

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

EFFECTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS  
USUARIOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO.

**PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:

**Ingeniero Comercial y Empresarial**

Presentado por:

Peñañiel Sánchez Johnny Alberto

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2020

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada mis hijos: Johnny Miguel y Victoria Carolina quienes son mi inspiración en cada paso que doy en la vida.

A mi esposa quien con su paciencia, amor y esfuerzo me ha permitido llegar a cumplir un sueño más en mi vida, gracias por darme el ejemplo de valentía y esfuerzo ante cualquier adversidad porque Dios siempre está con nosotros.

A mis padres quienes con su apoyo incondicional durante todo mi proceso de formación profesional estuvieron prestos para darme sus consejos y palabras de aliento para culminar mi carrera.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primero a Dios, quien con su bendición nos llena de mucha salud.

De manera especial a mi esposa Diana quien con su esfuerzo y dedicación me ayudo a culminar mi carrera universitaria, y me dio el apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía imposible y complicado.

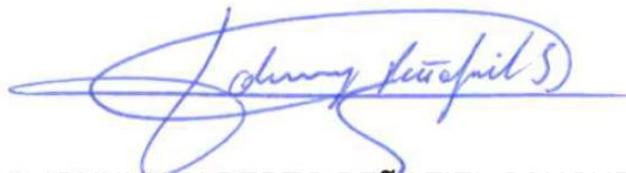
A mis padres quienes fueron el pilar inicial de mis estudios universitarios y siempre apoyaron cada decisión que tome durante este proceso.

A mi tutor Msc. Pablo Soriano, por haberme guiado en la elaboración de mi trabajo de titulación y haberme brindado todo el apoyo necesario para la culminación del mismo.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral, por haberme brindado todas las oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

## DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, me corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Johnny Alberto Peñafiel Sánchez y doy mi consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



JOHNNY ALBERTO PEÑAFIEL SANCHEZ

Autor

**EVALUADORES**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pablo Soriano Idrovo', written over a horizontal line.

MsC. Pablo Soriano Idrovo

PROFESOR DE LA MATERIA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pablo Soriano Idrovo', written over a horizontal line.

MsC. Pablo Soriano Idrovo

PROFESOR TUTOR

## RESUMEN

En las instituciones del sector público específicamente en las entidades de educación superior, la satisfacción al usuario debe ser considerado un criterio importante como eje de la calidad del servicio que se brinda en las mismas. Esta investigación se centra en el estudio de los efectos de la gestión administrativa en la satisfacción de los usuarios de la Universidad Técnica de Babahoyo, ya que se requiere como objetivo principal, evaluar los efectos que conlleva una inadecuada gestión en la satisfacción de los usuarios y a su vez medir el grado de satisfacción de los mismo en la actualidad, de esta manera se obtendrán resultados que permitirán a las autoridades tomar decisiones de mejora.

Esta investigación se sustentó en teorías de diferentes autores que permitieron el desarrollo del marco teórico, además se utilizaron diferentes tipos de metodologías, siendo estas entrevistas dirigidas al personal administrativo, encuestas que fueron realizados a los usuarios, y el balance Scordcard, como una herramienta de control de las estrategias establecidas en la institución.

Los resultados obtenidos de las metodologías aplicadas, dio como resultado la problemática establecida en esta investigación y a su vez concluir con cada uno de las necesidades que perciben tanto los usuarios como el personal administrativo de la institución.

**Palabras Claves:** Gestión administrativa, Satisfacción a los usuarios, Calidad del servicio, Balanced Scorecard, Design Thinking.

## **ABSTRACT**

*In public sector institutions specifically in higher education entities, user satisfaction should be considered an important criterion as the axis of the quality of service provided in them. This research focuses on the study of the effects of administrative management on the satisfaction of users of the Technical University of Babahoyo, since it is required as a main objective, to evaluate the effects that an inadequate management entails in user satisfaction since At the same time, measure the degree of satisfaction of the same at present, in this way results will be obtained that will allow the authorities to make improvement decisions.*

*This research was based on theories of different authors that allowed the development of the theoretical framework, in addition different types of methodologies were used, being these interviews aimed at administrative staff, surveys that were conducted to users, and the Scordcard balance, as a tool for control of the strategies established in the institution.*

*The results obtained from the methodologies applied, resulted in the problem established in this research and in turn conclude with each of the needs perceived by both users and administrative staff of the institution.*

*Keywords: Administrative management, User satisfaction, Service quality, Balanced Scorecard, Design Thinking.*

# INDICE GENERAL

RESUMEN .....	I
INDICE GENERAL .....	III
INDICE DE FIGURAS .....	IV
INDICE DE TABLAS .....	V
INDICE DE GRÁFICOS.....	VI
CAPITULO I .....	I
1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3. ALCANCE .....	6
1.4. BENEFICIARIO Y STAKEHOLDERS.....	6
1.5. OBJETIVO GENERAL: .....	6
1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	6
1.7. MARCO TEÓRICO.....	7
1.7.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	7
Capítulo 1 .....	8
1.7.2. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	9
1.7.3. PROCESO ADMINISTRATIVO .....	11
1.7.3.1. PLANIFICACIÓN .....	12
1.7.3.2. ORGANIZACIÓN.....	12
1.7.3.3. DIRECCIÓN .....	13
1.7.3.4. CONTROL.....	13
1.7.4. Teorías sobre Satisfacción al Usuario y Calidad de Servicio .....	15
1.7.4.1. Satisfacción de los Usuarios.....	15
1.7.5. LA CALIDAD COMO MARCO DE REFERENCIA PARA LA ADMINISTRACIÓN	15
1.7.5.1. Calidad de Servicio.....	17
CAPITULO II .....	25
2. METODOLOGÍA .....	26
Capítulo 2.....	28
CAPÍTULO III .....	29
3. RESULTADO Y ANALISIS .....	30
CAPÍTULO IV.....	50
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura # 1.1 Herramienta de Eficiencia</b> .....	8
<b>Figura # 1.2: Valores Corporativos</b> .....	17
<b>Figura # 1.3: Comparación entre enfoque tradicional y moderno de la calidad</b> .....	18
<b>Figura # 1.4: Tipos de Cliente</b> .....	19
<b>Figura # 1.5: Elementos del Design Think</b> .....	20
<b>Figura # 1.6: Criterios de definición</b> .....	21
<b>Figura # 1.7: Matriz FODA</b> .....	23
<b>Figura # 2.1: Elementos de un objetivo Smart</b> .....	28

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla # 1.1: Modelo de Cuadro de mando Integral (BSC)</b> .....	24
<b>Tabla # 3.1: FODA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO</b> .....	30
<b>Tabla # 3.2: Gestión Administrativa y el cumplimiento de los objetivos de la institución</b> .....	33
<b>Tabla # 3.3: Asignación Presupuestaria a la Universidad Técnica de Babahoyo</b> .....	34
<b>Tabla # 3.4: Procesos Administrativos</b> .....	36
<b>Tabla # 3.5: Servicio de atención al usuario</b> .....	37
<b>Tabla # 3.6: Servicio de equipamiento e infraestructura</b> .....	38
<b>Tabla # 3.7: Agilidad de los procesos académicos</b> .....	39
<b>Tabla # 3.8: Oportunidad y disponibilidad del servicio social y comunitario</b> .....	40
<b>Tabla # 3.9: Implementación de estrategias de mejora</b> .....	41
<b>Tabla # 3.10: Entrevista aplicada a los servidores administrativos de la Universidad Técnica de Babahoyo</b> .....	42
<b>Tabla # 3.11: CUADRO DE MANDO INTEGRAL-PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b> .....	45
<b>Tabla # 3.12: Objetivos Estratégico frente a los Riesgos</b> .....	46
<b>Tabla # 3.13: Matriz de probabilidad e impacto del riesgo</b> .....	48
<b>Tabla # 3.14: Plan de Prevención de Riesgo</b> .....	49

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico #3.1: Gestión Administrativa y el cumplimiento de los objetivos de la institución</b>	33
<b>Gráfico #3.2: Asignación Presupuestaria a la Universidad Técnica de Babahoyo</b>	34
<b>Gráfico #3.3: Recursos financieros y su administración</b>	35
<b>Gráfico #3.4: Procesos Administrativos</b>	36
<b>Gráfico #3.5: Servicio de atención al usuario</b>	37
<b>Gráfico #3.6: Servicio de equipamiento e infraestructura</b>	38
<b>Gráfico #3.7: Agilidad de los procesos académicos</b>	39
<b>Gráfico #3.8: Oportunidad y disponibilidad del servicio social y comunitario</b>	40
<b>Gráfico #3.9: Implementación de estrategias de mejora</b>	41
<b>Gráfico #3.10: Mapa de Riesgos Financiero</b>	47

# **CAPITULO I**

# **EFFECTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO.**

## **ANTECEDENTES E INTRODUCCIÓN**

### **ANTECEDENTES**

El 5 de octubre de 1971, la ciudad de Babahoyo, despertó alborozada al conocer que en esta fecha el Dr. José María Velasco Ibarra, Presidente del Ecuador, había firmado el Decreto 1508, cuyo texto en lo pertinente, dice: "... Art. 1.- Créase la Universidad Técnica de Babahoyo con las Facultades de Ingeniería Agronómica, Medicina Veterinaria y Ciencias de la Educación, cuya sede será la ciudad de Babahoyo.- Art. 2.- Serán rentas de la Universidad Técnica de Babahoyo: las que constarán en el Presupuesto General del Estado a partir de 1972; los recursos asignados por el artículo 6 de la Ley N° 68-38, publicada en el Registro Oficial 294 de octubre 27 de 1969 inclusive los acumulados de años anteriores por este concepto, y, las subvenciones y donaciones de personas naturales o jurídicas. DISPOSICIONES TRANSITORIAS. - PRIMERA: La Universidad Técnica de Babahoyo será organizada por una comisión integrada por un delegado del Presidente de la República, el Gobernador de Los Ríos y el Presidente del Núcleo de Los Ríos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

En la actualidad la Universidad Técnica de Babahoyo cuenta con las siguientes Unidades Académicas: Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de Educación, Facultad de Administración, Finanzas e Informática, Facultad de Ciencias Agropecuarias y Facultad de Ciencias de la Salud. (Babahoyo, 2019)

Desde aquella fecha esta institución ha venido brindando el servicio educativo a beneficio de toda la población de la provincia de Los Ríos, mostrando cada año el afán de mejorar cada uno de los procesos sustantivos que son el referente de toda institución de Educación Superior, siendo estos la academia, vínculo, investigación y los proyectos prospectivos de mejoras.

Las instituciones de educación superior son reguladas por el máximo órgano educativo CES (Consejo de Educación Superior) y CACES (Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior), quienes están en la capacidad de controlar que

las universidades ofrezcan una educación de calidad, esto implica no solo lo relacionado al servicio educativo (academia) sino también al ambiente en que reciben a los estudiantes (infraestructura), a esto es importante sumarle la atención del servicio que se brinda en cada uno de los estamentos de la universidad.

La institución, ha venido implementando diversas herramientas que le permitan medir este servicio, sin embargo, no se ha tenido éxito en la aplicación de los mismos, es por esto que se busca con esta investigación determinar donde se encuentran las debilidades más relevantes de los departamentos, ya que con el pasar de los tiempos se ha convertido tan esencial alcanzar grandes estándares de calidad que permitan crear una ventaja competitiva frente a otras instituciones.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La educación superior latinoamericana ha registrado fuertes incrementos en la mitad del siglo XX. Así, el número de instituciones universitarias pasó de 75 en 1950 a más de 2.000 aproximadamente en la actualidad, en su mayoría privadas. El número de estudiantes pasó de 276.000 en 1950 a alrededor de 16 millones actualmente. Es decir, la matrícula se multiplicó 60 veces entre 1950 y 2005. (Pesántez Avilés, 2011, pág. 19) esto ha traído consigo que el número de usuarios también se multiplique y por el nivel de satisfacción crezca o disminuya dependiendo de factores que indiquen directamente en él.

La preocupación por el tema de la calidad es denominador común en América Latina. Aunque todavía es insuficiente la consolidación de los sistemas de aseguramiento de la calidad, lentamente los procesos de evaluación y acreditación van permitiendo superar las tensiones planteadas en los primeros años de la década del noventa polarizadas en la dicotomía –autonomía universitaria versus evaluación–, lo que ha posibilitado cierta maduración de la –cultura de la evaluación– en la educación superior.

La Universidad Técnica de Babahoyo es una entidad de servicio público, que se encuentra dentro de la rama de Educación Superior, regularizada por los organismos rectores tales como: CACES - Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior; SENESCYT – Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación; como los más relevantes; estas entidades son las encargadas de regular los

estándares bajo los cuales se desarrolla del proceso de Educación Superior en el Ecuador; para ello se han creado indicadores que se deben cumplir a cabalidad para evidenciar la gestión realizada por las autoridades, el proceso académico llevado a cabo por los docentes y el empoderamiento de los estudiantes en su proceso de formación académica y humanística.

Existe una evidente crisis del sistema de ciencia y tecnología, y por ende de la universidad ecuatoriana; por tanto, la crisis de la educación superior ecuatoriana no es un episodio aislado de nuestra historia; por el contrario, es una realidad que se desarrolla a lo largo de la vía educativa ecuatoriana; sin duda existen factores externos e internos que son los que han marcado y profundizado el “problema”. Así se destacan conflictos externos como: Relación Estado-Universidad; Explosión demográfica universitaria; Cambio del desarrollo científico vs. cambio académico. (Pesántez Avilés, 2011, pág. 31). Para que las organizaciones educativas funcionen en forma eficaz y eficiente, deben identificar y establecer la interrelación entre las diferentes actividades que realizan y gestionarlas en forma de procesos. Los recursos que las organizaciones utilizan, humanos: físicos y financieros, deben ser gestionados en forma de proceso, para asegurar que las necesidades de las organizaciones se cubran en forma eficaz y eficiente, y cumplan con los requisitos de sus usuarios y de todas las partes interesadas. Estas acciones permitirán asegurar que las organizaciones educativas funcionen con calidad bajo un esquema de mejora continua, cuyo resultado deber ser el de organizaciones que brinden servicios educativos de calidad, y por los cuales se encuentren satisfechos, es decir con las expectativas cumplidas.

El término calidad es y ha sido utilizado para muchos fines, entre ellos dar una característica de excelencia a productos o servicios; que es el trabajo que realizan las universidades en el país; También ha permitido que en el lenguaje diario se lo incorpore para detallar situaciones alusivas al buen accionar de instrumentos y herramientas para diferenciar incluso procesos educacionales, médicos y gubernamentales; es decir, la calidad ha pasado a ser un vocablo de moda y que a pesar de ser un término cuyo origen en el latín *qualitatis*– se refiere a propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie, hoy en día no necesariamente es un elemento de referencia objetiva. Por el contrario, en lo cotidiano y en su uso coloquial, algo que unos reconocen de calidad puede no serlo

para otros, pues la percepción queda como elemento intermedio de las características de un mismo objeto: “en la práctica es un concepto relativo, ya que otras variables relativas al producto en cuestión, influirán de forma muy importante en la manera de entender y evaluar su calidad” (Casa de Jesús y Heras, 2005: 7).

El presente trabajo de investigación busca demostrar las problemáticas que presenta la institución con respecto a los efectos de la gestión administrativa en la satisfacción de los usuarios de la Universidad Técnica de Babahoyo y a su vez recomendar medidas de solución a fin de mejorar los resultados obtenidos.

La Universidad, es una institución que presta servicio de educación, como tal se ve en la obligación de satisfacer las necesidades de la sociedad, esto implica brindar una atención de calidad y calidez, cumpliendo con las normas correspondientes a la atención al cliente, pero esto se da siempre y cuando la institución cuente con una herramienta que permita medir la calidad del servicio que se brinda a la comunidad universitaria y a los stakeholders.

Por lo antes expuesto este trabajo se encuentra organizado de la siguiente manera:

El capítulo I, hace referencia al marco contextual de la investigación, en el cual se explica los objetivos, la problemática general del tema investigativo y al contexto teórico, que sustenta el tema investigación, basado en teorías y casos reales de instituciones.

El capítulo II, corresponde a los métodos de investigación que se aplicaron en la investigación y la explicación de cada uno de ellos.

El Capítulo III: Hace referencia al análisis macro y micro del sector y de la interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas a la comunidad universitaria y a los usuarios.

## **PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA (OPORTUNIDAD DE MEJORA O A SOLUCIONAR)**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La alta competencia de las instituciones privadas de educación superior que existe en el mercado por mejorar la calidad académica de la sociedad y a su vez brindar un servicio de alto nivel a sus usuarios, ha provocado que los órganos máximo que rigen a las instituciones de educación superior del sector público establezcan parámetros que permita medir estos indicadores, con la finalidad de que la sociedad obtenga una educación gratuita pero con altos estándares de calidad en atención a sus usuarios. La Universidad Técnica de Babahoyo presenta dificultades en lo que respecta a este estándar en la gran mayoría de los departamentos administrativos y académicos. Por lo ante expuesto se ha planteado el siguiente problema: *¿Cuál es el efecto de la Gestión Administrativa en la satisfacción de los usuarios de la Universidad Técnica de Babahoyo?*

### **1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Esta investigación justifica su problemática en la necesidad de que la Universidad Técnica de Babahoyo identifique los efectos que provoca una adecuada o mala gestión administrativa en los usuarios, para esto es necesario aplicar estrategias que desde el sector público se deben poner en prácticas en cada una de las instituciones para poder cumplir con las necesidades que requieren los usuarios, a esto se debe sumar que debe existir un manual de funciones y que este a su vez se cumpla de manera correcta.

También es necesario identificar de qué manera el usuario solicita los requerimientos hacia el personal de la institución, esto considerando que muchas veces la satisfacción del usuario por parte del empleador dependerá también de como sea solicitado el trámite.

De esta manera las máximas autoridades mediante los resultados obtenidos podrán tomar decisiones que permitan mejorar la calidad del servicio en caso de que se requiera.

### **1.3. ALCANCE**

Esta investigación tendrá una duración desde noviembre del 2019 hasta enero del 2020.

### **1.4. BENEFICIARIO Y STAKEHOLDERS**

Los beneficiarios de este trabajo y los stakeholders son los que a continuación se detallan:

#### **Beneficiarios:**

- ✓ Estudiantes
- ✓ Autoridades
- ✓ Docentes
- ✓ Administrativos

#### **Stakeholders:**

- Comunidad local
- Autoridades Seccionales

### **1.5. OBJETIVO GENERAL:**

Desarrollar un diagnóstico de la gestión administrativa y su efecto en la satisfacción de los usuarios, para mejorar los procesos administrativos-académicos de la Universidad Técnica de Babahoyo.

### **1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ✓ Examinar el cumplimiento de los objetivos institucionales, que permiten medir una adecuada gestión administrativa en la Universidad Técnica de Babahoyo, mediante el análisis FODA.
- ✓ Identificar el grado de satisfacción de los usuarios, de los servicios que reciben por parte del personal administrativo, aplicando la metodología Design Thinking, misma que contribuirá al mejoramiento de la calidad del servicio.
- ✓ Desarrollar una propuesta de servicio que permita mejorar la satisfacción de los usuarios en la Universidad Técnica de Babahoyo, haciendo uso de la herramienta Balance Scorecard.

- ✓ Definir el riesgo que ocasionaría la implementación de la propuesta que permita mejorar la calidad y la satisfacción del servicio en los usuarios, aplicando acciones de prevención.

## **1.7. MARCO TEÓRICO**

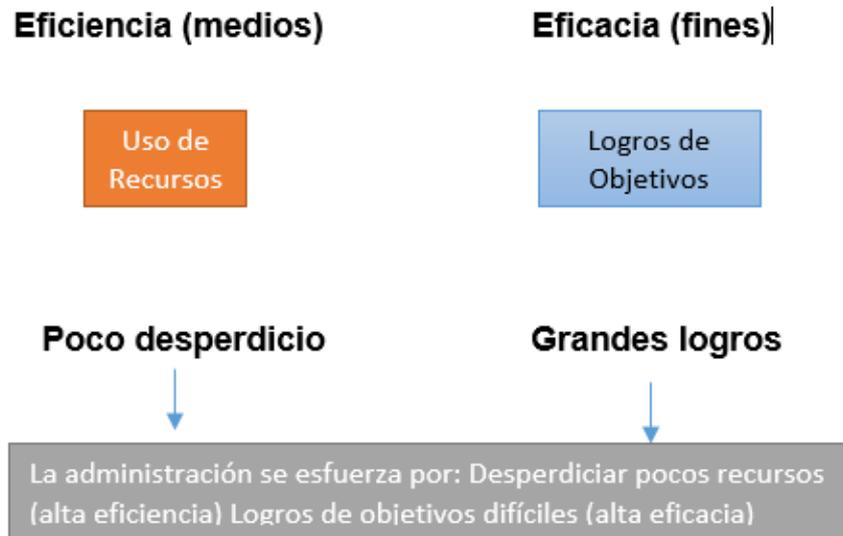
### **1.7.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Para (ROBBINS, 2010), la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes.

Este autor también rescata la idea de que la eficiencia se refiere a los mejores resultados de los recursos, quiere decir la optimización de los mismos, esto porque la mayoría de las empresas cuentan con escasos recursos siendo estos desde el recurso humano, financiero y tecnológico.

La eficacia se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.

Figura # 1.1 Herramienta de Eficiencia



Fuente: Robbins y Coult

De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones? A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

La planeación se centra en definir objetivos, establecer estrategias para lograrlos y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos organización, cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

La función de dirección, cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayuda a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

La función final de la administración es el **control**. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos

(organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control. (ROBBINS, 2010).

Tener una correcta gestión administrativa dentro de las instituciones garantiza una distribución adecuada de los recursos, siendo estos el recurso humano y monetario que maneja la misma, basado en la teoría de Robbins y Coulds, las instituciones deben aplicar correctamente los procesos administrativos, ya que estas herramientas permiten alcanzar los objetivos y metas propuestas, considerando que la finalidad de las mismas es satisfacer las necesidades de los stakeholder, estudiantes, docentes y administrativos.

Las universidades entraron en el 2015 en un proceso de evaluación para obtener la acreditación hoy por hoy, las instituciones de educación superior han mejorado a pasos agigantados en la aplicación de los procesos administrativos, considerando además que los entes reguladores de las mismas han tenido que formar parte de la aplicación de estos procesos.

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización u otra; una universidad, un' equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una organización religiosa o civil, un cuerpo de las fuerzas armadas o una empresa. Algunas organizaciones, como el ejército y las grandes corporaciones, tienen una estructura muy formal. Otras, como un equipo de baloncesto de barrio, tienen una estructura más informal. Sin embargo, todas las organizaciones, sean formales o informales, están compuestas y reunidas por un grupo de personas que busca los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común.

### **1.7.2. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.**

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes

-entrenadores, directores, ejecutivos de ventas- tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen. (Stoner, 2010)

En el libro **Fundamentos generales de Administración** de (Ortega, 2014), los elementos de la estructura administrativa se dividen en:

- Autoridad: es el número de subordinados quienes reportan directamente a un ejecutivo o supervisor.
- Especialización: Grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados
- Departamentalización: especifica las siguientes características:
  - Identificación y clasificación de las actividades.
  - Agrupación de dichas actividades para cumplir los objetivos de la organización.
  - Asignación de las actividades a administradores con autoridad para supervisarla.
  - Establecimiento de la coordinación horizontal y vertical.

Ortega, con su teoría demuestra que las instituciones deben manejar una estructura administrativa, que permita conocer a los jefes y subordinados las funciones que deben cumplir en cada uno de sus puestos de trabajos, de esta manera los procesos administrativos se desarrollaran de manera eficiente y se cumplirán las metas establecidas.

En las instituciones públicas hoy en día se aprecia que los trabajadores se sienten desmotivado, provocando así la falta de cumplimiento en las funciones encomendadas y a su vez en el incumplimiento de las metas institucionales, pero esto se debe a la falta de motivación por parte de los directivos, en ocasiones a la falta de recursos para poder cumplir con las actividades, pero sobre todo al desinterés de crecer en conjunto como institución.

Es por esto (Tracy, 2015) en su libro **Motivación**, hace referencia, que la motivación, es una de las funciones más importante de la gestión para alcanzar el máximo rendimiento, además menciona que el factor clave en la motivación y en el rendimiento es: el nexo entre el gerente o jefe y lo subordinados, cuando el contacto entre el jefe y el

subordinado es positivo y favorecedor, entonces el rendimiento, la productividad y los resultados del individuo alcanzarán su nivel más alto, caso contrario disminuirán.

Existen siete modos que el gerente puede edificar y reforzar una autoestima positiva en cada empleado.

1. **Desafío.** - Dale a la gente trabajo que le hagan esforzarse. Cuanto más desafío experimente la gente en sus trabajos, más comprometidos estarán y más positivos se sentirán consigo mismo.
2. **Libertad.** - Dale a la gente suficiente autonomía para trabajar sin ninguna supervisión constante, cuanta más libertad tenga para hacer su trabajo por su cuenta, a su manera, mejor se sentirán consigo mismo.
3. **Control.** - Establece tiempos regulares para las revisiones, los informes y la discusión sobre el trabajo.
4. **Respeto.** - Cuando le pides opinión a tu gente y los escuchas con atención cuando quieren hablar contigo, se sienten más valorados e importantes.
5. **Calidez.** - Cuanto más vea la gente que te gustan y te preocupas como individuos, además de como miembros del personal, mejor rendirán.
6. **Experiencias de éxito.** - Una clave para fomentar la autoestima y el auto concepto es darle a la gente tareas que pueden llevar a cabo con éxito en sus niveles de experiencia y habilidad.
7. **Expectativas positivas.** - Tal vez esta sea la motivación más poderosa de todas. Nada estimula más la autoestima ni mejora el rendimiento que cuando la gente siente que sus jefes creen que son buenos, competentes y que tienen la capacidad de hacer bien el trabajo.

### 1.7.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde finales del siglo XIX se define la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la organización y el empleo de todos los "demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. La administración se considera como un proceso para subrayar incluso el comportamiento de los gerentes, basado en sus aptitudes o habilidades personales, ya que el desenvolvimiento y desempeño de los trabajadores va a depender del mismo. En la parte restante de esta sección, describiremos brevemente estas cuatro actividades administrativas básicas, así como las relaciones y el tiempo que involucran.

### **1.7.3.1. PLANIFICACIÓN**

Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica. Los planes se presentan de acuerdo a los objetivos y procedimientos idóneos que la organización establece para el cumplimiento de los mismos. Además, los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas. Es por esto que toda organización debe realizar su planificación anual, esta a su vez consiste en elegir las metas de la organización, por lo que se deben establecer metas para cada una de las unidades de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc. Definidas éstas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Una vez definido los objetivos, la máxima autoridad de la institución es la encargada de analizar y aprobar la viabilidad de los mismos.

### **1.7.3.2. ORGANIZACIÓN**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

Las metas requieren diferentes estructuras. Por tanto, las organizaciones deben establecer correctamente las actividades ejemplo, las empresas tienen diferentes departamentos sin embargo cada uno requiere de una organización diferente que les permita cumplir las metas propuestas. Por tanto, los jefes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas, recursos y servicio que ofrecen, proceso conocido como diseño organizacional.

### **1.7.3.3. DIRECCIÓN**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. La dirección se debe considerar uno de los procesos más importantes de la planificación ya que la relación jefe-subordinados debe ser amable y de respeto para que la dirección no se vuelva una exigencia sino una responsabilidad de cumplimiento. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. Por ejemplo, Natalie Anderson dirige cuando alaba a Diane por su ayuda y a Franco por su diseño del anuncio, los jefes deben considerar que a un colaborador de la empresa se le corrige en privado y se lo felicita en público, de esta manera no existirá diferencias laborales entre los mismo.

### **1.7.3.4. CONTROL**

El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización ya que esta conduce al cumplimiento de las metas establecidas, está en la función del control de la administración, los siguientes elementos básicos:

- ✓ Establecer estándares de desempeño.
- ✓ Medir los resultados presentes
- ✓ Comparar estos resultados con las normas establecidas, y, por último
- ✓ Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control. Un enfoque que goza de gran popularidad, es la Administración de la Calidad Total (ACT). La ACT requiere que la administración se concentre en la superación constante de todas las operaciones, funciones y, sobre todo, de los procesos de trabajo. La satisfacción de las necesidades del cliente es una preocupación primordial. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades del control, ya que en la planificación que realizan en las instituciones se debe establecer fechas, mismas que permitirán llevar un mejor control de las mismas.

Los administradores tienen que preocuparse por el control porque, con el tiempo, los efectos de las relaciones organizadas no siempre resultan como se planearon. (Stoner, 2010).

Para (Porter, 2014), la administración es un proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Por su parte esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

1. **Administración** es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
2. **Administración** implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
3. **Administración** significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los de ambos.
4. **Administración** implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: Es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.

Una investigación realizada en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Bahía de Caraquez, mencionan que “la centralización administrativa ha provocado que haya muchas tareas que no se han podido ejecutar, desde las más ínfimas, como arreglar una instalación eléctrica. (ZAMBRANO ALCÍVAR, Katty, 2017).

Lo que mencionan en este documento, hace referencia a la centralización administrativa que existe en las universidades del estado, permitiendo de esta manera que los procesos no se desarrollen de manera adecuada, ya que en ocasiones existe un solo departamento que se encarga de todo los procesos, lo que se busca es que se deleguen los procesos a cada uno de los departamentos correspondientes de esta manera se trabajará de manera eficiente y de manera óptima de los recursos tanto financieros, materiales y tecnológicos, mejorando así los estándares sustantivos que se evalúan en

las universidades por parte del CES, para esto es necesario que toda la comunidad universitaria cambien el modelo mental para mejoras de la institución.

#### **1.7.4. Teorías sobre Satisfacción al Usuario y Calidad de Servicio**

##### **1.7.4.1. Satisfacción de los Usuarios**

Para (ANSI, ASQ, 1978), citado por (Lindsay, 2008), La calidad es satisfacer o exceder las expectativas del cliente, en el que indican que se debe entender la definición de cliente, siendo este el consumidor final de la adquisición de un bien o servicio, además menciona que toda empresa tiene clientes internos y externos, siendo un cliente interno aquel que recibe un servicio de la empresa donde se encuentra laborando, en este caso los estudiantes y los empleados son clientes internos de las instituciones de educación superior, mientras que los clientes externos se conocen como los graduados, comunidad local y las autoridades seccionales. Por tanto, el trabajo de un empleado no es simplemente complacer a su jefe; es satisfacer las necesidades de clientes específicos internos y externos. El hecho de no satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos puede dar como resultado una mala calidad del bien o servicio. La identificación de quiénes son los clientes y la comprensión de sus expectativas son fundamentales para alcanzar la satisfacción del cliente. Este enfoque es una desviación radical de las formas tradicionales de pensar en una organización orientada hacia las funciones. Permite que los trabajadores entiendan su lugar en el sistema más grande y su contribución al producto final.

##### **1.7.5. LA CALIDAD COMO MARCO DE REFERENCIA PARA LA ADMINISTRACIÓN**

La calidad no se debe considerar solamente una disciplina técnica, sino más bien una disciplina administrativa. Es decir, las cuestiones de la calidad permean todos los aspectos de la empresa: diseño, mercadotecnia, manufactura, administración de recursos humanos, relaciones con los proveedores y administración financiera, por nombrar sólo algunas. Conforme las compañías empezaron a reconocer el amplio alcance de la calidad, surgió el concepto de calidad total (TQ) (Total Quality). En 1992 los presidentes y directores ejecutivos de nueve corporaciones estadounidenses importantes, en cooperación con los directivos de las facultades de administración e ingeniería de las principales universidades y asesores reconocidos, respaldaron una definición de calidad total:

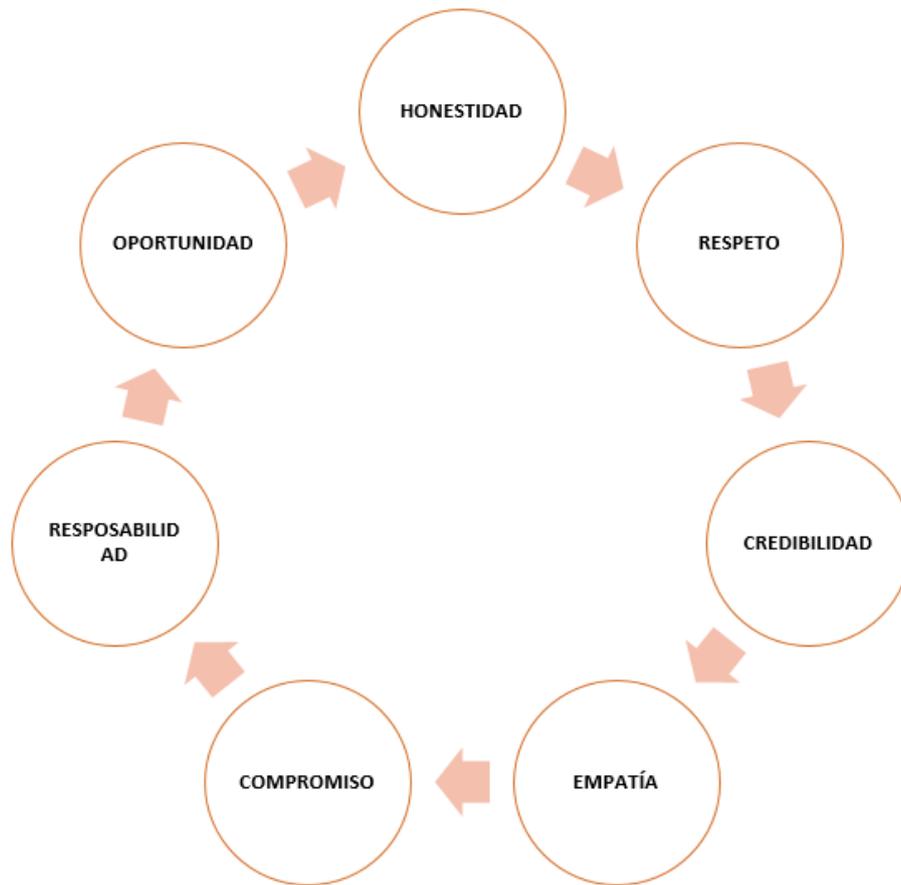
La calidad total (TQ) permite realizar un enfoque hacia las personas que intenta lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La TQ es un enfoque de sistema total (no un área o programa independiente) y es un considera parte integral en la estrategia de alto nivel; esto funciona de modo horizontal en todas las funciones y departamentos, debe comprender a todos los empleados, de para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. La TQ destaca el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como las claves para el éxito de la organización. La base de la calidad total es filosófica: el método científico. La TQ incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten cambiar; la filosofía permanece igual. La TQ se fundamenta en valores que resaltan la dignidad del individuo y el poder de acción de la comunidad. (Lindsay, 2008)

Wayne S. Reiker menciona cinco aspectos del control de calidad total que se practica en Japón.

1. El énfasis en la calidad se extiende al análisis del mercado, diseño y servicio al cliente y no sólo a las etapas de producción de la elaboración de un producto.
2. El énfasis en la calidad está dirigido a las operaciones en cada departamento desde los ejecutivos hasta el auxiliar administrativo.
3. La calidad es responsabilidad de la persona y el grupo de trabajo, no de algún otro grupo, como el de inspección.
4. Los dos tipos de características de la calidad consideradas por los clientes son las que satisfacen y las que motivan. Sólo las últimas tienen una estrecha relación con las ventas repetidas y una imagen de "calidad".
5. El primer cliente para una parte o segmento de información es por lo general el siguiente departamento en el proceso de producción.

Para (Ojeda Zambrano Carla , 2011), en su artículo de Calidad del servicio al cliente en instituciones de educación superior, menciona que la atención al cliente se debe basar en una filosofía de vida organizacional, para crear y mantener relaciones duraderas como parte de la imagen de la institución, por lo que se debe fundamentar en los siguientes valores corporativos básicos:

**Figura # 1.2: Valores Corporativos**



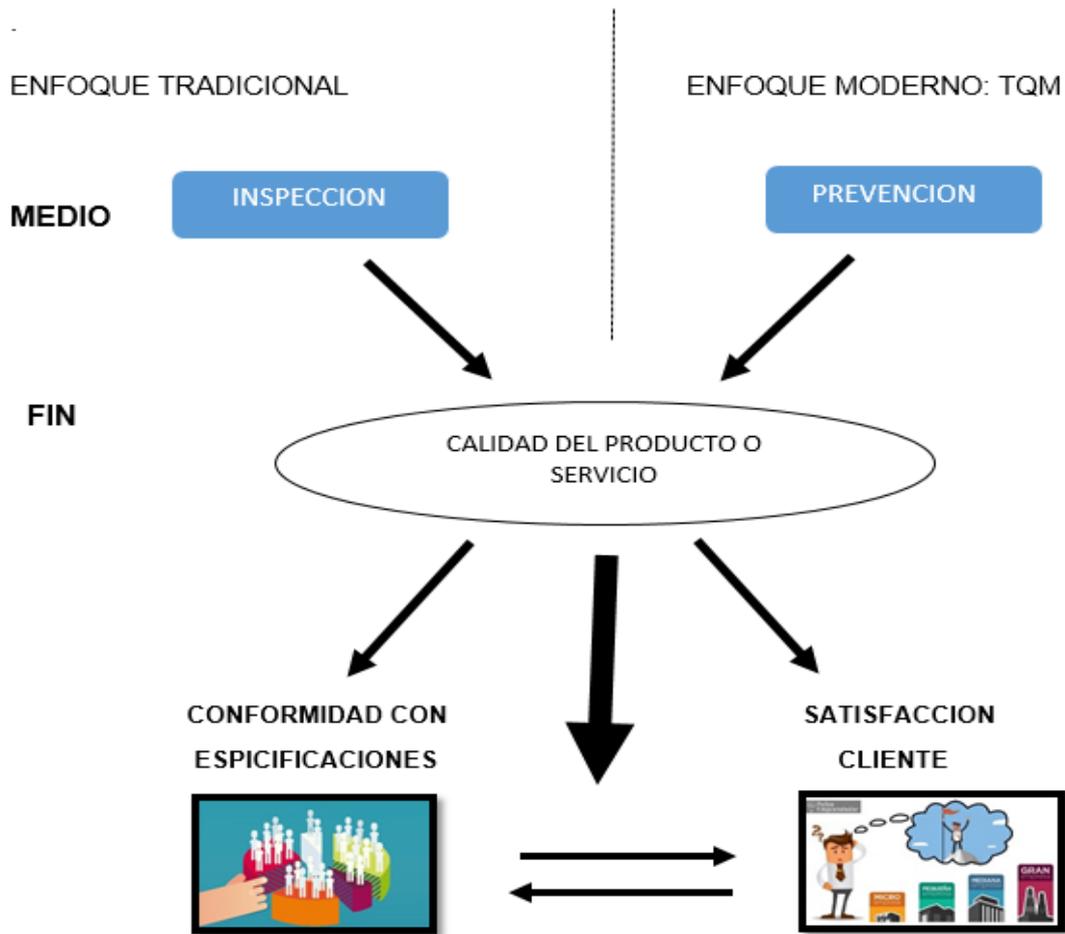
Elaborado por: Autor

Estos valores son considerados el común denominador en el servicio al cliente internos como externos y debe estar presente en todo los miembros de la institución, sin importar su nivel jerárquico.

#### **1.7.5.1. Calidad de Servicio**

Según (Tarí Guillón J.J, , 2012), considera calidad como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, a continuación se presenta un enfoque de la calidad.

**Figura # 1.3: Comparación entre enfoque tradicional y moderno de la calidad**



Fuente: Autor del libro  
Elaborado por: Autor

El autor (Tarí Guillón J.J, , 2012), considera que las empresas deben tener claro la definición del término **Satisfacción**, para esto es necesario conocer las expectativas del cliente mediante:

- Las características que el cliente pide al especificar los elementos de su satisfacción, mismo que se conoce como calidad requerida.
- Los aspectos de la calidad y de satisfacción en los que el cliente no ha pensado.
- Y el valor agregado más importante para el cliente que se conoce como calidad latente.

En segundo lugar, para la empresa la opinión del cliente es la que debe prevalecer.

Para (Pérez Torres Vanesa, 2006), es importante definir qué se debe considerar como cliente a todos quienes conforman la empresa u organización, trabajadores, proveedores y consumidores, siendo estos la base de la satisfacción de la calidad y del servicio.

Por lo que la autora resalta el papel de los tipos de clientes, siendo estos:

*Figura # 1.4: Tipos de Cliente*



Elaborado por: Autor

Donde los clientes internos se consideran, las personas que hacen posible la producción del bien o servicio que genera la empresa, cada unidad, área o departamento es cliente y proveedor de servicio al mismo tiempo.

Existen formas de medir la satisfacción del cliente externo:

- Trabajadores: amabilidad y responsabilidad en la entrega de la información
- Producto o Servicio: Precio, variedad, calidad
- Empresa: Imagen, comodidad, reconocimiento

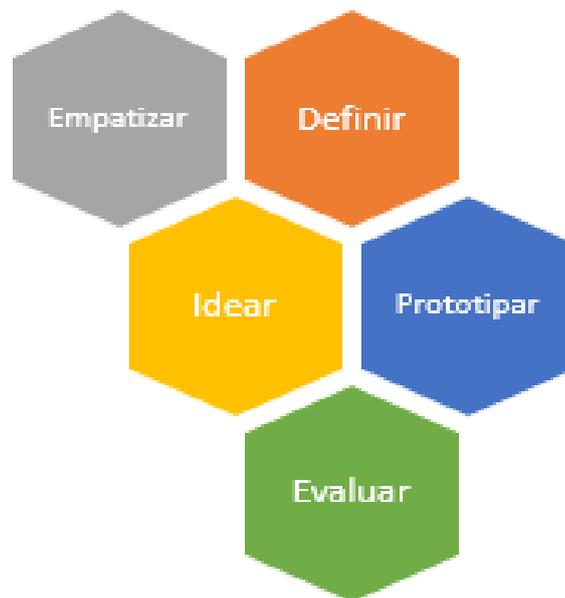
Los atributos antes mencionados, se consideran importantes para medir el nivel de satisfacción del usuario de los clientes externos.

## **Design Thinkings**

Para el autor (Pelta Resano Raquel, 2020) la metodología design thinking, es diferente de otros enfoques del diseño, pues se centra en el proceso en lugar de un producto y en la resolución de problemas.

Para (HASSO PLATTNER, 2020), el design thinking tiene cinco pasos elementales, que se mencionan a continuación:

*Figura # 1.5: Elementos del Design Think*



Elaborado por: Autor

- **Empatizar**

Se considera la base del proceso de diseño que se centra en las personas y los usuarios. Se debe cumplir los siguientes parámetros:

- **Observar**

Se debe observar a los usuarios desde su forma de hablar y de actuar al momento de solicitar el servicio, es decir se debe analizar desde el exterior sin entrometerse.

- **Involúcrate**

Generar una conversación con el usuario desde una pregunta breve o una conversación más estructurada, puede ayudar a enfatizar y hacer más amena la solicitud y atención al usuario, cabe indicar que las preguntas o conversación siempre deben ser en relación a lo que el usuario requiere.

- **Mira y Escucha:**

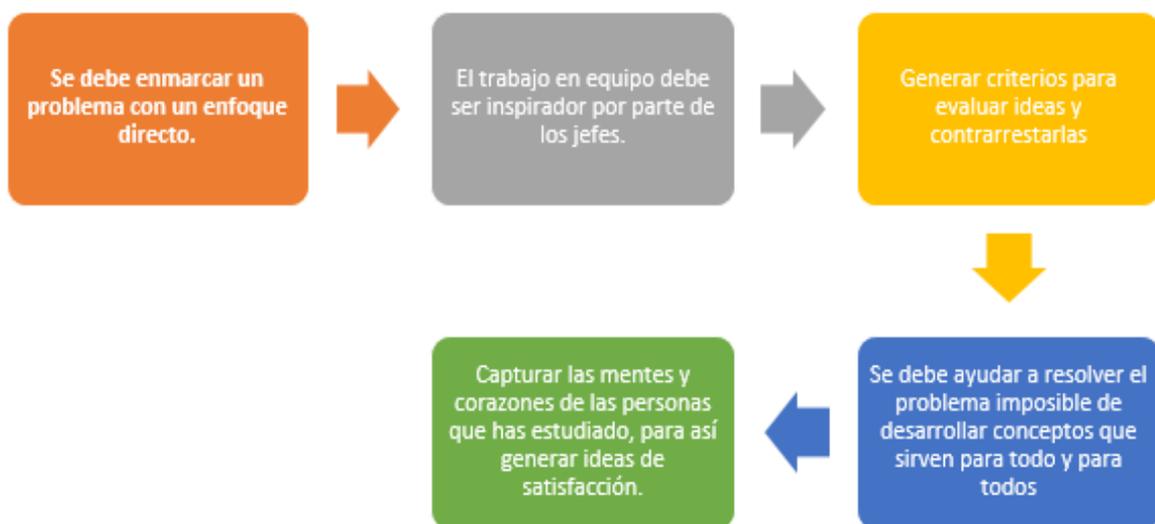
Se debe siempre combinar la conversación y el engagement. Pídele Además es necesario tener una conversación mientras trabaja y esté en su contexto.

- **Definir**

Se trata de definir con un enfoque de claridad en que se definen y redefinen los conceptos.

Se debe cumplir con ciertos criterios para que funcione bien:

*Figura # 1.6: Criterios de definición*



Elaborado por: Autor

- **Idear**

En esta etapa se entrega los conceptos y los recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras. Toda idea debe ser válida y se combina todo desde el pensamiento inconsciente y consciente.

**La generación de ideas permite visualizar distintos focos:** - Es importante que los usuarios generen ideas que permitan brindar solución en base a las experiencias que han vivido con respecto a la atención por parte del personal de las empresas, esto a su aumentará las posibilidades de desarrollo de las organizaciones, para que se cumpla lo indicado es necesario:

- Aprovechar las distintas visiones de cada equipo de trabajo y el trabajo colectivo
- Descubrir áreas inesperadas de exploración creando mayor volumen y mayores opciones para innovar.

- **Prototipar**

Un prototipo es la generación de elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder a la realidad.

- **Evaluar**

Este indicador permite solicitar feedback y opiniones sobre las respuestas de preguntas realizadas a los usuarios y colegas además de ser otra oportunidad para ganar empatía por las personas de las cuales estas diseñando de otra manera.

### **ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMANEZAS.**

En la tesis de (Daniel Cobo Amoretti, Morella Moya Moreira, 2018), hacen referencia en que el FODA, permite conocer los factores de impacto de una organización, con la finalidad de establecer nuevas estrategias para ser más competitivos en el mercado, en esta misma cita se hace referencia a (Kotler & Armstrong, 2018), quien menciona que las fortalezas y debilidades son componentes intrínsecos que la empresa puede modificar mientras que las oportunidades y amenazas son componentes extrínsecos que la empresa puede aprovechar. Esta metodología permitirá examinar si los objetivos institucionales se están cumpliendo de manera adecuada con la finalidad de mostrar una correcta gestión administrativa.

**Figura # 1.7: Matriz FODA**



Elaborado por: Autor

## **BALANCED SCORECARD**

Otra herramienta que sirvió de apoyo en esta investigación es el balanced scorecard, que ha permitido medir el seguimiento de las actividades planificadas, para (Heflo, 2020), el balance scorecard, permite dar seguimiento a las estrategias elaboradas por las empresas, para esto se deben incluir los siguientes aspectos: financiero, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Es importante indicar además que el documento de Heflo, en el cual se citó el artículo *“Balance Scorecard: Las medidas que impulsan el rendimiento.”*, desarrollado por (Kaplan Robert, 2020).

En la tesis de (CASTILLO ESCOBAR & ZURITA CASTRO, 2018), hace referencia que el balanced scorecard, es conocido también como “cuadro de mando integral (CMI), es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (Amo Baraybar, 2010) El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. EL CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento. (Kaplan & Norton, 2009)”.

Las perspectivas mencionadas en el cuadro de mando integral se mencionan en el siguiente ejemplo:

**Tabla # 1.1: Modelo de Cuadro de mando Integral (BSC)**

<b>ETRAATEGIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RESULTADOS</b>

Elaborado por: Autor

## **CAPITULO II**

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1. Tipo de Investigación**

La investigación es de carácter cualitativo y cuantitativo ya que se necesita comparar teorías que conlleven a la recopilación de datos que darán un análisis acertado de los resultados obtenidos, en las herramientas que se utilizarán.

### **2.2. Desarrollo del diseño de la Investigación.**

Los instrumentos de investigación que han sido utilizados durante la planificación del proyecto fueron de metodología cualitativa para la identificación de características o parámetros de evaluación y de metodología cuantitativa para el análisis de los factores críticos, así como el uso de documentos y archivos (investigación documental).

La investigación cualitativa proporciona conocimientos del entorno donde se desarrolla el problema de estudio mientras que la investigación cuantitativa cuantifica la recolección de datos para su análisis estadístico y resultados que serán tratados en el mismo mediante las diferentes herramientas administrativas, financieras y de control.

La investigación exploratoria tiene como finalidad descubrir nuevas alternativas de solución basado en características que se hayan recolectado, mientras que la investigación concluyente analiza los datos cuantitativos extraídos o recolectados. Ambos surgen de una encuesta y entrevista realizada al personal de la empresa y usuarios respectivamente, la cual determinará la mejora continua que se debe fomentar dentro de los procesos de gestión comercial y financiera.

Las técnicas a utilizarse en el proceso de investigación son las que a continuación se detallan:

#### **2.1.1. Entrevistas**

Esta técnica de recolección de datos tiene como objetivo brindar información de características requeridas para la mejora continua de los procesos de gestión, para lo cual se consideró al personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo

Estas entrevistas se realizaron bajo un proceso semiestructurado, flexible y efectivo (Bernal, 2010); realizadas de manera presencial a 30 servidores administrativos involucrados en los procesos sustantivos de la Universidad Técnica de Babahoyo.

### **2.1.2. Encuestas**

Esta técnica de recolección de datos tiene como objetivo proporcionar información bajo ciertos criterios expresados, utilizando la escala de Likert (1932) para la mejora continua de los procesos de gestión, considerando como población a los usuarios del servicio de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Estas encuestas se realizaron bajo un proceso estructurado; realizadas de manera presencial 345 usuarios de la institución.

### **2.1.3. Análisis de la matriz FODA**

Se utilizó esta herramienta para determinar cuáles son los aspectos negativos (debilidades, amenazas) y los aspectos positivos (fortalezas, oportunidades), que formaron parte del cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **2.1.4. Balanced Scorecard**

Esta herramienta metodológica, permitió establecer los objetivos que la institución puede alcanzar al aplicar las perspectivas que proporciona el cuadro de mando integral (BSC) estableciendo metas, tiempo, responsables y resultados.

### **2.1.5. Técnica Smart**

En la tesis de (Lady & Javier, 2017), la cual fue citada del autor Bartle, indican que la técnica smart permite determinar los mejores objetivos enfocándose en las características de estos. SMART es un acrónimo, por sus siglas en inglés significa: Specific, Mesurable, Achievable, Realistic y Time-Bound. Esta técnica informa que un buen objetivo debe ser:



**Figura # 2.1: Elementos de un objetivo Smart**

Elaborado por: Autor

### **2.1.6. Gestión de Riesgo**

En la tesis de (Lady & Javier, 2017), hace referencia que toda actividad realizada por el ser humano está expuesta a diferentes riesgos que pueden influir de distintas formas en los resultados que se esperan obtener. La gestión de riesgo permite identificar, analizar y cuantificar todas las probabilidades de riesgos que puedan existir para el cumplimiento del proyecto y nos permite determinar las respectivas acciones preventivas, 36 correctivas y reductivas que se deben aplicar respectivamente.

### **2.1.7. Planificación para el procesamiento de datos.**

Para realizar el procesamiento de los datos se presentará el análisis de los cuadros y gráficos de los resultados que se obtenga con las diferentes técnicas aplicadas como la entrevista, encuesta y la observación. A continuación se explica la metodología Desing Thinkings que se aplicó en esta investigación para obtener resultados más acertados.

## **CAPÍTULO III**

### 3. RESULTADO Y ANALISIS

#### Desarrollo del Objetivo 1, aplicación del análisis FODA.

#### Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Universidad Técnica de Babahoyo.

La institución dentro de los planes que establece para medir el cumplimiento de los objetivos institucionales, considera el análisis FODA, en el mismo se indica los aspectos negativos y positivos que permiten dar cumplimiento a las metas u objetivos propuestos y a su vez a mejorar la gestión administrativa. A continuación, se presenta estos aspectos basados en la metodología de análisis FODA y un análisis comparativo con los objetivos alcanzables.

**Tabla # 2.1: FODA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reformas de ley orgánica de Educación Superior.</li><li>• Carrera de grados rediseñadas y programas de maestría aprobados.</li><li>• Obligatoriedad de inversión en capacitación y perfeccionamiento del personal académico y administrativo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crisis económica y déficit presupuestario del gobierno.</li><li>• Falta de recursos del Estado para proyectos de inversión en infraestructura de las universidades y escuelas politécnicas.</li><li>• Ubicación geográfica de las instalaciones de la universidad cercanas al río San Pablo que la hacen propensa a inundaciones complejos procesos de contratación pública para la adquisición de bienes o servicios.</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformas constantes de la normativa académica promulgada por el CES</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESRATEGIA FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento institucional.</li> <li>• Pertinencia de las carreras ofertadas.</li> <li>• Personal académico con grado de maestrías en su totalidad.</li> <li>• Creciente demanda de estudiantas para el ingreso al centro de admisión.</li> <li>• Participación activa en redes nacionales de investigación y vínculo con la colectividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad permanente de la institución en medios de comunicación externos e internos.</li> <li>• Difundir en el personal académico y estudiantes las actividades y resultados de la participación en las redes de investigación y vínculo.</li> <li>• Propiciar espacios de integración de los estamentos universitarios para afianzar el buen clima institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar los ingresos de autogestión a través de programas de maestría y cursos de educación continua.</li> <li>• Gestionar a través de la dirección de Ingeniería un proyecto de evacuación de aguas lluvias.</li> <li>• Gestionar a través de la asociación de rectores la flexibilización de los procesos de contratación de las universidades.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS OPORUNIDADES</b>	<b>ETRATEGIAS DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo presupuestario institucional para inversión y mantenimiento y adecuación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir las reformas a la ley en la comunidad universitaria.</li> <li>• Planificar y dar seguimiento a la ejecución del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el incremento de las asignaciones del Estado para la UTB.</li> <li>• Incrementar el ingreso de autogestión a través de programas de maestría y</li> </ul>

<p>infraestructura física y tecnología.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de infraestructura física para aulas.</li> <li>• Bajo porcentaje de personal académico titular.</li> </ul>	<p>presupuesto asignado a investigación y capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicitar en medios de comunicación internos y externos.</li> </ul>	<p>cursos de educación continua.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria a concursos de merecimientos y oposición para profesores titulares auxiliares principales.</li> </ul>
---	---	--

**Fuente:** Universidad Técnica de Babahoyo.

**Elaborado por:** Autor

**Desarrollo del objetivo 2, mediante la metodología Design Thinking**

Aplicación de encuestas dirigidas a los usuarios y entrevistas al personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo.

**Encuestas aplicadas a los usuarios de la Universidad Técnica de Babahoyo.**

Al aplicar esta herramienta, obtuvimos los resultados que se requieren para determinar cada uno de los objetivos planteados en esta investigación, mismos que se presentan a continuación.

**PREGUNTAS y RESULTADOS**

**1.- ¿Con que frecuencia considera usted que la gestión administrativa cumple con los procesos adecuados para cumplir con los objetivos de la institución?**

**Tabla # 2.2: Gestión Administrativa y el cumplimiento de los objetivos de la institución**

Siempre	113
Frecuentemente	40
A veces	83
Rara vez	11
Nunca	98
TOTAL	345

Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

**Gráfico #2.1: Gestión Administrativa y el cumplimiento de los objetivos de la institución**



Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

**Discusión de los resultados:**

Del total del 100% de las personas encuestadas, el 33% consideran que la gestión administrativa siempre cumple con el cumplimiento de los objetivos de la institución, mientras que el 24% indican que a veces y un 28% consideran que nunca se cumple.

**2.- ¿Conoce usted la asignación presupuestaria que realiza el Gobierno a la UTB?**

**Tabla # 2.3: Asignación Presupuestaria a la Universidad Técnica de Babahoyo**

SI	57
NO	288
TOTAL	345

Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

**Gráfico #2.2: Asignación Presupuestaria a la Universidad Técnica de Babahoyo**



Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

**Discusión de los resultados:**

El 83% de los encuestados indican que no conocen la asignación presupuestaria que realiza el Gobierno Central a la Universidad, esto indica incluso que existe falta de comunicación con la comunidad universitaria en lo que respecta a los recursos financieros de la misma.

**3.- ¿Considera usted que los recursos financieros son administrados de manera eficiente en la institución?**

**Tabla # 3.4: Recursos financieros y su administración**

SI	86
NO	259
TOTAL	345

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

**Gráfico #2.3: Recursos financieros y su administración**



**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

**Discusión de los resultados:**

El 75%, consideran que los recursos no son administrados de manera eficiente, se pudo evidenciar que existe un alto grado de inconformidad con respecto a la asignación de recursos en lo que corresponde a la academia.

**4.- ¿Con que frecuencia los procesos administrativos aportan sustancialmente al desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad?**

**Tabla # 2.4: Procesos Administrativos**

Siempre	15
Frecuentemente	96
A veces	115
Rara vez	84
Nunca	35
<b>TOTAL</b>	<b>345</b>

Fuente: Encuestas realizadas  
 Elaborado por: Autor

**Gráfico #2.4: Procesos Administrativos**



Fuente: Encuestas realizadas  
 Elaborado por: Autor

**Discusión de los resultados:**

Es importante indicar que dentro de las funciones sustantivas se encuentra la academia, investigación, vinculación e infraestructura, mismas que son conocidas por los usuarios de la institución, ante esto el 33% de los encuestados indicaron que los procesos administrativos aportan al desarrollo de las funciones sustantivas, muy seguida de esta el 28% indicaron que aportan de manera frecuente y el 35% indicaron que nunca.

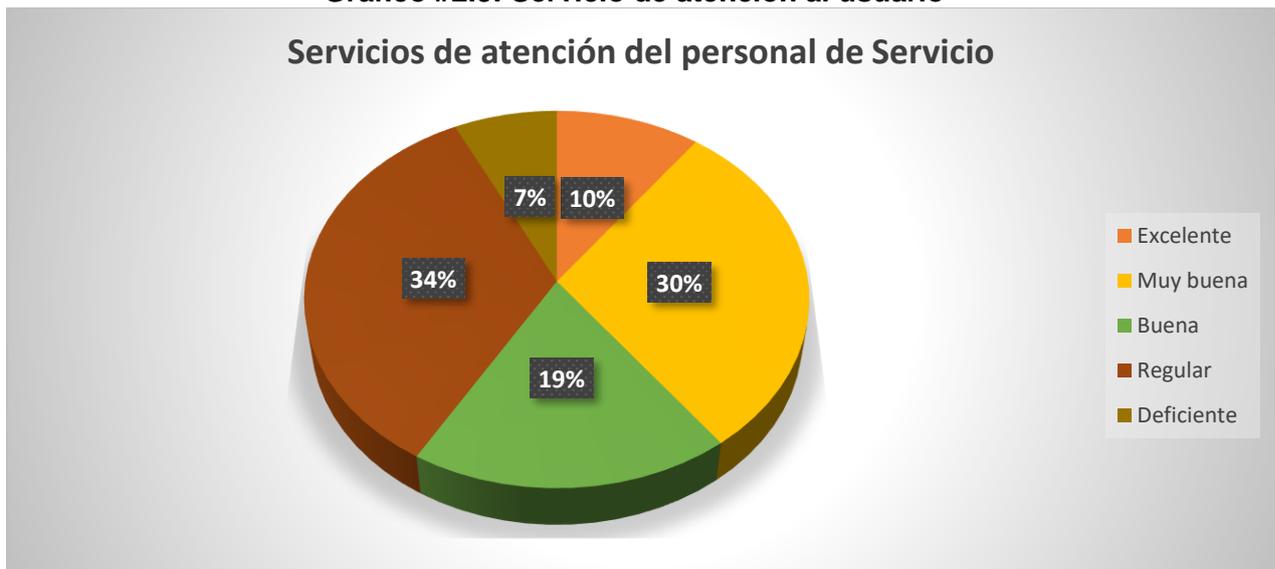
5.- Usted considera que el servicio de atención al usuario, por parte del personal administrativo de la UTB es:

**Tabla # 2.5: Servicio de atención al usuario**

Excelente	35
Muy buena	102
Buena	65
Regular	118
Deficiente	25
<b>TOTAL</b>	<b>345</b>

Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

**Gráfico #2.5: Servicio de atención al usuario**



Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

### Discusión de los resultados:

El 34% de los encuestados consideran que la atención del personal de servicio es regular, muy seguido del 30% donde consideran que es muy buen y tan solo el 7% consideran que es deficiente la atención.

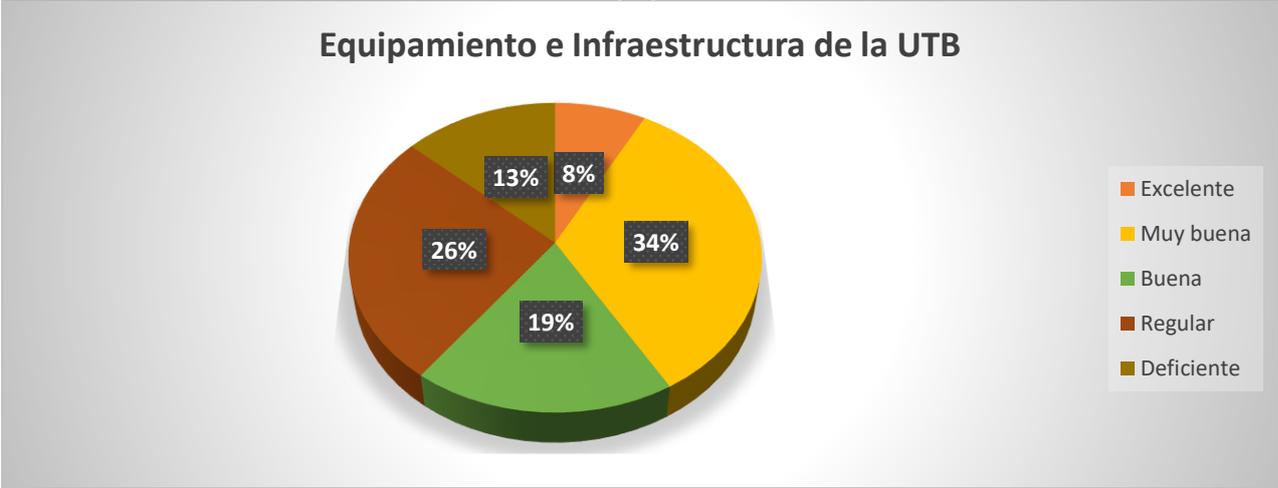
6.- ¿El servicio de equipamiento e infraestructura de la UTB, en qué estado considera usted que se encuentra?

**Tabla # 2.6: Servicio de equipamiento e infraestructura**

Excelente	27
Muy buena	116
Buena	65
Regular	91
Deficiente	46
TOTAL	345

Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

**Gráfico #2.6: Servicio de equipamiento e infraestructura**



Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

**Discusión de los resultados:**

Con respecto al servicio de equipamiento e infraestructura los usuarios indican que el 34% es muy bueno, el 26% regular, el 19% bueno, el 13% deficiente y el 8% excelente, lo que se observa es que en este servicio existe una mayor distribución de la opinión de los usuarios en tres categorías.

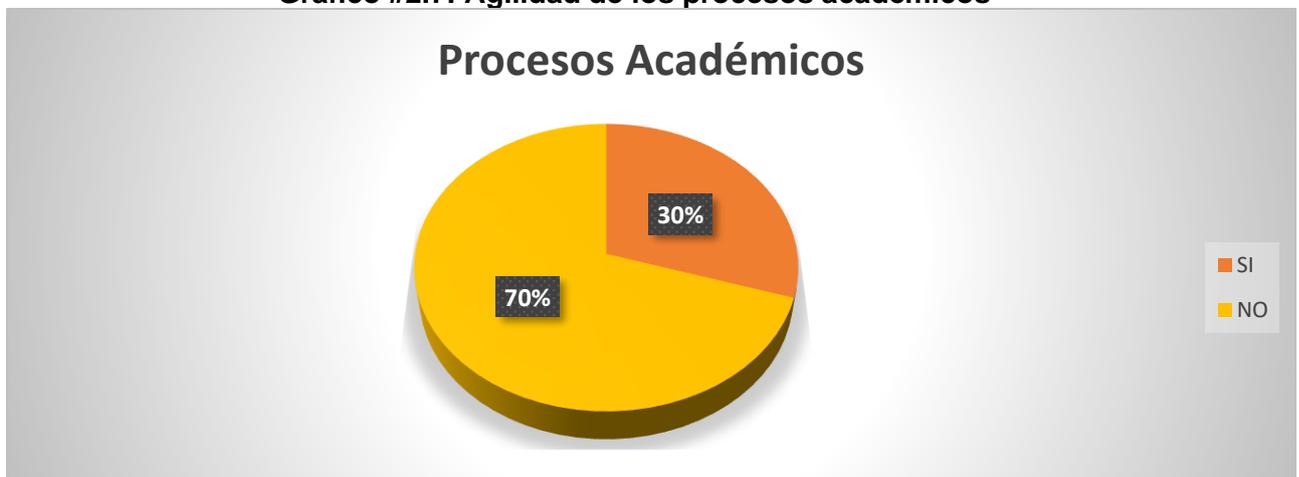
**7.- ¿Existe agilidad de los procesos académicos por parte de las secretarias de las diferentes facultades?**

**Tabla # 2.7: Agilidad de los procesos académicos**

SI	103
NO	242
TOTAL	345

Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

**Gráfico #2.7: Agilidad de los procesos académicos**



Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

**Discusión de los resultados:**

Con respecto a la agilidad de los procesos académicos, el 70% indica que los procesos no son ágiles por parte de las secretarias de las áreas académicas y el 30% indican que lo contrario.

**8.- ¿Existe oportunidad y disponibilidad de atención por parte de los servidores de los departamentos sociales y comunitarios de la UTB?**

**Tabla # 2.8: Oportunidad y disponibilidad del servicio social y comunitario**

SI	117
NO	228
TOTAL	345

Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

**Gráfico #2.8: Oportunidad y disponibilidad del servicio social y comunitario**



Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

**Discusión de los resultados:**

Esta consulta hace referencia a la atención que prestan los servidores del departamento de vínculo con la comunidad de la universidad, en la que el 66% los usuarios (estudiantes), indicaron que no prestan las debidas atenciones al momento de solicitar un requerimiento y el 34% indicaron lo contrario.

9.- ¿Considera que se debe implementar una estrategia que permita mejorar la calidad de atención que reciben los usuarios de la UTB?

Tabla # 2.9: Implementación de estrategias de mejora

SI	294
NO	51
TOTAL	345

Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

Gráfico #2.9: Implementación de estrategias de mejora



Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Autor

**Discusión de los resultados:**

El 85% de los encuestados indican que es necesario implementar estrategias de solución ante esta problemática.

**Tabla # 2.10: Entrevista aplicada a los servidores administrativos de la Universidad Técnica de Babahoyo.**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	ANALISIS
1	¿La institución cumple con los objetivos planteado? De qué manera, si su respuesta es positiva	En algunos casos	Los entrevistados indicaron que no siempre se cumple los objetivos planteados, esto se debe a que existen procesos que no son estructurados de la manera correcta que provocan que no se adquiera los servicios o productos, mediante el portal de compras públicas, generan retrasos en las distintas áreas académicas y administrativas.
2	Cuentan la institución con alguna herramienta para que pueda medir el grado de satisfacción de los usuarios.	No	Según la respuesta la institución no cuenta con una herramienta que permita medir la satisfacción del usuario.
3	Cree que los espacios físicos con los que cuenta la institución son los adecuados para ofrecer el	En algunos casos	Mencionan que existen algunas unidades administrativas y académicas que no presentan las

	servicio de educación.		condiciones necesarias.
<b>4</b>	Cree usted que los manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones, cumplen con lo establecido para garantizar una correcta gestión administrativa.	No en todos los cargos	Para los entrevistados, existen cargos que no se encuentran definidos en el manual de funciones, así mismo existen cargos que no están bien definidos.
<b>5</b>	¿Qué cambios han existido en los procesos de la gestión administrativa en los últimos 4 años?		Según los entrevistados, han existido cambios positivos, en el área académica, infraestructura y en algunos procesos informáticos, en el periodo de gestión que llevan las autoridades actuales.
<b>6</b>	¿Cómo cree usted que una gestión administrativa inadecuada afecta en la satisfacción de los usuarios?		Los entrevistados indican que la institución no respondería satisfactoriamente las necesidades del servicio que ofrece la misma y que esto conllevaría a una posible disminución

			de la oferta académica.
7	Cuáles serían las alternativas de solución, para mejorar la atención al usuario		Los entrevistados mencionaron algunas alternativas: Crear un buzón de sugerencias, adaptar dispositivos de calificación del servicio en los departamentos de atención al público, crear un call center, que le permita obtener información en las diferentes dependencias de la institución.

Elaborado por: Autor

Desarrollo del Objetivo 3, mediante la metodología Balance Scorecard.

Tabla # 2.11: CUADRO DE MANDO INTEGRAL-PROPUESTA DE SOLUCIÓN

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	TIEMPO	RESPONSABLES
FINANCIERA	Asignación de presupuesto para la compra.	Crear una partida presupuestaria con la finalidad de adquirir herramientas de control en la satisfacción del cliente.	<b>6 Meses</b>	Director financiero, compras públicas y dirección administrativa
CLIENTES Y PROVEEDORES	Brindar un servicio adecuado de la atención al cliente por parte de los servidores de la universidad en las áreas académicas	Lograr una mayor satisfacción del servicio a los usuarios.	<b>6 Meses</b>	Dirección administrativas Dirección de Talento Humano
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Obtener un personal altamente capacitado en los procesos administrativos y académicos	Mejorar los conocimientos del personal en los procesos académicos, que permitirá entregar un servicio adecuado.	<b>6 Meses</b>	Vicerrectorado Administrativo y Financiero. Dirección administrativas Dirección de Talento Humano
PROCESOS INTERNOS	Perfeccionar los procesos internos de la institución.	Reducir el tiempo de entrega de los servicios solicitados, para lograr un mejor servicio al usuario.	<b>6 Meses</b>	Vicerrectorado Administrativo y Financiero. Dirección de Talento Humano

Elaborado por: Autor

## Medición del Riesgo basado a cada Objetivo Estratégico del Balance Scorecard

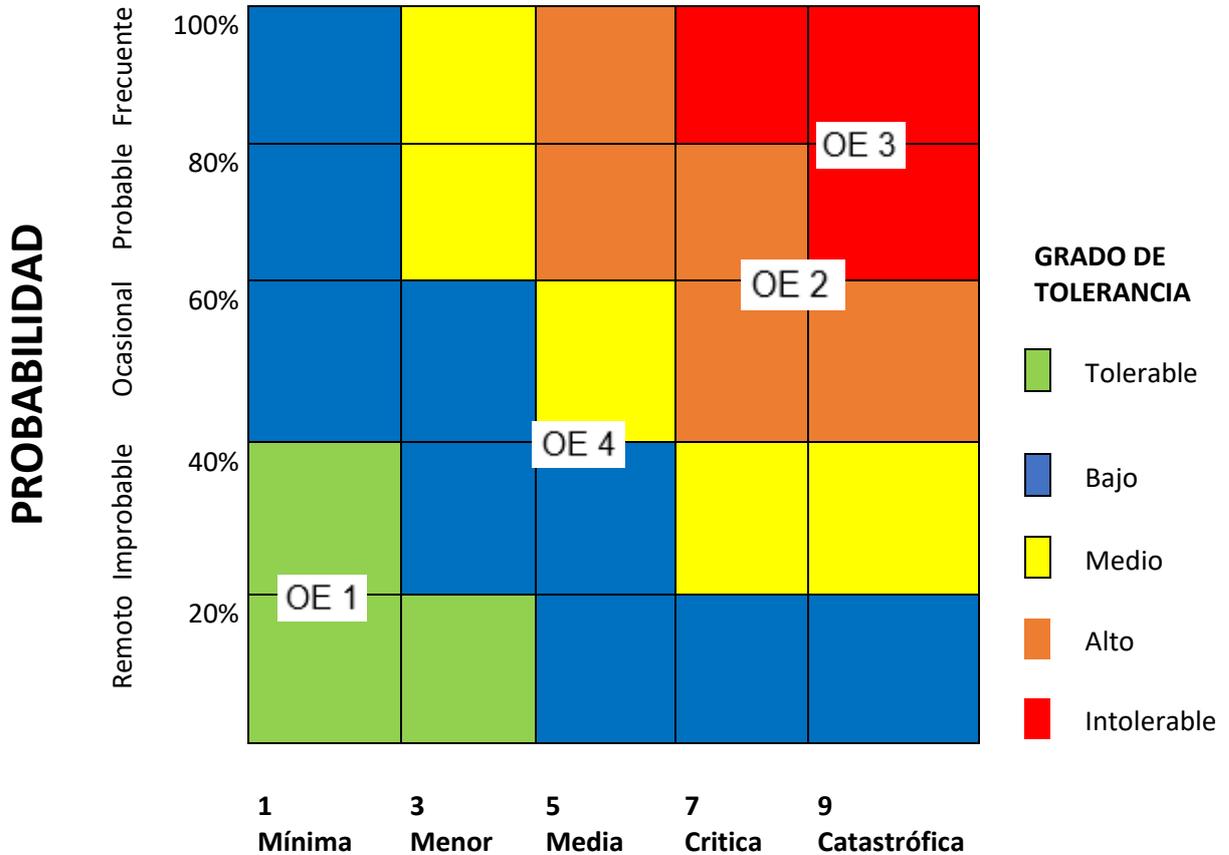
Es importante conocer el riesgo que tiene la institución al ejecutar los objetivos planteados, ya que esto permitirá identificar hasta qué punto puede realizar cambios sobre los mismos.

**Tabla # 2.12: Objetivos Estratégico frente a los Riesgos**

<b>N° OE</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>RIESGO</b>
<b>OE 1</b>	Crear una partida presupuestaria con la finalidad de adquirir herramientas de control en la satisfacción del cliente.	Disminución del presupuesto a las Universidades Estatales.
<b>OE 2</b>	Lograr una mayor satisfacción del servicio a los usuarios.	Manejo de herramientas no adecuadas que no mejoren procesos y tiempos de solución.
<b>OE 3</b>	Mejorar los conocimientos del personal en los procesos académicos, que permitirá entregar un servicio adecuado.	Poco presupuesto destinado para capacitaciones al personal administrativo haría que haya desconocimientos y no se llegue a la meta establecida.
<b>OE 4</b>	Reducir el tiempo de entrega de los servicios solicitados, para lograr un mejor servicio al usuario.	Falta de compromiso y disciplina de los empleados para aprender a utilizar nuevas herramientas

Elaborado por: Autor

**Gráfico #2.10: Mapa de Riesgos Financiero**



## IMPACTO

Elaborado por: Autor

Según cita de la tesis de (CASTILLO ESCOBAR & ZURITA CASTRO, 2018), indican que el riesgo se debe presentar en una matriz que lleva como estructura:

- Riesgo.
- Probabilidad de ocurrencia
- Impacto potencial

Para el cálculo del riesgo se aplicará la siguiente fórmula:

$$R = PO * IP$$

Si el resultado es mayor o igual a 4.9, se hará un plan de acción para evitar el riesgo planteado, si es menor a 4.9 se realizará una gestión del riesgo planteado.

A continuación, se presenta el gráfico de probabilidad vs impacto, que permite calcular el riesgo.

**Tabla # 2.13: Matriz de probabilidad e impacto del riesgo**

N° OE	RIESGO	PROBALIDAD	IMPACTO	RIESGO	Plan de Acción	Gestión de Riesgo
OE 1	Disminución del presupuesto a las Universidades Estatales.	0,2	2	0,4		X
OE 2	Manejo de herramientas no adecuadas que no mejoren procesos y tiempos de solución.	0,6	9	5,4	X	
OE 3	Poco presupuesto destinado para capacitaciones al personal administrativo haría que haya desconocimientos y no se llegue a la meta establecida.	0,8	9	7,2	X	
OE 4	Falta de compromiso y disciplina de los empleados para aprender a utilizar nuevas herramientas	0,4	5	2		X

Elaborado por: Autor

**Tabla # 2.14: Plan de Prevención de Riesgo**

<b>N° OE</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Gestión de Riesgo</b>	<b>Plan de Acción/Gestión de Riesgo</b>	<b>Responsables</b>
<b>OE1</b>		<b>X</b>	Mantener e incrementar la oferta académica a través de las facultades y el Centro de nivelación Universitario.	<b>Director del Canu Directores de Escuelas de las distintas facultades</b>
<b>OE2</b>	<b>X</b>		Implementación de un dispositivo de control para medir el grado de respuestas y la satisfacción a los usuarios.	<b>Vicerrectorado Administrativo Unidad de Talento Humano</b>
<b>OE3</b>	<b>X</b>		Aplicar capacitaciones de menor presupuesto, pero que cumplan con los parámetros de calidad.	<b>Vicerrectorado Administrativo Unidad de Talento Humano</b>
<b>OE4</b>		<b>X</b>	Control de la disciplina y cumplimiento de las estrategias impartidas en las capacitaciones.	<b>Jefe Administrativo</b>

**Elaborado por:** Autor

## **CAPÍTULO IV**

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

El trabajo de investigación concluye indicando los problemas encontrados mediante las metodologías utilizadas, siendo estas Design Thinkign, utilizando las entrevistas y encuestas, además se realizó un análisis mediante el flujo de causa y efectos y por último:

- Existen un bajo nivel de cumplimiento de la gestión administrativa, tomando en cuenta los parámetros de los objetivos establecidos en el PEDI.
- Los procesos administrativos no están aportando de manera significativa a las funciones sustantivas de la institución, que son requerimientos fundamentales para la acreditación universitaria.
- El equipamiento tecnológico y de infraestructura es uno de los aspectos que está mejor valorado por los entrevistado, aunque también identifican elementos que podrían mejorar.
- La falta de agilidad de los procesos de servicio al usuario es el problema más relevante para los encuestados según el estudio, considerando que el servicio es de utilidad para medir la calidad en las instituciones de educación superior.

## RECOMENDACIONES

Concluida la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones como aporte de mejora la gestión administrativa y el servicio al cliente de la universidad, mediante la herramienta balance Scorecard:

- Se debe difundir los objetivos institucionales, misión y visión en el personal administrativo, de servicio y usuarios de la institución, mediante socialización mensual en cada una de las dependencias.
- La institución debe implementar un control del servicio de atención al usuario, mediante la creación de un buzón de sugerencias y la adaptación de dispositivos de calificación del servicio en los departamentos de atención al público.
- Se sugiere la creación de un call center, que permita entregar información de primera mano al usuario de los diferentes procesos administrativos-académicos de la universidad.
- Implementar un sistema integral de los procesos administrativos a nivel de la institución, que permitan la racionalización y eficacia de la calidad.

## Bibliografía

- ANSI, ASQ. (1978). Administración y Control de la Calidad. En L. Evans, *Administración y Control de la Calidad* (pág. 17). México: Cengage Learning.
- Babahoyo, U. T. (04 de 12 de 2019). [https://www.utb.edu.ec/resena\\_historica](https://www.utb.edu.ec/resena_historica). Obtenido de [https://www.utb.edu.ec/resena\\_historica](https://www.utb.edu.ec/resena_historica)
- CASTILLO ESCOBAR, A., & ZURITA CASTRO, F. (2018). [dspace.espol.edu.ec/](https://www.dspace.espol.edu.ec/). Obtenido de [dspace.espol.edu.ec/](https://www.dspace.espol.edu.ec/): <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/130960/D-CD108960.pdf>
- Daniel Cobo Amoretti, Morella Moya Moreira. (2018). [dspace.espol.edu.ec](https://www.dspace.espol.edu.ec/). Obtenido de [dspace.espol.edu.ec](https://www.dspace.espol.edu.ec/): <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/131760/D-109446.pdf>
- HASSO PLATTNER. (07 de 01 de 2020). <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=8af88fee76ecd1fb7879c915073461486c425622>. Obtenido de <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=8af88fee76ecd1fb7879c915073461486c425622>: <https://dschool-old.stanford.edu/>
- Heflo. (10 de 01 de 2020). <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/>. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/>: [www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/](https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/)
- Kaplan Robert, N. D. (10 de 01 de 2020). <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/>. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/>: [www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/](https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/)
- Kotler & Armstrong. (2018). <https://www.dspace.espol.edu.ec/>. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/>: <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/131760/D-109446.pdf>
- Lady, B. P., & Javier, T. P. (2017). <https://www.dspace.espol.edu.ec/>. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/>: <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/130962/D-CD108879.pdf>
- Likert RA. (1932). A technique for development of attitude scales. *Archives of Psychology*, 140(44-53).
- Lindsay, E. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning.
- Ojeda Zambrano Carla . (4 de Abril de 2011). *Calidad del servicio al cliente en instituciones de educación superior*. . Obtenido de *Calidad del servicio al cliente en instituciones de educación superior*. : <https://www.gestiopolis.com/calidad-del-servicio-al-cliente-en-instituciones-educacion-superior/>
- Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos generales de Administración*. Medellín, Colombia: Medellín: Centro Editorial Esumer.

Pelta Resano Raquel. (7 de 01 de 2020).

[http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/75946/4/Design%20Thinking.%20Tendencias%20en%20la%20teor%C3%ADa%20y%20la%20metodolog%C3%ADa%20del%20dise%C3%B1o\\_M%C3%B3dulo%204\\_Design%20thinking.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/75946/4/Design%20Thinking.%20Tendencias%20en%20la%20teor%C3%ADa%20y%20la%20metodolog%C3%ADa%20del%20dise%C3%B1o_M%C3%B3dulo%204_Design%20thinking.pdf). Obtenido de [http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/75946/4/Design%20Thinking.%20Tendencias%20en%20la%20teor%C3%ADa%20y%20la%20metodolog%C3%ADa%20del%20dise%C3%B1o\\_M%C3%B3dulo%204\\_Design%20thinking.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/75946/4/Design%20Thinking.%20Tendencias%20en%20la%20teor%C3%ADa%20y%20la%20metodolog%C3%ADa%20del%20dise%C3%B1o_M%C3%B3dulo%204_Design%20thinking.pdf): <http://openaccess.uoc.edu/>

Pérez Torres Vanesa. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente*. España: Ideaspropias.

Pesántez Avilés, F. (2011). *Indicadores de Gestión y Calidad en la Educación Superior* (Primera ed.). Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

Porter, H. B. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.

ROBBINS, S. P. (2010). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Stoner, F. G. (2010). *Administración*. México: Pearson .

Tarí Guillón J.J, . (2012). *Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva*. Publicaciones de la Universidad de Alicante.

Tracy, B. (2015). *Motivación* . México: Grupo Nelson.

ZAMBRANO ALCÍVAR, Katty. (Octubre de 2017). <http://pacarinadelsur.com/home/amautas-y-horizontes/1515-impacto-de-la-gestion-administrativa-en-los-servicios-academicos-de-las-extensiones-universitarias-publicas-de-la-provincia-de-manabi-ecuador>. Obtenido de <http://pacarinadelsur.com/home/amautas-y-horizontes/1515-impacto-de-la-gestion-administrativa-en-los-servicios-academicos-de-las-extensiones-universitarias-publicas-de-la-provincia-de-manabi-ecuador>: [www.pacarinadelsur.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1515&catid=10](http://www.pacarinadelsur.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1515&catid=10)