UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TÍTULO:

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, PARA EL PERIODO 2014-2019

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

AUTORA:

Zulay Natalia Jiménez Aguilera

DIRECTOR DE TESIS:

Econ. José Job Chamba Tandazo Mg. Sc.

LOJA-ECUADOR
2016

CERTIFICACIÓN

Economista

José Job Chamba Tandazo Mg. Sc.

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PUBLICA Y DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis titulada **"FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, PARA EL PERIODO 2014-2019"** presentada por la egresada: **Jiménez Aguilera Zulay Natalia**, fue dirigida, orientada y revisada en todas sus partes, misma que cumple con los requerimientos establecidos por la normativa pertinente para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, por lo cual autorizo su presentación.

Loja, Mayo del 2014

Chamba Tandazo, José Job. Mg. Sc.
Director de Tesis

AUTORÍA

Yo, Jiménez Aguilera Zulay Natalia declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Firma:

Cédula: 1900745421

Fecha: Loja, Marzo de 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo **Jiménez Aguilera Zulay Natalia** declaro ser autora de la tesis titulada: **"FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, PARA EL PERIODO 2014-2019"** como requisito para optar al grado de: **INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA** autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los17 días del mes de Marzo del dos mil Dieciséis, firma el autor.

Firma:

Autor: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Cédula: 1900745421

Dirección: Cdla. Argelia. **Correo Electrónico:** znataliaja@hotmail.com

Teléfono: 072545611 **Celular:** 0985649772

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Chamba Tandazo, José Job.

Tribunal de Grado: Aguirre Mendoza, Johvana Dra. Mg. Sc., presidenta.
Valdivieso Parra, Pablo Dr. Mg. Sc., vocal.
Burneo Alvares, Edgar Mauricio Ing. Mg. Sc., vocal.

DEDICATORIA

A mis padres, familiares y amigos,

con infinito amor.

Zulay Natalia

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica Social y Administrativa, especialmente a la Carrera de Administración Pública, por brindarme la oportunidad de formación académica.

A todos los docentes de la carrera y asesores externos, que con sus acertados y oportunos conocimientos aportaron en la formación académica que me permitió la realización del presente trabajo. De manera especial al economista José Chamba, por la dirección y guía académica de esta investigación.

Así mismo, dejo constancia de mi sincero agradecimiento a todo el personal directivo, académico, administrativo y estudiantil de la Carrera de Administración Pública, por facilitarme la información necesaria para la consecución de este trabajo.

De igual forma, mi total gratitud a todas los servidores públicos que abrieron las puertas de las instituciones en las que laboran, para la aplicación de las técnicas de investigación propuestas.

Zulay Natalia

1. TÍTULO

"FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, PARA EL PERIODO 2014-2019"

2. RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito formular un Plan Estratégico para la Carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, con miras a posicionarla prospectivamente en el periodo 2014 2019, mediante un diagnostico interno y externo de su situación como una unidad académica, la propuesta de los elementos estratégicos que la guiarán en el mencionado periodo y finalmente el diseño de su Plan Operativo.

Al diagnosticar la carrera de Administración Pública, se puede constatar que existen falencias en el ámbito de la planificación, el manejo técnico del talento humano, disponibilidad de las suficientes tecnologías de información y comunicación y en la gestión administrativa e institucional. Así mismo se detectaron oportunidades de vinculación desaprovechadas, que al canalizarlas adecuadamente podrían tener resultados exitosos en el desempeño integral de la carrera.

Sin embargo la carrera también cuenta con fortalezas importantes, como la participación de la mayoría de docentes en el trabajo de la carrera, las buenas relaciones con ciertos actores, entre otras, que correlacionadas en una matriz foda, permiten armar estrategias de ofensiva, defensiva, adaptativa y de supervivencia.

Con base en aquello, se plantea un solo plan que de manera estratégica, agrupa no solo las fortalezas de la carrera, sino también sus debilidades más latentes y las oportunidades y amenazas que le vienen del entorno, al recoger programas y

proyectos orientados a: mejorar la calidad educativa de la carrera, consolidar la relación con actores externos, responder a las problemáticas de su entorno y optimizar sus procesos de gestión institucional y administrativos.

SUMMARY

This research has the purpose formulating a Strategic Plan for the Career of Public Administration from the Universidad Nacional de Loja, in order to locate prospectively in the period 2014 2019, through internal and external diagnosis of its status as an academic unit, the proposal strategic elements that will guide the career in that period and finally the design of its Operational Plan.

When diagnosing the Public Administration career, we can see that there are shortcomings in the field of planning, technical management of human talent, availability of adequate information and communication technologies and the administrative and institutional management. Also linkage opportunities missed, which to channel them properly could have successful results in the overall performance of the race were detected.

But the career also has important strengths, such as participation of the majority of teacher at work career, good relations with certain actors, and more, which correlated in a foda matrix, permit to make strategize offensive, defensive, adaptive and survival.

Based on that, we propose a single plan that strategically, not only brings together the strengths of the career, but also its latent weaknesses and the opportunities and threats that come from the environment, to collect programs and projects to be posed: improve educational quality of the career, cementing the relationship with external

actors, responding to the problems of its environment and optimize their institutional and administrative management.

3. INTRODUCCIÓN

La planificación desde todos los ámbitos es positiva para cualquier institución que piensa en grande. Desde la Constitución aprobada en el 2008, los esfuerzos por recuperar el rol planificador del estado han ido en aumento. En este sentido se ha dado particular relevancia al tema de la educación superior, como un eje vital en la consecución de los objetivos de desarrollo nacional.

Es así que en la citada carta magna y de manera ratificada en la Ley de Educación Superior, se indica la obligatoriedad de alinear la educación superior a las necesidades de desarrollo en el largo plazo, la exigencia de cumplir con indicadores de calidad (mediante la evaluación y acreditación de las carreras y universidades), la necesidad de evidenciar su rol en la sociedad y con ello incrementar sus recursos económicos basados en criterios de excelencia académica.

Esto constituyó un nuevo y gran reto para el sistema educativo, puesto que aquello no solo significa la eliminación del valor monetario que se cobraba a los estudiantes, sino más bien una profunda reestructuración de "la dimensión pública de la educación superior" (Ramírez y Minteguiga s.f.)[1] , es así que se modificaron: el sistema de admisión, la asignación de recursos por parte del Estado, los requerimientos académicos y profesionales a los docentes y autoridades de las instituciones de educación superior, la forma de evaluación y acreditación de las carreras, programas e instituciones (algunas de éstas últimas incluso han sido

[1] Ramírez y Minteguiga (s.f.) utilizaron esa expresión para referirse a los nuevos lineamientos fijados en el campo de la educación superior.

cerradas, luego del proceso evaluativo), y sobre todo, la obligatoriedad de articular la educación superior a la planificación nacional (Constitución, 2008).

Todo aquello es posible lograr solo si las universidades y particularmente las carreras se proyectan al futuro sobre la base de sus recursos (humanos, económicos y materiales) y los de su entorno, de forma pensada. Eh ahí entonces, la importancia y justificación de planificar el futuro y proyectarse a él, mediante la formulación de un plan estratégico.

Las exigencias del mundo globalizado así lo requieren, cada vez es más imperioso tener las herramientas necesarias para competir con nuestros similares a nivel no solo nacional sino también internacional, por ello no basta con agradecer las bondades de la naturaleza, explotando los recursos naturales por sí mismos, ahora lo que hace a un país realmente competitivo es su talento humano capacitado que pueda enfrentar los retos de la era digital, tecnológica, ambientalmente responsable y generadora de conocimiento; y para ello es imprescindible mirar de manera prospectiva la educación del talento humano.

Pese a ello, instituciones especialmente nuevas en el mercado, no toman con apremio este tema, sino cuando ven que su dirección no es la correcta y que no proyectarse al futuro es un error imperdonable.

La carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, lamentablemente, hoy en día, no cuenta con esta valiosa herramienta de

planificación, por ello no ha podido consolidarse en este aspecto y sus esfuerzos en este tema, como la construcción de la misión, visión y POAs, así como en la administración técnica de sus recursos y la interacción constante con el medio en el que se desenvuelve, han resultado un tanto asilados, al no tener un objetivo macro al cual apuntar.

La formulación de este plan, le permitirá a la carrera no solo cumplir con las exigencias en temas de calidad educativa, sino ser una carrera pertinente con el desarrollo nacional y local, posicionarse en el entorno, articularse con sus problemáticas, mejorar sus procesos internos tanto administrativos como académicos y por supuesto administrar eficientemente los recursos a su disposición.

Es por ello, que este trabajo investigativo, presenta la formulación de un Plan Estratégico para la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional De Loja, para el periodo 2014-2019, mismo que se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Comienza con el resumen que es una síntesis del trabajo investigativo, seguido de la introducción, como fundamentación científica resumida, describiendo brevemente la problemática investigada, sus objetivos, propósitos, viabilidad, importancia y diseño metodológico.

A continuación consta la Revisión de la Literatura, en donde se muestra información relacionada con el conocimiento actual del tema de estudio, es decir se

aborda la teoría desarrollada hasta el momento en temas de planificación primero a nivel general hasta llegar a la estratégica y su respectivo proceso con miras a la elaboración de un plan estratégico.

En un siguiente apartado se indican los materiales y métodos utilizados para el desarrollo de la presente investigación. En la parte de métodos, constan: método deductivo, utilizado principalmente para lograr diagnosticar la carrera, organizar y sustentar la revisión literaria y culminar con el plan operativo anual; además del método analítico, aplicado en la construcción del foda y los elementos orientadores que guiarán la carrera durante el periodo referido. Así mismo se exponen las diferentes técnicas de la entrevista y encuesta utilizadas para recabar información de fuentes fidedignas, como son coordinador de la carrera, docentes, estudiantes e instituciones públicas de Loja.

En un siguiente apartado encuentran los resultados, organizados con base en la revisión literaria, donde consta principalmente la información objetiva de cada una de las poblaciones, recabada a través de las diferentes técnicas. Allí se puede destacar que la carrera pertenece a los procesos agregadores de valor de la UNL, puesto que es una de las unidades académicas que “transforma” bachilleres en profesionales, a través de la provisión del servicio de educación. Ha definido su misión y visión, pero no ha implementado verdaderos elementos que le permitan alcanzar la visión planteada en el corto plazo.

Se cuenta con una participación activa del 100% de los docentes y un conocimiento de las mismas por parte del 85% de los estudiantes, pero no así en el

caso de la misión, visión y estructura organizacional, donde el nivel de conocimiento es menor. Los niveles de participación por parte de los estudiantes tampoco con los mejores, lo que a su vez acarrea otras debilidades como su concepción de desempeño regular de ésta.

Así mismo, se detalla las relaciones existentes con el AJSA y entre el sector docente, y las debilidades en cuanto a gestión técnica del talento humano y las disposición y uso de tecnologías de información y comunicación.

Por otro lado, del sector externo, se tiene que el 67% de las instituciones públicas de Loja conocen de la existencia de la carrera, pero ello no ha significado un verdadero nivel de vinculación; por lo que el aprovechamiento de esta oportunidad debe ponerse de manifiesto.

Producto de aquel diagnóstico, se proponen las estrategias que permitirán el desarrollo de la carrera, a través de los diferentes proyectos, entre los que figuran: portafolio de perfiles de puestos para el reclutamiento del personal docente; manual de bienvenida, de gestión por procesos; proyecto de fortalecimiento docente, biblioteca virtual; pasantías docentes, proyecto colaborativo graduados, etc.

A continuación se muestra la discusión, donde se analiza y contrasta la información contenida en los resultados con la revisión literaria, la normativa legal, comentarios y análisis sujetos al criterio y análisis de la autora; dejando de manifiesto las limitaciones encontradas en los modelos teóricos de planificación, los

elementos orientadores y, el proceso que implicaría la consideración de la presente propuesta de plan estratégico.

En los siguientes apartados se encuentran las respectivas conclusiones y recomendaciones a las que se ha podido llegar, con base en lo discutido a lo largo de la investigación.

Al final se encuentra la bibliografía referida en cada una de las citas, los diferentes anexos que soportan la información presentada en toda la investigación y el índice general, de tablas y figuras, del presente informe.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

La planificación como medio de desarrollo

Desde la Constitución de la República del Ecuador (2008), se establece a la planificación como un medio para alcanzar el buen vivir y un deber del Estado, reflejado de manera amplia en el Plan Nacional de Desarrollo, con base en el cual se programa y ejecuta el presupuesto público.

Este deber planificador del Estado está encaminado al cumplimiento de los derechos constitucionales, que abarcan lógicamente el derecho a la educación, considerada como un "*eje estratégico para el desarrollo nacional*"[2] (Constitución, 2008, art. 27) y "*condición indispensable para el buen vivir*"[3] (Ley Orgánica de Educación Superior [LOES], 2010, art. 9).

Esta consideración se debe a que actúa de manera decisiva y trasversal en la mitigación de los problemas del país y en el aprovechamiento de sus potencialidades, al lograr la concordancia de la educación superior con los requerimientos de desarrollo nacional, regional y local[4] (LOES, 2010). Lo cual se ve reflejado también en el cumplimiento del principio de pertinencia[5] que claramente lo expresa la Ley Orgánica de Educación Superior en su art. 107.

---

[2] El art. 9 de la Constitución, indica que la planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del Buen Vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El Art. 27 indica que: la educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

[3] El art. 9 sostiene: La educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza.

[4] Art. 11 literal e: Promover y propiciar políticas públicas que promuevan una oferta académica y profesional acorde a los requerimientos del desarrollo nacional.

[5] Este principio revela la necesidad de articular el sistema de educación superior no solo a los requerimientos prospectivos de planificación y desarrollo nacional y mundial, sino también a las necesidades de la sociedad y por ende a las potencialidades territoriales.

Es así que el Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013, considera dentro de las estrategias propuestas para ese periodo la "*Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento a través de ciencia, tecnología e innovación*"; además de ubicarla como parte del objetivo 2 acerca de: "*Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía*", al estar contemplada en la Política 2.5 sobre el "*Fortalecimiento de la educación superior con visión científica y humanista, articulada a los objetivos para el Buen Vivir*" (SENPLADES, 2009, p. 161 - 172).

Esto da cuenta de la importancia de la educación en general y particularmente de la educación superior, en la planificación del desarrollo nacional y viceversa, puesto que el desarrollo integral de las unidades académicas, está supeditada a la sinergia que de aquí se pueda evidenciar.

Estas consideraciones, están a su vez condicionadas por la asignación de recursos públicos hacia los organismos de educación superior, pues es uno de los parámetros que la ley considera para su distribución[6] y ejercicio de una autonomía responsable[7].

Para lograr esta articulación y pertinencia de la que se habla, es vital formular una planificación a nivel de unidades académicas, que refleje su concordancia con las planificaciones nacionales.

La importancia de la planificación es tal, que es considerada el punto de partida dentro del proceso administrativo, que junto a la organización, ejecución y control,

[6] Art. 24, literal d. Distribución de los recursos: Eficiencia en docencia e investigación y relación con el desarrollo nacional y regional;

[7] Art. 18 literal h. Autonomía responsable: La libertad para administrar los recursos acorde con los objetivos del régimen de desarrollo, sin perjuicio de la fiscalización a la institución por un órgano contralor interno o externo, según lo establezca la Ley; e,

permiten la adecuada administración de una institución. Sin embargo en el caso de las carreras (consideradas unidades académicas) existen limitantes en la aplicación del proceso teórico como tal, pues con una estructura de dependencia hacia la universidad, las etapas no son manejadas totalmente por las carreras. Por tanto la retroalimentación que exige el proceso administrativos de cada una de sus etapas, en especial de la etapa de control, no se hace evidente y no necesariamente se lleva a cabo.

El ejercicio de planificación a nivel de universidad, corre el riesgo de volverse un producto macro que no necesariamente recoge la planificación de la unidad académica agregadora de valor. Allí la importancia de volcar la teoría administrativa hacia la construcción de planes desde lo operativo hacia lo directivo, pues en palabras de MacGilchrist et al. (1995) citado en Daza, J. (2010) respecto al plano institucional educativo, existen los planes de tipo singular, producido exclusivamente por el director o el rector que mediante un falso liderazgo proponen una planificación que no necesariamente responde a la parte operativa y a la razón de ser de las universidades.

Además manifiesta otros tipos de planes, como los cooperativos y los corporativos. Los primeros hacen referencia a la intervención de un equipo de "expertos" de la comunidad universitaria, que generalmente se enfocan en las finanzas y el control del gasto. El último tipo de planes, lo llama corporativos, porque participan el mayor número de integrantes de la comunidad universitaria.

Cada uno puede tener fortalezas y debilidades, que solo se pondrán de manifiesto, en el desarrollo y consecución del ejercicio de planificación institucional.

Planificación Institucional

Es una parte de la Administración que deben desarrollar todas las instituciones, y que consiste en elaborar un curso de acción intencionado como una forma de "*anticiparse y prever"* (Fundación Universitaria Iberoamericana [FUNIBER], s.f., p. 60)[8] el futuro. Es decir, es un proceso que diseña el camino a seguir de la institución, partiendo de un estado presente a un estado ideal; en el caso del sector público, considerando el entorno que la rodea, las políticas que la guían y las competencias que le otorga la ley, para cumplir con el rol para el que fue creada. Este proceso involucra a "*los actores clave de la organización*"[9] (Universidad Nacional Agraria [UNA], 2011, p. 3), que buscan decidir antes de actuar, para lograr objetivos y metas a través del uso racional de los recursos a su disposición.

Para conseguir ese paso del estado presente al ideal, se necesita "bajar" desde un nivel (o tipo) macro de planificación a un nivel micro, como una situación un poco más procedimental o metodológica.

Estratégica

Este tipo de planificación es considerada macro, porque establece el rumbo de la institución, es decir delinea el camino a seguir en el largo plazo, definiendo los

[8] Fundación Universitaria Iberoamericana [FUNIBER] (s.f). El autor se refiere a que la planeación permite anticiparse, prever, para conquistar el futuro, porque a éste se lo prevé o se lo padece.
[9] UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA [UNA] (2011). Se habla de la planificación como un proceso participativo.

elementos que guiarán su accionar y construyendo las estrategias para alcanzarlos "*a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas…*"[10] (Serna, 1993, citado en Universidad Nacional de Loja [UNL], 2009a, p. 100), así como de "*los elementos más importantes del entorno*" (Chininín, V. 2011, p. 30) en el que se desenvuelve.

Allí es preciso analizar que los componentes que formen parte de ese diagnóstico tanto interno como externo, deben ser aquellos que más tarde permitan la relación de estrategias y la construcción de objetivos con miras a llegar al estado ideal. Al no hacer una correcta identificación de los mismos, se corre el riesgo de perder correlación entre el diagnóstico y la construcción de elementos orientadores.

Por ello, para que su formulación sea exitosa, fundamentada y refleje la ruta efectiva que debe seguir la institución, es necesario seguir un orden lógico.

Etapas del proceso de planificación estratégica

Análisis situacional: Es el proceso en el que se identifican y examinan las características, recursos, rol y demás factores que inciden en el desarrollo de una institución y sobre los cuales debe fundamentar y guiar su actuación.

Levantar ese diagnóstico, es una tarea bastante amplia, por ello, es necesario precisarla siguiendo un orden lógico, como el propuesto por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES], en el que básicamente, propone

[10] Serna (1993) citado en Universidad Nacional de Loja [UNL] (2009). El autor hace referencia a un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo con el fin de evaluar su situación y tomar decisiones para asegurar el futuro.

comenzar con una descripción histórica de la institución, para luego pasar a la parte medular del diagnóstico interno, contemplando los siguientes puntos:

- **Planificación:** Lo ideal es que toda institución tenga planes claros**,** adecuados, conocidos, consistentes con las políticas públicas, evaluables y debidamente financiados.
- **Estructura Organizacional:** Toda institución está internamente organizada en niveles de trabajo –por así decirlo-, mismos que deben reflejar coordinación entre ellos y pertinencia con los procesos institucionales.
- **Talento Humano:** Es el recurso más valioso de toda institución, razón por la cual, debe ser gestionado técnicamente, para que sea suficiente, competente, capacitado y comprometido institucionalmente.
- **Tecnologías de Información y Comunicación:** Las instituciones no sólo deben tener adecuada infraestructura tecnológica, sino que ésta además debe responder convenientemente a los procesos agregadores de valor y de apoyo de la institución.
- **Procesos y Procedimientos:** Analiza la gestión por procesos que desarrolla la institución y si éstos se encuentran normados, son ágiles, simples y adecuados (SENPLADES, 2011).

En el diagnóstico externo, es conveniente conocer el comportamiento del sector al que pertenece la institución y sus características principales, como elementos determinantes en la construcción de estrategias y en su capacidad de sobrevivir y obtener beneficios del entorno. La sistematización de esta información permite la

identificación de oportunidades y amenazas procedentes del ambiente exterior (FUNIBER, s.f.).

En el ámbito educativo, a esta etapa situacional se la suele conocer con el nombre de "*Momento Explicativo (Ser)*" (Aranda, 2007, p. 78) porque refleja la realidad exacta de la institución y de la cual se parte con rumbo hacia el estado ideal. El mismo autor, ubica a esta parte como anterior al momento estratégico (alternativas de cambio y consolidación) propiamente dicho, sin embargo, éste debe ir como parte del mismo, porque constituye el fundamento sobre el que se construyen los elementos orientadores (estratégicos).

Entonces, se puede decir que este análisis situacional, constituye el diagnóstico interno y externo, que recoge en la primera parte, las fortalezas que se deben potenciar y las debilidades que se deben superar; mientras que en la segunda, las oportunidades a aprovechar y las amenazas a evitar. De ahí que la manera más práctica de culminar este proceso y mostrar la información en un solo plano, es utilizando un análisis FODA, pues con base en éste, se está en capacidad de generar las orientaciones estratégicas.

FODA: Es la herramienta que permite la identificación, organización e interpretación de todos los factores internos de la institución, como son sus fortalezas y debilidades, así como de variables externas (oportunidades y amenazas) del ámbito de acción institucional, que influyen en su desarrollo. Su detalle, se lo muestra en la tabla 1.

Tabla 1: Elementos del FODA

Ambiente Externo	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Son factores externos sobre los cuales la institución no tiene control directo y que influyen positivamente en su accionar. Su manifestación puede incidir en mayor o menor grado en el cumplimiento de la misión institucional.	Son las variables externas a la institución que influyen negativamente en ésta y por lo tanto impiden de cierta manera el desarrollo institucional. Al presentarse en el ambiente externo, escapan del control directo de la institución.
Ambiente Interno	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Son los puntos fuertes, sobresalientes y diferenciadores de la institución, respecto de su competencia, que le permitirán posicionarse y cumplir con su razón de ser. Son los elementos o recursos positivos con los que cuenta la institución.	Son los puntos o factores negativos que tiene la institución en su interior y que de no superárselos, impedirían el cumplimiento integral de su rol protagónico. Su presencia vuelve frágil o vulnerable a la institución.

Fuente: Aranda, A. (2007); Chininín, V. (2011); Fundación Universitaria Iberoamericana [FUNIBER]. (s.f.).
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

La matriz FODA permite extraer los puntos más importantes del diagnóstico situacional, pero sobretodo constituye una valiosa herramienta "*transformativa*" (FUNIBER, s.f. p. 96), en el ámbito planificador, porque ofrece una aproximación a las estrategias por cada uno de los cuadrantes que resultan del cruce de variables, así:

Tabla 2: Cruce de variables en la matriz de impacto FODA

		Ambiente Externo	
		OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Ambiente Interno	**FORTALEZAS**	**Maxi – Maxi** **Posicionamiento Estratégico Ofensivo** Potenciar totalmente las fortalezas para aprovechar óptimamente las oportunidades.	**Maxi – Mini** **Posicionamiento Estratégico Defensivo** Potenciar a tope las fortalezas para protegerse de los efectos de las amenazas.
	DEBILIDADES	**Mini – Maxi** **Posicionamiento Estratégico Adaptativo** Superar totalmente las debilidades para aprovechar óptimamente las oportunidades	**Mini – Mini** **Posicionamiento Estratégico de Supervivencia** Superar totalmente las debilidades para atenuar los efectos de las amenazas

Fuente: Adaptado de FUNIBER (s.f.).
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

La selección de las estrategias es una tarea compleja que implica la evaluación de la matriz que permitirá el posicionamiento estratégico. Para ello, FUNIBER, s.f., propone una matriz de impacto cruzado, que consiste en realizar una evaluación cuantitativa de cómo es la incidencia y relación entre cada uno de los elementos de la matriz FODA. Los valores de las puntuaciones son los siguientes:

7: Optimo
6: Muy alto.
5: Ligeramente alto.
4: Medio.
3: Ligeramente bajo.
2: Muy bajo.
1: Prácticamente despreciable.

Una vez asignadas las puntuaciones -de manera consensuada- se suman las casillas de manera vertical y horizontal, detectando cuales de cada uno de los elementos, son los más reiterados, es decir aquellos que tienen una repercusión más sobresaliente. FUNIBER, s.f., ejemplifica la metodología, así: "*de las cinco fortalezas que se han sometido a examen, aquella que más puntos acumule será la que si la potenciamos a tope, mejor permitirá aprovechar las oportunidades y atenuar los efectos de las amenazas del entorno*".

Estas variables permiten la construcción de los elementos orientadores de la institución, con base en el desarrollo de sus fortalezas, superación de debilidades, atenuación de sus amenazas y aprovechamiento de oportunidades.

Declaración de elementos orientadores: Consiste en la definición o restructuración de la razón de ser de la institución, del para qué existe (misión); de lo que quiere llegar a ser, es decir su futuro deseado (visión), así como de los objetivos estratégicos que permitirán el cumplimiento de la misión institucional. En esencia, en esta parte la institución plasma el estado ideal al que pretende llegar, mediante el efectivo cumplimiento de su quehacer diario.

Para ello, necesita algo más que la misión como medio para lograrlo, de ahí la construcción de estrategias.

Determinación de elementos estratégicos: Comprende la definición de estrategias –o comúnmente llamadas políticas, en el sector público-, programas y

proyectos como medios para alcanzar los objetivos estratégicos. Estos cursos de acción, son los que llevarán a la práctica factible, “lo soñado”.

Esta parte refleja la planificación a nivel táctico de la institución, misma que finalmente desemboca en el nivel operativo.

Diseño del Plan Operativo Anual: Contiene las acciones concretas que permitirán el logro de los elementos estratégicos. En este punto, en el que la institución opera lo previsto, la planificación se vuelve micro, porque evidencia la distribución de tiempos, recursos y responsables de que dispone.

La construcción de todas estas etapas, se demuestra en un documento final, que –en última instancia- se constituirá en la carta de presentación al mundo de la institución o unidad académica y que generalmente toma el nombre de Plan Estratégico.

Este documento entonces, refleja ese conjunto de decisiones y orientaciones razonablemente ordenadas y técnicamente instrumentadas a través de programas y proyectos factibles, que a su vez racionalizan la intervención pública.

Para efectos del presente trabajo investigativo, se utiliza el modelo teórico de planificación institucional de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES] con ciertas adaptaciones de acuerdo también al modelo de planificación estratégica educativa trabajado por Aranda (2007). Éste plantea cuatro

momentos que de manera comparativa con el modelo tradicional de planificación estratégica, se muestran en la tabla 3.

Tabla 3: Análisis comparativo con el modelo de Planificación Estratégica Educativa

Etapas del Proceso de Planificación Estratégica	Momentos de la Planificación Estratégica Educativa
Análisis situacional	Momento explicativo (ser).
Declaración de elementos orientadores	Momento prospectivo (deber ser).
Determinación de elementos estratégicos	Momento estratégico (cómo hacer).
Diseño del Plan Operativo Anual	Momento táctico-operacional (hacer).

Fuente: Adaptado de Aranda (2007).
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

La correspondencia que existe entre el modelo de Planificación Estratégica Educativa citado en Aranda (2007) y el propuesto en la presente revisión literaria, muestra la aplicabilidad de ambos en unidades académicas, como es el caso de la carrera de Administración Pública y por lo tanto su aplicabilidad en el presente caso propuesto.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

Para realizar el presente trabajo investigativo se hizo uso de diferentes métodos y técnicas detalladas a continuación.

- **Métodos**

El método científico del cual parten tanto los modelos experimentales, como teóricos, fue aplicado durante todo el proceso investigativo a través de sus diferentes fases que conducen al descubrimiento, afirmación o negación del objeto de estudio.

En primera instancia, a través de la etapa de observación, permitió reconocer y delimitar el problema a investigar, justificarlo y determinar su alcance en el "proyecto de tesis". La etapa de búsqueda de la información y desarrollo del tema, se hizo efectivo mediante el uso de los diferentes tipos de métodos científicos, detallados a continuación:

El **método deductivo** se lo utilizó para analizar la información relacionada con el diagnóstico situacional de la carrera, a fin de caracterizarla interna y externamente, tomando en cuenta principalmente puntos clave del ámbito administrativo, legal, académico y social; así mismo al momento de revisar la literatura disponible respecto al tema, enfocándose en la planificación estratégica y principalmente en la planificación en el ámbito educativo. Además fue muy útil a la hora de aterrizar en el plan operativo de la carrera, como culminación del proceso de planificación estratégica.

El **método analítico** fue necesario para analizar la información recopilada y construir la matriz FODA priorizada, centrándose en aquellas variables o particularidades que permitan identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de cambio, a nivel de carrera.

Así mismo este método fue utilizado al momento de examinar y profundizar en los diferentes elementos orientadores de la carrera, misión, visión, valores, las estrategias, objetivos y proyectos, de tal manera que la planificación de la carrera sintonice con los diferentes instrumentos de planificación.

- **Técnicas**

La **entrevista** fue aplicada al coordinador de la carrera mediante un conversatorio acerca de la situación de la misma, en cuanto al ámbito de la planificación, estructura organizacional, talento humano, tecnologías de información y comunicación, procesos, procedimientos y expectativas; para poder tener acceso a información de primera mano que permita llegar a diagnósticos y conclusiones valederas.

La **encuesta** aplicada mediante un cuestionario previamente elaborado, al personal de la carrera e instituciones públicas de Loja para diagnosticar a la carrera en el ámbito interno (planificación, estructura organizacional, talento humano, tecnologías de información y comunicación, procesos, procedimientos y expectativas) y externo y por ende construir sus elementos estratégicos.

Dentro de la carrera, las encuestas se aplicaron a 10 docentes y 52 estudiantes, seleccionados mediante muestreo estratificado, de acuerdo a la tabla Nro. 4

Tabla 4: Cálculo de la muestra de estudiantes de la carrera de Administración Pública.

Ciclo	# de estudiantes	Peso respecto de la población total	# de encuestados por estrato, de acuerdo al peso		Sección Diurna	Sección Nocturna
1	39	15,6%	6,0	6	3	3
4	57	22,8%	12,9	13	7	6
6	49	19,6%	9,6	10	5	5
8	47	18,8%	8,8	9	5	4
10	58	13,2%	13,5	14	7	7
TOTAL	**250**	**100%**		**52**		

Fuente: Sistema de Gestión Académica de la carrera de Administración Pública.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Además de ello, se aplicó una encuesta a 44 instituciones públicas con sede en Loja, de acuerdo a la base de datos proporcionada por la Gobernación de Loja, que se detalla a continuación:

GAD Municipal de Loja

GAD Provincial de Loja

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Ministerio de Salud.

Registro Civil

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Banco Nacional de Fomento.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Agencia de Regulación y Control Minero.

Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

Ministerio de Turismo

Correos del Ecuador

Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Ministerio de Relaciones Laborales

Gobernación de Loja.

Ministerio de la Producción, Industrias y Competitividad.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (ex Senami)

Centro de Rehabilitación de Loja

Consejo Nacional de Discapacidades.

Ministerio Coordinador de la Política.

Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana

Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Corporación Financiera Nacional.

Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos.

Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Agencia Nacional de Tránsito.

Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.

Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.

Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos.

Corporación Aduanera Ecuatoriana.

Ministerio de Cultura

Secretaría Nacional del Agua.

Ministerio de Educación.

Ministerio del Ambiente

Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.

Banco del Estado

Instituto Nacional de Patrimonio Cultural.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Servicio de Rentas Internas.

Consejo Nacional Electoral.

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social.

Vicepresidencia de la República (Programa Manuela Espejo).

Superintendencia de Compañías.

Contraloría General de Estado.

Procuraduría General del Estado.

Secretaría de Transparencia de Gestión.

Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

La utilización de estas herramientas metodológicas permitió realizar tanto la recolección, sistematización y procesamiento de la información, así como la discusión y exposición de resultados, que incluye las respectivas conclusiones y recomendaciones.

6. RESULTADOS

La carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja, está vinculada a las necesidades de desarrollo regional y nacional por cuanto se encuentra relacionada con los lineamientos que establece el Plan Nacional de Desarrollo denominado "Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017", de la siguiente manera:

Pertenece al eje de derechos, libertades y capacidades para el Buen Vivir, dentro del cual se destaca el objetivo 4: "*Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía*" (SENPLADES, 2013, p. 159), pues este objetivo, menciona que todo el Sistema Nacional de Educación es el llamado a consolidar las capacidades y oportunidades de la ciudadanía, mediante el conocimiento. A ello se enfoca la carrera, puesto que su misión es precisamente formar profesionales con liderazgo social y capacitación integral, es decir con conocimiento.

Por otro lado, la consecución de los 12 objetivos de desarrollo planteados para el periodo 2013-2017, no puede hacerse realidad si no se cuenta con profesionales capacitados para enfrentar los cambios a nivel institucional que se requieren y por supuesto liderar el proceso de cambio social necesario.

Por ello es estrictamente necesaria la formación de este tipo de profesionales para contribuir al cambio de la institucionalidad pública que se requiere para el efectivo ejercicio de los cambios propuestos en la nueva planificación nacional. No en vano se dice que el estado fue históricamente la manera más operativa para

autogobernarse, pues al menos administrativamente constituye el agente organizador de los cambios que se producen en la sociedad.

Adicionalmente, aunque la carrera no se encuentra dentro de los 14 sectores definidos como prioritarios a nivel nacional, responde acertadamente al objetivo de profesionalización del sector público, como un eje trasversal a todo el proceso de cambio estructural propuesto en la planificación del país. Y por supuesto, al formar administradores públicos de calidad, da cumplimiento a las disposiciones legales contenidas en la Ley Orgánica de Servicio Público, que apunta a tener un sector público de calidad y basado en la lógica de meritocracia.

a.Descripción y Análisis situacional Interno

i.Universidad Nacional de Loja.

La Universidad Nacional de Loja es una institución de educación superior laica, autónoma, con personería jurídica y sin fines de lucro. Se rige por la Constitución del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior LOES, sus reglamentos internos y demás normativa conexa.

Inicia sus actividades en el año de 1859 durante el Gobierno Federal de Manuel Carrión Pinzano, quien autoriza dictar estudios de Jurisprudencia, Teología y Medicina, de manera adscrita al colegio San Bernardo –el hoy colegio “Bernardo Valdivieso”- llegándose a hacer efectivos solamente los de Jurisprudencia. Diez años más tarde, el 13 de febrero, se crea la Junta Universitaria de Derecho, para que los estudiantes puedan concluir sus estudios –aunque el título solo lo podían obtener en

las Universidades de Quito, Guayaquil o Cuenca-. Más tarde, ello fue posible con la creación de la Facultad de Jurisprudencia, el 26 de diciembre de 1895, durante el gobierno de Eloy Alfaro concediendo los títulos de Licenciado y Doctor en Jurisprudencia.

Finalmente el 9 de Octubre de 1943 es elevada a la categoría de universidad, en el gobierno del Dr. Carlos Alberto Arroyo del Río. Con ello estaba autorizada a otorgar títulos en todas las facultades que la componían en ese entonces (Facultades de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y la de Ciencias), así como las creadas posteriormente.

En 1990 se implementa en la UNL una nueva forma de cumplir su misión institucional, a través del Sistema Académico por Objetos de Transformación [SAMOT], como una reforma académica que pondría fin a sistema educativo tradicional por materias, para dar paso al sistema modular. A partir de ello también en el 2002, se reorganiza su estructura académico-administrativa, mediante el cambio de las facultades, por Áreas Académico-Administrativas [AAA]. Son cinco en total, cada una de las cuales agrupan a las diferentes carreras que actualmente oferta la UNL, así: Área Jurídica Social y Administrativa [AJSA]; Área Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables [AARNR]; Área de la Educación, el Arte y la Comunicación [AEAC]; Área de la Salud Humana [ASH]; y Área de Energía, Industrias y Recursos Naturales no Renovables [AEIRNNR].

De acuerdo a esta nueva estructura, la UNL se gobierna según los siguientes organismos: "*La Junta Universitaria, el Consejo Académico-Administrativo*

Superior; El Rector; El Vicerrector; Los Consejos Académicos de Área; Los Directores de Área; Los Coordinadores de carrera y programa y las Comisiones de Evaluación Interna y Vinculación con la Colectividad (UNL, 2008, art. 4). Sin embargo en el año 2012 se llama a elecciones generales para formar el Consejo Académico Superior CAS que actuaría en lugar de la Junta Universitaria, de manera temporal, para –entre otras cosas- elaborar la normativa que regirá a la universidad a partir de la nueva LOES y su reglamento en vigencia.

Un punto importante en la vida institucional de la UNL, también fue la adopción de la planificación como herramienta de gestión para responder mejor a las exigencias del entorno, es así que en 1988 se construye el primer Plan Quinquenal de Desarrollo, con vigencia hasta 1993, seguidamente se fueron diseñando los de 1993-1998, 1998-2003, 2003-2008 y el actual 2008-2013, mismo que se basa en sus funciones sustantivas como son: docencia (formación de talentos humanos), investigación, vinculación y gestión.

Así también es trascendente para la UNL el nuevo cambio que tuvo que dar, respecto del regreso al sistema por asignaturas a través de la elaboración de sílabos como herramientas de planificación micro curricular. Con ello se deja de lado al SAMOT vigente hasta entonces, dando paso a la homologación -a nivel de todas las Instituciones de Educación Superior [IES]- del régimen académico, para garantizar la libre movilidad de los estudiantes, docentes e investigadores.

ii.Área Jurídica Social y Administrativa.

Constituye el Área Académica-Administrativa que da origen a la UNL, con su Carrera de derecho (anterior Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales, Políticas y Económicas).

Posteriormente el 03 de Marzo de 1972 se creó la Escuela de Servicio Social actualmente Carrera de Trabajo Social; en 1975 se creó la Escuela de Administración y Auditoria, misma que el 12 de Diciembre de 1982 fue elevada a la categoría de Facultad de Ciencias Administrativas y el 15 de mayo de 1985 se creó la unidad académica que tuvo como antecedente la hasta entonces Escuela de Administración de Empresas y Escuela de Contabilidad y Auditoría (Reseña histórica del Área, s.f.).

De esta manera, la UNL, cuenta con esta área, que al igual que las 4 restantes está estructurada por un nivel superior: Consejo Académico del Área, un nivel directivo: Director del Área, un nivel asesor: las Comisiones Técnicas, un nivel de apoyo: Secretaría y Coordinación Administrativo-Financiera, y finalmente el nivel operativo: integrado por las 8 carreras que forman parte del área.

Estas carreras son:

- Carrera de Derecho
- Carrera de Administración de Empresas
- Carrera de Contabilidad y Auditoría
- Carrera de Trabajo Social
- Carrera de Banca y Finanzas

- Carrera de Administración Turística
- Carrera de Economía; y
- Carrera de Administración Pública.

La carrera de Administración Pública es la de más reciente creación en el área, formada en el 2008 y cuya primera promoción egresó el 2013.

iii.Carrera de Administración Pública.

El proyecto de creación de la carrera nace en el año 2005 a partir de un convenio marco de cooperación interinstitucional entre el Consejo Nacional de Educación Superior CONESUP, la Asociación de Municipalidades del Ecuador AME, el Consejo Nacional de Consejos Provinciales del Ecuador CONCOPE, el Consejo Nacional de Modernización CONAM y el Banco del Estado BEDE, y como testigos de honor la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica GTZ y el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. El diagnóstico y justificación de su propuesta de creación está enfocada en suplir la necesidad de profesionalizar al sector público, así como atender la demanda de grupos interesados en la formación profesional en esta área.

Una vez elaborado el proyecto de creación de la carrera, es enviado desde la Coordinación del Nivel de Pregrado del AJSA en la persona del Dr. Ernesto González Pesantes, a la Ing. Carmen Cevallos Cueva, Coordinadora de Programas Especiales, para que se realicen las correcciones pertinentes.

El 11 de Octubre del mismo año (2005), el rector de la UNL de ese entonces, el Dr. Max González, hace conocer al Dr. José Riofrío Mora, Director del AJSA, que cumpliendo con el procedimiento respectivo, la Junta Universitaria aprueba el proyecto de creación de la carrera.

Ya en el 2009, el 8 de julio, el Dr. Rogelio Castillo, director del AJSA en ese periodo, hace conocer el Plan de Estudios de la carrera al vicerrector, Dr. Ernesto González, para que sea aprobado y remitido al CONESUP.

Es así que la carrera es aprobada cumpliendo todo el procedimiento reglamentario y siendo en un inicio ejecutada por la Coordinación de Administración de Empresas –hasta que se nombró a su Coordinadora-. Y financiada totalmente por los estudiantes -264 dólares por estudiante consta como presupuesto para el primer periodo académico- durante el primer módulo, puesto que en Octubre de 2008 se declaró la gratuidad de la educación superior con la aprobación de la Constitución de la República.

Es planteada inicialmente como *Licenciatura en Administración Pública* con una duración de 4 años, sin embargo en el 2009 se cambia esta denominación por *Ingeniería* con 5 años de estudio, argumentando que el profesional de esta carrera requiere formación no solo social, sino técnica.

La ubicación de la carrera dentro de la estructura orgánica de la UNL, se evidencia en la Tabla 5. Allí se puede notar la dependencia de la carrera hacia la

universidad, puesto que constituye una unidad académica de la UNL, como institución macro.

Tabla 5: Ubicación de la carrera de Administración Pública, en la estructura de la UNL.

NIVEL LEGISLATIVO	Consejo Académico Superior
NIVEL EJECUTIVO	Rectorado
NIVEL OPERATIVO (AGREGADOR DE VALOR)	Vicerrectorado Dirección de Investigación Científica, tecnológica, los saberes, la innovación y la transferencia. Dirección General de Docencia Dirección General de Vinculación con la Sociedad. **Dirección de las Áreas Académico - Administrativas (Carrera de Administración Pública)** y de la Modalidad de Estudios a Distancia
NIVEL ASESOR	Auditoría Interna Procuraduría General Planificación y Desarrollo Coordinación e Imagen Institucional
NIVEL DE APOYO	Secretaría General Coordinación Administrativa Financiera Dirección Financiera Dirección de Talento Humano Dirección de Bienestar Estudiantil Dirección de Desarrollo Físico Dirección de Telecomunicaciones e Información Dirección Administrativa Dirección de Contratación Pública

Fuente: Adaptado de Normativa del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja, 2012.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

En la actualidad, se sigue conservando esa estructura, con algunos cambios derivados del proceso de transición que vive hoy en día la universidad con el CAS temporal, así como la designación de personal propio para la Coordinación y Secretaría.

En esta estructura se puede notar la ubicación de la carrera de Administración Pública en el organigrama de la UNL, sin embargo existe una estructura orgánica propia de la carrera, que consta en sus documentos de creación, así:

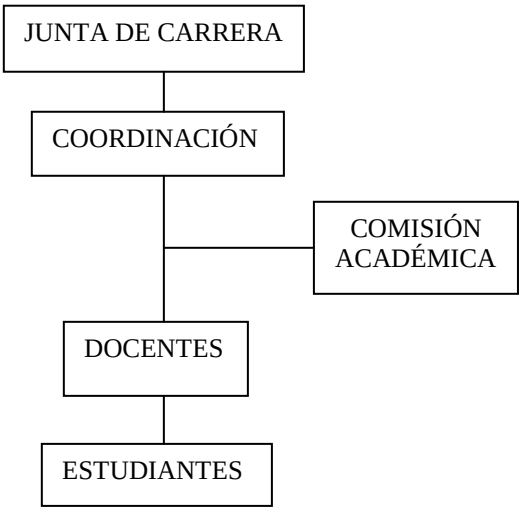

Figura N°.1. Título: Estructura orgánica con la que se creó la carrera.
Fuente: Proyecto de creación de la carrera de Administración Pública.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Empero, ésta ha tenido algunos cambios desde su creación, hasta estos días, mismos que se detallan más adelante, en el diagnóstico institucional.

En un inicio se programó que la carrera tuviese 8 docentes, sin embargo en la práctica la misma se apertura con tres docentes, coordinadores para cada módulo, así como un docente por cada apoyo en aspectos cuantitativos y expresión oral y escrita, luego se fue incrementando el número de acuerdo al requerimiento académico e ingreso de nuevos estudiantes. En la actualidad el personal académico asciende a 10, incluido el coordinador de carrera, que también se desempeña como docente.

Finalmente la carrera –aunque es aprobada como Ingeniería en el 2009- debe volver a la denominación de *Licenciatura en Administración Pública*, de acuerdo a lo que establece el art. 118, literal b de la LOES, respecto a los títulos de tercer nivel que pueden ofertar las universidades y art. 8, literal a del Reglamento de Régimen Académico, con relación a los tipos de carreras del nivel de grado. Esto con la

finalidad de garantizar la movilidad docente y estudiantil a nivel nacional e internacional.

Por ello, la carrera presentará para ser aprobado, -primeramente ante el CAS de la UNL y luego ante el Consejo de Educación Superior [CES] -, un nuevo Plan de Carrera como Licenciatura para las siguientes; pues los estudiantes que han ingresado hasta el momento todavía obtendrán el título de Ingeniería. Esto desembocó en algunos cambios en la planificación de la carrera, pues se tuvo que ajustar la malla curricular vigente a las nuevas especificaciones del CEAACES (S. Maldonado, en comunicación personal, 04 de junio, 2013).

En lo que corresponde al norte de la carrera dentro del proceso planificador, se pude evidenciar la visión y misión con que cuenta:

Visión:

Unidad Académica Evaluada y Acreditada, abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, buscando conciencia social y administrativa con niveles de calidad, pertinencia y compromiso ético social que permitan generar gestión y desarrollo del talento humano fortaleciendo la relación Estado Sociedad (UNL, 2013).

Misión:

Formar profesionales con liderazgo social, capacitados íntegramente, con enfoque humanista, democrático y sólidos conocimientos y habilidades en el manejo de

tecnologías de gestión pública, capaces de dar soluciones a la problemática coyuntural, satisfaciendo la demanda social y administrativa de las instituciones del sector público y privado del país (UNL, 2013).

iv.Diagnóstico institucional de la carrera

Con base en los resultados de la entrevista y encuestas aplicadas, como se detalla en el apartado correspondiente, así como el levantamiento de información de los documentos que reposan en la carrera y demás actores involucrados, se puede diagnosticar lo siguiente:

Planificación

Administración Pública de la UNL, es una carrera de tercer nivel, impartida en la modalidad de estudios presencial, en jornada diurna y nocturna, organizada inicialmente con una malla curricular por módulos y actualmente por ciclos, con una duración -de acuerdo al plan de estudios– de 10 ciclos incluido el ciclo de titulación. Se ubica, con base en la clasificación de Áreas y Subareas del Conocimiento de la UNESCO [Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura] en el área: "*Ciencias Sociales, Educación comercial y Derecho, Subarea 34: Educación Comercial y Administración"* (SENESCYT, 2013a, p.57).

La carrera de Administración Pública al igual que la UNL, utiliza para el desarrollo de sus actividades la gestión por procesos, como una manera de enmarcarse dentro de sus directrices. Hasta el momento cuenta con algunos instrumentos de planificación como Planes Operativos Anuales desde el año 2010

hasta el 2013, así como la misión, visión, y objetivos (S. Maldonado, en comunicación personal, 04 de junio, 2013).

Según el coordinador de la carrera, el cumplimiento de estos POAs es evaluado anualmente como un parámetro que exige la universidad por el departamento de evaluación y acreditación de las carreras, por ello se apunta al cumplimiento total de los objetivos propuestos en cada año, sin embargo si esto no es posible en su totalidad, se incluyen en el POA del siguiente año.

Este departamento actualmente está abordando su trabajo de acuerdo a los 5 criterios contenidos en el modelo genérico de evaluación del CEAACES, que son: Pertinencia, Academia, Ambiente Institucional, Estudiantes y Plan Curricular (W. Aldean, 2013)[11].

La construcción de todo tipo de planificaciones -POA y Plan de mejoras- (CEAACES, 2011)[12] que guían la carrera –a decir del coordinador de la misma- se elaboran con la participación activa de la planta docente y administrativa de la carrera. Luego de un profundo análisis se determinan la principales actividades a desarrollar durante el año, mismas que siempre se enmarcan en las planificaciones macro de la UNL, AJSA y a su vez con los lineamientos que actualmente exige el CEAACES, la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT, el CES, y por ende con el Plan Nacional de Desarrollo.

[11] Con base en las observaciones emitidas por las IES en los procesos de socialización y discusión del modelo de evaluación de las carreras, el CEAACES, ha emitido una actualización a dichos criterios, en el "*Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje de Carreras presenciales y semipresenciales de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador" 2015.*

[12] El CEAACES utiliza esta denominación para nombrar al documento que contiene las conclusiones de la autoevaluación realizada a la carrera, así como las respectivas propuestas y sus costos, para mitigar las falencias detectadas.

También añade, que la planta docente que trabajó hasta febrero del 2013, venía desarrollando estas actividades, sin embargo, actualmente el trabajo de la carrera se ha detenido un poco debido al cambio casi total del cuerpo docente, que ocasiona un proceso de adecuación e interiorización a las mismas. En algunos casos se ha tenido que explicar el trabajo que se realiza y esto ha retardado de cierta manera la continuidad de las actuaciones, aunque durante el tiempo que ya llevan trabajando los nuevos docentes (desde abril 2013 hasta la fecha del levantamiento de la presente información: julio 2013) se ha logrado avanzar en algunos procesos, a través de la metodología de comisiones de trabajo (S. Maldonado, en comunicación personal, 04 de junio, 2013).

Estas comisiones de trabajo, fueron formadas a mediados de abril 2013, según consta en Oficio Cir. No. 130-CAP-AJSA-UNL y Oficio. No. 137-CAP-AJSA-UNL, abarcando los siguientes ámbitos: Comisión Académica, Comisión de Evaluación y Acreditación de la Carrera, Comisión de Rediseño de la Carrera, Comisión de Revisión de Sílabos y Portafolios, Comisión de Eventos Académicos y Comisión de Apoyo para Elaboración del POA.

Ello ha permitido –a decir del Coordinador de la carrera- que los planes sean claros y conocidos por todo el personal.

Referente a esta participación activa de que se habla en la entrevista realizada a la máxima autoridad de la carrera, se tiene los siguientes resultados, de las encuestas a docentes y estudiantes:

Tabla 6: Nivel de conocimiento de las planificaciones de la carrera por parte de los docentes.

	DOCENTES		
	Participación en planificaciones	**Conoce la visión**	**Conoce la misión**
Si	100%	36%	55%
No	0%	64%	45%

Fuente: Encuestas a docentes de la carrera de Administración Pública.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Los resultados referentes a la participación en las planificaciones concuerdan con lo manifestado por el coordinador de la carrera, no así el caso de la misión y visión, donde el criterio de alrededor de la mitad de los encuestados es contrario.

Tabla 7: Nivel de conocimiento de las planificaciones de la carrera por parte de los estudiantes.

	ESTUDIANTES		
	Planificaciones	**Conoce la visión**	**Conoce la misión**
Si	85%	29%	33%
No	15%	42%	36%
Confusión con la misión / visión	-	15%	08%
Tiene una vaga idea	-	14%	23%

Fuente: Encuestas a estudiantes de la carrera de Administración Pública.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Adicional a ello, también existe un nivel de participación ya en los procesos de decisión y planificación de los estudiantes, mismo que se ubica en 79% representando a quienes no se sienten involucrados, frente a un 21% que afirma lo contrario.

Aquí vale recalcar que según los resultados de las encuestas a estudiantes, del 21% que dijo si sentirse involucrado en los procesos de decisión y planificación, más de la mitad (54,5%) son estudiantes de décimo ciclo, por lo que su larga permanencia en la carrera les da mayores oportunidades de participación, tanto en la antigua pre-asociación carrera -que dejó de existir– como en los rediseños de los módulos que se realizaban a inicios de cada periodo académico.

Pese a ello, el coordinador de la carrera manifiesta que se han detectado inconvenientes debido al proceso de transición que sufrió la UNL, con el cambio del SAMOT al sistema por asignaturas, en lo referente a horarios, docentes, perfiles de docentes, elaboración de sílabos para cada asignatura, construcción de la malla curricular, en fin, situaciones académicas, en las que se lleva ya casi año y medio trabajando.

Al consultarles a los estudiantes sobre el desempeño de la carrera, el 73% lo califican como regular, debido principalmente a falencias en las planificaciones, en la comunicación e intervención estudiantil y en la capacitación del personal.

Ya en materia económica, el presupuesto que se asigna a la carrera a través del POA, ha sido oportuno y suficiente, pues ha permitido cumplir con todas la actividades propuestas en los planes (S. Maldonado, en comunicación personal, 04 de junio, 2013). Para contrastar aquella afirmación, se presenta un consolidado de los POAs de la carrera desde el 2010 hasta el 2013, en la tabla 7, pues muestra la evolución del presupuesto y el financiamiento que tienen los proyectos en cada una de las funciones de la UNL.

Tabla 8: Evolución del presupuesto de la carrera, según asignación en los POAs

PRESUPUESTO POAs				
	Año 2010	**Año 2011**	**Año 2012**	**Año 2013**
Docencia	50 540,00	14 600,00	14 600,00	18 456,00
Investigación	140,00	18 840,00	18 840,00	27 050,00
Vinculación	450,00	7 900,00	7 900,00	5 340,00
Gestión	170,00	4 900,00	4 900,00	24 660,00
TOTAL	**51 300,00**	**46 240,00**	**46 240,00**	**75 506,00**

Fuente: POAs de la carrera de Administración Pública.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Las diferentes actividades y proyectos contemplados en los POA de la carrera a lo largo de los años, se detalla a continuación, en la tabla Nro. 9, en donde se puede apreciar que los proyectos planificados a partir del 2011 hasta el 2013 fueron exactamente los mismos.

Tabla 9: Detalle de proyectos y/o actividades de los POA de la carrera.

Áreas/ funciones	**Detalle de proyectos y/o actividades contemplados en los POA**	
	Año 2010	**Año 2011, 2012 y 2013**
Docencia	-Diseño curricular de planes y programas de estudios. -Capacitación docente y aplicación de TIC para proceso de enseñanza – aprendizaje. -Plan de pasantías estudiantiles a nivel nacional y extranjero. -Plan de estudios con parámetros para movilidad docente y estudiantil.	-Rediseño de la carrera; estudios sobre problemas de desarrollo y satisfacción docente y estudiantil. -Soluciones informáticas a actividades académicas. -Planes de pasantías, movilidad docente y estudiantil incorporados al plan institucional.
Investigación	-Construcción de líneas de investigación.	-Redefinición de líneas de investigación. -Consolidación de investigación formativa en sílabos. -Diseño de 3 proyectos de investigación capaces de ser financiados en fondos concursables de organismos estatales. -Dos cursos sobre investigación, que tendrán como productos acreditable un proyecto de investigación científica.
Vinculación	-Fortalecimiento de relaciones de cooperación con socios estratégicos.	-Desarrollo de cuatro foros (2 abiertos, 2 internos) sobre problemáticas públicas; dos publicaciones de la carrera e investigaciones formativas y 1 publicación técnica.
Gestión	-Diseño de planos y maquetas de infraestructura física (aulas) y gestión de ejecución de la obra.	-Readecuación de infraestructura física (aulas) de la carrera; adquisición de equipos informáticos para las 4 aulas y sistemas de monitoreo. Ampliación del número de convenios con universidades e instituciones especializadas para intercambio de información.

Fuente: POAs de la carrera de Administración Pública.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Estructura Organizacional

Al consultarle a la máxima autoridad de la carrera sobre este tema, sostiene que la autonomía de la universidad y de la carrera se sigue manteniendo, aunque un poco reducida ahora con la participación del CES y CEAACES principalmente.

La carrera mantiene una buena relación institucional tanto con el AJSA como con la UNL a nivel central, mediante una comunicación fluida, a través de e-mails y

oficios tanto de entrada, como de salida; y siempre se ha recibido un buen apoyo de parte de las autoridades (S. Maldonado, en comunicación personal, 04 de junio, 2013).

Agrega además, que las decisiones que se toman en la carrera a nivel de planificaciones sobre todo, se realizan y aprueban en la Comisión Académica, en primera instancia, para luego ser enviadas a la Dirección del AJSA en donde se pone el visto bueno para ser aprobadas. De igual manera funciona toda la tramitología que le corresponde despachar a la carrera.

En relación a aquella aseveración, es preciso evidenciar la estructura orgánica que consta en el Informe de Autoevaluación de la Carrera de Administración Pública con fines de Acreditación, en la figura 2:

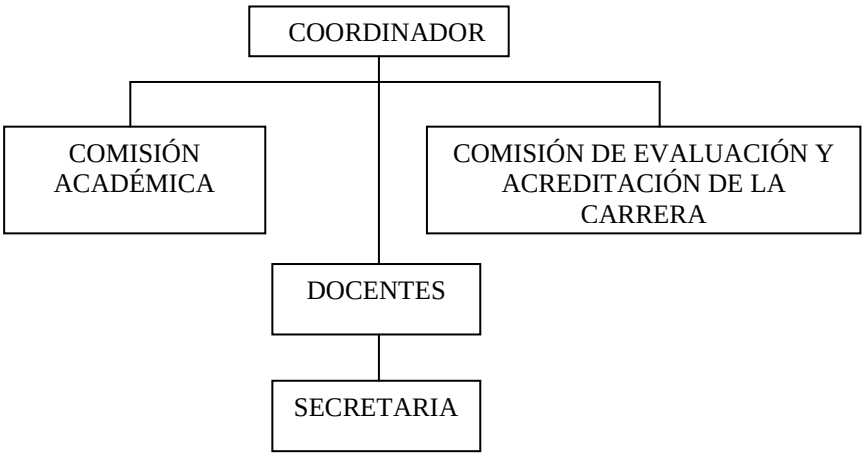

Figura N°.2. **Título:** Estructura orgánica de la carrera de Administración Pública, al 2013.
Fuente: Carrera de Administración Pública, 2013. *Informe de Autoevaluación*.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

A decir del Coordinador de la carrera, actualmente se sigue conservando la Junta de Carrera que consta en su proyecto de creación, pero ésta solo funciona una vez al

año, y está integrada por los docentes y los presidentes de paralelo como representantes estudiantiles. Entre sus principales funciones está la construcción del Plan de Mejoras de la carrera, así como analizar las actividades realizadas durante el año y replantear algunas que hubiesen quedado pendientes. A criterio del Coordinador de la carrera, esta estructura orgánica es adecuada y se encuentra en correspondencia con el organigrama de la UNL.

Aquello está en correspondencia, con lo expuesto por la planta docente, no así para el caso del sector estudiantil, tal como se muestra en la tabla 10:

Tabla 10: Nivel de conocimiento de la estructura orgánica de la carrera por parte de los docentes y estudiantes.

	Conoce la estructura orgánica	
	Docentes	**Estudiantes**
Si	82%	31%
No	18%	69%

Fuente: Encuestas a docentes y estudiantes de la carrera de Administración Pública.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Esta información sobre el nivel de conocimiento de la estructura orgánica, que manifiestan los estudiantes, revela la concordancia con los resultados expuestos por el mismo sector estudiantil en el apartado de planificación, referente a su involucramiento en los procesos de decisión y planificación de la carrera.

Ya en temas de comunicación de la carrera tanto interna como externa, el coordinador indica que ésta es de forma escrita, en algunas ocasiones se tiene acercamientos de forma verbal, pero siempre se las formaliza en documentos escritos.

Así mismo señala que se han mantenido relaciones con otras universidades a nivel nacional que también ofertan la carrera de Administración Pública, como por ejemplo experiencias compartidas en eventos académicos desarrollados en las Universidades de Santa Elena y de Manabí, tanto de estudiantes como de docentes.

Talento Humano

De acuerdo al último plan de estudios de la carrera (actualizado a Junio del 2009), el personal administrativo, está conformado por: 1 Coordinador de Carrera, con funciones Académico-Administrativas y 1 secretaría como apoyo administrativo. Aquí vale recalcar que ambas personas tienen nombramiento en la UNL.

En lo que corresponde a la planta docente, según lo manifestado por el coordinador de la carrera, su gestión se enmarca en lo contemplado en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior; considera que es bastante exigente en cuanto a la formación profesional de los docentes, por ello indica que la carrera busca capacitarlos en temas de metodología y andragogía, pues al momento del ingreso a la carrera la mayoría de ellos no tuvo experiencia docente anterior. Con estas acciones se busca tener un personal totalmente capacitado y suficiente para el desempeño de la carrera, de acuerdo a las actuales exigencias.

A propósito precisamente del ingreso de una nueva planta docente –casi en su totalidad- se puede anotar que el 73% de los docentes indican que no recibieron un adecuado proceso de inducción al momento de su ingreso a la carrera, información

que la corrobora el coordinador de la misma, pero a la que adiciona la predisposición que han mostrado los docentes al momento de su ingreso, para comprometerse institucionalmente con todas las actividades que emprenda la carrera.

A esta afirmación se adiciona lo manifestado por los docentes, al indicar que el 64% de ellos tienen claras y delimitadas las funciones a realizar en su puesto de trabajo, mientras que un 36% manifiesta lo contrario. Pese a ello el 82% de docentes indica sentirse satisfecho en la carrera.

Ya al cabo de dos meses aproximadamente en el ejercicio de sus funciones, los docentes consideran en un 100% que existe un buen clima laboral en la carrera, así como una buena relación entre todo el personal, tanto docentes, estudiantes como coordinación.

Respecto a la estabilidad laboral y el tiempo de dedicación del personal de la carrera, la tabla 11 muestra la situación de la carrera, de acuerdo a la tipología establecida en el artículo 5 del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior:

Tabla 11: Estabilidad laboral y tiempo de dedicación de los docentes.

	Tiempo completo	**Medio tiempo**	**Total**
Ocasionales	63,64%	27,27%	90,91%
Titular	9,09%		9,09%
Total	72,73%	27,27%	100,00%

Fuente: Encuestas a docentes de la carrera de Administración Pública.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

La distribución de las horas de trabajo del personal académico en actividades de: docencia, investigación, gestión académica y administrativa u otras –según horarios individuales que reposan en Secretaría- se puede apreciar en el anexo 11.5.

En lo que corresponde a la especialización de la planta docente, el anexo 11.5 muestra los estudios tanto de grado como de posgrado del personal docente. Aquella información es preciso contrastarla con el nivel de correspondencia que debe existir entre el título de cuarto nivel en el área de conocimiento y las actividades que realiza tanto en la docencia como investigación, de acuerdo a lo establecido el art. 24 del Reglamento de Escalafón y Carrera del Docente e Investigador. Esto se muestra tabulado en la tabla 12, a continuación:

Tabla 12: Especialización docente según asignaturas impartidas.

Porcentaje de docentes	Nivel de estudios	Área de especialización	Asignaturas que imparte
9,10%	PhD	Comunicación en Marketing (Modelos Estadísticos)	Algebra. Fundamentos de la inferencia estadística.
90,90%	Maestría	Administración y Políticas Públicas	Teoría Política. Regulación gubernamental. Hacienda Pública.
		Docencia Universitaria e Investigación Educativa	Regulación Gubernamental. Introducción a la Administración I Hacienda Pública Organización de RR HH. Gestión Financiera. Contabilidad Financiera I. Riqueza Nacional y Balance de Situación.
		Derecho: Ciencias Penales, Derecho Administrativo y Derecho Penal y Criminología	Historia Regional. Instituciones Centrales. Ética. Teoría Política. Vida Política. Política Gubernamental II. Derecho Público.
		Educación a distancia.	Matemática financiera. Investigación operativa.
		Desarrollo rural	Teoría Microeconómica. Planificación Urbana.
		Gerencia Contable y Financiera	Introducción a la Administración I Riqueza Nacional y Balance de situación. Organización de RR. HH.

Fuente: Distribución docente de la carrera de Administración Pública.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Tecnologías de Información y Comunicación

La descripción de los equipos tecnológicos con que cuenta la carrera para su trabajo tanto académico, como administrativo, es la siguiente:

- 2 computadoras de escritorio, con sus respectivos accesorios, distribuidas así: 1 para Coordinación, 1 para Secretaría.
- 2 computadoras portátiles con sus respectivos juegos de parlantes cada una.
- 5 proyectores.
- 2 impresoras-escáner.
- 1 copiadora.

Según detalle de la secretaría de la carrera, 2 computadoras portátiles, actualmente no funcionan correctamente, por lo que en la mayoría de los casos los docentes utilizan sus ordenadores personales para el trabajo en el aula.

Asimismo se puede mencionar que de acuerdo a lo mencionado por el personal responsable de la Biblioteca del AJSA, en esta dependencia hay acceso a 3 computadoras para el personal docente, 17 computadoras con internet y espacio destinado para el uso de portátiles para aproximadamente 15 estudiantes. También a nivel de toda la universidad existen en cada AAA, bibliotecas y centros de cómputo, a los que pueden acceder los estudiantes de la carrera –aunque no de manera exclusiva, pues los servicios están disponibles para todos los estudiantes, independientemente del área o carrera a la que pertenezcan

Adicionalmente, mediante la observación directa, se puede evidenciar que la mayoría de estudiantes hoy en día poseen laptops, lo que facilita el uso de tecnología para el trabajo intra-aula.

En sintonía con el actual mundo de la era digital, el sector estudiantil indica que desde el periodo académico Marzo-Julio 2013, la carrera viene utilizando como un medio para la comunicación oficial de la carrera la red social Facebook, a través de un grupo denominado "Soy de ADMINISTRACIÓN PÚBLICA de la UNL" al que pertenecen todos los estudiantes de la misma. Anteriormente este grupo era utilizado únicamente por los estudiantes, pero en la actualidad desde la secretaría de la carrera se publican documentos formales (tales como oficios o cualquier tipo de disposición) a través de este medio.

A decir de los estudiantes –principalmente de décimo módulo- a inicios de la carrera se creó un blog de la misma, para que se hicieran aportes académicos en el ámbito de la administración pública, pero lamentablemente no tuvo la acogida deseada.

Ya en la parte estrictamente académica, la carrera tiene acceso –y de hecho se la ha utilizado en repetidas ocasiones- a la plataforma virtual de la UNL, denominada Entorno Virtual de Aprendizaje [EVA], como una manera de incorporar la tecnología a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Como un medio de comunicación externa, adicional, con que cuenta la carrera, es el programa radial "Contravía Estudiantil"[13] –llamado inicialmente: "Administración Pública, un enfoque crítico de nuestra realidad"- que a decir de los estudiantes de la carrera, actualmente es manejado por ellos, y que básicamente está enfocado a tratar

[13] Este programa es transmitido todos los días lunes a partir de las 11h00 por radio Universitaria 98.5 en frecuencia modulada.

temas relacionados con el quehacer público nacional y local, bajo la metodología de entrevistas con diferentes actores de la vida pública.

En fin, las TICs que se han incorporado tanto a los procesos académicos como administrativos de la carrera, han contribuido a hacer más eficiente el trabajo de la misma, pero en cuestión de tecnología siempre existen avances, por lo que nunca va a ser suficiente la existente (S. Maldonado, en comunicación personal, 04 de junio, 2013).

Referente a la información de las encuestas aplicadas, el 73% de la planta docente considera que la carrera no cuenta con las TIC necesarias, frente a un 27% que manifiesta lo contrario.

Otros datos acerca del soporte académico de la carrera, son los relacionados con la infraestructura civil; hasta el momento Administración Pública funciona en el bloque B7 de manera compartida con el nivel de posgrado de la UNL, allí funcionan 4 aulas, cada una con el mobiliario necesario para el número de estudiantes de cada paralelo, así como 7 cubículos para los docentes, donde desarrollan actividades diferentes al dictado de clases, como tutorías de tesis, preparación de clases, calificación de exámenes y demás relacionadas con las diferentes comisiones de trabajo a las que pertenecen; y las oficinas de la Coordinación y secretaria. Esta infraestructura no ha sido asignada oficialmente a la carrera (S. Maldonado, en comunicación personal, 04 de junio, 2013), por lo que su permanencia no está asegurada.

Procesos y Procedimientos

A decir del Coordinador, los procesos no se encuentran normados en la carrera, pero siempre se ha tenido en consideración los procesos de la UNL y el AJSA, mismos que constan en un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos. (S. Maldonado, en comunicación personal, 04 de junio, 2013). Al consultar acerca de la agilidad en los mismos, el 73% de los docentes indica que los procesos de la carrera son agiles, sin embargo los estudiantes consideran que en cuanto a procedimientos, la tramitología en toda la universidad es bastante burocrática.

El mencionado estatuto, recoge de forma organizada la gestión por procesos de la universidad, ubicando a las carreras de manera dependiente a las AAA como Procesos Agregadores de Valor de la UNL.

b.Descripción y diagnóstico externo

i.Aspecto Socio-Político

Con base en la premisa constitucional de gratuidad de la educación superior, se instituyeron nuevos mecanismos para el ingreso a las IES, como el establecimiento de un sistema nacional de nivelación y admisión [SNNA]. Ello con la finalidad de –entre otras cosas- democratizar el ingreso a estas instituciones, garantizar la correspondencia entre las aptitudes de los bachilleres y las carreras que escogen, y propender a la excelencia académica. Para lo primero, las estadísticas de la SENESCYT demuestran hoy, que la tasa de no matriculación en educación superior por motivos económicos ha ido en descenso; así lo muestra la figura 3:

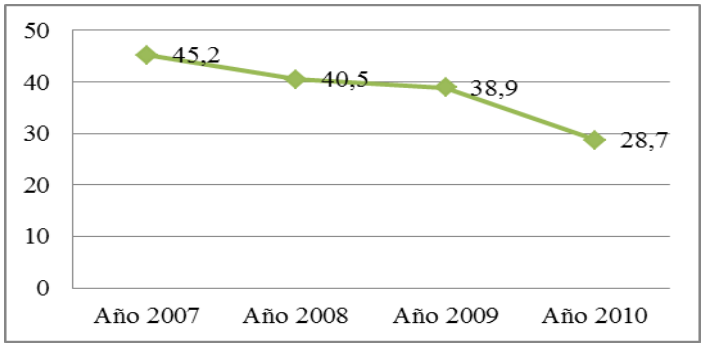

Figura N°.3. **Título:** Tasa de no matriculación en educación superior por motivos económicos.
Fuente: SENESCYT, 2012;
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Adicionalmente, de acuerdo al mismo estudio realizado por la SENESCYT, 2012, el acceso a la educación superior en la población con menos recursos económicos (40% más pobre de la población) ha registrado el siguiente cambio: de 8,2% en el 2006 a 18,8% en el 2011.

Otro indicador que refleja –a decir de este organismo- la democratizacion del acceso a la educacion superior, es la tasa de no matriculación por motivos economicos en los grupos etnicos exclusidos, misma que hasta finales del 2006 fue de 19,7% en afroecuatorianos y de 14,5% en indigenas, para ubicarse hasta finales del 2011 en 9,5% y 6,5% respectivamente (SENESCYT, 2012).

Esto como parte del cumplimiento del mandato constitucional de garantizar, bajo los principios de equidad social, territorial y regional, que todas las personas tengan acceso a la educación pública (Ecuador, 2008, art. 347:12).

Como parte del actual SNNA está el Examen Nacional de Educación Superior que deben rendir todos los aspirantes al ingreso, de ellos los mejores puntuados forman parte del Grupo de Alto Rendimiento [GAR] y se preparan para estudiar en

cualquiera de las 175 mejores universidades del mundo según la lista establecida por la SENESCYT.

Así mismo, es conveniente anotar que actualmente se está promocionando el acceso a becas y crédito educativo para realizar estudios de pregrado o posgrado dentro o fuera del país.

Si se revisa el historial por años, se tiene que entre el 2007 y 2010, se entregaron un total de 631 becas, en el 2011 fueron entregadas 1 071 y en el 2012 un total de 3500.

Otros proyectos que se han priorizado en temas de educación superior, como parte de las estrategias de alineación de ésta a los objetivos de desarrollo del país, son por ejemplo la creación de universidades en algunas áreas importantes, así: Universidad Pedagógica Nacional, como eje de la investigación educativa; Universidad de las Artes, para la construcción de una universidad propia; Universidad Regional Amazónica [Ikiam] especializada en ciencias de la vida y de la tierra y la Universidad de Tecnologías Experimentales. Esta última conocida como "la ciudad del conocimiento Yachay", pues se plantea generar modelos y sistemas de investigación e innovación con especialización en las siguientes áreas del conocimiento: Ciencias de la Vida, TICs, Nanociencias, Energías y Petroquímica.

Esto en atinencia a lo contemplado en el art. 354 de la Constitución del Ecuador, sobre la creación y financiamiento de IES únicamente cuando éstas correspondan a los requerimientos de desarrollo nacional.

Quizá en correspondencia con esta afirmación, está el criterio del coordinador de la carrera, respecto a considerar como una amenaza para la carrera la eliminación de carreras por parte del Estado (S. Maldonado, en comunicación personal, 04 de junio, 2013).

Ya en el contexto local, tomando como base las instituciones públicas de Loja, se puede notar que, quienes están actualmente en la administración pública son profesionales del área social, con un perfil bastante cercano al de los estudiantes formados en la carrera, así las figuras N° 4 y 5 muestra que, principalmente los funcionarios públicos pertenecen al área social, con estudios de tercer nivel y se encuentran dentro de las edades de los futuros profesionales de la carrera.

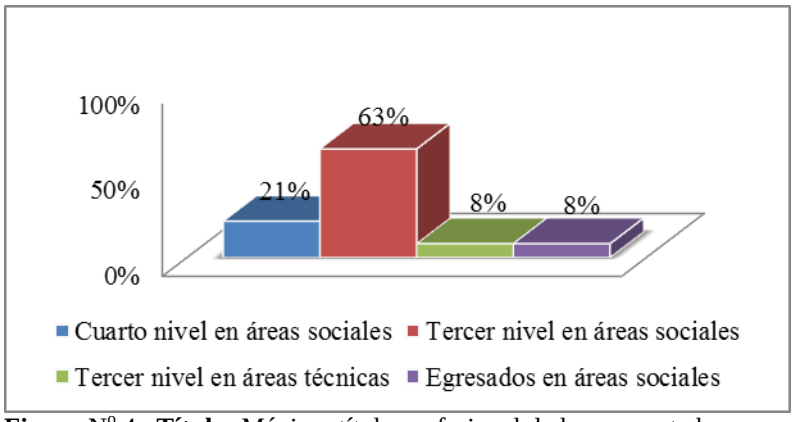

Figura N°.4. **Título:** Máximo título profesional de los encuestados.
Fuente: Encuesta a Instituciones Públicas de Loja, 2013.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

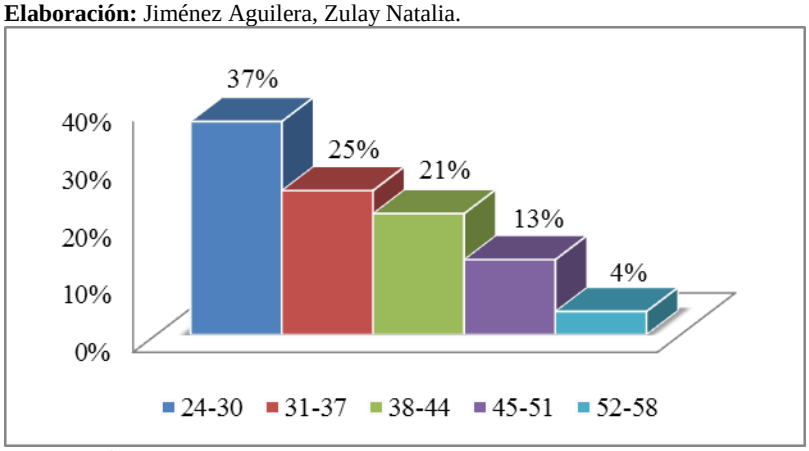

Figura N°.5. **Título:** Edad de los encuestados.
Fuente: Encuesta a Instituciones Públicas de Loja, 2013.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Respecto al posicionamiento de la carrera en el medio externo, según datos recabados en la presente investigación, más del 60% de las instituciones públicas, conocen de la existencia de la carrera; desde aproximadamente 1 a 2 años en un 40% y de 3 a 4 años en un 27%; principalmente por razones como: a través de medios publicitarios, eventos públicos y mediante un acercamiento directo a la carrera.

Frente a estos datos se puede citar que el 75% de estas mismas instituciones si demandarían profesionales en Administración Pública, mientras un 17% indican que no es imprescindible hacerlo por cuanto se los podría reemplazar con profesionales en áreas similares, principalmente porque en ocasiones se requiere profesionales especializados en ciertas áreas que solo se ven de forma superficial en la carrera.

En contraste con aquello, si bien es cierto que la carrera es conocida por la mayoría de instituciones públicas, esto no refleja también un alto nivel de vinculación, pues el 63% de las instituciones públicas no ha tenido ningún tipo de vinculación con la carrera. A pesar de ese panorama, existe predisposición y apertura para hacerlo, tal como lo muestra de manera ilustrativa la segunda parte de la tabla 13.

Tabla 13: Nivel de vinculación de las instituciones públicas de Loja con la carrera de Administración Pública.

VINCULACIÓN CON LA CARRERA			
Si	37%	Pasantías de estudiantes	45%
		Conferencias de la institución y part. radial	22%
		Conferencias de la institución	11%
		Pasantías y conferencias de la inst.	11%
		Contacto con autoridades	11%
No	63%	SI le gustaría vincularse	87%
		No le gustaría vincularse y NSC	6% y 7%

Fuente: Encuestas a instituciones públicas de Loja.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

De ese 37% que si se ha vinculado con la carrera, el 78% tuvo una experiencia considerada como exitosa para ambas partes.

Esto revela el escenario real del sector público frente a la carrera que forma a los profesionales para esa área; ahora, al indagar sobre la principal contribución a la formación académica que las instituciones públicas podrían brindar a la carrera, se manejan opciones parecidas a las ya citadas, pero adicionalmente se añade, pasantías para docentes, material informativo como boletines de prensa del quehacer institucional para la carrera e inclusión de estudiantes en proyectos reales de la institución.

En lo que corresponde ya al aspecto de contenidos curriculares estrictamente, el 29% de las instituciones consultadas indican que un administrador público de calidad debería tener formación profesional en: administración y gestión con enfoque social; el 21% en proyectos/políticas públicas; el 13% en economía y finanzas del sector público; el 12% en resolución de conflictos; el 10% en programas informáticos y tecnologías para la administración pública; el 8% en normativa legal para el sector público; y el 7% en temas relacionados con la matriz productiva[14]. Esto basado en necesidades identificadas por ellos durante su experiencia en la administración pública.

[14] La planificación nacional utiliza esta expresión para hacer referencia al patrón de especialización productiva del Ecuador. Define a la matriz productiva, como el conjunto de productos que genera el país, sus procesos de producción y las relaciones sociales resultantes de esos procesos. Figura dentro de las necesidades de formación académica porque su cambio es uno de los ejes vitales que hoy en día se impulsa como objetivo de desarrollo nacional que permitiría la transformación del país, por lo tanto, el talento humano de la institucionalidad pública debe estar preparado para contribuir a su consecución.

Las actuales políticas del gobierno nacional en temas de educación superior, hoy figuran en torno a la correspondencia de ésta con los objetivos de desarrollo nacional. El 92% de las instituciones públicas consideran que la carrera si contribuye a los objetivos de desarrollo nacional, porque con la formación profesional que imparte, apunta al mejoramiento del desempeño del sector público y con ello cumple implícitamente con los objetivos de desarrollo.

En el aspecto cultural, desde el punto de vista de los actuales servidores públicos encuestados, algunas características humanas que deberían tener los administradores públicos de calidad son: ética, honestidad, responsabilidad, respeto, puntualidad, compromiso social, lealtad y calidad humana; por lo tanto la carrera debería –a decir de ellos- considerar estos valores al momento de formar profesionales, pues son necesidades evidentes.

ii.Aspecto Económico

En el mismo tema de becas y ayudas económicas se encuentra que, los recursos económicos desplegados para este fin, han sido -entre el 2007 y el 2012- un total de 313 millones de dólares (SENESCYT, 2012).

De igual manera la inversión en crédito educativo desde el 2007 hasta el 2012, según datos del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas [IECE] fue de 464,7 millones de dólares.

En lo relacionado a presupuesto para educación superior, se tiene que para el año 2012 éste fue de USD 1´317 824 (La Hora, 2013) mientras que para el 2013, se

incrementarían 167 millones más que el año anterior (22% de incremento). Hablando en números, se tiene que en total para el 2013 el presupuesto para la educación superior alcanza 1 656 millones de dólares, valor que corresponde al 1,83% del Producto Interno Bruto. Esta tasa supera en América Latina a la inversión promedio en estos años de Brasil (0,95%), Argentina (1,15%) o Chile (0,94%). (SENESCYT, 2013b).

Aquel incremento se debe a la nueva fórmula de cálculo de la asignación con base en cuatro parámetros: calidad (60%), eficiencia académica y pertinencia (32,3%), excelencia (6%) y eficiencia administrativa (1,7%). Esto, según Rene Ramírez, privilegia la calidad y la búsqueda de la excelencia, dejando de lado indicadores de asignación presupuestaria como el número de estudiantes o profesores (SENESCYT, 2013b). Con esta fórmula, la asignación promedio por estudiante de una universidad tipo A es de 3 461,00 y tipo B de 2 518,00 dólares (SENESCYT, 2013c).

Particularmente en la UNL, el presupuesto en el año 2012 fue de 33.18 millones de dólares (La Hora, 2013), mientras que para el 2013, asciende a USD 39´376.647,99 (Ministerio de Finanzas, 2013).

iii.Marco legal-institucional

El marco legal que regula el Sistema de Educación Superior, es el siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador 2008.
- Ley Orgánica de Educación Superior LOES.
- Reglamento de la LOES y demás que debe aprobar el CES. Entre ellos se encuentran:

a) De creación, intervención, suspensión y solicitud de derogatoria de Ley, decreto Ley, decreto ejecutivo, de universidades y escuelas politécnicas;

b) De creación y extinción de los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores;

c) De régimen académico y títulos, y de régimen de posgrado; y de las modalidades de estudios: presencial, semipresencial, a distancia, en línea y otros;

d) De Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior;

e) Del Sistema de Evaluación Estudiantil; y,

f) De doctorados. (Escuela Superior Politécnica del Litoral [ESPOL]. 2011. pp. 7)

- Reglamentos y demás normativa que deba aprobar el CES y CEAACES.
- Normativa interna de cada IES.

Por otra parte los órganos legalmente facultados para que rijan el Sistema de Educación Superior son, con base en las disposiciones constitucionales (art. 353) y de la LOES en su art. 15, los siguientes:

- Consejo De Educación Superior: encargado de la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior, así como la relación de éste con la función ejecutiva y la sociedad.
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior: como un organismo técnico, con facultad regulatoria y de gestión, en materia de acreditación y aseguramiento de la calidad.

De manera independiente al trabajo de estos organismos, la ley les garantiza a las universidades y escuelas politécnicas su autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica. (Ecuador, 2008).

c. FODA

Mediante el método de filtrado de ideas, se construyó la siguiente matriz FODA priorizada, reduciéndose los elementos que la componen, a cinco por cada cuadrante, así:

Tabla 14: Matriz FODA priorizada, según los resultados del análisis situacional.

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Existe participación de la mayoría de docentes en las planificaciones de la carrera.	Posibilidad de mejora debido al proceso de evaluación y acreditación de las carreras.	Bajo cumplimiento de las planificaciones propuestas.	Posibilidad de ser desplazados por profesionales especializados en áreas del conocimiento afines.
2	La carrera mantiene una buena relación-articulación con el AJSA y la UNL, así como buen clima laboral a lo interno de la misma.	Predisposición de la mayoría de instituciones públicas para vincularse con la carrera.	Bajo involucramiento de los estudiantes en los procesos de decisión y planificación de la carrera.	Sector estudiantil poco informado de la gestión de la carrera.
3	La carrera cuenta con la mayoría de docentes dedicados a tiempo completo al trabajo de la carrera.	Posibilidad u oportunidad legal para la movilidad de estudiantes, académicos e investigadores a nivel nacional e internacional.	La mayoría de docentes no tienen formación de cuarto nivel en administración pública.	Exigibilidad legal acerca de la correspondencia entre el título de cuarto nivel y las asignaturas que imparten.
4	La carrera ha incorporado medios virtuales a los procesos académicos y comunicacionales.	Disponibilidad y acceso a equipo computacional y medios virtuales de la UNL.	Poca utilización de los medios tecnológicos disponibles.	No pertenecer a áreas del conocimiento que actualmente están siendo priorizadas por el estado.
5	Agilidad en los procesos y buen manejo administrativo.	Acceso a la información relacionada a los procesos de la UNL.	No existen identificados los procesos que se desarrollan en la carrera.	La mayoría de estudiantes consideran que el desempeño de la carrera es regular.

Fuente: Matriz de selección de estrategias.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Evaluación de matriz de impacto cruzado: selección de estrategia

Tabla 15: Matriz de selección de estrategias.

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		O1	O2	O3	O4	O5	**T**	A1	A2	A3	A4	A5	**T**
FORTALEZAS	F1	6	6	4	2	5	**23**	5	5	2	5	6	**23**
	F2	3	5	4	5	4	21	3	4	4	1	4	16
	F3	5	3	5	1	5	19	3	3	3	1	4	14
	F4	2	3	3	5	4	17	3	6	1	2	5	17
	F5	5	5	3	4	5	22	3	6	1	1	6	17
	T	21	22	19	17	**23**		17	24	11	10	**25**	
DEBILIDADES	D1	6	5	4	3	4	**22**	4	5	4	4	6	**23**
	D2	5	5	3	1	2	16	3	6	1	1	5	16
	D3	5	6	5	1	1	18	5	2	6	3	6	22
	D4	3	4	3	6	4	20	2	3	1	1	3	10
	D5	4	4	4	3	2	17	3	5	1	1	4	14
	T	23	**24**	19	14	13		17	21	13	10	**24**	

Fuente: Matriz FODA priorizada.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Cuadrantes de análisis: identificación de estrategias para determinar el posicionamiento Estratégico

Tabla 16: Matriz de identificación de estrategias de posicionamiento estratégico.

	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
	Maxi-Maxi: Ofensivo	**Maxi-Mini:** Defensivo
FORTALEZAS	**Estrategia de ataque:** Potenciar al máximo la fortaleza **F1**, para aprovechar óptimamente la oportunidad **O5.**	**Estrategia de defensa:** Potenciar a tope la fortaleza **F1**, para proteger a la institución de los efectos de la amenaza **A5**, respectivamente.
	Mini-Maxi: Adaptativo	**Mini-Mini:** Supervivencia
DEBILIDADES	**Estrategia de adaptación:** Superar totalmente la debilidad **D1**; para aprovechar óptimamente la oportunidad **O2**.	**Estrategia de supervivencia:** Superar totalmente la debilidad **D1** para atenuar los efectos de la amenaza **A5**.

Fuente: Matriz de selección de estrategias.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

ESTRATEGIAS

Ofensiva:

F1 O5: Potenciar al máximo la participación de la mayoría de docentes en las planificaciones de la carrera, para aprovechar óptimamente el acceso a la información relacionada con los procesos de la UNL.

Defensiva:

F1 A5 Potenciar a tope la participación de la mayoría de docentes en las planificaciones de la carrera, para protegerla de los efectos del criterio negativo por parte de los estudiantes acerca de la misma.

Adaptativa:

D1 O2 Superar totalmente el bajo cumplimiento de las planificaciones propuestas en la carrera, para aprovechar óptimamente la predisposición de la mayoría de instituciones públicas para vincularse con la carrera.

De supervivencia:

D1 A5 Superar totalmente el bajo cumplimiento de las planificaciones propuestas en la carrera, para atenuar los efectos del criterio negativo por parte de los estudiantes acerca de la misma.

d.Análisis integral discutido y problematizado.

La importancia de la planificación, debe evidenciarse en cada acción que desarrolle la carrera, sin embargo los resultados del diagnóstico situacional, indican falencias en este tema, así por ejemplo, el manejo técnico del talento humano.

Pese a saber que el talento humano es el recurso más importante de cualquier institución y a conocer que, el criterio Cuerpo Docente tiene el mayor peso en el ámbito de la evaluación de las carreras, con un 22%, no se ha dado la importancia que se merece, es así que por ejemplo, en la carrera no se elaboran perfiles ideales de los docentes que deben impartir cada una de las asignaturas.

Hoy, en la carrera existe una planta docente con títulos profesionales diversos que permiten alimentar el proceso de enseñanza aprendizaje desde la especialización en diferentes áreas del conocimiento, pero que no tiene formación en administración pública, -a excepción del 9%-. Esta formación en diferentes ámbitos es valedera, sin embargo es mucho más óptimo contar con personal con formación en cuarto nivel de acuerdo a las asignaturas que impartirá, no solo como una necesidad imperiosa a la hora de asegurar la calidad de la educación, sino como una medida para dar cumplimiento a lo estipulado en el art. 24 del Reglamento de Escalafón y Carrera del Docente e Investigador.

Los estudiantes manifiestan esta preocupación, cuando indican como principal causa del regular o mal desempeño de la carrera, la necesidad de un cuerpo docente acorde a los requerimientos de la carrera y ampliamente capacitado, pues de ello depende en gran medida su formación académica.

Por ello resulta prácticamente indispensable, ocuparse de este tema, generando propuestas de mejora al proceso de admisión, capacitación e inducción del personal. En ese contexto, se plantea para el primer caso, el proyecto **“Elaboración del**

portafolio de perfiles de puestos para el reclutamiento del personal docente de la carrera"

En este proyecto, la carrera debe crear los perfiles ideales a tener en cuenta al momento del reclutamiento del personal docente, de acuerdo con las asignaturas que éste impartirá. La convocatoria a los aspirantes a ocupar el cargo de docentes en la carrera, debe contener al menos los siguientes requerimientos: instrucción formal; capacitación; experiencia; competencias técnicas y conductuales, de acuerdo a la asignatura o eje de conocimiento de la carrera al que pertenezca la vacante.

Es valedero discutir también, que en todo proceso técnico de gestión del talento humano, se considera como un punto fundamental la inducción al personal de nuevo ingreso, pues este acercamiento a la institución y a su ambiente de trabajo le permitirá interiorizarse en él, y desempeñarse mejor. En contraste con aquello en la carrera no se presenta tal situación y si a ello se suma la inestabilidad que vive la mayoría del personal recién contratado y no titular[15], el escenario de trabajo no es el más propicio. Pese a esto, las relaciones y el clima laboral en la carrera es bastante bueno.

Corresponde entonces, aprovechar estas buenas relaciones y mejorar estas debilidades en el manejo del talento humano, mediante la puesta en marcha de la siguiente propuesta: "**Elaboración de un Manual de Bienvenida para el personal docente y administrativo de la carrera".**

[15] La condición de inestabilidad docente de que se habla, también está relacionada con la "calidad de la educación" si se quiere, puesto que la LOES en su art. 150 es clara al establecer como un requisito indispensable para ser profesor titular principal, el título de PhD

El diseño de este manual, debe contener: visión, misión, valores institucionales, carta de bienvenida, reseña histórica de la UNL, AJSA y particularmente de la Carrera, macro procesos del sistema de valor, organigrama, personal directivo, docente y administrativo, perfil de egreso de los estudiantes, malla curricular, directorio telefónico y fotografías de la carrera.

En el mismo ámbito de fortalecer la gestión académica de la carrera, está la necesidad evidenciada desde la propia coordinación, respecto a la capacitación en temas metodológicos, por ello y con miras a la permanencia de la actual planta docente, se considera que el proceso de perfeccionamiento debe ser continuo y de avanzada, pues no basta con "saber", se debe "saber enseñar". En este contexto y considerando lo contemplado en el art. 70 del Reglamento de Escalafón y Carrera del Docente e Investigador, es vital la puesta en marcha de un "**Proyecto de perfeccionamiento docente"**, el mismo que debe propender al perfeccionamiento del cuerpo docente en los ámbitos de:

- "Andragogía y Aprendizaje del adulto", y
- "Metodologías de aprendizaje e investigación".

Se desarrollará durante el periodo académico, con una duración de 90 horas en total. Los docentes deberán aprobar cada uno de los niveles del curso de capacitación.

Otro tema que sin duda está dentro de las preocupaciones de formación académica de la carrera, es el relacionado con la malla curricular. Se ha indicado desde las autoridades de la carrera que el paso del sistema modular al de asignaturas trajo

consigo ciertos ajustes hasta consolidar una malla curricular de acuerdo a las exigencias del CEAACES.

A pesar de que hoy en día se dice prácticamente terminado el proceso de transición del Samot al sistema por asignaturas, es importante analizar el criterio de los representantes de las instituciones públicas consultados en este trabajo investigativo, respecto a ciertas necesidades cognitivas detectadas por ellos, ya en el ejercicio de la profesión, y por supuesto al considerar que la actual malla de la carrera no tiene asignaturas optativas, se plantea el **"Proyecto de reestructuración de la malla curricular de la carrera para la incorporación de materias optativas, durante 9 y 10 ciclo"**

Esto, con la finalidad de que el estudiante apruebe de manera obligatoria, cualquiera de las siguientes opciones, según su afinidad o fortalezas:

- Resolución de problemas y conflictos.
- Manejo de software para la gestión pública.
- Marketing e imagen política.
- Metodologías prácticas de administración pública.

A propósito de citar la interrelación y el aporte que se puede lograr con actores externos –como las instituciones públicas- vale recalcar que aunque la carrera ha tratado de consolidarse con la ayuda de otras universidades que también ofertan Administración Pública en el país a través de algunas conferencias, (S. Maldonado, en comunicación personal, 04 de junio, 2013), no se ha aprovechado óptimamente las

fortalezas de cada universidad, para ir más allá de los congresos. Existe la comunicación entre universidades, faltaría aprovechar la oportunidad de emprender en grandes proyectos conjuntos.

Constituye para la carrera una oportunidad inmensa poderse vincular con unidades académicas con mucha más trayectoria y que de cierta manera pueden fortalecerla y fortalecerse mutuamente. Y que mejor empezar robusteciendo el ámbito del soporte académico de las universidades, pues en el caso concreto de la UNL, el acervo bibliográfico -por ejemplo- aún se encuentra en proceso de consolidación por ser una carrera de reciente creación.

De allí la importancia de proponer un **Proyecto de creación de la Biblioteca Virtual de la Administración Pública entre las universidades: "Universidad Central del Ecuador" "Universidad Estatal Península de Santa Elena" "Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López" "Universidad Técnica Esmeraldas Luis Vargas Torres" y "Universidad Nacional de Loja".**

Este proyecto consiste en la creación mancomunada de un sistema interconectado entre las 5 universidades que a nivel nacional tienen la carrera de Administración Pública, para la gestión de un repositorio virtual del acervo bibliográfico relacionado con la Administración Pública, en forma de biblioteca virtual, con licencia para la consulta de los estudiantes en las cinco universidades que forman parte del proyecto. El material de consulta incluye libros y tesis tanto de estudiantes como de docentes de la carrera.

El sustento legal consta en el art. 143 y 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, respecto a la posibilidad de desarrollar sistemas interconectados de bibliotecas, así como la obligatoriedad de entregar las tesis en formato digital para su difusión pública.

Hoy por hoy si las carreras profesionales no están a tono con las necesidades del entorno y sus problemáticas, no tienen razón de ser. Es bien sabido que el área social –a la que pertenece la carrera- no está dentro de las áreas priorizadas a nivel nacional y que la sobreexplotación de profesionales en el área social es un tema que ha puesto a pensar a todos –incluso al coordinador de la carrera al considerar como una amenaza para la carrera pudiera ser la eliminación de carreras por parte del Estado (S. Maldonado, en comunicación personal, 04 de junio, 2013)-.

Un estudio realizado por la Escuela Superior Politécnica del Litoral [ESPOL] advierte que "…la mayoría de estudiantes corresponden al área administrativa, TICs y ciencias sociales. Muy pocas ofertan ingenierías duras", particularmente el caso de la UNL, muestra que la mayor población estudiantil se encuentra en el AJSA, por lo tanto no hay una relación de equilibrio entre la demanda y la oferta de profesionales.

Este factor de no priorización se ve reflejado, por ejemplo, en la oferta de becas para área social, pues se especifica claramente que –aunque no consta de manera explícita- no se considerará el financiamiento de becas en las ramas o carreras afines a: Administración de Empresas, Negocios y Afines, Marketing y Afines, Mercadotecnia, Gastronomía, Diseño de Interiores y Afines, Diseño de Modas y Afines, Recursos Humanos y Orfebrería.

Empero se puede fundamentar en el caso específico de la UNL, que Administración Pública es la carrera más nueva del AJSA y que aún no está sobre poblada, adicionalmente ya se ha dicho que la carrera apunta al cumplimiento de los objetivos de desarrollo, cuando se dedica a profesionalizar el sector público y con ello preparar la institucionalidad pública para las necesidades y prioridades de desarrollo nacional. Eso por un lado, y por otro la propia Constitución señala en su art. 228 que el "*ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley*".

Lograr esa vinculación real de la academia con la organización pública y privada, para estar a tono con las necesidades y problemáticas del entorno, exige avanzar en proyectos de investigación-vinculación; sin embargo en la carrera de Administración Pública esto aún está en proceso de construcción y el bajo cumplimiento de planificaciones como los POAs no han permitido su consolidación.

La carrera ha definido ambiciosos ejes de investigación para las tesis de grado de sus estudiantes, pero éstas deben apuntar no a llenar la infraestructura física de la biblioteca, sino más bien a contribuir al trabajo investigativo del sector público, mediante una vinculación real con las instituciones del estado y con cualquier otra organización o sector de la población enfocado en su ámbito de estudio.

Desde la carrera se dice que existe una buena comunicación externa y que todas las planificaciones de la carrera están enmarcadas en las planificaciones de la UNL, AJSA, PND, en fin, pero valdría preguntarse qué hechos demuestran realmente eso.

De las encuestas realizadas se puede analizar que el 63% de instituciones públicas no se han vinculado con la carrera, sin embargo, la mayoría muestra predisposición para hacerlo, si a eso se suma que quienes ya han tenido una vinculación con la carrera la califican como una experiencia exitosa, se deduce un entorno favorable para la carrera, que merece ser explotado. En este contexto y considerando la apertura de las instituciones públicas consultadas, se propone los siguientes proyectos:

Proyecto de pasantías docentes en las instituciones públicas.

Este proyecto consiste en establecer un acuerdo interinstitucional para la realización de pasantías por parte de todos los docentes en las instituciones públicas locales, de forma programada, de tal manera que, al término de las pasantías los docentes entregan un informe de las actividades desarrolladas y a su vez se incluyan en talleres a los estudiantes durante el ciclo que sea pertinente el abordaje de la temática, según los contenidos curriculares.

Tabla 17: Programación de pasantías docentes

Institución	Pasantes	Duración
Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.	2 docentes.	De 50 a 100 horas en el periodo Marzo - Julio 2014.
Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.	2 docentes.	De 50 a 100 horas en el periodo sept 2014 -feb 2015.
Gobierno Provincial de Loja.	2 docentes.	De 50 a 100 horas en el periodo Marzo – Julio 2015.
Ministerio Coordinador de Desarrollo Social.	2 docentes.	De 50 a 100 horas en el periodo sept 2015 -feb 2016.

Fuente: Encuestas a instituciones públicas de Loja.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Proyecto semilla "alumnos destacados":

Este proyecto busca explotar las potencialidades intelectuales de los estudiantes de la carrera, a la vez que se generan vínculos para la producción de ideas, entre la carrera de Administración Pública y las Instituciones públicas locales, mediante la formación de un "think tank"[16] con alumnos destacados de la carrera, con el objetivo de:

- Proponer modelos metodológicos aplicables en la gestión de las instituciones públicas, con base en investigaciones formativas de metodologías aplicables a la administración pública.
- Poner en práctica lo aprendido a lo largo de la formación académica, a través de su inclusión en proyectos sociales reales que tengan las instituciones públicas.

La población objetivo del proyecto está formada por los dos estudiantes de los cuatro últimos ciclos con las mejores calificaciones, quienes desarrollan el segundo ítem de este proyecto bajo la modalidad de prácticas pre profesionales; por ello los proyectos deben estar "*articulados con una o varias cátedras"* (CES, 2013, art. 93 num. 3) y por ende enfocados en el logro de las diferentes prácticas del perfil profesional de la carrera, agrupado en los siguientes ejes de investigación: administración, recursos humanos y gestión estratégica en el sector público; políticas públicas; ciencias políticas y sociológicas; Económico y financiero; Jurídico, legal e institucional para la administración pública.

[16] Término inglés que originalmente significa "cerebro", pero que hoy en día es utilizado para definir a los centros de producción intelectual, laboratorios de ideas o de investigación dedicados a asuntos de interés público, su análisis y exploración de nuevos campos para la implementación de políticas públicas. Generalmente son el puente entre la comunidad académica y la administración pública, a la vez que mantiene a las sociedades informadas para la toma de decisiones sobre cuestiones públicas.

Para el desarrollo conjunto de este proyecto, se debe firmar un convenio interinstitucional entre las partes, mismo que –entre otras cosas- debe contener un plan de actividades académicas que el estudiante realizará en las instituciones públicas receptoras, de acuerdo al art. 93, numeral 4 del Reglamento de Régimen Académico, y como una manera de garantizar el seguimiento a las prácticas pre profesionales.

Proyecto colaborativo "graduados"

Se trata de crear un espacio de seguimiento y retroalimentación académica con los graduados, para que al cabo de al menos cuatro años de su graduación, se realicen:

- Encuentros de fortalecimiento y capacitación continua por parte de los graduados, para que compartan los aprendizajes y experiencias adquiridas ya como profesionales en las diferentes instancias públicas en las que se hayan desempeñado.
- Retroalimentación de las necesidades de formación académica identificadas por ellos en las diferentes instituciones públicas, para la formación integral de los futuros administradores públicos.

Ello permitirá –entre otras cosas- mejorar y actualizar constantemente el currículo que oferta la carrera, así como evaluar el cumplimiento del perfil de egreso de los profesionales que forma la carrera.

La conformación de este espacio de graduados, puede tomar el nombre de un Comité Consultivo, mismo que debe regirse a ciertos lineamientos generales como normativa, organización, funciones, reuniones, etc.), a fin de constituirse en un proyecto con durabilidad en el tiempo.

Dentro del mismo canal de comunicación con el medio externo, es importante mejorar la interacción con actores sociales y de la administración púbica, mediante el fortalecimiento del espacio radial de la carrera, como un proyecto emblemático que se viene desde los inicios de la carrera y que pese a ello no consta dentro de los POAs (desde 2010 hasta 2013) de la carrera como tal, por lo tanto no recibe financiamiento de la carrera y con ello se dificulta el mejoramiento del espacio, pues éste funciona únicamente bajo la dirección de estudiantes voluntarios que con sus escasos medios no pueden ampliar su horizonte.

La propuesta es el **"Fortalecimiento y Restructuración del programa radial "Contravía Estudiantil"**, normando su funcionamiento mediante la estructuración de un reglamento interno, que contemple tanto su parte administrativa-directiva, como su producción misma. De esta manera, la primera parte se ve reflejada en: organigrama y sus procesos, y la segunda en: estructura del programa, así:

- **Organigrama y sus procesos:**

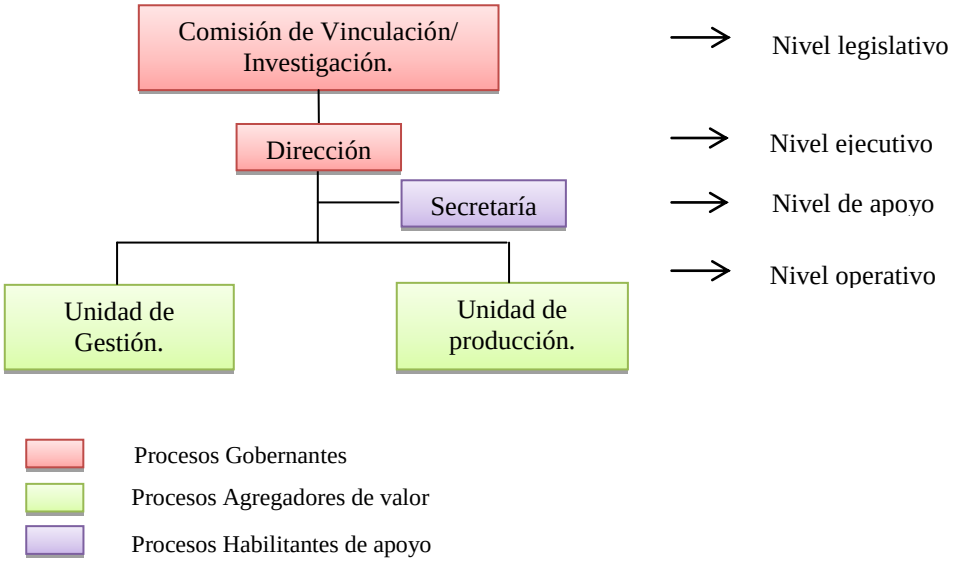

Figura N°. 6. Título: Estructura orgánica del programa radial "Contravía Estudiantil".
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Estructura del programa por segmentos:

- **Tema:** Exposición informativa, análisis y debate sobre un tema en particular concerniente a la Administración Pública.
- **Entrevista:** Espacio para realizar un conversatorio con un invitado especial, que pueda aportar con el tema tratado en el programa, ya sea funcionario público o cualquier actor relevante.
- **Burocracia activa:** Espacio dedicado a informar sobre los procedimientos necesarios para realizar un trámite público.
- **Notas curiosas:** Espacio para informar una nota curiosa sobre la administración pública a nivel local, nacional o mundial, como por ejemplo: los impuestos más raros del mundo; el gobierno con más mecanismos de participación ciudadana en el mundo.
- **Editorial:** Espacio para la lectura del editorial, escrito por estudiantes, docentes o autoridades de la carrera.
- **Frase de la semana:** Espacio para la lectura de una frase célebre relacionada con la temática abordada en el día.

De esta manera el programa radial queda totalmente reestructurado de una forma mucho más dinámica, para convertirse en un espacio de interacción con el medio externo.

La propuesta de investigar y vincularse con el medio externo de la carrera es preponderante al momento de posicionarse, enfocarse en la problemática real que le compete a la administración pública y adecuar los canales de información y

comunicación para la retroalimentación permanente, sin embargo para que ello sea fructífero es necesarísimo fortalecer la gestión a nivel interno de la carrera.

La metodología administrativa que utiliza la carrera, es la gestión por procesos, como una manera de enmarcarse en las directrices de la UNL (S. Maldonado, en comunicación personal, 04 de junio, 2013) pese a ello la carrera no cuenta con un manual de procesos en donde se identifique claramente el modelo organizativo con que trabaja.

Lo que pretende esta metodología –que se dice seguir- en última instancia es definir la cadena o el sistema de valor que asegura la entrega de productos finales de calidad, basados en los requerimientos de los usuarios. Esta lógica deja de lado a los modelos de administración funcional, pero en la carrera lo que se ha hecho más bien es seguir una metodología de comisiones de trabajo para el desarrollo de las funciones de la carrera, mismas que pese a estar conformadas -en Oficio Cir. No. 130-CAP-AJSA-UNL y Oficio. No. 137-CAP-AJSA-UNL- no constan en la estructura orgánica de la carrera, a excepción de la Comisión de Evaluación y Acreditación de la Carrera.

Si se revisa detenidamente el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la UNL, se puede notar que allí constan los procesos a nivel de universidad y no aquellos que se realizan a nivel de carrera; esto no permite organizar los recursos y la estructura institucional de la carrera según la misma lógica de gestión por procesos, dificultando así el cumplimiento de objetivos que garanticen la entrega de productos de calidad.

Prueba de ello el bajo cumplimiento de planificaciones y POAs, la no correspondencia entre la gestión por procesos y su estructura orgánica, el débil involucramiento de los estudiantes a los procesos decisionales (79%), el bajo conocimiento de los estudiantes de las planificaciones de la carrera (85%) y con ello el poco conocimiento de los estudiantes e incluso de docentes de la misión y visión de la carrera y de la estructura orgánica en el caso de los estudiantes.

A decir del coordinador de la carrera las planificaciones y más se realizan con la participación activa de todos los actores, sin embargo los resultados de las encuestas muestran otro panorama, eh ahí entonces la poca difusión por parte de la carrera, de las actividades que se realizan, pues únicamente la representación estudiantil de una persona en la comisión académica, está legalmente reconocida; la directiva que a nivel de carrera –y a nivel nacional con las otras universidades que también ofertan la carrera- se ha formado es legítima, pero no legal.

Situación por la cual también los estudiantes en un 25% sugieren como alternativas de perfeccionamiento para la carrera: mejoras el ámbito de gestión y planificación y en un 17% propiciando la participación estudiantil.

En este sentido es vital que se socialice, pues de otra manera no se puede incorporar el estudiantado al trabajo, y con ello no se está haciendo un trabajo participativo, con quienes están involucrados en la carrera, y son en última instancia los beneficiarios o perjudicados directos de lo que en ella se haga.

Un punto importante en esta parte es la formación de comisiones de trabajo docente que contribuyan al desarrollo de la gestión académica y administrativa[17]. Ello, aunque tiende a una gestión un poco más funcional, ha permitido que todos conozcan al menos las planificaciones que les han sido asignadas.

El total conocimiento por parte de los docentes de las planificaciones de la carrera, así como el compromiso que los estudiantes dicen tener, son puntos a favor en el desarrollo de la carrera, que deben ser óptimamente canalizados a fin de lograr un acertado cumplimiento de resultados o "productos finales".

Con conocimiento de aquello, se pretende organizar la gestión por procesos de la carrera mediante la puesta en marcha del proyecto: **"Diseño de un manual de gestión por procesos para la carrera de Administración Pública de la UNL".**

El cumplimiento de la visión y misión institucional, así como el desarrollo del presente plan estratégico en la carrera de Administración Pública, se desarrollará, mediante la gestión de los siguientes procesos:

Procesos Gobernantes: Constituye el conjunto de actividades estratégicas para la dirección y gestión de la carrera, a través del establecimiento de líneas de acción como: objetivos, estrategias, políticas y directrices que orienten su desempeño. Desarrollan estos procesos: La Junta General de Carrera, la Comisión Académica y la Coordinación de Carrera.

[17] Destinar parte de las horas laborables de los docentes al desarrollo de este tipo de actividades, es una exigencia de la educación superior, a través del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

Al ser la carrera una unidad académica de la Universidad Nacional de Loja, depende de los procesos gobernantes del Consejo Académico Superior [CAS] y del Rectorado.

Procesos Agregadores de valor: Corresponden a todas las actividades desarrolladas para el cumplimiento mismo de la misión de la carrera, a través de la entrega palpable de servicios de formación profesional en Administración Pública.

Constituye la gestión más evidente de la transformación de los estudiantes admitidos en la UNL, en profesionales, pues *"son los encargados de elaborar los bienes y servicios públicos con las características ajustadas a los requerimientos de los/as ciudadanos/as, que son los usuarios externos de sus servicios"* (Marchán, C. & Oviedo, M., 2011, p. 26). Se ejecutan bajo la responsabilidad de la planta docente y cada una de sus comisiones.

La carrera se enmarca a nivel de universidad en la gestión de los procesos agregadores de valor de las siguientes dependencias: Dirección de Investigación; Dirección General de Docencia; Dirección de Vinculación con la Colectividad.

Procesos Habilitantes de apoyo: Forman parte de estos procesos todas las actividades que garantizan el desarrollo de los procesos gobernantes y agregadores de valor, a través de la satisfacción de requerimientos internos que acompañen la gestión de toda la carrera, para el cumplimiento de la visión y misión institucional. Se ejecutan a través de la gestión de Secretaría.

Se apoya además, en los procesos habilitantes de las siguientes dependencias universitarias:

Asesoría: Auditoría Interna; Procuraduría General; Planificación y Desarrollo; y Comunicación e Imagen Institucional.

Apoyo: Secretaría General; Coordinación General Administrativa Financiera; y cada una de sus Direcciones: Financiera, Administrativa, de Talento Humano, de Bienestar Estudiantil, de Desarrollo Físico, de Telecomunicaciones e Información, y de Contratación Pública.

Todos estos procesos, generan el valor en la siguiente cadena, misma que muestra lo macro procesos que transforman las "entradas" en "salidas", tal como se muestra en la figura 7:

SISTEMA DE VALOR

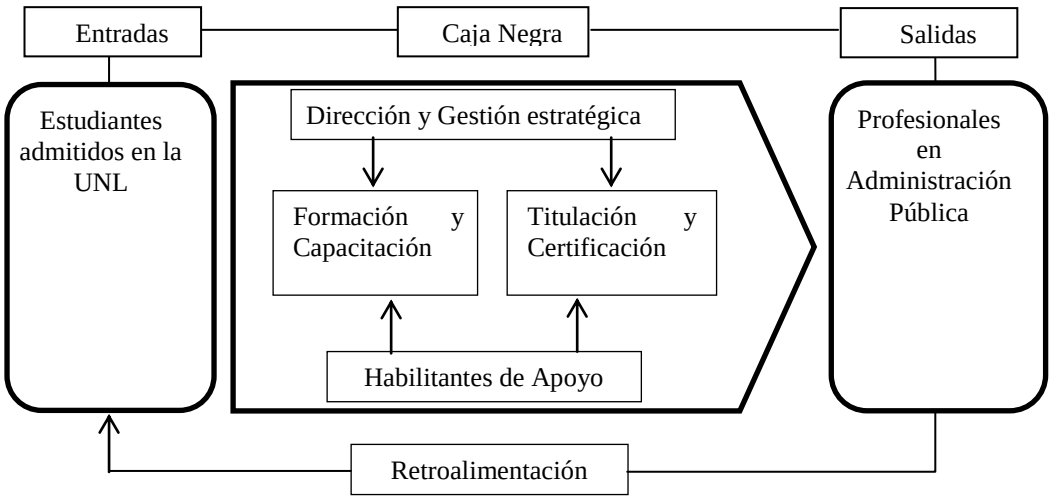

Figura N°. 7. Título: Macro procesos del sistema de valor.
Fuente: UNL (2012).
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Con base en estos macros procesos del sistema de valor, la carrera tendría la siguiente estructura orgánica:

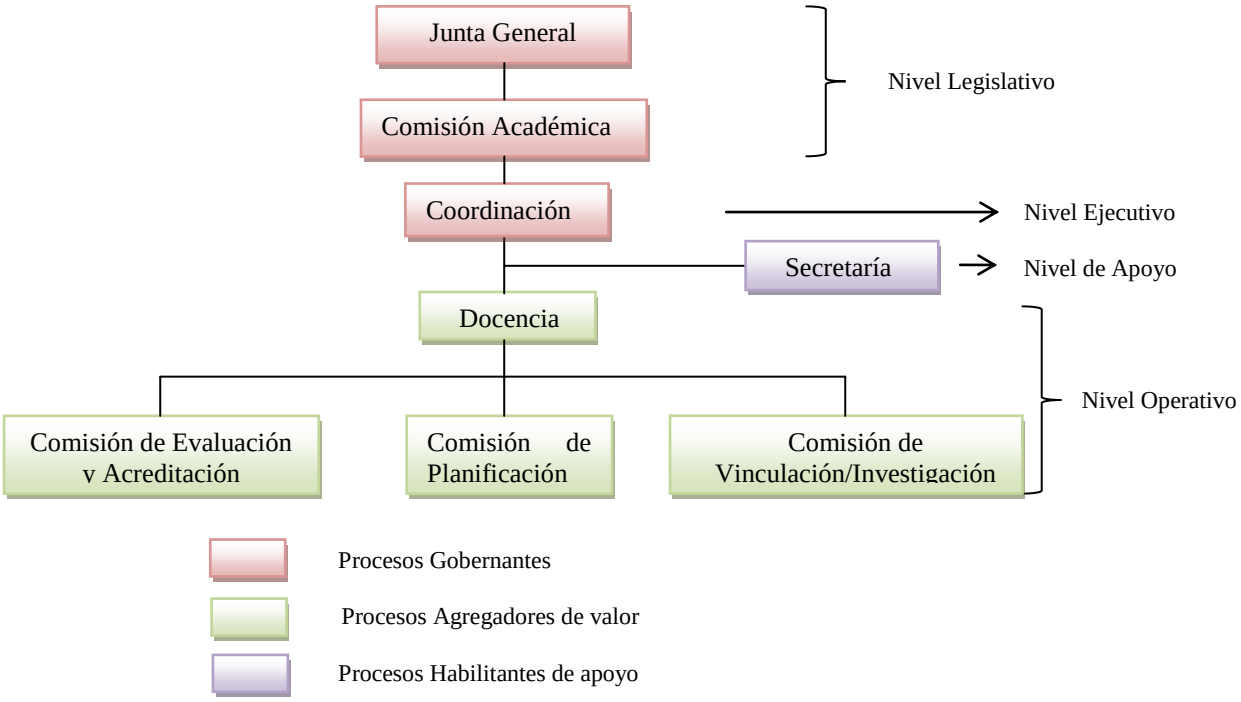

Figura N°. 8. Título: Estructura orgánica según procesos.
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

En el mismo ámbito de la gestión institucional es importante discutir el tema de la tecnología y es que es bien sabido que ésta mejora y agiliza cualquier proceso institucional, sin embargo todos los actores de la carrera consultados coinciden en que ésta no cuenta con las TICs necesarias y suficientes.

Hacer frente a la gestión de la carrera, especialmente a los procesos agregadores de valor con eficiencia, exige necesariamente la utilización de herramientas tecnológicas, es por ello que se propone el **"Proyecto incorporación de TICs para el uso del EVA"**, pues aunque como se indica en el apartado de resultados, esta plataforma virtual ya se ha utilizado en la carrera, el deficiente servicio de internet en

las instalaciones de la carrera, dificulta su uso continuo durante el desarrollo de las clases.

Por ello, se requiere la adecuación de las aulas de la carrera con proyectores y servicio de internet, para el uso de la plataforma virtual EVA en el proceso de enseñanza aprendizaje, de al menos 2 asignaturas en cada ciclo.

Así mismo, una preocupación latente en los estudiantes y especialmente en los próximos graduados de la carrera, es la dificultad para el acceso a oportunidades laborales en el sector público.

En ese contexto se constata que la carrera de Administración Pública ofertada por la UNL, no consta dentro de la base de datos de la red Socio Empleo[18] y por ende quienes estudian esta carrera no pueden escoger esta opción al momento de llenar la información de la hoja de vida. Desde el Ministerio de Relaciones Laborales se indica que esa base de datos está alimentada con información del sistema de educación superior, de acuerdo a las IES y carreras legalmente acreditadas en el país.

Por ello es apremiante realizar la **Gestión institucional para la incorporación de la carrera de Ingeniería en Administración Pública en la página web www.socioempleo.gob.ec dentro de las carreras que oferta la Universidad Nacional de Loja,** para posibilitar la aplicación de los estudiantes y graduados de la carrera a los diferentes puestos del sector público.

[18] Bolsa de empleo del gobierno nacional a través de la cual se demanda y oferta empleo en instituciones públicas y privadas, mediante la creación de una cuenta personal con información del aspirante.

En correspondencia con lo analizado entorno al bajo cumplimiento de las planificaciones propuestas y el poco conocimiento e involucramiento del sector estudiantil en las mismas, resulta imprescindible crear espacios que aseguren la superación de estas debilidades y con ello atenuar ese 73% y 2% de estudiantes que califican el desempeño de la carrera como regular y malo respectivamente.

Senplades (2011) indica que el proceso planificador *"...debe ser participativo e inclusivo ya que cada servidor o servidora, desde su campo de acción, tiene una percepción distinta de los problemas y de las posibles soluciones"*, por lo tanto los espacios de planificación de la carrera no pueden ser la excepción, si eso es lo que se enseña en las aulas, eso debe ser lo que se practique. Adicionalmente, cuando se es parte del proceso se logra empoderamiento y con ello altos niveles de compromiso y responsabilidad para con la institución, por ello las propuestas en este sentido son las siguientes:

Proyecto de rendición de cuentas anual de las planificaciones de la carrera de administración Pública de la UNL, a la comunidad universitaria e instituciones públicas invitadas.

Este proyecto busca disminuir el bajo cumplimiento de las planificaciones de la carrera y asegurar el buen criterio de los estudiantes respecto de la misma, por ello quienes desarrollan procesos gobernantes y agregadores de valor expondrán el cumplimiento de las planificaciones propuestas –a ellos asignadas-, anualmente, con indicadores de los resultados alcanzados.

El esquema lógico que asegurará una adecuada rendición de cuentas y a su vez que garantizará el logro de los propósitos macro de la carrera, consta en la tabla 18:

Tabla 18: Esquema lógico para la rendición de cuentas.

MISIÓN

Formar profesionales en administración pública mediante procesos de enseñanza aprendizaje en el ámbito del conocimiento teórico- práctico, la investigación y la vinculación con la colectividad, con visión social y productiva para solucionar problemas sociales y desempeñarse con excelencia y rectitud en el sector público.

Elementos Constitutivos

- Conocimiento teórico-práctico.
- Investigación
- Vinculación
- Visión social y productiva

VISIÓN

Para el 2019 la carrera de Administración pública será la unidad académica líder en la formación integral de administradores públicos del país con altos estándares de calidad humana y profesional, con una gestión académica e institucional pertinente y participativa, capaz de interactuar recíprocamente con el sector público, educativo y social.

Elementos Constitutivos	Objetivos
• Unidad académica líder	Optimizar los procesos de gestión y administrativos para garantizar la calidad y el compromiso institucional
• Calidad humana y profesional	Garantizar la formación humana y profesional de los estudiantes, para alcanzar los más altos estándares de calidad educativa
• Gestión pertinente y participativa	Garantizar la articulación de los planes de la carrera con las necesidades del entorno social y las problemáticas de la profesión..
• Interacción con el sector público, educativo y social.	Consolidar la relación entre el sector educativo, social e institucional público mediante el impulso de la vinculación conjunta.

Proyecto 1, 2, etc
Indicar por cada proyecto, cómo cada uno de éstos da cumplimiento a los objetivos estratégicos que apuntan hacia la visión institucional y que a su vez se traducen en la práctica de la misión.

Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Esta rendición de cuentas está dirigida a todos los estudiantes de la carrera, graduados, autoridades universitarias e instituciones públicas ya sea involucradas en algún proyecto o interesadas en el trabajo de la carrera.

Con el mismo ánimo de asegurar el cumplimiento de las planificaciones, generar compromiso institucional en todo el personal de la carrera e involucrar a todos los actores en el trabajo de ésta, se propone desarrollar el **Proyecto "Mesas Concertadas"**, mismo que se trata de lo siguiente:

Cada año se elaborará el Plan Operativo Anual de la carrera con la participación de todos los docentes y dos representantes estudiantiles por cada paralelo, mediante la metodología de equipos de trabajo, mismos que propondrán al menos 1 proyecto por equipo. En caso que el proyecto propuesto sea de largo alcance, se debe detallar las fases a cumplirse cada año; esto con fines evaluativos.

Todos aquellos proyectos propuestos son de vital importancia no solo a la hora de pensar en el desarrollo integral de la carrera, sino también al momento de asegurar un presupuesto basado en proyectos reales que contribuyan a una recategorización de la UNL como universidad tipo A y con ello posibilitar una asignación presupuestaria basada la nueva fórmula de cálculo basada en criterios de calidad.

Con base en aquella discusión y de acuerdo a los resultados levantados, se formula la propuesta de elementos orientadores para la carrera, que se muestran a continuación:

e.Elementos estratégicos que guiarán la carrera en el periodo 2014-2019

VISIÓN

Para el 2019 la carrera de Administración pública será la unidad académica líder en la formación integral de administradores públicos del país con altos estándares de

calidad humana y profesional, con una gestión académica e institucional pertinente y participativa, capaz de interactuar recíprocamente con el sector público, educativo y social.

MISIÓN

Formar profesionales en administración pública mediante procesos de enseñanza aprendizaje en el ámbito del conocimiento teórico- práctico, la investigación y la vinculación con la colectividad, con visión social y productiva para solucionar problemas sociales y desempeñarse con excelencia y rectitud en el sector público.

VALORES

El cumplimiento cabal de la misión y visión de la carrera de Administración Pública, necesita de los siguientes valores instituciones mínimos que sustenten su accionar:

Calidad en el cumplimiento de los indicadores de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior, así como con el servicio a la colectividad.

Responsabilidad en el ejercicio de los planes curriculares y de gestión, con estricto apego a la normativa legal, los indicadores de calidad de la educación superior, políticas de desarrollo nacional y cumplimiento de las jornadas de trabajo, para la entrega de profesionales competitivos.

Cooperación en la gestión colaborativa de sus planes, tanto con el AJSA y la UNL como con las instituciones públicas y demás actores sociales que enriquezcan la formación integral de los profesionales en la administración pública.

Respeto en las relaciones interpersonales tanto a nivel interno con estudiantes, docentes, personal administrativo y autoridades, como a nivel externo con el AJSA, toda la UNL, instituciones públicas y comunidad en general, para generar un tejido comunicacional sólido.

Compromiso social en la formación de profesionales que respondan a las necesidades sociales y nacionales, para desempeñarse bajo el sentido de pertinencia y coherencia educativa.

Ética en la toma de decisiones en todos los niveles de la carrera para consolidar la gestión administrativa apegada a los más altos valores morales, educando con el ejemplo a los futuros administradores públicos.

Honestidad en el desempeño de las funciones del personal docente, administrativo y autoridades, para actuar con rectitud, probidad y transparencia en las labores educacionales y en el manejo de los recursos.

Liderazgo en el ejercicio del poder, para conducir la formación de profesionales vanguardista con entereza, responsabilidad y participación de todos los actores involucrados en el proceso formativo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos que se plantea para el periodo 2014 – 2019, están en alineación lo contenido en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, Plan de Desarrollo de la UNL y Plan del AJSA, tal como se muestra en las tablas: 19, 20, 21 y 22.

Tabla 19: Matriz 1 de alineación estratégica con instrumentos de planificación.

PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR	
Objetivo	
4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.	
Política	
4.1. Alcanzar la universalización en el acceso a la educación inicial, básica y bachillerato, y democratizar el acceso a la educación superior. **4.5. Potenciar el rol de docentes y otros profesionales de la educación como actores clave en la construcción del Buen Vivir.**	
Lineamientos Estratégicos	
4.1. c. Dotar o repotenciar la infraestructura, el equipamiento, la conectividad y el uso de TIC, recursos educativos y mobiliarios de los establecimientos de educación pública, bajo estándares de calidad, adaptabilidad y accesibilidad, según corresponda. 4.1.h. Generar mecanismos para una articulación coherente y efectiva entre el Sistema Nacional de Educación, el Sistema de Educación Superior, el Sistema Nacional de Cultura y el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación. **4.5. b. Fomentar la actualización continua de los conocimientos académicos de los docentes, así como fortalecer sus capacidades pedagógicas para el desarrollo integral del estudiante en el marco de una educación integral, inclusiva e intercultural.** **4.5. f. Generar programas de becas para la profesionalización y especialización de docentes y otros profesionales de la educación.**	
Meta	
4.5 Aumentar la matrícula en educación superior al 50,0%.	**Indicador** Tasa bruta de matrícula en educación superior. Diciembre 2013: 34,90%. Nacional. Diciembre 2013: 35,50%. Prov. Loja.
4.8. Alcanzar el 85,0% de profesores universitarios con título de cuarto nivel.	**Indicador** Porcentaje de docentes titulares con título de cuarto nivel. Diciembre 2012: 54,94% Nacional.
PLAN NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y SABERES ANCESTRALES	
Política	
Desarrollar y fortalecer el recurso humano en ciencia y tecnología, asociado al desarrollo endógeno del país.	

Objetivo

Contribuir a la incorporación, en los Planes y Programas de estudio científicos en los niveles primario, secundario y universitario, del conocimiento científico y tecnológico.

PLAN DE DESARROLLO DE LA UNL

Objetivo

Mejorar sostenidamente la formación académica y profesional en todos sus niveles y modalidades, con sólidas bases científicas, técnicas y humanísticas, que respondan con calidad a las necesidades del desarrollo local, regional y nacional.

Política

1.1. Formar talentos humanos de calidad, con sólidas bases científicas, técnicas y humanísticas, que respondan a las necesidades del desarrollo local, regional y nacional, en el marco de los lineamientos de un Sistema de Educación Superior, con un permanente proceso de evaluación.

1.3. Garantizar la incorporación de docentes con formación y experiencia en el ámbito científico-técnico de su profesión; con dominio en los lineamientos teórico metodológicos del Sistema de Educación Superior.

PLAN DE DESARROLLO DEL AJSA

Formar profesionales en los tres niveles de educación superior, mediante un cuerpo docente mayoritariamente titular y de tiempo exclusivo, seleccionado y capacitado; estudiantes cualificados y comprometidos académicamente; programas de estudio actualizados y operativizados por el Samot, relacionados con las problemáticas socioeconómicas, jurídicas y empresariales; con el apoyo logístico-pedagógico adecuado; que tengan una sólida formación científica, técnica y humanística, que satisfagan la demanda social de profesionales de las carreras ofertadas por el área jurídica social administrativa.

PROPUESTA FORMULADA

Objetivo

Garantizar la formación humana y profesional de los estudiantes, para alcanzar los más altos estándares de calidad educativa

Estrategia

Defensiva:

F1 A5 Potenciar a tope la participación de la mayoría de docentes en las planificaciones de la carrera, para protegerla de los efectos del criterio negativo por parte de los estudiantes acerca de la misma.

Programa

Programa de fortalecimiento de la Gestión Académica.

Proyectos

1. Elaboración del portafolio de perfiles de puestos para el reclutamiento del personal docente de la carrera.
2. Proyecto de perfeccionamiento docente.
3. Proyecto de reestructuración de la malla curricular de la carrera para la incorporación de materias optativas, durante 9 y 10 ciclo.

Fuente: Adaptado de: UNL (2009 b); SENPLADES (2013).
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Tabla 20: Matriz 2 de alineación estratégica con instrumentos de planificación.

PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR

Objetivo

4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

Política

4.2. Promover la culminación de los estudios en todos los niveles educativos.

4.6. Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades.

Lineamientos Estratégicos

4.2.h. Impulsar los programas de becas, ayudas económicas y otros tipos de incentivos dentro de los establecimientos educativos (públicos y particulares), como mecanismo para promover el acceso, la permanencia y la reinserción de la población prioritaria y/o en condición de vulnerabilidad.

4.6.a. Generar oferta educativa e impulsar la formación de talento humano para la innovación social, la investigación básica y aplicada en áreas de producción priorizadas, así como la resolución de problemas nacionales, incentivando la articulación de redes de investigación e innovación con criterios de aprendizaje incluyente.

4.6. d. Ampliar y focalizar la inversión pública y privada y los mecanismos de cooperación interinstitucional nacional y cooperación internacional, para la transferencia de conocimiento y tecnología y para la circulación y la movilidad de académicos, investigadores y estudiantes a nivel regional.

Meta

4.5 Alcanzar el 80,0% de titulación en educación superior.	**Indicador** Tasa de titulación real. Diciembre 2012: 34,97% Nacional.

PLAN NACIONAL DE CIENCIA TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y SABERES ANCESTRALES

Política

Impulsar la generación y potenciación de la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y la (re)valorización de los saberes ancestrales.

Objetivo

Propiciar el diseño y producción de nuevos bienes y servicios a nivel nacional.

PLAN DE DESARROLLO DE LA UNL

Objetivo

Generar y aplicar conocimientos científicos, tecnológicos y técnicos que contribuyan al desarrollo de la ciencia universal y se constituyan en respuestas efectivas a los problemas de la Región Sur

Política

1.4. Facilitar las pasantías de docentes y estudiantes a nivel nacional e internacional.

1.9. Impulsar la evaluación sistemática en los procesos de formación y ejercicio docente y el seguimiento a egresados.

2.1. Fortalecer el desarrollo integral de la investigación científica y tecnológica, organizada en líneas de investigación, programas y proyectos, potenciando la formación profesional y de postgrado.

4.6. Optimizar la gestión integral de las bibliotecas de la Universidad Nacional de Loja.

PLAN DE DESARROLLO DEL AJSA

Objetivo

Generar conocimientos científicos, técnico tecnológicos en el campo socioeconómico, jurídico y consolidar los conocimientos ancestrales que contribuyan al desarrollo de la Región Sur.

PROPUESTA FORMULADA

Objetivo

Consolidar la relación entre el sector educativo, social e institucional público mediante el impulso de la vinculación conjunta.

Estrategia
Adaptativa: D1 O2 Superar totalmente el bajo cumplimiento de las planificaciones propuestas en la carrera, para aprovechar óptimamente la predisposición de la mayoría de instituciones públicas para vincularse con la carrera.
Programa
Programa de vinculación social para el mejoramiento de las relaciones con actores externos.
Proyectos
4. Proyecto de creación de la Biblioteca Virtual de la Administración Pública en convenio con las universidades: "Universidad Central del Ecuador" "Universidad Estatal Península de Santa Elena" "Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López" y "Universidad Técnica Esmeraldas Luis Vargas Torres". 5. Proyecto de pasantías docentes en las instituciones públicas de Loja. 6. Proyecto semilla "alumnos destacados". 7. Proyecto colaborativo "graduados".

Fuente: Adaptado de: UNL (2009 b); SENPLADES (2013).
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Tabla 21: Matriz 3 de alineación estratégica con instrumentos de planificación.

PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR
Objetivo
4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
Política
4.3. Promover espacios no formales y de educación permanente para el intercambio de conocimientos y saberes para la sociedad aprendiente.
Lineamientos Estratégicos
a. Democratizar el acceso al conocimiento, fortaleciendo los acervos de datos, la información científica y los saberes diversos en todos sus formatos, desde espacios físicos y virtuales de libre acceso, reproducción y circulación en red, que favorezcan el aprendizaje y el intercambio de conocimientos. h. Incentivar que el uso del espacio mediático contribuya al proceso de aprendizaje de toda la sociedad y a la erradicación del racismo, la discriminación, el sexismo y las diversas prácticas de exclusión.
PLAN NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y SABERES ANCESTRALES
Política
Incorporar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a la generación y difusión del conocimiento para que contribuya a impulsar la producción nacional con la consiguiente mejora de la calidad de vida de la población.
PLAN DE DESARROLLO DE LA UNL
Objetivo
Optimizar los procesos de gestión para garantizar calidad, transparencia, participación y compromiso en el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Universidad.
Política
4.1. Desarrollar y consolidar procesos administrativos, financieros y presupuestarios ágiles, tecnificados, transparentes, incluyentes y estandarizados, que permitan el desarrollo integral y armónico de la Institución en el cumplimiento de las funciones sustantivas. 4.2. Desarrollar una planificación integral de la infraestructura física, que contribuya al desempeño académico-administrativo y bienestar de la comunidad universitaria.
PLAN DE DESARROLLO DEL AJSA
Objetivo
Ejecutar procesos de planificación, organización, gestión y evaluación de los recursos del área jurídica, social y administrativa, para el óptimo desarrollo de las funciones de: docencia, investigación y vinculación con la colectividad, a fin de garantizar el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria.
PROPUESTA FORMULADA
Objetivo
Optimizar los procesos de gestión y administrativos para garantizar la calidad y el compromiso institucional.
Estrategia
Ofensiva: F1 O5: Potenciar al máximo la participación de la mayoría de docentes en las planificaciones de la carrera, para aprovechar óptimamente el acceso a la información relacionada con los procesos de la UNL.
Programa
Programa de fortalecimiento de la Gestión Institucional.
Proyectos
8. Diseño de un manual de gestión por procesos para la carrera de Administración Pública de la UNL. 9. Elaboración de un manual de Bienvenida para el personal docente y administrativo de la carrera. 10. Proyecto de Fortalecimiento y Restructuración del programa radial "Contravía estudiantil". 11. Gestión institucional para la incorporación de la carrera de Ingeniería en Administración Pública en la página web www.socioempleo.gob.ec dentro de las carreras que oferta la Universidad Nacional de Loja. 12. Proyecto incorporación de TICs para el uso del EVA.

Fuente: Adaptado de: UNL (2009 b); SENPLADES (2013).
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

Tabla 22: Matriz 4 de alineación estratégica con instrumentos de planificación.

PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR
Objetivo
4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
Política
4.4. Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad.
Lineamientos Estratégicos
a. Fortalecer los estándares de calidad y los procesos de acreditación y evaluación en todos los niveles educativos, que respondan a los objetivos del Buen Vivir, con base en criterios de excelencia nacional e internacional. j. Crear y fortalecer infraestructura, equipamiento y tecnologías que, junto al talento humano capacitado, promuevan el desarrollo de las capacidades creativas, cognitivas y de innovación a lo largo de la educación, en todos los niveles, con criterios de inclusión y pertinencia cultural. k. Re direccionar la oferta académica y el perfil de egreso de profesionales creativos y emprendedores para vincularse con las necesidades del aparato productivo nacional en el marco de la transformación de la matriz productiva y el régimen del Buen Vivir.
PLAN NACIONAL DE CIENCIA TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y SABERES ANCESTRALES
Política
Incorporar los resultados de la investigación al aparato productivo y educativo para contribuir a mejorar la calidad y el nivel de vida de las y los ecuatorianos.
Objetivo
Elaborar, dirigir y participar en los planes, programas y proyectos de innovación tecnológica en armonía con las políticas y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo.
PLAN DE DESARROLLO DE LA UNL
Objetivo
Constituir a la UNL en un espacio de interacción social para el análisis, construcción y aplicación de propuestas; la promoción y desarrollo de nuestras culturas; y, la oferta de servicios especializados de calidad, que coadyuven a la solución de las problemáticas relevantes de la región y el país.
Política
1.7. Consolidar la formación profesional, en correspondencia con las necesidades específicas locales.
PLAN DE DESARROLLO DEL AJSA
Constituir al Área Jurídica, Social y Administrativa en un espacio de interacción social para el análisis, discusión, construcción y aplicación de propuestas que coadyuven a la solución de las problemáticas del desarrollo en los ámbitos jurídico, social y administrativo de la región sur y el país; la promoción y difusión de nuestros valores culturales y ancestrales; y la oferta de servicios especializados de calidad que contribuyan al desarrollo humano sustentable con la participación activa de los estamentos universitarios y la comunidad en general.
PROPUESTA FORMULADA
Objetivo
Garantizar la articulación de los planes de la carrera con las necesidades del entorno social y las problemáticas de la profesión.
Estrategia
De supervivencia: D1 A5 Superar totalmente el bajo cumplimiento de las planificaciones propuestas en la carrera, para atenuar los efectos del criterio negativo por parte de los estudiantes acerca de la misma.
Programa
Programa de difusión de resultados de planes y proyectos a nivel académico y de gestión institucional.
Proyectos
13. Proyecto Rendición de cuentas anual de las planificaciones de la carrera de administración Pública de la UNL, a la comunidad universitaria e instituciones públicas invitadas. 14. Proyecto Mesas Concertadas para la elaboración del plan de trabajo anual.

Fuente: Adaptado de: UNL (2009 b); SENPLADES (2013).
Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

PROGRAMACIÓN PLURIANUAL

Tabla 23: Programación plurianual del plan estratégico**.**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PROYECTOS
Garantizar la formación humana y profesional de los estudiantes, para alcanzar los más altos estándares de calidad educativa	**Defensiva:** **F1 A5** Potenciar a tope la participación de la mayoría de docentes en las planificaciones de la carrera, para protegerla de los efectos del criterio negativo por parte de los estudiantes acerca de la misma.	Programa de fortalecimiento de la Gestión Académica.	1. Elaboración del portafolio de perfiles de puestos para el reclutamiento del personal docente de la carrera.
			2. Proyecto de perfeccionamiento docente.
			3. Proyecto de reestructuración de la malla curricular de la carrera para la incorporación de materias optativas, durante 9 y 10 ciclo.
Consolidar la relación entre el sector educativo, social e institucional público mediante el impulso de la vinculación conjunta.	**Adaptativa:** **D1 O2** Superar totalmente el bajo cumplimiento de las planificaciones propuestas en la carrera, para aprovechar óptimamente la predisposición de la mayoría de instituciones públicas para vincularse con la carrera.	Programa de vinculación social para el mejoramiento de las relaciones con actores externos.	4. Proyecto de creación de la Biblioteca Virtual de la Administración Pública entre las universidades: "Universidad Central del Ecuador" "Universidad Estatal Península de Santa Elena" "Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López" "Universidad Técnica Esmeraldas Luis Vargas Torres" y "Universidad Nacional de Loja".
			5. Proyecto de pasantías docentes en las instituciones públicas de Loja.
			6. Proyecto semilla "alumnos destacados".
			7. Proyecto colaborativo "graduados".
Optimizar los procesos de gestión y administrativos para garantizar la calidad y el compromiso institucional.	**Ofensiva:** **F1 O5:** Potenciar al máximo la participación de la mayoría de docentes en las planificaciones de la carrera, para aprovechar óptimamente el acceso a la información relacionada con los procesos de la UNL.	Programa de fortalecimiento de la Gestión Institucional.	8. Diseño de un manual de gestión por procesos para la carrera de Administración Pública de la UNL.
			9. Elaboración de un manual de Bienvenida para el personal docente y administrativo de la carrera.
			10. Proyecto de Fortalecimiento y Restructuración del programa radial "Contravía estudiantil".
			11. Gestión institucional para la incorporación de la carrera de Ingeniería en Administración Pública en la página web www.socioempleo.gob.ec dentro de las carreras que oferta la Universidad Nacional de Loja.
			12. Proyecto incorporación de TICs para el uso del EVA.
Garantizar la articulación de los planes de la carrera con las necesidades del entorno social y las problemáticas de la profesión.	**De supervivencia:** **D1 A5** Superar totalmente el bajo cumplimiento de las planificaciones propuestas en la carrera, para atenuar los efectos del criterio negativo por parte de los estudiantes acerca de la misma.	Programa de difusión de resultados de planes y proyectos a nivel académico y de gestión institucional.	13. Proyecto Rendición de cuentas anual de las planificaciones de la carrera de administración Pública de la UNL, a la comunidad universitaria e instituciones públicas invitadas.
			14. Proyecto Mesas Concertadas para la elaboración del plan de trabajo anual.

Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

f.Plan Operativo Anual para la carrera.

Tabla 24: Plan Operativo Anual.

PROYECTO	META		RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	COSTO	FUENTE DE FINANC.
	Indicador	**Tiempo**				
1. Elaboración del portafolio de perfiles de puestos para el reclutamiento del personal docente de la carrera	100% de asignaturas con su respectivo perfil de docente.	2 meses contados desde la puesta en marcha del proyecto.	Comisión de Planificación	Informes de la comisión.	1 050,00	Presupuesto de la Carrera
			Comisión Académica.	Documentos aprobados.		
2. Proyecto de perfeccionamiento docente.	100% de docentes capacitados.	10 meses.	Coordinación de carrera.	Certificados de aprobación de capacitaciones.	7 000,00	Presupuesto de la carrera.
3. Proyecto de reestructuración de la malla curricular de la carrera para la incorporación de materias optativas, durante 9 y 10 ciclo.	1 Malla reestructurada	2 meses.	Comisión de Evaluación y Acreditación.	Informe de malla reestructurada.	1 050,00	Presupuesto de la carrera.
			Comisión Académica.	Documentos aprobados.		
4. Proyecto de creación de la Biblioteca Virtual de la Administración Pública entre las universidades: “Universidad Central del Ecuador” “Universidad Estatal Península de Santa Elena” “Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López” “Universidad Técnica Esmeraldas Luis Vargas Torres” y “UNL”.	1 Biblioteca virtual funcionando.	6 meses.	Coordinación de carrera.	Convenio interinstitucional firmado.	1 350,00	Presupuesto de la carrera.

Continúa pág. 92

PROYECTO	META		RESPON SABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	COSTO	FUENTE DE FINANC.
	Indicador	Tiempo				
5. Proyecto de pasantías docentes en las instituciones públicas de Loja.	4 docentes pasantes en 2 inst. públicas	10 meses.	Comisión de Vinculación/investigación.	Convenios firmados.	2 500,00	Presupuesto de la carrera.
6. Proyecto semilla "alumnos destacados".	4 alumnos destacados conformando el think tank	10 meses.	Comisión de Vinculación/investigación.	Convenio firmado. Alumnos vinculados a las inst. Públicas.	1 500,00	Presupuesto de la carrera.
7. Proyecto colaborativo "graduados".	Base de datos de "graduados".	5 meses.	Comisión de Vinculación/investigación.	Informes de la comisión.	500,00	Presupuesto de la carrera.
8. Diseño de un manual de gestión por procesos para la carrera de Administración Pública de la UNL.	Manual gestión por procesos aprobado.	6 meses.	Coordinación de carrera/ Comisión de Planificación.	Informe de Manual elaborado.	2 500,00	Presupuesto de la carrera.
			Comisión Académica.	Documentos aprobados.		
9. Elaboración de un Manual de Bienvenida para el personal docente y administrativo de la carrera.	Manual de Bienvenida aprobado	3 meses.	Coordinación de carrera/ Comisión de Planificación.	Informe de Manual elaborado.	1 250,00	Presupuesto de la carrera.
			Comisión Académica.	Documentos aprobados.		

Continúa pág. 93

PROYECTO	META		RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	COSTO	FUENTE DE FINANC.
	Indicador	**Tiempo**				
10. Proyecto de Fortalecimiento y Restructuración del programa radial "Contravía estudiantil".	Programa radial fortalecido y reestructurado.	3 meses.	Comisión de Planificación.	Programa al aire.	1 250,00	Presupuesto de la carrera.
11. Gestión institucional para la incorporación de la carrera de Ingeniería en Administración Pública en la página web www.socioempleo.gob.ec dentro de las carreras que oferta la Universidad Nacional de Loja.	Carrera de Ingeniería en Administración Pública en la página web www.socioempleo.gob.ec	4 meses.	Coordinación de carrera.	Documentos presentados. Página web de la Red Socio Empleo.	600,00	Presupuesto de la carrera.
12. Proyecto incorporación de TICs para el uso del EVA.	4 aulas con TICs incorporadas	2 meses.	Coordinación de carrera.	TICs instaladas en las aulas.	200,00	Presupuesto de la carrera.
13. Proyecto Rendición de cuentas de las planificaciones de la carrera de administración Pública de la UNL a la comunidad universitaria e instituciones públicas invitadas.	1 rendición de cuentas realizada.	3 semanas.	Coordinación de carrera.	Evento público de rendición de cuentas. Informes-memorias presentados.	1 400,00	Presupuesto de la carrera.
14. Proyecto Mesas Concertadas para la elaboración del plan operativo anual.	3 mesas concertadas desarrolladas	2 semanas.	Coordinación de carrera.	Informes presentados por comisiones.	2 100,00	Presupuesto de la carrera.
				Total	**24 250,00**	

Elaboración: Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

7. DISCUSIÓN

El objetivo de formular un plan estratégico para la carrera de Administración Pública de la UNL resultó más que pertinente, pues el levantamiento de información de la situación interna y externa de la carrera, arrojó algunas falencias en la gestión de la misma, derivadas en cierta parte de la baja implementación de instrumentos de planificación.

La teoría de la administración señala como un paso básico dentro del proceso administrativo a la planificación, pues toda organización pública o privada, necesita prever y proyectarse al futuro, de lo contrario estaría a la deriva y sin posibilidades de evitar amenazas, aprovechar oportunidades, potenciar fortalezas y enfrentar debilidades, mucho menos de atraer y manejar eficientemente sus recursos económicos. Sin planificación no hay ejecución. Esto es clave, sin embargo actualmente la carrera de Administración Pública de la UNL, no cuenta con una herramienta básica como es un plan estratégico. Se han desarrollado algunos elementos apuntados a ese fin, como la definición de su visión, misión, POAs, pero no un plan estratégico propiamente dicho que guie su accionar.

Esta situación, aparte de ser necesaria para la gestión de la carrera, es un parámetro de evaluación que exigía el CEAACES, dentro del criterio de Ambiente Institucional, indicador: Planificación, mismo que dice “La carrera cuenta con un

plan de desarrollo que especifica la asignación de recursos, tiempos, responsables y mecanismos de control de su cumplimiento”[19]

Este hecho es de cierta forma hasta contradictorio, puesto que la carrera dentro de la formación profesional que imparte, está la asignatura de administración y por ende planificación. De ahí la importancia de construir la planificación macro de la carrera, que sostenga todas las demás acciones puntuales que se planeen realizar.

El ejercicio de planificación desarrollado para la carrera, se somete al modelo de administración y planificación estratégica existente. Bajo las concepciones de los lineamientos del documento Planificación Institucional, elaborado por la entidad rectora de la planificación a nivel nacional, como es la Senplades; sin embargo al ser la gestión educativa un ámbito de acción diferente a la meramente sectorial, es preciso recurrir al modelo de planificación estratégica educativa de Aranda (2007), enfocado en los cuatro momentos del “ser”, “deber ser” “cómo hacer” y qué “hacer” de la planificación estratégica educativa. Es necesario encontrar la correspondencia que los hace complementarios en términos de modelo y funcionales al desarrollarlos. La aplicación rigurosa del modelo Senplades, podría traer limitaciones para la realidad de la carrera.

En el caso del modelo de diagnóstico denominado “análisis situacional” el documento Senplades sugiere un análisis sectorial y territorial, determinando

[19] Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (2011). *Modelo General para evaluación de carreras con fines de acreditación.* p. 79.

competencias, atribuciones y rol de la institución, elementos difíciles de identificar de manera precisa en el caso de la carrera de Administración Pública, pues la UNL no está cobijada bajo un ministerio sectorial, sino que existe como una institución meramente operativa, que se rige a las directrices técnicas de la Senescyt (entidad con tipología de secretaría, dentro del organigrama del Estado ecuatoriano). Al tener entonces estas características, no posee una matriz de competencias y de servicios por competencias aprobadas, mucho menos el modelo de gestión bajo los lineamientos de la Secretaria Nacional de Administración Pública [SNAP], que permita realizar el análisis con las directrices que orienta Senplades.

Para suplir esa limitación, se cruzan elementos de la planificación estratégica educativa de Aranda (2007) con un momento explicativo (ser) de la institución, detallando además el entorno, tal como lo plantea Senplades.

Además de ello, al ser la carrera de Administración Pública una unidad académica dependiente de la estructura macro de la UNL, presenta limitaciones al analizar el ámbito financiero, pues está ligada al presupuesto institucional y no administra directamente sus recursos. Para su funcionamiento, solicita la asignación de insumos materiales y humanos al AJSA y ésta a su vez a planta central de la UNL. No obstante al realizar la carrera su propio presupuesto para la asignación al POA, se pudo analizar los montos, agrupándolos según las funciones de la UNL, pero esta limitante podría incidir en la ejecución oportuna de los elementos definidos en la propuesta.

Por otro lado, es bien sabido que la planificación es solo una parte de todo el proceso administrativo. Ésta se complementa con la organización, dirección y control para cerrar el ciclo; allí es válido analizar que al ser la carrera una unidad dependiente, difícilmente podrá cumplir de manera integral el mencionado ciclo. Para elaborar el Plan estratégico de la UNL, debe recogerse las orientaciones y propuestas de las carreras que son las unidades operativas de la institución; al no hacerse dicho proceso se cae en una planificación aislada sin mayor peso sobre la marcha de la universidad y por tanto sobre el aprovechamiento de todos los recursos.

Es preciso advertir la limitación metodológica que tuvo la propuesta, en cuanto a la dificultad para emplear técnicas como los grupos focales, con cada uno de los actores, como estudiantes, docentes y directivos. La diversidad de actores y la complejidad de su trabajo, impidieron llevar acabo un taller de discusión y construcción conjunta, que permita fortalecer el área de discusión, análisis y debate para el diagnóstico recabado y los ejercicios participativos de planeación estratégica. Sin embargo, el trabajo fue participativo y reflexivo tanto en cuanto, se hizo uso de otras técnicas igualmente válidas, como la entrevista y encuesta.

Para la selección de las estrategias derivadas de la matriz foda, se analiza que los métodos recomendados pueden ser diversos, pero la confiabilidad de los mismos es clave para determinar el correcto relacionamiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. La metodología de *análisis de incidencias* por ejemplo, es generalmente utilizada por la agilidad de su simplismo; pues en palabras de FUNIBER, s.f., únicamente se tendría que hacer un análisis de correlación para

puntuar los cuadrantes, estableciéndose una “x” en la cuadricula que correlaciona considerablemente las variables y un “punto” en aquel cruce formado por dos variables cuya relación no es significativa.

Este método no es complejo y permite encontrar la incidencia de una variable sobre otra, sin embargo, deja perder información, al establecer una sola categoría de calificación, cuando es bien sabido que en ciencias sociales nada es calculado y exacto. Por el contrario el método de *impacto cruzado* reviste de mayor rigurosidad al análisis, pues establece categorías o niveles diversos de puntuación para correlacionar variables; con ello da la posibilidad de ampliar el abanico de elementos del posicionamiento estratégico y sobretodo califica con mayor certeza y de forma cuantitativa la incidencia entre variables.

En cuanto a los elementos orientadores la teoría indica que se debe dimensionar un tiempo para alcanzar el futuro deseado (Senplades, 2011), sin embargo la actual visión aprobada por la carrera no establece su temporalidad, dejando de lado un elemento vital que permita evidenciar su cumplimiento en un futuro próximo y que direccione todos los programas y proyectos derivados de ésta, para que sean gestionados durante ese mismo lapso. Solo de esta manera se puede hablar de una planificación estratégica realista y ejecutable.

La misión en cambio, no advierte el cumplimiento de las funciones básicas de la universidad y por lo tanto de la carrera, enfocándose de manera reiterada en los beneficiarios y, no en el servicio educativo que presta, que es su razón de ser.

Esas limitantes han sido clave a la hora de proponer una reformulación de los elementos estratégicos, no solo para direccionarlos a la actividad misma de la carrera, como unidad académica, sino también para alinearla a los objetivos de desarrollo nacional.

Una vez obtenidos los resultados y evidenciándose el cumplimiento de los objetivos propuestos, es pertinente discutir también que la presente propuesta de Plan Estratégico está sujeta al análisis del nivel directivo y legislativo o gobernante de la carrera de Administración Pública, para su puesta en marcha.

Dentro del Estatuto Orgánico de gestión organizacional por procesos de la UNL, no consta como atribución explicita de las unidades detalladas, la aprobación del Plan de Desarrollo de las carreras, únicamente se hace mención de los POA, planes de estudio o planes de carrera; sin embargo al ser la construcción de un plan de desarrollo, un indicador de evaluación en la planificación, perteneciente al criterio "Ambiente Institucional" del CEAACES, su construcción se vuelve –a más de necesaria- obligatoria. Allí es preciso reflexionar también sobre los vacíos legales que aún tienen la normativa de la UNL, producto de la transición que ha vivido el país, en cuanto a educación superior, empezando por la Constitución, la LOES y demás reglamentaciones emitidas por el CES, CEAACES y Senescyt.

En ese contexto, corresponde a la carrera su aprobación y puesta en marcha, con el debido conocimiento, visto bueno y coordinación del AJSA y la Dirección de Planificación y Desarrollo de la universidad.

Para ello, vale advertir que de considerarse pertinente esta propuesta, es válido adecuarla a la estructura de un Plan Estratégico, pues el formato que exige la elaboración de una tesis no permite construir un documento de gestión como tal. Además de ello, debe considerarse la adecuación a los elementos orientadores estratégicos del plan de desarrollo institucional que elaborará la UNL, pues el actualmente vigente, está por fenecer, por lo tanto requiere ser actualizado. Pese a ello, la presente propuesta contempla los objetivos institucionales aprobados mediante normativa para el estatuto de la UNL, por tanto son elementos vigente incluso para el nuevo ejercicio planificador que se realice en la futura programación del plan estratégico institucional.

8. CONCLUSIONES

- La carrera de Administración Pública de la UNL dispone de algunos elementos orientadores como la visión y misión, pero no ha logrado consolidarse en el ámbito de la planificación, pues no dispone de un Plan Estratégico que guie su accionar y ha mantenido un bajo nivel de cumplimiento de sus planificaciones; ello ha impedido que se proyecte al futuro y que se le dificulte evitar amenazas, aprovechar oportunidades, potenciar fortalezas, enfrentar debilidades y mucho más atraer y manejar eficientemente sus recursos económicos.

- La carrera ha sido calificada mayormente con un desempeño regular por parte de los estudiantes, debido a que no ha desarrollado herramientas administrativas que apoyen su gestión institucional, como por ejemplo, no contar con un manual de procesos (pese a que se maneja bajo este modelo de gestión); no tener una estructura de seguimiento y control que asegure el cumplimiento de los planes y el poco involucramiento del sector estudiantil.

- No existe un manejo técnico del talento humano de la carrera, especialmente en lo relacionado a la admisión, inducción y capacitación permanente, pues no se han realizado acciones enfocadas a ese fin, pese a ello en la carrera existe buen clima laboral entre el personal.

- La carrera tiene amplias oportunidades de vinculación con el medio externo, por la aceptación y buen posicionamiento que ha ganado frente a las instituciones

públicas, así como la predisposición de éstas a vincularse con la carrera, así mismo existen buenas relaciones con las IES que también ofertan la carrera a nivel nacional, pero no se han hecho mayores esfuerzos para aprovecharlas.

- La carrera no se ajusta exactamente a una única propuesta teórica de planificación estratégica, debido a particularidades como la dependencia hacia una institución mucho más grande como la UNL, la escasa retroalimentación de todas las fases del proceso administrativo y su no alineación evidente al ámbito sectorial.

9. RECOMENDACIONES

- Tomar en consideración la presente propuesta de Plan Estratégico 2014 – 2019 a fin de tener las orientaciones prospectivas (propósitos macro) que guiarán la carrera y por supuesto desarrollar cada uno de los proyectos propuestos, para que sean ejecutados y con ello mejore su desempeño en todos los ámbitos.

- Elaborar una estrategia de comunicación interna, a fin de primeramente asegurar el desarrollo de una cultura organizacional sólida basada en la práctica de los valores institucionales y el empoderamiento de las directrices de la carrera como misión, visión, objetivos, perfiles de egreso, etc. por parte de todos los actores; así como socializar el trabajo planificado, mejorar las relaciones comunicacionales con los estudiantes e incluirlos en el trabajo de la carrera.

- Fortalecer el proceso de la gestión técnica del talento humano, mediante la puesta en práctica de adecuadas herramientas de admisión inducción y capacitación, como son elaboración de perfiles ideales para la selección del personal, elaboración de un manual de bienvenida que permita introducir al nuevo empleado al ambiente de la carrera y la implementación de un plan de perfeccionamiento docente que garantice el constante desarrollo de habilidades y capacidades docentes.

- Promover la vinculación social de la carrera mediante la puesta en marcha de los proyectos de acercamiento con las instituciones públicas –propuestos en el

presente plan- en el marco de la cooperación mutua, mismos que deben contener un sistema de seguimiento a fin de garantizar el real involucramiento de las partes y evitar prácticas sin valor agregado a los estudiantes y/o a las instituciones receptoras. Además de ello, desarrollar una estrategia de comunicación externa a fin de asegurar el posicionamiento de la carrera en el medio, a través de espacios como la revista "Gobernanza", el programa radial "Contravía Estudiantil" y el programa televisivo "Nuestra Imagen" de la UNL.

- Adecuar las propuestas teóricas a las particularidades de la carrera y, proponer ante el área de planificación y desarrollo de la UNL, la conformación de un equipo multidisciplinario y representativo de cada una de las unidades agregadoras de valor de la universidad para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional, a fin superar las limitaciones en el ámbito de la planificación y asegurar la operativización del plan estratégico de la carrera.

10. BIBLIOGRAFÍA

Aranda, A. (2007). *Planificación estratégica. Orientación Metodológica.* 2ª ed. Quito. EC.

Carrera de Administración Pública (2013) *Informe de Autoevaluación de la Carrera de Administración Pública con fines de Acreditación*. 63 p

Consejo de Educación Superior [CES]. (2012). *Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior*. Quito: CES.

Consejo de Educación Superior [CES]. (2013). *Reglamento de Régimen Académico.* Quito: CES.

Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior [CEAACES]. (2011). *Modelo General para evaluación de carreras con fines de acreditación.* CEAACES.

Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior [CEAACES]. (2015) *Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje de Carreras presenciales y semipresenciales de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador (versión matricial 2.0).* CEAACES

Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador [CONEA]. (2009). *Mandato Constituyente No. 14: Modelo de*

Evaluación de Desempeño Institucional de las Instituciones de Educación Superior. Quito: CONEA.

Chininín, V. (2011). *Planificación Estratégica Educativa* (Tesis profesional de maestría). Universidad Técnica Particular de Loja. Loja. EC. 72 p. Recuperada de: http://rsa.utpl.edu.ec/material/213/G34106.1.pdf

Daza, J. (2010). *Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades.* Revista Iberoamericana de Educación. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). 16 p. Recuperada de: http://www.rieoei.org/deloslectores/3994Daza.pdf

Diario La Hora (2013). Mejores Universidades recibirán más dinero. Loja. 12 de julio de 2013. Pp. b4.

Ecuador (2008) Constitución de la República del Ecuador.

Ecuador (2008) Ley Orgánica de Educación Superior.

Escuela Superior Politécnica del Litoral [ESPOL]. 2011. *Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica en América Latina y Europa: El Sistema de Educación Superior en el Ecuador.* Guayaquil. EC.: ESPOL.

Fundación Universitaria Iberoamericana [FUNIBER]. (s.f.) *Dirección y Planificación Estratégica.* FUNIBER.

Marchán, C. & Oviedo, M. (2011). *Modelo de Organización y Gestión por Procesos en la Administración Pública del Ecuador.* Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales [IAEN].

Ministerio de Finanzas. (2013). *Información Consolidada.*

Reseña histórica del Área. (s.f). Recuperada de: http://www.unl.edu.ec/juridica/resena-historica-del-area/

Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación [SENESCYT]. 2012. *35 logros Senescyt: Educación superior y tecnología para transformar la sociedad.* SENESCYT.

Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación [SENESCYT]. (2013a). *Manual de Usuario. Levantamiento de datos Universidades y Escuelas Politécnicas. Datos 2011 y 2012.* SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación [SENESCYT]. (2013b). *Cerca de 1700 millones usd para la educación superior en el 2013.* Recuperado de http://www.educacionsuperior.gob.ec/cerca-de-1700-millones-usd-para-la-educacion-superior-en-el-2013/

Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación [SENESCYT]. (2013c). *35 logros de la Revolución Ciudadana en Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación 2013.* SENESCYT.

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES] (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013.* Quito: SENPLADES.

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES] (2011) *Guía metodológica de planificación institucional*. Quito: SENPLADES.

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES] (2013). *Plan Nacional de Desarrollo/ Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017*. Quito: SENPLADES.

Universidad Nacional Agraria [UNA] (2011). *Guía metodológica para la planificación estratégica institucional (PEI, 2012-2016).* Recuperado de: http://www.una.edu.ni/otei/documentos/pei/Guia-Metodologica.pdf

Universidad Nacional de Loja [UNL]. (2005). *Proyecto de creación de la carrera de Administración Pública, modalidad presencial, en la Universidad Nacional de Loja.* Loja: UNL.

Universidad Nacional de Loja [UNL]. (2008). *Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja*. Loja: UNL.

Universidad Nacional de Loja (2009a). *Gerencia y los Sistemas de Información*. Loja EC. UNL.

Universidad Nacional de Loja [UNL]. (2009b). *Plan de Desarrollo Área Jurídica Social y Administrativa 2008-2013.* Loja: UNL.

Universidad Nacional de Loja [UNL]. (2012). *Normativa que contiene el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Universidad Nacional de Loja.* Loja: UNL.

UNL. (2013). Carrera de Administración Pública. Recuperado de: //www.unl.edu.ec/juridica/oferta-academica/carreras-de-pregrado/carrera-de-ingenieria-en-administracion-publica/

W. Aldean, 2013, en entrevista radial en el programa Contravía Estudiantil, 22 de julio, 2013.

11. ANEXOS

a.Modelo de Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Sírvase responder las siguientes preguntas, que tienen como finalidad recabar información acerca de la carrera en los ámbitos de: Planificación, Estructura Orgánica, Talento Humano, Tecnologías de Información y Comunicación, Procesos y Procedimientos, misma que será utilizada únicamente con fines académicos.

PLANIFICACIÓN

1. ¿Qué tipo de gestión aplica la carrera para el desarrollo de sus actividades?
2. ¿La carrera cuenta con Plan Estratégico y Operativo?
3. ¿La planificación de la carrera se construyó con base en la planificación nacional y local? ¿Cómo se logró su articulación?
4. ¿Estos planes con claros y conocidos por todo el personal?
5. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de los objetivos propuestos?
6. ¿El presupuesto que recibe la carrera para financiar su planificación es suficiente y oportuno? ¿Existe un mecanismo de seguimiento y evaluación?
7. ¿Qué inconvenientes –sobre todo en el área de planificación- ha tenido que enfrentar por ser una carrera de reciente creación?
8. ¿Ha traído inconvenientes el modificar la planificación de la carrera (mallas curriculares) con el paso del SAMOT al sistema por asignaturas?
9. ¿Qué modificaciones implica el cambio de ingeniería por licenciatura?
10. ¿Cuál fue el procedimiento utilizado en la construcción de los elementos orientadores con que cuenta actualmente la carrera? ¿Quiénes fueron los actores involucrados?

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

11. La LOES reconoce para las universidades autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica. ¿Cómo se manifiesta en la UNL y particularmente en la carrera?
12. ¿Qué mecanismos de interacción y coordinación tiene la carrera con el área y la UNL a nivel central? ¿Existe un apoyo adecuado?
13. ¿Las decisiones que afectan directamente a la carrera (planificación, gestión) son tomadas en la coordinación de la misma o de forma bidireccional con el AJSA?
14. ¿Cuál es la estructura orgánica de la carrera? ¿La considera adecuada? ¿Por qué?
15. ¿Existe una buena relación entre los diferentes actores de la carrera?
16. ¿Cómo califica usted la relación docente-estudiante?
17. ¿Cuál es la estrategia de comunicación interna y externa que se practica en la carrera?
18. ¿Cómo se garantiza la participación de los docentes y estudiantes en las decisiones y planificaciones de la carrera?

TALENTO HUMANO

19. Existe el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. ¿La carrera se rige a él o existe otra normativa para la gestión del talento humano? ¿Se elabora un perfil ideal para el personal académico y administrativo que labora en la carrera?
20. ¿Cree que los requerimientos y procesos allí expuestos son los adecuados?
21. ¿Existe un proceso de inducción para el nuevo personal? ¿En qué consiste?
22. ¿El personal que labora en la carrera es suficiente? ¿Está capacitado?
23. ¿Qué acciones emprende la carrera para promover su perfeccionamiento?
24. ¿Existe un manual de funciones? ¿Cómo saben las atribuciones deberes y obligaciones de cada uno?
25. ¿Existe buen clima laboral?
26. ¿Se siente comprometido con la carrera? ¿Considera que el talento humano restante sienten compromiso institucional?
27. ¿Qué mecanismo se utiliza para conocer el grado de satisfacción de los docentes y estudiantes de la carrera?

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

28. ¿Existe suficiente infraestructura tecnológica en la carrera?

29. ¿A qué procesos de la carrera se ha incorporado TICs?
30. ¿Estas herramientas han logrado hacer más eficiente el trabajo tanto administrativo como académico?

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

31. ¿Existe un manual de procesos para la carrera?
32. ¿Se ha identificado cuántos y cuáles son los procesos que desarrolla la carrera? ¿Son ágiles y eficientes?
33. ¿Qué inconvenientes a nivel procedimental se ha tenido en la carrera?
34. ¿En qué porcentaje los procesos que desarrolla la carrera son resueltos en esta unidad académica? ¿Existe dependencia con el área y la UNL central?

PREGUNTAS DE CIERRE

35. ¿Cuáles considera usted que son actualmente las fortalezas más significativas de la carrera?
36. ¿Cuáles considera usted que son actualmente las debilidades más significativas de la carrera?
37. ¿Cuáles considera usted que son actualmente las oportunidades que se presentan para la carrera?
38. ¿Cuáles considera usted que son actualmente las amenazas que atentan a la carrera?
39. ¿Cómo cree usted que podría contribuir al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades?
40. ¿Cómo cree usted que podría contribuir a la mitigación de las debilidades y amenazas?
41. ¿Cuáles son sus expectativas respecto de la carrera hasta el 2019?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

b.Modelo de encuesta para docentes

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA UNL

Sírvase responder las siguientes preguntas, que tienen como finalidad recabar información acerca de la carrera en los ámbitos de: Planificación, Estructura Orgánica, Talento Humano, Tecnologías de Información y Comunicación, Procesos y Procedimientos, misma que será utilizada únicamente con fines académicos.

1.Género: F ( ) M ( )

2.De acuerdo a la siguiente tipología ¿En cuál se ubica?

TITULAR	**NO TITULAR**
Principal ( )	Honorarios ( )
Agregado ( )	Invitados ( )
Auxiliar ( )	Ocasionales ( )

¿A cuántas horas semanales?.....

3.¿Ha participado de las planificaciones que realiza la carrera?

Si ( ) No ( )

4.¿Conoce la estructura orgánica de la carrera?

Si ( ) No ( )

5.¿Tiene claras y delimitadas las funciones a realizar en su puesto de trabajo?
Si ( ) No ( )

6.¿Recibió un adecuado proceso de inducción al momento de su ingreso a la carrera?
Si ( ) No ( )

7.¿Existe buen clima laboral?
Si ( ) No ( )
8.¿Existe una buena relación entre docente-estudiante-coordinación?
Si ( ) No ( )

9.¿Qué acciones emprende la carrera para promover el perfeccionamiento docente?
……

10.¿Considera que la carrera cuenta con las TICs necesarias?
Si ( ) No ( )

11.¿Los procesos a nivel de carrera son ágiles?
Si ( ) No ( )

12.¿Cuál es la visión de la carrera?
……
13.¿Cuál es la misión de la carrera?
……
14.Referente a la carrera, indique sus:

Fortalezas: …….
Debilidades: …….
Oportunidades:…….
Amenazas: …….
15.¿Cuáles son sus expectativas respecto de la carrera hasta el 2019?
……

16.¿Se siente satisfecho en la carrera?
Si ( ) No ( )

¿Por qué?.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

c.Modelo de encuesta para estudiantes

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA UNL

Sírvase responder las siguientes preguntas, que tienen como finalidad recabar información acerca de la carrera en los ámbitos de: Planificación, Estructura Orgánica, Talento Humano, Tecnologías de Información y Comunicación, Procesos y Procedimientos, misma que será utilizada únicamente con fines académicos.

1.Ciclo que cursa actualmente:…….

2.¿Conoce las planificaciones que realiza la carrera?
Si ( ) No ( )

3.¿Conoce la estructura orgánica de la carrera?
Si ( ) No ( )

4.¿Cuál es la visión de la carrera?
……
5.¿Cuál es la misión de la carrera?
……

6.¿Cómo califica el desempeño de la carrera?

Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )
¿Por qué?……

7.¿Le han realizado alguna encuesta para conocer su grado de satisfacción?
……

8.¿Se siente involucrado en los proceso de decisión y planificación de la carrera?
Si ( ) No ( )

9.De acuerdo a la pregunta anterior ¿Cómo cree que debería ser su participación?
……

10.Referente a la carrera, indique sus:

Fortalezas: …….
Debilidades: ……
Oportunidades:……..
Amenazas: …….

11.¿Cómo cree que se puede mejorar la carrera?
……

12.¿Cuáles son sus expectativas respecto de la carrera hasta el 2019?
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

d.Modelo de encuesta para instituciones públicas

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Sírvase responder las siguientes preguntas, que tienen como finalidad recabar información del ambiente externo a la carrera de Administración Pública, para desarrollar un trabajo investigativo de carácter académico, con el objetivo de emprender acciones tendientes a su mejoramiento.

1.Nombre de la Institución:……

2.Tiempo de funcionamiento en Loja:……..

3.Máximo título profesional que usted tiene:…….....

4.Edad de la persona encuestada:……...

5.¿Conoce de la existencia de la carrera de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja?

Si ( ) No ( )

6.Si su respuesta es afirmativa, indique ¿hace qué tiempo?

…… mes (es) …… año (s)

7.¿Cómo conoció de la existencia de la carrera?

Acercamiento directo de la institución a la carrera: ( )
Medios publicitarios por parte de la universidad (prensa, radio, televisión, etc.): ( )
Eventos públicos (casas abiertas, foros, etc.): ( )

8.¿La institución a la que usted pertenece demandaría profesionales en Administración Pública?

Si ( ) No ( )
…….

9.¿Cree que la carrera contribuye al logro de los objetivos de desarrollo nacional y local?

Si ( ) No ( )

¿Porqué?.....
....

10.Indique 3 cualidades humanas (valores) que usted considera que debería tener un profesional de administración pública de calidad.

1.…… 2……. 3..……

11.¿Qué competencias técnicas considera que debe poseer un administrador público de calidad?

……

12.De acuerdo a las exigencias competitivas del mundo actual, ¿en qué área del conocimiento cree que debería especializarse un administrador público?

……

13.¿La institución a la cual usted pertenece se ha vinculado con la carrera de Administración Pública de la UNL?

Si ( ) No ( )

14.Respecto a la pregunta 13, si su respuesta es afirmativa, ¿de qué manera lo ha hecho?

Pasantías de los estudiantes ( )
Aportes de los docentes ( )
Conferencias de la institución para la carrera ( )
Participación de algún representante de la institución en la revista o programa radial de la carrera ( )
Otro ( ) Indique:……

15. Respecto a la pregunta anterior, esta vinculación ha sido:

Beneficiosa para ambas partes ( )
Beneficiosa para los estudiantes ( )
Beneficiosa para la institución ( )

16.Respecto a la pregunta 13, si su respuesta es negativa, ¿le gustaría vincularse a la carrera?

Si ( ) No ( )

¿Cómo?.....

17.¿Cómo cree que podría contribuir la institución pública a la que representa con la formación académica de los estudiantes de la carrera de Administración Pública de la UNL?

e.Personal académico de la carrera de Administración Pública de la UNL.

Tabla 25: Personal académico de la carrera de Administración Pública de la UNL.

NOMBRE	CARGO	Títulos de tercer nivel	Títulos de cuarto nivel	Carga Horaria Semanal
DR. SERVIO MALDONADO CAMPOVERDE	DOCENTE TITULAR PRINCIPAL Y COORDINADOR DE LA CARRERA.	Doctor en Jurisprudencia. Licenciado y Doctor en Psicología Educativa y Orientación Vocacional.	Maestría en Docencia Universitaria e Investigación Educativa.	**Docencia:** 10 horas. **Investigación:** 0 horas. **Gestión Académica y Administrativa:** 18 horas. **Otras Actividades** (Preparación de clase, calificación de exámenes y tutorías de tesis): 12 horas.
DR. KLEVER ANTONIO SANCHEZ ARMIJOS	DOCENTE NO TITULAR OCASIONAL.	Doctor en Jurisprudencia.	Maestría en Ciencias Penales. Especialista en Derecho Procesal Penal.	**Docencia**: 18 horas. **Investigación:** 0 horas. **Gestión Académica y Administrativa:** 4 horas. **Otras Actividades** (Preparación de clase, calificación de exámenes y tutorías de tesis): 18 horas.
DR. VALDIVIESO PARRA PABLO FABIÁN	DOCENTE NO TITULAR OCASIONAL.	Ingeniero Comercial. Doctor en Jurisprudencia	Maestría en Derecho Administrativo.	**Docencia**: 10 horas. **Investigación:** 0 horas. **Gestión Académica y Administrativa:** Tiempo extra. **Otras Actividades** (Tutorías de tesis): 10 horas.
DRA. JOHVANA	DOCENTE NO TITULAR	Licenciada y Doctora en	Maestría en Docencia Universitaria e Investigación	**Docencia**: 16 horas.

Continúa pág. 120

ERMILA AGUIRRE MENDOZA	OCASIONAL.	Contabilidad y Auditoría.	Educativa.	**Investigación:** 0 horas. **Gestión Académica y Administrativa:** 12 horas. **Otras Actividades** (Preparación de clase, calificación de exámenes y tutorías de tesis):12 horas.
DR. CESAR GALO BASTIDAS CORRALES	DOCENTE NO TITULAR OCASIONAL.	Abogado.	Maestría en Derecho Penal y Criminología. Especialista en Derecho Empresarial. Especialista en Derecho Penal y Justicia Indígena.	**Docencia**: 17 horas. **Investigación:** 0 horas. **Gestión Académica y Administrativa:** 3 horas. **Otras Actividades** (Preparación de clase, calificación de exámenes y tutorías de tesis): 20 horas.
ING. ANA LUCIA COLALA TROYA	DOCENTE NO TITULAR OCASIONAL.	Ingeniera en Sistemas Informáticos y Computación.	Maestría en Educación a distancia. Título de experto Universitario en Dirección de la Calidad Educativa. Título de Máster en Evaluación, Gestión y Dirección de la Calidad Educativa. Título de experto Universitario en Evaluación y Gestión de la Calidad Universitaria.	**Docencia**: 16 horas. **Investigación:** 0 horas. **Gestión Académica y Administrativa:** 10 horas. **Otras Actividades** (Preparación de clase, calificación de exámenes y tutorías de tesis): 14 horas.
ECON. JOSÉ JOB CHAMBA TANDAZO	DOCENTE NO TITULAR OCASIONAL.	Economista.	Maestría en Desarrollo Rural.	**Docencia**: 16 horas. **Investigación:** 0 horas. **Gestión Académica y Administrativa:** 6 horas. **Otras Actividades** (Preparación de clase, calificación de exámenes y tutorías de tesis): 18 horas.
ING. FREDY LEONARDO	DOCENTE NO TITULAR	Ingeniero en Administración de	Maestría en Docencia Universitaria e Investigación	**Docencia**: 17 horas.

Continúa pág. 121

IBARRA SANDOVAL	OCASIONAL.	Empresas y Negocios. Tecnólogo en Marketing, Publicidad y Ventas.	Educativa	**Investigación:** 0 horas. **Gestión Académica y Administrativa:** 5 horas. **Otras Actividades** (Preparación de clase, calificación de exámenes y tutorías de tesis): 18 horas.
ING. JOSÉ RODRIGO MALDONADO QUEZADA	DOCENTE NO TITULAR OCASIONAL.	Ingeniero Comercial.	Maestría en Administración y Políticas Públicas. Diplomado en Desarrollo de habilidades y competencias gerenciales. Egresado: Maestría en Administración de Empresas	**Docencia**: 10 horas. **Investigación:** 0 horas. **Gestión Académica y Administrativa:** 2 horas. **Otras Actividades** (Tutorías de tesis): 8 horas.
DR. YURI RAMIRO MUÑOZ OCHOA	DOCENTE NO TITULAR OCASIONAL.	Ingeniero Mecánico.	PhD en Comunicación en Marketing (Modelos Estadísticos). Master of Arts in Advertising (Master en letras de Publicidad). Master of Bussines Administration (Máster de Administración de Negocios).	**Docencia**: 16 horas. **Investigación:** 0 horas. **Gestión Académica y Administrativa:** 16 horas. **Otras Actividades** (Preparación de clase y calificación de exámenes): 4 horas.
DRA. TERESA MARÍA VIVANCO ARIAS	DOCENTE NO TITULAR OCASIONAL.	Licenciada y Doctora en Contabilidad y Auditoría.	Maestría en Gerencia Contable y Financiera. Diplomado Superior en Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación y su aplicación en la Práctica Docente Ecuatoriana.	**Docencia**: 14 horas. **Investigación:** 0 horas. **Gestión Académica y Administrativa:** Tiempo Extra. **Otras Actividades** (Tutorías de tesis): 6 horas.

Fuente: Distribución docente de la carrera de Administración Pública. **Elaboración:** Jiménez Aguilera, Zulay Natalia.

ÍNDICE

PORTADA I

CERTIFICACIÓN II

AUTORÍA III

CARTA DE AUTORIZACIÓN IV

DEDICATORIA V

AGRADECIMIENTO VI

1. TÍTULO 1

2. RESUMEN 2

SUMMARY 4

3. INTRODUCCIÓN 6

4. REVISIÓN DE LITERATURA 12

5. MATERIALES Y MÉTODOS 24

6. RESULTADOS 28

7. DISCUSIÓN 98

8. CONCLUSIONES 105

9. RECOMENDACIONES 107

10. BIBLIOGRAFÍA 109

11. ANEXOS 114

INDICE 126