



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

DISEÑO DE PROCESOS DE DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL CENTRO DE IDIOMAS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.

DIANA MONSERRATE ARMIJOS NUÑEZ

Trabajo de Titulación modalidad: Proyectos de Investigación y Desarrollo presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO

Riobamba – Ecuador

Julio 2019



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

CERTIFICACIÓN

EL TRIBUNAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, titulado: “**Diseño procesos de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**”, de responsabilidad de Diana Monserrate Armijos Nuñez, ha sido minuciosamente revisado y se autoriza su presentación.

FIRMA

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo Ph.D.

PRESIDENTE

Ing. Gloria Elizabeth Miño Cascatne Ph.D.

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Gabriela Carla Cuadrado Barreto Ph.D.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. María Belén Bravo Ávalos Ph.D.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Riobamba, Julio 2019

DERECHOS INTELECTUALES

Yo, Diana Monserrate Armijos Nuñez, soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en este Trabajo de Titulación y el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

DIANA MONSERRATE ARMIJOS NUÑEZ

Nro. Cédula: 060301473-9

DEDICATORIA

A Dios por su presencia en mi vida, mi Madre Dolorosa por enseñarme a mantenerme en pie con mucha fe; a mi Papi que desde el cielo seguro se sentirá orgullo de un logro más en mi vida, a mi mami y hermana por el apoyo constante y ejemplo de superación permanente, a mis sobrinos por ser mi alegría y por dejarme ser un ejemplo para ellos.

Diana Monserrate Armijos Nuñez

AGRADECIMIENTO

A Dios y la Virgen Dolorosa, por la bendición de la vida y la fortaleza que encuentro en ellos cada día.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, mi segundo hogar, institución que me ha formado académicamente y me permite cada día aportar con mi conocimiento y profesionalismo en el área administrativa, al Ing. Byron Vaca Ph.D. Rector, Ing. Gloria Miño Ph.D, Vicerrectora Académica, Ing. Luis Fiallos Ph.D. Vicerrector de Investigación y Posgrado, Dra. Rosa Saeteros Ph.D, Vicerrectora Administrativa, por la gestión que realizan en pro de la Educación Superior y el desarrollo de la ciudad y provincia, principalmente a la Ing. Glorita Miño, por darme la confianza, en generar una solución a los problemas de una de las dependencias bajo su Dirección.

A los y las docentes que formaron parte del desarrollo académico de esta maestría y que con profesionalismo han aportado a mi crecimiento intelectual y profesional; a mis tutoras Ing. Gloria Miño Ph.D, Ing. Gabriela Cuadrado Ph.D. y la Ing. Belén Bravo Ph.D, por su paciencia, sus enseñanzas, la motivación brindada para la culminación de este trabajo y su apoyo permanente.

Al personal administrativo del Centro de Idiomas, a la Dra. Carmita Mejía Coordinadora del Centro de Idiomas programa de Extensión, a la Ing. Elizabeth Merino y Srta. María José Ortiz, Secretarías, Ing. Mónica Izurieta, Analista DTIC, y los docentes del programa de extensión, por brindarme un acceso ilimitado para el levantamiento de la información para el desarrollo de este trabajo de titulación, por la confianza y el compañerismo demostrado.

A la Dra. Rosa Vallejo Directora de Planificación, quien además de ser mi jefa inmediata y una excelente líder, busca mejorar constantemente la gestión administrativa de la ESPOCH, a través de propuestas innovadoras que generen soluciones a los problemas de la Institución, mi agradecimiento por los permisos otorgados y por su apoyo incondicional en el desarrollo de este proyecto.

A la Dra. Marina Chávez, Directora Financiera, Ing. Jacqueline Caizaguano Directora de Talento Humano e Ing. Ana Cristina Layedra, Analista de Compras Públicas 3, por la colaboración constante para la obtención de información en sus respectivas áreas.

Al Dr. Rafael Pérez Pupo y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron para el desarrollo de este estudio.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.1. <i>Situación Problemática</i>	3
1.2. Formulación del Problema	7
1.3. Justificación de la Investigación	8
1.4. Objetivo de la Investigación	9
1.4.1. <i>Objetivo General:</i>	9
1.4.2. <i>Objetivos Específicos:</i>	9
1.5. Hipótesis.....	9
1.6. Identificación de Variables.....	9
1.6.1. <i>Variable Independiente:</i>	9
1.6.2. <i>Variable Dependiente:</i>	9
1.6.3. <i>Operacionalización de la Variables</i>	10
CAPÍTULO II	12
2. MARCO DE TEÓRICO.....	12
2.1. Generalidades	12
2.1.1. <i>Antecedentes del Problema</i>	12
2.2. Bases Teóricas	14
2.2.1. <i>La Administración por procesos en el Sector Público del Ecuador</i>	15
2.2.2. <i>La Universidad como organización en el Ecuador</i>	17
2.2.3. <i>La evaluación Institucional de la Universidad</i>	25
2.2.4. <i>La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo como parte de la Universidad Ecuatoriana</i>	26
2.3. MARCO CONCEPTUAL	30
CAPÍTULO III.....	33
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	33
3.2. Métodos de la Investigación	33
3.3. Enfoque de la Investigación.....	33
3.4. Alcance de la Investigación	33
3.5. Población de Estudio.....	34

3.6.	Unidad de Análisis	34
3.7.	Selección y tamaño de la muestra	34
3.8.	Técnicas de recolección de datos.....	34
3.9.	Instrumentos de recolección de datos.....	35
3.10.	Comprobación de Hipótesis	35
CAPÍTULO IV		38
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
4.1.	RESULTADOS.....	38
4.1.1.	<i>Cumplimiento de los objetivos de la investigación</i>	38
4.1.2.	<i>Procesos administrativos y financieros actuales del Centro de Idiomas</i>	39
4.1.2.1.	<i>Proceso de Planificación Operativa Anual</i>	40
4.1.2.2.	<i>Proceso de Recaudación</i>	40
4.1.2.3.	<i>Proceso de Contratación de Docentes</i>	41
4.1.2.4.	<i>Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios</i>	42
4.1.2.5.	<i>Proceso de Pago de honorarios docentes</i>	44
4.1.3.	<i>Eficiencia y eficacia en la gestión del Centro de Idiomas de la ESPOCH</i>	45
4.2.	DISCUSIÓN	46
CAPÍTULO V.....		47
5.	Propuesta proceso de desconcentración administrativa financiera.....	47
5.1.	Viabilidad Legal	47
5.2.	Viabilidad Técnica	51
5.3.	Viabilidad Financiera	52
5.3.1.	<i>Costos Curso Ofertado</i>	52
5.3.2.	<i>Oferta</i>	52
5.3.3.	<i>Demanda</i>	53
5.3.3.1.	<i>Población en referencia</i>	53
5.3.3.2.	<i>Población demandante potencial</i>	53
5.3.3.3.	<i>Población demandante efectiva</i>	53
5.3.3.4.	<i>Demanda Insatisfecha</i>	53
5.3.4.	<i>Ingresos</i>	54
5.3.5.	<i>Otros Ingresos</i>	57
5.3.6.	<i>Gastos</i>	58
5.3.7.	<i>Indicadores Financieros</i>	60
5.4.	Viabilidad Social	61
5.5.	Etapa de Diseño.....	61
5.5.1.	<i>Matriz de Competencias:</i>	62

5.5.2. <i>De los ingresos:</i>	64
5.5.3. <i>De Los Gastos:</i>	66
Conclusiones	75
Recomendaciones	75
Bibliografía	
Anexos	

Índice de Tablas

Tabla 1-1. Oferta Académica	5
Tabla 2-1. Costos Educación Continua	6
Tabla 3-1. Clasificador Presupuestario de Ingresos Aplicado	6
Tabla 4-1. Fuente de Financiamiento en Ingresos.....	6
Tabla 5-1. Operacionalización de la Variables	10
Tabla 6-1. Matriz de consistencia	11
Tabla 7-2. Simbología Diagrama por Procesos.....	16
Tabla 8-3. Resumen de Procesamiento de casos Prueba de Chi Cuadrado SPSS	37
Tabla 9-4. Proceso de Planificación Operativa Anual	40
Tabla 10-4: Proceso de Recaudación	41
Tabla 11-4. Proceso de Contratación Docente	41
Tabla 12-4. Proceso de Adquisición de bienes y servicios	43
Tabla 13-4. Proceso de adquisición de bienes y servicios Catálogo Electrónico.....	44
Tabla 14-4. Pago de Honorarios Docentes.....	44
Tabla 15-5. Costos Fijos	52
Tabla 16-5. Poblacion demandante potencial.....	53
Tabla 17-5. Demanda Insatisfecha	54
Tabla 18-5. Ingreso primer período Enero – Marzo 2019.....	55
Tabla 19-5. Ingreso segundo período Marzo – Mayo 2019	55
Tabla 20-5. Ingreso tercer período Junio – Agosto 2019	56
Tabla 21-5. Ingreso Cuarto Período Septiembre – noviembre 2019	56
Tabla 22-5. Ingreso Quinto período Diciembre 2019 – Febrero 2020.....	57
Tabla 23-5. Otros Ingresos	57
Tabla 24-5. Resumen Ingresos	58
Tabla 25-5. Gastos	58
Tabla 26-5. Flujo de efectivo	60
Tabla 27-5. Matriz de Consistencia.....	63

Índice de Figuras

Figura 1-2. Catálogo de procesos de la Prestación de Servicios y Administración por Procesos	15
Figura 2-2: Lineamientos operativos para aplicar un proceso de desconcentración.....	19
Figura 3-2: Nuevos Horizontes de la Gestión Universitaria.....	23
Figura 4-2: Cadena de Valor de la Gestión Universitaria.....	24
Figura 5-2: Modelo de Gestión IES	24
Figura 6-2. Gestión por Procesos ESPOCH.....	28
Figura 7-2. Estructura Orgánica por Procesos ESPOCH.....	29
Figura 8-5: Proceso de Recaudación	65
Figura 9-5: Actividades Esenciales Coordinador programa de extensión del Centro de Idiomas	67
Figura 10-5: Actividades Esenciales Analista General de Despacho	67
Figura 11-5. Actividades Esenciales Analista Financiero – Compras Públicas.....	68
Figura 12-5: Actividades Esenciales Analista de Infraestructura, Redes y Telecomunicaciones	68
Figura 13-5: Actividades Esenciales Auxiliar de Servicios Generales.....	68
Figura 14-5. Proceso de Elaboración de la Planificación Centro de Idiomas	69
Figura 15-5: Contratación de Docentes	70
Figura 16-5: Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios	72
Figura 17-5: Pago de honorarios a docentes.....	74

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de diseñar procesos de desconcentración administrativa y financiera en el Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a fin de mejorar su gestión, se aplicó el método deductivo para determinar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera del Centro de Idiomas, mientras que el método inductivo es utilizado para definir la estructura para el diseño de procesos de desconcentración a aplicarse; se utilizó como técnica de recolección de datos, la entrevista, donde la población de estudio fueron la Vicerrectora Académica, rectora de los procesos académicos en la institución, las Direcciones de Planificación, Financiera, Talento Humano, Coordinadora del programa de Extensión Centro de Idiomas y docentes del programa de Extensión Centro de Idiomas (15), a fin de determinar los procesos que normalmente se realizan en el Centro de Idiomas referente a la recaudación de fondos por concepto de inscripciones, matrículas, certificados, entre otros, la contratación de docentes, la adquisición de bienes y servicios, como actividades administrativas y financieras principales de este Centro, de esta manera se evidenció la problemática que presenta la administración de los recursos de autogestión que genera el centro a través de sus programas de extensión de enseñanza del idioma inglés, recursos que no son ejecutados conforme la planificación operativa, toda vez que el tiempo de demora de ejecución de sus procesos es demasiado extenso y los fondos recaudados no son ejecutados oportunamente. Con el diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la ESPOCH, se evidencia que la gestión que se realiza es eficiente mediante una optimización de los ingresos generados, mientras que es eficaz, cumpliendo sus objetivos y su planificación operativa en el tiempo establecido.

PALABRAS CLAVE: CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS, DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, EFICIENCIA, EFICACIA, ENTIDAD OPERATIVA DESCONCENTRADA, SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

ABSTRACT

The present researching was carried out with the objective of designing administrative and financial deconcentration processes in the Language Centre of the Escuela Superior Politécnica of Chimborazo, in order to improve its management, the deductive method was applied to determine the efficiency and efficacy of the administrative and financial management of the Language Centre, while the inductive method is used to define the structure for the deconcentration processes design which will be applied; while the inductive method is used to define the structure for the deconcentration processes design which will be applied; the collecting data technique was used, the semi structured interview, where the study population were: the Academic Vice-Rector, academic processes rector in the institution; the Planning Directions Financial; Human Talent; Public Purchases Unit; Language Centre Extension program Coordinator and professors Extension program Language Centre (15), in order to determine the processes that normally are done in the Language Centre concerning the fundraising by concept of inscriptions, tuitions, certificates, among others, the professors recruitment, the acquisition of goods and services, as main administrative and financial activities of the mentioned Centre, this evidence the problems that the self-management resources administration has that the Centre generates through its English teaching extension programs, resources which are not executed according to the operative planning, each time that the execution delay time of its processes is too long and the funds raised are not executed opportunely. With the administrative and financial deconcentration processes design of the Language Centre of the ESPOCH, it is evidenced that the management that is done is efficient through a generated incomes optimization while it is efficacy, getting its goals and its operative planning within the established time.

Keywords: ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, PUBLIC ADMINISTRATION, ADMINISTRATION BY PROCESSES, ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL DECONCENTRATION, EFFICIENCY, EFFICACY, DECENTRALIZED OPERATIVE ENTITY, FINANCIAL ADMINISTRATION SYSTEM.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al diseño de un proceso de desconcentración administrativa y financiera en el Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que, partiendo desde la definición de administración por procesos, tiene un enfoque de calidad total, alineando los procesos al modelo de gestión, a fin de proveer de servicios y productos de calidad, mientras que la desconcentración consiste en el traslado de ciertas facultades y atribuciones desde el nivel central hacia otros niveles jerárquicamente dependientes, con la finalidad de que la gestión administrativa y financiera que realiza el Centro de Idiomas, sea eficiente y eficaz. La característica principal de este tipo de procesos de desconcentración, es que permite mejorar la gestión administrativa y financiera de las entidades públicas, amparadas en la normativa legal vigente.

Para determinar esta problemática, es necesario mencionar sus causas, principalmente la falta de instrumentos para la administración de los recursos de autogestión que genera el Centro de Idiomas, a través de su programa de extensión, así como la ausencia de un manual de procedimientos que determine las actividades específicas y el tiempo estimado de ejecución de los procesos administrativos y financieros inherentes a las funciones del Centro de Idiomas, causando retrasos en el desarrollo de las actividades académicas y sobre todo afectando a los Docentes y estudiantes del Centro, dando lugar que no exista una óptima utilización de los recursos recaudados y evidenciando una baja ejecución presupuestaria.

La presente investigación se realizó por el interés de generar una propuesta de solución a la problemática existente en la gestión administrativa y financiera que efectúa Centro de Idiomas de la ESPOCH.

En el marco de la teoría de la burocracia, donde prima el empoderamiento de la administración y un eficiente manejo de la organización, aplicando el principio de equidad y jerarquía de la administración pública por procesos, en esta investigación se realizó una entrevista semi – parcialmente estructurada, toda vez que la información sobre el tema permite confirmar la problemática encontrada en el Centro de Idiomas, se aplicó este instrumento a los actores de interés como son la Vicerrectora Académica, Directora de Planificación, Directora Financiera, Directora de Talento Humano, Analista de Compras Públicas 3, Coordinadora del programa de extensión del Centro de Idiomas, en calidad de responsables de la ejecución de procesos

administrativos y financieros como parte de la gestión del Centro, y a los docentes (15) del Centro, quienes son los principales beneficiarios o perjudicados de las demoras que estos procesos generan.

Durante la investigación se determinaron los problemas sociales que estas demoras están generando, siendo el principal, la demora en el pago de los honorarios a los docentes del programa de extensión.

La finalidad de este trabajo de investigación, es analizar la teoría administrativa aplicable, la normativa legal vigente que permita la desconcentración administrativa y financiera, así como los casos de desconcentración que se han aplicado a nivel mundial y nacional; diferenciar las actividades y los tiempos de demora en efectuar los procesos administrativos y financieros del Centro de Idiomas actualmente y las actividades que se determinen una vez aplicado el proceso de desconcentración; y contrastar la gestión administrativa y financiera del Centro de Idiomas con la creación de una Entidad Operativa Desconcentrada.

En el capítulo I, se evidencia la situación problemática que atraviesa la gestión administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la ESPOCH, así como se determinarán los objetivos de la investigación y las hipótesis a verificar. En el capítulo II, se analizan las bases teóricas para el desarrollo de esta investigación, como la administración por procesos, la universidad como organización y a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y el marco conceptual utilizado. En el capítulo III, se define la metodología empleada en esta investigación, su enfoque y alcance, la población de estudio y las técnicas de recolección de datos. En el capítulo IV, se determinan los resultados y discusión de la investigación, finalmente en el Capítulo V, se realiza la propuesta del diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la ESPOCH.

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1. Situación Problemática

Las tendencias favorables de la educación superior a nivel mundial son la masificación, es decir el incremento de la tasa bruta de matrícula, crecimiento permanente del conocimiento, implementación de las TIC, movilidad académica a través del otorgamiento de becas y la privatización de la educación superior, mientras que las poco favorables son la crisis de la profesión académica en la que el profesorado ha buscado convertirse además en consultores, afectando así a la investigación y perfeccionamiento académico y ha incurrido en la corrupción académica, los procesos de admisión a las universidades, el impulso hacia el perfeccionamiento de los procedimientos de gestión, evaluación, rendición de cuentas y los procesos de acreditación burocratizando el sistema, desactualización del currículo de carreras en grado y posgrado, , los condicionamientos de las políticas públicas de los gobiernos, (Lopez Segrera, 2010).

En el Ecuador se reconoce que el Sistema de Educación Superior ha desarrollado sus actividades con autonomía, sin embargo se han detectado cinco puntos críticos en la universidad ecuatoriana y son: insuficiente vinculación con el medio externo, insuficiente calidad de la actividad académica universitaria, baja calidad de la gestión, insuficiencia de recursos económicos y carencia en un sistema de rendición social de cuentas; la mayoría de universidades reciben el presupuesto del Estado, como respuesta a lo dispuesto en la Constitución de la República, (Ganga Contreras, 2017); así como la creación de una Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, que elabore y coordine políticas públicas en su ámbito, mientras que el Consejo de Educación Superior efectúa actividades de planificación, regulación y coordinación interna del sistema de educación superior, y el Consejo de Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior (CACES), normará la autoevaluación institucional y ejecuta procesos de evaluación externa, acreditación, clasificación académica y el aseguramiento de la calidad (Asamblea Nacional, Ley Orgánica de Educación Superior, 2010); sin embargo, estas políticas siguen burocratizando el sistema integro de educación superior.

La Ley Orgánica de Educación Superior en su artículo 127, señala que las universidades y escuelas politécnicas podrán realizar cursos de educación continua y expedir los certificados pertinentes (Asamblea Nacional, Ley Orgánica de Educación Superior, 2010) , cursos que permitirán la generación de recursos de autogestión para las instituciones de Educación Superior.

Siendo la educación superior uno de los motores de mejora de la calidad de vida la ciudadanía y del desarrollo de un país, como lo señala la Constitución del Ecuador (Asamblea Nacional, Constitución del Ecuador, 2008) en su artículo 350, la finalidad de la educación superior es “la formación académica y profesional con visión científica y humanística; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con el régimen de desarrollo”, así como también, la Ley Orgánica de Educación Superior (Asamblea Nacional, Ley Orgánica de Educación Superior, 2010), indica que el fin de la Educación Superior es responder al bien público y no al interés particular o corporativo; y en su artículo 13, señala las funciones del sistema de educación superior en docencia, investigación y vinculación con la colectividad (Asamblea Nacional, Ley Orgánica de Educación Superior, 2010), adicionalmente, promueve un esquema institucional que se rige por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación.

Por otra parte, el principio de autonomía responsable normaliza la integridad de los tres ejes fundamentales de la Educación Superior, que integra la academia, investigación y vinculación y su eje transversal: administración, como lo señala la LOES en su artículo 17, que en su parte pertinente señala que “el estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas su autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica.” (Asamblea Nacional, Ley Orgánica de Educación Superior, 2010)

A pesar de una notable mejora en el acceso a la educación superior y su gratuidad, aún existe inconformidad y un poco de inseguridad en el sistema de educación superior, toda vez que se ha puesto en duda el proceso de ingreso y asignación de cupos en las instituciones de educación superior, por lo que frente a esta problemática, en el año 2013 el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), realiza una evaluación externa a todas las instituciones de Educación Superior a nivel nacional, aplicando cinco criterios internos y externos: academia, eficiencia académica, organización, infraestructura, otorgando así una certificación de acreditación de las instituciones de educación superior en categoría a, b, c y d; determinando así también el cierre de 14 universidades por falta de calidad académica como mayor problema (Pacheco & Pacheco, 2015).

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, luego de someterse al examen de evaluación y análisis constituido por los cinco criterios antes señalados, alcanzó el certificado de acreditación institucional clase “B”, otorgado por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, por cumplir parcialmente con los criterios establecidos. (Dirección de Planificación ESPOCH, 2018)

Conforme señala el libro *36 años del Centro de Idiomas*, el 14 de febrero de 1977 el nombre de Instituto de Idiomas cambió por el de Departamento de Idiomas con el que creció en número de profesores y estudiantes hasta el 7 de julio de 1995, así como también indica las gestiones realizadas por las autoridades del departamento, a fin de se cuente con infraestructura, equipamiento y mobiliario necesario para el funcionamiento del centro (Cárdenas, 2008).

Con la finalidad de mejorar la situación académica – administrativa del Departamento de Idiomas, el 7 de julio de 1995, el Consejo Politécnico bajo la rectoría del Ing. Norberto Maldonado, cambia la denominación de Departamento de Idiomas por el de Escuela Técnica de Lenguas y Lingüística, ofertando títulos de Licenciados o Doctores en Lenguas, cuya malla curricular estaba dividida en ocho semestres de estudio más uno del ajuste básico y los seminarios de tesis para quienes aplicaron para la Licenciatura, mientras que para el Doctorado, tenían diez semestres de estudio en carrera, el ajuste básico y los seminarios de tesis.

Desde su creación hasta la presente fecha, el Centro de Idiomas administra el proceso de enseñanza del idioma inglés y francés para las facultades como parte de la malla curricular de cada carrera, así como también la modalidad de extensión en la que se ofrecen cursos de inglés, kichwa, francés y alemán conforme el siguiente detalle dentro de la modalidad extensión:

El Centro de Idiomas, Modalidad Extensión como Unidad Académica de la ESPOCH, contribuye con el accionar académico a través de la oferta de cursos de educación continua en el idioma inglés con calidad, pertenencia y reconocimiento, para estudiantes politécnicos y extra politécnicos, que requieran una certificación en el idioma.

Es un Centro de preparación oficialmente reconocido para el Examen Internacional de Cambridge, cuenta con una infraestructura y tecnología adecuadas para el desarrollo académico con niveles altamente competitivos

Tabla 1-1. Oferta Académica

HORARIO		DURACIÓN	
Lunes a Viernes (2 horas diarias)	07H00 – 09H00	90 horas por nivel (8 niveles)	720 horas suficiencia
	09H00 – 11H00		
	15H30 – 17H30		
	18H30 – 20H30		

Fuente: Centro de Idiomas ESPOCH, 2019

Tabla 2-1. Costos Educación Continua

EXAMEN DE UBICACIÓN	MATRICULA		EXAMEN INTERNACIONAL
\$90,00 (estudiantes politécnicos y extra politécnicos)	\$ 60,00 por nivel (estudiantes politécnicos)	\$120,00 por nivel (extra politécnicos, estudiantes que han perdido con tercera matrícula)	\$90,00 (valor establecido para el 2018)

Nota: Por cada nivel los estudiantes deben adquirir un texto guía. Fuente: Centro de Idiomas ESPOCH, 2019.

El convenio de cooperación académica entre la ESPOCH y la empresa Bestseller Ecuador S.A., cuyo objeto es optimizar la enseñanza del idioma inglés con la finalidad de que al finalizar el programa, los estudiantes sean capaces de manejar el idioma a un nivel B2, según los estándares europeos y les permita optar por los exámenes de certificación internacional y preliminary English Test (PET) que son reconocidos y otorgados por la Universidad de Cambridge, Reino Unido (Dirección Jurídica ESPOCH, 2012); oferta académica que genera ingresos por autogestión, los mismos que son recaudados por la Tesorería Institucional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo conforme el siguiente detalle:

Para la recaudación de valores se encuentran aperturados los siguientes ítems, de conformidad al Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos del Sector Público:

Tabla 3-1. Clasificador Presupuestario de Ingresos Aplicado

13	Tasas y Contribuciones
13.01.27	Matrículas y Otros derechos en Educación
13.01.27.244	Centro de Idiomas – Cursos de Inglés modalidad Extensión
13.01.27.385	Centro de idiomas – Cursos de Kichwa
13.01.27.386	Centro de idiomas – Cursos de Francés

Fuente: (Ministerio de Finanzas, Clasificador Presupuestario de Ingreso y Egresos del Sector Público, 2019)

La fuente de financiamiento de ingresos a la que corresponde esta recaudación es:

Tabla 4-1. Fuente de Financiamiento en Ingresos

000	Recursos Fiscales
002	Recursos Fiscales generados por las Instituciones.

Fuente: (Ministerio de Finanzas, Catalogo de Fuentes de Financiamiento de Ingresos, 2019)

Mientras que el proceso de recaudación es el siguiente: el centro de idiomas es la unidad responsable del control de cupos y emisión de órdenes de pago de conformidad a la diferenciación de tipo de estudiante (politécnico, extrapolitécnico); niveles, examen de ubicación, documento con el que la Tesorería sustenta la recaudación. El centro de idiomas es la unidad responsable del cumplimiento del calendario de matriculación. El registro de los ingresos es diario bajo la estructura del clasificador; de conformidad a los reportes diarios de recaudación que se sustentan en facturas electrónicas. Este registro se vincula con el Control de Ingresos del Ministerio de

Finanzas, y se refleja en las disponibilidades en el e-SIGEF, registros que pueden ser verificados por la Dirección Financiera en cualquier tiempo del ejercicio fiscal.

Por otra parte, y en cumplimiento del principio de equilibrio presupuestario, en donde debe existir un equilibrio entre las metas planificadas y el déficit o superávit; por tal razón, se realiza una proyección de los ingresos a recaudar, y en función de ello, se elabora la planificación operativa del Centro de Idiomas, sin embargo, la evidencia de lo recaudado es en base a las facturas que constan en la secretaría del Centro de Idiomas – Modalidad Extensión, puesto que a pesar de innumerables pedidos de reportes de ingreso a la Dirección Financiera, no existen informes que expresen los valores reales recaudados.

El presupuesto elaborado por la Coordinación de la Modalidad Extensión, es remitido a la Dirección Financiera para análisis y emisión del aval correspondiente para aprobación de Consejo Politécnico, sin embargo, se tardan alrededor de dos meses en emitir un pronunciamiento, originando retrasos en la contratación de los docentes por la Dirección de Talento Humano y por ende no es posible pagar oportunamente los honorarios profesionales, además de que en ciertas ocasiones puede contravenir lo dispuesto en Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en su artículo 115.- Certificación Presupuestaria: *“Ninguna entidad u organismo público podrán contraer compromisos, celebrar contratos, ni autorizar o contraer obligaciones, sin la emisión de la respectiva certificación presupuestaria”*; toda vez que los cursos establecidos para una determinada fecha no podría iniciar sin que la contratación docente este efectuada, una vez que se realice el diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se podrá evidenciar una óptima planificación y una indudable mejora en la toma de decisiones en beneficio del Centro de Idiomas.

1.2. Formulación del Problema

El Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ha venido realizando sus actividades académicas y administrativas bajo la Dirección del Vicerrectorado Académico, manejando la modalidad de Extensión, que cuenta con el reconocimiento oficial de la preparación para el Examen Internacional de Cambridge en el Idioma inglés, siendo esta la mayor generadora de ingresos para este Centro. Adicionalmente, los recursos percibidos por concepto de inscripciones, matriculas, exámenes de ubicación y examen internacional, son ingresados a las cuentas institucionales y se verifican en el presupuesto institucional como fuente de autogestión, mientras que los gastos a los que son destinados estos recursos, son considerados en la planificación operativa elaborada por el Centro de Idiomas en coordinación con la Dirección de Planificación, sin embargo no existen procesos administrativos – financieros definidos, que determinen el manejo adecuado de los recursos recaudados.

El hecho de elaborar un presupuesto en función de órdenes de pago emitidas y facturas receiptadas por la Secretaría de la Modalidad Extensión, no brinda la certeza de que los ingresos sean percibidos, así como también no se efectúa una óptima planificación del gasto con información no verificada, por tal razón es necesario que el Centro de Idiomas administre de manera desconcentrada los recursos de autogestión y se cree una Entidad Operativa Desconcentrada a través del sistema de administración Financiera e-SIGEF.

Adicionalmente, el monto asignado como remuneración mensual para los docentes de la Extensión, se mantiene conforme la nómina institucional como Servidor Público 7, sin embargo, no se ha determinado una metodología de cálculo de los costos directos e indirectos incurridos por la prestación del servicio de educación continua, que permita establecer un equilibrio entre los ingresos generados, los costos incurridos y la rentabilidad que se puede generar a través de las recaudaciones de inscripciones y matrículas.

PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Por qué y para qué implementar el proceso de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo?

1.3. Justificación de la Investigación

La desconcentración tiene como finalidad fundamental el desarrollo integral, armonioso y sostenible del país; razón por la cual, la presente investigación pretende diseñar procesos de desconcentración administrativa y financiera, convirtiendo al Centro de Idiomas en una entidad operativa desconcentrada, que permita mejorar la gestión administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, permitiendo que los recursos generados por la Modalidad Extensión, como autogestión, sean administrados por el Centro de Idiomas, direccionados para su planificación operativa, mientras que en la parte financiera, se maneje a través de una entidad operativa desconcentrada en el sistema de administración financiera e-SIGEF.

Su importancia se centra en la recopilación de datos concretos y reales sobre los problemas administrativos y financieros que presenta el Centro de Idiomas de la ESPOCH, que permita determinar un mecanismo de mejoramiento en sus procesos, generando eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión institucional, así como también definiendo propuestas de incremento en la generación de recursos de autogestión.

1.4. Objetivo de la Investigación

1.4.1. Objetivo General:

Diseñar procesos de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a fin de mejorar su gestión.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- 1.** Diagnosticar la situación administrativa y financiera actual del Centro de Idiomas de la ESPOCH.
- 2.** Determinar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera del proyecto “Diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”.
- 3.** Realizar un análisis de viabilidad legal, técnica, financiera y social del proyecto de “Diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”.

1.5. Hipótesis

Mediante el diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera, si mejorará la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

1.6. Identificación de Variables

1.6.1. Variable Independiente:

Diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera en el Centro de Idiomas de la ESPOCH.

1.6.2. Variable Dependiente:

Eficiencia y eficacia en la gestión del Centro de Idiomas de la ESPOCH.

1.6.3. Operacionalización de la Variables

Tabla 5-1. Operacionalización de la Variables

HIPOTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Mediante el diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera mejorará la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.	V.I.: Diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera.	Desconcentración Administrativa Financiera: considera la transferencia de cierto grado de autoridad y responsabilidad desde el nivel central hacia los niveles desconcentrados, en la toma de decisiones para ejecutar el presupuesto asignado conforme lineamientos definidos y para la ejecución de procesos administrativos de compras públicas, administración de talento humano, administración de nómina, administración y control de bienes muebles e inmuebles, equipos, suministros, vehículos, entre otros, que garanticen una eficiente prestación de servicios. (Ministerio de Finanzas, 2018)	El Centro de Idiomas como entidad operativa desconcentrada.	- proceso de desconcentración administrativa y financiera	-Entrevistas -Observación
	V.D.: Eficiencia y eficacia en la gestión del Centro de Idiomas.	Eficiencia: Es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (ISO 9000, 2005) Eficacia: Es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (ISO 9000, 2005)	Gestión Administrativa: Talento Humano, Infraestructura, Equipamiento, Mobiliario, Suministros Gestión Financiera: EOD e-SIGEF del Ministerio de Finanzas.	- Procesos para la gestión administrativa definidos - Tiempo de demora procesos administrativos - Procesos para la gestión financiera definidos - Tiempo de demora procesos financieros	-Entrevistas -Observación

Elaboración por: Monserrate Armijos, 2019

Tabla 6-1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	
	General					
La ausencia de procesos administrativos - financieros definidos, provocan una ineficiente e ineficaz gestión del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.	Diseñar procesos de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a fin de mejorar su gestión.	Mediante el diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera, si mejorará la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.	V.I.: Diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera. Indicador: Entidad Operativa Desconcentrada	<ul style="list-style-type: none"> • El Centro de Idiomas como entidad operativa desconcentrada. • Disminución de actividades en los procesos. • Tiempo de demora en los procesos menores. • Pago oportunos a docentes 	<p>La investigación es no experimental, toda vez que se observarán los resultados y se realizará un análisis posterior.</p> <p>También es descriptiva puesto que tiene como objetivos describir los fenómenos que causan el problema de la investigación y propositiva porque se dará una respuesta efectiva y objetiva para asistir.</p>	
	Específicos					<p>1. Diagnosticar la situación administrativa y financiera actual del Centro de Idiomas de la ESPOCH.</p> <p>2. Determinar la eficiencia administrativa, financiera y social del proyecto “Diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”.</p> <p>3. Realizar un análisis de viabilidad legal, técnica, financiera y social del proyecto de “Diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”</p>
			<p>Gestión Financiera: EOD e-SIGEF del Ministerio de Finanzas. Creación de RUC Cuenta Corriente Matriz de Competencias</p>			

Elaboración por: Monserrate Armijos, 2019

CAPÍTULO II

2. MARCO DE TEÓRICO

2.1. Generalidades

2.1.1. *Antecedentes del Problema*

En El Salvador, se realizó un proyecto de graduación para el grado de maestro en consultoría empresarial, denominado: *Consultoría sobre la desconcentración de la gestión financiera desde oficinas centrales hacia las facultades de la universidad de El Salvador*, en el que luego de aplicar el levantamiento de información sobre la problemática que conlleva ejecución de procesos administrativos que afectan a la ejecución presupuestaria, determinan que la aplicación de la desconcentración del sistema de administración financiera de la Universidad del Salvador, los procesos de contratación pública y la misma gestión administrativa, se volverán más ágiles y disminuirán los tiempos de respuesta. (Castillo & Castillo, 2018)

En Colombia, se ha propuesto un modelo de desconcentración administrativa en las localidades del Distrito Capital, en el que determina que el tamaño y la complejidad socioeconómica de cada localidad no puede recibir un tratamiento uniforme, puesto que la capacidad operativa y administrativa no puede atender los asuntos relaciones, dentro de un mismo esquema administrativo; mientras que a través de la implementación de un proceso de desconcentración, se evidenciará una mejora en la gestión pública, determinando las competencias locales. (Jiménez Barrero, 2007).

Así también, CORPOICA era una institución pública que investigaba en el agro y, a la vez, era la autoridad sanitaria y fitosanitaria nacional en Colombia, así como responsable de la vigilancia y control en lo sanitario, y lo hacía conjuntamente con las Universidades, que para lograr proyectos que respondan a las necesidades ciencia, tecnología e innovación, sin embargo, la asignación presupuestaria por parte del gobierno no es suficiente para obtener los objetivos concretos y metas verificables, por lo tanto, se aplica un proceso de desconcentración administrativa y financiera, convirtiéndose en una entidad pública, con participación mixta sin ánimo de lucro, de carácter científico y técnico, cuyo objeto es desarrollar y ejecutar actividades

de Investigación, Tecnología y transferir procesos de Innovación tecnológica al sector agropecuario (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, 2009)

Mientras que en el Ecuador y dentro del ámbito de la Educación Superior, la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, cuenta con unidades académicas *EXTERNAS*, que dependen en forma administrativa, académica y financiera de la matriz, las Unidades Académicas *ESPECIALES* que dependen de la ESPE únicamente en el ámbito académico, y las Unidades *INTERNAS DESCONCENTRADAS*, que puede ser financiadas con recursos asignados por el gobierno o por generación de recursos de autogestión, las mismas que operan como entidades operativas desconcentradas. (Universidad de las Fuerzas Armadas, 2014)

El estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, que no implicarán costo o desgravamen alguno para quienes estudian en el tercer nivel (Asamblea Nacional, Constitución del Ecuador, 2008). Adicionalmente, en la Ley Orgánica de Educación Superior, señala la composición del patrimonio y financiamiento de las instituciones de educación superior, y en su literal h) “los fondos autogenerados por cursos, seminarios extracurriculares, programas de posgrado, consultorías, prestación de servicios y similares”; mientras que en el artículo 28, indica que “los servicios de asesoría técnica, consultoría y otros que constituyan fuentes de ingreso alternativo para las universidades y escuelas politécnicas públicas o particulares, podrán llevarse a cabo en la medida en que no se opongan a su carácter institucional sin fines de lucro.”

De igual manera, esta ley indican que las Instituciones de Educación Superior, podrán realizar programas y cursos de vinculación con la sociedad, cursos de educación continua y emitir los correspondientes certificados, (Asamblea Nacional, Ley Orgánica de Educación Superior, 2010); el Centro de Idiomas de la ESPOCH a través su modalidad de extensión, ha venido generando ingresos de autogestión que permiten solventar los gastos que deben incurrir para el desarrollo de las actividades académicas y administrativa, sin embargo, el Centro de Idiomas emite una orden de pago correspondiente a inscripción y matrícula para que las recaudaciones se realicen a través de la Tesorería Institucional y se continúe con el proceso de inclusión de los recursos en el presupuesto institucional y la planificación operativa correspondiente.

Al realizar el proceso de recaudación, los recursos pasan a las arcas institucionales con fuente de autogestión, sin embargo, existen muchos retrasos en los procesos de determinación de ingresos por parte de la Dirección Financiera, lo que provoca que la planificación operativa anual del Centro de Idiomas - Modalidad Extensión no sea eficiente, eficaz y efectiva, además de que

la oferta académica cuenta con un programación específica y no es posible dar cumplimiento a los contratos de docentes al iniciar los cursos de inglés ofertados.

2.2. Bases Teóricas

Una vez determinados los problemas que presenta la gestión administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se determina que previo al diseño de un proceso de desconcentración administrativa y financiera para esta dependencia, se debe aplicar una metodología de investigación, así como una exploración teórica a través del estudio de varias teorías administrativas, normativa legal vigente y prácticas nacionales e internacionales similares, que aporten a la determinación de la viabilidad del presente trabajo de titulación.

Según el documento *El análisis del discurso como Perspectiva Metodológica Para Investigadores De Salud*, señala que “*el discurso es una creencia, una práctica o un conocimiento que construye realidad y proporciona una forma común de entender el mundo por los individuos y pragmáticamente, es el lenguaje en uso y sus efectos en los distintos contextos sociales. Para ser o plasmarse como discursos necesitan de una modalidad oral o escrita (textos), un género como forma de interacción y representación (debate, entrevista, panel); un registro (formal, técnico, coloquial); un modelo de tipo textual (narrativo, argumentativo, retórico), y un ámbito cultural del lector o audiencia (jóvenes, mujeres, tecnológico, científico). Por consiguiente, el análisis del discurso tratará de incluir una relación entre texto y contexto, y su analista estará interesado en averiguar los efectos constructivos del discurso a través del estudio sistemático y estructurado de los textos, y explorará como fueron creados inicialmente las ideas y objetos producidos socialmente (en textos) que habitan el mundo (la realidad), y como ellos son mantenidos y apoyados en un lugar en el tiempo (el contexto)*” (Urra, Munoz, & Pena, 2013).

Por lo expuesto, previo a realizar un análisis del discurso relacionado a la problemática de la investigación, se determinará la base teórica según autores.

Max Weber en su teoría de la burocracia, señala que los pilares fundamentales son la racionalidad y la actividad eficiente, en el que el conocimiento dota a la autoridad de racionalidad tomando empoderamiento para la administración y así realizar un eficiente manejo de la organización, asignando funciones objetivas conforme la especialización de cargos y la impersonalidad del sistema, sustentando así el principio de equidad y jerarquía en la administración pública determinando las siguientes dimensiones: una división del trabajo basada en la jurisdicción funcional, una jerarquía de autoridad bien definida, un sistema de normas que define los derechos y deberes del personal, un sistema de procedimiento para tratar las relaciones laborales y la promoción y selección basadas en la competencia técnica. (Daniel Zalazar, 2013)

Adicionalmente, el tratadista José Roberto Dromi en su obra *Derecho Administrativo*, manifiesta que la Administración Pública ofrece un doble aspecto, el objetivo y el subjetivo. El primero constituido por la acción o acciones positivas tendientes a la realización de los fines que tienen como finalidad la consecución del bien común, desde la actividad de los tres órganos fundamentales del Estado. El segundo o sea el subjetivo, está integrado por una estructura orgánica equivalente al aparato administrativo, cuyo mayor ámbito de acción está en la función ejecutiva. (Dromi, 2015)

La aplicación de las teorías administrativas, permite que exista un mayor empoderamiento de la organización, mediante la realización de acciones positivas que permitan cumplir con los objetivos y metas de la Institución, ejerciendo autoridad y una óptima utilización de los recursos.

2.2.1. *La Administración por procesos en el Sector Público del Ecuador*

La Administración por procesos es una combinación de principios y técnicas con enfoque de calidad total, la planificación estratégica y la reingeniería, apoyados por la tecnología informática, determina el conjunto de actividades sistemáticas que busca alinear sus procesos a la estrategia y modelo de gestión a fin de proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios; un proceso es una secuencia de pasos interconectados y el resultado de uno es el insumo del siguiente (Baca, 2014)

La normativa técnica prestación de servicios y administración por procesos elaborada por la Secretaría Nacional de Administración Pública, en su artículo 5 señala que la Administración por procesos es el conjunto de definiciones y actividades sistemáticas en una institución, con el propósito de alinear sus procesos a la estrategia y modelo de gestión, promoviendo servicios y calidad. (SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2016), mientras que en su artículo 26 indica el catálogo de procesos en los que se considera lo siguiente:

Normativa legal vigente	Portafolio de Servicios	Necesidades de los actores de interés	Procesos ya identificados
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República del Ecuador • Ley Orgánica de Educación Superior • Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior • Ley de Modernización del Estado • Reglamento a la Ley de Modernización del Estado • Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas • Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas • Normas Técnicas de Presupuesto • Norma Técnica de Desconcentración de Entidades de la Función Ejecutiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Operación. - En este estado se encuentran los servicios que está prestando la institución, es decir se trata de servicios vigentes, verificables y que convierten la estrategia en una capacidad. (SNAP, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano <ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano • Capital relacional • Recursos • Tecnología • Infraestructura • Equipamiento y materiales • Financieros • Información 	<ul style="list-style-type: none"> • Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, conformado por entradas, salidas, recursos y controles.

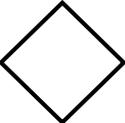
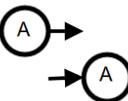
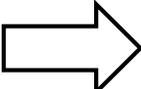
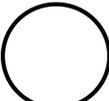
Figura 1-2. Catálogo de procesos de la Prestación de Servicios y Administración por Procesos

Fuente: (SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2016)

Proceso, “es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”. (Agudelo & Escobar, 2007). Así como también, la Secretaria Nacional de Administración Pública, señala que es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Un proceso está conformado por entradas, salidas, recursos y controles. (SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2016)

En este sentido y con la finalidad de ilustrar los procesos, se considera el diagrama de flujo, que por medio de representaciones gráficas utilizando símbolos ya identificados y con una breve descripción de las actividades de un proceso. (Valdés Hernández, 2012)

Tabla 7-2. Simbología Diagrama por Procesos

SIMBOLOGÍA	
	TERMINAL: (Círculo Elongado). Se utiliza para indicar el principio y fin de un proceso. Normalmente la palabra inicio o fin es la que se usa en el símbolo.
	DECISIÓN: (Rombo). Permite alterar la secuencia de un proceso de acuerdo a una pregunta que se escribe dentro del rombo. El flujo toma uno de dos caminos, si la respuesta es afirmativa o negativa. La continuación natural del flujo debe corresponder a la respuesta afirmativa y para ello hay que elaborar la pregunta de la manera que convenga.
	ACTIVIDADES: (Rectángulo). Se utiliza para describir las actividades que componen el proceso. Hay que iniciar la descripción de las actividades, siempre con un verbo activo y hacer un esfuerzo por resumir con claridad, para aprovechar el poco espacio disponible. Esta descripción es un paso crítico en la diagramación y análisis de un proceso.
	DIRECCIÓN DE FLUJO: (Flecha). Se utiliza para conectar dos símbolos secuenciales e indicar la dirección del flujo del proceso.
	CONECTOR: (Círculo Pequeño con Flecha). Se escribe una letra en su interior y sirve para conectar dos símbolos que están en secuencia y en la misma hoja del diagrama, para unirlos implica cruzar líneas o deteriorar la estética. Siempre son parejas y en ambos debe aparecer la misma letra.
	MOVIMIENTO: (Flecha Ancha). En su interior se describe una actividad que corresponda al movimiento físico de cosas, de un lugar a otro. Movimiento entre oficinas, correo, transporte de cualquier tipo, etc.
	INSPECCIÓN: (Círculo Grande). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene para realizar una evaluación. Puede representar un punto donde se requiere una firma de autorización.
	DOCUMENTACIÓN: (Rectángulo con Fondo Curvo). Se utiliza para indicar que la salida de una actividad es información en papel. Puede tratarse de un informe, una carta o un listado de computadora.
Fuente: (Valdés Hernández, 2012)	

Para efectos de la presente investigación, se plantea determinar la viabilidad legal, técnica, financiera y social del proyecto “Diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”, conceptualizando de la siguiente manera:

Viabilidad Legal: la normativa legal vigente que respalde llevar a cabo esa acción determinada de un modo correcto. analizar si las propuestas presentan conflictos con la normativa legal vigente, como leyes de protección de datos, mercantiles, sociales, etc. (Kyocera, 2019).

Viabilidad Técnica: Permite determinar la calidad y coherencia de la información relacionada con el objetivo mismo del proyecto, sus planteamientos básicos, la dimensión de las variables que intervienen, soluciones y actividades. Cuando se realiza la evaluación se debe revisar la identificación de la situación, las alternativas técnicas propuestas, las actividades y los costos. (SENPLADES, Guía para la presentación de programas y proyectos de inversión pública, 2016)

Viabilidad Financiera: se determinarán los ingresos que se derivan de la venta de un bien o prestación de servicios del proyecto, se consideran todos los flujos de efectivo que se generen; además, se considera el gasto, como inversión en recursos humanos, materiales, técnicos y tecnológicos. (SENPLADES, Guía para la presentación de programas y proyectos de inversión pública, 2016).

Viabilidad Social: se determinarán los beneficios que generará el proyecto, como el bienestar, participación y empoderamiento de los actores sociales involucrados. (SENPLADES, Guía para la presentación de programas y proyectos de inversión pública, 2016) .

2.2.2. La Universidad como organización en el Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador en su Artículo 141 señala la Organización de la Función Ejecutiva, en el que menciona que es la Presidenta o Presidente de la República quien la ejerce, y es responsable de la Administración Pública, y estará compuesto conforme lo determine el Artículo 225 de la carta magna *“El sector público comprende: 1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado. 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado. 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos”*.

Conforme señala la Constitución de la República, en su sección segunda de la “Administración Pública”, en el artículo 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, así como también el artículo 275, en su parte pertinente señala “... La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.”, otorgando así la facultad de emitir políticas orientadas a la consecución de objetivos institucionales así como a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. (Asamblea Nacional, Constitución del Ecuador, 2008)

La Constitución de la República en su artículo 352, señala que “*El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados.*”, mientras que en su artículo 355, indica que “*El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.*”, brindando a las Instituciones de Educación Superior la libertad de cátedra e investigación, independencia para emitir estatutos enmarcados en las leyes y normativas vigentes, libertad para elaboración de planes, programas y proyectos, independencia para gestionar sus procesos internos, administrar los recursos y la capacidad de determinar sus formas de gobierno acorde con los principios de administración pública que dictamina la Constitución de la República.

La ley Orgánica de Educación Superior en su artículo 12, indica los principios del sistema de educación superior: autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global. Estos principios rigen de manera integral a las instituciones, actores, procesos, normas, recursos, y demás componentes del sistema; mientras que en el artículo 17 reconoce que las universidades y escuelas politécnicas tienen autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica y finalmente, en el artículo 18, literal e, señala la libertad para gestiona sus procesos internos. (Asamblea Nacional, Ley Orgánica de Educación Superior, 2010);

La norma técnica desconcentración de entidades de la función ejecutiva, en su artículo 4, detalla un modelo de desconcentración, con el objetivo de dimensionar las condiciones mínimas que permiten al servidor público, desempeñar sus funciones de acuerdo a los estándares y perfiles establecidos, incluyendo componentes como: 1- competencias, institucionalidad y servicios

públicos; 2.- gestión institucional y servicios públicos territoriales, y 3.- capacidad institucional; mientras que el artículo 5, señala los lineamientos operativos para aplicar un proceso de desconcentración:



Figura 2-2: Lineamientos operativos para aplicar un proceso de desconcentración

Fuente: (SENPLADES, Norma Técnica Desconcentración de Entidades de la Función Ejecutiva, 2013)

Finalmente, el artículo 10, señala las Tipologías para la desconcentración; 1. Privativa, 2. Alta desconcentración, baja descentralización, 3. Alta descentralización, de baja desconcentración y 4. Sectores Estratégicos; de lo cual se ha podido determinar que para la presente investigación se aplicará lo dispuesto en el artículo 12, referente a la tipología de alta desconcentración, baja descentralización, que en su parte pertinente señala que por la naturaleza de sus competencias y por los productos y la prestación de servicios que realiza, requieren un alto nivel de desconcentración, para la desagregación de sus actividades; lo que permite la

desconcentración de las actividades que realiza el Centro de Idiomas, mientras que la descentralización ejerce la rectoría de políticas institucionales acordes con la razón de ser de la ESPOCH.

En el documento de trabajo “*La desconcentración del Ejecutivo en el Ecuador*”, elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, define a la desconcentración como el “traslado de ciertas y determinadas facultades y atribuciones desde el nivel central hacia otros niveles jerárquicamente dependientes; el nivel central mantiene la rectoría y garantiza la calidad y buen cumplimiento, mediante la aplicación del procedimiento y cuya finalidad es contribuir a la garantía de los derechos ciudadanos a través de la prestación de servicios públicos con eficiencia, calidad y calidez”; así como también indica entre sus objetivos: “3. Optimizar y mejorar el manejo de los recursos públicos”, así como también determina un modelo de desconcentración, los instrumentos, las acciones y procesos necesarios para poder llegar con la gestión institucional desconcentrada, para la óptima utilización de los recursos para una gestión eficiente y eficaz. (SENPLADES, Norma Técnica Desconcentración de Entidades de la Función Ejecutiva, 2013)

En este contexto, y en conocimiento de que la educación superior es la fuente más importante de generación de empleo y fuente de ingresos, en el que el gobierno central a través de sus leyes y reglamentos, garantiza la efectiva participación activa de autoridades, personal académico y administrativo, y población estudiantil de las Instituciones de Educación Superior para lograr un óptimo desempeño en sus actividades y una trascendencia institucional, la participación burocrática en la universidad es evidente desde la determinación de la fórmula de cálculo de asignación presupuestaria, las escalas remunerativas, los modelos de gestión administrativa financiera, entre otras.

Con el propósito de conocer el sistema de educación superior como una organización, a continuación, se señalan ciertas teorías y conceptos que explican el funcionamiento de las Universidades y Escuelas Politécnicas a nivel mundial y sus similitudes en estructura académica, su financiamiento y forma de administrar.

Las Universidades son la base primordial de la sociedad actual del conocimiento, generadoras del desarrollo económico de los países respondiendo a las necesidades de su entorno y a las tendencias globales, Burton Clark en varias de sus publicaciones referentes al *Sistema de Educación Superior*, señala que la materia prima de las Universidades es el conocimiento y sus principales tecnologías son la investigación y la enseñanza, (Tarapues Edwin, Osorio Hugo, Parra Ramiro, 2012), y así también determina la existencia de cinco tipos de universidades: Académica: que imparte docencia y las decisiones y recursos se destinan para la actividad docente; Clásica:

la combinación de actividades académicas y de investigación, y la constante asignación de recursos para estas actividades; Social: que busca la solución de problemas de la sociedad; Empresarial: los conocimientos además de ser impartidos a través de la academia e investigación, pueden ser comercializados, enlazando así las actividades docentes con la investigación y desarrollo, con un enfoque de solución de problemas en la sociedad; Emprendedora: comparte aspectos comunes con la universidad empresarial, adicionalmente, utiliza el conocimiento como un potencial al servicio de la comunidad para mejora del entorno socioeconómico, mientras que sostienen tres fuentes de financiamiento, fuentes complementarias y adicionales gubernamentales, fuentes privadas de entidades sin fines de lucro, fuentes autogeneradas por la misma universidad, mediante venta de servicios y patentes, entre otras.

Consecuentemente, la academia y la investigación generan un factor preponderante como es la innovación, que permite una visión de nuevas fuentes de ingresos, la transferencia del conocimiento y transferencia tecnológica a través de la vinculación con la sociedad.

En lo referente a la parte organizacional de las universidades, en donde señalan el modelo burocrático de Max Weber, en el que las instituciones de educación superior emplean una organización formal en el que se asignan tareas y funciones y se establecen relaciones de autoridad y dependencia formal, mientras que la burocracia promueve la utilización de normas escritas, a fin de que el funcionamiento organizacional sea predecible y estable. (Jon Olaskoaga-Larrauri et al., 2015).

Además, Henry Mintzberg señala cinco tipos de organizaciones, entre ellos la burocracia profesional que es una estructura burocrática pero descentralizada, es decir, incorpora profesionales preparados y adocotrados que se empoderen sobre sus funciones que emplean normas que determinan lo que se debe realizar dentro de la organización, de esta manera se producen los bienes y servicios normalizados. (ESAN, 2016).

Por otro lado, la gestión es una de las actividades transversales en el sistema de educación superior, que incluye dos grandes temas, el gobierno y la administración, el primero que determina la normativa legal vigente, los procesos de toma de decisiones y la gobernabilidad, y la segunda, contiene los aspectos presupuestarios y financieros, disponibilidad y capacitación del talento humano administrativo, planificación y evaluación, la infraestructura, el liderazgo, los conflictos internos, la cultura organizacional y los manuales de procedimientos, sin embargo, a nivel mundial se tiene que la relación entre las actividades académicas, gobierno y la gestión, siguen manteniendo una política burocrática, evidenciando que el proceso de toma de decisiones es muy lento y que el decano o el rector no tienen suficiente poder en la gestión, puesto que se depende del gobierno central, en la asignación presupuestaria y generar mayor autonomía. Por tal razón,

se han implementado a nivel mundial reformas universitarias en las que se introducen nuevas prácticas de gestión como la producción del conocimiento transdisciplinaria, la educación a distancia, la educación transnacional y la organización por redes (Civeira, 2015)

Una vida digna implica pensar en el hábitat urbano, rural, natural y artificial, que sea sostenible, equitativo seguro, ambientalmente sano, que respalde el desarrollo urbano y de acceso a la vivienda orientado al manejo responsable y sostenible de los recursos como el agua, el suelo, el aire y el espacio público (SENPLADES, Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, 2017). La universidad como institución social, busca generar aportes que mejoren las condiciones de vida de la sociedad, a través de la docencia, investigación, científica y vinculación, sin embargo, uno de los pilares primordiales es la gestión administrativa de las Instituciones de Educación Superior (IES), que siendo parte de un sistema burocrático que refleja proliferación de niveles jerárquicos, demasiados procesos y reglas para efectuar no solo actividades administrativas sino todas las funciones fundamentales en la educación superior, donde sus elementos vitales son el clima organizacional, el liderazgo y los conductos gubernamentales, en donde los procesos deberán estar encabezados por personas capaces de dirigir, proponer, liderar y gestionar, facilitando a que se cumplan los objetivos propuestos a nivel institucional, los mismos que serán medidos a través de una evaluación de gestión por la eficiencia, eficacia, entre otros. (Rico Molano, 2016)

El Consejo de Educación Superior (CES) ha propuesto un modelo de gestión universitaria en el que la pertinencia es el factor clave para la transformación del proyecto de sociedad ecuatoriana (CES, 2015), en la que determina los nuevos horizontes de la gestión universitaria en contexto de complejidad e incertidumbre como se detalla en la figura 3:



Figura 3-2: Nuevos Horizontes de la Gestión Universitaria

Fuente: (CES, 2015) pág 3.

Adicionalmente, en su parte pertinente establece que la cadena de valor de la gestión universitaria, debe estar enmarcada en la normativa legal vigente y los objetivos de desarrollo nacional, lo que se evidencia en la figura 4, adicionalmente, determina un modelo de gestión para las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador, como se describe en la figura 5:



Figura 4-2: Cadena de Valor de la Gestión Universitaria

Fuente: (CES, 2015) pág. 25

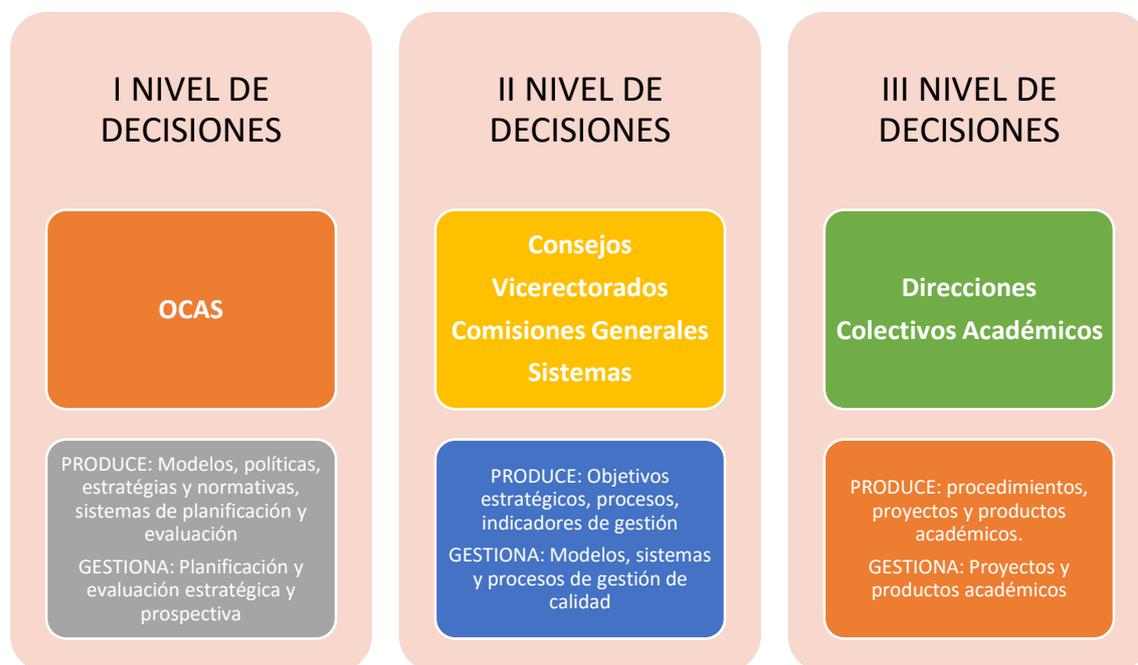


Figura 5-2: Modelo de Gestión IES

Fuente: (CES, 2015) pág. 29

2.2.3. *La evaluación Institucional de la Universidad*

Las universidades están sujetas a procesos de evaluación y control, dispuesta por el sistema nacional de educación superior, el mismo que busca implementar estrategias y políticas para mejorar la gestión académica, de investigación, vinculación y administrativa de las instituciones de educación superior. Se han identificado cuatro marcos administrativos que son analizados para implementar los procesos de evaluación y control: administración pública, sociología neo-institucional, teoría de control organizacional y sentido común. Los sistemas de evaluación son instrumentos para la planificación institucional que permiten definir los objetivos que se desean lograr, para lo cual las universidades deben poner especial atención a la evaluación interna que es el principal instrumento de la administración de actividades académicas, que, una vez que se determinen los resultados de evaluación, se fortalecerá la planificación estratégica a través de la reorientación de sus estrategias y políticas. (Eliana Minelli, 2015)

Existen varios indicadores de evaluación, sin embargo, en el presente trabajo se consideran básicamente el criterio de *ORGANIZACIÓN*, el mismo que considera la misión, visión, planificación estratégica y operativa académica, en investigación, vinculación y administrativa institucional, las políticas, procedimientos y estructuras institucionales que promuevan la mejora continua de los procesos, así como las actividades y resultados en todas las unidades académicas y administrativas, que aporten a la consecución de los objetivos institucionales considerando la normativa vigente en general y los principios de calidad, autonomía responsable y transparencia en particular; una organización institucional se establece a través de un sistema de planificación operativa adecuado, que determina, monitorea y evalúa los objetivos propuestos en el corto plazo, garantizando así crecientes niveles de calidad en la organización. (CEAACES, 2018)

Por lo expuesto, es necesario definir que las Universidades y Escuelas Politécnicas a través de su gestión administrativa y financiera, logran la consecución de sus objetivos estratégicos, para lo cual se cita a dos de los indicadores principales de gestión como son la eficiencia y eficacia, entendiendo por eficiencia como la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es la extensión donde se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019), por consiguiente, para otros autores, la eficiencia significa utilización correcta de los recursos disponibles, mientras que la eficacia es una medida del logro de resultados (Chiavetano, 2007); eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos y eficacia es el cumplimiento de objetivos (Harold & Heinz, 2004).

2.2.4. La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo como parte de la Universidad Ecuatoriana

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), es una institución de Educación Superior que tiene su origen en el Instituto Tecnológico Superior de Chimborazo que fue creado según Decreto de Ley No 69-09, del 18 de abril de 1969, expedida por el Honorable Congreso Nacional y publicado en el registro oficial No. 173, del 7 de mayo de 1969, iniciando sus labores académicos el 2 de mayo de 1972 con las Escuelas de Ingeniería Zootécnica y Licenciatura en Nutrición y Dietética, para luego inaugurar el 3 de abril de 1973 la Escuela de Ingeniería Mecánica. El 28 de septiembre de 1973 se anexa la Escuela de Ciencias Agrícolas de la PUCE, contando con todos los recursos académicos, adoptando la designación de Escuela de Ingeniería Agronómica.

Posterior viene el cambio de denominación a Escuela Superior Politécnica del Chimborazo (ESPOCH), se produce mediante Ley No. 1223 del 29 de octubre de 1973, y publicada en el Registro Oficial No. 425 del 6 de noviembre del mismo año. Las escuelas de Nutrición y Dietética y de Ingeniería Zootécnica, se convirtieron en facultades conforme lo estipula la ley de Educación Superior en sus artículos pertinentes.

El 20 de julio y 24 de agosto de 1978 se crea la Facultad de Química y Administración de Empresas respectivamente. El 15 de agosto de 1984 se crean las Escuelas de Doctorado en Física y Matemática que, junto con las Escuelas de Doctorado y Tecnología en Química, ya existentes, entran a constituir la Facultad de Ciencias. El 21 de diciembre de 1985 se crea la Escuela de Cómputo, pasando a depender de la Facultad de Ciencias.

El 27 de septiembre de 1992 se crean las siguientes escuelas: de Ingeniería en Banca y Finanzas y Tecnología en Marketing que se integran a la Facultad de Administración de Empresas; Ingeniería en Sistemas que se integra a la Facultad de Ciencias y Licenciatura en Educación para la Salud que se adhiere a la Facultad de Nutrición y Dietética.

El 17 de noviembre de 1994 con resolución del H. Consejo Politécnico No. 238-239, se crean las Escuelas de Ingeniería en Ecoturismo y Escuela Tecnología en Agroforestal como parte de la hoy Facultad de Recursos Naturales. El 7 de julio de 1995 se crea la Escuela de Lenguas y Lingüística y el 31 de junio de 1997, cambia su denominación a Escuela de Lenguas y Comunicación, mediante resolución No. 296. El 15 de agosto de 1995, con resolución No.167, del H. Consejo Politécnico, se crea la Escuela de Ingeniería en Industrias Pecuarias, como parte de la Facultad de Ciencias Pecuarias, anteriormente Facultad de Ingeniería Zootécnica.

El 7 de septiembre de 1995, la Facultad de Mecánica, crea las Carreras de Ingeniería de Ejecución en Mecánica y Mantenimiento Industrial, mediante resoluciones 200 y 200.a, del H. Consejo Politécnico. El 19 de agosto de 1996, mediante resolución No.236, la Facultad de Ciencias crea adjunta a la Escuela de Computación, la carrera de Ingeniería Electrónica. El 31 de julio de 1997, la Facultad de Administración de Empresas, adjunta a la Escuela de Tecnología en Marketing, crea la carrera de Ingeniería en Marketing, mediante resolución No.317 del H. Consejo Politécnico. Septiembre de 1998 se aprueba la creación del programa de Licenciatura en Diseño Gráfico, para luego ser aprobado como carrera regular el 15 de agosto del 2000.

El 28 de enero de 1999, se crea la Facultad de Informática y Electrónica que se constituye con las escuelas de Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Electrónica y Tecnología en Computación; y, Diseño Gráfico. Mediante resolución 142 HCP del 28 de marzo del 2000, se crea las carreras de Comercio Exterior e Ingeniería Financiera, en la Facultad de Administración de Empresas. Además, en la facultad de Ciencias se crearon las escuelas de Bioquímica y Farmacia e Ingeniería en Estadística Aplicada y el 12 de junio del 2001 la escuela de Ingeniería en Biotecnología Ambiental, mediante resolución del H. Consejo Politécnico No. 330.HCP.01. Finalmente, La facultad de Salud Pública crea la Escuela de Medicina en abril del 2002, iniciando sus actividades académicas a partir del mes de mayo.

Actualmente la ESPOCH cuenta con treinta y ocho carreras profesionales distribuidas en las siguientes Facultades: Salud Pública, Ciencias Pecuarias, Mecánica, Recursos Naturales, Ciencias, Administración de Empresas, Informática y Electrónica y las Extensiones Académicas Norte Amazónica en la provincia de Francisco de Orellana y Morona Santiago en la Provincia de Morona Santiago.

Conforme lo determina la normativa legal vigente, la cadena de valor para la ejecución de proceso en la ESPOCH, se evidencia en la figura 6:



Figura 6-2. Gestión por Procesos ESPOCH

Fuente: Dirección de Planificación, 2018

Mientras que su estructura orgánica por procesos vigente, se detalla en la figura 7:

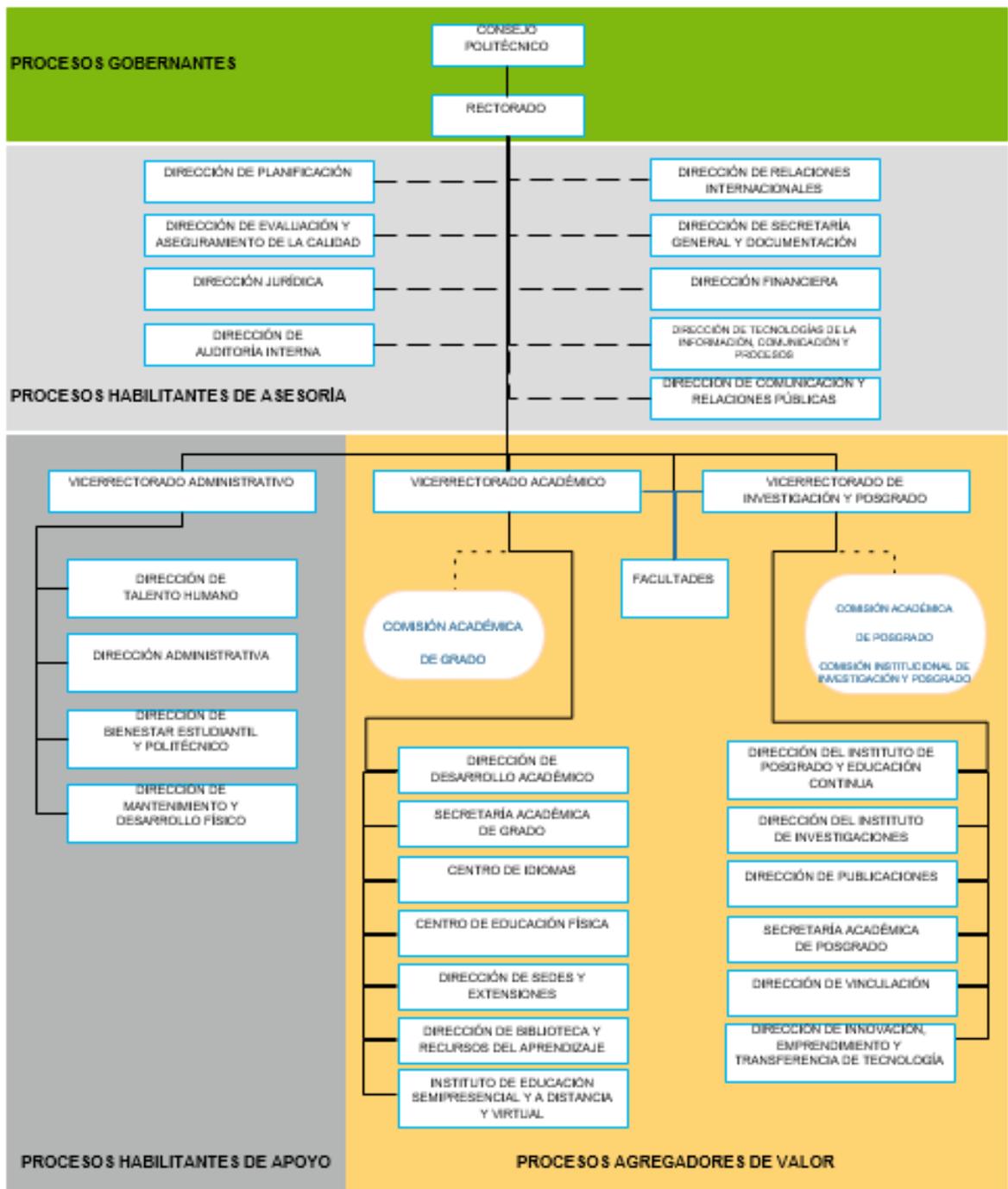


Figura 7-2. Estructura Orgánica por Procesos ESPOCH

Fuente: Dirección de Planificación ESPOCH, 2018

Todo lo expuesto en el inciso 2.2.4 fue tomado del Plan Estratégico Institucional 2014-2018 elaborado por el equipo técnico de la Dirección de Planificación y la comunidad politécnica (Dirección de Planificación ESPOCH, 2018)

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Descentralizar: des y el vocablo centralización, del latín centrum (centro); A) Uso común: «Acción y efecto de descentralizar»; es decir, traslación de algo del centro de la periferia. B) Ciencias Sociales: Sistema político que propende a descentralizar», entendiéndose por descentralizar: «transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el Gobierno Supremo del Estado» (CEPC, 2010)

Transferencia de competencias, atribuciones, funciones, responsabilidades y recursos desde el nivel de Gobierno Nacional hacia los otros niveles de gobierno (subnacionales). El proceso de descentralización se sustenta en tres ámbitos: administrativo, político y fiscal. (SNAP, Secretaría Nacional de Administración Pública, 2016)

Desconcentrar: Repartir entre varios algo que está concentrado en un lugar o que es responsabilidad de una persona, es el traspaso de titularidad o competencias que la norma atribuya como propia, a un órgano de la misma administración pública jerárquicamente dependiente. (Real Academia Española, 2001)

La desconcentración es el traslado de ciertas y determinadas facultades y atribuciones desde el nivel central hacia los otros niveles jerárquicamente dependientes, siendo la primera la que mantiene la rectoría y garantiza la calidad y buen cumplimiento, mediante la aplicación del procedimiento técnico descrito en la presente norma técnica; cuya finalidad es contribuir a la garantía de los derechos ciudadanos a través de la prestación de servicios públicos con eficiencia, calidad y calidez. (SENPLADES, Norma Técnica Desconcentración de Entidades de la Función Ejecutiva, 2013)

Desconcentración Administrativa Financiera: considera la transferencia de cierto grado de autoridad y responsabilidad desde el nivel central hacia los niveles desconcentrados, en la toma de decisiones para ejecutar el presupuesto asignado conforme lineamientos definidos y para la ejecución de procesos administrativos de compras públicas, administración de talento humano, administración de nómina, administración y control de bienes muebles e inmuebles, equipos, suministros, vehículos, entre otros, que garanticen una eficiente prestación de servicios. (Ministerio de Finanzas, Normas Técnicas de Presupuesto, 2018)

Unidad de Administración Financiera UDAF: Es la máxima instancia institucional en materia financiera y presupuestaria; cumple y vela por la aplicación de leyes, normas y procedimientos que rigen la actividad financiera y presupuestaria de observancia general en la Institución. (Ministerio de Finanzas, Normas Técnicas de Presupuesto, 2018)

Entidad Operativa Desconcentrada EOD: Es la unidad desconcentrada con atribuciones y competencias para realizar funciones administrativas y financieras. Los presupuestos se asignan al nivel de la entidad operativa desconcentrada; por tanto, son la instancia responsable, en lo operativo, de las distintas fases del ciclo presupuestario; para tal efecto se registrará a las disposiciones y normas del ente rector canalizadas a través de la UDAF y de las Unidades Coordinadoras de las que deberá requerir su aprobación o autorización en todo aquello que no se encuentre dentro de su marco de competencias. (Ministerio de Finanzas, Normas Técnicas de Presupuesto, 2018)

Proceso: es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno. (Agudelo / Escobar, 2007).

La Secretaria Nacional de Administración Pública, señala que es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Un proceso está conformado por entradas, salidas, recursos y controles. (SNAP, Secretaría Nacional de Administración Pública, 2016)

Procesos Adjetivos: Son aquellos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos sustantivos. (SNAP, Secretaría Nacional de Administración Pública, 2016)

Procesos Gobernantes: Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución. (SNAP, Secretaría Nacional de Administración Pública, 2016)

Procesos Sustantivos: Son aquellos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución. (SNAP, Secretaría Nacional de Administración Pública, 2016)

Eficiencia: Es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (ISO 9000, 2005)

Eficiencia: La prestación de servicios y administración por procesos buscará la optimización de los recursos invertidos en su gestión. (SNAP, Secretaría Nacional de Administración Pública, 2016)

Eficacia: La prestación de servicios y administración por procesos estará orientada a contribuir al logro de resultados de excelencia en la institución. (SNAP, Secretaría Nacional de Administración Pública, 2016)

Eficacia: Es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (ISO 9000, 2005)

Capital humano: Es aquel que se refiere a los valores, actitudes, capacidades, habilidades, conocimiento y experiencias del personal que trabaja en la institución. (SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2016)

Talento Humano: Capacidad del capital humano asignado a la prestación de un servicio y/o la ejecución de un proceso para generar valor al usuario como resultado de las actividades que realiza. (SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2016)

Capital relacional: Es aquel que está vinculado a las relaciones que las instituciones mantienen con los actores de interés que pueden ser usuarios, proveedores y la comunidad en general. Ello da lugar a la imagen de la institución, la lealtad y satisfacción de los usuarios, alianzas y contratos, canales de distribución, prestigio, nombre de la institución, entre otros. (SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2016)

Recursos: Constituyen los bienes tangibles e intangibles y los mecanismos que son consumidos durante la prestación de un servicio y/o ejecución de un proceso. Los recursos son:

Tecnología: Conjunto de disciplinas, conocimientos, instrumentos, recursos técnicos y procedimientos, desarrollados para proveer productos y servicios que satisfagan las expectativas de los usuarios.

Infraestructura: Conjunto de elementos físicos considerados necesarios para que una o más instituciones puedan funcionar o para que uno o varios servicios puedan ser prestados efectivamente.

Equipamiento y materiales: Constituyen los equipos, bienes, maquinaria, insumos, entre otros; disponibles para la prestación de un servicio y/o la ejecución de un proceso.

Financieros: Es el conjunto de activos financieros que poseen las instituciones públicas y que se pueden aprovechar para la generación de valor.

Información: Es el resultado del análisis de datos estructurados y no estructurados que se generan producto de la prestación de un servicio y/o la ejecución de un proceso en una institución

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y diseño de la investigación

La investigación es descriptiva puesto que se reseñan características o rasgos de la situación objeto de estudio (Bernal, 2016) y a su vez se realizará una propuesta propositiva porque se dará una respuesta efectiva y objetiva para asistir, será transversal, toda vez que se obtuvo la información para el estudio una única vez, considerando la problemática existente en el Centro de Idiomas.

La investigación será no experimental, toda vez que se observará la normativa legal vigente y se determinará el proceso de aplicación de la hipótesis.

3.2. Métodos de la Investigación

El método deductivo es utilizado para determinar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la ESPOCH, mientras que el método inductivo es utilizado para definir la estructura para el diseño de procesos de desconcentración a aplicarse.

3.3. Enfoque de la Investigación

La investigación es cuantitativa puesto que se requiere valorar los resultados alcanzados en función de los resultados previstos (eficacia), así como también se medirán los resultados obtenidos en relación a los recursos invertidos (eficiencia); y cualitativa, toda vez que se busca mejorar la calidad del servicio y lograr la optimización de recursos.

3.4. Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación es el logro de los objetivos, partiendo del diagnóstico de la situación administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la ESPOCH, determinando la eficiencia y eficacia del proyecto, y para concluir se realiza un análisis de la viabilidad legal, técnica, financiera y social del diseño de proceso de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la ESPOCH, mejorando la gestión y la optimización de los recursos.

3.5. Población de Estudio

Para la población de la presente investigación se ha considerado a la Vicerrectora Académica, en calidad de directora del proceso gobernante del área académica de la ESPOCH, Directora de Planificación, Directora Financiera, Directora de Talento Humano y Coordinador del programa de Extensión del Centro de Idiomas de la ESPOCH y docentes del programa de extensión del Centro de Idiomas, toda vez que son los principales actores de interés.

3.6. Unidad de Análisis

La unidad de análisis que se estudia, es el programa de Extensión del Centro de Idiomas de la ESPOCH.

3.7. Selección y tamaño de la muestra

Para la selección de la muestra se toma como universo los actores de interés del Centro de Idiomas (21 personas) son los siguientes sujetos:

- Vicerrectora Académica
- Directora de Planificación
- Directora Financiera
- Directora de Talento Humano
- Analista de Compras Públicas 3
- Coordinadora programa de Extensión Centro de Idiomas
- Docentes del programa de Extensión Centro de Idiomas (15)

3.8. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos que se aplicó son las entrevistas profundas, toda vez que se convierte en una herramienta de obtención de información intangible, que permite conocer aspectos de la situación actual administrativa y financiera del Centro de Idiomas; así también, esta técnica no obedece a una representación estadística sino que consiste en el estudio de la información resultante de las entrevistas.

Para llevar a cabo las entrevistas, se tomó en consideración la inexistencia de un manual de procesos interno, por lo que en las entrevistas se requirió información sobre las actividades que se realizan para la contratación de docentes, adquisición de bienes y servicios y el pago de honorarios a los profesionales que prestan sus servicios en el Centro de Idiomas.

Esta técnica permite que en la propuesta se planteen las soluciones a los problemas existentes, a través del diseño de procesos de desconcentración del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

3.9. Instrumentos de recolección de datos

Las entrevistas son la herramienta de investigación más sencilla, toda vez que no se deben manipular las variables, es un cuestionario en el que se solicita la información directamente a los actores de interés, luego de obtenerla, el investigador hará el análisis de los datos y sacará conclusiones pertinentes para su investigación, esto permite conocer las opiniones, sensaciones o actitudes que la gente tiene respecto de un hecho particular. (Ackerman & Com, 2013).

El instrumento para la recolección de datos, es la entrevista semi – parcialmente estructurada toda vez que la información sobre el tema permite confirmar lo que se hizo como investigación preliminar, de manera flexible para la detección de problemas y posibles soluciones. Consta de 12 preguntas (Anexo 1) relacionadas al sistema de planificación y ejecución presupuestaria institucional; las causas de retrasos en los procesos de contratación docente, adquisición de bienes y servicios y pago de honorarios a docentes; el presupuesto de ingresos y gastos del Centro de Idiomas; y la percepción de la ejecución de procesos a través de una desconcentración del Centro de Idiomas.

Para el registro y análisis de este tipo de entrevista, se tomó el modelo de cuestionario sugerido por los autores del libro *Tutoría de la Investigación Científica, Guía para elaborar en forma amena el trabajo de graduación*” (Herrera E, Medina F, & Naranjo L, 2004), en el que se detallan las preguntas realizadas y la interpretación de las mismas. (Anexo 2)

3.10. Comprobación de Hipótesis

A continuación, se hará la comprobación de hipótesis mediante la prueba de Correlación de Chi cuadrado que nos muestra el nivel de relación entre las variables, tanto los resultados de correlación sean más cercanos a 1 y su significación sea menor a 0.05, será más fuerte la relación.

Prueba hipótesis general

El chi cuadrado es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas (Sampieri, pp.318, 2014)

Hipótesis:

- Ha (hipótesis alterna) = Mediante el diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera, si mejorará la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

- Ho (hipótesis nula) = Mediante el diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera, no mejorará la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

El método estadístico para comprobar las hipótesis es Chi cuadrado (χ^2) por ser una prueba que permitió medir los aspectos cualitativos de las respuestas que se obtuvieron de la entrevista semiestructurada, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

Nivel de significación: 0.05

Grados de libertad: GL = (filas -1) (columnas - 1)

GL = (2-1) (2-1)

GL = 3.8415

El valor de Chi cuadrado se calcula a través de la fórmula siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum(Oi - Ei)^2}{Ei}$$

Donde:

χ^2 = Chi cuadrado

Oi = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

Ei = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

PREGUNTA: ¿La creación de una entidad operativa desconcentrada para el Centro de Idiomas de la ESPOCH, permitirá el óptimo cumplimiento de la planificación y ejecución presupuestaria?	RESPUESTA		TOTAL
	Muy de acuerdo	De acuerdo	
Personal Administrativo	4	2	6
Personal Docente	15	0	15
TOTAL	19	2	21

Frecuencia Teórica Esperada (ft)			
ft=	4	(19*6)/21	5,43
ft=	15	(19*15)/21	13,57
ft=	2	(2*6)/21	0,57
ft=	0	(2*15)/21	1,43
ft=	0	(0*6)/21	0,00

$$\chi^2 = \frac{(4 - 5,43)^2}{5,43} + \frac{(15 - 13,57)^2}{13,57} + \frac{(2 - 0,57)^2}{0,57} + \frac{(0 - 1,43)^2}{1,43}$$

$$\chi^2 = 0,38 + 0,15 + 3,59 + 1,43$$

$$\chi^2 = 5,54$$

Por lo tanto, dado que X^2 calculado =5,54, es mayor al X^2 de la tabla= 3,8415, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 8-3. Resumen de Procesamiento de casos Prueba de Chi Cuadrado SPSS

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,526 ^a	1	,019		
Corrección de continuidad ^b	2,335	1	,127		
Razón de verosimilitud	5,571	1	,018		
Prueba exacta de Fisher				,071	,071
Asociación lineal por lineal	5,263	1	,022		
N de casos válidos	21				

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,57.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Mientras que una vez realizada la comprobación en el sistema Statistics SPSS, se verifica que la significancia del chi cuadrado es 0,019 que es menor que el grado de significancia para el grado de libertad por el 0,05, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Cumplimiento de los objetivos de la investigación

Tras realizar la presente investigación, se ha efectuado el diagnóstico de la situación administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la ESPOCH, determinando que, las actividades académicas y administrativas se desarrollan en el Edificio del Centro de Idiomas cercano a la puerta de ingreso a la institución ubicada en la Ave. Canonigo Ramos, edificio que fue construido en 2013, y que es destinado únicamente para actividades académicas del programa de extensión, los pagos de servicios básicos son asumidos directamente por la administración central de la ESPOCH con presupuesto institucional, toda vez que el sistema eléctrico de la institución mantiene un solo medidor de luz, mientras que el agua proviene del pozo 2; el personal administrativo que labora dentro de este Centro como son la Coordinadora del programa de extensión (nombramiento Docente), Secretaria (contrato por servicios ocasionales), Analista de Tecnologías (nombramiento provisional) y el conserje (servicios ocasionales), constan en la nómina general de la institución; por otra parte, a pesar de que la normativa legal vigente y la teoría administrativa señalada en el marco teórico, se ha podido evidenciar que la ESPOCH cuenta con un Manual Orgánico Funcional por procesos, sin embargo, no existe un manual de procedimientos que determine la secuencia de actividades para lograr las metas anuales de las unidades académicas y administrativas, derivando así problemas en la gestión administrativa y financiera de la ESPOCH y principalmente del Centro de Idiomas, que a pesar de generar recursos de autogestión, en 2018 no pudo ejecutar más que el pago de los honorarios a sus docentes y que por resolución de Consejo Politécnico, se dispuso que los recursos no devengados hasta el 30 de junio de 2018, pasaran a disponibilidad institucional.

Por otra parte, se aplicaron entrevistas a las Direcciones responsables de los procesos que se realizan como parte de la gestión administrativa y financiera del Centro de Idiomas, como son la Dirección de Planificación, Dirección Financiera, Dirección de Talento Humano, Analista de Compras Públicas, así como a sus docentes (15) y su Coordinadora, quienes además de responder a las preguntas de la entrevista parcialmente estructurada, emitieron comentarios en común, como

la falta de un manual de procedimientos da lugar a que se realicen más actividades de las que se deberían ejecutar para cumplir con un proceso determinado, este argumento principalmente permitió que se levanten los procesos que este Centro realiza como parte de su gestión, las actividades inherentes a cada proceso, así como también los tiempos de demora para dar cumplimiento a cada actividad.

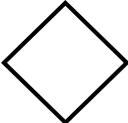
Finalmente, respecto al logro del tercer objetivo de esta investigación, en la propuesta, se define la viabilidad legal, técnica, financiera y social del proyecto, comprobando así las bases teóricas descritas en incisos anteriores y el cumplimiento de la hipótesis.

4.1.2. Procesos administrativos y financieros actuales del Centro de Idiomas

Mediante la aplicación de las entrevistas como herramienta de investigación, se ha podido determinar que existe una interrelación que tienen la Coordinación del Centro de Idiomas, la Dirección de Planificación, la Dirección de Talento Humano, la Unidad de Compras Públicas y la Dirección Financiera en la ejecución de sus actividades administrativas y financieras para el normal desarrollo de sus funciones académicas, para lo cual se han podido determinar los siguientes procesos:

- Planificación Operativa Anual
- Recaudación
- Contratación docente
- Adquisición de bienes y servicios
- Pago de honorarios a docentes.

En cada enunciado a continuación se determinarán los procesos que realiza el Centro de Idiomas, mientras que sus diagramas de flujo estarán en los anexos respectivos, para lo cual se evidenciará la siguiente simbología:

SIMBOLOGÍA A UTILIZARSE	
	TERMINAL: (Círculo Elongado). Se utiliza para indicar el principio y fin de un proceso. Normalmente la palabra inicio o fin es la que se usa en el símbolo.
	ACTIVIDADES: (Rectángulo). Se utiliza para describir las actividades que componen el proceso. Hay que iniciar la descripción de las actividades, siempre con un verbo activo y hacer un esfuerzo por resumir con claridad, para aprovechar el poco espacio disponible. Esta descripción es un paso crítico en la diagramación y análisis de un proceso.
	DECISIÓN: (Rombo). Permite alterar la secuencia de un proceso de acuerdo a una pregunta que se escribe dentro del rombo. El flujo toma uno de dos caminos, si la respuesta es afirmativa o negativa. La continuación natural del flujo debe corresponder a la respuesta afirmativa y para ello hay que elaborar la pregunta de la manera que convenga.
Fuente: (Valdés Hernandez, 2012)	

4.1.2.1. Proceso de Planificación Operativa Anual

La planificación se realiza en función de una proyección de ingresos y gastos anualmente y todo el proceso desde su elaboración hasta su aprobación toma alrededor de 15 días como se evidencia en la tabla 8. (ver diagrama de flujo Anexo 3)

Tabla 9-4. Proceso de Planificación Operativa Anual

Actividad	Responsable	Tiempo de proc. en días	Tiempo del ciclo acum. en días
Elaborar el presupuesto del programa de extensión del Centro de Idiomas (proyección ingresos - gastos)	Coordinación del programa de extensión del Centro de Idiomas	2	2
Remitir el presupuesto del programa de extensión del Centro de Idiomas al Vicerrectorado Académico	Coordinación del programa de extensión del Centro de Idiomas	1	3
Aprobar el presupuesto	Vicerrectorado Académico	1	4
Ingresar en el Sistema de Planificación Operativa Institucional, los gastos previstos en el ejercicio económico.	Coordinación del programa de extensión del Centro de Idiomas	1	5
Aprobación del Plan Operativo Anual Institucional por Consejo Politécnico.	Dirección de Planificación	8	13
Solicitar aprobación del presupuesto del programa de extensión del Centro de Idiomas (proyección ingresos - gastos) por Consejo Politécnico	Coordinación del programa de extensión del Centro de Idiomas	1	14
Aprobación del presupuesto del programa de extensión del Centro de Idiomas (proyección ingresos - gastos) por Consejo Politécnico	Consejo Politécnico	1	15

Nota: Tomado de las entrevistas realizadas a la Dirección de Planificación y Coordinadora Centro de Idiomas programa de Extensión; elaborado por: Monserrate Armijos

4.1.2.2. Proceso de Recaudación

El proceso de recaudación inicia con la orden de pago que emite la Coordinación de Extensión del Centro de Idiomas y hasta su legalización, realiza cuatro actividades y tiene una duración de 4 días, como se detalla en la tabla 9.

Tabla 10-4: Proceso de Recaudación

Actividad	Responsable	Tiempo de proc. en días	Tiempo del ciclo acum. en días
Emitir orden de pago de inscripción, examen de ubicación o matrícula	Coordinación del programa de extensión del Centro de Idiomas	1	1
Efectuar pago en ventanilla de Tesorería ESPOCH	Estudiante Politécnico / Extra politécnico	1	2
Presentar comprobante de pago para legalizar el trámite	Estudiante Politécnico / Extra politécnico	1	3
Legalización del trámite	Coordinación del programa de extensión del Centro de Idiomas	1	4

Nota: Tomado de las entrevistas realizadas a la Coordinadora Centro de Idiomas programa de Extensión; elaborado por: Monserrate Armijos

4.1.2.3. Proceso de Contratación de Docentes

Mediante resolución de consejo politécnico No. 477.CP.2017, (OCAS ESPOCH, 2017), se determina que el valor de la hora clase es de \$18.62 para las y los profesores contratados bajo la modalidad de servicios profesionales que presten sus servicios en el Centro de Idiomas en la modalidad extensión, significando el pago por 100 horas por paralelo, correspondiendo 90 horas de clases efectivas y 10 horas de tutoría y evaluaciones, en la tabla 9, se detalla el proceso de contratación de docentes (ver diagrama de flujo Anexo 4)

Tabla 11-4. Proceso de Contratación Docente

Actividad	Responsable	Tiempo de proc. en días	Tiempo del ciclo acum. en días
Informe de selección de los docentes que se contratarán para el programa de Extensión del Centro de Idiomas	Coordinación del programa de extensión del Centro de Idiomas	3	3
Solicitar a la Máxima Autoridad de la ESPOCH, la contratación de docentes para el programa de extensión del Centro de Idiomas	Coordinación del programa de extensión del Centro de Idiomas	1	4
Emitir Visto Bueno por parte de la Máxima Autoridad de la ESPOCH, la contratación de docentes para el programa de extensión del Centro de Idiomas	Rectorado	2	6

Disponer a la Dirección de Talento Humano la contratación de docentes para el programa de extensión del Centro de Idiomas	Rectorado	1	7
Revisar la información remitida previo contratación	Dirección de Talento Humano	2	9
Solicitar a la Dirección Financiera la certificación presupuestaria para la contratación de docentes.	Dirección de Talento Humano	1	10
Solicitar a la Dirección de Planificación la verificación POA para emisión de certificación presupuestaria	Dirección Financiera	3	13
Verificación POA previo emisión de certificación presupuestaria para contratación de docentes para el programa de extensión del Centro de Idiomas.	Dirección de Planificación	1	14
Emisión de certificación presupuestaria para contratación de docentes para el programa de extensión del Centro de Idiomas.	Dirección Financiera	3	17
Elaboración del informe técnico para contratación de cada docente para el programa de extensión del Centro de Idiomas.	Dirección de Talento Humano	1	18
Elaboración de Contrato de docentes para el programa de extensión del Centro de Idiomas.	Dirección de Talento Humano	1	19
Presentación de documentación habilitante para el contrato por parte del beneficiario.	Dirección de Talento Humano	5	24
Firma del contrato por parte de la Máxima Autoridad	Rectorado	5	29
Firma del contrato por parte del beneficiario	Dirección de Talento Humano	2	31

Nota: Tomado de las entrevistas realizadas a la Dirección de Talento Humano, Coordinadora Centro de Idiomas programa de Extensión, Docentes Centro de Idiomas; elaborado por: Monserrate Armijos

El proceso toma 31 días para la contratación de un docente, en años anteriores, se dieron casos en los que el docente ingresaba a trabajar sin una certificación presupuestaria, mucho menos con un contrato, incurriendo así en muchos incumplimientos a la ley, principalmente el Art. 115 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en el que señala que “... Ninguna entidad u organismo público podrán contraer compromisos, celebrar contratos, ni autorizar o contraer obligaciones, sin la emisión de la respectiva certificación presupuestaria.” (Asamblea Nacional, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2018)

En muchas ocasiones el docente inicia sus actividades académicas únicamente con la certificación presupuestaria, mientras el proceso de contratación se realiza regularmente.

4.1.2.4. Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios

Los requerimientos del Centro de Idiomas constituyen suministros de oficina, materiales de aseo, material didáctico, equipo de cómputo, proyectores y mobiliario, así como el servicio de impresiones, para lo cual la Institución realiza la consolidación de requerimientos similares entre todas las unidades académicas y administrativas, con la finalidad de hacer un solo proceso

de adquisición de bienes o servicios, y se realiza el siguiente proceso como consta en la tabla 11: (ver diagrama de flujo Anexo 5)

Tabla 12-4. Proceso de Adquisición de bienes y servicios

Actividad	Responsable	Tiempo de proc. en días	Tiempo del ciclo acum. en días
Elaborar y remitir a la Unidad de Compras Públicas el justificativo de requerimiento con el detalle de los bienes y servicios planificados y presentación de informes técnicos.	Coordinación del programa de extensión del Centro de Idiomas	1	1
Verificación PAC de la Unidad de Compras Públicas, informes técnicos, proformas.	Unidad de Compras Públicas	1	2
Verificación POA de la Dirección de Planificación	Dirección de Planificación	1	3
Consolidación de requerimientos a nivel institucional	Unidad de Compras Públicas	8	11
Solicitud de Certificaciones presupuestarias	Unidad de Compras Públicas	1	12
Emisión certificación presupuestaria	Dirección Financiera	3	15
Emisión resolución de inicio de proceso	Unidad de Compras Públicas	2	17
Iniciar el proceso de adquisición de bienes y servicios	Unidad de Compras Públicas	1	18
Emisión de la orden de compra	Unidad de Compras Públicas	2	20
Adquisición del Bien o servicio el procedimiento de contratación pertinente	Unidad de Compras Públicas	15	35

Nota: Tomado de las entrevistas realizadas a la Analista de Compras Públicas 3 y Coordinadora Centro de Idiomas programa de Extensión; elaborado por: Monserrate Armijos

El proceso de adquisición toma alrededor de 35 días sin contar con el plazo de entrega de los bienes.

Mientras que, si se realiza el procedimiento de contratación mediante el catálogo electrónico, se aplica el siguiente proceso, como se evidencia en la tabla 11: (ver diagrama de flujo Anexo 6)

Tabla 13-4. Proceso de adquisición de bienes y servicios Catálogo Electrónico

Actividad	Responsable	Tiempo de proc. en días	Tiempo del ciclo acum. en días
Elaborar y remitir a la Unidad de Compras Públicas el justificativo de requerimiento con el detalle de los bienes y servicios planificados y presentación de informes técnicos.	Coordinación del programa de extensión del Centro de Idiomas	1	1
Verificación PAC de la Unidad de Compras Públicas, informes técnicos, proformas.	Unidad de Compras Públicas	1	2
Verificación POA de la Dirección de Planificación	Dirección de Planificación	1	3
Solicitar certificación presupuestaria	Unidad de Compras Públicas	3	6
Emisión certificación presupuestaria	Dirección Financiera	3	9
Emisión resolución de inicio de proceso	Unidad de Compras Públicas	2	11
Iniciar el proceso de adquisición de bienes y servicios (Catálogo electrónico)	Unidad de Compras Públicas	1	12
Emisión de la orden de compra	Unidad de Compras Públicas	2	14
Adquisición del Bien o servicio (tiempos máximos marco del convenio, dependiendo de cantidad requerida)	Unidad de Compras Públicas	5	19

Nota: Tomado de las entrevistas realizadas a la Analista de Compras Públicas 3 y Coordinadora Centro de Idiomas programa de Extensión; elaborado por: Monserrate Armijos

4.1.2.5. Proceso de Pago de honorarios docentes

El proceso de pago de honorarios docentes, se efectúa en 24 días en un total de 19 actividades, es decir que los honorarios del mes uno lo reciben casi al finalizar el mes 2 de trabajo.

Tabla 14-4. Pago de Honorarios Docentes

Actividad	Responsable	Tiempo de proc. en días	Tiempo del ciclo acum. en días
Elaborar un informe técnico de las actividades realizadas en el mes	Docente programa Extensión Centro de Idiomas	1	1
Remitir el informe técnico a la Coordinación del programa de Extensión del Centro de Idiomas y Dirección del Centro de Idiomas	Docente programa Extensión Centro de Idiomas	1	2

Emitir el visto bueno en el informe	Coordinación del programa de extensión del Centro de Idiomas	1	3
Remitir el informe técnico a la Dirección de Talento Humano	Coordinación del programa de extensión del Centro de Idiomas	1	4
Analizar el informe técnico	Dirección de Talento Humano	2	6
Remitir informe a la Máxima Autoridad para visto bueno	Dirección de Talento Humano	1	7
Emitir el visto bueno en el informe y Remitir documentación a la Dirección Financiera	Rectorado	1	8
Remite informe a la Unidad de Control previo	Dirección Financiera	1	9
Verificar la documentación habilitante	Unidad de Control Previo	1	10
Receptar factura y verificar documentación habilitante	Unidad de Tributación	1	11
Remitir documentación habilitante a la Unidad de Presupuesto	Unidad de Tributación	1	12
Emisión CUR compromiso	Unidad de Presupuesto	2	14
Emisión CUR contable	Unidad de Contabilidad	2	16
Remitir documentación habilitante con CURs a la Dirección Financiera	Unidad de Contabilidad	1	17
Análisis de información habilitante y firmas de aprobación	Dirección Financiera	3	20
Remitir documentación habilitante y firmas de aprobación a la Unidad de Tesorería	Dirección Financiera	1	21
Realizar el pago	Unidad de Tesorería	1	22
Aprobación de pago por parte del Ministerio de Finanzas	Ministerio de Finanzas	1	23
Efectuar transferencia de pago	Banco Central del Ecuador	1	24

Nota: Tomado de las entrevistas realizadas a la Directora Financiera y Coordinadora Centro de Idiomas programa de Extensión; elaborado por: Monserrate Armijos

4.1.3. Eficiencia y eficacia en la gestión del Centro de Idiomas de la ESPOCH

Actualmente, con el levantamiento de información realizada en incisos anteriores, se puede determinar que la gestión administrativa y financiera del Centro de Idiomas, no es eficiente ni eficaz, por lo tanto, para definir la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera del Centro de Idiomas a través del proyecto “Diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”, se establece que la desconcentración administrativa consiste en que todos los procesos inherentes al Centro, se desarrollarán con el personal requerido para esta dependencia, adicionalmente, la creación de una entidad operativa desconcentrada, permitirá que se manejen

sus ingresos y sus gastos a través del Sistema de Administración Financiera e-SIGEF, independientemente de la planta central, llevando un control propio de las recaudaciones y que a través de la definición de las actividades necesarias para cumplir con los procesos establecidos para su gestión, en menos tiempo de lo que ahora se realizan, la ejecución de sus gastos se efectuará en tiempos recomendables, generando bienestar para el personal que presta sus servicios en el Centro de Idiomas y una óptima ejecución presupuestaria, mediante el buen uso de los recursos.

4.2. DISCUSIÓN

La aplicación de las teorías administrativas permite un mayor empoderamiento de la organización, aplicando acciones positivas que permitan cumplir con los objetivos y metas de la Institución, ejerciendo autoridad y una óptima utilización de los recursos, por ejemplo Max Weber en su teoría de la burocracia menciona el empoderamiento de la administración mediante la asignación de funciones objetivas conforme la especialización de cargos y la impersonalidad del sistema, sustentando así el principio de equidad y jerarquía en la administración pública, esta última con una estructura orgánica de acción de la función ejecutiva, mientras que la administración por procesos determina un conjunto de actividades sistemáticas que alineen sus procesos a la estrategia y modelo de gestión con el fin de proveer servicios y productos de calidad que satisfagan así las necesidades de los usuarios; dentro de este contexto, y conforme los resultados obtenidos de esta investigación, se evidencia que la ESPOCH cuenta con un Manual Orgánico Funcional por procesos, sin embargo, no existe un manual de procedimientos que determine la secuencia de actividades para lograr las metas anuales de las unidades académicas y administrativas, derivando así problemas en la gestión administrativa y financiera de la ESPOCH y principalmente del Centro de Idiomas.

CAPÍTULO V

5. Propuesta proceso de desconcentración administrativa financiera

Los cursos de inglés que tiene el Centro de Idiomas a través del programa de extensión, son considerados como programas de vinculación con la colectividad, además de que generan ingresos de autogestión para mejorar el desarrollo académico a través de la enseñanza del idioma inglés, este proyecto tiene el propósito de agilizar los procesos administrativos y financieros con un enfoque de calidad, buscando la mejora en su gestión a través de la optimización del recurso humano, la dinamización de los procesos de adquisición de bienes y servicios, el cumplimiento de planes y metas de los cursos ofertados, así como de los plazos de pago a proveedores y docentes contratados, y la generación consecutiva de recursos de autogestión y el uso eficiente y eficaz de los mismos.

De esta forma y con el propósito de establecer el proceso de desconcentración administrativa y financiera en la ESPOCH, a continuación, en el enunciado 5.1. se detalla la viabilidad legal, enmarcada desde la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior y su reglamento, la Ley de modernización del Estado y su reglamento, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y su reglamento, la Norma técnica de presupuesto y la Norma Técnica de Desconcentración de Entidades de la Función Ejecutiva, además, en el enunciado 5.2., se indica la viabilidad técnica, mediante la creación de una entidad operativa desconcentrada (EOD) para el área administrativa y financiera, mientras que en el enunciado 5.3. se detallan los costos de los cursos ofertados, la oferta y demanda, ingresos y gastos del Centro de Idiomas en su programa de extensión, así como los indicadores financieros que determinan la viabilidad financiera de la investigación, finalmente, en el enunciado 5.4. se describe la viabilidad social.

5.1. Viabilidad Legal

Se ha realizado el análisis de la normativa legal vigente que viabilice la aplicación de procesos de desconcentración en el Ecuador, para lo cual a continuación se detallan los incisos legales inherentes a la desconcentración aplicables al Sistema de Educación Superior.

Constitución de la República del Ecuador

El artículo 227 de la carta magna, indica que la administración pública se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación, mientras que el artículo

355, señala que el Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica. (Asamblea Nacional, Constitución del Ecuador, 2008)

Ley Orgánica de Educación Superior

Amparada en la Constitución de la República, la LOES en su artículo 17 se reconoce el principio de autonomía responsable, académica, administrativa, financiera y orgánica, y que, en ejercicio de la misma, las universidades y escuelas politécnicas mantendrán relaciones de reciprocidad y cooperación entre ellas y de estas con el Estado y la sociedad; además observarán los principios de justicia, equidad, solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas. (Asamblea Nacional, Ley Orgánica de Educación Superior, 2010)

Por otra parte, en su artículo 127, señala “Otros programas de estudio”. Los mismos que pueden ser ejecutados por las universidades y escuelas politécnicas, en el marco de la vinculación con la colectividad, cursos de educación continua y expedir los correspondientes certificados. (Asamblea Nacional, Ley Orgánica de Educación Superior, 2010)

Ley de Modernización del Estado

El objeto de la presente ley es establecer los principios y normas generales que regulen *“la racionalización y eficiencia administrativa; la descentralización, la desconcentración y la simplificación; la prestación de servicios públicos y las actividades económicas por parte de la iniciativa privada mediante la desmonopolización, la libre competencia y la delegación de los servicios o actividades previstos en la normativa legal”*. (Asamblea Nacional, Ley de Modernización del Estado, 2014)

Reglamento a la Ley de Modernización del Estado

En el artículo 34 del señalado reglamento, define a la desconcentración administrativa como el proceso mediante el cual las instancias superiores de un ente u organismo público transfieren el ejercicio de una o más de sus facultades a otras instancias que forman parte del mismo ente u organismo, para lo cual el Ministro de Finanzas, determinará y aprobará los mecanismos y procedimientos necesarios para la desconcentración económica conforme con los principios contenidos en la Ley de Presupuesto del Sector Público. (Asamblea Nacional, Reglamento a la Ley de Modernización del Estado, 2016)

Para establecer un programa de desconcentración de competencias, funciones y responsabilidades se consideran los siguientes aspectos: la reorganización de la entidad, fortaleciendo sus órganos regionales o provinciales dependientes; la redistribución de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos; la capacitación del recurso humano de los órganos seccionales o provinciales dependientes, a fin de generar la capacidad de gestión; y, la normatividad que permita aplicar la desconcentración. (Asamblea Nacional, Reglamento a la Ley de Modernización del Estado, 2016)

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPyFP)

Uno de los principios determinados en el COPyFP en el artículo 5, en el literal 6, consta la Descentralización y Desconcentración, indicando que para el funcionamiento de los sistemas de planificación y de finanzas públicas se establecerán los mecanismos de descentralización y desconcentración, permitiendo el desarrollo de una gestión eficiente y eficiente. (SENPLADES, Código Orgánico de Planificación e Inversión Pública, 2018)

Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo y su Estrategia Territorial Nacional, las entidades de la Administración Pública Central podrán asumir estructuras desconcentradas, como lo señala el artículo 30 de este reglamento. (SENPLADES, Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2018)

Normas Técnicas de Presupuesto

En el enunciado 1.1.2.3 de esta norma técnica define a la Entidad Operativa Desconcentrada (EOD), como una unidad desconcentrada con atribuciones y competencias para realizar funciones administrativas y financieras, en la que sus presupuestos son asignados al nivel de la entidad operativa desconcentrada; por tanto, son la instancia responsable, en lo operativo, de las distintas fases del ciclo presupuestario; para tal efecto se regirá a las disposiciones y normas del ente rector canalizadas a través de la unidad de administración financiera. (Ministerio de Finanzas, Normas Técnicas de Presupuesto, 2018)

Los criterios para la definición de una EOD dentro de una institución serán de naturaleza jurídica, conveniencia originada en la necesidad de un manejo separado, como en el caso de los recursos provenientes de créditos y asistencias técnicas no reembolsables, y como resultado de

los procesos de desconcentración. (Ministerio de Finanzas, Normas Técnicas de Presupuesto, 2018)

Todos los registros en las distintas fases del presupuesto se efectúan en la Entidad Operativa Desconcentrada EOD; en consecuencia, le corresponde mantener los documentos de soporte de conformidad con las normas vigentes sobre la materia. Para efecto de realizar sus actividades mantendrá comunicación y canalizará sus requerimientos por medio de la unidad de administración financiera. (Ministerio de Finanzas, Normas Técnicas de Presupuesto, 2018)

Adicionalmente, esta normativa señala un Modelo de Gestión Financiera, que en su parte pertinente en el enunciado 2.1.3. indica que el nivel operativo estará a cargo de entidades operativas desconcentradas que tendrán bajo su responsabilidad la administración de los presupuestos que les sean asignados. Para todos los fines, solo mantendrán presupuestos las entidades operativas desconcentradas; sin embargo, el presupuesto institucional es un equivalente a la sumatoria de los presupuestos de todas las entidades operativas desconcentradas. (Ministerio de Finanzas, Normas Técnicas de Presupuesto, 2018)

Norma Técnica de Desconcentración de Entidades de la Función Ejecutiva

Conforme lo dispuesto en el artículo 3 de esta norma técnica, la desconcentración es el traslado de ciertas y determinadas facultades y atribuciones desde el nivel central (rectoría) hacia los otros niveles jerárquicamente dependientes, garantizando calidad y buen cumplimiento, para lo cual se aplican procedimientos técnicos, la finalidad de la desconcentración la prestación de servicios públicos con eficiencia, calidad y calidez. (SENPLADES, Norma Técnica Desconcentración de Entidades de la Función Ejecutiva, 2013)

Los componentes del modelo de desconcentración señalados en el artículo 4 de esta norma técnica son: competencias, institucionalidad y servicios públicos, donde se determinan las facultades y atribuciones de cada entidad, los procesos agregadores de valor y los productos y servicios de cada entidad; Gestión institucional y servicios públicos territoriales, donde la gestión institucional está conformada por procesos que se efectúe una gestión operativa a niveles desconcentrados; y, la capacidad institucional, donde se dimensionan las condiciones mínimas para el desempeño de funciones de los servidores públicos. (SENPLADES, Norma Técnica Desconcentración de Entidades de la Función Ejecutiva, 2013)

El artículo 5 de la norma técnica indica los lineamientos operativos para desconcentrar, como son: la racionalización de los recursos, que requiere una utilización óptima de los recursos

para una gestión eficiente y eficaz; equidad y flexibilidad territorial, que garantice la prestación de servicios públicos de calidad y calidez; excelencia, busca el logro de los objetivos estratégicos y la modernización de la administración pública respecto a la provisión de servicios públicos; calidad, siendo las propiedades y características inherentes a un bien o servicio, determinadas por la satisfacción del servicio; intersectorialidad, donde se establecen relacionamientos y sinergias con otras instituciones, para lograr una prestación integral en los servicios. (SENPLADES, Norma Técnica Desconcentración de Entidades de la Función Ejecutiva, 2013)

Existen 4 tipos de desconcentración conforme lo determina esta norma técnica, 1.- Privativa, 2.- Alta desconcentración, baja descentralización, 3.- Alta descentralización, baja desconcentración, 4.- Sectores estratégicos, aplicando para esta investigación la segunda tipología, la misma que requiere un alto nivel desconcentración para la adecuada articulación y prestación de servicios de los niveles desconcentrados, y su artículo 15 indica que para el procedimiento de desconcentración se determinan tres etapas: diseño, ejecución y seguimiento y evaluación. (SENPLADES, Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por procesos, 2018)

Con la normativa legal vigente en el Ecuador detallada en este inciso, se puede determinar que el diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera para el Centro de Idiomas de la ESPOCH, es aplicable con tendencia al éxito.

5.2. Viabilidad Técnica

El diseño de un proceso de desconcentración para el Centro de Idiomas de la ESPOCH, se propone como una estrategia que articule y coordine de mejor manera los procesos administrativos y financieros del programa de extensión, teniendo como base la normativa legal vigente señalada en el inciso anterior, principalmente la Norma Técnica de Desconcentración de Entidades de la Función Ejecutiva, cumpliendo así la etapa de diseño de procesos de administrativos y financieros e impulsando a la mejora continua en la gestión que realiza el Centro de Idiomas de la ESPOCH.

La creación de una entidad operativa desconcentrada, para el área administrativa, significa que las atribuciones y responsabilidades del Centro de Idiomas bajo la rectoría de la administración central, garantizando la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, así como también se asume la administración directa de los ingresos y gastos; mientras que para el área financiera la EOD significa que tanto los ingresos y gastos serán administrados a través del sistema de administración financiera e-SIGEF del Ministerio de Finanzas con una codificación diferente e independiente de la planta central, lo cual no representa

costos significativos de implementación para la institución, toda vez que las herramientas brindadas por el propio Ministerio de Economía y Finanzas, son suficientes para la capacitación en el manejo del sistema de administración financiera e-SIGEF.

5.3. Viabilidad Financiera

En este enunciado se realizó un análisis de los costos fijos de fueron utilizados por el Centro de Idiomas para la determinación del monto del curso de inglés ofertado por el programa de extensión del Centro de Idiomas, así como también un análisis de la oferta y demanda, a fin de determinar la demanda insatisfecha del estudio.

5.3.1. Costos Curso Ofertado

Tabla 15-5. Costos Fijos

RUBROS	COSTOS FIJOS BIMENUSALES
Agua	33,60
Luz	420,00
Teléfono	150,00
Internet	1.880,00
honorarios docentes	70.756,00
honorarios personal administrativo	12.112,00
TOTAL	85.351,60

Elaborado por: Monserrate Armijos, 2019

$$85.351,60 / 950$$

$$89,84 \approx 90$$

Es decir que el costo de ofertar un curso de inglés con miras a la certificación B2, en el programa de extensión del Centro de Idiomas de la ESPOCH, es de USD 90, sin embargo, se oferta a estudiantes politécnicos a USD 60 y a estudiantes no politécnicos a USD 120.

5.3.2. Oferta

El Centro de Idiomas a través de su Modalidad Extensión, oferta cursos de educación continua en el idioma inglés con calidad, pertenencia y reconocimiento, para estudiantes politécnicos y extra politécnicos, que requieran una certificación en el idioma.

Es un Centro de preparación oficialmente reconocido para el Examen Internacional de Cambridge, cuenta con una infraestructura y tecnología adecuadas para el desarrollo académico con niveles altamente competitivos, con una capacidad instalada para 950 personas en sus 11 aulas y un laboratorio que es utilizado como aula, en los diferentes horarios de oferta académica.

Según los datos históricos del Centro de Idiomas en su modalidad extensión, se tiene que del 100% de estudiantes matriculados, el 75% corresponde a estudiantes no politécnicos menores de 18 años, mientras que un 3% corresponde a profesionales y estudiantes universitarios no politécnicos y un 22% de estudiantes politécnicos.

5.3.3. *Demanda*

5.3.3.1. *Población en referencia*

Conforme la información del Ministerio de Educación, son 31.168 estudiantes de secundaria en la ciudad de Riobamba, entre el octavo año de educación básica y el tercer año de bachillerato, de 52 unidades educativas en la zona urbana de la ciudad.

5.3.3.2. *Población demandante potencial*

Se considera población demandante potencial los estudiantes de los colegios que ofertan el Bachillerato Internacional como son:

Tabla 16-5. Poblacion demandante potencial

UNIDAD EDUCATIVA	ESTUDIANTES DESDE BACHILLERATO
Unidad Educativa Cap. Edmundo Chiriboga	1267
Unidad Educativa Pedro Vicente Maldonado	896
Unidad Educativa Riobamba	1234
Unidad Educativa Amelia Gallegos Díaz	511
TOTAL	3908

Elaborado por: Monserrate Armijos, 2019

Adicionalmente, siendo la comunidad politécnica de 18.457 estudiantes, únicamente el 1.44% busca acceder a los cursos ofertados por el programa de extensión del Centro de Idiomas (265 estudiantes), toda vez que los idiomas requeridos por cada carrera ya constan en malla curricular.

Por lo expuesto, la población demandante es de 4.173 personas.

5.3.3.3. *Población demandante efectiva*

Se considera como población demandante efectiva al 50% de la población potencial, es decir, 2.087 estudiantes.

5.3.3.4. *Demanda Insatisfecha*

Tabla 17-5. Demanda Insatisfecha

OFERTA ESPOCH	POBLACIÓN DEMANDANTE EFECTIVA	DEMANDA INSATISFECHA
950	4173	-3223

Elaborado por: Monserrate Armijos, 2019

La demanda insatisfecha corresponde a 3.223 personas que no han podido tener acceso a los cursos ofertados por el programa de extensión del Centro de Idiomas de la ESPOCH.

Para determinar la viabilidad financiera se ha realizado una proyección de ingresos y gastos para el año 2019, evidenciando los recursos de autogestión que este programa genera y que luego de cubrir sus gastos de operativa, genera réditos que pueden ser utilizados en la mejora de la infraestructura asignada para el Centro de Idiomas, entre otros gastos de mejora futuros.

5.3.4. Ingresos

Siendo la actividad principal del Centro de Idiomas la oferta de programas de enseñanza del idioma inglés, y en consideración de los ingresos recaudados en los dos últimos años, en las tablas 14, 15, 16, 17 y 18, se detallan las proyecciones de ingresos por concepto de inscripciones y matrículas para los siguientes períodos académicos que oferta el programa, mientras que en la tabla 18 se detallan los otros ingresos que consisten en ingresos por exámenes de ubicación y certificados de suficiencia, finalmente en la tabla 19, se detalla un resumen de los ingresos proyectados para 2019.

Tabla 18-5. Ingreso primer período Enero – Marzo 2019

NIVELES	TOTAL ESTUDIANTES	NRO. POLITÉCNICOS	NRO. EXTRA POLITÉCNICOS	MONTO TOTAL POLITÉCNICOS	MONTO TOTAL EXTRA POLITÉCNICOS	VALOR CONSOLIDADO
PRIMER NIVEL	188	49	139	2.940	16.680	19.620
SEGUNDO NIVEL	139	38	101	2.280	12.120	14.400
TERCER NIVEL	134	41	93	2.460	11.160	13.620
CUARTO NIVEL	124	39	85	2.340	10.200	12.540
QUINTO NIVEL	101	17	84	1.020	10.080	11.100
SEXTO NIVEL	92	30	62	1.800	7.440	9.240
SÉPTIMO NIVEL	86	26	60	1.560	7.200	8.760
OCTAVO NIVEL	84	25	59	1.500	7.080	8.580
TOTAL PRIMER PERIODO				\$15.900,00	\$81.960,00	\$97.860,00

Fuente: Centro de Idiomas ESPOCH, 2019

Tabla 19-5. Ingreso segundo período Marzo – Mayo 2019

NIVELES	TOTAL ESTUDIANTES	NRO. POLITÉCNICOS	NRO. EXTRA POLITÉCNICOS	MONTO TOTAL POLITÉCNICOS	MONTO TOTAL EXTRA POLITÉCNICOS	VALOR CONSOLIDADO
PRIMER NIVEL	172	60	112	3.600	13.440	17.040
SEGUNDO NIVEL	131	50	81	3.000	9.720	12.720
TERCER NIVEL	130	40	90	2.400	10.800	13.200
CUARTO NIVEL	119	40	79	2.400	9.480	11.880
QUINTO NIVEL	101	40	61	2.400	7.320	9.720
SEXTO NIVEL	91	20	71	1.200	8.520	9.720
SÉPTIMO NIVEL	86	20	66	1.200	7.920	9.120
OCTAVO NIVEL	86	10	76	600	9.120	9.720
TOTAL SEGUNDO PERIODO				\$16.800,00	\$76.320,00	\$93.120,00

Fuente: Centro de Idiomas ESPOCH, 2019

Tabla 20-5. Ingreso tercer período Junio – Agosto 2019

NIVELES	TOTAL ESTUDIANTES	NRO. POLITÉCNICOS	NRO. EXTRA POLITÉCNICOS	MONTO TOTAL POLITÉCNICOS	MONTO TOTAL EXTRA POLITÉCNICOS	VALOR CONSOLIDADO
PRIMER NIVEL	172	60	112	3.600	13.440	17.040
SEGUNDO NIVEL	131	50	81	3.000	9.720	12.720
TERCER NIVEL	130	40	90	2.400	10.800	13.200
CUARTO NIVEL	119	40	79	2.400	9.480	11.880
QUINTO NIVEL	101	40	61	2.400	7.320	9.720
SEXTO NIVEL	91	20	71	1.200	8.520	9.720
SÉPTIMO NIVEL	86	20	66	1.200	7.920	9.120
OCTAVO NIVEL	86	10	76	600	9.120	9.720
TOTAL TERCER PERIODO				\$16.800,00	\$76.320,00	\$93.120,00

Fuente: Centro de Idiomas ESPOCH, 2019

Tabla 21-5. Ingreso Cuarto Período Septiembre – noviembre 2019

NIVELES	TOTAL ESTUDIANTES	NRO. POLITÉCNICOS	NRO. EXTRA POLITÉCNICOS	MONTO TOTAL POLITÉCNICOS	MONTO TOTAL EXTRA POLITÉCNICOS	VALOR CONSOLIDADO
PRIMER NIVEL	172	60	112	3.600	13.440	17.040
SEGUNDO NIVEL	131	50	81	3.000	9.720	12.720
TERCER NIVEL	130	40	90	2.400	10.800	13.200
CUARTO NIVEL	119	40	79	2.400	9.480	11.880
QUINTO NIVEL	101	40	61	2.400	7.320	9.720
SEXTO NIVEL	91	20	71	1.200	8.520	9.720
SÉPTIMO NIVEL	86	20	66	1.200	7.920	9.120
OCTAVO NIVEL	86	10	76	600	9.120	9.720
TOTAL CUARTO PERIODO				\$16.800,00	\$76.320,00	\$93.120,00

Fuente: Centro de Idiomas ESPOCH, 2019

Tabla 22-5. Ingreso Quinto período Diciembre 2019 – Febrero 2020

NIVELES	TOTAL ESTUDIANTES	NRO. POLITÉCNICOS	NRO. EXTRA POLITÉCNICOS	MONTO TOTAL POLITÉCNICOS	MONTO TOTAL EXTRA POLITÉCNICOS	VALOR CONSOLIDADO
PRIMER NIVEL	188	60	112	3.600	13.440	17.040
SEGUNDO NIVEL	139	50	81	3.000	9.720	12.720
TERCER NIVEL	134	40	90	2.400	10.800	13.200
CUARTO NIVEL	124	40	79	2.400	9.480	11.880
QUINTO NIVEL	101	40	61	2.400	7.320	9.720
SEXTO NIVEL	92	20	71	1.200	8.520	9.720
SÉPTIMO NIVEL	86	20	66	1.200	7.920	9.120
OCTAVO NIVEL	86	10	76	600	9.120	9.720
TOTAL QUINTO PERIODO				\$16.800,00	\$76.320,00	\$93.120,00

Fuente: Centro de Idiomas ESPOCH, 2019

5.3.5. Otros Ingresos

La proyección de otros ingresos corresponde al cobro por exámenes de ubicación y emisión de certificados de suficiencia

Tabla 23-5. Otros Ingresos

PERIODO ACADÉMICO	TOTAL ESTUDIANTES UBICACIÓN	TOTAL CERTIFICADOS SUFICIENCIA EMITIDOS	TOTAL INGRESOS POR UBICACIÓN	TOTAL INGRESOS POR CERTIFICADOS
PRIMER PERIODO	35	84	3.150	4.200
SEGUNDO PERIODO	40	86	3.600	4.300
TERCER PERIODO	45	86	4.050	4.300
CUARTO PERIODO	50	86	4.500	4.300
QUINTO PERIODO	50	86	4.500	4.300
TOTAL			\$19.800,00	\$21.400,00

Fuente: Centro de Idiomas ESPOCH, 2019

Tabla 24-5. Resumen Ingresos

NIVEL	MONTO INGRESO
PRIMER PERÍODO	\$97.860,00
SEGUNDO PERÍODO	\$93.120,00
TERCER PERÍODO	\$93.120,00
CUARTO PERÍODO	\$93.120,00
QUINTO PERÍODO	\$93.120,00
INGRESOS POR UBICACIÓN	\$19.800,00
INGRESOS POR CERTIFICADOS	\$21.400,00
TOTAL GENERAL DE INGRESOS	\$511.540,00

Fuente: Centro de Idiomas ESPOCH, 2019

5.3.6. Gastos

Para garantizar la operatividad del Centro de Idiomas, se han estimado como gastos el pago de honorarios a docentes, el servicio de impresiones y copias, adquisición de materiales de oficina, materiales de aseo, material didáctico, equipamiento informático como proyectores y computadoras de escritorio para los laboratorios de computo del Centro, equipos activos de red y mobiliario; se considera que los gastos recurrentes anualmente son: el pago de honorarios a docentes, el servicio de impresiones y copiado, materiales de oficina y aseo, así como el material didáctico, los equipos informáticos están sujetos al principio de vigencia tecnológica que conforme las normativa vigente, tendrá una duración de al menos tres años, por lo tanto en la tabla 20, se detallan los gastos del Centro de Idiomas en el 2019, que en contraste con los ingresos proyectados, genera un excedente de \$ 8,783,56 mientras que para los siguientes años el beneficio será mayor; este excedente será invertido en la adecuación de las 7 aulas donde inició el Centro de Idiomas, para lo cual es requerido al menos una inversión de \$260.000,00.

Tabla 25-5. Gastos

RUBRO	CANTIDAD UNITARIA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
HONORARIOS DOCENTES	1	\$405.916,00	\$405.916,00
IMPRESIONES Y COPIAS	1	\$5.000,00	\$5.000,00
MATERIAL DE OFICINA	1	\$600,00	\$600,00
MATERIAL DE ASEO	1	\$300,00	\$300,00
MATERIAL DIDÁCTICO	1	\$300,00	\$300,00
PROYECTORES	14	\$974,30	\$13.640,20
COMPUTADORES DE ESCRITORIO	30	\$1.200,00	\$36.000,00
EQUIPOS ACTIVOS DE RED	1	\$34.000,00	\$34.000,00
MOBILIARIO	52	\$134,62	\$7.000,24
EXCEDENTE PRIMER AÑO	1	\$8.783,56	\$8.783,56
TOTAL			\$511.540,00

Fuente: Centro de Idiomas ESPOCH, 2019

PUNTO DE EQUILIBRIO

Como se evidencia en los cuadros anteriores, los ingresos proyectados cubren con los gastos requeridos para la operatividad del Centro de Idiomas, por lo tanto, el punto de equilibrio se indica de la siguiente manera:

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos}}\right)}$$

$$PE = \frac{405.916,00}{1 - \left(\frac{96.840,44}{511.540,00}\right)}$$

$$PE = 0,81068$$

Para generar el punto de equilibrio, se han considerado la capacidad instalada de 950 estudiantes, de los cuales, conforme señala la fórmula aplicada el 81.07%, corresponde a 770 estudiantes, lo que significa que una vez matriculados los 770 estudiantes, se cubren los costos totales.

5.3.7. Indicadores Financieros

Tabla 26-5. Flujo de efectivo

RUBROS / AÑOS	0	1	2	3	4	5	
Ingresos	0,00	511.540,00	518.701,56	525.963,38	533.326,87	540.793,45	
5 cursos anuales		470.340,00	476.924,76	483.601,71	490.372,13	497.237,34	
exámenes de ubicación		19.800,00	20.077,20	20.358,28	20.643,30	20.932,30	
certificados emitidos		21.400,00	21.699,60	22.003,39	22.311,44	22.623,80	
- Gastos		502.756,44	437.257,11	441.804,58	446.399,35	451.041,90	
Honorarios docentes		405.916,00	410.137,53	414.402,96	418.712,75	423.067,36	
Impresiones y copias		5.000,00	5.052,00	5.104,54	5.157,63	5.211,27	
Material de oficina		600,00	606,24	612,54	618,92	625,35	
Material de aseo		300,00	303,12	306,27	309,46	312,68	
Material didáctico		300,00	303,12	306,27	309,46	312,68	
Proyectores		13.640,20	13.782,06	13.925,39	14.070,22	14.216,55	
Computadores de escritorio		36.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Equipos activos de red		34.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Mobiliario		7.000,24	7.073,04	7.146,60	7.220,93	7.296,02	
- Inversión Fija	-260.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
= Flujo Fondos de Efectivo	-260.000,00	8.783,56	81.444,45	84.158,80	86.927,52	89.751,54	
VAN	\$1.508,51						
	9%	1	2	3	4	5	
VAN	-260.000,00	8.058,31	68.550,17	64.986,04	61.581,65	58.332,35	1.508,51
TIR	9%						

Elaborado por: Monserrate Armijos, 2019

El cálculo del VAN Social se realizó sobre un período de 5 años y con una tasa de inversión pública del 9%. Se calculó el Valor Actual Neto mediante la función VNA de las fórmulas de Excel; dando un resultado de USD 1.508,51; que siendo positivo evidencia que la propuesta generará beneficios monetarios atribuibles al proyecto, en términos de ahorros generados y costos evitados.

Finalmente se realizó un análisis de la TIR, dando un resultado de 9%, por lo que se determinó que la ejecución del proyecto es financieramente rentable.

5.4. Viabilidad Social

A través de la desconcentración administrativa y financiera del programa de extensión del Centro de Idiomas, se evidenciarán mejoras en la ejecución de los procesos administrativos y financieros, principalmente en los tiempos de demora, beneficiando así a los docentes del Centro de Idiomas a quienes se les contratará previo al inicio de sus funciones académicas, se les dotará de los insumos necesarios para el normal desarrollo de las actividades académicas y los pagos de sus honorarios serán oportunos.

5.5. Etapa de Diseño

Para iniciar las gestiones pertinentes de creación de una entidad operativa desconcentrada, se deberá crear la creación de un Registro Único de Contribuyentes (RUC) con el Servicio de Rentas Internas, así como también la apertura de una cuenta corriente con el Banco Central del Ecuador, toda vez que la ESPOCH mantiene un convenio de cuentas con la señalada institución.

Conforme lo dispuesto por el Ministerio de Economía y Finanzas, los requisitos que aplican para la creación de una entidad operativa desconcentrada en Universidades y Escuelas Politécnicas son:

- Solicitud del requerimiento dirigida al Subsecretario de Presupuesto (oficio)
- Copia del RUC actualizado
- Estatuto Orgánico actualizado (Entidades Función Ejecutiva)
- Matriz de Competencias actualizada (Entidades Función Ejecutiva)
- Nombramiento del Representante Legal (entidades de Seguridad Social, Banca Pública y otras)

Adicionalmente, es necesario la creación de una cuenta corriente en el Banco Central del Ecuador, con el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Formulario No. SDO. 166-1 Rev. "APERTURA DE CUENTA".
- Copia del oficio de autorización emitido por el Ministerio de Finanzas.
- Copia de la base legal de creación de la institución, y para el caso de proyectos, copia de los convenios.

- Copia del nombramiento de la máxima autoridad como representante legal de la Entidad.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Cumplir con los requisitos para el registro de firmas en caso que la Institución realice trámites dentro del Banco Central del Ecuador.
- Formulario DSBN-PLA-002, relacionado a Datos Informativos de la máxima autoridad como Representante Legal de la institución y/o Firmas Autorizadas.
- Copia de alguno de los recibos del pago de servicios básicos.

5.5.1. Matriz de Competencias:

La matriz de competencias que se detalla en la tabla 23, es un instrumento para determinar las competencias y atribuciones de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y su rol en la sociedad.

Tabla 27-5. Matriz de Consistencia

COMPETENCIAS	FUNDAMENTO NORMATIVO	FACULTADES	ATRIBUCIONES
Provisión de servicios de Educación Superior	-Constitución del Ecuador -Ley Orgánica de Educación Superior -Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Superior -Reglamento de Régimen Académico -Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior -Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo -Estructura Organizacional de la Gestión por Procesos ESPOCH -Código de Ética de la ESPOCH -Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida	Rectoría Planificación Regulación Control Control técnico Coordinación Gestión Evaluación	Formar profesionales e investigadores líderes, responsables, humanistas, emprendedores, con sólidos conocimientos científicos y tecnológicos, que contribuyan al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica, de la cultura y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas
			Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;
			Contribuir al conocimiento, la preservación y el enriquecimiento de los saberes ancestrales y la cultura nacional;
			Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previstos en la Constitución de la República del Ecuador y en el Plan Nacional de Desarrollo;
			Fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico y tecnológico que coadyuven al mejoramiento y protección del medio ambiente y promuevan el desarrollo sustentable nacional en armonía con los derechos de la naturaleza constitucionalmente reconocidos, priorizando el bienestar animal;
			Constituir espacios para el fortalecimiento del Estado Constitucional, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico;
			Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o vinculación con la sociedad;
			Impulsar la generación de programas, proyectos y mecanismos para fortalecer la innovación, producción y transferencia científica y tecnológica en todos los ámbitos del conocimiento;
			Fortalecer la utilización de idiomas ancestrales y expresiones culturales, en los diferentes campos del conocimiento;
			Desarrollar programas de formación a nivel de grado, posgrado y educación continua, basados en la investigación y la producción de bienes y servicios;
			Fortalecer los procesos de mejoramiento continuo de la academia, en cumplimiento del principio de calidad, que fomente el equilibrio de la docencia, la investigación, la innovación y la vinculación con la sociedad;
			Aplicar políticas de autoevaluación, evaluación de la institución, de las carreras, programas de posgrado y del desempeño del profesor, para promover el desarrollo institucional, para lograr una educación de excelencia dentro del sistema nacional de educación superior; y, Rendir cuentas a la sociedad y a los organismos determinados por la Ley, sobre el cumplimiento de su misión, fines y objetivos.

5.5.2. De los ingresos:

Parte de las responsabilidades transferidas desde la administración central de la ESPOCH, mediante la desconcentración, es el proceso de recaudación de los recursos, el mismo que se detalla en la figura 8.

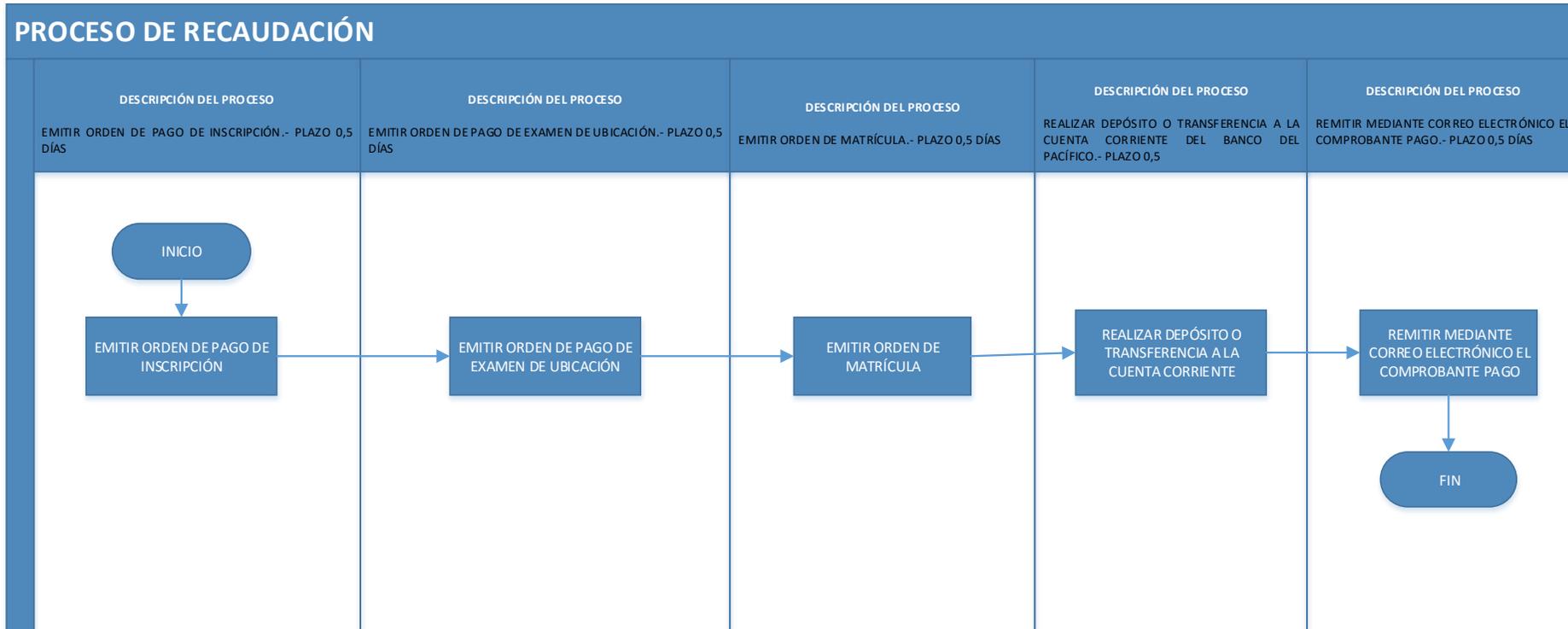


Figura 8-5: Proceso de Recaudación

Elaborado por: Monserrate Armijos, 2019

5.5.3. De Los Gastos:

Talento Humano:

Actualmente, el Centro de Idiomas en su programa de extensión cuenta con el apoyo de una Coordinadora del programa de extensión del Centro de Idiomas, una Secretaria, una analista de tecnologías de la información y un conserje, los mismos que constan en la nómina institucional, sin embargo, con la propuesta que determina la presente investigación, se considera que una vez creada la entidad operativa desconcentrada, el Centro de Idiomas en su programa de extensión, requerirá el siguiente personal:

- Coordinador programa de extensión del Centro de Idiomas
- Analista general de despacho
- Analista Financiero – Compras Públicas
- Analista de Infraestructura, Redes y Telecomunicaciones
- Auxiliar de servicios generales

Funciones del Personal requerido para la Entidad Operativa Desconcentrada

Para determinar las funciones principales del personal requerido para la entidad operativa desconcentrada del Centro de Idiomas, se ha considerado el Manual Clasificador de Puestos vigente de la ESPOCH, realizando un análisis de la pertinencia del cargo y el perfil profesional de los mismos, razón por la cual en las figuras 9, 10, 11, 12 y 13, se detallarán las funciones principales de cada cargo, mientras que en el anexo 7, se podrá observar el perfil completo.

- Coordinador programa de extensión del Centro de Idiomas

ACTIVIDADES ESENCIALES
Realiza la dirección y supervisión de las actividades académicas, administrativas y financieras de los programas de extensión del Centro de Idiomas, en lo relacionado a los procesos de: inscripción, matriculación, promoción académica y evaluación.
Presentar informes académicos, de evaluación del personal docente del programa de Extensión del Centro de Idiomas, reportes de rendición de cuentas.
Promueve el establecimiento de relaciones interinstitucionales y de gestión con organismos nacionales e internacionales en coordinación.
Elaborar un Informe de selección de los docentes que se contratarán para el programa de Extensión del Centro de Idiomas
Elaborar un Informe de selección de los docentes que se contratarán para el programa de Extensión del Centro de Idiomas
Elaborar los contratos de docentes del programa de extensión del Centro de Idiomas.

Coordinar la ejecución de los contratos de docentes del programa de extensión del Centro de Idiomas.
Estandarizar procesos y procedimientos para la gestión administrativa, académica y de evaluación que se necesiten en el programa de extensión del Centro de Idiomas.

Figura 9-5: Actividades Esenciales Coordinador programa de extensión del Centro de Idiomas

Elaborado por: Monserrate Armijos, 2019

- Analista general de despacho

ACTIVIDADES ESENCIALES
Supervisa las actividades secretariales del programa de extensión del Centro de Idiomas.
Analiza y ordena el archivo personal de su superior, así como los archivos del programa de extensión del Centro de Idiomas.
Elabora oficios conforme pedido de su superior.
Atiende y asiste al público externo e interno, brindandoles información clara y oportuna.
Realiza efectivamente funciones encargadas por su superior y guarda reserva sobre la información confidencial.

Figura 10-5: Actividades Esenciales Analista General de Despacho

Elaborado por: Monserrate Armijos, 2019

- Analista Financiero – Compras Públicas

CTIVIDADES ESENCIALES
Emite certificaciones presupuestarias, para comprometer fondos
Realiza comprobantes únicos de registro (CUR) de compromiso y comprobantes de Compromiso y Devengado (CYD)
Emite reportes presupuestarios, para contralar su ejecución. Revisa certificaciones de disponibilidad presupuestaria, con el objeto de verificar que exista financiamiento.
Propone reformas presupuestarias, con la finalidad de cubrir obligaciones contraídas por la institución.
Realiza registros contables de gastos presupuestarios y no presupuestarios, para afectar a las partidas presupuestarias y cuentas contables correspondientes según el objeto del hecho económico.
Realiza conciliaciones bancarias mensuales, a fin de verificar los saldos contables con el estado bancario.
Realiza pagos y transferencias para cubrir las obligaciones contraídas por la institución, de conformidad a la programación presupuestaria y al flujo de caja de la programación financiera.
Efectúa la supervisión y control de los ingresos institucionales por fuente, para de determinar las disponibilidades y facilitar la elaboración del flujo de caja en la programación financiera.
Elabora el plan anual de contratación Publica PAC, a fin de priorizar las adquisiciones en base a la disponibilidad presupuestaria.
Ejecuta los procesos de compras públicas de conformidad a la ley y reglamento de contratación pública, con el objeto de cumplir con la planificación cuatrimestral.

Elabora pliegos, resoluciones, actas, cuadros e informes sobre los procedimientos de contratación y demás documentos precontractuales.
--

Figura 11-5. Actividades Esenciales Analista Financiero – Compras Públicas

Elaborado por: Monserrate Armijos, 2019

- Analista de Infraestructura, Redes y Telecomunicaciones

ACTIVIDADES ESENCIALES
Diseña la arquitectura de la aplicación informática para determinar sus especificaciones técnicas.
Emite informes técnicos para la adquisición de software especializado necesarios para el desarrollo de actividades académicas y administrativas de la institución.
Desarrolla aplicaciones informáticas utilizando metodologías, procesos y estándares, para automatizar los procesos institucionales.
Efectúa el mantenimiento preventivo y correctivo para obtener un correcto funcionamiento de las aplicaciones informáticas.
Propone nuevas alternativas tecnológicas, a fin de actualizar la infraestructura acorde a los avances tecnológicos

Figura 12-5: Actividades Esenciales Analista de Infraestructura, Redes y Telecomunicaciones

Elaborado por: Monserrate Armijos, 2019

- Auxiliar de servicios generales

ACTIVIDADES ESENCIALES
Realiza la limpieza y conserjería para brindar comodidad a los servidores del programa de extensión del Centro de Idiomas, conforme normas y procedimientos vigentes.
Apertura y cerrar las puertas del edificio del programa de Extensión del Centro de Idiomas, control de llaves y de acceso del personal a las áreas administrativas y académicas del Centro de Idiomas.
Colabora en el montaje y desmontaje de material, mobiliario y equipamiento.
Efectúa el control, entrega, tratamiento, manipulación y organización simple de la documentación que distribuye.
Realiza las demás funciones que en razón de su cargo sean asignadas.

Figura 13-5: Actividades Esenciales Auxiliar de Servicios Generales

Elaborado por: Monserrate Armijos, 2019

Procesos que se realizarán en la Entidad Operativa Desconcentrada

Planificación Operativa Anual

La elaboración de la planificación operativa anual, se realiza en función de la proyección de ingresos y gastos anualmente, actividades que duraban alrededor de 15 días, mientras que, con la propuesta de desconcentración, el proceso tomaría un máximo de 10 días, como lo muestra la figura 14.

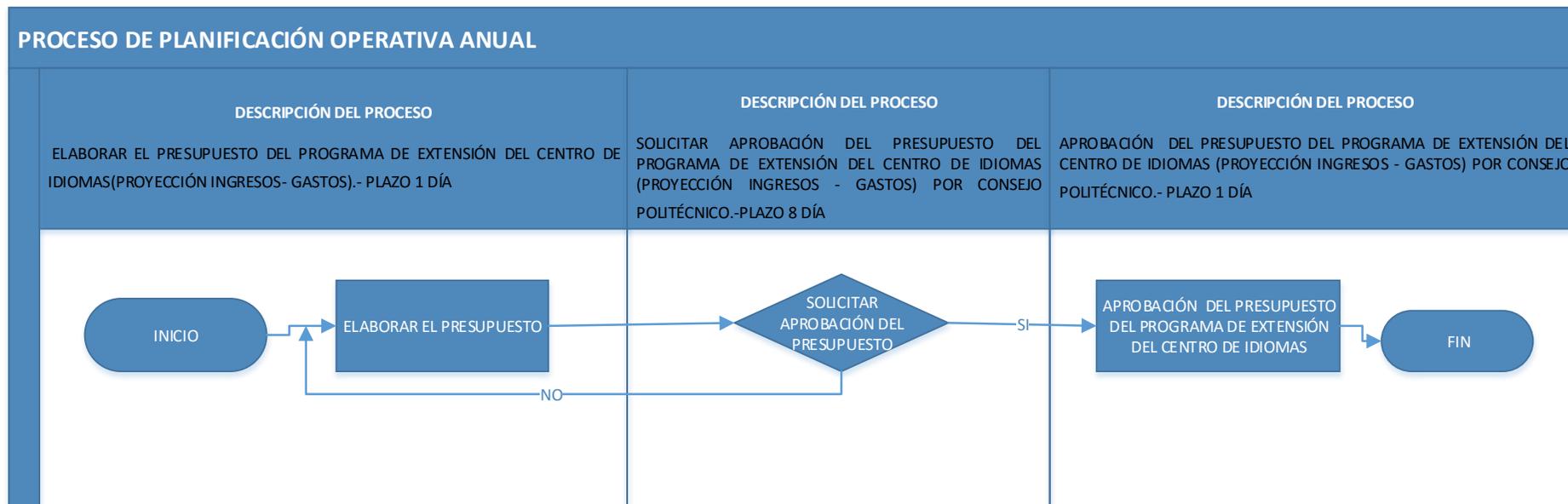


Figura 14-5. Proceso de Elaboración de la Planificación Centro de Idiomas

Elaborado por: Monserrate Armijos, 2019

Contratación de Docentes

El proceso de contratación tardaba 31 días desde que el Centro de Idiomas realizaba un informe de selección de los docentes a contratarse, mientras que como lo determina la figura 15, una vez creada la entidad operativa desconcentrada, se tardará 6 días.

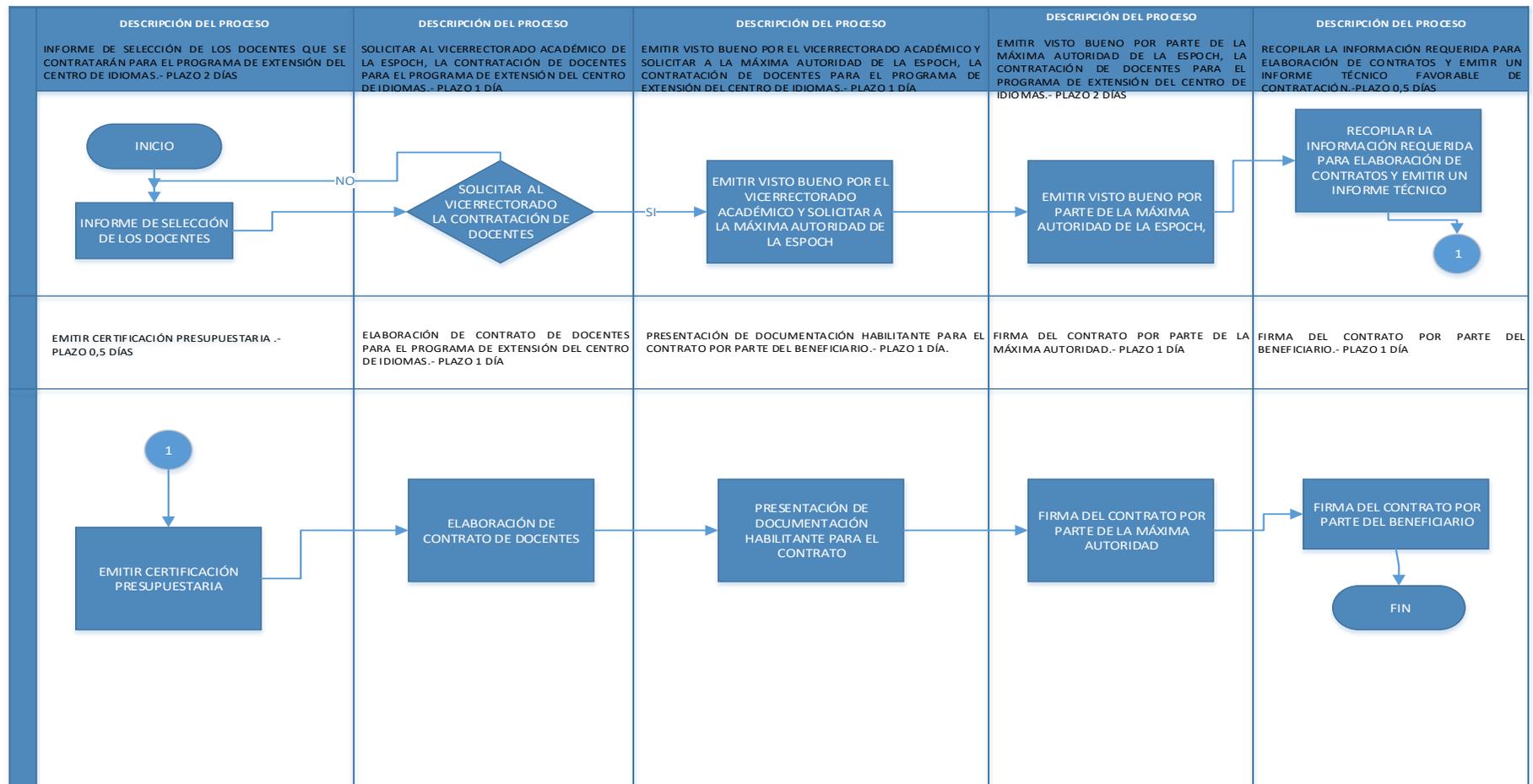


Figura 15-5: Contratación de Docentes

Elaborado por: Monserrate Armijos, 2019

Adquisición de Bienes y Servicios

Realizando una consolidación de requerimientos institucionales similares, el proceso de adquisición de bienes y servicios tomaba alrededor de 35 días, mientras que una vez creada la entidad operativa desconcentrada, y al tener requerimientos de bienes y servicios del catálogo electrónico, este proceso durará máximo 11 días, como se muestra en la figura 16.

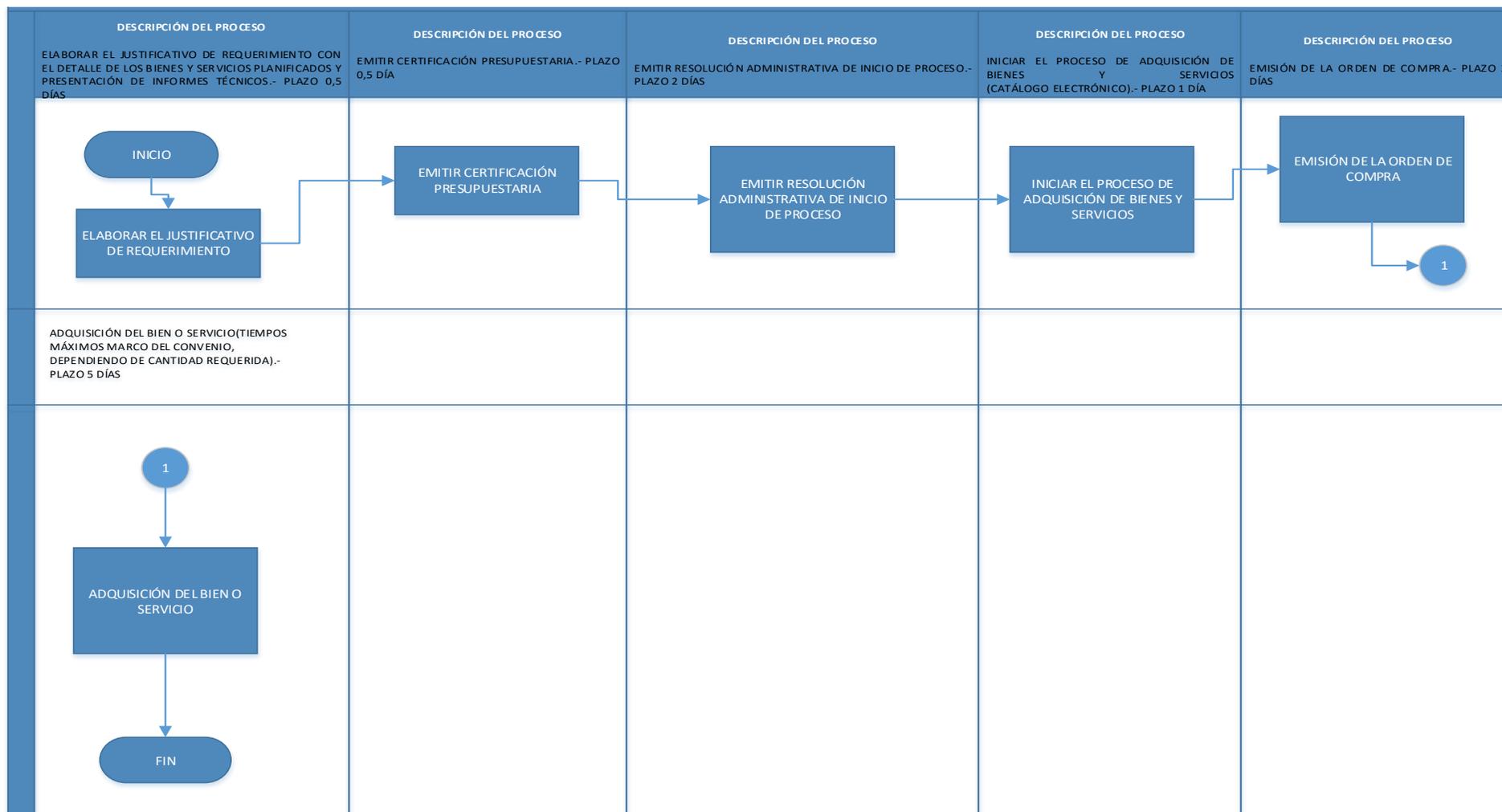


Figura 16-5: Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios

Elaborado por: Monserrate Armijos, 2019

Pago de honorarios a docentes

La ejecución del proceso tardaba alrededor de 24 días, mientras que en la figura 17 se evidencia que con la propuesta de desconcentración el proceso de pago por honorarios a docentes del Centro de Idioma, tomará máximo 7 días.

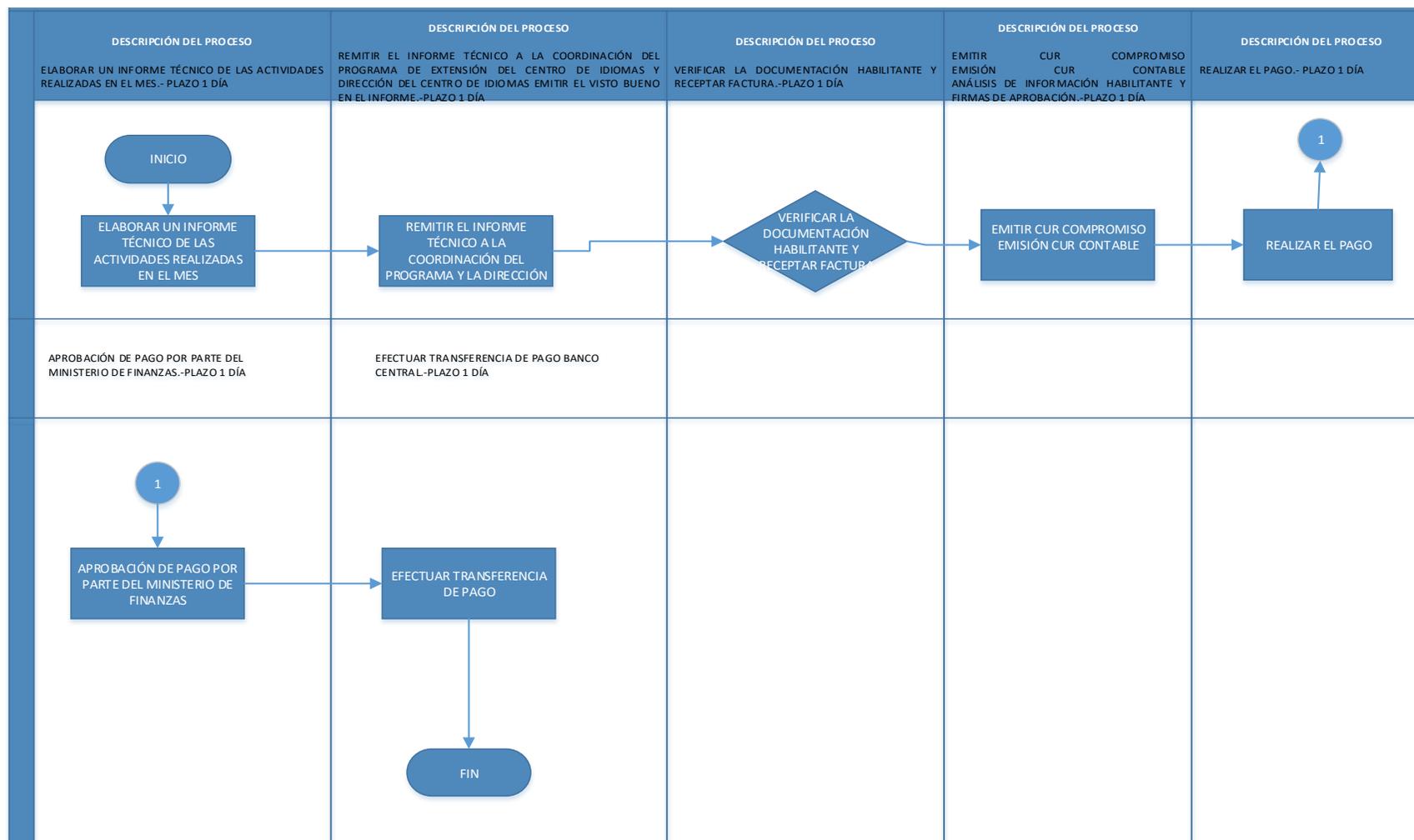


Figura 17-5: Pago de honorarios a docentes

Elaborado por: Monserrate Armijos, 2019

Conclusiones

- Una vez analizada la teoría de la Burocracia propuesta por Max Weber, así como la administración pública según el tratadista Dromi, la administración pública por procesos vigente en Ecuador, se realiza el diagnóstico de la situación administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la ESPOCH, evidenciando así que a pesar de que es una unidad académica generadora de recursos propios de autogestión, no puede ejecutar sus procesos y su presupuesto en los tiempos estimados, incurriendo en la contravención de la normativa legal vigente y causando malestar en los actores de interés.
- El diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera permite determinar las competencias, atribuciones y funciones de la entidad operativa desconcentrada a implementarse, por lo tanto, con la elaboración de la propuesta del proyecto, se determina que reduce el tiempo de ejecución de sus actividades de planificación operativa de 15 a 10 días, la contratación de docentes de 31 a 11 días, la adquisición de bienes y servicios de 35 y 19 días a 11 días, el pago de honorarios a docentes de 24 a 7 días, evidenciando la mejora en la calidad en la prestación de servicios, por consiguiente, la designación de funciones y responsabilidades en la entidad operativa desconcentrada hace más eficiente y eficaz la gestión del Centro de Idiomas.
- Mediante la comprobación de la hipótesis utilizando el método Chi cuadrado se evidencia que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, adicionalmente, se demuestra la viabilidad legal, técnica y financiera, apoyados en la normativa vigente, y la social, mediante el beneficio que reciben los actores de interés.

Recomendaciones

- Implementar el diseño de procesos de desconcentración administrativa y financiera del Centro de Idiomas de la ESPOCH, garantizando el éxito que tendrá el proyecto, como se evidencia el análisis de la viabilidad legal, técnica, financiera y social de esta investigación.
- Para optimizar los recursos y disponer de información para la toma de decisiones, se levante e implemente el manual de procedimientos a nivel Institucional.
- La administración de los recursos de autogestión y su regulación, requiere de la elaboración de su reglamento respectivo.

Bibliografía

- Ackerman & Com, A. S. (2013). *Metodología de la investigación*. Ediciones del Aula Taller.
- Agudelo & Escobar, A. T. (2007). *Gestión por Procesos*. Bogotá.
- Agudelo / Escobar, A. T. (2007). *Gestión por Procesos*. Bogotá.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución del Ecuador. *Constitución del Ecuador*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior. *LOES*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Ley de Modernización del Estado*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/LEY-DE-MODERNIZACION.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). *Reglamento a la Ley de Modernización del Estado*. Obtenido de <http://www.ecuadorestrategicoep.gob.ec/images/leytransparencia/Agosto2016/REGLAMENTO%20LEY%20DE%20MODERNIZACION.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*.
- Baca, G. (2014). *Administración Integral: hacia un enfoque de procesos*. Grupo Editorial Patria.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Uniminuto, Colombia: Pearson.
- Cárdenas, N. (2008). *36 años del Centro de Idiomas*. Riobamba.
- Castillo, D., & Castillo, F. (2018). *Universidad de El Salvador*. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/18907/>
- CEAACES, Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2018). *Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas a ser discutido con las IES*. Obtenido de <https://www.ucsg.edu.ec/wp-content/uploads/transparencia/Modelo-evaluacion-preliminar-universidades-escuelas-politecnicas2018.pdf>
- CEPC, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales (2010). *www.cepc.gob.es/*. Obtenido de Terminológica Ciencias Sociales.
- CES, Consejo de Educación Superior Ecuador (2015). *CES*. Obtenido de <http://www.ces.gob.ec/doc/nuevos-horizontes/modelos%20de%20gestin%20y%20pertinencia.%20elizabeth%20larrea.pdf>
- Chiavetano, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. McGraw -Hill.
- Civeira, G. (2015). Estructura, organización y gestión de las facultades de Agronomía en Argentina: Breve Análisis. *Organización y Administración de la educación*.
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, C. (2009). *CORPOICA*.
- Daniel Zalazar, R. J. (2013). *Introducción a la Administración: Paradigmas en las Organizaciones*.
- Dirección de Planificación ESPOCH. (2018). *Plan Estratégico 2014-2018*. Riobamba.

- Dromi, J. R. (2015). *Derecho Administrativo*. Ediciones Ciudad Argentina.
- Eliana Minelli, G. R. (2015). Quest for accountability: exploring the evaluation process of universities. *Quality in Higher Education*, 103-131.
- ESAN. Universidad (14 de 09 de 2016). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg/>
- Ganga Contreras, F. A. (2017). Análisis descriptivo del gobierno universitario ecuatoriano: una mirada desde los cambios legislativos. *Revista electrónica de Investigación Educativa*, Vol. 17 No.2.
- Harold, K., & Heinz, W. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*.
- Herrera E, Medina F, & Naranjo L. (2004). *Tutoria de la Investigación Científica*. Diemerino Editores.
- Jiménez Barrero, C. H. (2007). Desconcentración administrativa: el caso de las localidades del distrito capital. Bogotá.
- Jon Olaskoaga-Larrauri et al. (2015). Reformas organizativas en las instituciones de educación superior, condiciones laborales y reacciones. *Revista Iberoamericana de Educacion Superior*, 202-218.
- Kyocera, D. S. (2019). *Kyocera Document Solutions*. Obtenido de <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/analisis-viabilidad-de-un-proyecto/>
- Lopez Segre, F. (2010). Tendencias de la Educación Superior en el mundo y en América Latina y el Caribe. *Research Gate*, 267-291.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/index.php?buscador=1&letra=E>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Normas Técnicas de Presupuesto.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Catálogo de Fuentes de Financiamiento de Ingresos*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/CATALOGO-FUENTES-DE-FINANCIAMIENTO-INGRESOS.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (02 de 2019). *Clasificador Presupuestario de Ingreso y Egresos del Sector Público*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/Clasificador-al-1-febrero-2019-para-publicar.pdf>
- OCAS, Organo Colegiado Académico Superior ESPOCH. (2017). *Resolución 477.CP.2017*.
- Pacheco, L., & Pacheco, R. (2015). *Universidad Sociedad EC*.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid.
- Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *SHOPIA*, 55-70.
- SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013). Norma Técnica Desconcentración de Entidades de la Función Ejecutiva. *Acuerdo Ministerial 01*. Quito.

- SENPLADES Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2016). *Guía para la presentación de programas y proyectos de inversión pública*.
- SENPLADES. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Quito.
- SENPLADES. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2018). *Código Orgánico de Planificación e Inversión Pública*. Obtenido de <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/COPFP.pdf>
- SENPLADES. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2018). *Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por procesos*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/032-2016.pdf>
- SENPLADES. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2018). *Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Obtenido de https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_3_reg_codigo_org_plan_fin_pu_mar_2018.pdf
- SNAP. (2016). *Secretaría Nacional de Administración Pública*. Obtenido de Norma Técnica Prestación de Servicios y Administración Pública: <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/MARCO-LEGAL-2016/Registro-Oficial-739-Acuerdo-Ministerial-1573.pdf>
- SNAP. (2016). *Secretaría Nacional de Administración Pública*. Obtenido de Norma Técnica Prestación de Servicios y Administración por procesos: <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/MARCO-LEGAL-2016/Registro-Oficial-739-Acuerdo-Ministerial-1573.pdf>
- SNAP, Secretaría Nacional de Administración Pública. (2016). *Norma Técnica Prestación de Servicios y Administración por procesos*.
- Tarapues Edwin, Osorio Hugo, Parra Ramiro. (2012). Burton Clark y su concepción acerca de la Universidad Emprendedora. *TENDENCIAS* , 103-118.
- Universidad de las Fuerzas Armadas, E. (2014). *Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos Codificado*. Samgolquí - Ecuador.
- Urrea, E., Munoz, A., & Pena, J. (2013). *El análisis del discurso como perspectiva metodológica para investigadores de salud. Enfermería universitaria*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632013000200004&lng=es&tlng=es.
- Valdés Hernández, L. A. (2012). *Manual para Diagramación de Procesos*. México: UNAM.

Anexos

1. Guía de entrevistas
2. Análisis de resultados de la entrevista
3. Diagrama de flujo Proceso de Recaudación
4. Diagrama de flujo Proceso de Planificación Operativa Anual
5. Diagrama de flujo Proceso de Contratación Docente
6. Diagrama de flujo Proceso de Adquisición de bienes y servicios
7. Diagrama de flujo Proceso de adquisición de bienes y servicios Catálogo Electrónico
8. Diagrama de flujo Proceso pago de honorarios docentes
9. Perfiles de los cargos para el Talento Humano requerido EOD.