



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE**

**AUTORES:**

**ING. ROY GARZÓN ULLAGUARI  
ING. JIMENA GUERRERO GUANUCHE**

**DIRECTOR:**

**ING. JORGE RODRÍGUEZ, MGCP**

**SANGOLQUÍ, 2015**

- 1. RESUMEN / INTRODUCCIÓN**
- 2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**
- 3. METODOLOGÍA**
- 4. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL**
- 5. REVISIÓN DE PROCESOS**
- 6. MODELO DE GESTIÓN**
- 7. PLAN DE IMPLANTACIÓN**
- 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## BASE LEGAL DE CREACIÓN O REFORMA INSTITUCIONAL

Marco  
constitucional,  
marco legal y  
reglamentación

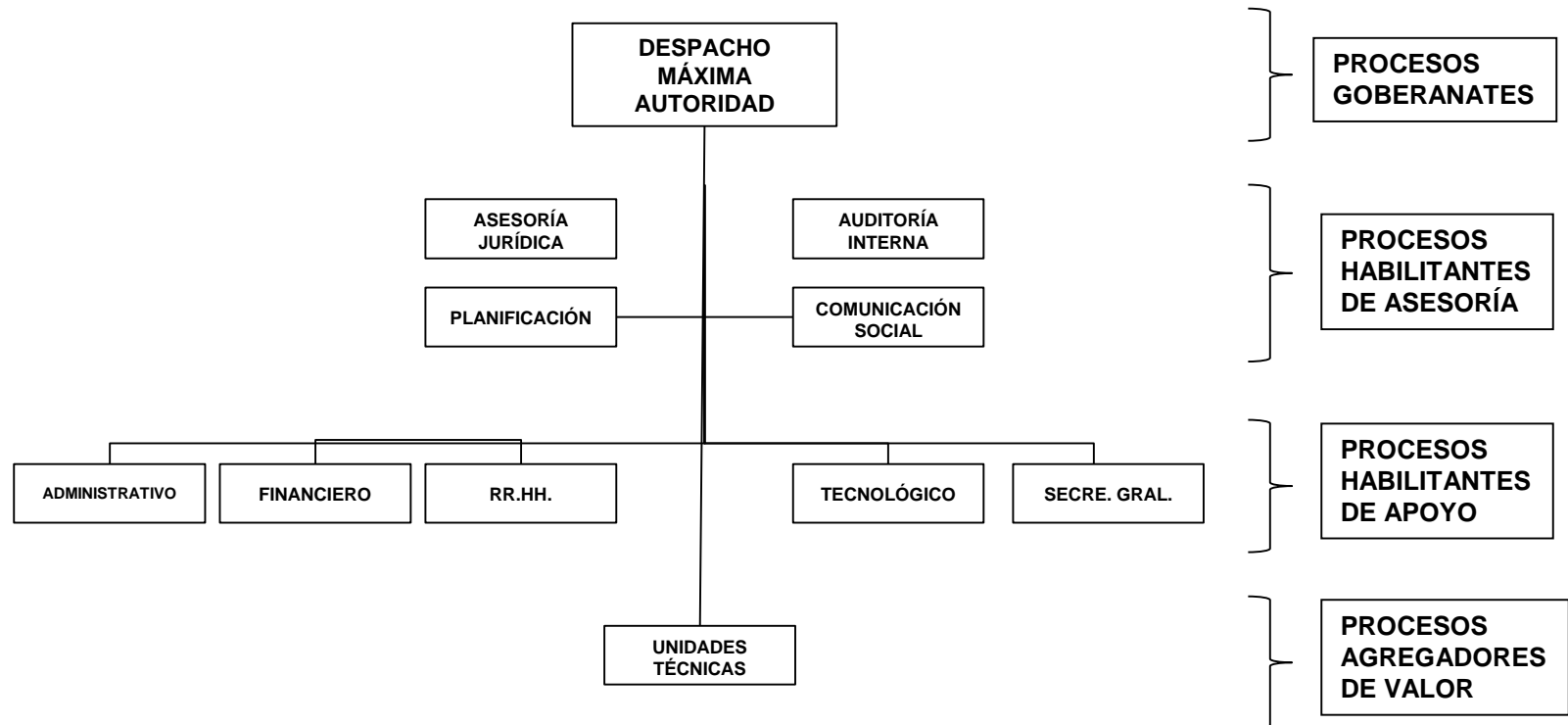
Se detalla la base legal actual referente a la temática. Empezando por la constitución, leyes orgánicas, leyes ordinarias, normas, decretos y reglamentos, acuerdos y resoluciones, y demás actos y decisiones de los poderes públicos, que respaldan la propuesta de institucionalidad.

Del análisis legal actual, se elaboran matrices de normatividad, iniciando con el diseño del Modelo de Gestión propuesto.

## Jerarquización de Instrumentos Legales (Art. 425 Constitución)



## Estructura Orgánica



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- **MISIÓN:** Clara, entendible, concisa.
- **VISIÓN:** Emocionante y aspiracional, medible o verificable, entendible para todos los públicos
- **VALORES INSTITUCIONALES:** Pertinentes y útiles; trabajados en el día a día y liderados con el ejemplo.
- **ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN POR LÍNEAS DE ACCIÓN:** *Para que una Estrategia influencie la ACCIÓN, debe ser RECORDADA. Para ser RECORDADA, debe ser ENTENDIDA. Para ser ENTENDIDA, debe ser COMUNICADA. Para ser COMUNICADA, debe ser SIMPLE.*

1. RESUMEN / INTRODUCCIÓN
- 2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**
3. METODOLOGÍA
4. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL
5. REVISIÓN DE PROCESOS
6. MODELO DE GESTIÓN
7. PLAN DE IMPLANTACIÓN
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Definición del problema

¿ La Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE tiene dificultad en la consecución de objetivos de mediano y largo plazo ?

## Efectos



Desperdicio de recursos



Estancamiento institucional



Inseguridad en decisiones



Falta de Competitividad



## Causas



### Alta complejidad Gestión

- Requiere recursos, planes y directrices.
- Excesivos cambios en las normativas.
- Falta empoderamiento por procesos.



### Indefinición de Estructura Organizacional

- Baja Prioridad.
- Evitar impacto laboral negativo.



### Resistencia al Cambio

- Falta de involucramiento.
- Falta de habilidades para manejo de cambios.

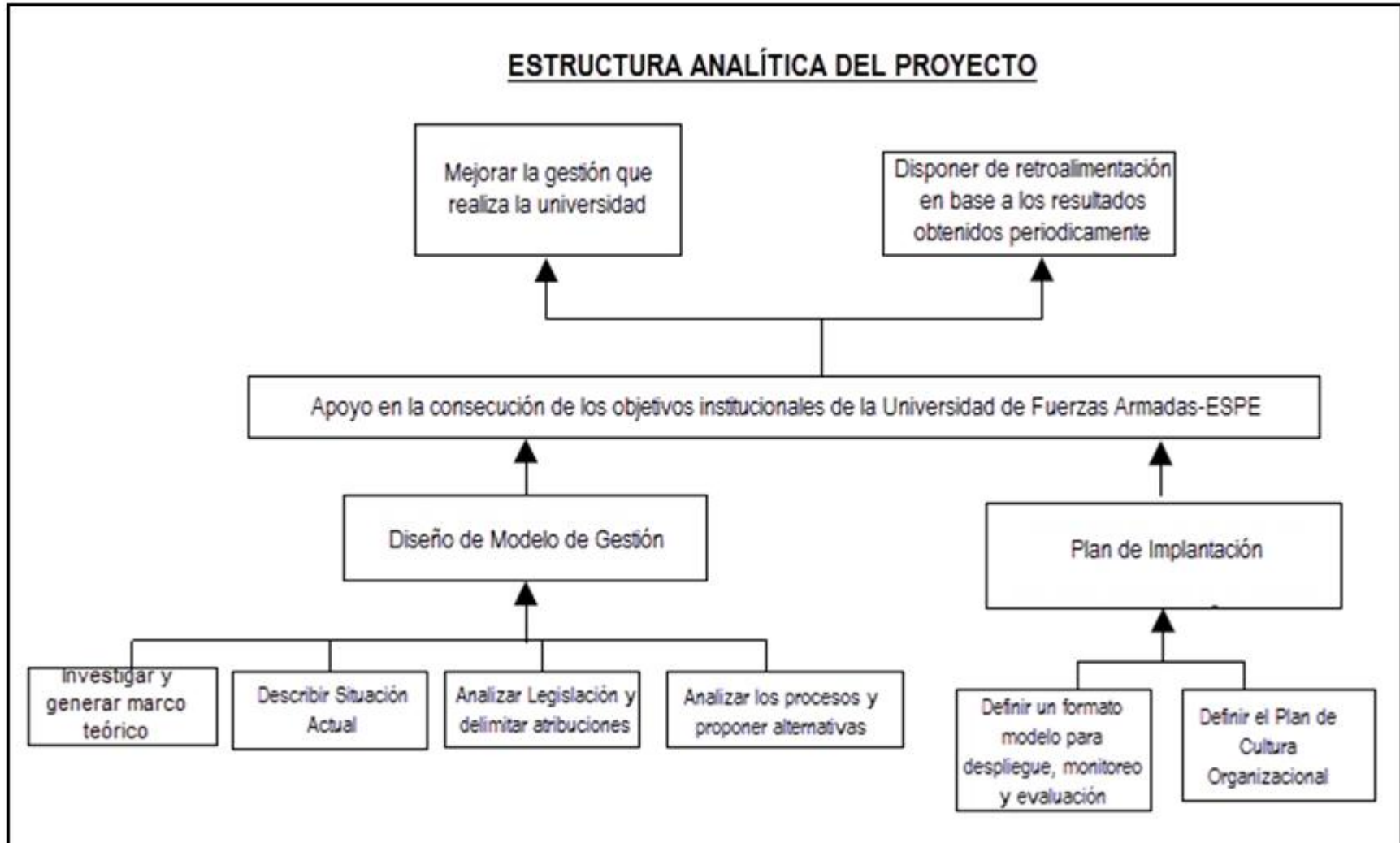
## Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión para apoyar a la consecución de objetivos institucionales de mediano y largo plazo de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

## Objetivos Específicos

- Disminuir la complejidad en la gestión de la Universidad de Fuerzas Armadas, mediante el enfoque de procesos en todos los niveles, la asimilación oportuna de la legislación y la generación de información que permita justificar la inversión requerida.
- Plantear una propuesta de estructura organizacional que denote mejoras respecto a la estructura actual de la Universidad.
- Minimizar de manera gradual el efecto de resistencia al cambio, a través de la elaboración del Plan de Implantación que guíe la creación y uso del y apoyado del Plan de Cultura Organizacional permita tomar el control y monitorear los cambios.

# Definición del Problema



## Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Mejorar la gestión que realiza la Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE	Una vez que se realice la implementación del modelo de gestión en una Unidad, El nivel de optimización de recursos debe incrementarse al menos en un 5%.	Análisis de gastos y uso de recursos de la unidad	Existencia de apoyo directivo y recursos económicos necesarios para la implantación del modelo de gestión
Disponer de retroalimentación en base a los resultados obtenidos periódicamente	Una vez que se realice la implementación del modelo de gestión en una Unidad, considerar que la cantidad de mejoras realizadas deben ser superior a 5.	Informes de retroalimentación	Existan responsables para el monitoreo y retroalimentación de al menos un período de 6 meses
<b>PROPÓSITO</b>			
Apoyo en la consecución de los objetivos institucionales de la Universidad de Fuerzas Armadas-ESPE	Al año de la implantación del modelo de gestión, el porcentaje de cumplimiento de objetivos debe aumentar al menos en 5%	Revisión Informe	La evaluación del indicador es proyectado ya que el alcance del proyecto no contempla la implementación.
<b>COMPONENTES</b>			
1. Diseño de Modelo de Gestión	Definir un modelo de gestión	Revisión Informe	Susceptible de ser replicado las diferentes unidades que conforman
2. Plan de implantación	Definir un formato estandarizado de plan de implantación	Revisión Informe	Constituyen directrices para realizar la implantación en una área específica.

## Matriz de Marco Lógico (continuación)

OBJETIVOS	INDICADORES	META	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES DE COMPONENTE 1</b>			
Investigar y generar marco teórico	480	480	Existen autores que ya han realizado una investigación previa y han publicado sus investigaciones
Describir la situación actual de la Universidad	700	700	Existirán las facilidades para acceso a entrevistar a personal que conoce el funcionamiento actual de la universidad
Analizar legislación y delimitar atribuciones	240	240	Basada en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), Constitución de la República del Ecuador, Ley de Centros de
Analizar los procesos y proponer alternativas	560	560	Mantener el mapa de procesos estratégicos, agregadores de valor y
<b>ACTIVIDADES DE COMPONENTE 2</b>			
Definir un formato para la Implantación que considere despliegue, monitoreo y evaluación	500	500	Creación de un modelo de Plan de Implantación el cual tiene las directrices a ser consideradas
Definir el Plan de Cultura Organizacional	300	300	Creación de un modelo de Plan de Cultura Organizacional que contiene los principales componentes a
<b>Total</b>	<b>2780</b>	<b>2780</b>	

1. RESUMEN/INTRODUCCIÓN
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA
- 3. METODOLOGÍA**
4. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL
5. REVISIÓN DE PROCESOS
6. MODELO DE GESTIÓN
7. PLAN DE IMPLANTACIÓN
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Investigación

- Investigación Documental.
- Investigación de Campo.

## Modelo de Gestión

- Administración y Mejoramiento Continuo.
- Cuadro conceptual de modelo de gestión.
- Procesos (SADT)

## Plan de Implantación

- Marco de referencia COBIT 5.



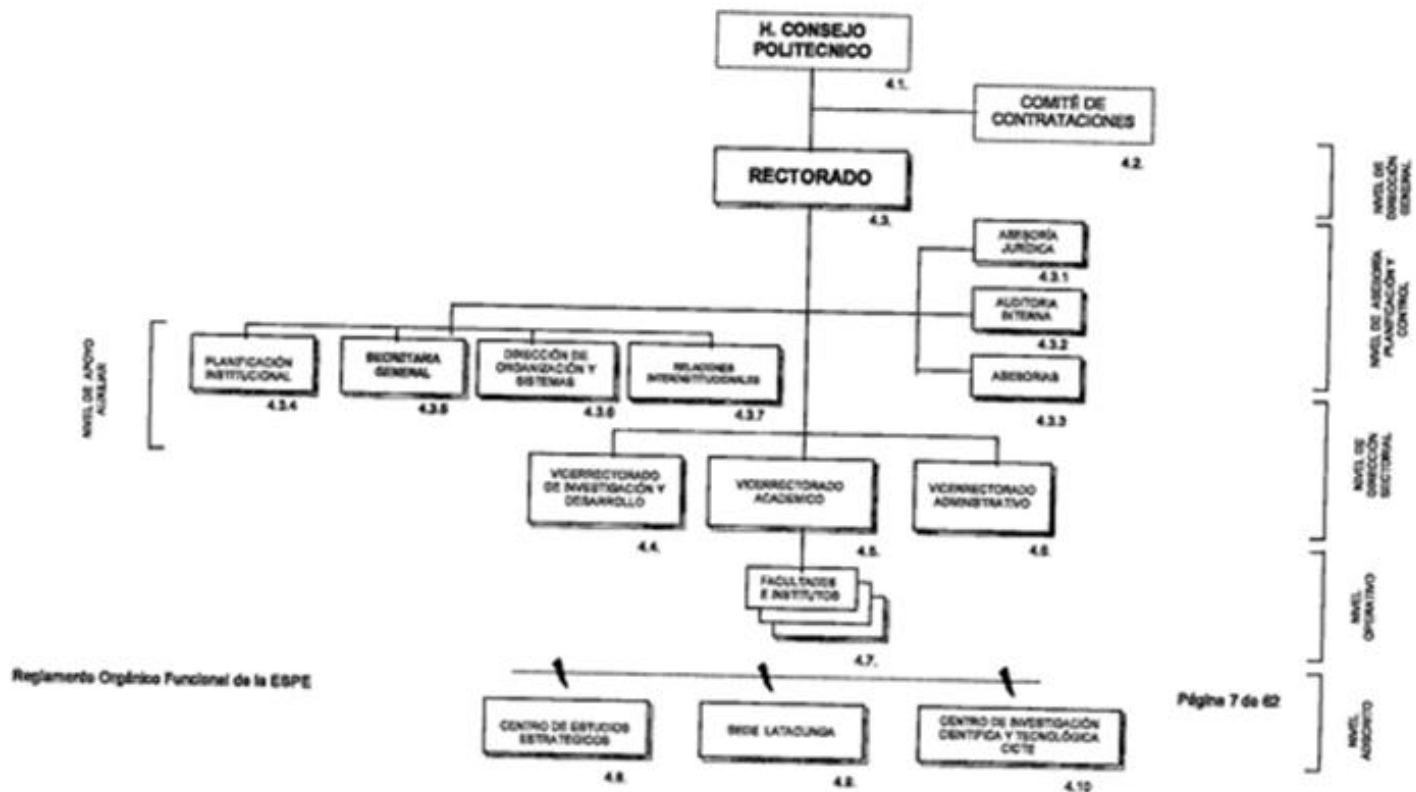
1. RESUMEN / INTRODUCCIÓN
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA
3. METODOLOGÍA
- 4. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL**
5. REVISIÓN DE PROCESOS
6. MODELO DE GESTIÓN
7. PLAN DE IMPLANTACIÓN
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

# Diagnóstico de Situación Actual

En 1996, mediante una orden de rectorado No.9677 de fecha 11 de noviembre se aprueba el reglamento orgánico funcional de la ESPE.

## ORGÁNICO ESTRUCTURAL DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO

06 DE NOVIEMBRE DE 1996



## Marco Normativo

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR (2008)
- LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR
- REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR (2011)
- REGLAMENTO TRANSITORIO PARA LA TIPOLOGÍA DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS Y DE LOS TIPOS DE CARRERAS O PROGRAMAS QUE PODRÁN OFERTAR CADA UNA DE ESTAS INSTITUCIONES (REFORMADO EL 22 DE AGOSTO DEL 2012)
- REGLAMENTO DE CARRERA Y ESCALAFÓN DEL PROFESOR E INVESTIGADOR DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR CODIFICACIÓN (2014).
- LEY ORGÁNICA DE DEFENSA NACIONAL (2009).
- ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL (2014)
- ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS “ESPE” (2013)
- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012 – 2016
- PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017
- REFORMA DEMOCRÁTICA DEL ESTADO ECUATORIANO

## Marco Normativo

### TABLA 4.1 Competencias de Docencia

N°	Competencia	Norma	Atribución	Institución atribuida	Facultades
1	Formación Profesional	<p>Art. 8 Serán Fines de la Educación Superior.- La educación superior tendrá los siguientes fines:</p> <p>a) Aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas.</p>	Ejecución de las actividades académicas	UNIVERSIDAD ESPE AREA DOCENCIA	Regulación Rectoría Gestión Control

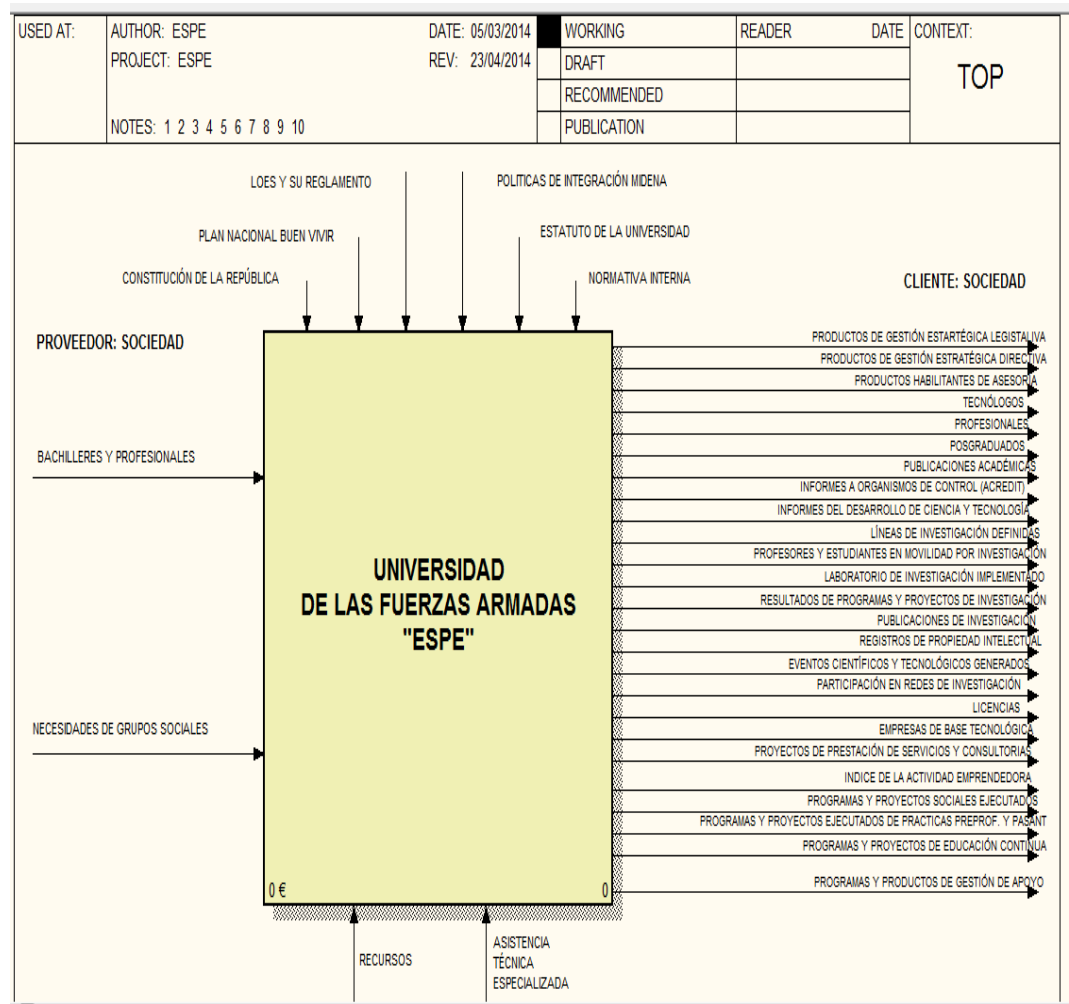
## Marco Normativo

### TABLA 4.2 Competencias de Investigación e Innovación

N°	Competencia	Norma	Atribución	Institución atribuida	Facultades
1	Investigación e Innovación	Art. 13.- Funciones del Sistema de Educación Superior.- Son funciones del Sistema de Educación Superior: b) Promover la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica, la tecnología y la cultura.	Realizar la transferencia de conocimiento científico, desarrollo e innovación tecnológica	UNIVERSIDAD	
2	Investigación e Innovación		Generar propuestas y planteamientos de proyectos de investigación para buscar la solución de los problemas del país	UNIVERSIDAD ESPE ÁREA BIENESTAR ESTUDIANTIL	
3	Investigación e Innovación		Generar conocimiento e innovación tecnológica para proporcionar seguridad a la ciudadanía y al Estado, en todos los ámbitos; incluido el aeroespacial y de los intereses marítimos	UNIVERSIDAD ESPE ÁREA BIENESTAR ESTUDIANTIL	

1. RESUMEN / INTRODUCCIÓN
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA
3. METODOLOGÍA
4. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL
- 5. REVISIÓN DE PROCESOS**
6. MODELO DE GESTIÓN
7. PLAN DE IMPLANTACIÓN
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## NIVEL A-0



**Gráfico 3.3 Despliegue IDF-0**

## NIVEL A0

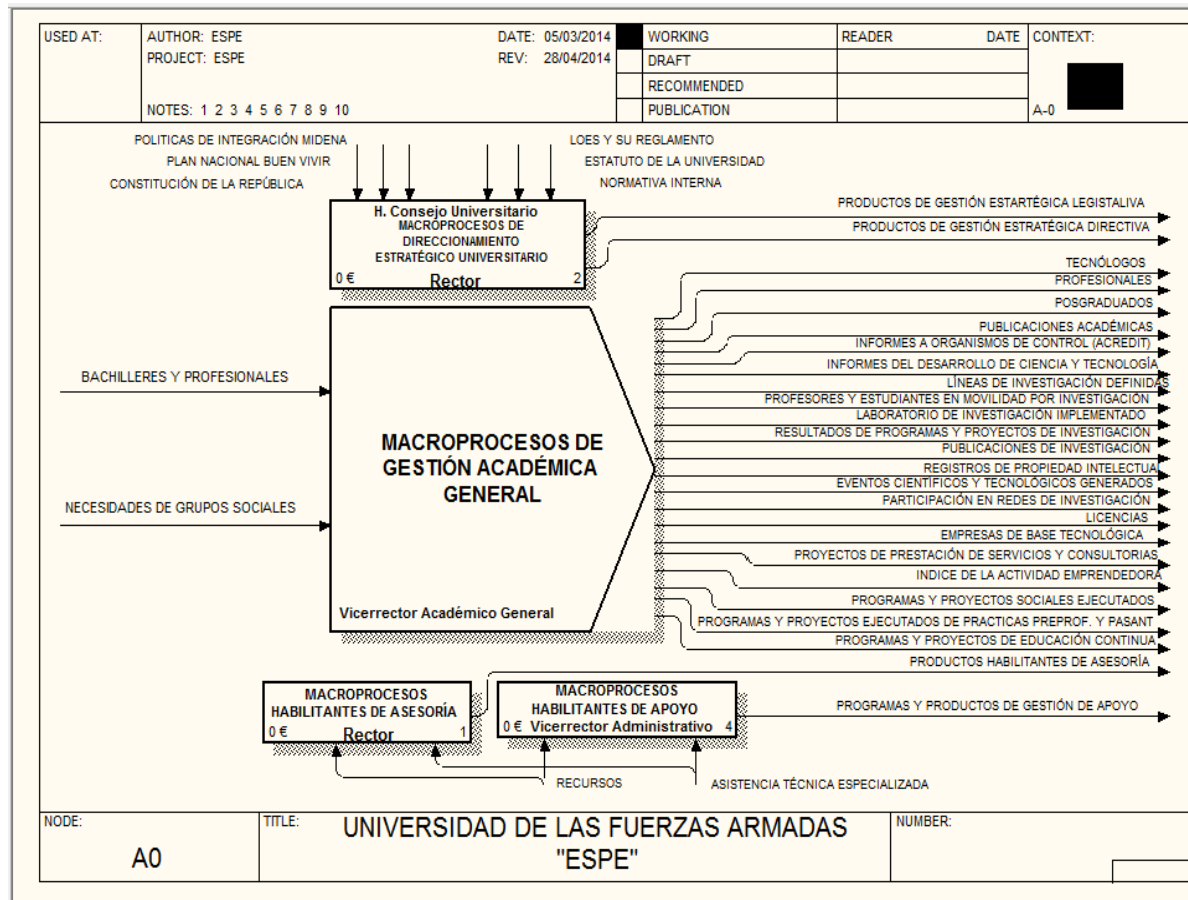
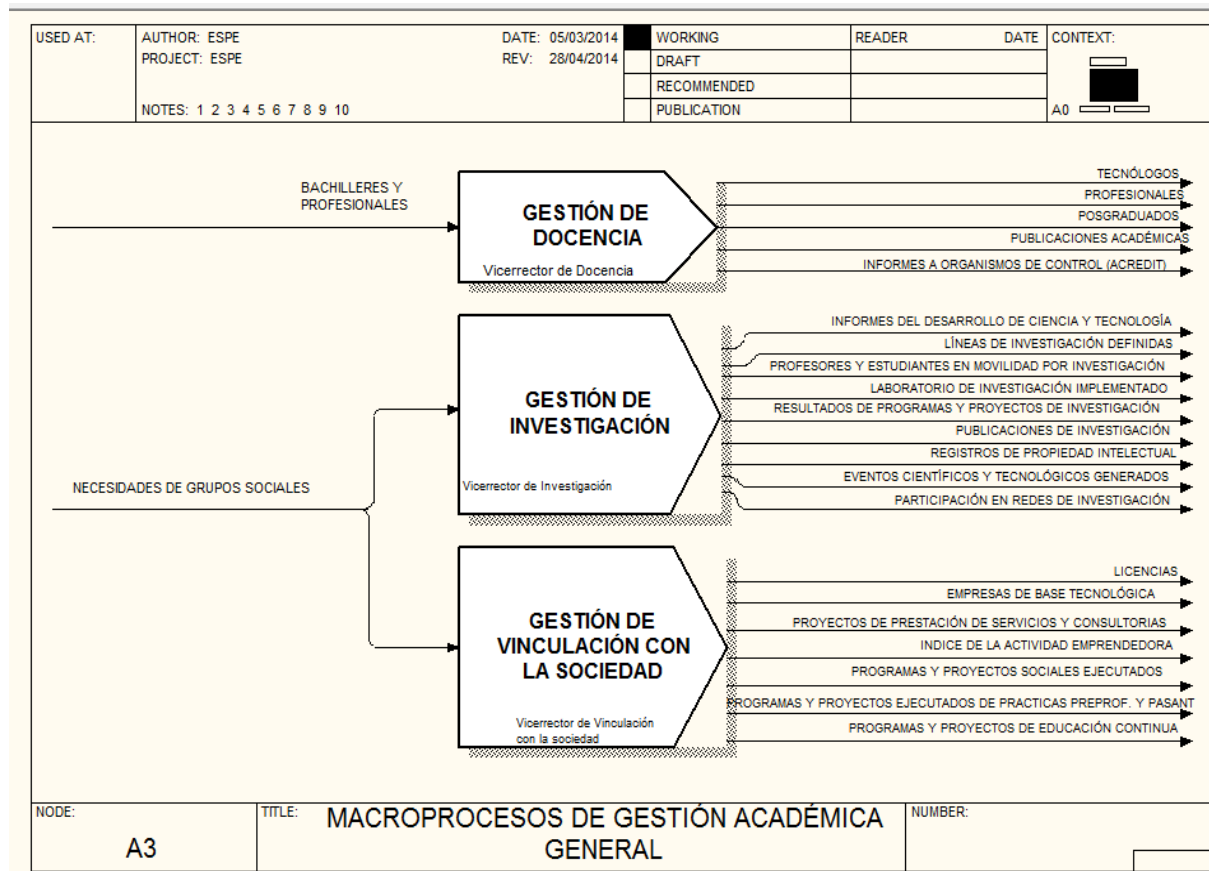


Gráfico 3.4 Nivel 1



## NIVEL 2 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR



**Gráfico 3.5** Nivel 2 Procesos Agregadores de valor

**TABLA 3.1 Componentes Estructura Orgánica**

<b>Unidades Administrativas</b>	<b>Procesos Organizacionales</b>	<b>Niveles Organizacionales</b>
Directorios Despacho de las autoridades institucionales	Procesos Gobernantes	Nivel Directivo
Auditoría Interna Asesoría Jurídica Planificación Comunicación Social	Procesos Habilitantes de Asesoría	Nivel Asesor
Administración de Recursos Humanos Gestión Financiera Gestión Tecnológica Gestión Administrativa Secretaría General	Procesos Habilitantes de Apoyo	Nivel de Apoyo
Se identificarán en relación a la misión y objetivos institucionales	Procesos Agregadores de Valor	Nivel Operativo

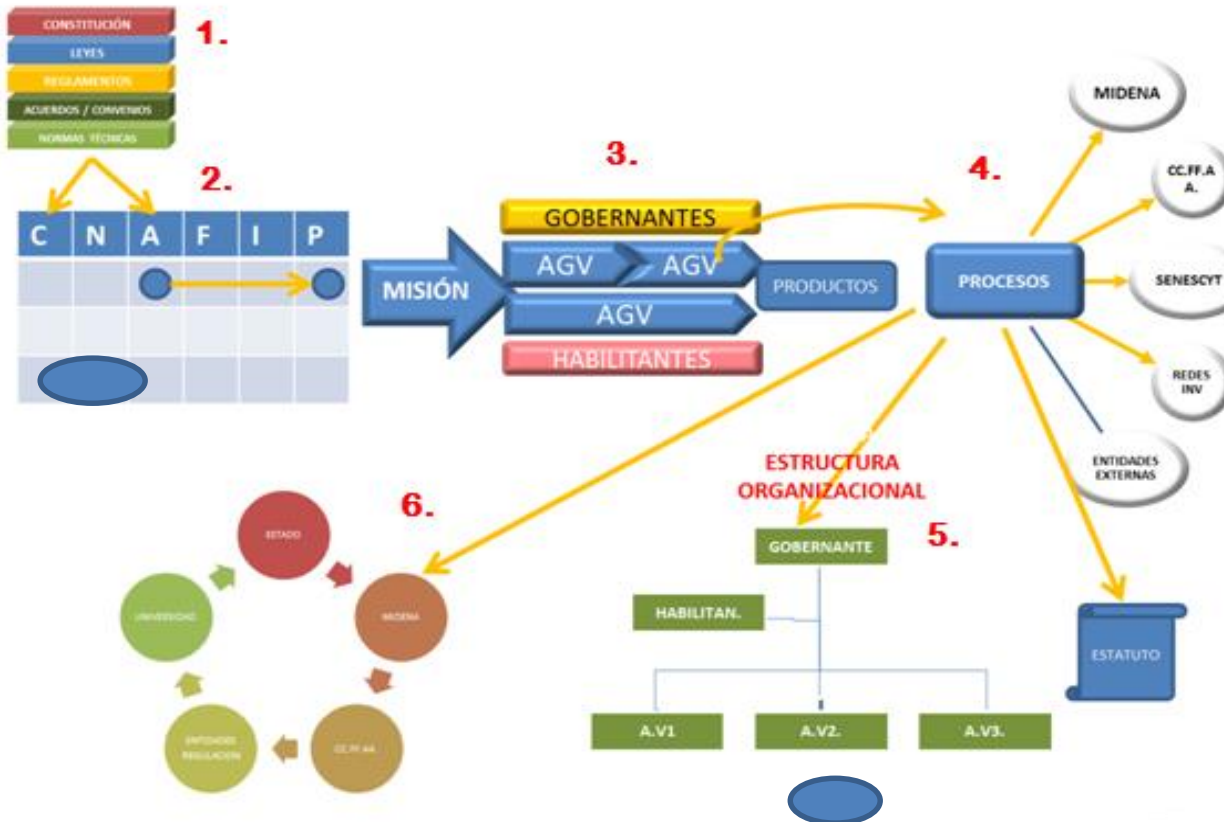
**TABLA 3.2** Inventario de macroprocesos

Catálogo o Inventario de Macro Procesos	Procesos Organizacionales	Niveles Organizacionales
Macro Proceso Gobernante 1 Macro Proceso Gobernante 2	Procesos Gobernantes	Nivel Directivo
Auditoría Interna Asesoría Jurídica Planificación Comunicación Social	Procesos Habilitantes de Asesoría	Nivel Asesor
Administración de Recursos Humanos Gestión Financiera Gestión Tecnológica Gestión Administrativa Secretaría General	Procesos Habilitantes de Apoyo	Nivel de Apoyo
Macro Proceso Agregador de Valor 1 Macro Proceso Agregador de Valor 2 Macro Proceso Agregador de Valor 3	Procesos Agregadores de Valor	Nivel Operativo

- Redefinición de los procesos por niveles y por categorizaciones (inventario)
- Productos
- Identificación de áreas administrativas
- Atribuciones y responsabilidades

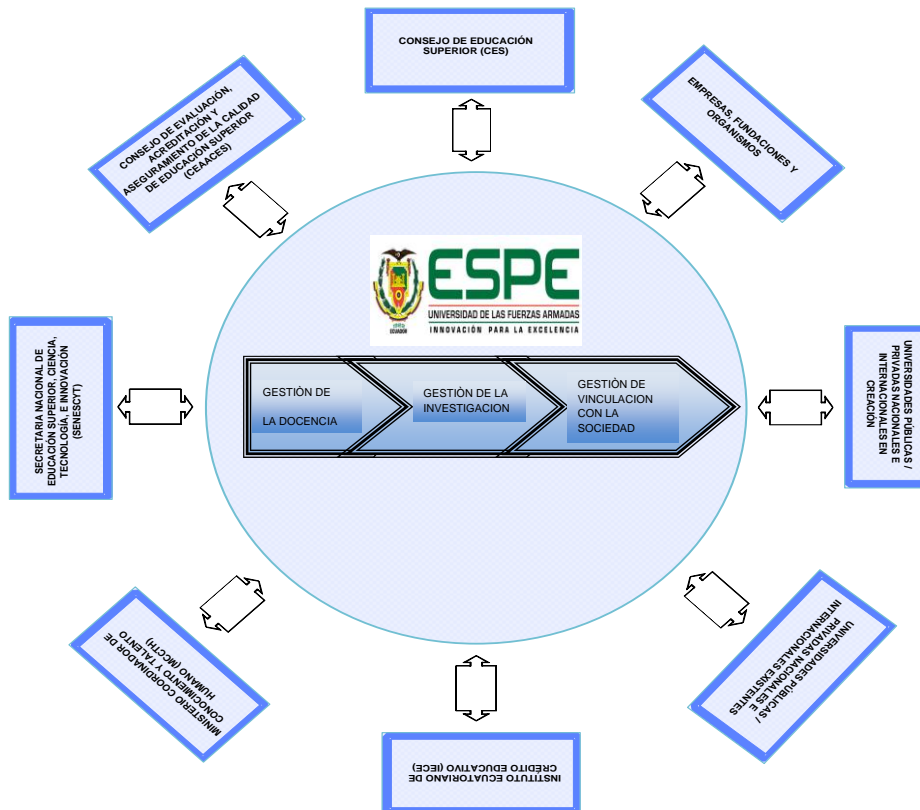
1. RESUMEN / INTRODUCCIÓN
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA
3. METODOLOGÍA
4. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL
5. REVISIÓN DE PROCESOS
- 6. MODELO DE GESTIÓN**
7. PLAN DE IMPLANTACIÓN
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Cuadro Conceptual



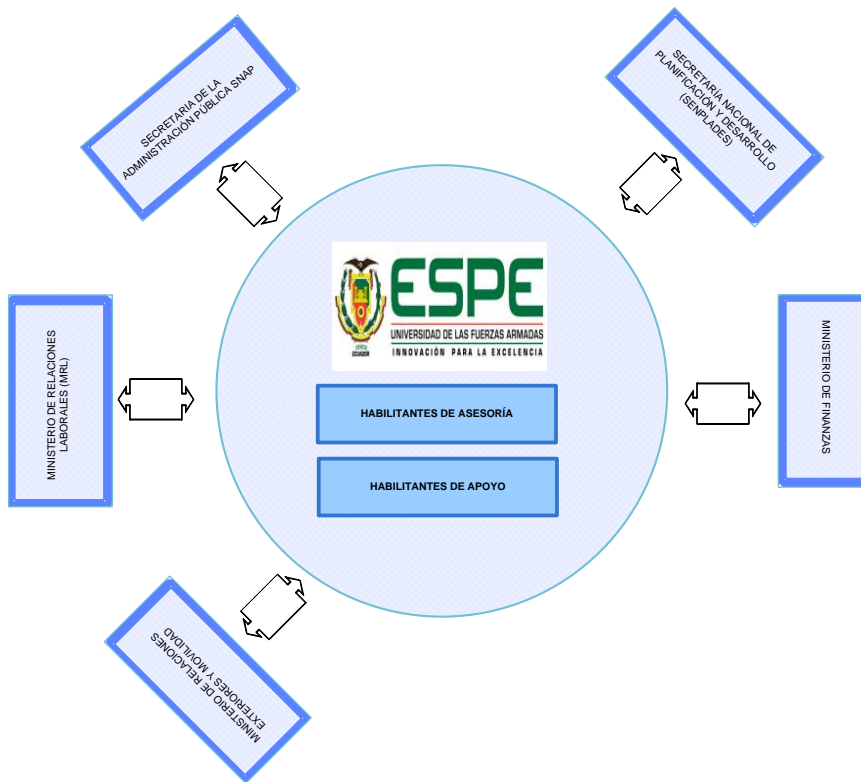
1. Leyes y normativas
2. Matriz de Competencias, Atribuciones y Productos
3. Mapa de Procesos
4. Matriz Proceso-Producto
5. Estructura organizacional
6. Relacionamiento institucional.

## Gestión Académica



- Consejo de Educación Superior (CES)
- Consejo de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de educación superior (CEAACES)
- Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología, e Innovación (SENESCYT)
- Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano (MCCTH)
- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo (IECE)
- Universidades públicas / privadas nacionales e internacionales
- Empresas, Fundaciones y Organismos

## Gestión Administrativa



- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)
- Secretaría de la Administración Pública SNAP
- Ministerio de Relaciones Laborales (MRL)
- Ministerio de Finanzas
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad



## Lineamientos Estratégicos

- Línea estratégica No. 1: GESTIÓN DEL CAMBIO Y DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.
- Línea estratégica No. 2: GESTIÓN POR PROCESOS
- Línea estratégica No. 3: EXCELENCIA ACADÉMICA EN LA GESTIÓN DE LA DOCENCIA, INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD
- Línea estratégica No. 4: GESTIÓN INTEGRADA

PERIODO ESTRATÉGICO 5 AÑOS



1. RESUMEN / INTRODUCCIÓN
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA
3. METODOLOGÍA
4. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL
5. REVISIÓN DE PROCESOS
6. MODELO DE GESTIÓN
- 7. PLAN DE IMPLANTACIÓN**
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Análisis de Factibilidad

**TABLA 5.1** Puntaje Evaluación Técnica

VALORACION	5	4	3	2	1	Subtotal
Pertinencia de la implantación	X					5
Cumplimiento de normativas	X					5
Metodología		X				4
Sostenible en el tiempo			X			3
<b>Subtotal</b>						<b>17</b>
<b>Valor promedio</b>						<b>4,25</b>

**TABLA 5.4** Resumen evaluación entorno

VALORACION	5	4	3	2	1	Subtotal
Apoyo directivo y gerencial	X					5
Cultura Organizacional		X				3
Actitud al cambio			X			3
Oportunidad para implantación		X				4
Entorno Tecnológico			X			3
<b>Subtotal</b>						<b>18</b>
<b>Promedio</b>						<b>3,6</b>

### Financiera

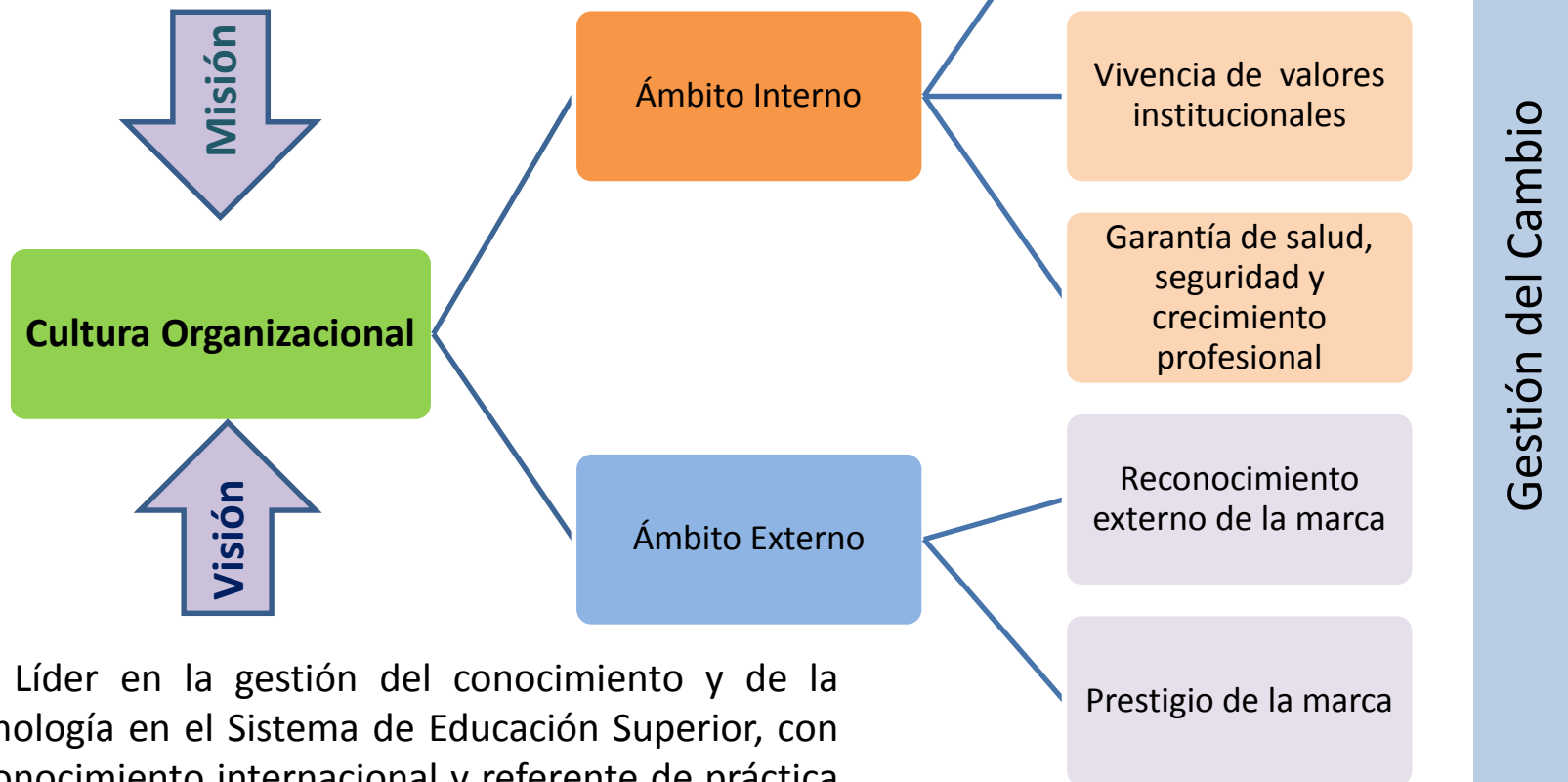
Rubros	0	1	2	3
Inversión Implantación	-121.976,40			
Beneficios Valorados (*)		42.000,00	42.000,00	42.000,00
Matriculas Estudiantiles		2.833.440,00	2.833.440,00	2.833.440,00
Sueldos		-2.790.000,00	-2.790.000,00	-2.790.000,00
Gastos Administrativos		-17.000,00	-17.000,00	-17.000,00
<b>Valor Neto (Ing-Gas)</b>	<b>-121.976,40</b>	<b>68.440,00</b>	<b>68.440,00</b>	<b>68.440,00</b>
<b>Valores Actuales (15% )</b>	<b>-121.976,40</b>	<b>59.513,04</b>	<b>51.750,47</b>	<b>45.000,41</b>
<b>VAN</b>	<b>34.287,53</b>			
<b>TIR</b>	<b>14%</b>			

# Plan de Implantación



# Plan de Cultura Organizacional

Formar académicos y profesionales de excelencia; generar, aplicar y difundir el conocimiento y, proponer e implementar alternativas de solución a problemas de interés público en sus zonas de influencia



Ser Líder en la gestión del conocimiento y de la tecnología en el Sistema de Educación Superior, con reconocimiento internacional y referente de práctica de valores éticos, cívicos y de servicios a la sociedad.

1. RESUMEN / INTRODUCCIÓN
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA
3. METODOLOGÍA
4. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL
5. REVISIÓN DE PROCESOS
6. MODELO DE GESTIÓN
7. PLAN DE IMPLANTACIÓN
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se realizó un planteamiento de una nueva estructura organizacional para la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, basada en procesos.
- Se redefinieron los procesos poniendo enfoque a los productos o servicios que entregan.
- El éxito de cualquier modelo de gestión radica en que se use, se dé seguimiento y que haya retroalimentación, si no se contempla este ciclo no será de apoyo.
- El plan de implantación es una guía práctica, para que se pueda poner en ejecución el modelo de gestión planteado; además como refuerzo es importante desarrollar y actualizar continuamente el Plan de Cultura Organizacional ya que están relacionados.

- Se tome en consideración la estructura organizacional propuesta, orientada a la eficiencia y eficacia de la institución.
- Es necesario implementar el modelo de gestión planteado inicialmente en un área de la universidad, y posteriormente masificar en toda la universidad
- Se requiere de una participación activa en el proceso de diseño e implementación del modelo de gestión a las autoridades, directivos y personal que labora en la institución.
- La resistencia al cambio debe ser tomada como uno de los principales riesgos que puede frenar cualquier mejora, por lo tanto hay que planear e invertir tiempo en el manejo de este.



# Cumplimiento de objetivos

	OBJETIVOS	SE CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Diseñar un Modelo de Gestión para apoyar a la consecución de objetivos institucionales de mediano y largo plazo de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.	X		Se estableció un Modelo de Gestión, cuya implantación apoyará en la consecución de objetivos
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	Disminuir la complejidad en la gestión de la Universidad de Fuerzas Armadas, mediante el enfoque de procesos en todos los niveles, la asimilación oportuna de la legislación y la generación de información que permita justificar la inversión requerida.	X		Se generaron las Matrices: Atribuciones y Competencias, Proceso y Producto, Tipología, Mapa de procesos y relacionamiento institucional para entender el alcance de la Universidad
	Plantear una propuesta de estructura organizacional que denote mejoras respecto a la estructura actual de la Universidad	X		Se propone una alternativa de estructura organizacional basada en procesos
	Minimizar de manera gradual el efecto de resistencia al cambio, a través de la elaboración del Plan de Implantación que guie la creación y uso del y apoyado del Plan de Cultura Organizacional permita tomar el control y monitorear los cambios.	X		El plan de Implantación apoyado del Plan de cultura Organizacional, se minimiza la resistencia que presentan las organizaciones.



**GRACIAS  
SU ATENCIÓN**

