



**El Comité Científico del I Congreso Científico
Internacional**

“Impacto de las Investigaciones Universitarias”

Ambato, 3 de noviembre del 2012

Ing. Roberth Mauricio Narvárez Montenegro, Mba
Uniandes Tulcán

De nuestras consideraciones.-

Le informa que la Ponencia presentada por usted, con el Título: “MODELO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE GESTIÓN ACADÉMICA PARA UNIVERSIDADES EN LA PROVINCIA DEL CARCHI”, **es aceptada para su presentación** en la Comisión de Ciencias Sociales y Humanidades, en el Primer Congreso Científico Internacional “Impacto de las Investigaciones Universitarias”, a desarrollarse los días 11, 12 y 13 de diciembre del presente año en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, además se pone en su conocimiento que será publicada en las memorias recopiladas de dicho congreso.

Atentamente;



COMITE ORGANIZADOR

I CONGRESO CIENTÍFICO INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD REGIONAL
AUTÓNOMA DE LOS ANDES “UNIANDES”

“IMPACTO DE LAS INVESTIGACIONES UNIVERSITARIAS”

11,12 y 13 de Diciembre del 2012



UNIVERSIDAD DE LAS
“ALTURAS”



“La inteligencia consiste no sólo
en el conocimiento, sino también
en la destreza de aplicar los
conocimientos en la práctica.”

Aristóteles

TEMA: MODELO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE GESTIÓN ACADÉMICA
PARA UNIVERSIDADES EN LA PROVINCIA DEL CARCHI

AUTOR: ROBERTH NARVÁEZ M
roberthironman@gmail.com

RESUMEN

La propuesta de un nuevo modelo organizacional en el área de gestión académica para universidades deja a un lado el tradicional enfoque educativo y le da un valor agregado desde el punto de vista empresarial, lo que lo hace más dinámico y altamente efectivo; se basa en las cinco concepciones de las teorías organizacionales (Chiavenato, 2006); además de doce modelos de desarrollo organizacional identificados por varios autores. El resultado de este trabajo es un nuevo modelo organizacional que consta de un diagnóstico, planificación, implantación, control, evaluación, actuar y retroalimentar con la participación y comportamiento directivo fortalecido por el contrato psicológico de los miembros de la organización; que se genera del modelo anterior cuya práctica viene desde la creación de la Universidad en la ciudad de Tulcán. Una serie de formatos y formas permiten desarrollar cada una de las nuevas etapas, aplicándolos a la organización en forma directa.

Este modelo puede ayudar a los directivos de las universidades a establecer nuevas formas de administrar y organizar a los funcionarios y docentes lo que puede acarrear beneficios para la institución, dejando atrás los enfoques tradicionales acarreados por la educación media; los resultados de este trabajo presentan el nuevo modelo organizacional, estrategias y técnicas de desarrollo organizacional. La parte final de esta investigación propone indicadores de gestión para monitorear y evaluar permanentemente la universidad.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes.- La educación superior en la provincia del Carchi se brinda desde finales de la década de los ochenta con la presencia de algunas universidades a distancia como la Universidad Técnica Particular de Loja, La Técnica de Loja, y en forma presencial con la Católica de Ibarra y su extensión en Tulcán y San Gabriel, posteriormente en los noventa llegan otras universidades con sus extensiones entre ellas la Escuela Superior Politécnica del Ejército (ESPE), Universidad Central del Ecuador, Universidad Técnica equinoccial (UTE), entre otras con sus programas a distancia, así como la Universidad Tecnológica América (UNITA-Presencial y Semi presencial), entre otras se puede destacar la presencia de la Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES – Extensión Tulcán” objeto de esta investigación, la cual fue creada en abril de 1999 con las carreras de Sistemas, Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Economía y Derecho. Desde su creación la institución se caracterizó por brindar a la ciudadanía

del cantón Tulcán una alternativa diferente de educación la misma que se basa en la ética, moral y valores de todos quienes la conforman.

La demanda durante los años 2004 al 2006 creció aceleradamente de 200 a 480 estudiantes y fue necesario la implementación de un nuevo local con el fin de brindar mejores beneficios universitarios como son: biblioteca, enlaces y conferencias virtuales, servicio médico, bienestar estudiantil, vinculación con la colectividad y expandir nuevos tipos de horarios diurno, vespertino y nocturno y sus nuevas modalidades de estudio en presencial, semi presencial y tele educativa.

Estas estrategias le permitieron a UNIANDES Tulcán, lograr un gran posicionamiento local manteniendo su compromiso con el pueblo de Tulcán.

La extensión de la Universidad Regional Autónoma de los Andes desde su creación en la ciudad de Tulcán en el año de 1999, ha venido sufriendo grandes transformaciones y por ende modificaciones en su estructura administrativa y en la actualidad la descentralización en todas las funciones y especialmente en la toma de decisiones y procesos administrativos hacen que empiece a fallar en muchas áreas como la de gestión académica.

Ello ha ocasionado gran incertidumbre en directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes, desencadenando en el incumplimiento de los objetivos y metas trazados según lo propuesto en la Misión y la Visión de la universidad; tomando en cuenta que no existe una adecuada planificación acorde a las necesidades académicas de la sociedad y los requerimientos de profesionales de la misma, además de no generar estrategias dentro de la planificación anual lo que ha ocasionado un paulatino desprestigio y disminución de inscripciones estudiantiles en los primeros niveles (Disminución de la población estudiantil); sin dejar de lado las exigencias académicas en el aula de clase viéndose involucrados docentes y estudiantes.

Además no se cuenta con un Modelo de Desarrollo, ya que únicamente se administra y dirige el personal por medio de lineamientos generales impartidos desde la Matriz Ambato y los docentes no tienen claras sus funciones y sus obligaciones como tal.

Actualidad.- La calidad de la educación se ve reflejada en los estudiantes que una universidad presenta a la sociedad en la cual está inmersa, de allí que la base fundamental para que esto ocurra con objetividad en las universidades depende mucho de su gestión administrativa y académica y el reencauce de las diferentes áreas por medio del desarrollo organizacional, puede

elevar la calidad en los servicios que se brindan en todos los ámbitos y tornar más competitiva a la institución, ya que se mejorará los diferentes procesos, el clima y cultura organizacional contribuyendo a una adecuada planificación tanto en el ámbito administrativo como el de gestión académica.

La migración de estudiantes desde la provincia del Carchi a la ciudad capital durante los últimos años ha disminuido debido a la falta de recursos económicos dentro de las familias, la falta de oportunidades para continuar con los estudios, también ha contribuido a que muchas universidades ofrezcan sus servicios en la ciudad de Tulcán, lastimosamente únicamente existen tres que ofertan en la modalidad presencial, estas son: Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES”, Universidad Tecnológica América “UNITA” y la Universidad Politécnica Estatal del Carchi “UPEC” las mismas que ofertan servicios a costos asequibles dependiendo de la calidad de educación, nivel y prestigio que tenga la institución. En la ciudad de Tulcán existen personas que desean ir a estudiar a la ciudad de Quito pero no lo hacen por factores económicos y en cambio dentro de Tulcán no desean estudiar en una universidad popular, por lo que Uniandes es una opción para este mercado de clase media.

Problema.- Existen varios problemas que afectan directamente a esta temática éntrelos cuales se puede mencionar:

- ❏ La deficiente planificación en las áreas académicas de las instituciones de educación superior, deja a la vista la desorganización dentro de cada una de las carreras que oferta.
- ❏ No existe la priorización de actividades académicas para alcanzar objetivos y metas propuestas, logrando el incumplimiento de Planes Operativos.
- ❏ La inexistencia de procesos y la inadecuada definición de funciones provoca un estancamiento y monotonía en el área de gestión académica.

Objetivo General.-

Definir el desarrollo e implementación de un modelo organizacional para el área de gestión académica basado en la investigación, diagnóstico, planeación, ejecución y control dentro de la Universidad Regional Autónoma de los Andes “Uniandes” Tulcán.

Objetivos Específicos.-

- ❏ Realizar un diagnóstico de las diferentes áreas que componen la institución.
- ❏ Elaborar un análisis comparativo de las metodologías existentes para mejorar la gestión académica.
- ❏ Desarrollar una propuesta de solución en la que conste la planeación, organización, ejecución y control del modelo organizacional.
- ❏ Implementar el modelo organizacional en el área de gestión académica.
- ❏ Controlar y medir los diferentes resultados alcanzados por medio de indicadores.

Novedad del Trabajo.- El presente trabajo adapta las tendencias de la conducta de las empresas referentes al desarrollo organizacional y sus diferentes modelos aplicados no para lo que fueron creados a nivel empresarial, sino su adaptabilidad para un campo muy complejo y delicado como es la gestión académica lo que implica la formación de nuevas conductas y conocimientos en los involucrados ya sean estos docentes, estudiantes y personal administrativo que de una u otra forma se relacionan e interaccionan para el adecuado funcionamiento de una institución educativa; se basa en áreas como investigación, diagnóstico, planeación, ejecución, control y evaluación sin dejar de lado el comportamiento directivo y el contrato psicológico que es la base del nuevo modelo.

DESARROLLO

Marco Teórico.- A continuación se presentan las diversas bases teóricas en las cuales se basó el diseño del nuevo modelo:

LAS ORGANIZACIONES

“Es un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes”¹; La gestión de una organización tiene una enorme importancia; para entenderla, se debe estudiar formalmente las organizaciones, su gente, sus procesos y su estructura.

¹ www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/.../ORGANIZACIONES1.doc

En la figura No.1 que a continuación se presenta, se observa que todas las organizaciones están en un contexto el cual incide en forma directa en los individuos y grupos estructurados afectando al alcance de objetivos, metas y desarrollo de actividades así como el tiempo que éstas necesitan para su realización; pese a que las organizaciones tienen agentes internos de cambio, recursos y valores siempre será un proceso de afección mutua.

Figura 1 – Las Organizaciones



FUENTE: CHIAVENATO Idalberto; Introducción a la Teoría de la Administración.
ELABORADO POR: Roberth Narváz

EL CONTEXTO

Las organizaciones son sistemas abiertos que se relacionan con el contexto y están fuertemente incididos por éste. En la figura No.2 se puede observar claramente que existen varios factores externos que están presentes en el contexto organizacional y que se deben tomar en cuenta dentro de una organización, así se puede citar: lo económico, político, legal, sociocultural y educacional; sin dejar de lado el contexto interno conformado por lo institucional, tecnológico, ubicación, protección ambiental y crecimiento, ya que estos están relacionados directamente e influyen en el desarrollo institucional.

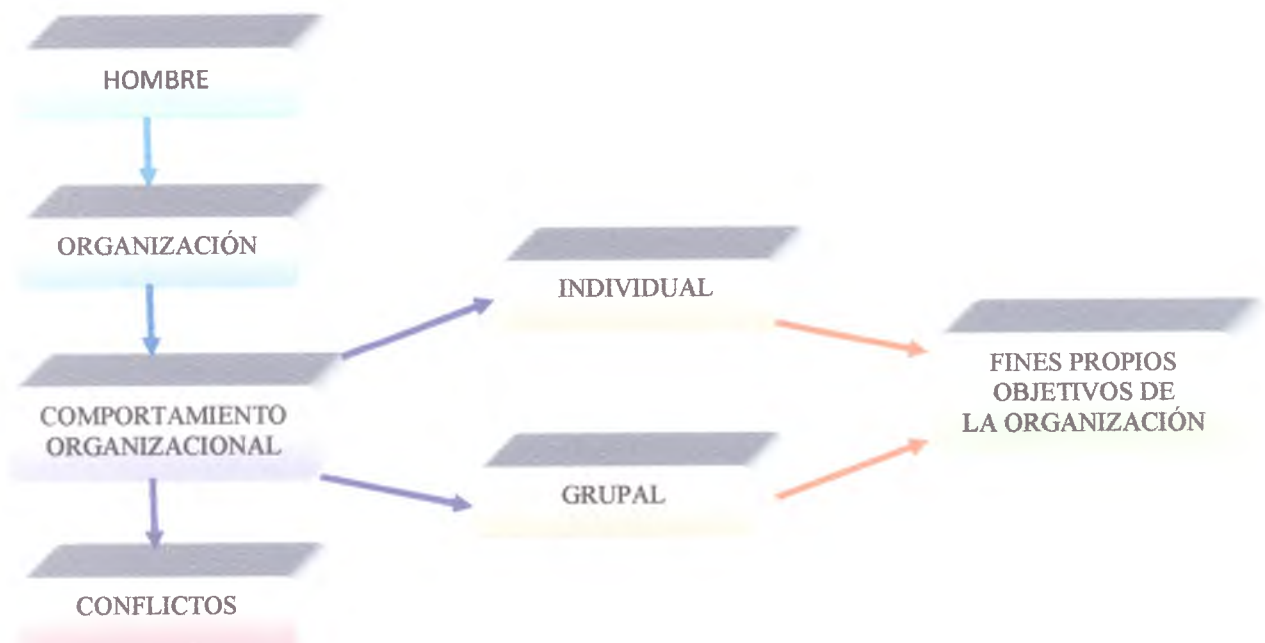
Figura 2 – Contexto de las Organizaciones



FUENTE: CHIAVENATO Idalberto; Introducción a la Teoría de la Administración.
 ELABORADO POR: Roberth Narváez

Las organizaciones son campos de estudios que parte de principios teóricos, métodos y principios de distintas disciplinas para estudiar las percepciones, valores, posibilidades de instrucción y acciones personales que actúan en grupos dentro de una organización. Analiza, además, los efectos que produce el entorno externo sobre la organización y sus recursos humanos, misión, objetivos y estrategias. El ser humano adquiere un rol relevante en la organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, al análisis de su accionar dentro de ella.²

Figura 3 – Las Organizaciones y las Personas



FUENTE: CHIAVENATO Idalberto; Introducción a la Teoría de la Administración.
 ELABORADO POR: Roberth Narváez

En la Figura anterior se puede mirar que las personas son la parte más esencial de una organización, ya que son quienes generan el comportamiento organizacional, es decir, forman un

² www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/.../ORGANIZACIONES1.doc

proceso de crecimiento, trabajando y solucionando permanentemente conflictos, ya sea en una forma individual o grupal pero siempre buscando el alcance de intereses organizacionales y propios, es claro, crecen las personas, crece la organización.

DEFINICIONES DE EMPRESA

Según Caplow T. “[...] Es un sistema social deliberadamente establecido para llevar a cabo algún propósito definido. Consta de cierto número de personas, de acuerdo con una pauta de relaciones [...]”; Según Luthe G. “[...] Una empresa es un conjunto de personas y otros recursos organizados para el logro de ciertos objetivos [...]”; Según Naylor T. “[...] Una producción capaz de transformar un conjunto de insumos en un bien o servicio, destinado, de otras empresas o individuos de la sociedad [...]”

TEORÍAS ORGANIZACIONALES

Las teorías y prácticas administrativas empezaron a fines del siglo XIX y siguieron surgiendo a lo largo del siglo XX cuando aparecieron grandes organizaciones, a continuación se analiza las diferentes olas y sus enfoques.

LA PRIMERA OLA: EL ENFOQUE EN LAS TAREAS.- Las primeras teorías sobre las organizaciones adoptaron la forma de principios de administración y cuyo objetivo era indicar a los gerentes como administrar las empresas con base en la ejecución de tareas, así surgieron las primeras ideas de cómo manejar las organizaciones industriales, a partir de la racionalización del trabajo de los obreros en las fábricas.³ Nace la administración científica.

LA SEGUNDA OLA: EL ENFOQUE EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.- Mientras el enfoque estadounidense se basaba en el trabajo individual de cada obrero, el enfoque europeo se basaba en la organización como un todo, la segunda ola concede la importancia a la estructura de la organización; esta se divide en: Teoría clásica, Modelo burocrático, La teoría estructuralista, La teoría neoclásica.

LA TERCERA OLA: EL ENFOQUE EN LAS PERSONAS.- El enfoque de las personas cambió radicalmente la teoría de la administración ya que esta dejaba de lado el papel de los grupos sociales en la eficiencia de las organizaciones; esta se divide en:

Escuela de las Relaciones Humanas y la Teoría Conductual de la Administración

LA CUARTA OLA: EL ENFOQUE EN EL ENTORNO.- Surgió en la década de 1960, con el enfoque en los sistemas abiertos. “[...] La organización es vista como un sistema, un conjunto

³CHIAVENATO Idalberto; Comportamiento Organizacional; McGraw-Hill Interamericana 2ª Edición; 2009; Página 62

integrado de elementos interrelacionados que buscan alcanzar determinados objetivos y que están en constante interrelación con su entorno; en contraposición con el ambiente interno, llamado cultura organizacional [...]"⁴

Según Emery y Trist, “[...] La idea de que el entorno que circunda la organización es el origen de los recursos necesarios y, al mismo tiempo, el destino de los productos acabados. Además, es fuente de oportunidades y de amenazas. Según esta concepción, la supervivencia de la organización depende de la percepción de los entornos y de la adaptación a sus demandas. Por tanto, conocer los entornos y sus demandas permite mejorar la percepción y la adaptación; esta se divide en: Teoría de los Sistemas y la Teoría de las Contingencias.

LOS TIEMPOS MODERNOS.- Las transformaciones son cada vez más rápidas, intensas y discontinuas. La falta de continuidad significa que los cambios ya nos son lineales ni secuenciales y tampoco tienen una relación causa – efecto, sino que son diversos y sus puntos de referencia son totalmente diferentes de los del pasado. La proyección del pasado y las extrapolaciones del presente no funcionan, pues los cambios no guardan similitud alguna con hechos anteriores. La actitud productiva no consiste en tratar de optimizar lo que ya existe, sino es innovar por medio de lo que Joseph Schumpeter llama destrucción creativa, destruir para crear algo completamente nuevo. La influencia de la tecnología de la información (TI), la unión de la televisión con las telecomunicaciones, que invaden la vida de las organizaciones y las personas, están provocando profundas transformaciones. Además han surgido algunas soluciones como las siguientes: Mejora Continua, Calidad Total, Reingeniería, Benchmarking, Equipos de Alto Desempeño⁵

Tabla – Modelos de Desarrollo Organizacional

Nº	MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
1	Modelos con Cambios Estructurales
2	Modelos con Cambios en el Comportamiento
3	Modelos Tipo Grid
4	Modelo de Lawrence y Lorsch

⁴ CHIAVENATO idalberto; Introducción a la Teoría de la Administración; McGraw-Hill Interamericana; 7ª Edición; 2006; Página 493

⁵ CHIAVENATO, Idalberto; Comportamiento Organizacional; McGraw-Hill Interamericana 2ª Edición; 2009; Página 83

5	Modelo de la Eficacia Gerencial - Reddin 3D
6	Modelo Cíclico
7	Modelo de Investigación Crítica
8	El Ciclo PHCA de Shewhart
9	Action Research
10	Modelo Leveling
11	Modelo de Likert
12	Modelo Complejo de Edgar Schein

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO POR: Roberth Narváz

ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para realizar un análisis metodológico adecuado, hay que basarse en las diferentes etapas del desarrollo organizacional y su aplicación dentro de la institución, para ello se examinará con una aplicación práctica cada una de estas.

Etapa de Investigación.- Existen varias etapas que se debe seguir en forma ordenada para lograr obtener una información confiable y de calidad que refleje la realidad actual del objeto de estudio.

Etapa de Diagnóstico.- Para lograr diagnosticar adecuadamente es necesario conocer que áreas específicas forman una institución, esto se lo puede encontrar dentro de los organigramas que poseen estas.

Etapa de Planeación.- Para lograr desarrollar adecuadamente esta etapa es necesario que se tomen en cuenta algunos lineamientos generales, para que la planeación se enmarque dentro de la normativa de la institución.

Etapa de Ejecución.- Cuando se diseña un programa de D.O. es indispensable tener en cuenta y fomentar una estrecha armonía entre el liderazgo y administración ya que de esto dependerá el éxito de este nuevo modelo. No se debe olvidar que el liderazgo es el desarrollo de actividades en sistemas complejos de expectativas, capacidades y habilidades que permiten, identificar, descubrir, utilizar, potenciar, y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización y que permiten aumentar la productividad la creatividad y la

innovación del trabajo para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Etapas de Seguimiento y control.- Es la comparación de los resultados obtenidos respecto de los planteados y ejecutados. Estas comparaciones se realizan de manera total o parcial, con el objetivo de corregir, mejorar y formular nuevos planes; siempre dependiendo del tiempo de ejecución. Requiere la obtención sistemática de datos para conocer la ejecución de los planes, cerrando el ciclo de la administración, dándose en todas las funciones administrativas, siendo un medio para su gestión

Metodología.- En la presente investigación se utilizará una metodología donde se analizará tendencias tanto en aspectos cuantitativos y cualitativos.

El análisis cuantitativo se lo examinará, ya que se va a estudiar las diferentes áreas como la administrativa y la docente, en base a estadísticas y datos actuales en los diferentes procesos que se estudiará individualmente en el proyecto.

El análisis cualitativo se lo aplicará, debido a que se debe conocer las cualidades de cada una de las personas que trabajan en la institución mediante varios parámetros como la experiencia, profesionalismo, responsabilidad, habilidades de acuerdo a la necesidad del puesto que desempeñan.

Se utilizará el MÉTODO ANALÍTICO - SINTÉTICO.- Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis) y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis) y en la investigación permite analizar los hechos administrativos como procesos, control de talento humano, control de actividades, cumplimiento de reglamentos basados en teorías administrativas, para integrarlos y estudiarlos como un todo en el DO.

Tabla – Técnicas y Herramientas de la Investigación de Campo

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	APLICACIÓN
La Encuesta	Se la aplicará a todos los estudiantes y docentes que forman parte de la Universidad Uniandes – Tulcán y se elaboró un listado de preguntas escritas para que los encuestados puedan responder de forma personal para recopilar la información y realizar un análisis minucioso de todas aquellas respuestas.
Entrevista	La entrevista se la aplica para obtener datos de las personas que laboran en el Área Administrativa en base a una conversación, para en lo posterior proceder analizar sus resultados.

La Observación	Esta técnica es muy fundamental ya que se la aplica en base a un examen físico para recopilar toda la información que se utilizará para desarrollar la presente investigación.
Población	Dentro de la aplicación de la población se puede manifestar que el universo de esta investigación es muy pequeño como para elaborar su fórmula.
Muestra	De igual manera esta técnica no se la aplica ya que sus elementos existen en un reducido número de personas y se investigará a todos los involucrados.

FUENTE: Investigación de Campo
ELABORADO POR: Roberth Narváez

Resultados.- A continuación se presentan los resultados de la investigación realizada:

MODELO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA DE GESTIÓN ACADÉMICA

En base a todo lo investigado, discutido, diagnosticado y encontrado se puede proponer un nuevo modelo basado en el anterior, es decir se está dando una respuesta positiva a un problema planteado al inicio del presente estudio, el diseño de esta nueva forma se basa en algunos autores como: Lawrence y Lorsch, Shewhart cuyo modelo es la base del Modelo Japonés o de Deming, Likert y Edgar Schein; el modelo tendrá las siguientes etapas y se lo aplicará de la siguiente forma:

1.- DIAGNÓSTICO

- ❏ **Primero.-** Se debe realizar un inventario de la situación, mediante la observación para determinar su organización y ambiente laboral, para esto se puede utilizar una herramienta muy conocida como es el FODA, ya que ésta toma en cuenta factores internos y externos dentro y fuera de la universidad en la ciudad de Tulcán.
- ❏ **Segundo.-** Detectar el estado y relaciones entre grupos existentes en todos los ámbitos, esto ayuda a identificar alteraciones estructurales y de comportamiento; se pueden generar conflictos de interés ya que las fallas por parte de las diversas áreas como la administrativa o docente en cada una de las carreras son muy complejas de manejar.
- ❏ **Tercero.-** Diagnosticar las relaciones entre participantes individuales y la organización; implica determinar el compromiso que tiene todo el personal que labora directa o indirectamente para la institución sin importar las funciones que desempeñen.

2.- PLANIFICACIÓN

- ❏ **Primero.-** Identificar qué es lo que le hace falta a la universidad como tal, esto se lo puede encontrar en la etapa de diagnóstico.

- ❏ **Segundo.-** Dentro de los diferentes procesos determinar qué cambios son viables y necesarios de mejorar o ser intervenidos para fortalecer el sistema.
- ❏ **Tercero.-** Observar las dificultades que se pueden presentar en las diferentes áreas donde se desea mejorar y fortalecer el modelo organizacional.
- ❏ **Cuarto.-** Priorizar los resultados a ser esperados para enfocar todos los esfuerzos y recursos hacia la consecución de estos.
- ❏ **Quinto.-** Determinar si existe información disponible en las áreas críticas identificadas para poder realizar los correctivos necesarios de acuerdo a una planificación idónea. Si es necesario información adicional, determinar cómo se puede obtener esta.
- ❏ **Sexto.-** Diseñan las herramientas y metodología de cambios, que tengan como finalidad enrumbar el desempeño del nuevo modelo hacia la dirección planteada, tomando en cuenta las exigencias macro como son las del POA Global de la Universidad y las micro que están determinadas en el POA que tiene Uniandes – Tulcán.

3.- IMPLANTACIÓN

- ❏ **Primero.-** Ejecutar la planificación en una pequeña área o sección de modo que se pueda tomar como prueba de las herramientas que se están utilizando.
- ❏ **Segundo.-** Determinar información por medio de pregunta y respuestas realizadas durante la ejecución, las mismas que servirán para establecer si el modelo está teniendo resultado en esta etapa.
- ❏ **Tercero.-** Obtener el compromiso de los involucrados.
- ❏ **Cuarto.-** Suministran las herramientas y los recursos necesarios para que se pueda generar el cambio de actitud en los diferentes niveles de la universidad.

4.- CONTROL

- ❏ **Primero.-** Registrar en las diferentes herramientas de control las respectivas mediciones especificadas.
- ❏ **Segundo.-** Determinar las consecuencias que resultan de los cambios realizados y ejecutados.
- ❏ **Tercero.-** Monitorear permanentemente los cambios que se van realizando paulatinamente en cada sección.

5.- EVALUACIÓN

- ❏ **Primero.-** Registrar en las diferentes herramientas de evaluación el desempeño de los involucrados.

❏ **Segundo.-** Determinar en forma cuantitativa las diferentes evaluaciones e ir generando estadísticas con análisis cualitativo de las mismas.

❏ **Tercero.-** Identificar las diferentes modificaciones que deben realizarse en las diferentes secciones, lo que implica una corrección inmediata.

6.- ACTÚA - RETROALIMENTA

❏ **Primero.-** Confirmar la ejecución de lo planificado basados en la información original, ya que se generará nueva información como base para un nuevo diagnóstico.

❏ **Segundo.-** Identificar dentro del control y la evaluación las diferentes causas que están interfiriendo en la ejecución del nuevo modelo y llegar a acuerdos y compromisos de mejora con los diferentes involucrados.

❏ **Tercero.-** Determinar si los procesos han mejorado y definir si vale la pena seguir corriendo riesgos durante la ejecución del nuevo modelo.

7.- CONDUCTA ADMINISTRATIVA

El clima participativo es de una estructura flexible siendo muy favorable para el desarrollo del nuevo modelo, pero no se debe olvidar que esto se puede afianzar desarrollando un sistema consultivo debido a que el ambiente actual se asemeja mucho a este, para conseguir esto se deberá hacer lo siguiente:

❏ **Primero.-** Generar un clima de confianza, basado en la sinceridad y transparencia, entre el director y todos sus subordinados en todas las áreas y secciones que conforman la universidad.

❏ **Segundo.-** Identificar qué tipo de decisiones específicas pueden tomar los subordinados sin necesidad de consultar a ningún tipo de superior y a quienes tiene que reportarlas posteriormente.

❏ **Tercero.-** Satisfacer las diversas necesidades de superación y auto estima de las partes para que pueda existir interacción y por ende delegación.

❏ **Cuarto.-** Predicar con el ejemplo; el director tiene que actuar ejemplarmente e intachablemente en forma imparcial y mediadora para que ésta actitud sea imitada por todos quienes le rodean.

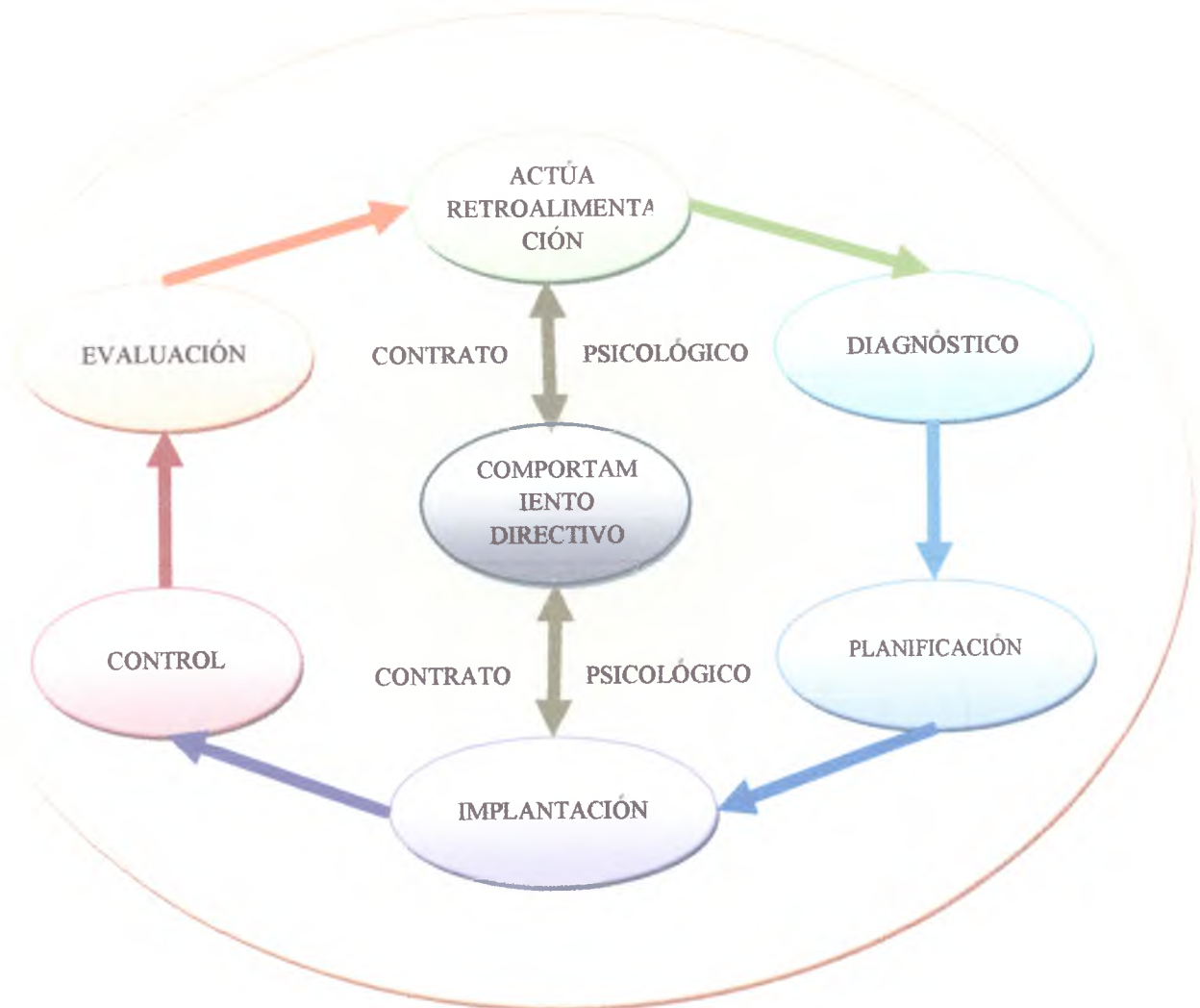
8.- CONTRATO PSICOLÓGICO

Edgar Schein genera una alternativa muy actual para ser tomada por muchas organizaciones como es el “Contrato Psicológico” que dentro de Uniandes – Tulcán fortalecerá el nuevo modelo, ya que se podrá determinar el nivel de motivación del personal, compromiso,

expectativas y su relación con la institución ya que no están escritas ni normadas formalmente; esto se logrará mediante:

- ❖ **Primero.-** Contrato Psicológico a la Luz del Individuo, asegurando discreción y manejo de información clasificada, haciendo partícipe de la misma a quienes la han generado, logrando de esta forma la discreción de los involucrados.
- ❖ **Segundo.-** Contrato Psicológico a la Luz del Superior, brindando respeto permanente y cordialidad en cada uno de los actos que inter actúan con los superiores.
- ❖ **Tercero.-** Contrato Psicológico a la Luz de la Organización, cuanta estabilidad laboral ofrezco o género como universidad a todos mis catedráticos y funcionarios de planta; siendo este el contrato psicológico más fuerte de todos debido a la crisis económica que se atraviesa actualmente en el norte del país.

9.- GRÁFICA DEL MODELO ORGANZIACIONAL.- **Figura – Modelo Organizacional**



ELABORADO POR: Roberth Narváez

En la gráfica se puede observar que el nuevo modelo es permanente ya que empieza con un diagnóstico que se puede generar en cualquiera de las áreas de la universidad, posteriormente en base a este diagnóstico se realiza una planificación para la corrección de falencias, pero siempre tomando en cuenta la programación general de la institución, luego se realiza la implantación de las actividades y tareas a ejecutarse, para posteriormente ir las controlando y monitoreando durante su realización, este es el momento donde se debe de evaluar y generar estadísticas, que servirán para identificar si se ha hecho bien el trabajo; seguido se actúa o llega a compromisos con los evaluados y se retroalimenta nuevamente para generar un proceso permanente en todas las secciones de la Universidad. Además este modelo se basa en el comportamiento directivo, la organización es de educación superior y la mejor forma de educar es con el ejemplo, el fortalecimiento del nuevo sistema está en el contrato psicológico, debido a que este genera estabilidad y compromiso de entrega entre todos los funcionarios y docentes que forman la Uniandes - Tulcán.

Significación del Estudio

Pone en práctica y ayuda a mejorar la Gestión Académica en los diversos procesos sustentados en varias teorías y autores que sirvieron de base para el diseño del modelo propuesto, es así que:

La Investigación de los diversos parámetros que intervienen en el proceso administrativo adaptados a la de gestión educativa basados en algunos parámetros del modelo de Lawrence y Lorsch específicamente en la diferenciación e integración donde Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos en este caso la educación integral del estudiante sin olvidar que, la organización "Es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para efectuar transacciones planeadas con el ambiente". Si varios contribuyentes individuales van a trabajar en una organización forzosamente tendrán que dividir el trabajo. La división del trabajo provoca la diferenciación de los órganos y ésta conduce a la necesidad de integración y por ende de gestión por parte de los directivos. Además no se debe dejar de lado de investigar la confrontación que es otro punto importante que nos proponen estos autores, donde todo sistema social (empresarial, educativo entre otros) puede ser abordado en términos de grupos de personas ocupadas en intercambiar sus recursos con base en ciertas expectativas. En ese intercambio de recursos; sí, desaparece o

disminuye el sentimiento de reciprocidad, se presenta una modificación dentro del sistema y el enfrentamiento puede generar problemas entre los involucrados en este caso estudiantes, docentes y directivos universitarios.

El Diagnóstico se inicia con un inventario de la situación, a partir del momento en que se confrontan la organización y su ambiente, resultado de las primeras alteraciones estructurales lo que se puede diagnosticar mediante herramientas como el FODA institucional o de carrera, además en un segundo paso es el estado de las relaciones entre grupos de participantes, del cual surgen tanto alteraciones estructurales como de comportamiento; aquí se generan ciertos conflictos porque poder identificar y reconocer fallas por parte de áreas administrativas o grupos de docentes en cada una de las carreras es muy difícil y más aún cuando se habla de instituciones de educación; y, en un tercer paso es el diagnóstico de las relaciones entre participantes individuales y la organización, es decir estudiantes con la universidad.

La Planeación, Ejecución, Control y Evaluación de acuerdo a Thomas Shewhart y su propuesta inicial que luego formo parte y base para la realización del modelo de Calidad Total propuesto por Edward Deming (PHCA) se lo utiliza para un adecuado diseño del Plan Operativo Anual incrementando algunas actividades propias de las extensiones universitarias, ya que las realidades de una ciudad a otra son totalmente diferentes más aun siendo frontera. La planificación debe asociarse a lo que debe existir y los cambios que son necesarios, priorizando los mismos de acuerdo a la información que se dispone o se tiene acceso en lo referente a la gestión educativa; en la ejecución se debe de realizar una implementación en pequeña escala de modo que pueda conseguir información que asista en encontrar respuestas a los diversos interrogantes que se plantea en esta etapa para luego en el control se genera un monitoreo permanente para lograr generar compromisos individuales ya que esto es más fácil que llegar a negociar en grupo o por áreas y al final la evaluación debe de confirmar la información que se obtiene y lo que se tenía originalmente en el Plan determinando se existen otras causas que están interfiriendo y si se justifican seguir corriendo y tomando algunos riesgos en el proceso de cambio realizado.

El Comportamiento Directivo o la conducta administrativa tratada por Likert y tomada como base para el planteamiento de Brunet en 1999 determina que el comportamiento de los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones que se les brinda, por tanto la reacción está relacionada directamente con la percepción; y, más aún dentro de la

educación y formación de nuevos profesionales debido a que es allí donde se está formando valores éticos y morales, brindados no solo en el aula de clase sino también en predicados con el ejemplo de quienes los imparten.

Al final el Contrato Psicológico es importante y según Edgar Schein está presente en toda organización, está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente pero que intervienen y forman parte de la organización, y el lograr crear un ambiente propicio y la estabilidad laboral así como la lealtad de muchos docentes y personal administrativo en las universidades es muy complejo en la actualidad pero por medio de factores como la estabilidad laboral, la seguridad y el remuneración pueden lograrse en forma paulatina.

Conclusiones.- Se concluye que:

- ❏ La realización de un adecuado diagnóstico de la universidad, involucrando a todos los funcionarios y docentes que forman parte de las diferentes áreas que posee esta institución de educación superior, refleja la realidad por la que se encuentra atravesando actualmente.
- ❏ El análisis comparativo, utilizando las diferentes metodologías existentes determinar que existe una serie de deficiencias en el cumplimiento de los procesos específicamente de graduación y de asignación de cátedras a docentes.
- ❏ La propuesta de solución fue realizada con múltiples herramientas administrativas y de desarrollo organizacional, generando varias alternativas de solución e inclusive una programación de implantación de nuevas actividades y tareas en el área administrativa y de gestión docente.
- ❏ El diseño el nuevo modelo organizacional, fue diseñado en base a teorías organizacionales y modelos de desarrollo organizacional, además en este modelo constan etapas que van apegadas a la realidad actual generando un ciclo de aprendizaje y mejora continua.
- ❏ Dentro de los resultados y discusiones se formularon varias técnicas para fomentar el desarrollo del nuevo modelo organizacional y algunos indicadores de gestión que validarán la efectividad de la propuesta.

Bibliografía

- ❏ CHIAVENATO Idalberto; 2001 Administración de Recursos Humanos; Ediciones Popular

- ❏ CHIAVENATO Idalberto; 2009 Comportamiento Organizacional; McGraw-Hill Interamericana 2ª Edición
- ❏ CHIAVENATO Idalberto; 2006; Introducción a la Teoría de la Administración; McGraw-Hill Interamericana 7ª Edición.
- ❏ COCH, L. FRENCH, Jr; 1948; Overcoming Resistance to Change, Human Relations; 1ª Edición.
- ❏ EMERY, E. TRIST, L; 1960; Sociotechnical System, Management Sciences: Models and techniques; Pergamon Press, New York.
- ❏ FERREL O, HIRT G, RAMOS L, ADRIAENSENS M y FLORES M; 2004; Introducción a los Negocios en el Mundo Cambiante; McGraw-Hill Interamericana 4ª Edición.
- ❏ Henri Fayol; Administration Industrielle et Generale, 1916
- ❏ HITT Michael, BLACK Stewart, PORTER Lyman; 2006; Administración; Pearson Educación de México S.A.; 9ª Edición.
- ❏ LAWRENCE, P. LORSCH, J.; 1972; As Empresas e Ambiente: Diferencia e Integración Administrativa; Sao Paulo.
- ❏ MELINKOFF, Ramón; 1969; La Estructura de la Organización; Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- ❏ SCHEIN, Edgar; Contrato Psicológico, 2006
- ❏ TAYLOR Frederick; 1911; The Principles of Scientific Management, Haper and Bros; Nueva York.

LINKOGRAFÍA

- ❏ <http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/.../ORGANIZACIONES1.doc>

Anexos

Tablas – Matriz de Planificación para Uniandes – Tulcán

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TAREAS	PARTICIPANTES
<p>mar, orientar y transmitir conocimientos despertando en el estudiante su vocación investigativa y lectora, con motivación y alegría para una formación integral de los jóvenes.</p>	Comité de Graduación	Capacitación a Tutores y Lectores	Director Capacitador Docentes
		Disponibilidad para ser parte del Comité	Docentes
		Asesoramiento de Perfiles de Tesis	Docentes Estudiantes
		Lectura de Perfiles Tesis	Docentes
		Tribunal de defensa de Perfil de Tesis	Director Docentes Secretaria
		Asesoramiento de Tesis	Docentes
		Lectura de Tesis	Docentes
		Tribunal de pre defensa de Tesis	Director Docentes
		Tribunal de Graduación	Director Docentes Secretaria
	Distributivo	Especialización por Áreas	Director Docentes
		Presentar Disponibilidad Horaria	Docentes Coordinadores
	Monitoreo	Asistencia Permanente	Docentes Coordinadores
		Evaluación de Clase	Docentes Coordinadores
		Presentación Docente	Docentes Coordinadores
	Supervisión Académica	Planificaciones Micro curriculares	Docentes Coordinadores Secretaria
		Cumplimiento de Planificaciones	Docentes Coordinadores

AREA	SECCION	ACTIVIDADES	TAREAS	DETALLE	RESPONSABLES
GESTIÓN ACADÉMICA	Docencia	Comité de Graduación	Capacitación a Tutores y Lectores	Brindar herramientas de metodología de la investigación actuales; 2 veces al año	Dr. Alex Cruz Dr. Milton Gordon
			Disponibilidad para ser parte del Comité	Asignación de fechas y horarios; cuando se requiera	Docentes Tiemp. Com.
			Asesoramiento de Perfiles de Tesis	Asignación de fechas y horarios de tutorías; cuando se requiera	Docentes Tiemp. Com.
			Lectura de Perfiles Tesis	Lectura y realización del correspondiente informe	Docentes Tiemp. Com.
			Tribunal de defensa de Perfil de Tesis	Discusión con el comité y coordinar correcciones encontradas; cuando se lo requiera	Dr. Alex Cruz Docentes Tiemp. Com. Lcda. Lilian Fuentes
			Asesoramiento de Tesis	Asignación de fechas y horarios de tutorías	Docentes Tiemp. Com.
			Lectura de Tesis	Lectura y realización del correspondiente informe	Docentes Tiemp. Com.
			Tribunal de pre defensa de Tesis	Discusión con el comité y coordinar correcciones necesarias antes de la orden de empastado; cuando se requiera	Dr. Alex Cruz Docentes Tiemp. Com.
			Tribunal de Graduación	Exposición del trabajo investigativo realizado por el estudiante; calificación, lectura de actas y acto de graduación; cuando se requiera	Dr. Alex Cruz Docentes Tiemp. Com. Lcda. Lilian Fuentes
		Distributivo	Especialización por Áreas	Presentación de historial académico como docente para determinar su especialización; 2 veces al año	Dr. Alex Cruz Docentes Tiemp. Com.
			Presentar Disponibilidad Horaria	Presentar el horario en el que no puede faltar u horas que dispone para dictar su cátedra; 2 veces al año	Docentes Tiemp. Com. Ing. Danny Sandoval Ing. Jairo Guerrero
		Monitoreo	Asistencia Permanente	Control de asistencia realizado pro el coordinador; cuando se requiera	Docentes Tiemp. Com. Ing. Danny Sandoval Ing. Jairo Guerrero
			Evaluación de Clase	Informe de observación de la clase práctica; cuando se requiera	Docentes Tiemp. Com. Ing. Danny Sandoval Ing. Jairo Guerrero
			Presentación Docente	Su presentación e imagen para dictar clases; cuando se requiera	Docentes Tiemp. Com. Ing. Danny Sandoval Ing. Jairo Guerrero
		Supervisión Académica	Planificaciones Micro curriculares	Diseño de Módulos de acuerdo a las cátedras asignadas; 2 veces al año	Docentes Tiemp. Com. Ing. Danny Sandoval Ing. Jairo Guerrero Lcda. Lilian Fuentes
			Cumplimiento de Planificaciones	Comparación de la temática que se dicta en clase y la presentada de la planificación, mediante la firma del leccionario; cuando se requiera	Docentes Tiemp. Com. Ing. Danny Sandoval Ing. Jairo Guerrero
			Evaluación de Planificaciones	Una consolidación de lo planificado y ejecutado durante el semestre; 2 veces al año.	Docentes Tiemp. Com. Ing. Danny Sandoval Ing. Jairo Guerrero



LA UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES "UNIANDES"

Confiere el presente
CERTIFICADO

A: NARVAEZ MONTENEGRO ROBERT MAURICIO

Por su Participación,
como **PONENTE** en el:

**I Congreso Científico Internacional UNIANDES
"Impacto de las Investigaciones Universitarias"**

Ponencia: ARTÍCULO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE GESTIÓN ACADÉMICA PARA UNIVERSIDADES EN LA PROVINCIA DEL CAJAMARCA

**Realizado en la ciudad de Ambato, del 11 al 13 de diciembre del 2012
con una duración de 40 horas académicas.**

Ambato, 13 de diciembre del 2012.



Doña Corina E. Gómez Arriaga
Rectora de UNIANDES

Eco. John Alvarado Pérez
Director de Investigación de UNIANDES