



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Maestría en Gestión del Talento Humano

“Diseño de la estructura orgánica y descripción de puestos para la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja”

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

Ing. Ruth del Cisne Gonzaga Vallejo

DIRECTOR:

Ing. Juan Pablo Sempertegui Muñoz, Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2023

Loja, 24 de marzo de 2023

Ing. Juan Pablo Sempertegui Muñoz, Mg. Sc.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo de Titulación denominado **“Diseño de la estructura orgánica y descripción de puestos para la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja.”**, previo a la obtención del título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, de la autoría de la estudiante **Ruth del Cisne Gonzaga Vallejo**, con **cédula de identidad Nro. 1104020779** , una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Juan Pablo Sempertegui Muñoz, Mg. Sc.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Ruth del Cisne Gonzaga Vallejo**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma: _____

Cédula de Identidad: 1104020779

Fecha: Loja, 06 de abril de 2023

Correo electrónico: ruth.gonzaga@unl.edu.ec

Teléfono: 0989607691

Carta de autorización por parte del autor, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.

Yo, **Ruth del Cisne Gonzaga Vallejo**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **”Diseño de la estructura orgánica y descripción de puestos para la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja”**, como requisito para optar por el título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, 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 del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 6 días del mes de abril del dos mil veintitrés.

Firma: _____

Autora: Ruth del Cisne Gonzaga Vallejo

Cédula: 1104020779

Dirección: Cdla. La Cuadra, Machala 13-74 y Jaramijo

Correo electrónico: ruth.gonzaga@unl.edu.ec

Teléfono: 0989607691

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director del Trabajo de Titulación: Ing. Juan Pablo Sempertegui Muñoz, Mg. Sc.

Dedicatoria

Mi trabajo de Titulación lo dedico a Dios y a la Virgencita del Cisne quienes con su fidelidad y amor han sido mi guía, mi fortaleza y han estado siempre conmigo. A mi esposo Joffre que con su amor y paciencia me acompañó en este propósito, otorgándome palabras de aliento que me fortalecieron en cada momento, a mis hijos Rominita y Mateito, a quienes amo con mi vida y supieron apoyarme comprendiendo los momentos de mi ausencia, para llegar a cumplir hoy un sueño más, a mis Padres Galito y Marianita, por entregarme la mejor herencia, la Fé, mis valores y mi preparación académica e inculcar en mi el ejemplo de esfuerzo y valentía frente a las adversidades. A mis Hermanas y Hermanos por su cariño y apoyo incondicional, por estar conmigo en todo momento, gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones y consejos aportaron en mi para no desfallecer en este gran proceso de preparación académica.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todas mis amigas y amigos, por apoyarme cuando los necesité, por extender su mano amiga en el momento oportuno y por el amor brindado, los llevo en mi corazón.

Ruth del Cisne Gonzaga Vallejo

Agradecimiento

Expreso mi agradecimiento a Dios, por llenar siempre mi vida con su gran bendición y a toda mi familia por estar presentes. Mi profunda gratitud a todas las autoridades y personal que hacen la Universidad Nacional de Loja, por confiar en mí al abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento educativo. De igual manera mi agradecimiento al gran personal que conforma la Dirección de Posgrado, al claustro docente del Programa de Maestría, por su doctrina, paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad. Finalmente expreso mi gran y sincero agradecimiento al Ing. Juan Pablo Sempértegui, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración, permitió el desarrollo de mi trabajo de titulación en la Maestría en Gestión del Talento Humano.

Ruth del Cisne Gonzaga Vallejo

Índice de contenidos

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Índice de figuras:	viii
Índice de anexos:	xi
1. Título.....	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract	3
3. Introducción.....	4
4. Marco Teórico.....	6
5. Metodología.....	30
6. Resultados	33
7. Discusión.....	59
8. Conclusiones.....	90
9. Recomendaciones.....	92
10. Bibliografía	93
11. Anexos	96

Índice de figuras:

Figura 1. Dimensiones básicas del diseño organizacional.....	10
Figura 2. Comparación entre el modelo mecanicista y el orgánico.....	11
Figura 3. Características de las organizaciones mecanicista y las orgánicas.....	12
Figura 4. Estructura Simple.....	13
Figura 5. Estructura Funcional.....	14
Figura 6. Estructura de divisiones.....	15
Figura 7. Estructura matricial.....	16
Figura 8. Organigrama vertical.....	17
Figura 9. Organigrama horizontal.....	17
Figura 10. Organigrama mixto.....	18
Figura 11. Organigrama en bloque.....	18
Figura 12. Organigrama circular.....	19
Figura 13. Ubicación del cargo en el organigrama.....	21
Figura 14. Contenido del cargo según la descripción de cargos.....	22
Figura 16. Alcance de la descripción y del análisis de puestos.....	24
Figura 17. Ubicación Geográfica de la UNL en el cantón y ciudad de Loja.....	28
Figura 18. Estructura actual según Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos.....	28
Figura 19. Estructura actual según Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos.....	28
Figura 20. Relación con la Dirección de Posgrado.....	35
Figura 21. Área de Trabajo.....	36
Figura 22. Servicios que otorga la Dirección de Posgrado.....	37
Figura 23. Cumplimiento de objetivos institucionales.....	37
Figura 24. Estructura orgánica - funcional diseñada en base a las necesidades de la Dirección de Posgrado.....	38

Figura 25. Personal necesario para el cumplimiento de actividades que demanda cada puesto de trabajo en la Dirección de Posgrado.....	39
Figura 26. Director de Posgrado.....	39
Figura 27. Coordinador Administrativo Financiero.....	40
Figura 28. Especialista de Gestión de Posgrados	40
Figura 29. Analista de Gestión de Posgrado	41
Figura 30. Analista de Mercadeo de Posgrados	41
Figura 31. Analista Financiero.....	41
Figura 32. Asistente de Gestión de Posgrado.....	42
Figura 33. Analista Legal actúa como Asesor Jurídico y secretario Abogado	42
Figura 34. Gestión Administrativa en la Dirección de Posgrado.....	43
Figura 35. Poder en la toma de decisión.....	43
Figura 36. Estructura orgánica funcional definida y funciones establecidas en cada puesto de trabajo	44
Figura 37. La estructura orgánica funcional ejerce una correcta Cadena de mando	45
Figura 38. Estructura orgánica funcional adecuada para realizar actividades de la UNL.....	46
Figura 39. Estructura orgánica funcional vigente de la UNL, frente a los resultados y servicio que otorga la Dirección de Posgrado	46
Figura 40. Estructura orgánica funcional vigente de la UNL, frente a los resultados y servicio que otorga la Dirección de Posgrado.....	47
Figura 41. Rediseño de la estructura orgánica funcional de la UNL, para mejora del servicio que otorga la Dirección de Posgrado.....	48
Figura 42. Estructura orgánica funcional mal diseñada, causa mal desempeño.	49
Figura 43. Calificación de los servicios de Posgado	49
Figura 44. Cumplimiento del reglamento orgánico funcional y descripción de cargos de la Institución.	50
Figura 45. Asignación de actividades y responsabilidades de manera clara	51

Figura 46. Actividades acorde a su puesto de trabajo y cumplimiento correcto	52
Figura 47. La falta de una estructura orgánica - funcional, afecta la asignación de tareas a cada puesto de trabajo.	52
Figura 48. Manual de funciones de la Institución, registra información de los puestos de trabajo de la Dirección de Posgrado.....	53
Figura 49. Funciones asignadas conforme su especialización	54
Figura 50. Título académico acorde a las actividades.....	54
Figura 51. Procesos rutinarios para ejecución de tareas	55
Figura 52. Actividades acorde a su puesto de trabajo	55
Figura 53. Relación del puesto de trabajo con más de un departamento	56
Figura 54. Conocimiento de la estructura orgánica – funcional y descripción de su puesto de trabajo	57
Figura 55. Puestos de trabajo de acuerdo a funciones de los empleados	58
Figura 56. Propuesta de estructura organizacional para la Dirección de Posgrado.....	62

Índice de anexos:

Anexo 1. Solicitud de no ejecución de tema de investigación.	96
Anexo 2. Designación de asesor para elaboración de proyecto de investigación.....	97
Anexo 3. Solicitud de pertinencia.....	98
Anexo 4. Informe de estructura, coherencia y pertinência del proyecto.	99
Anexo 5. Encuesta	100
Anexo 6. Certificado de traducción Abstract.....	106

1. Título

**“Diseño de la estructura orgánica y descripción de puestos para la Dirección de
Posgrado de la Universidad Nacional de Loja”**

2. Resumen

El trabajo de investigación ejecutado tiene el propósito de diseñar la estructura orgánica y descripción de puestos para la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja, en virtud que la Institución, inició la oferta de programas de posgrado después de 10 años de su última oferta académica, donde se pudo observar que existe la necesidad de definir y establecer nuevos cargos, ya que la estructura organizacional vigente no soporta el crecimiento constante por el éxito obtenido en la difusión de las Maestrías, por ello es necesario realizar cambios organizacionales que permitan ejecutar procesos con el fin de mejorar la calidad de los servicios académico – administrativos y establecer la realización de las tareas de forma ordenada y coordinada, ya que sin definición de funciones, control, supervisión y evaluación, se carece de información necesaria para determinar el éxito del desempeño de la Dirección de Posgrado.

Metodológicamente se utilizó el enfoque cuantitativo de carácter descriptivo no experimental, con cohorte transversal, para la recolección de datos por medio de la aplicación de encuestas a los empleados, docentes y estudiantes de la Dirección de Posgrado, el cual explica el comportamiento de la variable del Diseño de la Estructura Orgánica. Se aplicó la Investigación documental, Investigación de campo, Investigación explicativa aplicada e investigación descriptiva, las mismas que facilitaron la ejecución del trabajo de investigación, así como la técnica cuantitativa de la observación y como instrumento cuantitativo, la encuesta; técnicas e instrumentos que por medio de preguntas cerradas fueron calificadas con escala de Likert, que permitieron determinar la viabilidad del trabajo donde se determinó que los procesos de gestión académico – administrativos de la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja, requieren de una organización normativa por procesos que permita atender la necesidad prioritaria de proponer el diseño y la descripción de puestos para mejorar los procesos administrativos y el perfeccionamiento continuo de la calidad de los programas de posgrado, para tal efecto se ha propuesto el diseño de la estructura orgánica y la descripción de puestos mismos que deben ser actualizados conforme los cambios que adopte la institución y enfocados a establecer claramente los lineamientos determinados en los procesos en sus diferentes niveles, permitiendo así una evaluación más óptima y la socialización de la propuesta a los actores que estarán directamente involucrados con la finalidad que tengan conocimiento de los compromisos a los cuales estarán sujetos.

Palabras clave

Estructura organizacional, procesos, descripción de puestos, manual

2.1 Abstract

The purpose of this research work is to design the organizational structure and job description for the Postgraduate Department of Universidad Nacional de Loja. Since the institution started offering postgraduate programs after 10 years of its last academic offer, there is a need to define and establish new positions to support the constant growth and success in the Master's advertisement coverage of Master's degrees. Without the definition of functions, control, supervision, and evaluation, there is a lack of information necessary to determine the success of the performance of graduate management. Therefore, it is necessary to make organizational changes that allow the execution of processes to improve the quality of academic-administrative services and establish the performance of tasks in an orderly and coordinated manner.

Methodologically, a non-experimental descriptive quantitative approach was used within this cross-sectional study. The collection of data was obtained through surveys of employees, teachers, and students of the Postgraduate Department. Documentary research, field research, applied explanatory research, and descriptive research was applied, which facilitated the execution of the research work. As well as the quantitative technique of observation and as a quantitative instrument, the survey; techniques and instruments utilizing closed questions were qualified with a Likert scale. This allowed determining the applicability of the work where it was determined that the academic-administrative management processes of the graduate management of Universidad Nacional de Loja require a new structural organization. Hence, it the importance to propose the design and description of positions to improve administrative processes and continuous improvement of the quality of graduate programs. For this purpose, we have proposed the design of the organizational structure and job descriptions that should be updated according to the changes adopted by the university. These should be focused on clearly establishing the guidelines determined in the processes within the study. Thus allowing an optimal evaluation and socialization of who will be directly involved and committed to being within this possible organizational structure for the postgraduate department.

Keywords

Organizational structure, processes, job descriptions, manual.

3. Introducción

Actualmente, existen varias empresas y/o instituciones que no poseen un diseño adecuado de puestos de trabajo ya que no tienen claro que planear es eliminar la improvisación; con el planeamiento las cosas se anticipan y preparan y por ende se habilitan para ser ejecutadas con certeza y lograr los objetivos organizacionales, a los que quiere ir.

Por ello, se plantea diseñar la estructura orgánica y la descripción de puestos para la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja, con la finalidad de lograr una estructura adecuada que permita la contratación del personal idóneo para el desarrollo de las funciones asignadas y así poder otorgar un servicio de calidad con un desempeño laboral exitoso. En efecto el diseño de la estructura orgánica y la descripción de puestos, servirá para contrarrestar la carga laboral de los empleados, que en la mayoría de los casos se sienten sobrecargados por la mala distribución de funciones que deben ejecutar por día.

Es así, que el presente proyecto tiene como propósito y finalidad dar cumplimiento a la temática establecida: Diseñar la estructura orgánica y la descripción de puestos para la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja. Se justifica desde un punto de vista técnico, ya que se cuenta con la formación académica esencial, recibida en la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, además, con el aval bibliográfico y los recursos necesarios, para llevar adelante el presente proyecto.

Por otra parte, el aporte social que va a generar es poner a disposición de los ciudadanos el servicio necesario para cubrir sus necesidades académico – administrativas, a la vez que crearía puestos de trabajo para los miembros de la sociedad, quienes a su vez consumirían los servicios producidos por la institución. La Dirección de Posgrado, será la beneficiaria directa de esta investigación, porque a través del diseño de la estructura orgánica y la descripción de puestos se favorecerá la operación de la función administrativa y permitirá cumplir las metas institucionales y se dará respuesta a las exigencias emitidas por organismos evaluadores externos.

Por lo cual, es relevante ejecutar este estudio, para mantener por escrito las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, que deben ir encaminadas al cumplimiento de la estrategia institucional y de esta manera medir el desempeño laboral de los empleados, brindar claridad al trabajador respecto a las exigencias del puesto, facilitar la implementación de planes de sucesión en la institución y definir planes de compensaciones e incentivos para los empleados.

Por lo expuesto, es pertinente, puesto que contribuye a definir un organigrama estructural de la dirección de posgrado, acorde con la necesidad institucional existente. Por

último, es factible, ya que se cuenta con el apoyo de autoridades y empleados; con la asesoría pertinente y con los recursos económicos necesarios para llevar a cabo el presente proceso investigativo, en el que se han planteado objetivos claros que nos lleven a obtener los resultados esperados al final de la investigación, así como para establecer límites y delimitar el alcance de la misma.

Finalmente, permitirá diseñar la estructura orgánica y la descripción de puestos para la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja, así como definir las necesidades en cuanto a la estructura orgánica de la Dirección de Posgrado, establecer la estructura orgánica ajustada a las necesidades de la Dirección de Posgrado y realizar la descripción de puestos en base a la estructura orgánica diseñada conforme a las necesidades de la Dirección de Posgrado.

4. Marco Teórico

Antecedentes

A razón de iniciar con los antecedentes, se revisa el trabajo magistral de (Rodríguez, 2005), titulado Administración Local: acceso y temporalidad de los nombramientos, diseño de estructura, descripción de puestos, retribuciones y estructura de niveles, movilidad e instrumentos de planificación de los recursos humanos y definición de puestos, este autor presenta una visión general de los aspectos más destacados de la gestión de recursos humanos por parte de las Administraciones locales españolas que responden a un criterio de «nacionalización» de las funciones administrativas más relevantes (secretaría, intervención, tesorería), reflejo de una tradicional política regeneracionista del Estado sobre el tejido local, que ha buscado una función pública de calidad, independiente, altamente profesionalizada, seleccionada en el nivel nacional para garantizar una cultura jurídica y unos valores administrativos comunes.

A lo largo de los dos últimos siglos hasta la actualidad, la función de Recursos Humanos ha ido evolucionando hasta alcanzar la importancia que hoy le dan las empresas a su personal para alcanzar los objetivos, este análisis comienza en la Revolución Industrial y termina en la moderna función de Recursos Humanos integral, como se conoce hoy en día.

Profundizando en la fase de planificación y análisis del trabajo, interesa conocer cómo se organizan, cómo se estructuran y se clasifican los distintos puestos dentro de la organización, es así que al referirse a la descripción de puestos de trabajo, se identifica como un instrumento desconocido en la inmensa mayoría de las entidades locales españolas, salvo las muy grandes; mientras que ocurre lo contrario en la mayor parte de los ayuntamientos españoles; la escasez de recursos humanos y la diversidad de atenciones a las que hay que hacer frente han hecho empleados multifuncionales, como los denominados «operarios de servicios múltiples».

La creación de un departamento de personal específico que se encargue de las tareas, funciones y actividades de planificación del personal debe modificar la política retributiva en el área administrativa, o de forma general.

Estructura Orgánica

El concepto de estructura organizacional es definido por (Betancourt, 2011) como la forma en que se organizan las relaciones formales de reporte y como se crea la jerarquía, sus niveles y diferencias en el control por parte de los directores, gerentes y supervisores hacia los trabajadores; la forma en que se configuran los grupos individuales en departamentos y procesos y de estos a través de la organización, así como los roles, deberes y funciones de tales grupos de personas.

El diseño de la estructura orgánica se basa en la planificación organizacional ya que de acuerdo a (Gibson, 2013) se determina que incluye las decisiones y acciones ejecutivas que crean estructuras organizacionales específicas. El diseño permite a la organización generar estructuras y procesos a partir de las necesidades del contexto y la estrategia es el tránsito del estado actual al futuro. El diseño organizacional es entonces el medio por el cual una empresa pretende estructurarse y comportarse para lograr sus objetivos.

De acuerdo con (Murillo Vargas, 2019) para lograr la dirección de acción de la estrategia propuesta, es importante establecer la estructura organizacional, ya sea tradicional o nueva, para que la organización adopte la estructura adecuada. El diseño de una estructura involucra fijar responsabilidades y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización.

De esta forma, la estructura de la empresa refleja su tipo y división del trabajo, así como la organización del personal que ejecutará los procesos y actividades que aportará para el buen funcionamiento del sistema, por ello se puede definir a la estructura orgánica como una agrupación de procesos propios de un negocio o empresa. Según (Betancourt, 2011), la estructura tiene tres componentes principales que son los siguientes:

- La estructura organizacional se refiere a las relaciones formales de reporte, número de niveles jerárquicos y líneas de mandos medios.
- Una estructura representa un grupo de empleados ordenados por áreas conforme la organización global.
- La estructura organizativa ofrece canales de comunicación, útiles para coordinar e integrar el trabajo entre los diferentes departamentos.

Por lo tanto, es importante definir de la mejor manera a las personas de acuerdo a la cantidad de trabajo existente, de ello depende que su aporte y su relación con el resto de la organización, permitan ofrecer una atención oportuna al cumplimiento de los requerimientos del mercado y a la planificación estratégica.

La estructura organizacional clásica, centralizada, ha cambiado en las últimas décadas, es así que se ha generado nuevas formas de crear Empresas menos fragmentadas, y con menor grado de descentralización considerando los siguientes aspectos:

- Enfoque en el cliente. Proximidad al mercado y a la atención al cliente, tomando en cuenta la facilidad de atender a cabalidad sus necesidades y su impacto en la organización.
- Enfoque en el proceso. Revisar continuamente los procesos realizados por los empleados de la organización que constantemente deben prevenir los cuellos de botella que impidan subir el nivel de productividad y por lo tanto la insatisfacción del cliente.
- Aumento de la productividad y la calidad. Incluye un amplio conocimiento del mercado y de los clientes, así como resultados positivos en términos de calidad y rentabilidad de los productos de la organización, considerando la mejora del rendimiento de los empleados.
- Reducción de costos: Esto se logra mediante el uso de recursos, la reducción de la combinación de productos y la estructura de gestión.
- Trabajo en equipo: La interacción entre los miembros del equipo se vuelve muy importante, así como la sinergia que obtienen los empleados al unir sus esfuerzos, ya que reflejan resultados más altos en comparación a los resultados obtenidos usando esfuerzo personal aislado, para ello los empleados deben poseer compromiso y una cultura de colaboración, motivación y apoyo mutuo.

La estructura orgánica es un proceso en el que se puede determinar funciones, responsabilidades, tareas, y conductas relaciones a un puesto de trabajo específico dentro de la organización, las cuales van concatenadas a las aptitudes y actitudes, que determinarán el efectivo funcionamiento y se los puede representar en un organigrama.

El origen del trabajo dentro de la estructura organizacional se basa en la necesidad de logro de metas. Según (Robbins S. P., 2015), significa que el diseño organizacional en la práctica involucra decisiones relacionadas con seis elementos: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, control del alcance, centralización y descentralización y formalización, lo que permite obtener de esta manera descripciones de puestos generales y específicas.

La estructura orgánica es una herramienta que contribuye significativamente al modelo de la organización y se debe adaptar a la estrategia de la misma para así lograr el desarrollo de actividades y distribución de los puestos de trabajo. De acuerdo a (Vidal, 2015) es factible

lograr la estrategia empresarial al contar con una estructura organizacional bien establecida para ello se necesita un soporte para la ejecución siendo este un buen diseño organizacional.

Definición

La estructura orgánica es un proceso en el que se puede determinar funciones, responsabilidades, tareas, y conductas relacionadas a un puesto de trabajo específico dentro de la organización, las cuales van concatenadas a las aptitudes y actitudes, que determinarán el efectivo funcionamiento y se los puede representar en un organigrama.

En la estructura orgánica, se debe involucrar herramientas que permitan administrar estrategias que ayuden al funcionamiento interno de la organización, como la planeación, organización, dirección y control, con ello se obtendría con exactitud las necesidades que tengan dentro de la organización para establecer los puestos de trabajo, siendo una ventaja que le permita competir en su entorno.

El diseño organizacional, es un conjunto de medios por los cuales la organización logra dividir el trabajo en varias tareas y logra su efectiva coordinación. (Chiavenato I. , 2011), menciona que las personas en general forman el capital humano de la organización, este capital que es efectivo de acuerdo a sus capacidades en el desarrollo de la misma.

Una estructura orgánica permite agrupar a los empleados de acuerdo a la creación de funciones y conforme las tareas a ejecutar, lo que conlleva a la organización a la eficiencia y efectividad en el desarrollo de la organización.

El origen del trabajo dentro de la estructura organizacional se basa en la necesidad de logro de metas. Según (Robbins S. P., 2015), significa que el diseño de la estructura organizacional en la práctica involucra decisiones relacionadas con seis elementos:

- Especialización del trabajo,
- Departamentalización,
- Cadena de mando,
- Control del alcance,
- Centralización y descentralización, y
- Formalización,

Lo que permite obtener de esta manera descripciones de puestos generales y específicas.

La estructura orgánica es una herramienta que contribuye significativamente al modelo de la organización y se debe adaptar a la estrategia de la misma para así lograr el desarrollo de actividades y distribución de los puestos de trabajo. De acuerdo a (Vidal, 2015) es factible lograr la estrategia empresarial al contar con una estructura organizacional bien establecida para ello se necesita un soporte para la ejecución siendo este un buen diseño organizacional

Importancia de la estructura organizacional

La importancia de la estructura organizacional radica en brindar un orden a la organización que le permita la construcción de una estructura y estrategias que vayan alineadas con los procesos que determinen el desarrollo de la misma. En definitiva, la definición de un puesto mejora el día a día de una organización y aporta beneficios a nivel de desarrollo, gestión de recursos humanos, seguridad y confianza a la empresa, además de dejar claras las necesidades del puesto desde el primer momento. (Cumplido, 2016)

Las estructuras organizacionales deben tener tres elementos clave de acuerdo a (Carlos Fernando Parra Moreno, 2009): división del trabajo, reglas y jerarquía. Describir los puestos de trabajo en una organización equivale a formar una buena estructura para el ambiente laboral, de esta manera los trabajadores cumplirán sus actividades y funciones con la eficiencia y eficacia requerida para el puesto en el que se desempeñen.

Dimensiones del Diseño Organizacional

Conforme (Chiavenato I. , 2009) existen dimensiones como: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud de control, especialización y departamentalización, que permiten otorgar una estructura adecuada al diseño organizacional y su definición como mecanicista u orgánico.



Figura 1. Dimensiones básicas del diseño organizacional.

Fuente: (Chiavenato I. , 2009)

Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización

Las dimensiones básicas del diseño organizacional, permiten precisar el modelo de la organización, que, de acuerdo a (Chiavenato I. , 2009) puede ser mecanicista u orgánico.

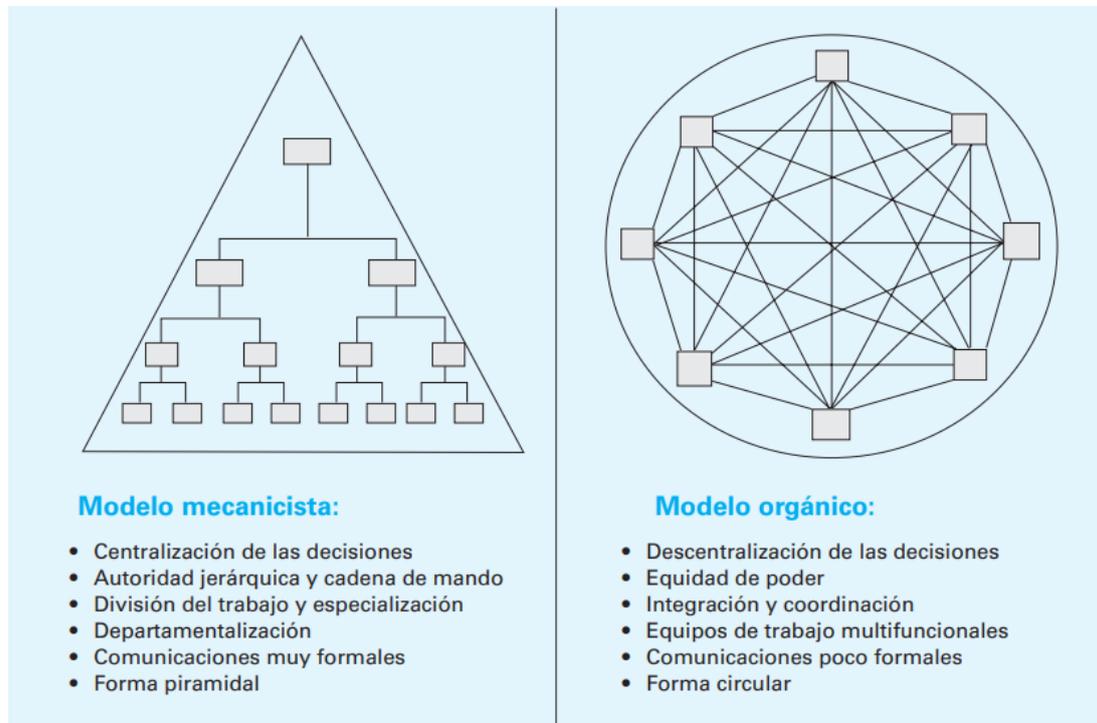


Figura 2. Comparación entre el modelo mecanicista y el orgánico
Fuente: (Chiavenato I. , 2009)

Cuando las dimensiones son muy marcadas se evidencia un modelo mecanicista ya que su configuración es piramidal basada en departamentos y puestos, siendo básico e inflexible, además de mostrar las particularidades del modelo burocrático muy usual en la era industrial el cual predominó en el siglo XX, teniendo como características la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos.

Así mismo (Chiavenato I. , 2009) menciona que, cuando las dimensiones son poco marcadas se percibe un modelo orgánico el cual es ágil y flexible, el mismo que es preferido por las organizaciones que requieren un trabajo moldeable y dócil. Este modelo al contrario del mecanicista posee poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización, lo que le permite ser idóneo para el cambio y la competitividad, que caracterizan la era del conocimiento.

Organizaciones mecanicistas	Organizaciones orgánicas
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional jerárquica, piramidal, vertical y compleja • Departamentos funcionales y especializados • Órganos definitivos y permanentes • Cadena de mando rígida • Comunicaciones verticales y formales • Cultura organizacional conservadora, basada en tradiciones, reglas y procedimientos • Aplicación continua de soluciones rutinarias y estandarizadas • Enfoque en esquemas preestablecidos de organización y métodos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de organización plana, horizontal y simple • Equipos autónomos y autosuficientes • Equipos transitorios y efímeros • Cadena flexible de relaciones • Comunicaciones en redes e informales • Cultura organizacional innovadora, basada en ideas nuevas, creatividad e innovación • Adopción continua de soluciones creativas y diferenciadas • Enfoque en los conocimientos y la intuición de las personas

Figura 3. Características de las organizaciones mecanicista y las orgánicas
Fuente: (Chiavenato I. , 2009)

Tipos de estructura organizacional

Los tipos de estructura organizacional sirven para establecer una estructura de tareas y responsabilidades en la organización, además de delimitar los puestos de trabajo en la misma y representarlos a través de un organigrama.

Existe diferentes tipos de estructuras organizacionales que (Robbins S. P., 2005) plantea; algunas se detalla.

➤ **Estructura simple.** Esta estructura no es formal, y enmarca a empresas que no cuentan con una con una estructura definida. “Estructura simple, baja departamentalización, tramos de control amplios, autoridad centralizada, poca formalización.” (Robbins S. P., 2005). Su planteamiento es básico, no posee elementos y su comportamiento está estandarizado en una pequeña parte.

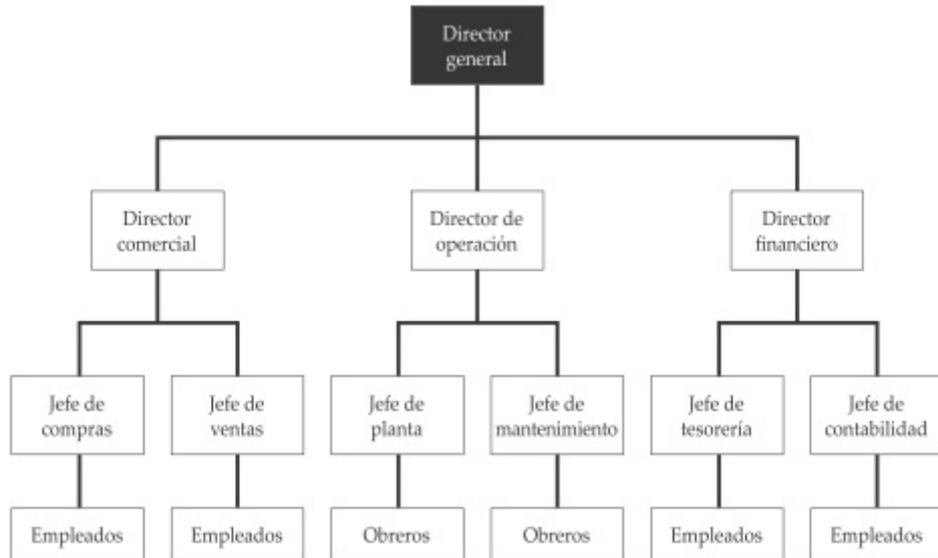


Figura 4. Estructura Simple
Fuente: (Bueno Campos, 2004)

➤ **Estructura funcional.** Permite la asignación de responsabilidades para cada empleado conforme su puesto de trabajo. “Es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares”, además que “Incluye la creación de puestos, equipos y departamentos con base en las actividades especializadas” (Robbins S. P., 2005).

El principal problema de las instituciones educativas es la falta de experiencia en el manejo de personal, así lo menciona (Viviana Paola Pineda-Pizarro, 2021), ya que no entregan a cada miembro servidor y trabajador un manual de procedimientos que describa las reglas y funciones, la falta de una estructura administrativa establecida y clara genera superposición de funciones y manejo inadecuado de los recursos: también conduce a la falta de selección de las personas conforme los datos solicitados, por no contar con los arreglos necesarios para desempeñar satisfactoriamente sus funciones diárias.

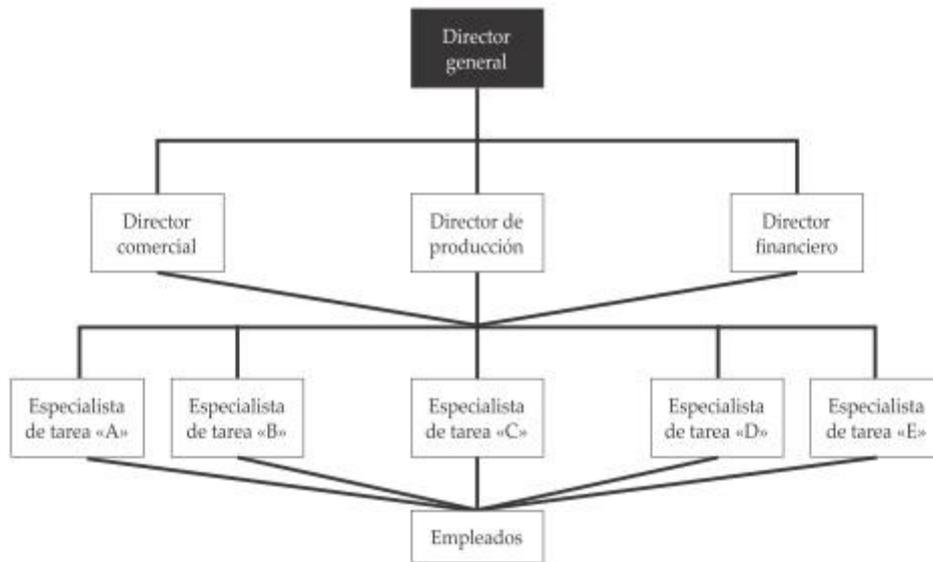


Figura 5. Estructura Funcional

Fuente: (Bueno Campos, 2004)

➤ **Estructura de divisiones.** En este diseño cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un jefe que es responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre la unidad. “Compuesta por unidades de trabajo separadas o divisiones con muy poca autonomía bajo la coordinación y el control de la organización” (Robbins S. P., 2005) Vale destacar que el diseño organizacional es parte indispensable y necesaria dentro de toda organización, ya que de esta depende las áreas, actividades y responsabilidades que se van a realizar dentro de cada departamento o área de trabajo, por lo que es vital tener un diseño adecuado y acondicionado a las necesidades de la empresa.

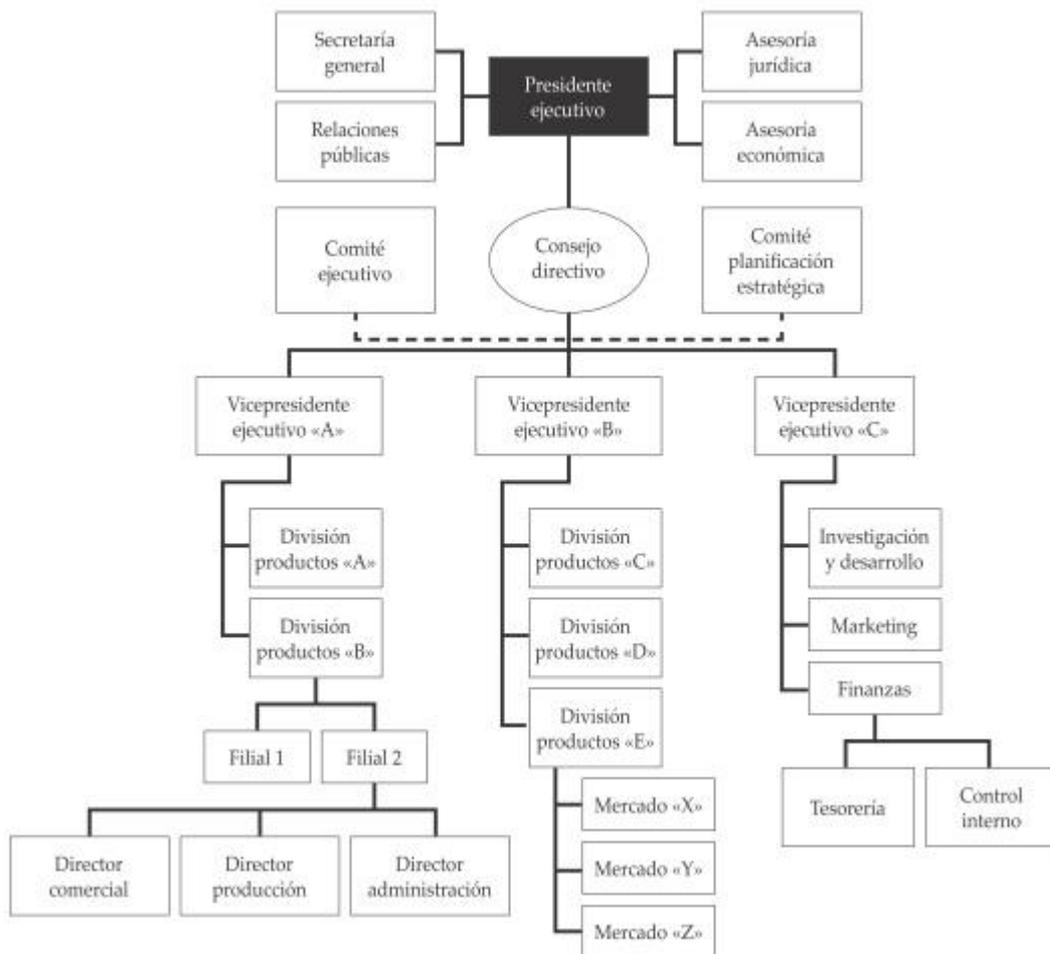


Figura 6. Estructura de divisiones
 Fuente: (Bueno Campos, 2004)

➤ **Estructura Matricial.** Este modelo estructural según (Brume González, 2019), crea una línea doble de autoridad, es decir combina dos formas de división de departamentos, los funcionales y los de servicio. En los organigramas matriciales, se evidencia el quebrantamiento de la conceptualización de la unidad de mando, que al igual que en la estructura matricial se poseen dos jefes, el funcional y el de productos o servicios. La ventaja de la estructura matricial, es la capacidad de coordinación cuando la organización tiene varias actividades complejas e interdependientes.

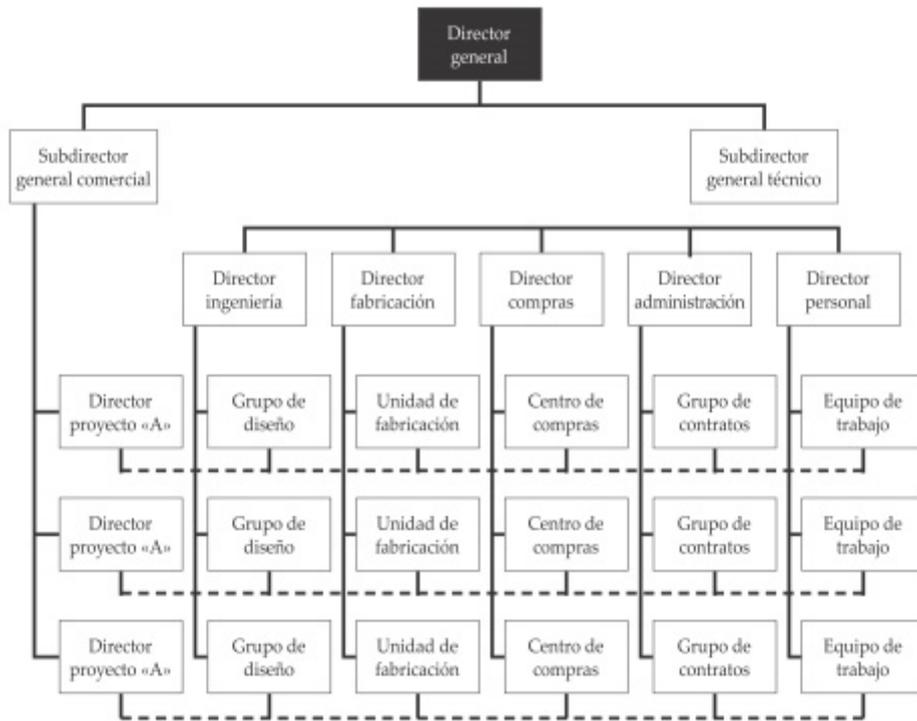


Figura 7. Estructura matricial
Fuente: (Bueno Campos, 2004)

Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica – funcional de una institución, en el que representa la composición de las unidades administrativas, las relaciones, jerarquías, canales formales de comunicación, autoridad, supervisión y recomendaciones. Todas las unidades administrativas y sus interrelaciones deben estar definidas con precisión en el organigrama (Fincowsky, 2009).

Tipos de organigramas. Hay varios tipos de organigramas que representan una organización y comúnmente se utilizan los de estructura orgánica mixta, horizontal y vertical. Según (Brume González, 2019) los organigramas se dividen en:

- Generales: solamente se limitan a las unidades o procesos de mayor importancia.
- Específicos: se refleja un nivel más de separación de los procesos.

Clasificación de Tipos de Organigramas. Los organigramas funcionales de acuerdo a su contenido se clasifican en:

- Organigramas Estructurales.
- Organigramas Funcionales.
- Organigramas Matriciales.
- Organigramas de Integración de Puestos.

➤ Organigramas Ubicación

Los organigramas de acuerdo con su formato se clasifican en:

- Verticales,
- Horizontales,
- Mixtos,
- De Bloque,
- Circulares.

Organigrama Vertical. En este organigrama, la jerarquía, se coloca en la parte superior y la derivación de las jerarquías, se muestran de arriba hacia abajo, clasificando las unidades en renglones, donde cada nivel representa su rango.



Figura 8. Organigrama vertical
Fuente: (Brume González, 2019)

Organigrama Horizontal.

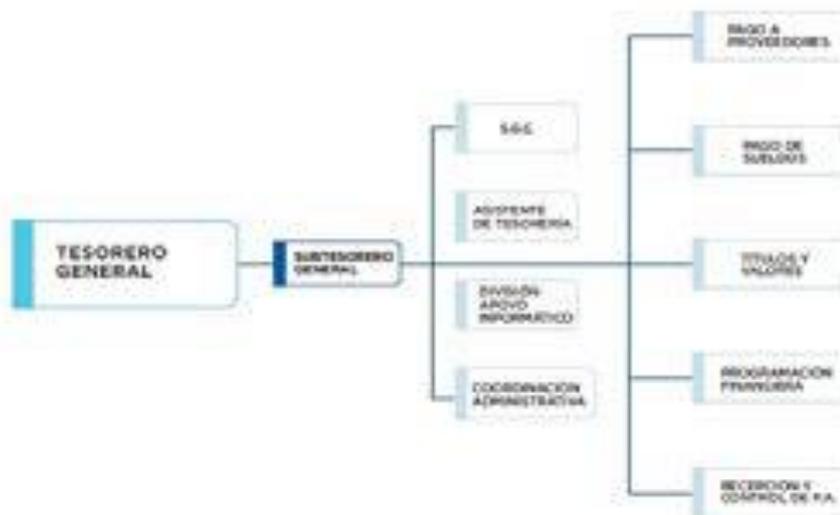


Figura 9. Organigrama horizontal
Fuente: (Brume González, 2019)

Organigrama Mixto. Se acoplan entre el vertical y el horizontal, de acuerdo a los niveles.

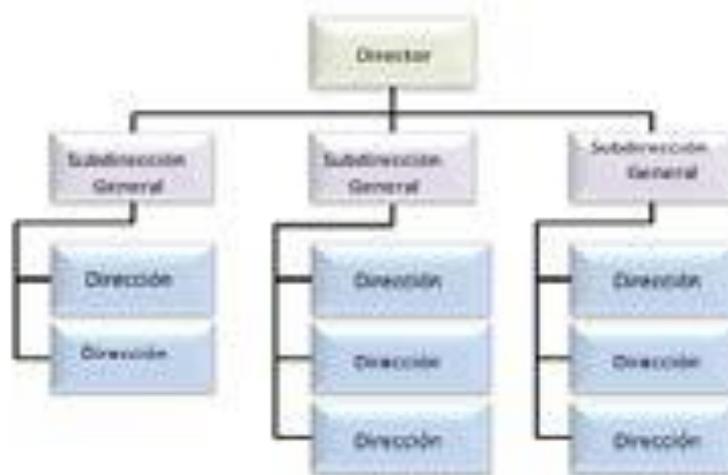


Figura 10. Organigrama mixto
Fuente: (Brume González, 2019)

Organigrama en Bloque. Su particularidad es representar en espacios reducidos, todas las unidades en un solo bloque, lo que permite que los puestos de trabajo ubicados en los últimos niveles sean visibles en el gráfico.



Figura 11. Organigrama en bloque
Fuente: (Brume González, 2019)

Organigrama circular. Forman círculos alrededor del centro donde se localiza a la mas alta jerarquía y a sus unidades, partiendo del centro hacia fuera; (Brume González, 2019), no recomienda utilizarlo en estructuras de la administración pública por su complejidad de interpretación.

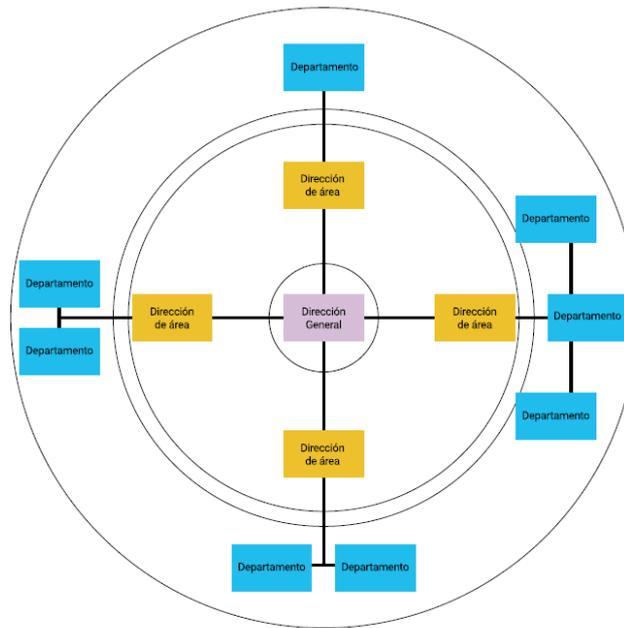


Figura 12. Organigrama circular
Fuente: (Brume González, 2019)

Descripción y análisis de puestos

La descripción y análisis de puestos es una técnica de recursos humanos que permite recoger la información de un puesto de trabajo de forma clara, precisa y estructurada, así lo menciona (Alles., 2005).

Descripción de Puestos. La descripción del puesto contiene una descripción detallada de las características o tareas del puesto, el ciclo de su ejecución, los medios para realizar esas tareas y alcanzar los objetivos, así lo manifiesta (Chiavenato I. , 2011), además, menciona que, la descripción del puesto es principalmente una lista escrita de los aspectos importantes del puesto, las funciones y responsabilidades asumidas.

Para (Franklin, 2014) una descripción ordenada de las unidades administrativas de la organización se basa en sus relaciones jerárquicas. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con la representación del esquema organizativo en lo que respecta a los nombres de los departamentos administrativos y sus niveles de categoría. También es conveniente codificarlo, que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, de esta manera con una mejor organización, los recursos se pueden utilizar y aprovechar al máximo, lo que puede aumentar la eficiencia de la empresa a largo plazo.

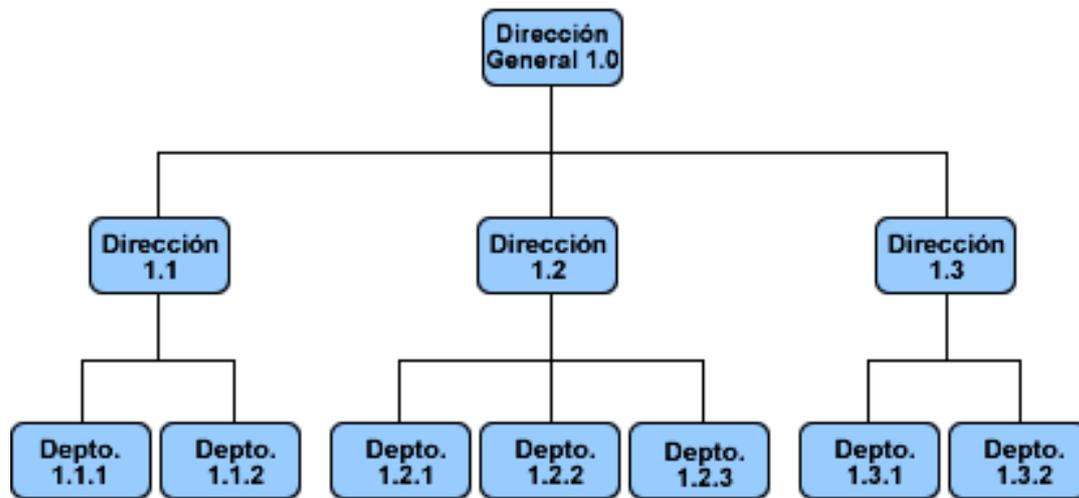
La definición de la estructura organizacional interna de la empresa nos ayudará a responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué procesos debe seguir la empresa?
- ¿Cómo se agrupan e interrelacionan los distintos departamentos que componen la empresa?
- ¿Cuáles son los niveles administrativos que se necesitan?
- ¿Cuáles son las características de cada puesto?
- ¿Qué información se requiere para cada puesto?
- ¿Cómo se dividirá el trabajo?

El desarrollo de métodos de trabajo ha sido tema de diversos investigadores interesados en la forma de incrementar la eficacia y eficiencia de la organización. Uno de los pioneros fue Frederick Winslow Taylor, quien estableció a principios del siglo XX, llevar a cabo e investigar trabajos científicos desde una perspectiva de sistemas que permita encontrar la mejor manera de realizar las actividades de sus puestos de trabajo, con el objetivo de aumentar los niveles de productividad y mejorar las relaciones entre empleados y autoridades (Render, 2009).

La descripción de puesto o cargo es algo esencial dentro de toda organización ya que este constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación dentro de la organización. (Chiavenato, 2002) sostiene que a través de los puestos, las empresas asignan y utilizan los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales a través de estrategias específicas. Por lo tanto, el capital humano es uno de los recursos más necesarios e indispensables para lograr una adecuada productividad en una organización.

La descripción de puestos es muy importante ya que se puede diferenciar tareas por áreas y asignar el personal administrativo pertinente como responsable de cada puesto de trabajo, organizando y distribuyendo adecuadamente la carga laboral según corresponda, con el fin de lograr resultados favorables para el desarrollo de la organización.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 13. Ubicación del cargo en el organigrama

Según (Chiavenato, 2002), la descripción de puestos, es el proceso de organización del trabajo mediante la realización de las tareas requeridas para la realización de las tareas requeridas para un puesto determinado. El diseño del puesto incluye el contenido de las actividades, las calificaciones definidas y la compensación de cada trabajo, para satisfacer las necesidades de los empleados y la organización (Luis R. Gómez-Mejía, 2012)

Se deben considerar cuatro aspectos principales en el trabajo de diseño, Chiavenato (2002).

- Un conjunto de tareas o fuerzas que el empleado debe realizar (contenido del puesto)
- Cómo realizar la tarea o asignación (método y flujo de trabajo)
- A quién debe informar el responsable del puesto, es decir, a su superior inmediato.
- Quién debe supervisar y administrar al responsable del puesto, es decir, a su subordinado.

Por lo tanto, se puede decir que la planificación del trabajo requiere un proceso continuo para determinar el nivel de responsabilidad de los empleados.

En la siguiente figura se determina lo que un empleado debe poseer en cada puesto.

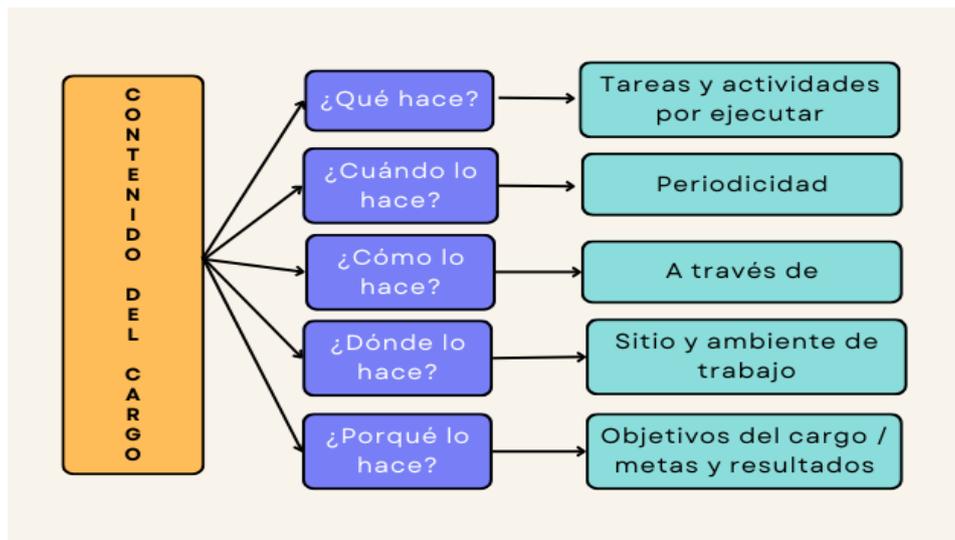


Figura 14. Contenido del cargo según la descripción de cargos.

Modelos de descripción de puestos

Modelo clásico o tradicional. El objetivo principal de este modelo es definir la eficacia de un enfoque estandarizado para la planificación del trabajo. Este modelo fue desarrollado a principios del siglo XX por Taylor, Gantt y Gilbert, ingenieros en administración de la ciencia, quienes fijaron tarifas en base a la división del trabajo y la fragmentación de tareas.

Modelo humanístico. Tiene sus orígenes en el experimento de Hawthorne de la década de 1930, que también es un experimento basado en el comportamiento individual y grupal. (Chiavenato, 2002) destaca que el modelo humanista intenta aumentar la interacción entre las personas y con los superiores para satisfacer las necesidades individuales y mejorar la moral de los empleados. De esta manera emergen la motivación, el liderazgo y la comunicación y se reemplazan estructuras organizacionales que enfatizan a las personas y grupos sociales.

Modelo situacional o contingente. El modelo situacional es variable, así lo menciona (Chiavenato, 2002) además, señala que, ya que se mantiene en constante cambio y todo debe rediseñarse en función de los trabajos, las habilidades, las herramientas y el desempeño de los empleados, conforme el desarrollo personal y el desarrollo de la tecnología para la ejecución de las tareas.

El modelo situacional considera tres variables: personas, tareas y estructura organizativa en base a cinco dimensiones básicas:

- a) Diversidad
- b) Autonomía

- c) Definición de la tarea
- d) Identificación con la tarea

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: / /	Fecha de revisión: / /
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Figura 15. Ejemplo de una hoja de descripción del puesto.

Fuente: (Chiavenato I. , 2011)

Análisis de puestos. Acorde a lo manifestado por (*Chiavenato I. , 2011*), una vez realizada la descripción se ejecuta el siguiente paso, que es, el análisis del puesto, el cual se enmarca en examinar y definir la naturaleza, los requisitos, las obligaciones y restricciones, que se exige a quien se instale en el mismo, con la finalidad de que su desempeño sea idóneo.

El (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Publico, Actualización 2018) en su Art. 164, indica que, el análisis y descripción de puestos *“Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales. La descripción de un puesto determinará en forma técnica, su naturaleza, atribuciones y responsabilidades, su ubicación y el impacto o grado de contribución a la solución de problemas y al logro de objetivos de la organización. El proceso de descripción se referirá únicamente a identificar y levantar las acciones y actividades que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que en calidad de servidoras o servidores ocupan los mismos; deberá ser realizada en base a factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto dentro de la institución”*.

Objetivos de la descripción y análisis de cargos

Los objetivos principales de la descripción y análisis de puestos, manifestados por (Chiavenato, 2002) son: apoyar al reclutamiento, a la selección de personal, otorgar material de preparación, aprovechar como sustento para la evaluación y clasificación de puestos, aportar a los proyectos de salud y seguridad y finalmente orientar al gerente.

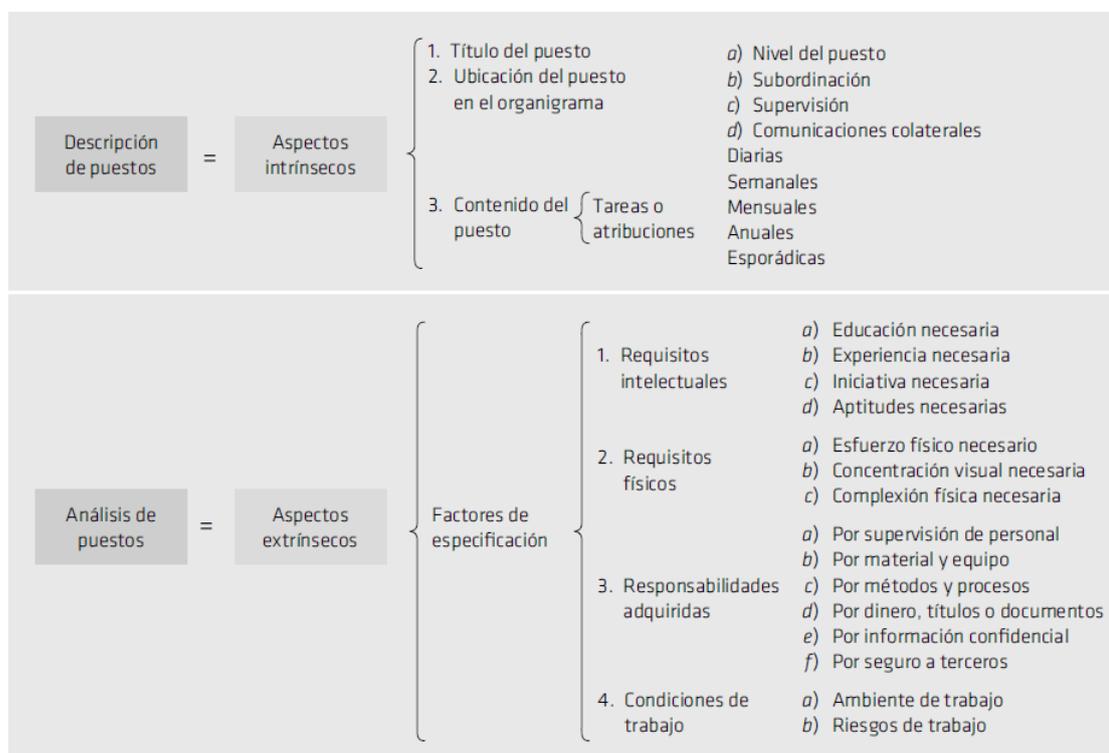


Figura 16. Alcance de la descripción y del análisis de puestos.

Fuente: (Chiavenato I. , 2011)

Reglamento General a la Ley Orgánica Del Servicio Público

Capítulo IV

Del subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público

Art. 162.- Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos estandarizados para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos, que será aplicable para las instituciones descritas en el artículo 3 de la LOSEP.

Art. 163.- Principios y fundamentos del subsistema de clasificación de puestos.- La resolución que expida el Ministerio de Relaciones Laborales con el fin de establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración, prevista en el artículo 61 de la LOSEP, reconocerá principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ámbito de acción, complejidad, nivel

académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud y experiencia necesarios para el desempeño de los puestos públicos.

La valoración y clasificación de puestos se realizará en aplicación de los procedimientos y procesos que deban ejecutarse para la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, y los objetivos contenidos en la planificación del talento humano y demás planes institucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos, observando la normativa general que emita el Ministerio de Relaciones Laborales, respetando la estructura de puestos, grados y grupos ocupacionales así como los techos y pisos remunerativos que se establezcan en los respectivos acuerdos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales. En todo momento, los Gobiernos Autónomos Descentralizados aplicarán esta normativa considerando su real capacidad económica.

Todas las UATH de las instituciones del Estado registrarán la información de clasificación de puestos en el sistema de información administrado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 164.- Análisis y descripción de puestos.- Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol del puesto, atribuciones, responsabilidades, actividades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales.

La descripción de un puesto determinará en forma técnica, su naturaleza, atribuciones y responsabilidades, su ubicación y el impacto o grado de contribución a la solución de problemas y al logro de objetivos de la organización.

El proceso de descripción se referirá únicamente a identificar y levantar las acciones y actividades que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que en calidad de servidoras o servidores ocupan los mismos; deberá ser realizada en base a factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto dentro de la institución.

Art. 165.- Valoración de puestos.- Es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado y expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales, se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas.

Art. 166.- Clasificación de puestos.- Es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo a su valoración. Las series de puestos deberán estar comprendidas en los grados de las escalas de remuneraciones mensuales unificadas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 167.- Metodología de descripción y valoración de puestos.- La descripción y valoración de puestos, tendientes a identificar e integrar puestos similares en grupos ocupacionales para propósito de su clasificación en los grados de la escala de remuneraciones, se hará en función de la metodología y norma técnica que se establezca.

El factor de mayor ponderación en la valoración de puestos será el de competencias.

Art. 168.- Estructura de puestos.- Es la conformación lógica y sistemática que a través de la valoración de puestos, permite establecer grupos de puestos de puntuación semejante, que constituyen los grupos ocupacionales cuya finalidad es garantizar un tratamiento de equidad en la aplicación de la política remunerativa.

Las UATH elaborarán la estructura institucional y posicional de puestos institucionales y su ubicación, analizando la descripción y valoración de puestos de conformidad con la normativa técnica expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales respectiva, respecto de la estructura de grupos ocupacionales y de acuerdo con las escalas de remuneraciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. Para este efecto, el Ministerio de Relaciones Laborales velará por la aplicación de la metodología en la descripción y valoración de puestos, así como la estructura de puestos en las instituciones del Estado.

Art. 169.- Metodología de la estructura de puestos.- La estructura de puestos en las instituciones del Estado, se sujetará a la metodología señalada en este Reglamento General, tomando como base los criterios y objetivos de la estructura institucional y posicional; así como la valoración de puestos. Los puestos serán clasificados en grupos ocupacionales, conforme la normativa que se emita para el efecto.

Art. 170.- Estructura de puestos del nivel jerárquico superior.- El nivel jerárquico superior estará estructurado por los puestos comprendidos en el artículo 83 de la LOSEP, y los regímenes especiales previstos en el mismo, para lo cual el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá el respectivo acuerdo. Para su estructuración y conformación el Ministerio de Relaciones Laborales establecerá la metodología correspondiente, de conformidad con la norma que se expida para el efecto.

Art. 171.- Descripción y valoración de los puestos del nivel jerárquico superior.- Los puestos del nivel jerárquico superior serán descritos y valorados para garantizar su clasificación adecuada; equidad en la aplicación del sistema integrado del talento humano en

las instituciones del Estado; y, servirá para que los ocupantes de los mismos reúnan los requisitos de orden general que sean exigidos para su desempeño, de ser el caso, conforme la norma emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 172.- Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos que integran los procesos habilitantes de asesoría y apoyo.- El Ministerio de Relaciones Laborales, previo estudio y análisis correspondiente, y sobre la base de la normativa técnica que regula el subsistema de clasificación de puestos, elaborará y mantendrá actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos genéricos de los procesos habilitantes, de asesoría y apoyo, que será expedido mediante Acuerdo Ministerial.

El manual indicado en el inciso anterior, será el resultado de describir, valorar y clasificar los puestos comunes en el sector público, a fin de definir características generales de la descripción y valoración, la clasificación y la correspondiente relación con los grados y grupos ocupacionales de las escalas de remuneraciones vigentes, emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 173.- Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional.- Las UATH, en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general, elaborarán y mantendrán actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución, que será expedido por las autoridades nominadoras o sus delegados. El manual contendrá entre otros elementos la metodología, la estructura de puestos de la institución, definición y puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos. Este Manual será elaborado por cada institución del sector público y aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales en el caso de la administración pública central e institucional y referencial para las demás instituciones comprendidas bajo el ámbito de esta ley.

Nota: Artículo reformado por Decreto Ejecutivo No. 813, publicado en Registro Oficial Suplemento 489 de 12 de Julio del 2011.

Art. 174.- Valoración y clasificación de puestos creados.- Todo puesto que fuere creado será clasificado y se sujetará a la nomenclatura de la estructura de puestos institucional vigente o aquella establecida en el Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 175.- Administración del subsistema de clasificación de puestos.- El Ministerio de Relaciones Laborales, administrará el subsistema de clasificación de puestos del servicio público y sus reformas. La clasificación contendrá el título de cada puesto, la naturaleza del

trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y actividades y los requerimientos para ocuparlos.

Área de estudio

La Universidad Nacional de Loja, se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, en el sector sur de la ciudad, en la Av. Pío Jaramillo Alvarado y Reinaldo Espinosa en el campus Ciudad Universitaria Guillermo Falconí E., además cuenta con el campus de la Facultad de la Salud Humana.

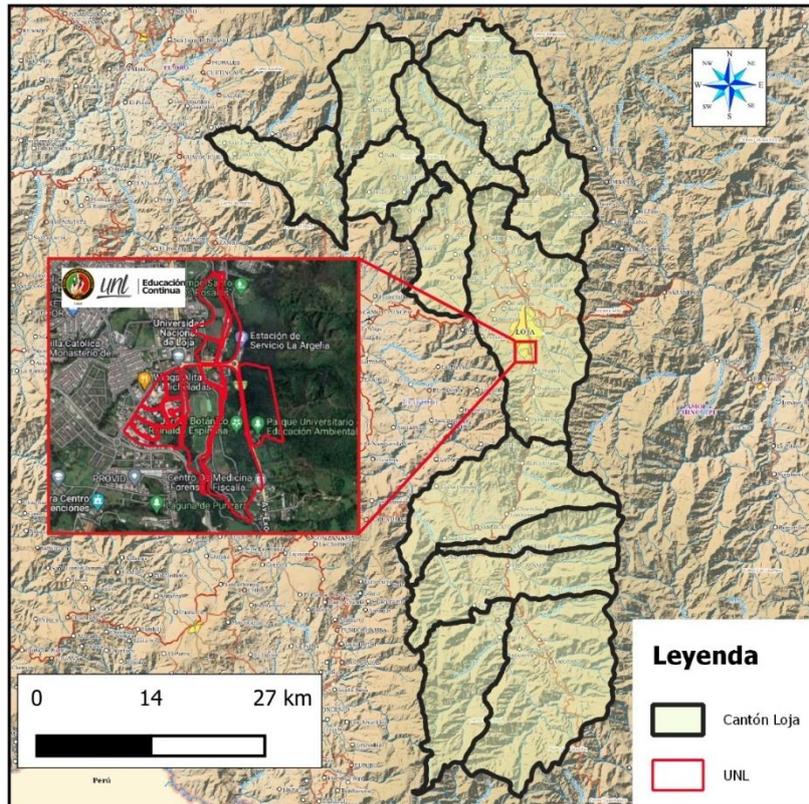


Figura 17. Ubicación Geográfica de la UNL en el cantón y ciudad de Loja.

Así mismo cuenta con tres estaciones experimentales como: Zapotepamba, ubicada en el valle de Casanga del cantón Paltas en la provincia de Loja- cuenta con 197.5 hectáreas, el 70% es bosque seco y el 30% bajo riego, dedicadas a la investigación para el desarrollo sostenible de las zonas productivas de la cuenca del Pacífico en la Región Sur del Ecuador; el Padmi, que se encuentra ubicado en la parroquia Los Encuentros perteneciente al cantón Yanzatza, de la provincia de Zamora Chinchipe; desde la ciudad de Loja existe una distancia de 123 km., la estación posee una extensión de 102,95 ha. y está localizada a una altitud entre 775 y 1150 msnm. Según la clasificación de Sierra el tipo de vegetación corresponde a bosque siempre verde de tierras bajas y el Chilco, se encuentra en el cantón Zapotillo, provincia de Loja, posee una extensión de 153 ha.; es la estación experimental de proyectos de investigación

para el desarrollo sostenible de zonas semiáridas en la Región Sur del Ecuador y está compuesta principalmente por bosque seco natural y un ecosistema vulnerable en la región.

5. Metodología

El enfoque de la presente investigación está conformada por métodos y técnicas que se encuentran fundamentadas, por las teorías de los autores: (Torres, 2018) (Tamayo, 2006) (Arias, 2012), utilizadas para lograr los objetivos planteados, de esta manera se explica los procedimientos de recolección, organización y análisis de los datos obtenidos, garantizando la veracidad y exactitud científica de los resultados adquiridos en el proceso de investigación y análisis; es importante indicar que la metodología consta de áreas de investigación, procedimientos y tratamientos de análisis de datos.

El enfoque metodológico que se utilizó para la recolección de datos por medio de la aplicación de encuestas a los empleados, docentes y estudiantes de la Dirección de Posgrado, es cuantitativo ya que está basado en los aspectos observables que explican el comportamiento de la variable del Diseño de la Estructura Orgánica.

Los tipos de investigación que se emplearon fueron:

- Investigación documental; se indagó y buscó información necesaria, en libros, revistas, artículos, etc.
- Investigación de campo; se realizó mediante visita en sitio a la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja.
- Investigación explicativa aplicada; se detectó el problema,
- Investigación descriptiva; se encontró los aspectos que generan el problema y se conoció la situación actual en cuanto a la estructura orgánica y la descripción de puestos vigentes.

Se aplicaron técnicas cuantitativas como la observación en documentación, libros, artículos científicos, manual y normas internas de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos Administrativos de la UNL, etc; y como instrumento cuantitativo, la encuesta, misma que permitió conocer la opinión de los encuestados, por medio de preguntas cerradas donde su calificación se realizó con escala de Likert, cuya ponderación corresponde a; totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1); así mismo para precisar la impresión de los servicios prestados por parte de la Dirección de Posgrado se consideró la escala de Likert, con la ponderación de: excelente (5), muy bueno (4), bueno (3), regular (2), malo (1).

La población para la realización de este trabajo se conformó por todos los empleados de la Dirección de Posgrado, por Directores de los diferentes Departamentos de la Universidad Nacional de Loja, y por algunos docentes y estudiantes de los diferentes Programas de Posgrado.

Procedimiento

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se determinó un esquema metodológico, conformado por una serie de pasos y actividades estructuradas y relacionadas entre sí, mediante la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos que permitieron el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos. Se aplicó la investigación documental, de campo, explicativa y descriptiva, con el objetivo de indagar y buscar información necesaria, en libros, revistas o artículos sobre diseño de estructura orgánica y descripción de puestos de trabajo.

Se aplicó el enfoque cuantitativo, consiguiendo así aplicar la estructura orgánico funcional que permite optimizar el desempeño del personal y a su vez sirve como elemento de apoyo entre las áreas requeridas. Este enfoque centra su atención en el problema objeto de estudio, ayuda a identificar posibles soluciones, en busca del bienestar y progreso de quienes conforman la institución.

Se empleó la investigación de campo, con el fin de recolectar información sistemática sobre el problema existente, siendo parte del cambio a generar, integrándose al grupo para vivir la experiencia, y adecuándose a lo que necesita; esta investigación se realizó mediante una visita a la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja, donde se constató, evidenció y obtuvo un diagnóstico para la estructura y presentación de la solución sugerida.

Con la investigación explicativa aplicada, se detectó el problema que tiene la Dirección de Posgrado, lo que conlleva a la búsqueda de una solución de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Mientras que a través de la investigación descriptiva se dio a conocer la situación actual de la Dirección de Posgrado, la estructura orgánica y descripción de puestos existentes con sus funciones, además se detectó los aspectos que generan problema y delimitan su desarrollo laboral.

La estructura orgánico funcional tiene por objeto delimitar áreas según y cómo fueron establecidas, permitiendo un libre actuar del personal, donde tiene que desempeñarse a cabalidad, guardando la relación entre función - puesto - cargo, en un marco de legitimidad, con el ambiente propicio para su crecimiento personal.

Se utilizaron medios y técnicas cuantitativas para la recopilación de datos, como fuentes de información complementaria, que permitieron la asesoría en documentación como libros, artículos científicos, manual y normas internas de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos Administrativos de la UNL, Planificación del Talento Humano y Reglamento Orgánico por Procesos, Ley Orgánica de Servicio Público y Resoluciones administrativas que aportaron

a la presente investigación, facilitando la búsqueda de información y de este modo ayudando a la determinación del diseño de la estructura orgánica y descripción de puestos para la Dirección de Posgrado.

Se aplicaron las herramientas de observación y encuesta, a todo el personal que conforma la Dirección de Posgrado; las mismas que contaron con preguntas cerradas para una mejor comprensión, y así contar con el aporte de diversos criterios, la calificación de las preguntas se realizó con escala de Likert, cuya ponderación corresponde a la encuesta para determinar el diseño de la estructura orgánica y la descripción de puestos para la Dirección de Posgrado.

Así se determinará la estructura orgánica, la descripción de puestos, las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados, con el fin de encontrar una solución al problema planteado.

Procesamiento y análisis de datos

Para procesar y analizar información en la siguiente investigación se procedió de la siguiente manera:

- Se diseñó y aplicó un cuestionario en función de las necesidades investigadas, obteniendo información necesaria que permitió demostrar la existencia del problema, objeto de estudio, el grado de influencia y el trabajo de campo propiamente dicho, que se realizó con ayuda de todo el personal, obteniendo las respuestas requeridas para el análisis.
- La categorización y tabulación de la Información permitió conocer el comportamiento repetitivo del fenómeno objeto de estudio, determinando la frecuencia con que aparece y cuál es su impacto en la variable.
- En los análisis de datos, luego de haber recopilado, organizado y tabulado la información, presentamos un análisis de los resultados, el cual dependió del grado de complejidad con el que se haya elaborado la investigación.
- Para la selección de estadígrafos, elegimos una estadística inferencial para resumir los datos, utilizando como estadígrafo el porcentaje.
- Con la tabulación de datos presentamos los resultados gráficamente con diagrama de barras.

6. Resultados

Contextualización de la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja

La Universidad Nacional de Loja es la primera universidad de la región sur y segunda más antigua del Ecuador, fundada el 31 de diciembre de 1859, cumple 162 años de vida institucional y de coadyuvar al desarrollo sustentable del país. La Junta Universitaria de Loja fue elevada a la categoría de “Universidad Nacional de Loja” por el doctor Carlos Arroyo del Río, compuesta hasta ese entonces por las Facultades de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y de las Ciencias, quien, acatando el decreto expedido por el Congreso de la República del 05 de octubre de 1943, publicado el 07 del mismo mes y año, mediante Decreto Ejecutivo de fecha 09 de octubre de 1943, deja facultada a la UNL, para conferir grados y títulos que correspondían a las Facultades y Escuelas que la integraban y a las que de conformidad con la Ley iban estableciéndose posteriormente, de esta manera se constituyó en una institución de educación superior laica, autónoma, de derecho público, con personería jurídica y sin fines de lucro; de alta calidad académica y humanística.

Es la primera universidad de la región sur y segunda más antigua del Ecuador, tiene como misión la formación académica y profesional, con sólidas bases científicas y técnicas, pertinencia social y valores; la generación y aplicación de conocimientos científicos tecnológicos y técnicos que aporten al desarrollo integral del entorno y al avance de la ciencia; el fortalecimiento del pensamiento, la promoción, desarrollo y difusión de los saberes y culturas; y, la presentación de servicios especializados; así mismo su visión, es consolidarse como una Comunidad Educativa, con excelencia académica, humanista y democrática, líder en el desarrollo de la cultura, la ciencia y la tecnología, por ello inició un proceso de reforma estructural en base a lo dispuesto en la Ley de Educación Superior, Normativa conexas, la planificación estratégica y la misión contemplada en su base legal de creación.

Considerando su gran trayectoria de excelencia en educación superior, la UNL retoma los posgrados, luego de 10 años y ofrece programas de maestría, con la finalidad de coadyuvar al desarrollo de habilidades, conocimientos y capacidades para dirigir proyectos o asesorar en los campos de la educación, energía y tecnología, y de esta manera proponer soluciones que transformen el entorno. De acuerdo a la reforma mencionada se detalla la siguiente estructura correspondiente a la Dirección de Posgrado, la cual no posee un diseño adecuado de puestos de trabajo, ya que han surgido nuevos roles y actividades que se tiene que ejecutar de conformidad con la planificación estratégica, la misión y visión institucional, los procesos internos, es decir que garantice la funcionalidad y aplicación de la estructura administrativa.

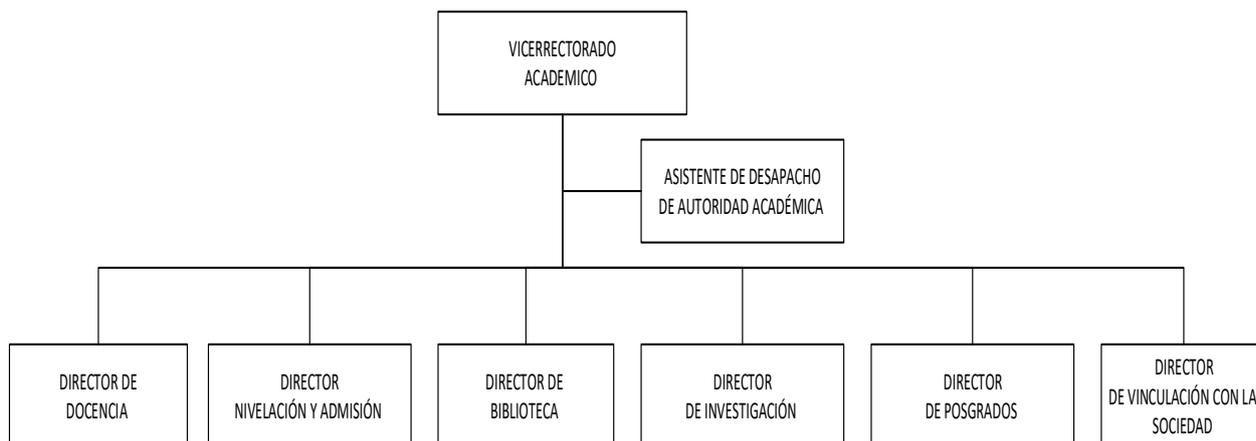


Figura 18. Estructura actual según Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos

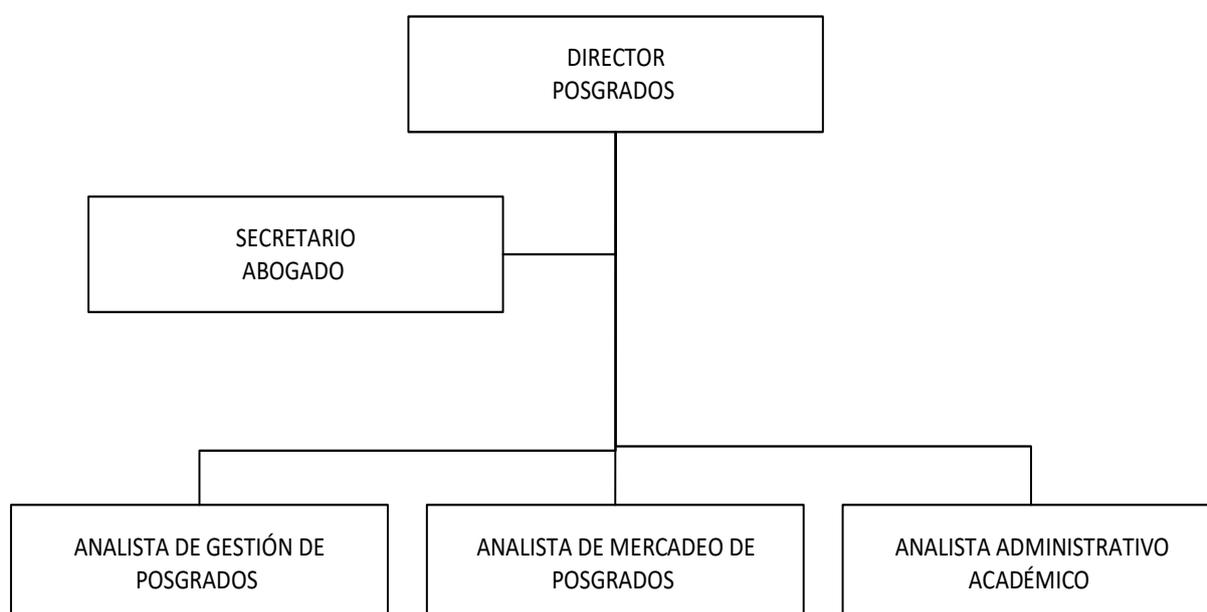


Figura 19. Estructura actual según Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos

Por ello, se plantea diseñar la estructura orgánica y la descripción de puestos para la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja, conforme la necesidad existente, con la finalidad de lograr una estructura adecuada que permita la contratación del personal estratégico y así poder otorgar un servicio de calidad interno y externo, que a su vez genere un desempeño laboral exitoso que aporte a la sociedad y cubra las necesidades académico – administrativas. Además la Dirección de Posgrado, es la beneficiaria directa de esta investigación, porque a través del diseño de la estructura orgánica y la descripción de puestos se favorece la operación de la función administrativa, lo que permitirá cumplir las metas institucionales y se dará respuesta a las exigencias emitidas por organismos evaluadores externos.

Por lo cual, es relevante ejecutar este estudio, para mantener por escrito las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, que deben ir encaminadas al cumplimiento de la estrategia institucional y de esta manera brindar claridad al trabajador respecto a las exigencias del puesto, facilitar la implementación de planes de sucesión en la institución y definir planes de compensaciones e incentivos para los empleados.

Luego de haber obtenido los resultados, se procede a interpretar individualmente con el fin de tener claro cómo influye el problema sobre el diseño de la estructura orgánica y descripción de puestos para la dirección de posgrado de la UNL.

Definir las necesidades en cuanto a la estructura orgánica de la Dirección de Posgrado ¿Cuál es su relación con la Dirección de posgrado?

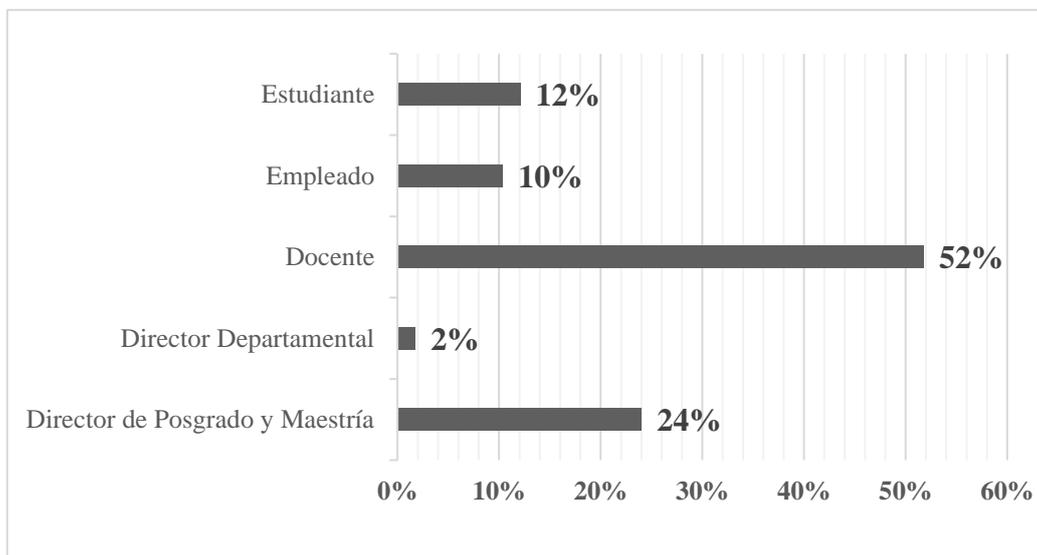


Figura 20. *Relación con la Dirección de Posgrado*
Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

La figura 6, muestra un divorcio entre la relación de la Dirección de Posgrado y las Direcciones Departamentales, ya que de acuerdo a la encuesta planteada se evidenció que únicamente el 2% de los directores departamentales asumen la concepción de la Dirección de Posgrado y su personal, de ahí que se identificó la necesidad de realizar la investigación planteada, acerca de la estructuración orgánica de Posgrado.

¿Su área de trabajo en esta institución es?

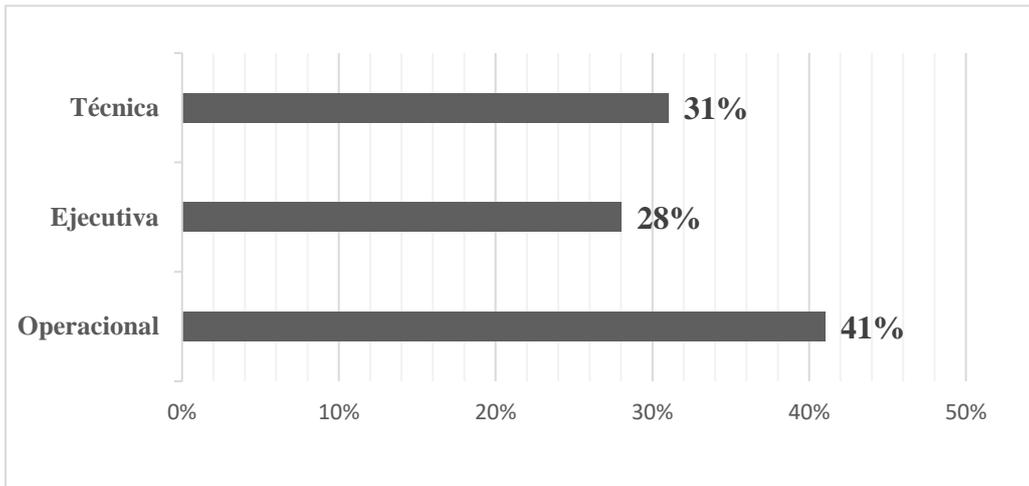


Figura 21. Área de Trabajo
 Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

Claramente se identificó que un 41%, se debe al área operacional, lo que permitió ver un panorama muy claro sobre lo que hace la Dirección de Posgrado y hacia donde orienta toda su gestión, siendo el área operacional donde se centra gran parte de la Gestión.

¿Cuál de los siguientes servicios que otorga la Dirección de Posgrado, le ha permitido solventar sus requerimientos?

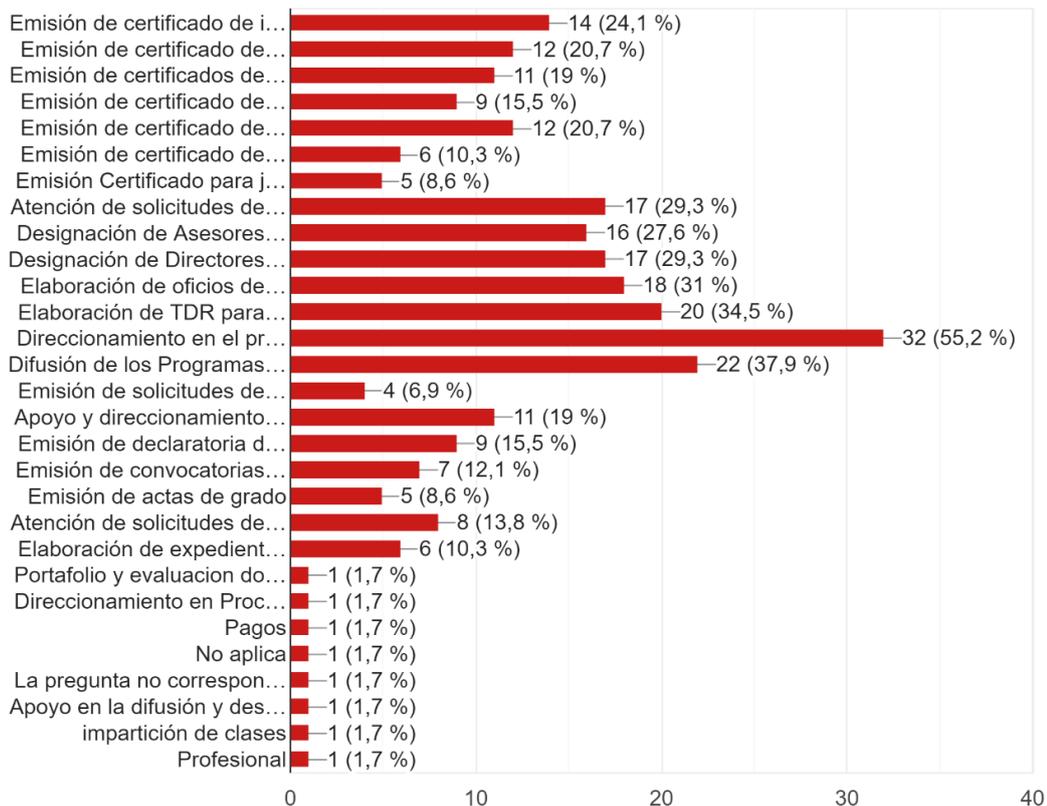


Figura 22. Servicios que otorga la Dirección de Posgrado
Nota. Encuesta aplicada en la UNL.

Análisis:

Según la encuesta realizada, se mostró la cantidad de servicios que otorga la Dirección de Posgrado por medio de cada uno de los puestos de trabajo y se observó que el mayor porcentaje, corresponde a la difusión de los programas de posgrado; sin embargo se determinó que el resto de servicios que son las necesidades de los usuarios han sido atendidos con igual o mayor grado de responsabilidad que la difusión y así permitiendo solventar sus requerimientos conforme la relación con el puesto de trabajo.

¿La Dirección de Posgrado está cumpliendo con los objetivos institucionales?

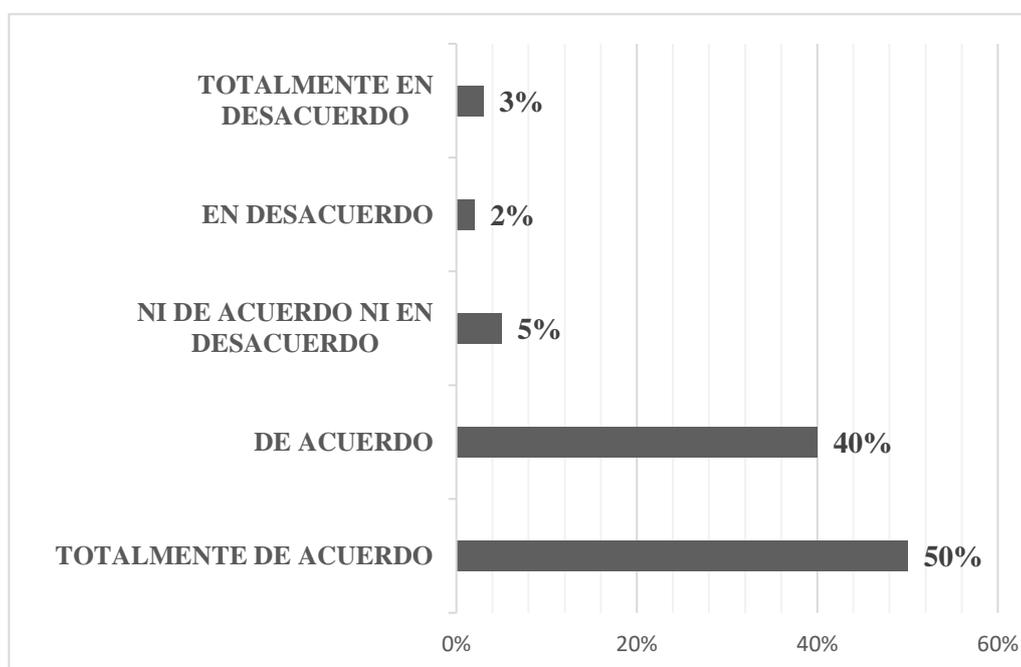


Figura 23. Cumplimiento de objetivos institucionales
Nota. Encuesta aplicada en la UNL.

Análisis:

Conforme los resultados de la aplicación de la encuesta, se demostró que el 50% están totalmente de acuerdo y el 40% de acuerdo, lo que representó que, al desempeñar un buen rol en la gestión institucional, permite alcanzar la excelencia en los procesos académicos, de investigación y vinculación con la sociedad y por ende se cumple con los objetivos institucionales.

¿Considera que la estructura orgánica - funcional actual que posee la Universidad Nacional de Loja, fue diseñada en base a las necesidades y características propias de la Dirección de Posgrado?

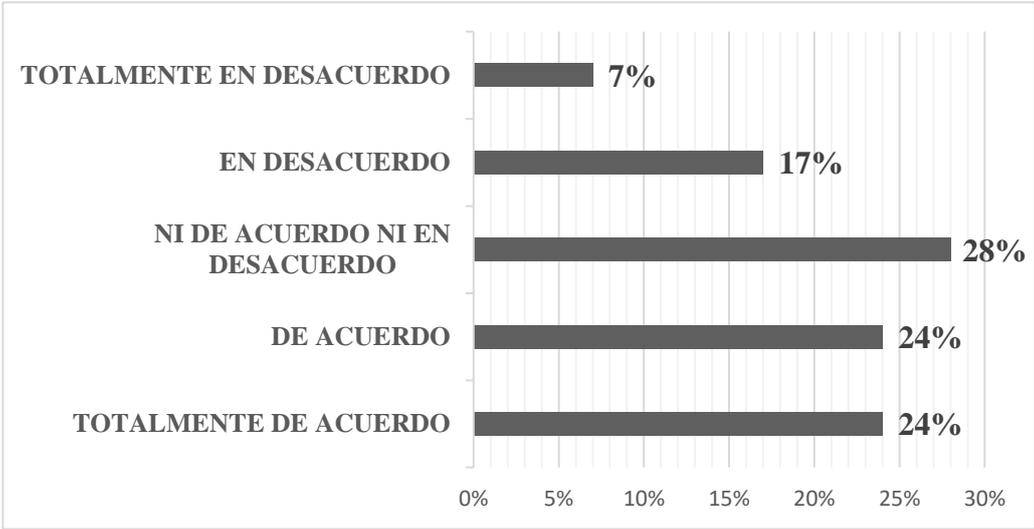


Figura 24. Estructura orgánica - funcional diseñada en base a las necesidades de la Dirección de Posgrado.

Nota. Encuesta aplicada en la UNL.

Análisis:

De acuerdo a los resultados expuestos un 28 % desconocen si la estructura orgánica - funcional actual que posee la Universidad Nacional de Loja, fue diseñada en base a las necesidades y características propias de la Dirección de Posgrado, lo que conlleva a demostrar que se registra un organigrama desactualizado y manuales administrativos no elaborados provocando desmotivación y duplicidad de funciones.

Establecer la estructura orgánica ajustada a las necesidades de la Dirección de Posgrado

¿Considera que la Dirección de Posgrado cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de las actividades que demanda cada puesto de trabajo?

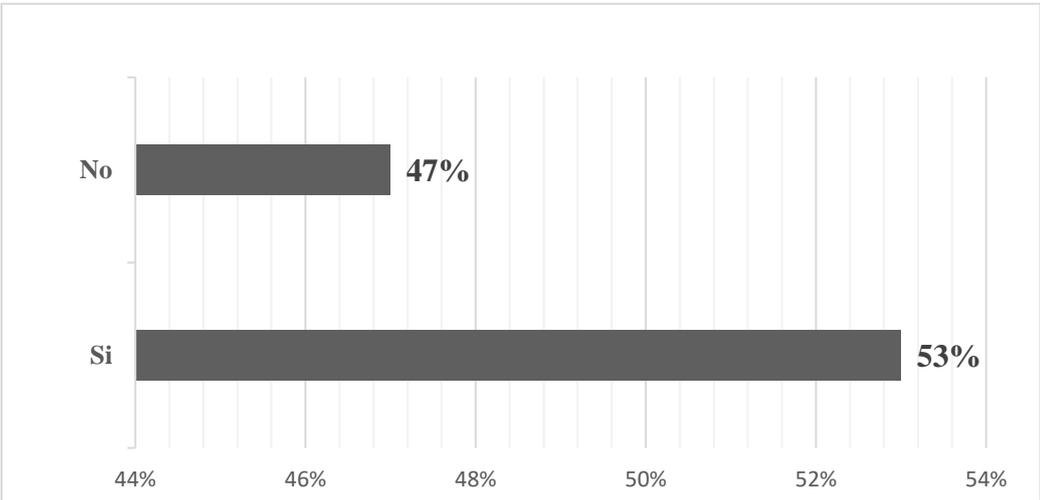


Figura 25. Personal necesario para el cumplimiento de actividades que demanda cada puesto de trabajo en la Dirección de Posgrado.

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

Luego de la tabulación realizada se determinó que el 53% considera que la Dirección de Posgrado cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de las actividades que demanda cada puesto de trabajo, no así el 47% indicó que si existe falta de personal para solventar la demanda de los requerimientos administrativos, lo que significa que se requiere crear una estructura formal y definir funciones.

De acuerdo a la normativa legal vigente y su relación con la Dirección de Posgrado, ¿Cuál de los siguientes puestos considera que deberían permanecer en la misma?

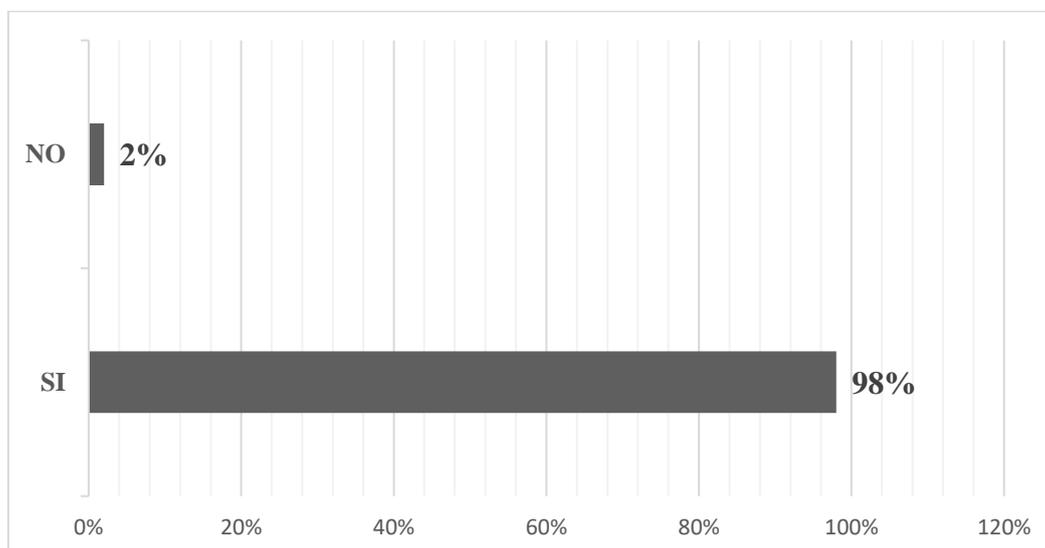


Figura 26. Director de Posgrado

Nota. Encuesta aplicada en la UNL.

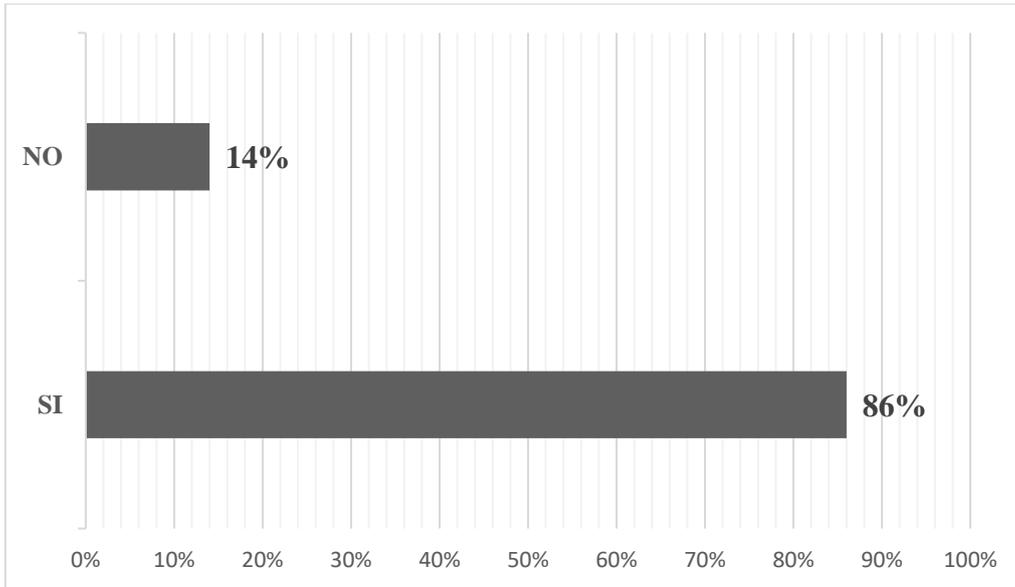


Figura 27. Coordinador Administrativo Financiero
 Nota. Encuesta aplicada en la UNL

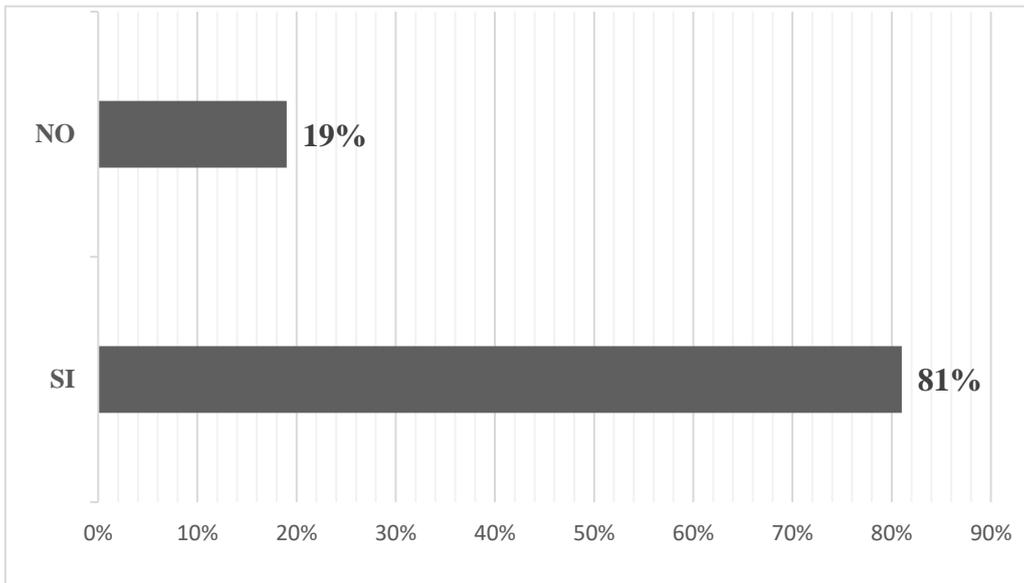


Figura 28. Especialista de Gestión de Posgrados
 Nota. Encuesta aplicada en la UNL

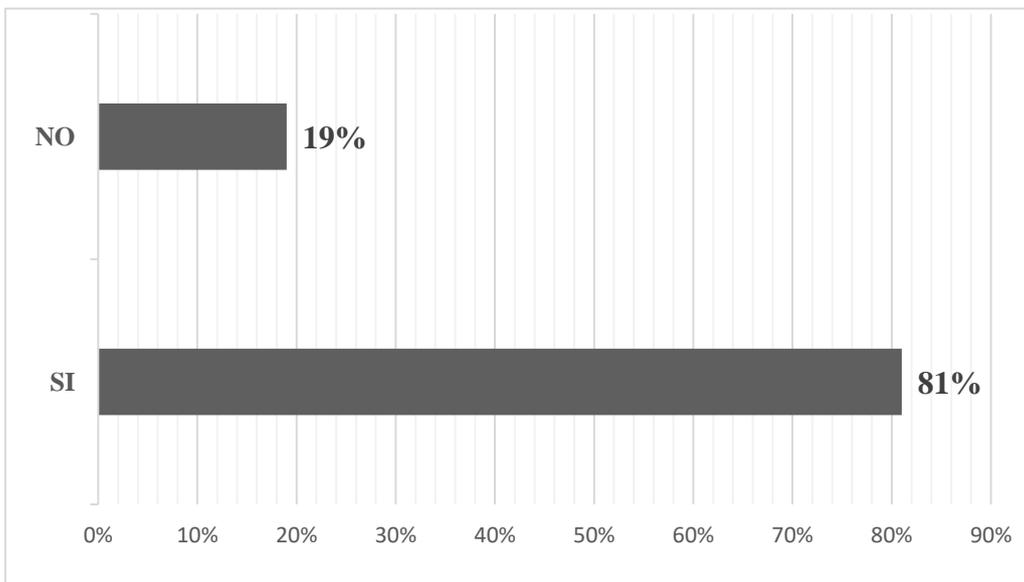


Figura 29. Analista de Gestión de Posgrado

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

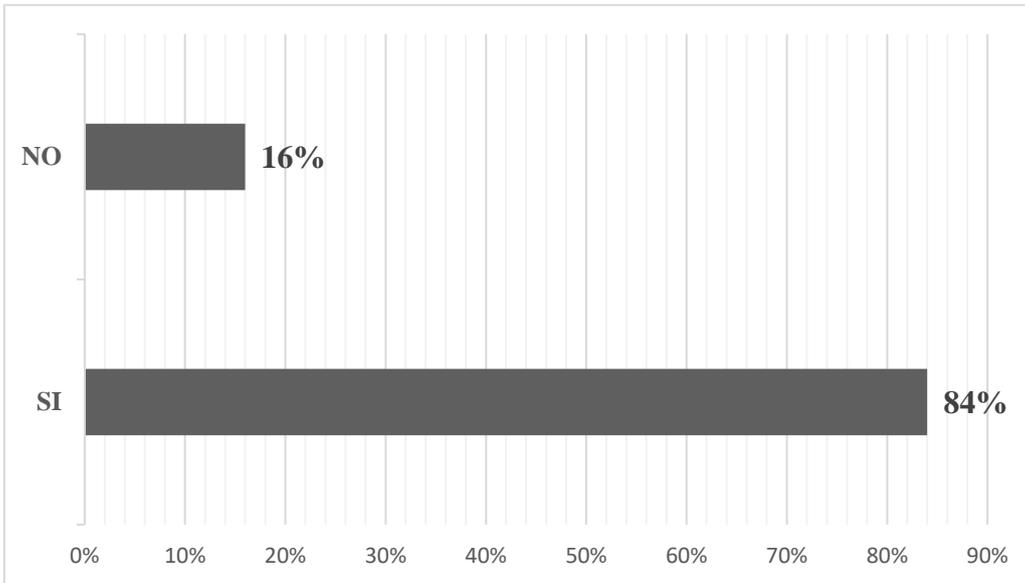


Figura 30. Analista de Mercadeo de Posgrados

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

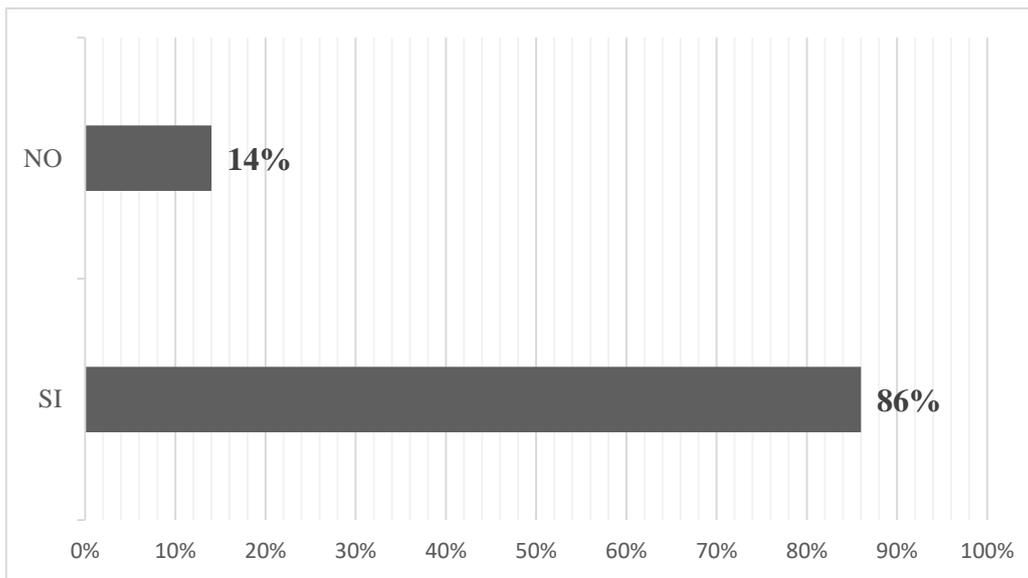


Figura 31. Analista Financiero

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

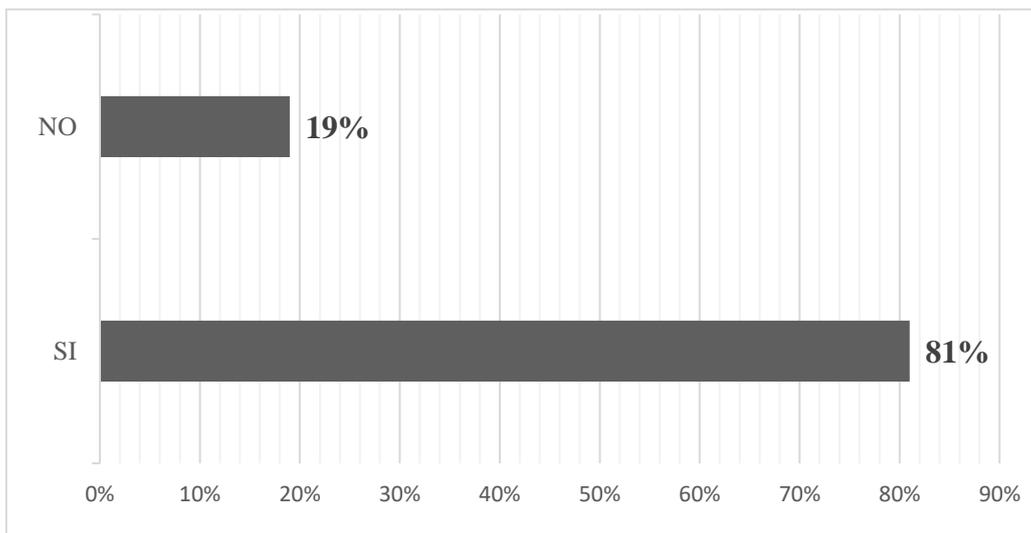


Figura 32. Asistente de Gestión de Posgrado

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

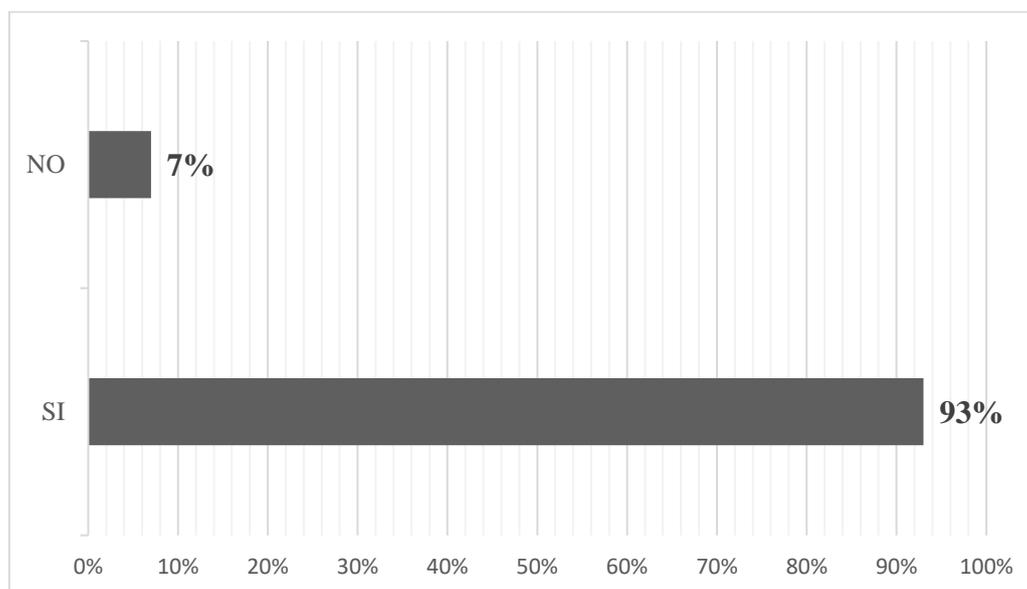


Figura 33. Analista Legal actúa como Asesor Jurídico y secretario Abogado

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

El análisis brindó como resultado que de acuerdo a la distribución de los puestos de trabajo en el que se desempeña el personal de la Dirección de Posgrado y conforme las funciones realizadas, los puestos deben permanecer en la estructura departamental de Posgrado, ya que se evidencian los siguientes porcentajes de aceptación:

98% Director de Posgrado

86% Coordinador Administrativo Financiero

81% Especialista de Gestión de Posgrados

81% Analista de Gestión de Posgrados

84% Analista de Mercadeo de Posgrados

86% Analista Financiero

81% Asistente de Gestión de Posgrado

93% Analista Legal actúa como Asesor Jurídico y secretario Abogado

¿Considera que existe una buena gestión administrativa en la Dirección de Posgrado?

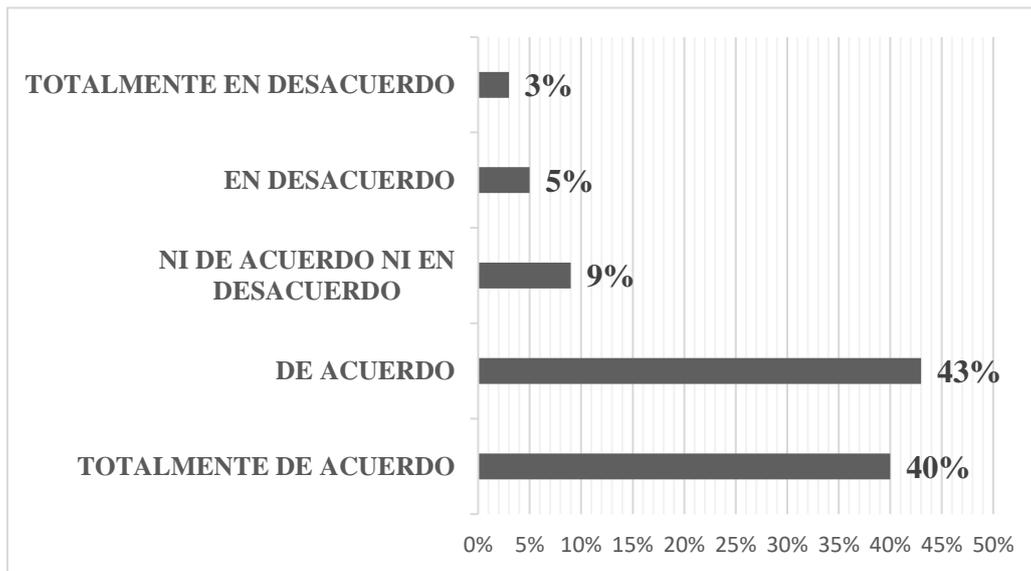


Figura 34. Gestión Administrativa en la Dirección de Posgrado

Nota. Encuesta aplicada en la UNL.

Análisis:

La gestión administrativa ejecutada en la Dirección de Posgrado, se evidencia como buena, ya que en el análisis realizado, los parámetros de acuerdo y totalmente de acuerdo reflejan los mayores porcentajes con el 43% y 40%, respectivamente.

¿La estructura organizacional, permite ejercer el poder en la toma de decisiones?

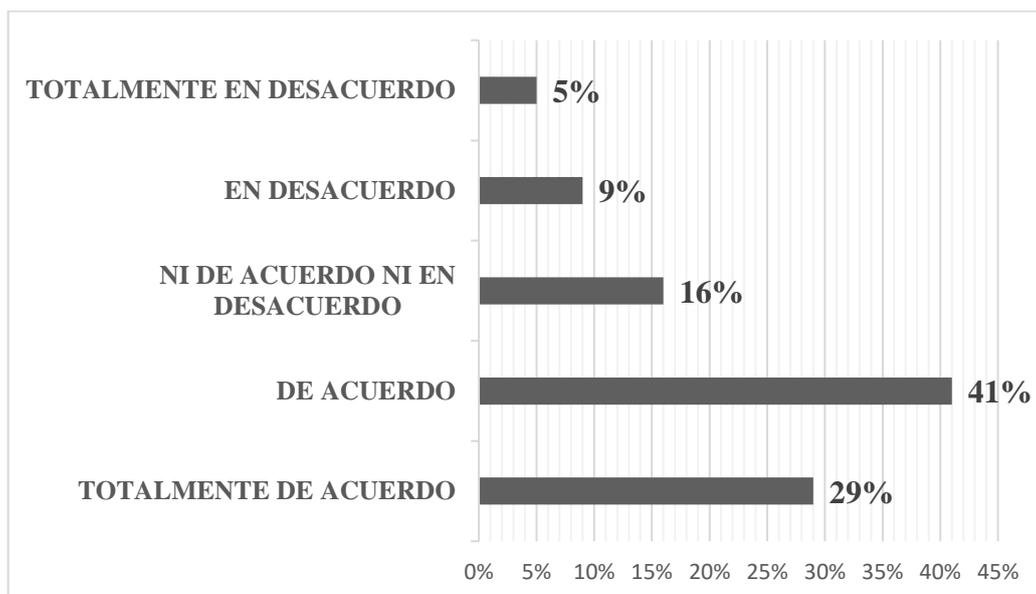


Figura 35. Poder en la toma de decisiones

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

Considerando que la estructura organizativa identifica y clasifica las actividades de una institución y de acuerdo al análisis realizado se demostró que el 41% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que el poder en la toma de decisiones se dió en virtud de la estructura organizacional que ha permitido asignar la toma de decisiones y la autoridad de supervisión.

¿Conoce si la Dirección de Posgrado posee una estructura orgánica funcional definida y las funciones establecidas en cada puesto de trabajo?

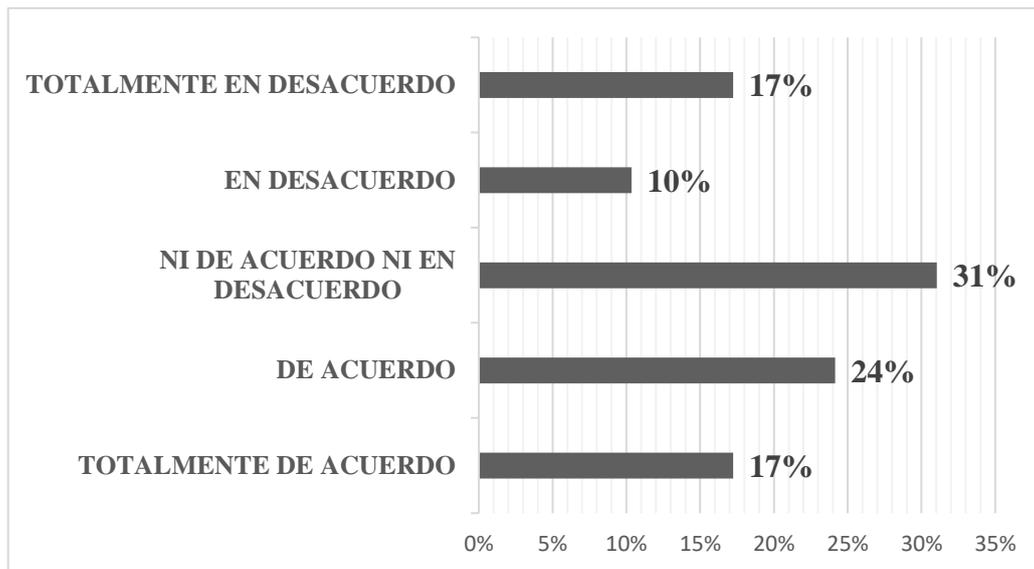


Figura 36. Estructura orgánica funcional definida y funciones establecidas en cada puesto de trabajo

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

El análisis evidenció con un 31%, que desconoce la funcionalidad establecida en los puestos de trabajo y la existencia de una estructura orgánica funcional en la Dirección de Posgrado, lo que llevó a determinar que no está establecido la cantidad de recursos humanos necesarios para desarrollar las funciones en la Dirección y el riesgo de omisión o confusión en las responsabilidades de cada miembro del equipo contribuyen a un mal desempeño por la mala ejecución de procesos.

¿Considera que la estructura orgánica funcional de la Dirección de Posgrado ejerce una correcta cadena de mando?

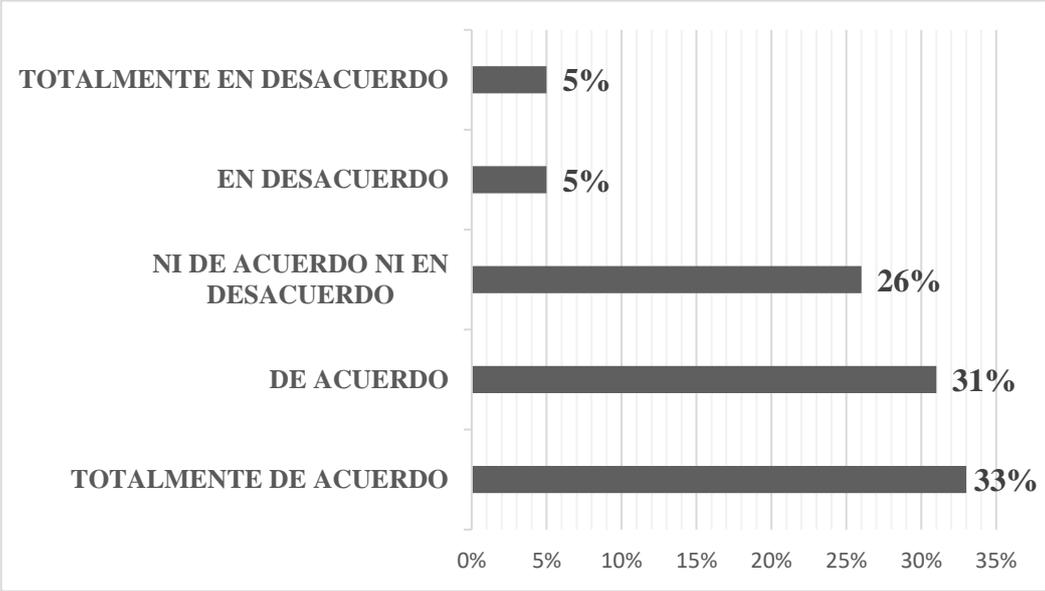


Figura 37. La estructura orgánica funcional ejerce una correcta Cadena de mando
 Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

Los porcentajes que se identificaron al realizar el análisis sobre la correcta cadena de mando ejercida por la estructura orgánica funcional en Posgrado, mostraron que el 64% consideraban que es correcta, mientras que el 36% no pudieron identificar la cadena de mando que ejerce la Dirección de Posgrado dentro de la Institución, ocasionando el desconocimiento de la función y aporte que brinda el departamento a la Institución.

¿Considera que la estructura orgánica - funcional que posee la Dirección de Posgrado es adecuada para el desarrollo de las actividades de la Universidad Nacional de Loja?

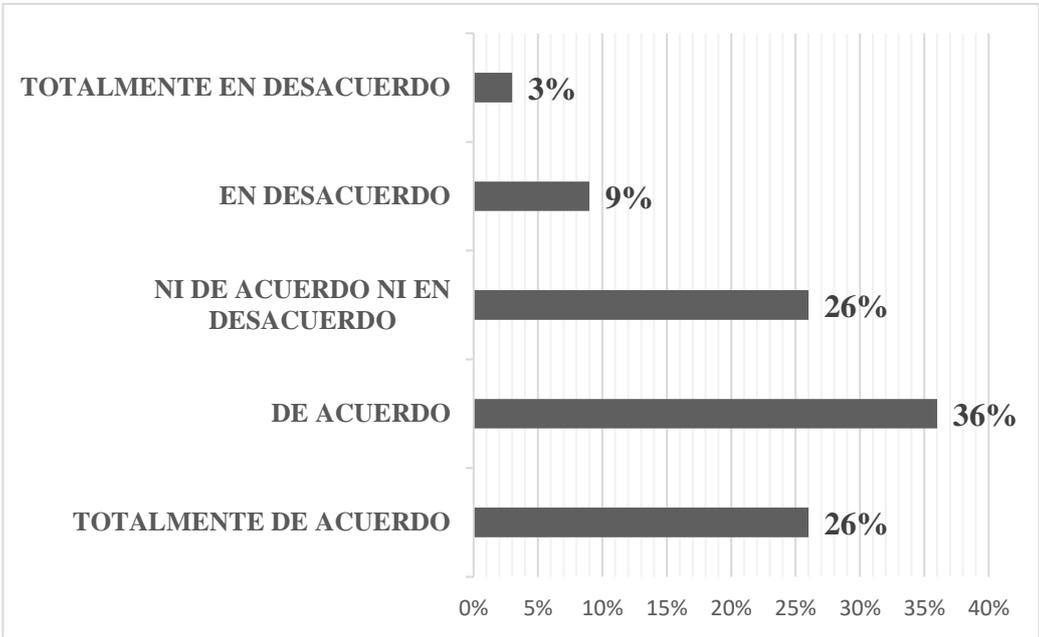


Figura 38. Estructura orgánica funcional adecuada para realizar actividades de la UNL.
Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

Según la encuesta realizada, se pudo determinar que el 36% está de acuerdo con el orgánico funcional que posee la Dirección de Posgrado, sin embargo el 26% desconoce si se han establecido manuales de funciones de los cargos vigentes, lo que ocasionó que no puedan realizar un análisis de dichas actividades para identificar si aportan al desarrollo de la Institución.

¿Considera si la estructura orgánica – funcional vigente, de la Universidad Nacional de Loja, permite a la Dirección de Posgrado obtener resultados favorables y otorgar un buen servicio?

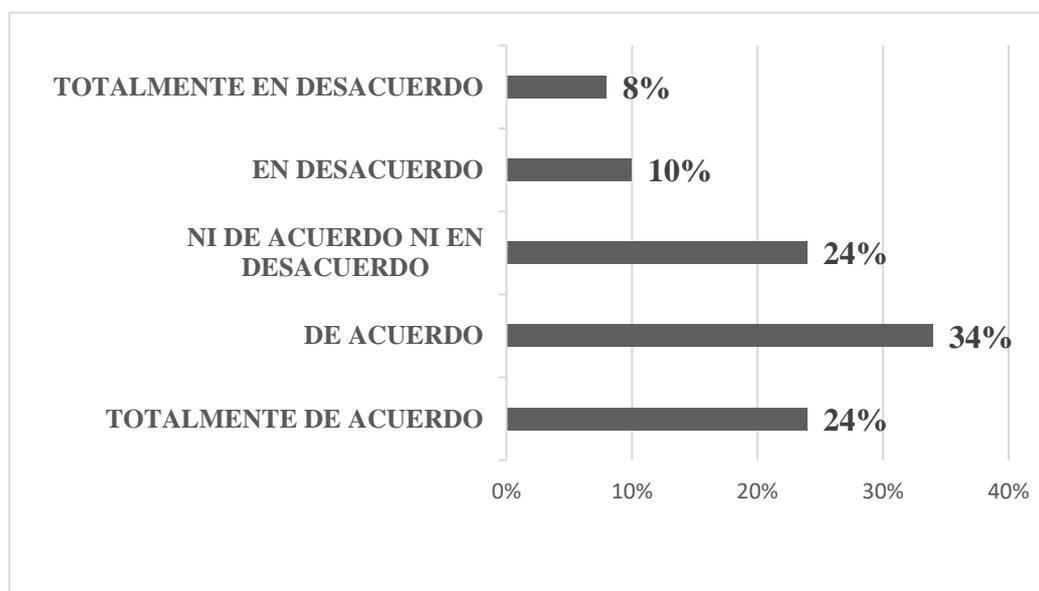


Figura 39. Estructura orgánica funcional vigente de la UNL, frente a los resultados y servicio que otorga la Dirección de Posgrado
Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

Como resultado del análisis realizado se obtuvo que, el 58% de los encuestados que estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo identificaron que la estructura orgánica funcional vigente de la Institución aporta de manera positiva a los resultados y servicios que otorga Posgrado, mientras que el 42% restante, eligió las alternativas de, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo y no conoce sobre el aporte que otorga el orgánico funcional; lo que demostró que no ha existido una socialización de las funciones a los empleados para su conocimiento por

ende no pudieron identificar la influencia de la aplicación del orgánico funcional en los resultados y servicio que ofrece posgrado.

¿Cree usted que la Universidad Nacional de Loja, debería poseer una mejor estructura orgánica – funcional, que permita a la Dirección de Posgrado obtener resultados favorables y otorgar un buen servicio?

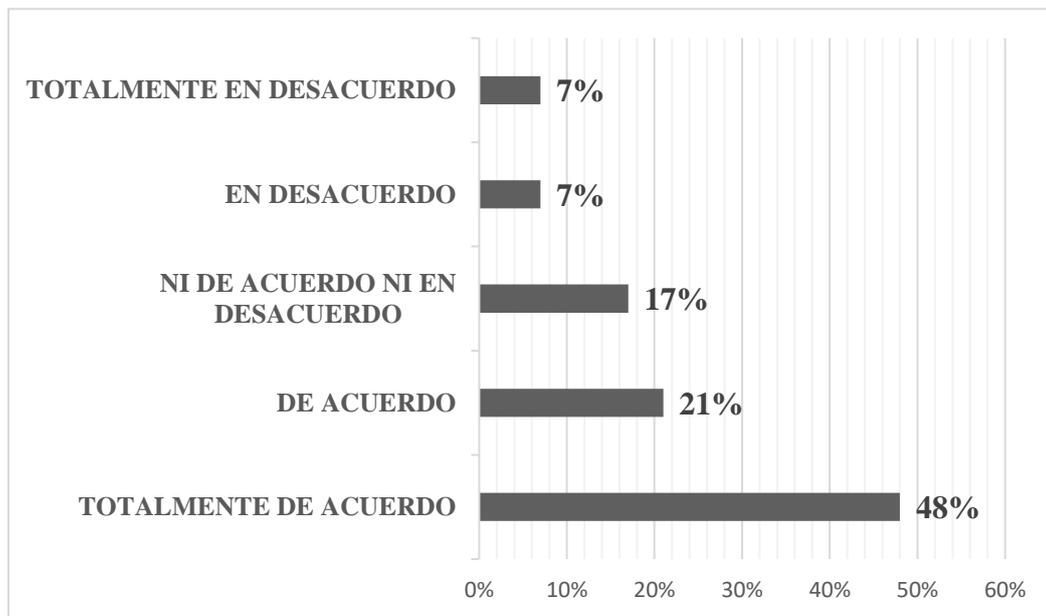


Figura 40. Estructura orgánica funcional vigente de la UNL, frente a los resultados y servicio que otorga la Dirección de Posgrado.

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

Una vez analizada las respuestas de los encuestados, respecto al mejoramiento de la estructura orgánica funcional de la Institución, se verificó que el 48% manifestaron que se debe proceder con esta actualización, en tanto que un porcentaje bajo como es el 7% estuvo en total desacuerdo; lo que nos lleva a detectar que nace una necesidad de reformulación del mismo en el que se considere incluir los cargos y funciones necesarios para aportar y obtener mejores resultados y servicios en la Dirección de Posgrado.

¿Considera que, con un rediseño de la estructura orgánica - funcional de la Universidad Nacional de Loja, se puede mejorar el servicio que otorga la Dirección de Posgrado?

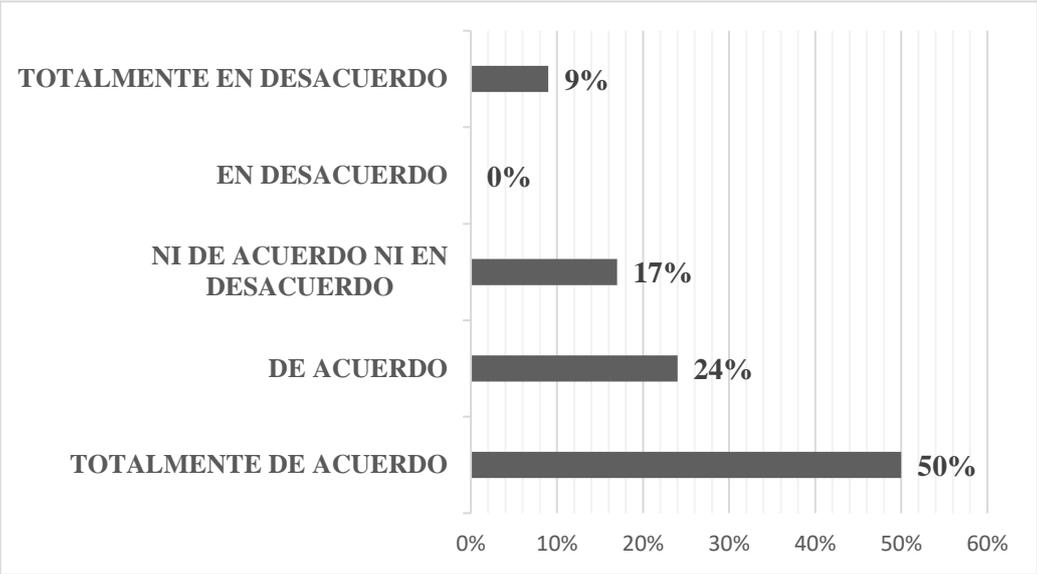


Figura 41. Rediseño de la estructura orgánica funcional de la UNL, para mejora del servicio que otorga la Dirección de Posgrado.

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

Como consecuencia de los resultados arrojados en el análisis se estableció que el 50% cree que, un rediseño de la estructura orgánica - funcional en la UNL, puede mejorar el servicio que otorga la Dirección de Posgrado, ya que la actualización de este incluiría los cargos que no consten en el mismo y excluiría los que no sean necesarios para la buena ejecución de los procesos que conllevan a otorgar un buen servicio para el cliente interno y externo.

¿Cree usted que una estructura orgánica - funcional mal diseñada, es la causa de un mal desempeño en los empleados?

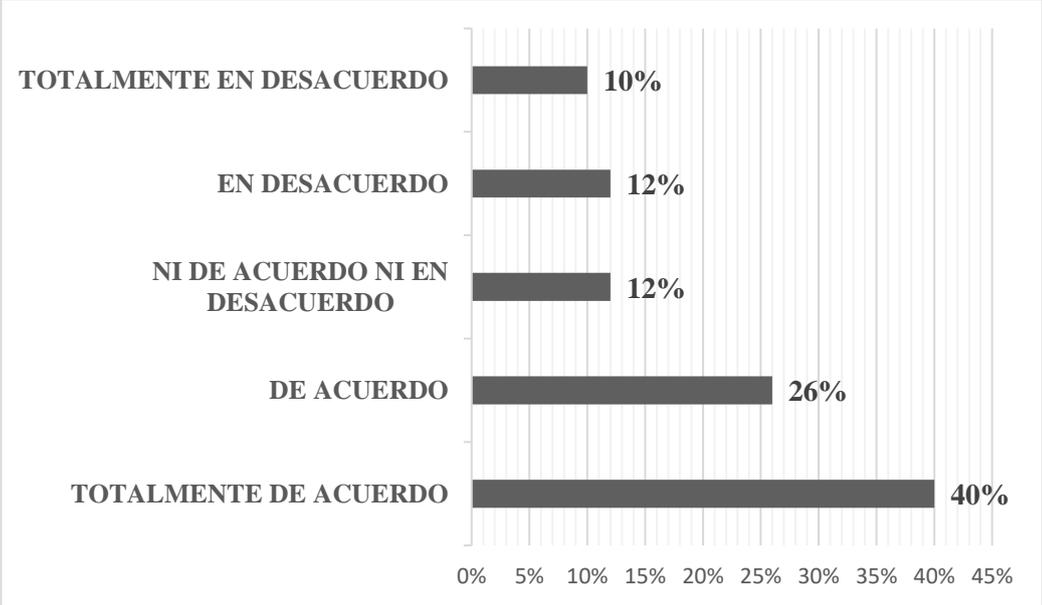


Figura 42. Estructura orgánica funcional mal diseñada, causa mal desempeño.
Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

De acuerdo a los resultados arrojados se evidenció que el 40% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo en que el mal desempeño de los empleados surge por una estructura orgánica - funcional mal diseñada, lo que ocasiona la falta de organización funcional que conlleva a la pérdida de equipo porque surge la exigencia de insistir obediencia e imponer disciplina.

¿Con la actual estructura orgánica – funcional, cómo calificaría usted los servicios que presta la Dirección de Posgrado?

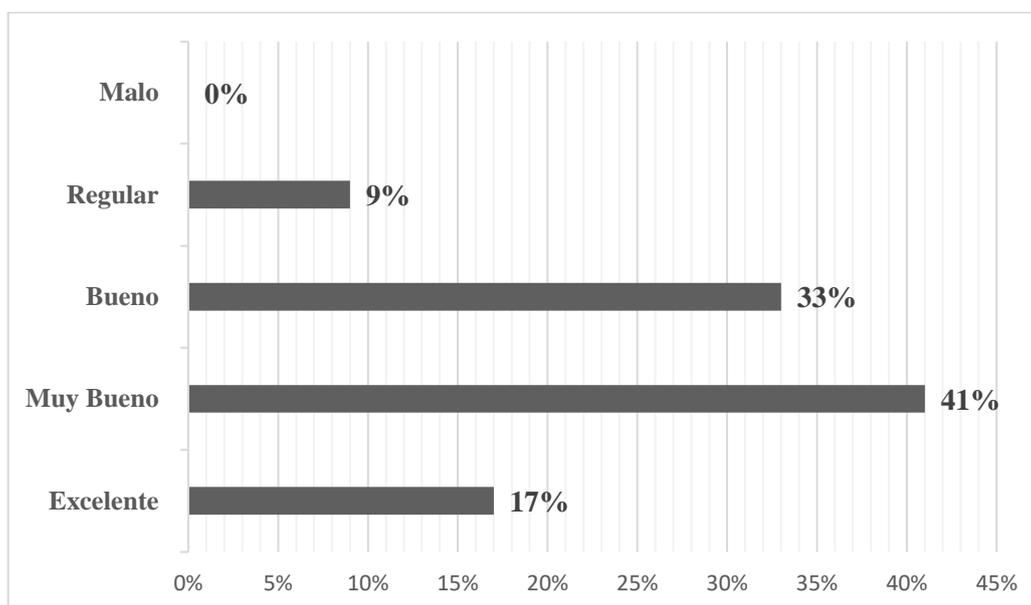


Figura 43. Calificación de los servicios de Posgrado
Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

De acuerdo a los resultados expuestos en la figura 29, se identificó que el porcentaje que calificó como muy bueno los servicios que presta la Dirección de Posgrado conforme la actual estructura orgánica funcional, fue del 41%, al tiempo que el 33% lo calificó como bueno y el 9% como regular, lo que nos llevó a reconocer que la estructura orgánica funcional actual, debe ser actualizada con mejoras y de acuerdo a la necesidad de los profesionales de nuestra sociedad y de las Unidades académico – administrativas de la Institución para alcanzar la excelencia en el servicio que otorga la Dirección de Posgrado.

Realizar la descripción de puestos en base a la estructura orgánica diseñada conforme a las necesidades de la Dirección de Posgrado

¿La Dirección de Posgrado, cumple con el reglamento orgánico funcional de la Institución y con la descripción de cargo para cada uno de los puestos de trabajo?

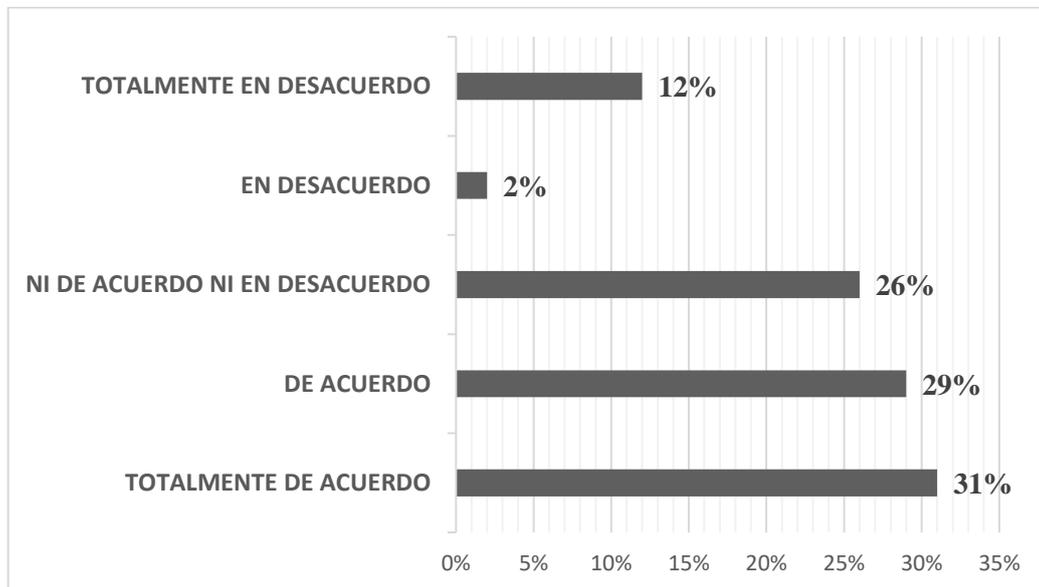


Figura 44. Cumplimiento del reglamento orgánico funcional y descripción de cargos de la Institución.

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

La figura 30 de acuerdo a la escala de Likert mostró como resultados porcentajes no muy diferenciados entre sí, lo que llevó a identificar que la división en las respuestas emitidas por los encuestados, se dieron por la interpretación de cada uno, según el desarrollo de sus actividades y funciones, evidenciándose el desconocimiento del reglamento orgánico funcional y la descripción de cargos de la institución.

¿Tiene Usted asignado de manera clara las actividades y responsabilidades dentro de su cargo?

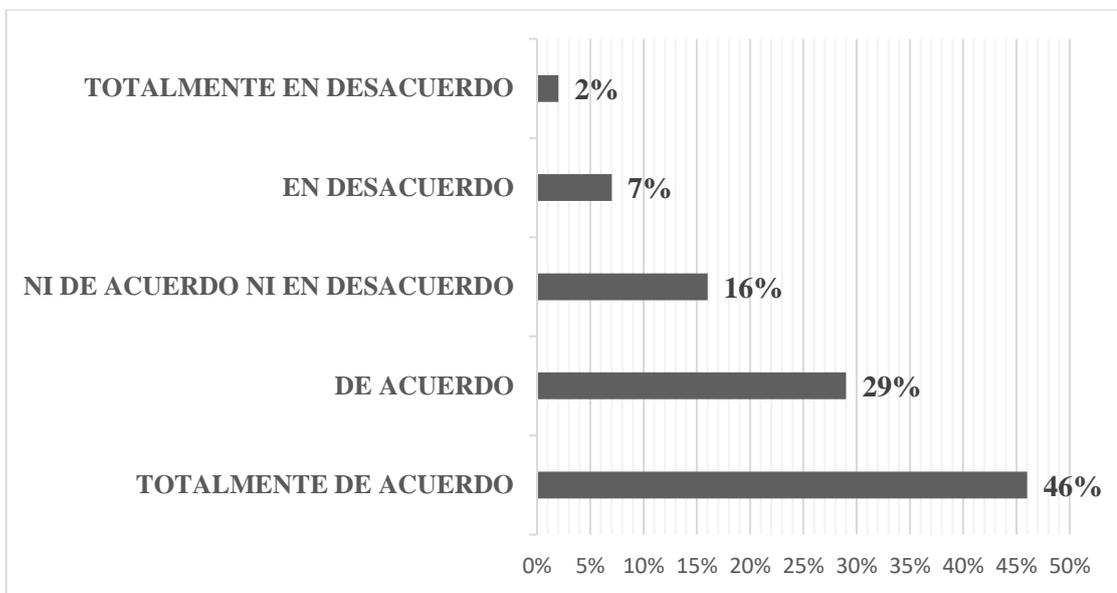


Figura 45. Asignación de actividades y responsabilidades de manera clara
Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

De conformidad a los resultados detallados mediante el análisis de la figura 31, se observó que el porcentaje mayor está totalmente de acuerdo con la asignación de sus actividades y responsabilidades, sin embargo en la figura 30 se obtuvo una división de respuestas con el cumplimiento del orgánico funcional por parte de la Dirección de Posgrado, lo que hace establecer que los encuestados consideraron clara la asignación de sus actividades y responsabilidades por los patrones de operatividad diaria que desarrollan más no por la existencia real de sus funciones descritas en un manual.

¿Considera que las actividades a Usted encomendadas están acorde a su puesto de trabajo y pueden ser cumplidas correctamente?

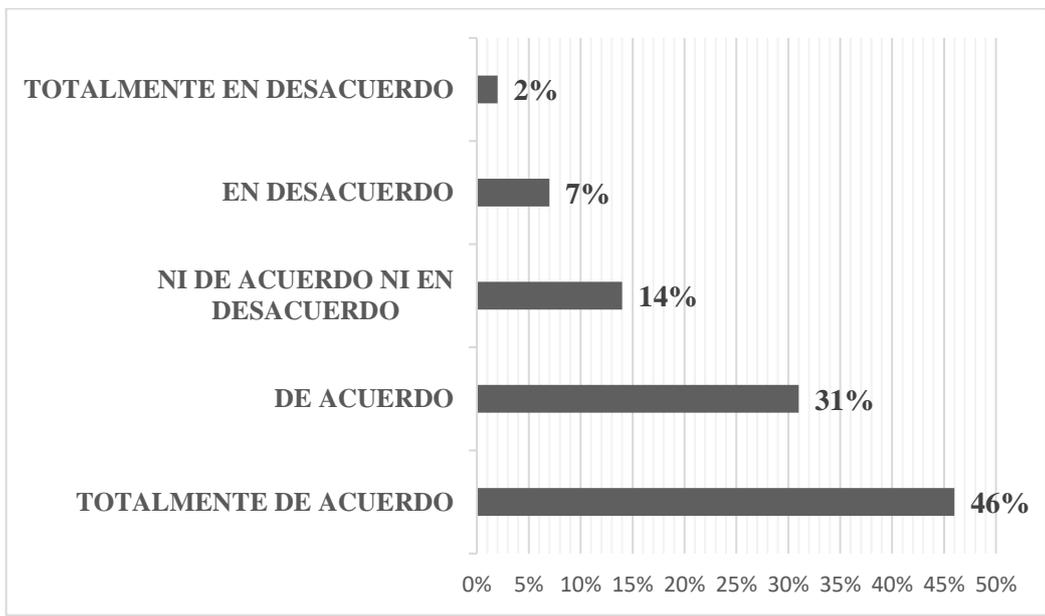


Figura 46. Actividades acorde a su puesto de trabajo y cumplimiento correcto

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

El análisis realizado, arrojó como resultado que el 46% están de acuerdo con las actividades encomendadas a su puesto de trabajo y que las cumplen correctamente; sin embargo considerando lo analizado en las preguntas que antecede, se pudo identificar que la apreciación de los encuestados se basó en la ejecución operativa de sus actividades, más no a la descripción de cargos de sus puestos de trabajo estipulados en el Reglamento Orgánico Funcional de la Institución.

¿Considera que la Dirección de Posgrado, al no contar con una estructura orgánica - funcional que le permita cumplir con sus responsabilidades, afecta la asignación de tareas?

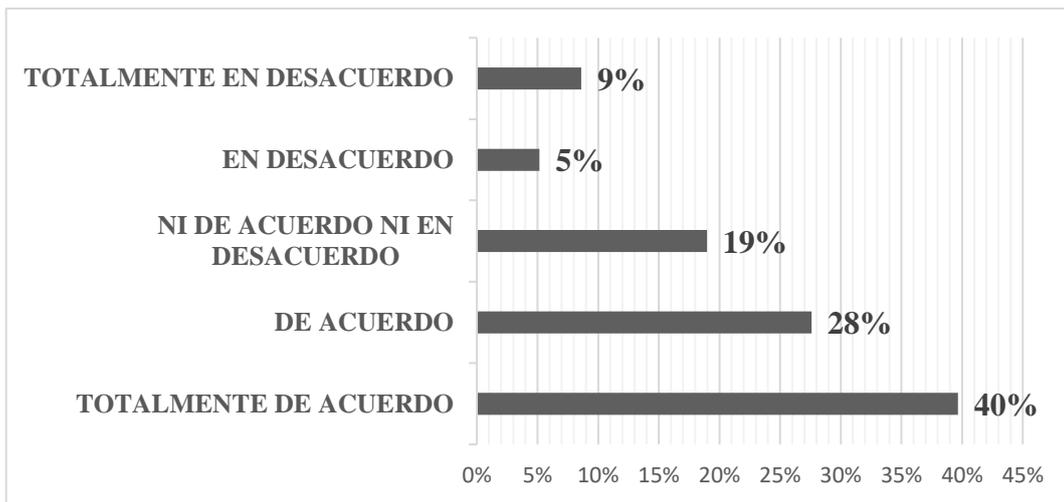


Figura 47. La falta de una estructura orgánica - funcional, afecta la asignación de tareas a cada puesto de trabajo.

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

El análisis brindó como resultado que el 40 % de los encuestados, se encontró totalmente de acuerdo, en que, la asignación de tareas se ve afectada por la falta de una estructura orgánica funcional, ya que no se puede identificar el funcionamiento de la cadena de mando, lo que impide diferenciar, identificar y definir las tareas y responsabilidades a quién le corresponde y coordinar la asignación de las mismas para establecer los perfiles de puestos a los colaboradores, para identificar si existe la necesidad de contratar más personal para alguna actividad en particular.

¿Conoce si el manual de funciones de la Institución, registra información clara y concisa de las actividades correspondientes a los puestos de trabajo de la Dirección de Posgrado?

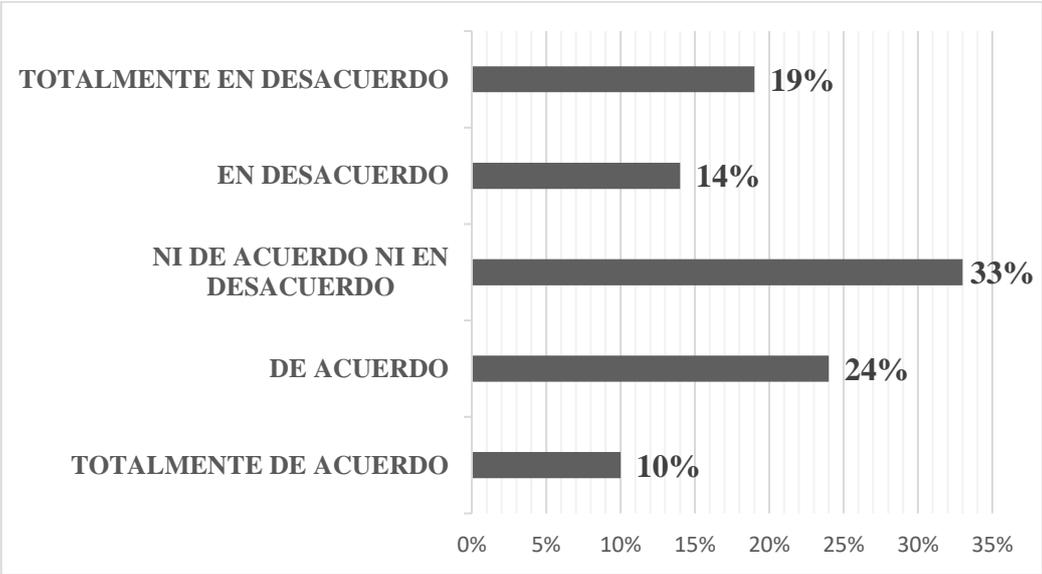


Figura 48. Manual de funciones de la Institución, registra información de los puestos de trabajo de la Dirección de Posgrado
Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

El 66% de los encuestados manifestaron desconocer si el manual de funciones registra información clara y concisa de las actividades de los puestos de trabajo de la Dirección de Posgrado, lo que permitió deducir que existió una falta de inducción al personal sobre el manual de funciones de la institución o peor aún dá lugar a interpretar que el mismo no registra la existencia de los puestos de trabajo de Posgrado.

¿Considera que sus funciones asignadas, están conforme a su especialización?

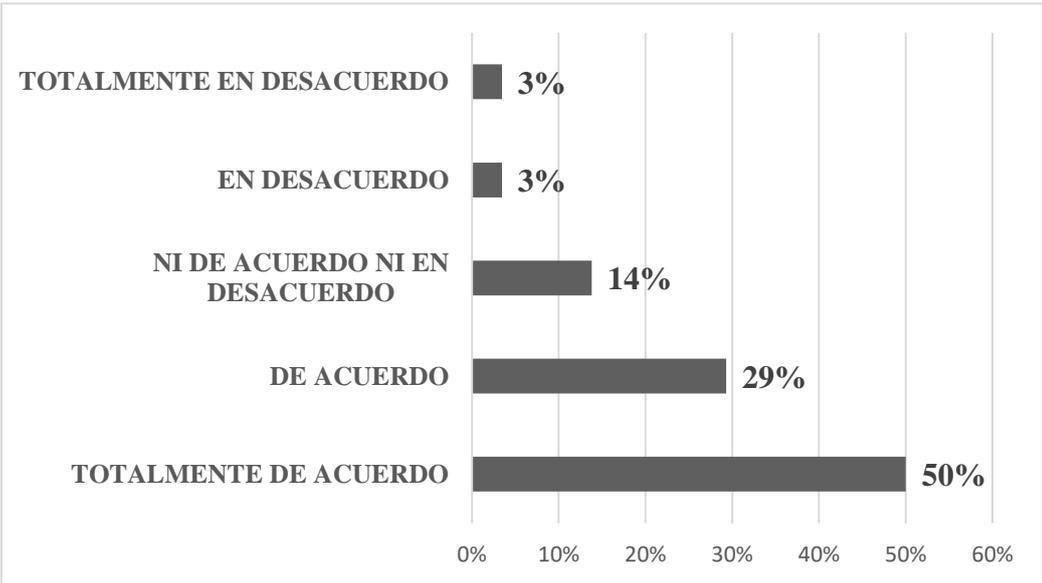


Figura 49. Funciones asignadas conforme su especialización
Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

Los resultados obtenidos hicieron visible que el 79% de los encuestados se encontraban conformes con las funciones asignadas, no obstante el 21 % concluyó su inconformidad con la asignación de las mismas; en este análisis se pudo observar que las personas sondeadas mantenían conocimientos que les permitieron ejecutar las atividadas encomendadas siendo una ventaja por que les ayudó a especializarse en el desarrollo de las mismas, ya que el desempeño consecutivo de los procesos operativos que se derivan de ejecutar tareas y actividades repetitivas, les permitieron identificar sus características, habilidades, recursos y manejarlas hasta alcanzar su especialización.

¿Cree Usted que el título académico debe ser acorde a las actividades que realiza?

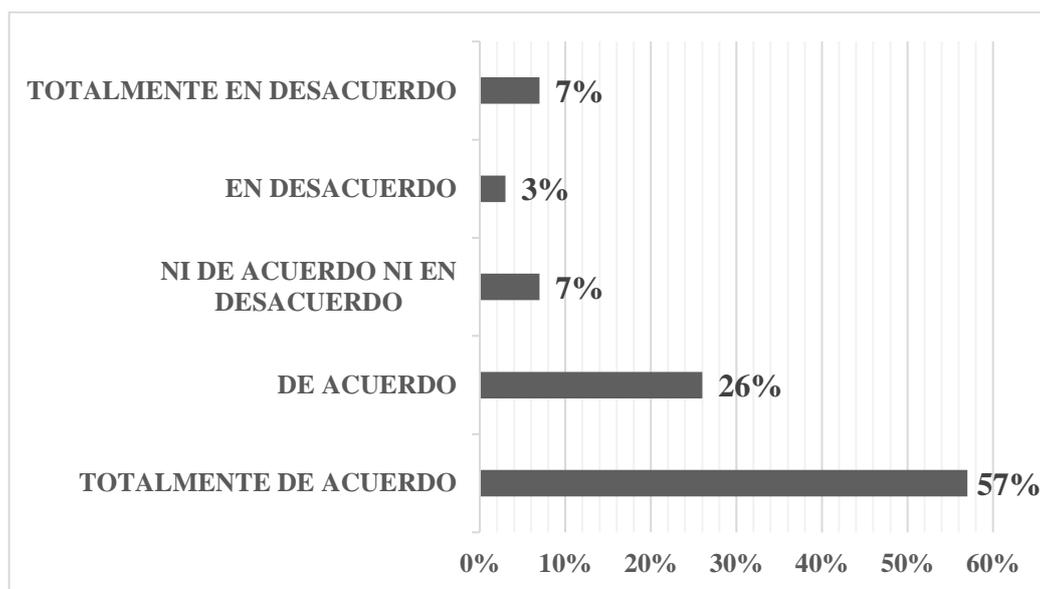


Figura 50. Título académico acorde a las actividades
Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

Sobre la base de la encuesta realizada, se efectuó el análisis donde se determinó que el mayor porcentaje cree que el título académico debería establecer relación con las actividades que ejecuta, ya que dicha información es determinante para el diseño óptimo de los requerimientos de puestos y funciones que, al conocer sus niveles académicos aportan a cada una de las unidades de la Institución, donde reflejan la radiografía de la relación de los cargos y sus requerimientos, para dar cumplimiento a la ejecución de la estructura institucional.

¿Los procesos que ejecuta para realizar sus tareas son rutinarios?

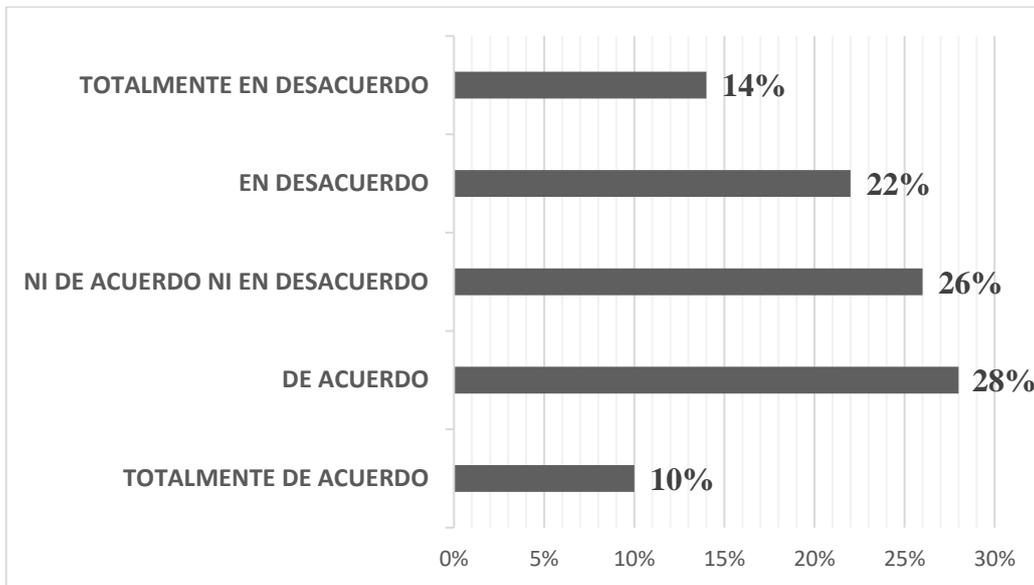


Figura 51. Procesos rutinarios para ejecución de tareas

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

En el análisis se identificó una división en las respuestas de los investigados, ya que el 38% mencionó que los procesos ejecutados eran rutinarios, mientras que el 36% indicó que no lo eran y el 26% no identificó si sus procesos provenían de una rutina; diagnóstico que nos llevó a deducir que no mantenían el conocimiento para diferenciar las actividades de las tareas, situación que no les permitió determinar si éstas eran rutinarias dentro de los procesos ejecutados.

¿Usted conoce con exactitud su puesto de trabajo y las actividades que desarrolla?

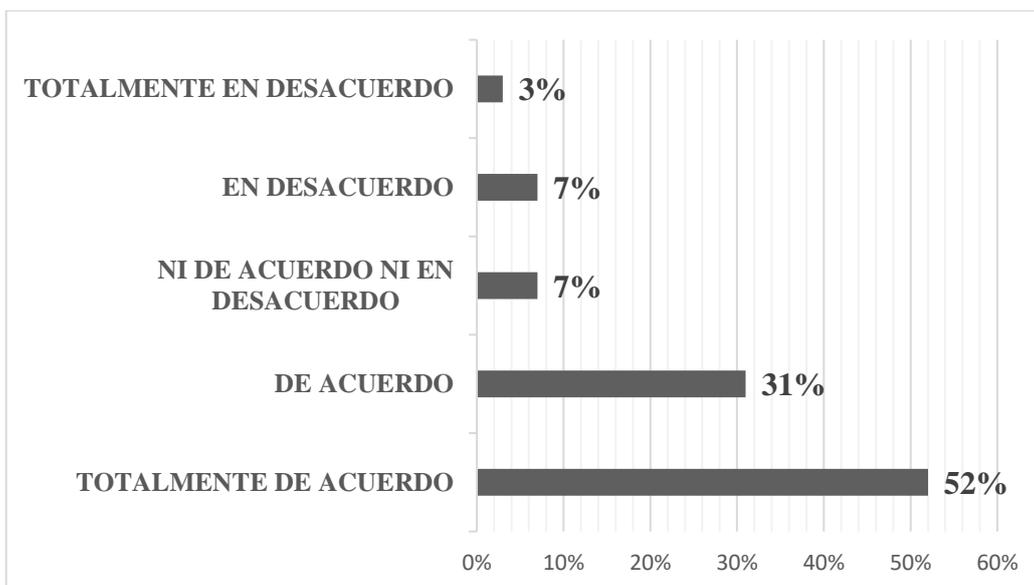


Figura 52. Actividades acorde a su puesto de trabajo

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

Más de la mitad de los encuestados aludieron conocer su puesto de trabajo y sus actividades desarrolladas, sin embargo existió un porcentaje bajo que consideró no tener la certeza absoluta de conocer su puesto de trabajo y sus actividades, que por más mínimo que sea demostró la falla existente del desconocimiento del manual de funciones de la institución.

¿Su puesto actual de trabajo se relaciona con más de un departamento o área de la UNL?

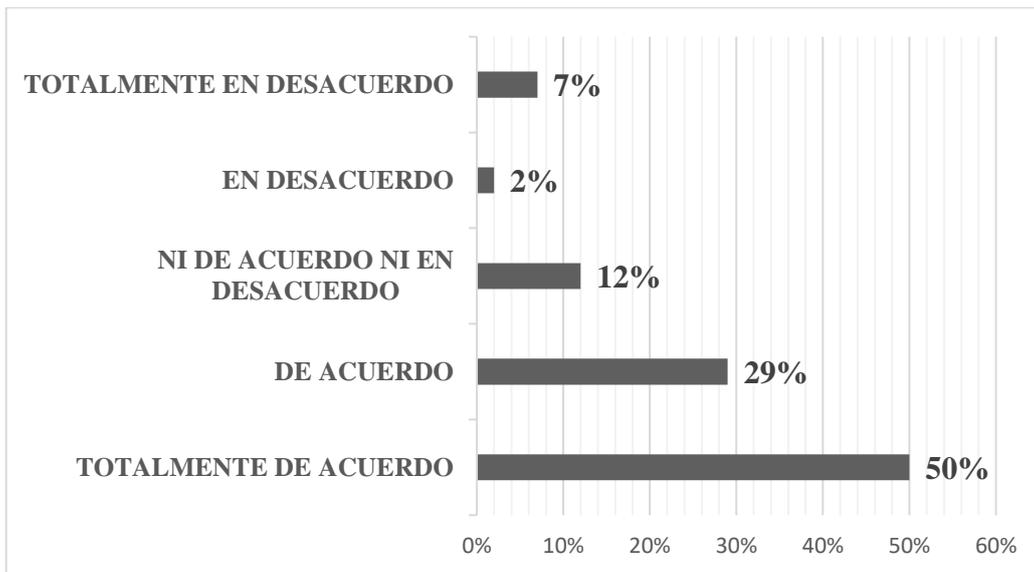


Figura 53. Relación del puesto de trabajo con más de un departamento

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

De acuerdo al resultado de las encuestas se logró determinar que, mas de la mitad, del personal encuestado, es decir el 79%, estipularon la conectividad que existe entre sus actuales cargos y los departamentos de la UNL, no obstante el 12% manifestó que su trabajo no mantiene relación con otros departamentos, mientras que el 12% desconoce si su trabajo se concatena con otras unidades; por mínimo que sea el desconocimiento de los funcionarios respecto a la unilateralidad de la Institución, demuestra la fata de una estructura organizacional bien establecida que abarque absolutamente todos los departamentos que conforman la Universidad y por ende se evidencia el desconocimiento y la no importancia de de entender la relación entre departamentos lo que afecta notablemente en la fluidez para el dearrollo de los procesos, situación que lleva a tambalear el cumplimiento de los objetivos institucionales.

¿Usted conoce de la estructura orgánica – funcional y descripción de su puesto de trabajo?

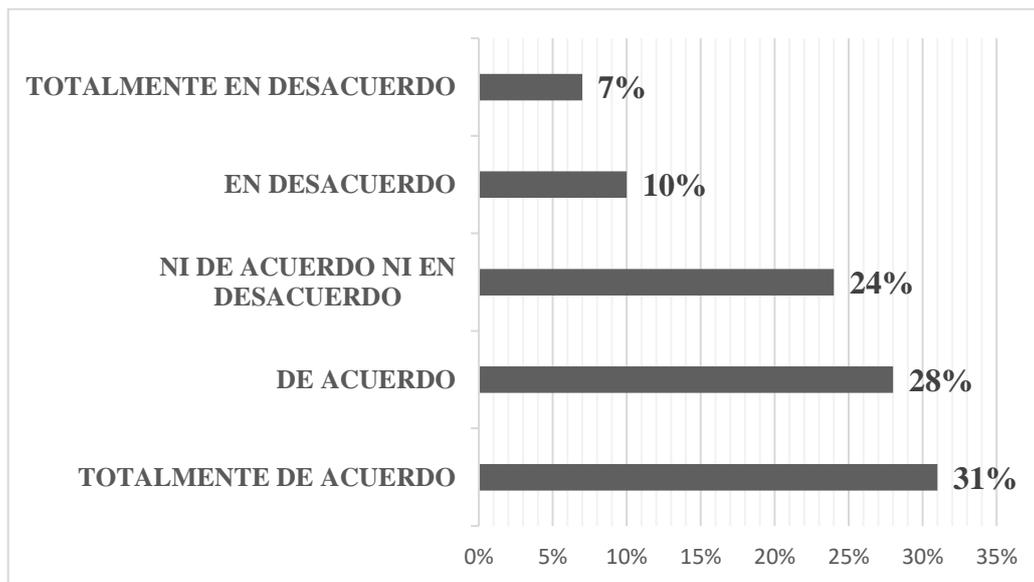


Figura 54. Conocimiento de la estructura orgánica – funcional y descripción de su puesto de trabajo

Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

Los resultados demostraron que el 59% de los empleados conocen de la estructura orgánica funcional y descripción de sus puestos de trabajo, lo que ayuda a viabilizar los procesos entre la unidades de la institución, por otro lado es preocupante la existencia de porcentajes que reflejan el desconocimiento de la estructura orgánica funcional y descripción de sus puestos de trabajo ya que son esas unidades que al no tener claro sus funciones ni la línea de mando permiten que se generen cuellos de botella por la falta de toma de decisiones, ocasionando la productividad y el éxito de la institución.

¿Cree usted que la Dirección de Posgrado de la UNL, posee los puestos de trabajo de acuerdo a las funciones que realiza cada uno de los empleados?

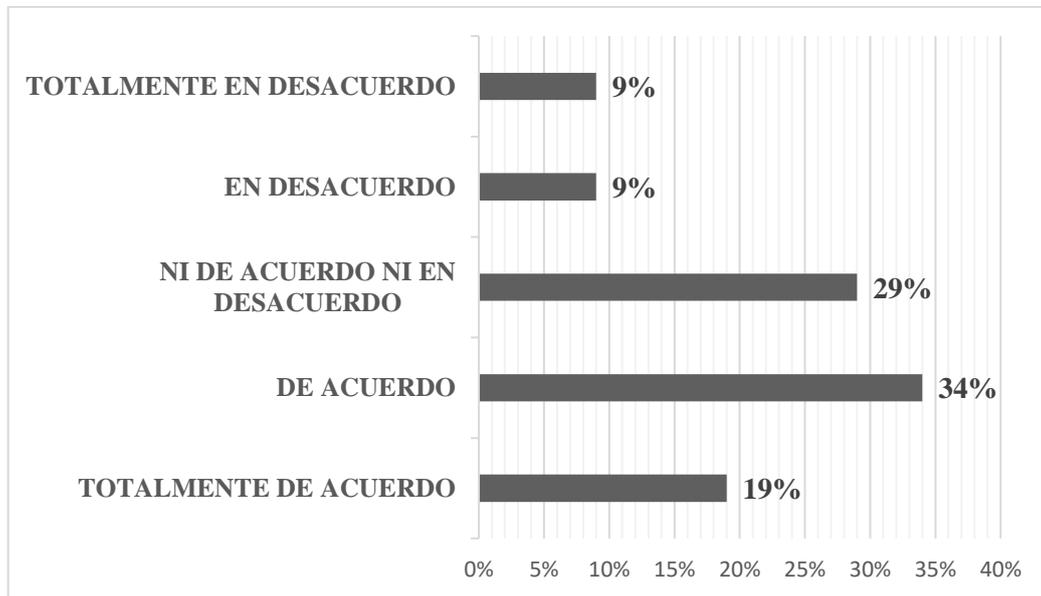


Figura 55. Puestos de trabajo de acuerdo a funciones de los empleados
Nota. Encuesta aplicada en la UNL

Análisis:

Conforme los resultados se pudo observar que más de la mitad de los encuestados es decir el 53% coinciden en que los puestos de trabajo si están alineados a las funciones que ejecutan los empleados de la Dirección de Posgrado, lo que posibilita un mejor control y desempeño laboral; por otro lado se evidencia que el 47% tienen la percepción de que los empleados no poseen los puestos de trabajo de acuerdo a las funciones que realizan, llevando a concluir que es sumamente necesario mejorar la planificación del talento humano, con la finalidad de que se puedan asignar las funciones al personal de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñen y con ello establecer estrategias para mejorar los productos a obtener y de esta manera otorgar un servicio de calidad.

7. Discusión

En conformidad al análisis de los resultados y tomando en cuenta como antecedente el Manual y Normas Internas de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos Administrativos y Reglamento Orgánico por Procesos, vigentes, de la Universidad Nacional de Loja, se encontró que la estructura orgánica y descripción de puestos no están acorde con la realidad actual de la Institución ya que no se ha considerado el posible nacimiento de nuevos roles y actividades, en este caso específico para la Dirección de Posgrado, lo que implica que la actualización del manual, las normas y reglamento realizada con fecha 14 de mayo de 2021, no cumplan en su totalidad con la visión institucional, la planificación estratégica, la estructura orgánica y los procesos internos, es decir no garantiza una correcta funcionalidad de la estructura administrativa que exige el entorno laboral y académico, por ello las condiciones actuales de la institución necesitan un diseño acorde con las realidades internas y externas de la oferta académica de cuarto nivel.

En los resultados obtenidos se demuestra lo manifestado por (Gibson, 2013), el cual indica que el diseño permite a la organización generar estructuras y procesos a partir de las necesidades del contexto siendo el medio por el cual una empresa pretende estructurarse y comportarse para lograr sus objetivos. Así mismo (Murillo, 2019) menciona que la estructura refleja la organización del personal que ejecutará los procesos y actividades propios que garantizan el correcto funcionamiento de la organización, es así que, con la Dirección de Posgrado, nace la necesidad de estructurarse, por ello es fundamental adoptar la estructura adecuada estableciendo la división de trabajo fijando responsabilidades y autoridad para la toma de decisiones y así lograr las estrategias propuestas.

Si bien es cierto la Dirección de Posgrado se encuentra inmersa en el Manual y Normas Internas de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos Administrativos y Reglamento Orgánico por Procesos, pues no está en su totalidad, ya que en la estructura orgánica de la Institución únicamente se contemplan cinco cargos que en la realidad no están alineados conforme la ejecución de procesos y actividades desempeñadas por los empleados lo que en muchas de las veces es un obstáculo para la Dirección de Posgrado contribuir a las estrategias institucionales, situación que la menciona (Vidal, 2015) donde indica que es factible lograr la estrategia empresarial si se cuenta con una estructura organizacional bien establecida y para ello se necesita un soporte para la ejecución siendo este un buen diseño organizacional.

Las relaciones jerárquicas permiten establecer una descripción ordenada de las unidades administrativas de la organización así lo revela (Franklin, 2014) quien afirma que tanto la descripción de la estructura orgánica como la representación del esquema organizativo deben ir concatenados, con la finalidad de que, los recursos se pueden utilizar y aprovechar al máximo, aumentando la eficiencia de la empresa a largo plazo, e identificando los nombres de los departamentos administrativos, quienes lo conforman y sus niveles de categoría, situación que no es factible evidenciar en la actual estructura orgánica y descripción de puestos de la Dirección de Posgrado, por ello se genera y da lugar a errores, retrasos en los procesos y confusión en empleados y usuarios al momento de identificar los niveles de jerarquía y la cadena de mando en las diferentes dependencias de la organización.

Las relaciones jerárquicas permiten establecer una descripción ordenada de las unidades administrativas de la organización así lo revela (Franklin, 2014) quien afirma que tanto la descripción de la estructura orgánica como la representación del esquema organizativo deben ir concatenados, con la finalidad de que, los recursos se puedan utilizar y aprovechar al máximo, aumentando la eficiencia de la empresa a largo plazo, e identificando los nombres de los departamentos administrativos, quienes lo conforman y sus niveles de categoría, situación que no es factible evidenciar en la actual estructura orgánica y descripción de puestos de la Dirección de Posgrado, por ello se genera y da lugar a errores, retrasos en los procesos y confusión en empleados y usuarios al momento de identificar los niveles de jerarquía y la cadena de mando en las diferentes dependencias de la organización.

Al no contar con los puestos de trabajo representados a través de un organigrama y delimitados conforme la necesidad de la Dirección de Posgrado, se identifica la mala estructura organizacional que posee la Universidad Nacional de Loja, por la falta de división del trabajo, tareas, responsabilidades y jerarquía, lo que ocasiona que los empleados no cumplan sus actividades y funciones con la eficiencia y eficacia requerida para el puesto en el que se desempeñan, por ello se concuerda con (Fincowsky, 2009) porque menciona que todas las unidades administrativas y sus interrelaciones deben estar delimitadas con exactitud en el organigrama considerando que es la representación gráfica de la estructura orgánica – funcional de una institución, en el que se evidencia la constitución de las unidades administrativas, jerarquías, canales formales de comunicación, autoridad y supervisión.

Propuesta

Por lo expuesto, se plantea una estructura orgánica vertical ajustada a las necesidades de la Dirección de Posgrado, siendo la más idónea por su gestión, que es, de arriba hacia abajo, muy similar a una pirámide, la cual se basa en la jerarquía donde los empleados tienen roles claramente distribuidos y es factible ya que se adapta a organizaciones de distintos tamaños. Por ello se incorporó nuevos puestos con los que se garantiza un mejor rendimiento y concatenación entre las unidades de la Institución con la finalidad de lograr los objetivos institucionales.

Para el planteamiento de la presente estructura orgánica realizada en virtud de las necesidades de la Dirección de Posgrado, se adopta lo suscrito por (Brume González, 2019) donde menciona que los organigramas, entre otros, se clasifican en verticales y de acuerdo con su formato permiten situar los puestos estratégicamente, tal como se visualiza a continuación; un organigrama diseñado en base a las características y particularidades propias de la Dirección de Posgrado.

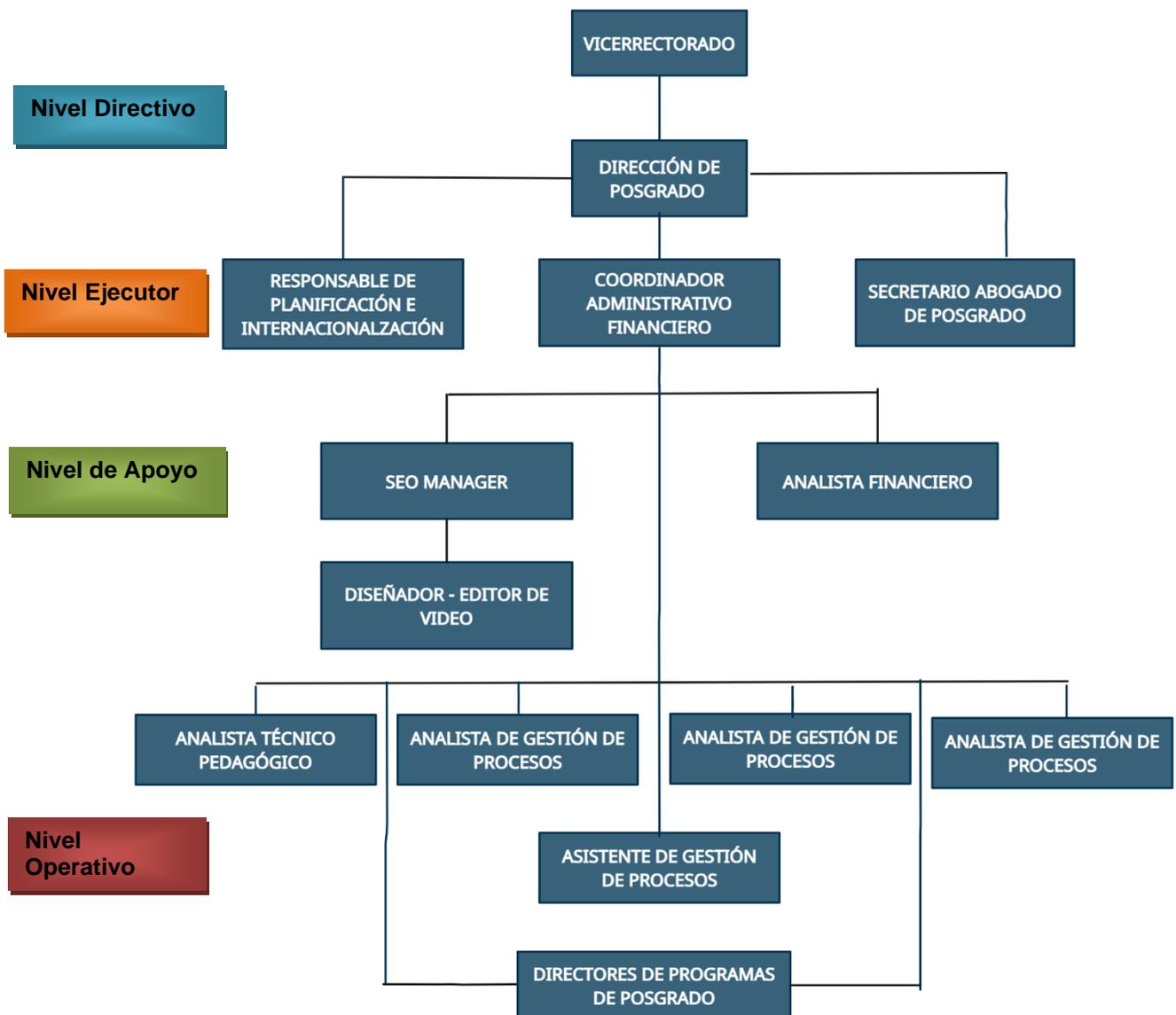


Figura 56. Propuesta de estructura organizacional para la Dirección de Posgrado.

La descripción de puestos realizada en base a la estructura orgánica diseñada conforme a las necesidades de la Dirección de Posgrado, es la adecuada para lograr el funcionamiento exitoso y la contratación del personal administrativo pertinente como responsable de cada puesto de trabajo, distribuyendo la carga laboral según corresponda.

La funcionalidad administrativa es un punto estratégico en la Dirección de Posgrado y su éxito depende directamente de la descripción de puestos, ya que el orden y el balance administrativo, le permitirá alcanzar sus objetivos, por ello la estructura orgánica funcional propuesta registra nuevos puestos que ayudarán a cumplir con la planificación, ejecución de las tareas asignadas y objetivos institucionales, alinear la estrategia con los recursos y proporcionar mayores niveles de satisfacción a los beneficiarios, tal como lo menciona (Chiavenato I. , 2011) donde nos dice que la descripción del puesto es una lista escrita de los aspectos importantes de

las funciones y responsabilidades asumidas; además de una descripción detallada de las tareas y el ciclo de su ejecución.

PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Misión, visión, objetivos generales, valores y principios de acuerdo al Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja:

Misión

Es misión de la Universidad Nacional de Loja: la formación académica y profesional, con sólidas bases científicas y técnicas, pertinencia social y valores; la generación y aplicación de conocimientos científicos, tecnológicos y técnicos, que aporten al desarrollo integral del entorno y al avance de la ciencia; el fortalecimiento del pensamiento, la promoción, desarrollo y difusión de los saberes y culturas; y, la prestación de servicios especializados.

Visión

La Universidad Nacional de Loja al 2030 lidera y desarrolla, con pertinencia, responsabilidad social y de manera articulada: la formación del talento humano con alto nivel académico-científico, sensibilidad y compromiso humanista; la investigación colaborativa por dominios científicos, tecnológicos e innovación; y, la vinculación con la sociedad, a través de proyectos de transferencia de conocimientos en correspondencia con los requerimientos del desarrollo local, regional, nacional y binacional; en el marco de un modelo de gestión institucional innovado y de mejora continua.

Objetivos Generales. – Los objetivos generales de la institución se comprenderán en los siguientes ejes:

1. Eje docencia. - Desarrollar la docencia a nivel de grado y posgrado con pertinencia social, excelencia académica innovación y enfoque humanista e intercultural.

2. Eje investigación. - Contribuir a la generación, innovación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos por dominios, valorando los saberes ancestrales de las diversas culturas y artes, articulados a la docencia y vinculados a la problemática de los sectores sociales del entorno zonal, nacional e internacional.

3. Eje vinculación con la sociedad. - Desarrollar proyectos participativos, articulados con la docencia e investigación y ejecutados con pertinencia y responsabilidad social en el contexto local, regional y nacional.

4. Eje gestión administrativa institucional.- Implementar un sistema integral de gestión administrativa y financiera desconcentrada, ágil y eficiente, con una cultura organizacional

fundamentada en valores, que desarrolle el talento humano y fortalezca las funciones sustantivas y los servicios institucionales, enfocados en la calidad y mejora continua.

Valores y principios. - La Universidad Nacional de Loja se fundamenta en los siguientes valores y principios:

a) Responsabilidad. - Es la virtud de los servidores de la institución, no solo de tomar una serie de decisiones de manera consciente, sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento. El valor de Responsabilidad en la Universidad se regirá por los siguientes principios:

- a.1.) Reconocer y responder a las propias inquietudes y las de los demás.
- a.2.) El cumplimiento de metas con eficacia y eficiencia en los cargos que se tiene. Se entiende por “cargo” las obligaciones del personal administrativo, docente y trabajadores.
- a.3.) Reporte oportuno de las anomalías que se generan de manera voluntaria o involuntaria.
- a.4.) Asumir con prestancia las consecuencias que las omisiones, obras, expresiones y sentimientos generan en la persona, el entorno, la vida de los demás y los recursos asignados al cargo conferido.

b) Honestidad. - Se refiere a la cualidad con la cual se designa a aquella persona que se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra. El valor de Honestidad en la Universidad se regirá por los siguientes principios:

- b.1.) Respeto a la verdad en relación con el mundo exterior, los hechos y las personas.
- b.2.) Actuar de acuerdo a cómo se piensa y se siente. Ser coherente en sus acciones.
- b.3.) Mantener el orden, moderación y constancia de los actos.
- b.4.) Actuar con sentido de justicia hacia los demás y hacia sí mismo.

c) Solidaridad. - Sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes. El valor de Solidaridad en la Universidad se regirá por los siguientes principios:

- c.1.) Colaboración y ayuda mutua entre todos los integrantes de la Universidad.
- c.2.) Renunciar a actitudes egoístas.
- c.3.) Entender las relaciones interdependientes entre docentes, estudiantes, empleados y trabajadores.
- c.4.) Buscar el bien común, la igualdad y la fraternidad.

d) Transparencia. - Se refiere a la actitud y decisión de los servidores de la institución en promover acciones para dar a conocer su conducta positiva frente a las responsabilidades; en términos de gestión pública, implica transparentar y democratizar el libre acceso a la información, acompañado de procesos técnicos para la rendición de cuentas a los usuarios y a la sociedad en general, consiguiendo con ello credibilidad, confianza y reconocimiento social.

El valor de Transparencia en la Universidad se regirá por los siguientes principios:

- d.1.) Transparentar los procesos académicos y administrativos institucionales.
- d.2.) Rendir cuentas a la comunidad universitaria, a la sociedad y a los organismos de control.
- d.3.) Contar con estructuras, instrumentos legales y medios para fomentar y fortalecer la cultura organizacional de la transparencia.
- d.4.) Democratizar el pensamiento crítico constructivo en todos los estamentos universitarios.
- d.5.) Acceso público a la información de la gestión académica e institucional.

MARCO LEGAL

De acuerdo a la Norma Interna del Subsistema de Clasificación de Puestos de la Universidad Nacionaal de Loja.

Capítulo II De la Descripción de Puestos de Trabajo

Art. 3.- De la descripción de puestos. - Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la institución a través de la determinación de los factores de exigencia, en relación a las funciones de las Facultades, Coordinaciones, Direcciones, Subdirecciones o Procesos.

Cada titular o responsable de las Facultades, Coordinaciones, Direcciones, Subdirecciones o Procesos, en coordinación con la Unidad de Talento Humano, elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su unidad, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas, definidas por los siguientes factores:

- Rol
- Años de Experiencia
- Detalle de la Experiencia
- Instrucción Formal
- Denominación del Puesto
- Misión del Puesto
- Actividades Esenciales
- Conocimientos
- Temática de Capacitación
- Competencias Técnica
- Competencias Conductuales

Art. 4.- Definición de Roles.- Los roles se encuentran integrados de acuerdo a la necesidad, volumen de trabajo y responsabilidades en cada Facultad, Coordinación, Dirección, Subdirección o Proceso, y están determinados por los niveles de reporte de la gestión hacia el responsable de la unidad, conforme el siguiente detalle:

NIVEL	ROLES
PROFESIONAL	EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS
	EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS
	EJECUCIÓN DE PROCESOS
NO PROFESIONAL	EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO
	TÉCNICO
	ADMINISTRATIVO

Art. 5.- Definición de la experiencia.- Cada Facultad, Coordinación, Dirección, Subdirección o Proceso, de acuerdo a la complejidad que demanda su finalidad y funciones, determinará los años de experiencia necesarios para el desempeño de cada puesto de trabajo, acorde con los roles definidos, conforme el siguiente detalle:

ROLES	AÑOS DE EXPERIENCIA
EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	4 años
EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	3 años
EJECUCIÓN DE PROCESOS – TERCER NIVEL	2 años
EJECUCIÓN DE PROCESOS – TECNÓLOGO SUPERIOR	5 años
EJECUCIÓN DE PROCESOS – TÉCNICO SUPERIOR	6 años
EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO	1 año
TÉCNICO	6 meses
ADMINISTRATIVO	3 meses

Art.6.- Detalle de la experiencia.- La experiencia se identifica de acuerdo a la necesidad institucional y que tenga relación directa con el rol, gestión, actividades o funciones a realizar en cada puesto de trabajo.

Art. 7.- Definición de la Instrucción Formal.- Para cada puesto de trabajo considerando el nivel de ubicación (Profesional, No Profesional), se identificará el conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, y determinados por los siguientes grados de estudio:

Cuarto Nivel: PHD, Maestría, Especialidad, Diplomado

Tercer Nivel: Títulos profesionales

Tercer Nivel en Formación: Títulos de Estudiantes en carrera universitaria

Técnico: Títulos de Técnicos Superiores Post Bachillerato

Bachiller: Títulos de bachillerato

Art. 8.- Detalle de la capacitación.- La capacitación, se determina como un conjunto de conocimientos y especialización adicional a la instrucción formal; relacionada directamente con el puesto de trabajo, el rol que desempeña, las actividades, las competencias y la experiencia.

Art. 9.- Definición de la Denominación del puesto.- La Unidad de Talento Humano con el responsable de cada Unidad, identificará el nombre del puesto que guarde directa relación con la misión, funciones y especialización de cada Unidad Administrativa y Académica; y su nivel que determinará el grado de gestión, conforme sus roles establecidos.

Art. 10.- Interfaz del Puesto.- Identifica el nivel de gestión, comunicación y reporte que tienen los puestos con los clientes internos y externos de la institución en el desempeño de sus actividades.

Art. 11.- Definición de las Actividades Esenciales.- De acuerdo a los productos y servicios definidos en el Reglamento de Gestión Organizacional por Procesos, se detallarán las actividades esenciales para el puesto de trabajo, que deben guardar relación, al momento de su descripción, con el rol desempeñado dentro de cada Facultad, Coordinación, Dirección, Subdirección o Proceso.

Se debe considerar los siguientes factores para determinar las actividades esenciales:

Frecuencia.- Es la variación de tiempo en la cual se ejecuta las funciones o actividades del puesto de Trabajo.

Complejidad.- Es el grado de conocimiento y especialización que se requiere para ejecutar las funciones o actividades del puesto.

Responsabilidad.- Es el grado en que las actividades impactan en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Gradación de las escalas

FRECUENCIA F		CONSECUENCIAS POR OMISIÓN CO		COMPLEJIDAD CM	
Todos los días	5	Muy graves – se paraliza la institución	5	Muy compleja – se requiere de un profesional y de una especialidad	5
Una vez por semana	4	Graves – se paraliza la unidad administrativa	4	Compleja – se requiere de un profesional	4
Una vez cada 15 días	3	Moderadas – se paraliza el entorno del puesto	3	Moderada – se requiere de un técnico	3
Una vez al mes	2	Afecta al puesto del servidor	2	Mínima complejidad	2
Bimestral, trimestral, semestral y anual	1	No afecta	1	Sin complejidad	1

Art. 12.- Definición de Conocimientos. - Se establecerá los conocimientos básicos requeridos para el desempeño de cada puesto de trabajo, acordes las actividades esenciales a ser desempeñadas en cada Unidad.

Art. 13.- Detalle de Competencias. - Son todas aquellas destrezas, habilidades, conocimientos y actitudes, que permiten a una persona tener un desempeño superior en el puesto de trabajo. También forman parte de ellas, las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes, valores o en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas.

Las competencias técnicas y conductuales serán definidas por la Unidad de Talento Humano en base a la especialización de cada Facultad, Coordinación, Dirección, Subdirección o Proceso, conceptualizando la definición y los comportamientos observables de cada uno de estos.

Art. 14.- Formulario de Descripción de Puestos. - En base a los requerimientos de puestos de cada Facultad, Coordinación, Dirección, Subdirección o Proceso, la Unidad de Talento Humano coordinará y asesora técnicamente el levantamiento del perfil de exigencia, en el Formato de Descripción establecido.

DIRECTOR/A DE POSGRADO

ROL: Directivo

AÑOS DE EXPERIENCIA: 4 años

DETALLE DE LA EXPERIENCIA:

- Plan de Ejecución de Programas de Posgrado.
- Propuestas para difusión y promoción de los programas de posgrados.
- Seguimiento, control y evaluación de los programas de posgrados.
- Protocolos de los trabajos de titulación.
- Reportes de asistencia y notas de los estudiantes y docentes
- Estudio de mercado para la diversificación de la oferta académica de posgrados.
- Evaluación técnica y financiera del sistema actual de posgrado.
- Planes de financiamiento y administración de recursos para posgrado.
- Proyectos de apoyo académico y seguimiento a graduados.
- Evaluación al docente

INSTRUCCIÓN FORMAL: Cuarto Nivel

CONOCIMIENTOS: Administración - procesos académico administrativos; gestión comercial de posgrados; estructura de proyectos de posgrado, LOSEP, LOES, Código de Trabajo.

TEMÁTICA DE CAPACITACIÓN: Normativa Legal vigente

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director de Posgrado

MISIÓN DEL PUESTO: Coordinar, asesorar, difundir y evaluar programas y proyectos de cuarto nivel, destinados a la especialización científica y la formación profesional avanzada, con elevado nivel académico, científico y tecnológico.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Asesorar a las autoridades y demás dependencias académicas de la Universidad sobre los procesos que maneja la Dirección de Posgrado;
- Diseñar políticas, directrices, metodologías e instrumentos para la operatividad de los procesos de Dirección de Posgrado;
- Preparar los programas y proyectos de posgrado que propongan las Facultades, Carreras y demás unidades académicas, o las que se generen en su seno, para que sean sometidos a la aprobación del Órgano Colegido Superior;
- Promover la integración de las funciones de investigación, docencia y vinculación con la sociedad;

- Proponer los planes de financiamiento y administración de recursos para el posgrado;
- Definir, evaluar y revisar periódicamente los programas de posgrado y proponer los sistemas de evaluación y seguimiento;
- Realizar estudios técnicos para determinar la demanda de formación de programas de posgrado en las áreas del conocimiento;
- Resolver aspectos inherentes a procesos de acceso, permanencia y titulación de posgrado, de acuerdo a la legislación universitaria;
- Coordinar la programación requerida para la graduación e incorporación de los graduados;
- Mantener la infraestructura, equipamiento, recursos académicos y logísticos necesarios de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los programas;
- Sistematizar los procesos de seguimiento a graduados para determinar el grado de satisfacción de los posgraduados;
- Generar y desarrollar publicaciones periódicas de temas relacionados con el posgrado
- Remitir la información para la formulación de los planes operativos anuales, plan anual de compras y planificación del talento humano a las unidades responsables de los productos mencionados;
- Remitir términos de referencia y especificaciones técnicas para la contratación de bienes, obras, servicios o consultoría, conforme el plan anual de compras debidamente aprobado;
- Validar los permisos de personal a su cargo de acuerdo a la normativa legal vigente; y,
- Las demás que sean asignadas por las autoridades de la institución mediante acto administrativo o normativo y aquellas que consten en disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias.

COMPETENCIAS TÉCNICA:

- Conocimiento de la misión, filosofía e historia de la institución;
- Conocimiento profundo de las áreas de fortaleza y oportunidad de la institución;
- Conocimiento profundo de los principios, sistemas y modelos educativos;
- Desarrollo de profesores y asuntos estudiantiles; y
- Preparación administrativa.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Compromiso y lealtad organizacional,
- Dirección de personas,
- Trabajo en equipo,

- Pensamiento Estratégico.
- Manejo de conflictos,
- Liderazgo

RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

ROL: Ejecutor 2

AÑOS DE EXPERIENCIA: 4 años

DETALLE DE LA EXPERIENCIA:

- Convenios Marco internacionales
- Convenios Específicos internacionales
- Conocimiento de países con potencialidades de cooperación, orientado a la negociación y/o suscripción de un instrumento internacional
- Portafolio instrumentos de cooperación internacional
- Difusión y aplicación de becas, programas y cursos internacionales
- Monitoreo de programas y proyectos de cooperación internacional
- Manual de movilidad internacional
- Cartas de auspicio
- Misiones diplomáticas y solicitudes de visa
- Registro de movilidad internacional

INSTRUCCIÓN FORMAL: Tercel nivel

CONOCIMIENTOS: Políticas, legislaciones y materia internacional, actividades de los gobiernos, corporaciones u organizaciones extranjeras, tendencias políticas, económicas y sociales, análisis de problemas internacionales.

TEMÁTICA DE CAPACITACIÓN: Comercio exterior, Marketing, Publicidad, Marketing Mix, Comerical, Internacionalización de centros de educación superior, Directivos, Sector empresarial.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Responsable de Planificación e Internacionalización

MISIÓN DEL PUESTO: Planificar y gestionar alianzas que viabilicen el acceso a mercados exteriores, aumentando el nivel académico, desempeño tecnológico e investigación científica, que permita diversificar la oferta académica de posgrado de la Universidad Nacional de Loja, por medio de la Dirección de Relaciones de Coperación, para lograr la inserción de la Universidad en el mundo y que nuestros profesionales logren interactuar con personas de otras culturas y enriquecer su visión global.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Analizar las ofertas de posgrado con las que se va internacionalizar;
- Determinar objetivos académicos con salida al exterior;

- Establecer las estrategias de trabajo que se deberán seguir para alcanzar los objetivos planteados;
- Formular, proponer y ejecutar iniciativas y procesos de carácter internacional para la diversificación de la oferta académica de posgrado;
- Realizar el seguimiento a las actividades que realicen los miembros de la comunidad académica que participen en programas internacionales;
- Coordinar con Dirección de Relaciones de Cooperación, el funcionamiento de programas científicos (convenios, contratos, acuerdos, cartas de intención, etc.) realizado por los organismos multilaterales de cooperación internacional;
- Coordinar, organizar, promocionar y ejecutar eventos de intercambio interinstitucional para posgradistas, con otras universidades, centros y organismos internacionales;
- Analizar y elegir los posibles centros de educación superior exteriores, que serán el objetivo de la internacionalización y elegir el más favorable para la Universidad; y
- Las demás que sean asignadas por las autoridades de la institución mediante acto administrativo o normativo y aquellas que consten en disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias.

COMPETENCIAS TÉCNICA:

- Experiencia en logística y distribución física internacional
- Manejo del Idioma Ingles, al menos al nivel intermedio.
- Capacidad de Negociación.
- Creatividad
- Manejo de procesos de compras
- Manejo de plataformas online
- Conocimientos globales en economía
- Conocimientos básicos en las diferencias culturales de las potencias mundiales.
- Criterios y conocimientos básicos en monedas y presupuestos.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Paciencia
- Capacidad de solución de problemas
- Proactividad
- Desenvolvimiento ante grupos y juntas directivas

COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO

ROL: Ejecutor 2

AÑOS DE EXPERIENCIA: 4 años

DETALLE DE LA EXPERIENCIA:

- Procesos administrativos
- Administración de bienes públicos
- Contratación Pública
- Manejo de inventarios
- Manejo presupuestario

INSTRUCCIÓN FORMAL: Tercer nivel

CONOCIMIENTOS: Administración de personal, legislación laboral, seguridad industrial, prevención de riesgos laborales, prevención ambiental.

TEMÁTICA DE CAPACITACIÓN: Procesos administrativos, planificación, normativa legal vigente.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Coordinador Administrativo Financiero

MISIÓN DEL PUESTO: Garantizar el funcionamiento operativo de la Dirección de Posgrado, adoptando buenas prácticas que posibiliten altos niveles de cumplimiento en las políticas administrativas, financieras y laborales de acuerdo a los estándares y regulaciones de la institución al ejecutar y supervisar los procesos administrativo – financieros, cumpliendo normas y procedimientos relacionados con la gestión integral de sistemas financieros, de sistemas administrativos y tecnológicos.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Ejecutar las actividades administrativas, financieras y apoyo a la difusión de los programas de posgrado.
- Coordinar y ejecutar las actividades administrativas necesarias que faciliten el correcto desarrollo de los programas de posgrado.
- Brindar asesoramiento de los procesos y servicios que otorga la Dirección de Posgrado.
- Elaborar el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Contratación de la Dirección de Posgrado y de los Programas de Maestría.
- Apoyar y controlar la elaboración y ejecución del Presupuesto anual de la Dirección de Posgrado y de los Programas de Maestría.
- Coordinar y apoyar en los procesos de admisión, permanencia y titulación de los estudiantes de cuarto nivel.

- Controlar la gestión de pago a proveedores.
- Coordinar y supervisar las actividades de mantenimiento, reparación, seguridad y limpieza de la Dirección y aulas de Posgrado.
- Supervisar la entrega de requisitos y firma de contrato previo al inicio de clase del personal docente en cada programa de posgrado.
- Ejecutar los procesos de contratación pública de la Dirección de Posgrado y programas de maestría.
- Las demás que sean asignadas por las autoridades de la institución mediante acto administrativo o normativo y aquellas que consten en disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias.

COMPETENCIAS TÉCNICA:

- Pensamiento estratégico,
- Toma de decisiones,
- Liderazgo,
- Preocupación por el orden,
- Resolución de problemas,
- Comunicación,
- Orientación al Logro,
- Trabajo en Equipo.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Proactividad e Iniciativa
- Compromiso
- Ética
- Calidad en el trabajo
- Conciencia organizacional
- Responsabilidad social
- Autocontrol

SECRETARIO/A ABOGADO

ROL: Ejecutor 2

AÑOS DE EXPERIENCIA: 4 años

DETALLE DE LA EXPERIENCIA: Leyes y Normativa del sector público y educación superior, Derecho Administrativo, Asesoría Legal.

INSTRUCCIÓN FORMAL: Tercer Nivel

CONOCIMIENTOS: Asesoría Jurídica; Leyes y normas de educación superior; Leyes y Normativas del Servicio Público.

TEMÁTICA DE CAPACITACIÓN: Constitución de la República del Ecuador; Gestión Administrativo - Académica; Ley Orgánica de Educación Superior y su reglamento.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Secretario Abogado de Posgrado

MISIÓN DEL PUESTO: Darle acompañamiento legal y operativo a los procesos de admisión, matrícula, movilidad y titulación de los programas de posgrado, ejecutando las acciones legales necesarias y pertinentes en defensa de los intereses de la institución.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Brindar asesoría legal a los consejos, tribunales, comisiones e instancias académicas y administrativas de la Dirección de Posgrado.
- Actuar en calidad de Secretario de las comisiones e instancias académicas de Posgrado, con el propósito de dar fe a los actos aprobados.
- Asesorar, coordinar y ejecutar las diligencias, resoluciones, oficios, actas y demás de los tribunales, comisiones e instancias académicas, con el fin de cumplir con procedimientos normativos y reglamentarios.
- Supervisar, certificar y legalizar los procesos de trámites estudiantiles y docentes de conformidad a las normas de la institución.
- Realizar resoluciones, legaliza y certifica los actos académicos realizados por la Dirección de Posgrado.
- Coordinar y elaborar proyectos de normas, reglamentos e instructivos, para actualizar el marco normativo.
- Las demás que sean asignadas por las autoridades de la institución mediante acto administrativo o normativo y aquellas que consten en disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias.

COMPETENCIAS TÉCNICA:

- Orientación / Asesoramiento

- Habilidad Analítica
- Pensamiento Conceptual
- Pensamiento Analítico

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Conocimiento del Entorno Organizacional
- Trabajo en Equipo
- Orientación a los Resultados

SEO MANAGER

ROL: Ejecutor 1

AÑOS DE EXPERIENCIA: Tres años

DETALLE DE LA EXPERIENCIA: Diseño; Marketing; Comunicación; Agencias de publicidad.

INSTRUCCIÓN FORMAL: Tercer Nivel

CONOCIMIENTOS: Google Adwords, Google Trends, Yahoo Search Marketing y MSN AdCenter, programación HTML, CSS, gestión de blogs

TEMÁTICA DE CAPACITACIÓN: Marketing digital, programación, blogs, hojas de cálculo.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: SEO Manager

MISIÓN DEL PUESTO: Analizar y revisar sitios web que permitan ejecutar cambios para maximizar el tráfico hacia la web institucional, logrando un buen posicionamiento en los motores de búsqueda, manteniendo el contenido académico para ofrecer un servicio de calidad.

ACTIVIDADES ESENCIALES

- Manejar estrategias avanzadas de SEO para posicionar su sitio en las primeras páginas de resultados que arrojan los motores de búsqueda, ya que el usuario suele ingresar a las opciones que se le presentan más rápidamente.
- Definir las keywords (palabras clave) que empleará tanto en sus contenidos como en las redes sociales que responden al sitio web, pues aunque se priorice la calidad, los motores están automatizados para realizar un primer filtro por aspectos técnicos.
- Identificar qué cambios deben realizarse en la web para escalar posiciones en los resultados de búsqueda, y en el caso de encontrarse en un lugar de privilegio, analizar qué acciones lo llevaron hasta allí para mantenerlas y aplicarlas en otros contenidos.
- Examinar datos de búsqueda y métricas referentes al tráfico que se interesa por un contenido en particular, de modo que la investigación brinde pistas para tomar decisiones acertadas que cumplan con los objetivos de la Institución.
- Las demás que sean asignadas por las autoridades de la institución mediante acto administrativo o normativo y aquellas que consten en disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias.

COMPETENCIAS TÉCNICA:

- Influencia y Negociación
- Habilidades Mediáticas
- Cierre de Acuerdos
- Pensamiento Estratégico

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Construcción de Relaciones
- Iniciativa
- Flexibilidad

ANALISTA FINANCIERO

ROL: Ejecutor 1

AÑOS DE EXPERIENCIA: 2 años

DETALLE DE LA EXPERIENCIA: Administración pública, finanzas públicas, auditoría, presupuesto, contabilidad, tesorería.

INSTRUCCIÓN FORMAL: Tercer Nivel

CONOCIMIENTOS: Administración, comercial, economía, contabilidad, finanzas.

TEMÁTICA DE CAPACITACIÓN: Análisis financiero, Normativa tributaria, Normativa Financiera y de Control Público.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Analista Financiero

MISIÓN DEL PUESTO: Realizar y supervisar el control previo a los documentos que sustentan los trámites de la gestión financiera; ejecutar operaciones presupuestarias.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Elaborar el informe de control previo al en el marco de la normativa legal vigente, de los procesos de pago al personal docente y administrativo contratado para Posgrado, que contenga la documentación habilitante, veraz y pertinente, para el compromiso, devengado y pago
- Dar seguimiento y elaborar informes periódicos de la ejecución presupuestaria de los programas de posgrado.
- Supervisar y dar seguimiento a los ingresos por concepto de matriculación y aranceles de los programas de posgrado conforme la información de la Subdirección de Tesoría de la Dirección Financiera.
- Elaborar registros individuales y totales de cuantías de cobranza de estudiantes de posgrado.
- Realizar requisiciones para pago de remuneraciones y pago de procesos de adquisición de bienes y servicios de Posgrado.
- Preparar y custodiar expedientes de pago del personal docente y administrativo contratado, en coordinación con la Dirección Financiera.
- Las demás que sean asignadas por las autoridades de la institución mediante acto administrativo o normativo y aquellas que consten en disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias.

COMPETENCIAS TÉCNICA

- Manejo de Recursos Financieros

- Habilidad Analítica
- Compromiso con la rentabilidad
- Productividad

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Orientación a los Resultados
- Iniciativa
- Flexibilidad

DISEÑADOR EDITOR DE VIDEO

ROL: Ejecutor de Procesos

AÑOS DE EXPERIENCIA: Dos años

DETALLE DE LA EXPERIENCIA: Diseño; marketing; comunicación; agencias de publicidad.

INSTRUCCIÓN FORMAL: Tercer nivel

CONOCIMIENTOS: Diseño gráfico, producción audiovisual, diseño web, periodismo, Comunicación.

TEMÁTICA DE CAPACITACIÓN: Diseño gráfico, composición digital, publicidades, sistemas informáticos graficadores.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Diseñador editor de video

MISIÓN DEL PUESTO: Investigar, diseñar e implementar soluciones creativas para la producción de material comunicacional de Posgrado.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Diseñar y diagramar la línea gráfica de imagen de los Programas de Posgrado
- Elaborar los diseños digitales, artes gráficas y publicitarios para la oferta de los Programas de Posgrado.
- Preparar los vídeos informativos y promocionales y publicar en diferentes medios de comunicación y plataformas.
- Transmitir contenido visual en publicaciones, catálogos, página web y mas productos comunicacionales.
- Diagnosticar problemas de comunicación visual e implementa soluciones.
- Revisar el uso de imagen corporativa en productos comunicacionales.
- Aplicar políticas de uso de logo y marca institucional.
- Apoyar el desarrollo y diseño de espacios determinados para exposiciones, ferias, etc.
- Las demás que sean asignadas por las autoridades de la institución mediante acto administrativo o normativo y aquellas que consten en disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias.

COMPETENCIAS TÉCNICA:

- Generación de Ideas
- Productividad
- Adaptabilidad a los cambios del entorno
- Calidad y Mejora Continua

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Innovación y creatividad
- Orientación a los Resultados
- Flexibilidad
- Iniciativa

ANALISTA TÉCNICO PEDAGÓGICO

ROL: Ejecutor de Procesos

AÑOS DE EXPERIENCIA: Dos años

DETALLE DE LA EXPERIENCIA: Diagramación, edición e ilustración digital, desarrollo web, producción de material gráfico, diseño

INSTRUCCIÓN FORMAL: Tercer Nivel

CONOCIMIENTOS: Informática, sistemas , educación

TEMÁTICA DE CAPACITACIÓN: Diseño gráfico, composición digital, sistemas informáticos graficadores.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Analista Técnico Pedagógico

MISIÓN DEL PUESTO: Diseñar propuestas de formación académica para la modalidad en línea, atendiendo los requerimientos de los Programas de Posgrado.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Brindar asesoramiento en principios y teorías pedagógicas y comunicacionales a los docentes de Posgrado en línea.
- Revisar y conocer el contenido de las mallas curriculares de los programas de posgrado en línea desarrollados por los profesionales expertos en cada uno de ellos.
- Diseñar las aulas virtuales aplicando los principios pedagógicos y considerando las características particulares de cada programa.
- Definir con el director de cada maestría los objetivos de aprendizaje, diseñar las actividades, determinar el tempo requerido para cada actividad, estructurar los recursos necesarios.
- Elaborar los guiones instruccionales del contenido y los materiales didácticos adecuados a la temática del programa.
- Coordinar el proceso de corrección idiomática y ortográfica de los contenidos.
- Apoyar la gestión de los docentes a fin de asegurar el cumplimiento y calidad de los procesos de interaprendizaje
- Identificar las acciones correctivas que se requieran implementar en los programas.
- Desarrollar estudios de sistemas pedagógicos que utilicen herramientas de gestión educativa de avanzada a fin de garantizar el aprendizaje significativo en los Programas de Posgrado.

- Las demás que sean asignadas por las autoridades de la institución mediante acto administrativo o normativo y aquellas que consten en disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias.

COMPETENCIAS TÉCNICA:

- Mentalidad de crecimiento, impulso, curiosidad
- Toma de decisiones en base a datos
- Comunicación efectiva
- Resiliencia
- Comodidad en un entorno digital
- Alta productividad
- Compromiso

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Iniciativa
- Creatividad e innovación
- Capacidad de aprendizaje
- Responsabilidad
- Comunicación. .
- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad y adaptación al cambio

ANALISTA DE GESTIÓN DE PROCESOS

ROL: Ejecutor de Procesos

AÑOS DE EXPERIENCIA: 3 años

DETALLE DE LA EXPERIENCIA: Manejo de bases de datos; manejo de normativa legal vigente LOES, LOSEP; manejo de Información académica administrativa.

INSTRUCCIÓN FORMAL: Tercer Nivel

CONOCIMIENTOS: Administración; Comercial; Finanzas; Economía; Sociales.

TEMÁTICA DE CAPACITACIÓN: Estadística; Normativa de Educación Superior; Manejo de Bases de Datos, Normativa de Educación Superior; Gestión Educativa; Estadística.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Analista de Gestión de Procesos

MISIÓN DEL PUESTO: Ejecutar y administrar los procesos académicos - administrativos para los registros en la admisión, inscripción y matriculación de los estudiantes de cuarto nivel - posgrado, cumpliendo a cabalidad con lo establecido y la Normativa Legal vigente.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Elaborar manuales de operaciones y de procedimientos administrativos de posgrado que alcancen el nivel de operación más eficiente y efectivo.
- Verificar, controlar e informar, sobre la presentación correcta de los documentos habilitantes para las contrataciones de docentes por servicios profesionales y ocasionales para los programas de posgrado.
- Preparar informe de inscripción, matriculación y ejecución del proceso de estudio de los posgradistas.
- Elaborar certificaciones académico – administrativas para estudiantes y docentes.
- Informar y dar seguimiento a la continuidad de los trámites por proceso de titulación de posgrado.
- Elaborar y mantener bases de datos actualizadas sobre la formación de los docentes que sean acorde a la asignatura que dictan y fechas detalladas de contratación.
- Mantener y custodiar expedientes actualizados de los maestrandos.
- Registrar y mantener datos de estudiantes titulados.
- Llevar archivo digital de procesos ejecutados en la Dirección de Posgrado y archivos digitales si fuera el caso.
- Las demás que sean asignadas por las autoridades de la institución mediante acto administrativo o normativo y aquellas que consten en disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias.

COMPETENCIAS TÉCNICA:

- Gestión administrativa
- Liderazgo
- Visión estratégica.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad resolutive.
- Buena comunicación.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Atención a clientes y servicio de calidad.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Comunicación escrita y oral efectiva y asertiva
- Análisis de problemas
- Trabajo en equipo

ASISTENTE DE GESTIÓN DE PROCESOS

ROL: Ejecutor de Apoyo

AÑOS DE EXPERIENCIA: Un año

DETALLE DE LA EXPERIENCIA: Manejo de bases de datos; técnicas de archivo; manejo de sistemas informáticos; Atención al Cliente.

INSTRUCCIÓN FORMAL: Tercer Nivel

CONOCIMIENTOS: Administración; Comercial; Finanzas; Economía; Contabilidad

TEMÁTICA DE CAPACITACIÓN: Atención al cliente; técnicas de archivo; manejo de bases de datos, manejo de sistemas.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Asistente de Gestión de Procesos

MISIÓN DEL PUESTO: Brindar asistencia ejecutiva y administrativa a las Autoridades, Directores, Coordinadores y Servidores de la institución; así como el asesoramientos de los tramites internos de la Dirección de Posgrado, a los clientes internos y externos.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

- Atender llamadas internas y externas.
- Distribuir y registrar la correspondencia sumillada por la autoridad competente y realizar el seguimiento respectivo a la documentación.
- Organizar la agenda del inmediato superior y coordina las reuniones.
- Preparar antecedentes y documentación necesaria para reuniones de trabajo.
- Realizar la digitalización de documentos y mantener el archivo magnético de los mismos.
- Realiza oficios, memorandos y otros documentos requeridos por el inmediato superior
- Registrar y actualizar la información correspondiente a la oferta académica de las Maestrías en archivos digitales de la Dirección de Posgrado.
- Atender al usuario interno, externo y público en general con información actualizada de los procesos académicos y administrativos de la Dirección de Posgrado.
- Manejar sistemas automatizados para la emisión de certificados a docentes y posgradistas, previo la revisión de documentos físicos si fuere el caso.
- Las demás que sean asignadas por las autoridades de la institución mediante acto administrativo o normativo y aquellas que consten en disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias.

COMPETENCIAS TÉCNICA:

- Organización de la Información

- Recopilación de Información
- Productividad
- Expresión Escrita
- Expresión Oral

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- Orientación de servicio
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje continuo

DIRECTORES DE PROGRAMAS DE POSGRADO

Cada programa de posgrado contará con un Director o Directora, que cumplirá los deberes y atribuciones previstos en el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja.

8. Conclusiones

En el presente trabajo de titulación se evidenció que la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja, cuenta con una estructura organizacional en la que los cargos definidos son: Director de Posgrado, Secretario Abogado, Analista de Gestión de Posgrados, Analista de Mercadeo de Posgrados y Analista Administrativo Académico, los mismos que no se encuentran ajustados a las necesidades del departamento ya que los roles y responsabilidades carecen de claridad y no garantizan una correcta funcionalidad de la estructura administrativa que exige el entorno laboral y académico, llevando a evidenciar un nivel de informalidad en el diseño de su estructura y en la descripción de puestos en relación a la dinámica de crecimiento y establecimiento de nuevos programas de maestrías; por ello es muy importante establecer una nueva estructura orgánica que cumpla con las necesidades de la Dirección de Posgrado, como son: considerar la magnitud del desarrollo de los programas, identificar la cadena de mando, evidenciar la cantidad del recurso humano necesario y determinar los procesos que generen productividad en el servicio.

La Dirección de Posgrado es una Dirección estratégica, que necesita crecer mucho más, por ello se establece una estructura orgánica vertical, idónea por su gestión y ajustada a las necesidades identificadas, la cual se basa en la jerarquía y cuenta con trece cargos, que son: como **Nivel Directivo** Dirección de Posgrado; como **Nivel Ejecutor** Responsable de Planificación e Internacionalización, Coordinador Administrativo Financiero, Secretario Abogado de Posgrado; como **Nivel de Apoyo** SEO Manager, Analista Financiero, Diseñador – Editor de video; como **Nivel Operativo** Analista Técnico Pedagógico, Analista de Gestión de Procesos, Asistente de Gestión de Procesos, los mismos que se encuentran diseñados en base a las características y particularidades propias de la Dirección de Posgrado, alineados conforme la ejecución de actividades y procesos desempeñados por los empleados.

La actual descripción de puestos, no representa la funcionalidad administrativa de la Dirección de Posgrado ya que se ha identificado que su estructura compuesta por cinco cargos, es obsoleta ante la ejecución de las tareas asignadas y objetivos institucionales a cumplir, evidenciándose una desactualización total de la descripción de puestos en base a las necesidades de la Dirección de Posgrado, es por ello que, la estructura orgánica funcional propuesta registra nuevos puestos que son adecuados para lograr el funcionamiento exitoso y la contratación del personal administrativo pertinente como responsable de cada puesto de trabajo, distribuyendo

la carga laboral según corresponda, lo que ayudará a cumplir con la planificación, la ejecución de las tareas asignadas y con los objetivos institucionales.

9. Recomendaciones

A partir del estudio realizado se recomienda considerar el diseño de la estructura orgánica propuesta, ya que se encuentra alineado a las funciones vigentes que se ejecutan en la Dirección de Posgrado y conforme las necesidades definidas, las cuales fueron identificadas a través de un diagnóstico de la situación actual de la estructura organizacional de la institución, donde se determinaron niveles de autoridad, de responsabilidad y tareas, permitiendo implementar cargos y recurso humano a través de un organigrama vertical que muestra una visión global de la estructura de la dirección de posgrado, de tal manera que todos los miembros poseen funciones delimitadas, lo que conducirá a lograr una Dirección eficiente y productiva, cumpliendo con los objetivos estratégicos de la Institución y aportando en la facilidad para la toma de decisiones rápidas y oportunas.

Así mismo se sugiere sistematizar el proceso de actualización de puestos de trabajo de manera periódica ya que ayudará trascendentalmente a la Dirección de Posgrado y por ende a la Universidad Nacional de Loja, en virtud a los cambios que está viviendo la Institución en crecimiento y para ello deben asumir una estructura que dé respuesta oportuna ante la distribución funcional del personal y la división sistemática y clara del trabajo para definir el perfil que debe reunir el personal que ocupe los diferentes cargos para desempeñarse con éxito y contribuir al logro de la estrategia institucional, puesto que facilita la selección del personal idóneo para cada cargo, favoreciendo la adaptación, el crecimiento, mejoramiento y fortalecimiento de los talentos del personal, incrementando su bienestar y la competitividad de la Institución.

10. Bibliografía

- Alles., M. (2005). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas - Venezuela : Episteme.
- Betancourt, B. (2011). *Estructuras organizacionales contemporáneas*. Cali: Programa editorial Universidad del Valle.
- Brume González, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa (978-958-52221).
- Bueno Campos, E. (2004). *El Gobierno de la Empresa: En busca de la Transparencia y la Confianza*. Madrid: PIRAMIDE.
- Carlos Fernando Parra Moreno, A. d. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una. *Gestión y Sociedad: No. 1 , Article 12, 13*.
- Chiavenato. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones Segunda edición*. México, D.F.: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L., 2011.
- Cumplido, M. (2016). Por qué es importante la descripción de puestos de trabajo. *BLOG Yunbit*.
- Fincowsky, E. B. (2009). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Franklin, E. B. (2014). *Organización de Empresas - Análisis, diseño y estructura*. México, D.F: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Gibson, J. L. (2013). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: Editoriales F.T. S.A. de C.V.

- Juan A. Marin-Garcia, C. M. (2007). Análisis y rediseño de puestos de trabajo. Adaptación del cuestionario español del Job Diagnostic Survey-JDS- al puesto de trabajo de los estudiantes universitarios. *International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management - CIO 2007*, 11.
- Luis R. Gómez-Mejía, D. B. (2012). *MANAGING HUMAN RESOURCES*. Boston Columbus Indianapolis New York San Francisco Upper Saddle River: PEARSON.
- Murillo Vargas, G. G.-S.-C. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 19-40 .
- Murillo, V. G.-S.-C. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 19-40.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. (Actualización 2018). Ecuador.
- Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación de México,S.A.de C.V Atlacomulco 500,5o.PisoCol.Industrial AtotoNaucalpan,Edo.de México C.P.53519.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración. Octava Edición*. MEXCO: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. P. (2015). *Administración - Décimosegunda edición*. México: Pearson.
- Rodríguez, Á. J. (2005). Administración Local: acceso y temporalidad, de los nombramientos, provisión de puestos de trabajo, retribuciones y estructura de

niveles, movilidad e instrumentos de planificación de los recursos humanos y definición de puestos. *Presupuesto y Gasto Público 41/2005: 271-286* Secretaría General de Presupuestos y Gastos, 16.

Tamayo, T. y. (2006). *El Proceso de la Investigación Científica*.

Torres, R. H.-S. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN LAS RUTAS CUANTITATIVA CUALITATIVA Y MIXTA*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.

Vidal, L. H. (2015). Dinámica de la Estructura Organizacional. *Investigaciones Management*, 52.

Viviana Paola Pineda-Pizarro, J. C.-Á. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 6, núm. 12, pp. 37-68, 2021, 37-68.

11. Anexos

Anexo 1. Solicitud de no ejecución de tema de investigación.

Loja, 30 de junio de 2022

Ing.
Vanessa Burneo Celi, Mgtr.
DIRECTORA DE POSGRADO
Ciudad

De mi consideración:

Yo, Ruth del Cisne Gonzaga Vallejo, de nacionalidad ecuatoriana, con cédula de identidad N° 1104020779, estudiante del programa Maestría en Gestión del Talento Humano de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, a usted muy comedidamente solicito disponer a quien corresponda, se me otorgue una certificación de que el Proyecto de Investigación, denominado: "**CREACIÓN DE PUESTOS PARA LA DIRECCIÓN DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**", NO se encuentra ejecutado ni en proceso de ejecución.

Por la favorable atención al presente, le anticipo mis agradecimientos.



Firmado digitalmente por:
**RUTH DEL CISNE
GONZAGA VALLEJO**

.....

Nombres y Apellidos: Ruth del Cisne Gonzaga Vallejo

Número de cédula: 1104020779

Número de teléfono: 0989607691

Anexo 2. Designación de asesor para elaboración de proyecto de investigación.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

POSGRADO

Maestría en
Gestión del
Talento Humano

Of. Nro. 034-2022-DESIG-ASESOR/A-MGTH-FJSA-UNL
Loja, 21 de septiembre de 2022

Magister

Juan Pablo Sempértegui Muñoz

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ciudad.-

De mi consideración:

Con base a las atribuciones establecidas en el Art. 50 del Estatuto Orgánico de la UNL; y, en la parte pertinente del Art. 224 del Reglamento de Régimen Académico de la UNL me permito designar a usted como **ASESOR** para la elaboración del proyecto de investigación titulado **"CREACIÓN DE PUESTOS PARA LA DIRECCIÓN DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA"** De la estudiante Ruth del Cisne Gonzaga Vallejo, de la Maestría de **"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO"**, período académico ordinario julio -noviembre 2022.

Recomiendo que para la presentación del informe del trabajo de titulación se observe lo establecido en el Art. 224 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, y la "Guía para la Formulación del Proyecto de Investigación de Integración Curricular o de Titulación".

Particular que pongo en su conocimiento para los fines legales pertinentes.

Atentamente,



el caso específicamente por:
**VANESSA
BURNEO**

Ing. Vanessa Burneo Celi, Mgtr.

DIRECTORA DE POSGRADO DE LA UNL

c.c. Estudiante
Archivo del programa
Expediente estudiantil
Archivo Posgrado

maestria.gth@unl.edu.ec
098 316 5098

Educamos para **Transformar**

Anexo 3. Solicitud de pertinencia.

Loja, 3 de octubre de 2022

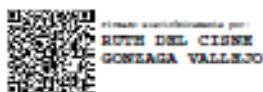
Ingeniera
Vanessa Burneo Celi, Mgtr.
DIRECTORA DE POSGRADO
Ciudad

De mi consideración:

Yo, Ruth del Cisne Gonzaga Vallejo, de nacionalidad ecuatoriana, con cédula de identidad N° 1104020779, estudiante del programa Maestría en Gestión del Talento Humano de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, a usted muy comedidamente solicito lo siguiente:

Una vez que he elaborado el proyecto de investigación titulado “Diseño de la estructura orgánica y descripción de puestos para la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja”, solicito a usted, se designe un docente con conocimiento y experiencia acerca del tema propuesto para que emita el informe de estructura, coherencia y pertinencia del mismo.

Por la favorable atención al presente, le anticipo mis agradecimientos.



.....
Ruth del Cisne Gonzaga Vallejo

1104020779

0989607691

Anexo 4. Informe de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
de Empresas

Loja, 06 de octubre de 2022

Ingeniera
Vanessa Burneo Celi, Mg.Sc.
DIRECTORA DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Ciudad Universitaria.

De mi consideración:

Para su conocimiento y fines pertinentes me dirijo a usted, para hacerle llegar el informe de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto de tesis de Maestría, cuyo título es: "**CREACIÓN DE PUESTOS PARA LA DIRECCIÓN DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**", presentado por la postulante *Srta. Ruth del Cisne Gonzaga Vallejo*, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano. Como requisito previo a optar el Grado y Título de Magister en Gestión del Talento Humano.

De acuerdo con el análisis, y revisión correspondiente del mismo, me permití emitir el siguiente informe para que realice las correcciones correspondientes

1. El tema de tesis se encuentra enmarcado en las líneas de investigación de la Maestría.
2. Revisar ortografía y redacción.
3. Revisar el tema propuesto
4. Revisar la problematización y preguntas de investigación
5. En los objetivos, replantear en función del tema final.
6. Revisar la metodología, en lo referente al enfoque, técnicas e instrumentos de recolección de información primaria
7. Agregar y citar adecuadamente algunas fuentes de información mencionadas.

Una vez que la postulante ha cumplido a cabalidad con las correcciones realizadas, y en base a las mismas el tema a desarrollar será "**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA DIRECCIÓN DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, AÑO 2022.**", me permito emitir el informe de: **PERTINENCIA POSITIVA** sobre el Proyecto de Tesis.

Particular que hago de su conocimiento, para los fines legales pertinentes.

Atentamente.



Ing. Juan Pablo Sempértegui Muñoz M.A.E.
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FJSA-UNL

Tfno. 072-545193
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argeña - Loja - Ecuador

***Diseño de la estructura orgánica y descripción de
puestos para la Dirección de Posgrados de la
Universidad Nacional de Loja***

Estimado Señor (a), la presente encuesta se ejecuta como parte del Trabajo de Titulación de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la UNL, su objetivo es plantear un Diseño de la estructura orgánica y descripción de puestos para la Dirección de Posgrados de la UNL, para lo cual se garantiza total confidencialidad de la información obtenida, por lo que es necesario y muy importante que conteste con toda sinceridad para que la información que se obtenga sea útil.

1. ¿Cuál es su relación con la Dirección de posgrado?
Director de Posgrado ()
Director de Maestría ()
Director Departamental ()
Docente ()
Empleado ()
Estudiantes ()

2. ¿Su área de trabajo en esta institución es?
Operacional ()
Ejecutiva ()
Técnica ()

3. ¿Cuál de los siguientes servicios que otorga la Dirección de Posgrado, le ha permitido solventar sus requerimientos?

Emisión de certificado de inscripción	
Emisión de certificado de admisión	
Emisión de certificados de matrícula	
Emisión de certificado de asistencia	
Emisión de certificado de docencia	
Emisión de certificado de No ejecución	
Emisión Certificado para justificación de permisos laborales de los interesados por temas académicos de maestría.	
Atención de solicitudes de pertinencia	
Designación de Asesores para proyectos de titulación	

Designación de Directores para trabajos de titulación	
Elaboración de oficios de pedido de contratación de docentes	
Elaboración de TDR para contratación docente	
Direccionamiento en el proceso de contratación y pago a docentes	
Difusión de los Programas de posgrado	
Emisión de solicitudes de apertura a instituciones para desarrollo de trabajos de titulación.	
Apoyo y direccionamiento en el proceso de inscripciones y matrículas a los estudiantes. Soporte en el manejo de los sistemas para pago de matrícula y colegiatura.	
Emisión de declaratoria de aptitud legal	
Emisión de convocatorias para sustentaciones de trabajos de titulación	
Emisión de actas de grado	
Atención de solicitudes de Récord académico	
Elaboración de expediente para emisión de título (hoja de datos, acta de grada y solicitud de emisión de título)	
Otros (Especifique):	

4. ¿Considera que la Dirección de Posgrado cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de las actividades que demanda cada puesto de trabajo?

Si ()

No ()

Por qué:

5. De acuerdo a la normativa legal vigente y su relación con la Dirección de Posgrado, ¿cuál de los siguientes puestos considera que deberían permanecer en la misma?

PUESTOS DE TRABAJO		SI	NO
1	Director de Posgrado		
2	Coordinador Administrativo – Financiero		

3	Especialista de Gestión de Posgrados		
4	Analista de Gestión de Posgrados		
5	Analista de Mercadeo de Posgrados		
6	Analista Financiero		
7	Asistente de Gestión de Posgrados		
8	Analista Legal actúa como Asesor Jurídico y secretario Abogado		

6. A continuación, le exponemos algunos argumentos respecto a la estructura organizacional y funcionamiento de la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Loja, señale según considere de acuerdo a la escala propuesta, siendo:

ARGUMENTOS		TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)
1	¿La Dirección de Posgrado está cumpliendo con los objetivos institucionales?					
2	¿Considera que existe una buena gestión administrativa en la Dirección de Posgrado?					
3	¿La estructura organizacional, permite ejercer el poder en la toma de decisiones?					
4	¿Conoce si la Dirección de Posgrado posee una estructura orgánica funcional definida y las funciones establecidas en cada puesto de trabajo?					
5	¿La Dirección de Posgrado, cumple con el reglamento orgánico funcional de la Institución y con la descripción de cargo para cada uno de los puestos de trabajo?					
6	¿Considera que la estructura orgánica funcional de la Dirección de Posgrado ejerce una correcta cadena de mando?					
7	¿Tiene Usted asignado de manera clara las actividades y responsabilidades dentro de su cargo?					

8	¿Considera que las actividades a Usted encomendadas están acorde a su puesto de trabajo y pueden ser cumplidas correctamente?					
9	¿Considera que la estructura orgánica - funcional que posee la Dirección de Posgrado es adecuada para el desarrollo de las actividades de la Universidad Nacional de Loja?					
10	¿Considera si la estructura orgánica – funcional vigente, de la Universidad Nacional de Loja, permite a la Dirección de Posgrado obtener resultados favorables y otorgar un buen servicio?					
11	¿Cree usted que la Universidad Nacional de Loja, debería poseer una mejor estructura orgánica – funcional, que permita a la Dirección de Posgrado obtener resultados favorables y otorgar un buen servicio?					
12	¿Considera que, con un rediseño de la estructura orgánica - funcional de la Universidad Nacional de Loja, se puede mejorar el servicio que otorga la Dirección de Posgrado?					
13	¿Considera que la estructura orgánica - funcional actual que posee la Universidad Nacional de Loja, fue diseñada en base a las necesidades y características propias de la Dirección de Posgrado?					
14	¿Cree usted que una estructura orgánica - funcional mal diseñada, es la causa de un mal desempeño en los empleados?					

15	¿Considera que la Dirección de Posgrado, al no contar con una estructura orgánica - funcional que le permita cumplir con sus responsabilidades, afecta la asignación de tareas?					
16	¿Conoce si el manual de funciones de la Institución, registra información clara y concisa de las actividades correspondientes a los puestos de trabajo de la Dirección de Posgrado?					
17	¿Considera que sus funciones asignadas, están conforme a su especialización?					
18	¿Cree Usted que el título académico debe ser acorde a las actividades que realiza?					
19	¿Los procesos que ejecuta para realizar sus tareas son rutinarios?					
20	¿Las actividades que actualmente ejecuta son acordes a su puesto de trabajo?					
21	¿Usted conoce con exactitud su puesto de trabajo y las actividades que desarrolla?					
22	¿Su puesto actual de trabajo se relaciona con más de un departamento o área de la UNL?					
23	¿Usted conoce de la estructura orgánica – funcional y descripción de su puesto de trabajo?					
24	¿Cree usted que la Dirección de Posgrado de la UNL, posee los puestos de trabajo de acuerdo a las funciones que realiza cada uno de los empleados?					

25	A su criterio, ¿Considera que una propuesta de reglamento orgánico funcional y descripción de puestos, ayudará a la Dirección de Posgrado a ejecutar sus actividades de manera ágil y eficiente, cumpliendo con las necesidades de la Institución y aportado a su crecimiento?					
----	--	--	--	--	--	--

7. ¿Con la actual estructura orgánica – funcional, cómo calificaría usted los servicios que presta la Dirección de Posgrado?

Malo (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy Bueno (4)	Excelente (5)

Gracias por su colaboración



Encuesta Estructura Orgánica Posgrados

Estimado Señor (a), la presente encuesta se ejecuta como parte del Trabajo de Titulación de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la UNL, su objetivo es plantear un Diseño de la estructura orgánica y descripción de puestos para la Dirección de Posgrados de la UNL, para lo cual se garantiza total confidencialidad de la información obtenida, por lo que es necesario y muy importante que conteste con toda sinceridad para que la información que se obtenga sea útil.

Loja, 03 de Abril, 2023

Yo, Mgtr. Marcela Angelita Ocampo Jaramillo, portadora de la cédula de identidad Nro. 1103125231, Coordinadora y Docente del Departamento de Idiomas de la Universidad Nacional de Loja, con título de Licenciada en Ciencias de la Educación, especialidad Inglés, número de registro de SENESCYT 1031-07-755014; y Master en Gerencia y Liderazgo Educativo con número de registro SENESCYT 1031-14-86047597.

CERTIFICO:

Que la traducción al idioma inglés del resumen del Trabajo de Titulación, denominado **"DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA DIRECCIÓN DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA"**, previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica, Social y Administrativa, perteneciente a la Ing. Ruth del Cisne Gonzaga Vallejo, corresponde al texto original en español.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando a la interesada hacer uso del presente en lo que ella creyera conveniente.



Mgtr. Marcela Ocampo Jaramillo

Coordinadora y Docente del Instituto de Idiomas de la UNL.