



UNPHU

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
VICERRECTORÍA DE POSTGRADO
Escuela de Postgrado

**INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMO
MECANISMO DE CONTROL PARA LA ESCUELA DE
ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA UNPHU**

Sustentante:

ASCELLI SUAZO HERRERA

Para la obtención del grado de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Mención: Planificación y Control

Asesor metodológico y de contenido:

Ing. Plutarco Frías

Santo Domingo, D.N. República Dominicana
Diciembre 2019

RESUMEN

El propósito de esta investigación es diseñar indicadores de gestión administrativa como mecanismo de control para la Escuela de Arquitectura y Urbanismo de la UNPHU, debido a que la escuela ha conseguido recientemente la acreditación internacional. Para conservar esta acreditación es necesario cumplir unos estándares de calidad que se derivan directamente de la gestión.

Para construir los indicadores pertinentes para la escuela se utilizó una metodología que consistió, en realizar un análisis interno de la escuela, identificar los ejes estratégicos y los procesos estratégicos vinculados a estos; se determinó qué tipo de indicadores de gestión (de eficiencia, de eficacia y de efectividad), son los pertinentes para cada proceso, el responsable de su aplicación, la fórmula de cálculo, los rangos de medición, el valor esperado y, por último, la periodicidad de los mismos.

Se realizó una encuesta al personal con funciones administrativas estratégicas, el equipo de coordinadores de la EAU, quienes están calificados para responder a las valoraciones planteadas en cuestionario empleado para la recogida de la información.

Uno de los principales hallazgos es que la gestión en la EAU es valorada de forma positiva en los aspectos liderazgo y clima laboral, sin embargo en los aspectos planificación y gestión de procesos la valoración es negativa; esto evidencia claramente la necesidad de un sistema de indicadores como mecanismo de control.

Palabras clave: Gestión, Indicadores de gestión, planeación estratégica, objetivos estratégicos, procesos estratégicos, eficiencia, eficacia, efectividad, Escuela de Arquitectura y Urbanismo, UNPHU.

DEDICATORIA

A mi compañero de vida y complemento, Manuel Eduardo Romero y mis hijos, Ahriadna y Ariel Eduardo, quienes me apoyaron para que este sueño hoy fuera una realidad, principales sacrificados por la falta de tiempo para compartir con ellos.

A mis padres, Asalia Herrera y Furio Suazo, quienes desde pequeña me inculcaron el amor por el estudio y han sido el mejor ejemplo de vida para mí.

A mis hermanos, Shayhira, Jean Parsiphal y Yherlina, quienes me apoyaron y me dieron ánimos para seguir y terminar este trabajo de tesis.

AGRADECIMIENTOS

A la Arquitecta Heidi de Moya, directora de la Escuela de Arquitectura y Urbanismo de la UNPHU, quien desde un principio brindó todo su apoyo y colaboración. Muchas gracias.

A mis compañeros maestrantes, José Alejandro, Antonio, Alfonso Gamalier, Edison, Elisardo, Ernesto, Gabriel, Guillermo, José Ángel, Juan Luis, Carlos, Lina, María, Roberto e Yvelisse, quienes se convirtieron en más que amigos, en familia.

A los profesores de la Maestría de Gerencia de Proyectos mención Planificación y Control, gracias por sus enseñanzas.

Al Ing. Plutarco Frías, mi asesor de tesis, quien proporcionó las orientaciones pertinentes para lograr este trabajo. Muchas gracias por su tiempo.

A las Arquitectas Naila Rodríguez y Gilkauris Rojas, amigas, quienes brindaron su ayuda y consejos pertinentes para terminar esta tesis. Muchas gracias a ambas.

Al a Ing. Alfonso Gamalier Montas y al Lic. Guillermo Pinales, compañeros de maestría, amigos y asesores incondicionales para esta tesis. Muchas gracias a ambos.

A Dios por darme las fuerzas necesarias para terminar este trabajo de tesis.

A mi familia principal sacrificada durante todo el proceso de elaboración de la tesis, tantas horas lejos. Gracias por su comprensión y apoyo.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.2 Justificación.....	13
1.3 Delimitación del problema.....	13
1.4 Objetivos de la investigación.....	13
1.4.1 Objetivo general.....	13
1.4.2 Objetivos específicos.....	13
1.4.3 Preguntas de investigación.....	14
CAPITULO 2: MARCO TEORICO.....	15
2.1 Importancia de la planificación y el control dentro de una organización.....	16
2.2 Procedimientos definidos en las organizaciones.....	16
2.3 La calidad de los procesos administrativos.....	17
2.4 La planificación estratégica.....	17
2.5 Los indicadores como herramientas de control.....	18
2.5.1 Definiciones.....	18
2.5.2 Características que definen a los indicadores de gestión.....	19
2.5.3 Metodología para el diseño de indicadores de gestión en las empresas.....	20
2.5.4 Conceptos que deben considerarse al definir indicadores.....	21
2.5.5 Tipos de indicadores de gestión.....	22
2.6 Análisis interno de la organización.....	23
2.6.1 Cultura organizacional.....	24
2.6.2 Recursos humanos.....	24
2.6.3 Dirección administrativa.....	24
2.6.4 Análisis FODA.....	25
2.6.5 El Plan operativo anual (POA).....	26
CAPITULO 3: LA ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA UNPHU... ..	28
3.1 Breve reseña histórica de la Escuela de Arquitectura y Urbanismo (EAU).....	29
3.2 Bases de la cultura organizacional de la EAU.....	29
3.2.1 Misión.....	29
3.2.2 Visión.....	30
3.2.3 Valores.....	30
3.3 Organigrama de la Escuela de Arquitectura y Urbanismo UNPHU.....	30
3.4 Recursos humanos de la EAU.....	31
3.4.1 Funciones de puestos en la EAU.....	32
3.5 Análisis interno de la EAU (FODA).....	34
3.6 Ejes estratégicos de la EAU.....	38
3.7 Vinculación de los ejes estratégicos de la EAU con los objetivos y estratégicos.....	38

3.8 Factores críticos de éxito (FCE) para la EAU.....	39
3.9 Vinculación de los objetivos estratégicos, las estrategias y los procesos para la gestión de la EAU.....	39
CAPITULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	42
4.1 Diseño metodológico.....	43
4.2 Tipo de estudio y método.....	43
4.3 Localización: delimitación en tiempo y espacio.....	44
4.4 Universo y muestra de la investigación.....	44
4.5 Variables.....	45
4.5.1 Variables dependientes.....	45
4.5.2 Variables independientes.....	45
4.6 Técnica de investigación.....	45
4.7 Instrumento utilizado.....	45
4.7.1 Objetivo del cuestionario.....	45
4.7.2 Estructura del cuestionario.....	45
4.8 Perfil del encuestado.....	46
4.9 Aplicación del cuestionario.....	46
4.9.1 Detalles del cuestionario.....	47
4.10 Procedimientos para el análisis de los resultados.....	48
CAPITULO 5: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	49
5.1 Presentación de los resultados.....	50
5.2 Detalle de los resultados.....	50
5.2.1 Nivel 1 Gestión gerencial.....	50
5.1.2 Nivel 2 Eficiencia en la gestión.....	52
5.1.3 Nivel 3 Gestión de procesos.....	55
5.1.4 Nivel 4 Gestión del talento humano.....	57
CAPÍTULO 6: DISEÑO DE INDICADORES PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA UNPHU.....	59
6.1 Metodología empleada.....	60
6.2 Tipologías de indicadores seleccionadas para la EAU.....	61
6.2.1 Indicadores de eficiencia.....	62
6.2.2 Indicadores de eficacia.....	63
6.2.3 Indicadores de efectividad.....	63
6.3 Vinculación de los procesos estratégicos con los indicadores diseñados para la EAU.....	64
6.4 Fórmulas de cálculo de los indicadores.....	65
6.5 Indicadores: Responsable, frecuencia de aplicación, valoración.....	67
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	74

ANEXOS.....	77
Anexo 1 Cuestionario.....	78
Anexo 2 Tabulación de la encuesta.....	81
Anexo 3 Fichas de los indicadores.....	83

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Personal administrativo de la EAU.....	31
Tabla 2 Personal docente de la EAU	31
Tabla 3 Fortalezas de la EAU	35
Tabla 4 Oportunidades de la EAU	35
Tabla 5 Debilidades de la EAU	35
Tabla 6 Amenazas de la EAU.....	36
Tabla 7 Estrategias FO-DO.....	37
Tabla 8 Estrategias FA-DA.....	37
Tabla 9 Resumen ejes estratégicos-Objetivos estratégicos.....	38
Tabla 10 Ejes estratégicos-Objetivos estratégicos de la EAU	38
Tabla 11 Objetivos estratégicos-Estrategias y procesos en la EAU	40
Tabla 12 Distribución de afirmaciones por nivel de evaluación.....	47
Tabla 13 Valor de las afirmaciones.....	47
Tabla 14 Escala de medición total	47
Tabla 15 Detalle escala de medición de acuerdo con cada nivel de evaluación.....	48
Tabla 16 Puntuación alcanzada por la EAU en cada nivel	50
Tabla 17 Nivel 1 Gestión gerencial	51
Tabla 18 Gestión gerencial-Liderazgo	51
Tabla 19 Gestión gerencial-Planificación.....	51
Tabla 20 Gestión gerencial-Comunicación.....	52
Tabla 21 Gestión gerencial- Pensamiento estratégico	52
Tabla 22 Nivel 2 Eficiencia en la gestión	53
Tabla 23 Eficiencia en la gestión-Planificación.....	53
Tabla 24 Eficiencia en la gestión-Comunicación	54
Tabla 25 Eficiencia en la gestión- Pensamiento estratégico	54
Tabla 26 Eficiencia en la gestión-Control	55
Tabla 27 Nivel 3 Gestión de procesos	55
Tabla 28 Gestión de procesos-Pensamiento estratégico	56
Tabla 29 Gestión de procesos-Planificación.....	56
Tabla 30 Gestión de procesos-Comunicación.....	57
Tabla 31 Nivel 4 Gestión del talento humano	57
Tabla 32 Gestión del talento humano-Planificación.....	58
Tabla 33 Gestión del talento humano-Pensamiento estratégico	58
Tabla 34 Indicadores de eficiencia y sus objetivos.....	62
Tabla 35 Indicadores de eficacia y sus objetivos.....	63
Tabla 36 Indicadores de efectividad y sus objetivos	64
Tabla 37 Vinculación de cada proceso con los indicadores	64
Tabla 38 Indicadores y su forma de cálculo	66
Tabla 39 Responsable, frecuencia y valoración de los indicadores.....	67
Tabla 40 Procesos estratégicos de la EAU	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Marco conceptual para el diseño de indicadores	21
Figura 2 Estructura para diseño de indicadores partiendo del análisis interno de la organización.....	22
Figura 3 Modelo de planeación estratégica	27
Figura 4 Organigrama de la Escuela de Arquitectura y Urbanismo UNPHU	31
Figura 5 Primera fase: Levantamiento de información.....	43
Figura 6 Distribución del equipo de coordinadores de la EAU.....	46
Figura 7 Ciclo básico para el proceso de construcción de indicadores.....	61
Figura 8 Modelo de ficha de indicador diseñada para la EAU.....	69
Figura 9 Relación Puntuación deseada-Puntuación alcanzada por la EAU.....	70

**CAPÍTULO 1:
ASPECTOS GENERALES**

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Arquitectura y Artes nace con la propia universidad en el año 1966 con el propósito de ofrecer una nueva visión de la Arquitectura como carrera en sí misma, separada académica y estructuralmente de las ingenierías, como hasta ese momento se contemplaba en la educación tradicional dominicana. (Daniela Franco, 2017)

Desde sus inicios la Facultad de Arquitectura y Artes marcó nuevas pautas al crear una escuela con gran solidez, siendo la Escuela de Arquitectura y Urbanismo un referente de calidad y excelencia en la enseñanza de la arquitectura en el país, siendo sus estudiantes reconocidos por su excelencia académica al ganar diferentes concursos nacionales e internacionales y sus egresados como líderes en el ejercicio profesional de la arquitectura.

La presente investigación presenta una propuesta de indicadores de gestión administrativos, como mecanismo de control para la Dirección de la Escuela de Arquitectura y Urbanismo, con miras a la mejora continua de sus actividades.

La educación superior en República Dominicana ha tenido un crecimiento significativo durante la última década, tanto en términos de estudiantes como de instituciones de educación superior. La población asigna un valor importante a la obtención de un título de este tipo, lo que se muestra en el crecimiento significativo de la matrícula. Lo que no está exento de preocupación, particularmente en lo que se refiere a la calidad y pertinencia de la oferta formativa. Esta preocupación de la población se puede apreciar en el diseño, concreción y resultados del Pacto Nacional para la Reforma Educativa. Esta iniciativa, de gran envergadura, se desarrolló entre agosto de 2013 y abril de 2014, con la participación de más de 9.000 ciudadanos dominicanos, quienes definieron prioridades para la reforma educativa y se comprometieron con su ejecución. En el campo de la educación superior, se destacó el tema de la calidad de la

formación proporcionada y se planteó la necesidad de crear un sistema de acreditación de instituciones y programas bajo la rectoría del MESCYT, así como un sistema de certificación y licencia profesionales en aquellas profesiones prioritarias para el desarrollo. (Campo, 2015)

La Ley 139-01 del 13 de agosto del año 2001, que crea el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, establece la normativa para su funcionamiento, los mecanismos que aseguren la calidad y la pertinencia de los servicios que presten las instituciones de educación superior del país y sienta las bases jurídicas para el desarrollo científico y tecnológico nacional. En sus capítulos VI, VII Y VIII trata sobre la calidad de la educación superior dominicana, la evaluación de la misma y los procesos de acreditación de las Instituciones de Educación Superior (IES) como un instrumento para asegurar la calidad. (Campo, 2015)

En el 2013 se trabaja en el denominado Pacto Nacional para la Reforma Educativa nacional (2014-2030) y críticas desde el punto de vista de la calidad de vida de la población el funcionamiento social. (Campo, 2015)

1.1 Planteamiento del problema

La educación superior en República Dominicana ha tenido un crecimiento significativo durante la última década, tanto en términos de estudiantes como de instituciones de educación superior. La población asigna un valor importante a la obtención de un título de educación superior, lo que se muestra en el crecimiento significativo de la matrícula.

En el campo de la educación superior, se destacó el tema de la calidad de la formación proporcionada y se planteó la necesidad de crear un sistema de acreditación de instituciones y programas bajo la rectoría del MESCYT, así como un sistema de certificación y licencia en aquellas profesiones prioritarias para el desarrollo. (Campo, 2015)

En aras de mantener la escuela de Arquitectura y Urbanismo a la vanguardia de las nuevas tecnologías y los procesos de enseñanza de la carrera, y cumplir con las disposiciones del MESCYT, en el 2017 se inició la acreditación internacional de la escuela.

Esto representa un gran reto, pues para mantener la acreditación es necesario someterse a evaluaciones continuas de la institución acreditadora y la escuela evidencia debilidades en la ejecución de los procesos que garantizan el cumplimiento de los estándares requeridos por la institución acreditadora.

1.2 Justificación

Atendiendo a lo expuesto en el planteamiento del problema se hace necesario y pertinente la elaboración de un sistema de indicadores de gestión administrativa como mecanismo de control para ser aplicados en la Escuela de Arquitectura y Urbanismo de la UNPHU.

1.3 Delimitación del problema

La escuela de Arquitectura y Urbanismo de la UNPHU no cuenta con un sistema de indicadores de gestión que le permita medir, controlar y evaluar los procesos administrativos que se realizan en la misma.

1.4 Objetivos de la investigación

Los objetivos que pretendemos alcanzar con esta investigación son los siguientes:

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de indicadores de gestión administrativa como mecanismo de control para la Escuela de Arquitectura y Urbanismo de la UNPHU.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la situación interna de la Dirección de la Escuela de Arquitectura y Urbanismo (EAU) en relación con los componentes: organizacional y recursos humanos.

- Identificar los principales procesos estratégicos de la EAU
- Formular indicadores de gestión para el cumplimiento de los procesos estratégicos de la EAU.

1.4.3 Preguntas de la investigación

Al comenzar esta investigación surgieron algunas interrogantes que se convirtieron en la guía de la misma:

1. ¿Cuenta la Escuela de Arquitectura y Urbanismo de la UNPHU con indicadores de gestión administrativa como mecanismo de control?
2. ¿Cuál es el estado actual de la Escuela de Arquitectura y Urbanismo de la UNPHU, en relación con los componentes, organizacional y de recursos humanos?
3. ¿Cuáles son los procesos estratégicos que se llevan a cabo en la Escuela de Arquitectura y Urbanismo de la UNPHU?
4. ¿Cuáles serían los indicadores de gestión adecuados para los procesos estratégicos de la Escuela de Arquitectura y Urbanismo de la UNPHU?

CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO

2.1 Importancia de la planificación y el control dentro de una organización.

La planificación empresarial es un proceso técnico, económico y organizativo, que permite a la empresa alcanzar sus objetivos a corto y mediano plazos (Pozo, Xavierda y Rodríguez, 2014).

La falta de planificación en las empresas impide que estas se desarrollen y permanezcan en el tiempo. La mayoría de las deficiencias de los productos y procesos se originan en una mala planificación de la calidad (Jurán, 1990).

Otro factor importante a tomar en cuenta para lograr el éxito en los procesos es el personal, quienes, según Pozo, Xavierda y Rodríguez (2014), son los que dan cumplimiento a la planificación prevista.

Atendiendo a las ideas antes citadas se puede decir que la planificación es la base fundamental de toda organización y se constituye en la principal herramienta para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una empresa u organización.

2.2 Procedimientos definidos en las organizaciones.

Antes de iniciar el trabajo de investigación es necesario entender en qué consisten los procesos administrativos en una organización. Se consultaron las definiciones de distintos autores:

El proceso administrativo es la plataforma que permite llevar a cabo los procesos de control dentro de la organización (Calvo, 2006).

El control es una función administrativa que busca evaluar el desempeño de cada departamento (Díaz, 2010).

El proceso administrativo comprende las etapas de planificación, organización, dirección y control, las que están totalmente relacionadas, y que implican, además, los recursos humanos y el tiempo (Koontz y Weihrich, 2002), (citado por Marín y Atencio, 2008).

Para, la planeación, organización, dirección y control, simplifican el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, con lo que se consigue mayor rapidez y efectividad de la empresa (Díaz, 2010).

2.3 La calidad de los procesos administrativos

La calidad en la administración puede evaluarse desde el enfoque basado en procesos, del cual se derivan los siguientes beneficios: desarrollo, implementación y aumento de la eficacia.

Un producto o servicio es de calidad, en la medida que sirva para lo que está previsto que sirva (González, Díaz, López, Blanco y Muriel, 2002).

El diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad, está influenciado por: su entorno, sus necesidades cambiantes, sus objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea, su tamaño y la estructura de la organización.

2.4 La planificación estratégica

Según Serna (1997), la planificación estratégica es un proceso mediante el cual la organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

La Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios, y demandas que les impone el entorno y así, alcanzar la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijos, 2009, p. 5).

Para Muñiz (2005), la planificación estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar los potenciales de una empresa, con miras de alcanzar sus objetivos, de la mejor manera posible.

El control y la planeación tienen un vínculo muy estrecho, convirtiéndose en la planificación estratégica (Naranjo, Mesa y Solera, 2005).

Según García, Quispe y Ráez (2003), la mejora continua puede entenderse como un proceso de búsqueda constante de la calidad dentro de la empresa. La gestión de mejora continua requiere: liderazgo de la dirección, un comité de mejora continua, formación y motivación, un sistema de gestión documentado y asesoramiento externo:

La filosofía del mejoramiento continuo permite obtener algunos beneficios, como: mejoramiento en calidad, alta productividad, mejor disponibilidad y confiabilidad de cada uno de los equipos, estandarización y competitividad a futuro (Silva, 2010).

2.5 Los indicadores como herramientas de control

2.5.1 Definiciones

Existen numerosas definiciones para los indicadores. La norma UNE 66.175 lo define como “Dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad”. También se ha definido como “un parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos”. (AENOR, 2003)

Sizer (1992) lo definió como “una afirmación cuantificada sobre los recursos utilizados o los resultados obtenidos en áreas relacionadas con los objetivos especificados en una determinada empresa”.

Desde el punto de vista de las instituciones de educación superior (Vázquez y Carrillo, 2010) consideran a los indicadores como instrumentos del control de gestión, una herramienta

valiosa con el propósito de orientar a la institución hacia el mejoramiento continuo. Los indicadores de gestión son instrumentos para medir, no solo la utilización de los recursos financieros, sino el resultado obtenido con la docencia, la investigación, la capacitación, la asesoría y consultoría, la comunidad estudiantil y egresados.

De igual manera consideran a los indicadores como: medios para llevar a cabo el control de la gestión, instrumento diagnóstico, útiles para analizar rendimientos, guía y apoyo para el control, factor positivo tanto para la organización como para las personas, ayuda para lograr los fines, instrumentos para la administración, información y valor agregado.

Los indicadores deben ser relevantes, medibles y tener validez, es decir, reflejar resultados confiables, ser explícitos, medir claramente las variables con respecto a las cuales se efectuará el análisis. Pueden ser cualitativos o cuantitativos, estáticos (cuando describen un momento en el tiempo), o dinámicos (cuando miden comportamientos y tendencias a lo largo de un período). Sin embargo, luego de su implementación, el sistema de indicadores para el análisis de la gestión requiere ser monitoreado y para hacer los ajustes o cambios en los aspectos requeridos.

Las acciones en la organización deben derivarse de indicadores que evalúan la calidad de los procesos (García, Quispe y Ráez, 2003), permitiendo la toma de decisiones oportunas.

Estos indicadores presentan varias ventajas en su utilización, entre las principales están: satisfacción del cliente, monitoreo del proceso, benchmarking y gerencia del cambio (Silva, 2010).

2.5.2 Características que definen a los indicadores de gestión

Un indicador de gestión cumple con las siguientes características: simplicidad, validez en el tiempo, adecuación, utilidad, participación de usuarios y oportunidad.

Según la Norma UNE 66175 de AENOR (2003) los indicadores tienen las siguientes características:

- a. Simbolizan una actividad importante o crítica de la organización.
- b. Tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir.
- c. Los resultados de los indicadores son cuantificables y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
- d. El beneficio que se obtiene del uso de indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo.
- e. Son comparables en el tiempo. Tienen capacidad para marcar tendencias.
- f. Ser fiables, es decir proporcionan confianza.
- g. Ser fáciles de establecer, mantener y utilizar.
- h. Ser compatibles con los otros indicadores del sistema implantado por tanto permitir la comparación y el análisis.

2.5.3 Metodología para el diseño de indicadores de gestión en las empresas

Previo al diseño de los indicadores de gestión, las organizaciones deben analizar la situación en que se encuentran; este análisis lleva consigo el diagnóstico de los componentes internos y externos de la institución o empresa. Entre estos componentes están la misión, visión, el plan estratégico, los objetivos estratégicos y los procesos para alcanzarlos. (Ver figura 1)

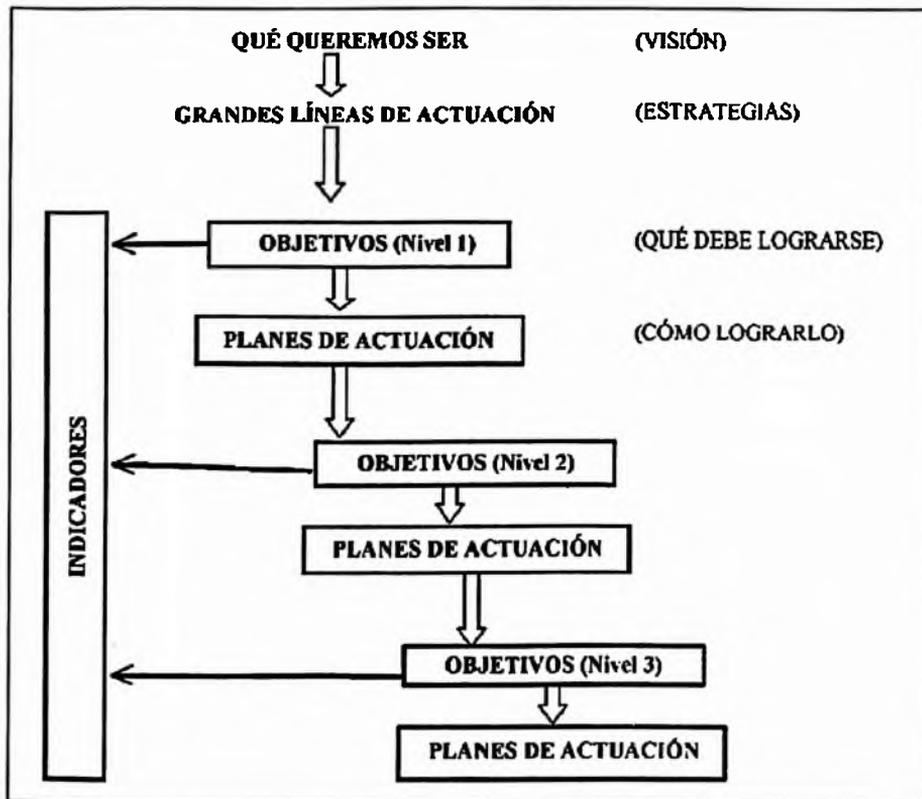


Figura 1. Marco conceptual para el diseño de indicadores (Norma UNE 66 175, 2003)

2.5.4 Conceptos que deben considerarse al definir indicadores

De acuerdo con la Norma UNE 660175(2003) los conceptos que deben considerarse al momento de definir los indicadores son los siguientes:

- a. Selección del indicador. Por razones de limitación de los recursos de las Organizaciones, se debe priorizar los indicadores a desarrollar de manera que se escojan los más rentables para las mismas.
- b. Denominador del indicador. Definición del concepto a valorar
- c. Forma de cálculo: su especificación y fuentes de información. Sistema que se emplea para computar la información y llegar al resultado.

- d. Definición de responsabilidades. Quienes tendrán a su cargo la recogida de la información, el análisis de esta y la comunicación de los resultados.
- e. Definición de umbrales y objetivos. Ejemplo: mínimo y máximo a respetar sin afectar el proceso, valor a conseguir, etc.

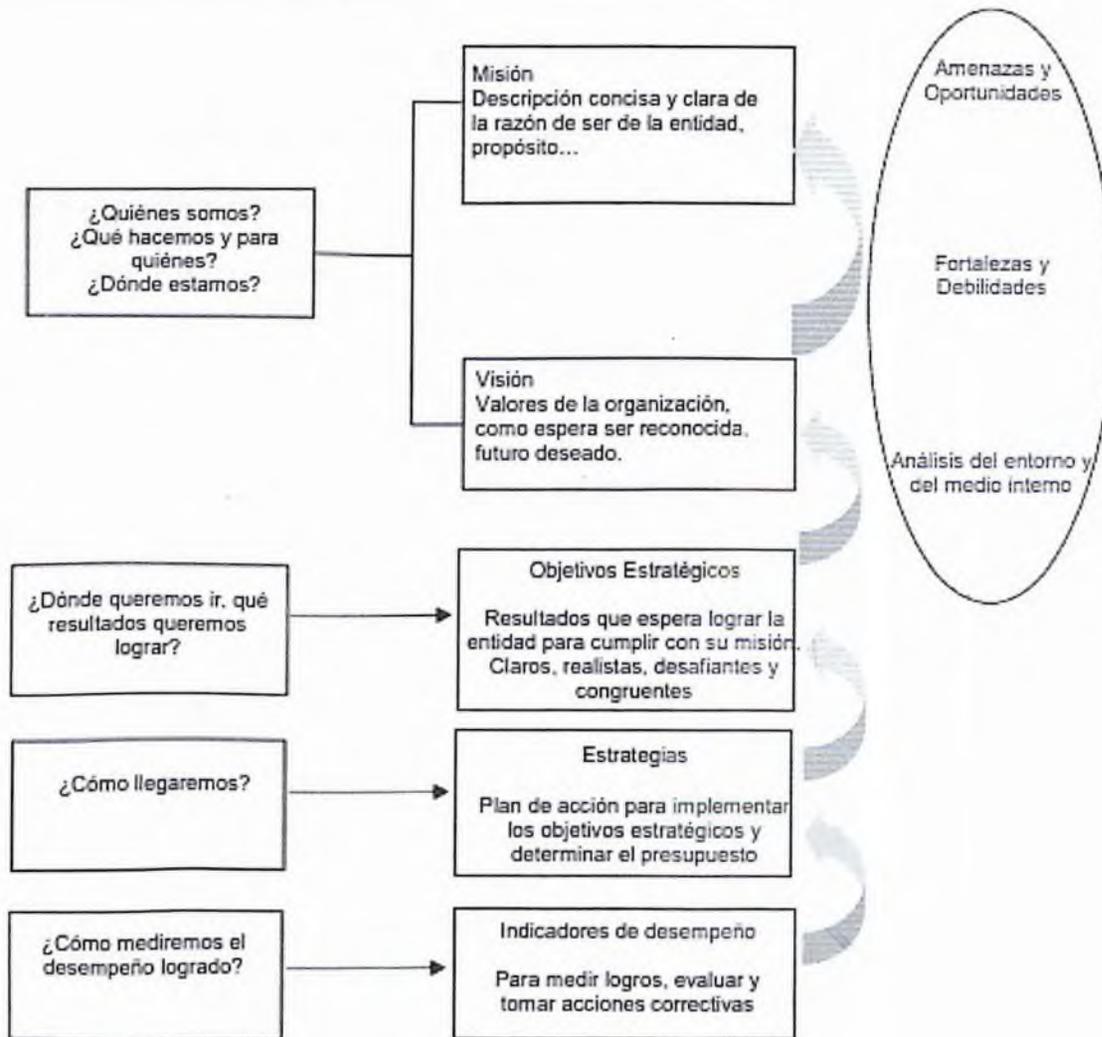


Figura 1: Estructura para diseño de indicadores partiendo del análisis interno de la organización (CEPAL, 2011)

2.5.5 Tipos de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se clasifican de manera general en tres tipos: de eficiencia, eficacia y efectividad. Estas tres categorías se constituyen en los pilares de un plan estratégico exitoso.

2.5.5.1 Indicador de eficiencia

Evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades.

2.5.5.2 Indicadores de eficacia

Son indicadores de resultados. Buscan establecer el cumplimiento de planes y programas. Evalúa la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado o la cantidad de volumen de bienes y servicios generados.

Establece la relación entre lo que se generó (producto o servicio) respecto a las metas definidas.

2.5.5.3 Indicadores de efectividad

Se enfocan en el impacto producido por los productos y/o servicios sobre los clientes y usuarios. El logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles.

Se refieren a las consecuencias inmediatas de la formación y desarrollo de competencias sobre las personas, las empresas o la sociedad.

2.6 Análisis interno de la organización

Entre los componentes del ambiente interno, se encuentran la estructura organizativa: comunicaciones, cumplimiento de metas; el personal: sus relaciones laborales, capacitaciones, satisfacción laboral, aptitud y actitud del recurso humano; y la producción, que tiene que ver con todo el sistema productivo, la tecnología y la materia prima (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

2.6.1 Cultura organizacional

Es el componente que tiene que ver con la estructura de la organización, señala que el recurso de capital organizativo está conformado por la estructura de información de una empresa, su planificación formal e informal, el control, su coordinación, las relaciones formales e informales dentro de la empresa, entre otros aspectos (Osorio, 2009).

La estructura organizacional debe enlazar las áreas que la conforman: jerárquica, agrupación por áreas, y el diseño de sistemas para la coordinación (González, 2014).

2.6.2 Recursos humanos

Los recursos humanos son el pilar central en el que se sostienen los aspectos que permiten lograr una ventaja competitiva, debido a que son el mecanismo que vincula los demás recursos dentro de la empresa (Ordiz y Avella, 2002).

La administración de los recursos humanos consiste en contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, además de atender todos los beneficios que les corresponde recibir (Dessler, 2009).

2.6.3 Dirección administrativa

Dirigir una empresa de forma organizada requiere establecer planes que guíen el proceso empresarial y luego la construcción de una misión, visión, valores y objetivos a alcanzar, siendo éstos los primeros pasos del pensamiento estratégico, porque estos aspectos están enlazados y llevan a la consecución de los objetivos (Castellanos, 2007).

Cuando una empresa comienza, lo que se plantea por escrito sobre la misma es lo que sería su misión y visión, la primera responde a lo que la empresa es ahora, lo que hace; la segunda, responde a lo que la empresa quiere llegar a ser (David, 2003).

La organización debe estar sostenida por valores corporativos, que a su vez deben constituirse en los valores que cada miembro del personal tiene dentro y fuera de la organización. Una organización tiene tantos valores como los que su personal posea. En esencia esto es, "...las organizaciones no tienen valores. Los valores los tienen las personas (...) nos estamos refiriendo a los valores de la persona que lo integran." (Argandoña, 2002, citado por Moreno y del Cerro, 2009).

2.6.4 Análisis FODA

Según Ponce (2007) el análisis FODA de una organización, lo que busca es conocer cómo ésta se encuentra, es decir, cuáles son sus fortalezas y debilidades, en relación a sus componentes internos y cuáles son las oportunidades y amenazas existentes al analizar los factores externos.

El análisis interno tiene dos objetivos específicos: estimar la posición competitiva, e identificar los principales puntos fuertes y débiles que permitan formular las estrategias más adecuadas; el análisis de los recursos internos debe hacerse a los recursos físicos, humanos y organizativos (Osorio, 2009).

Las fortalezas son todo aquello que la organización está haciendo de forma correcta y que tiene que ver con las capacidades y habilidades del personal (McConkey, 1988; citado por Ponce, 2007).

Para Ponce (2007) las oportunidades, son las fuerzas externas no controlables por la empresa, pero que son favorables para la misma, siendo las amenazas fuerzas externas no controlables que pueden ser negativas y perjudiciales para la organización.

El análisis FODA se traduce en una matriz y a partir de esta se plantean las estrategias para constituir el patrón de comportamiento de la organización mediante la utilización de los

recursos que posee y sus capacidades específicas, para alcanzar los objetivos (Bueno, Casani y Lizcano, 1999)

2.6.5 Plan operativo anual (POA)

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año, por eso se le llama plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. El plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas. (Ver figura 3)

El POA se compone de las siguientes etapas:

Planificación: conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción;

Programación de las diversas actividades: consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso tenga noción de cuáles son sus responsabilidades;

Seguimiento y evaluación: analizar el desempeño de las diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

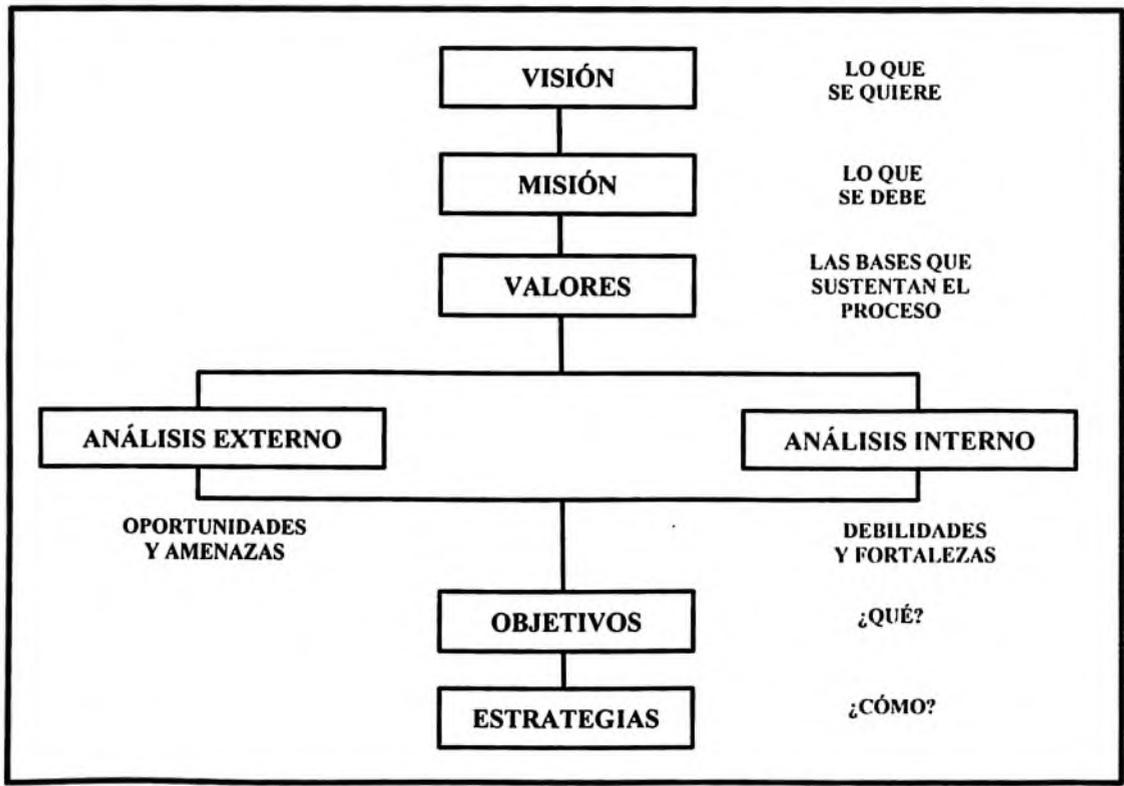


Figura 3: Modelo de planeación estratégica (Serna, 1997)

CAPÍTULO 3:
LA ESCUELA DE ARQUITECTURA
Y URBANISMO DE LA UNPHU

3.1 Breve reseña histórica de la Escuela de Arquitectura y Urbanismo (EAU)

La Escuela de Arquitectura y Urbanismo de la UNPHU se ha mantenido a la vanguardia en la enseñanza de la arquitectura en el país.

En aras de mantener la escuela de Arquitectura y Urbanismo a la vanguardia de las nuevas tecnologías y los procesos de enseñanza de la carrera, en el 2017 se inició la acreditación internacional de la escuela.

La Acreditadora Nacional de Programas de Arquitectura y Disciplinas del Espacio Habitable A.C., (ANPADEH) es un organismo reconocido formalmente como acreditador no gubernamental de programas académicos de educación superior en los niveles de licenciatura, técnico superior universitario o profesional asociado, sobre la base de su capacidad técnica, jurídica y financiera.

Esto representa un gran reto para la EAU, pues para mantener la acreditación es necesario someterse a evaluaciones continuas de la institución acreditadora y la escuela carece de un sistema de gestión y control de procesos para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad en la gestión administrativa y de calidad académica requeridos por la misma.

3.2 Bases de la cultura organizacional de la EAU

3.2.1 Misión

La Facultad de Arquitectura y Artes tiene como Misión ser una facultad reconocida por la creatividad y profundidad en el estudio de la Arquitectura, el Urbanismo y el Diseño con una sólida trayectoria académica, generando un profesional que contribuya al éxito del mundo laboral y empresarial, dentro de los cánones de la ética, la ciencia, la investigación y el desarrollo tecnológico, dotado de las competencias para dar respuesta a las necesidades nacionales y globales.

3.2.2 Visión

La Visión de la Facultad de Arquitectura y Artes es la de fortalecer la excelencia académica de sus escuelas a través de una metodología creativa e innovadora, con fuerte contenido humanístico formando profesionales que den respuestas integrales y creativas, fundamentadas en la sostenibilidad siendo el referente de vanguardia en cuanto al diseño espacial y urbanístico.

3.2.3 Valores

Los valores establecidos en la EAU son los siguientes:

Solidaridad

Equidad

Excelencia Académica

Integridad

Humanismo

3.3 Organigrama de la Escuela de Arquitectura y Urbanismo UNPHU

A continuación, presentamos la estructura organizacional de la EAU, compuesta por la directora, una coordinadora general, un equipo de coordinadores curriculares, un equipo de coordinadores no curriculares, una secretaria, una asistente de logística de la dirección, los docentes y la Unidad de arquitectura avanzada. (Ver figura 4)

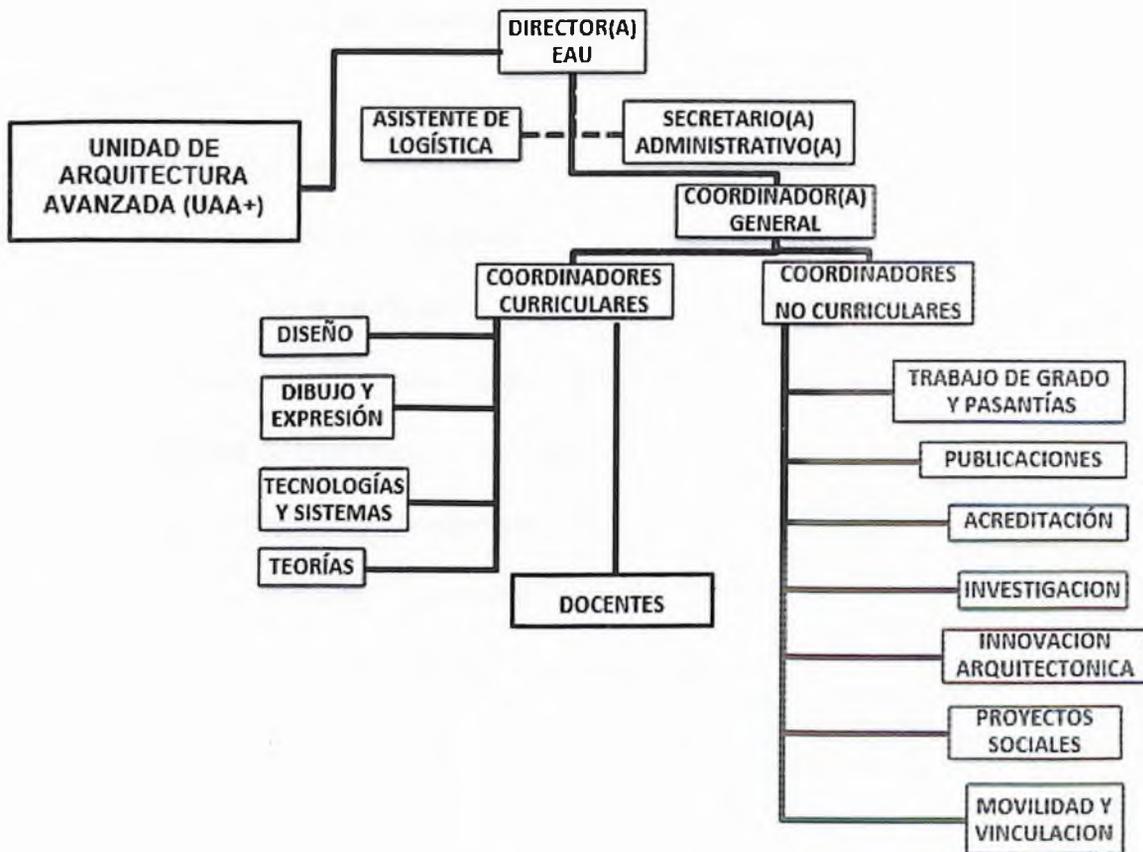


Figura 4: Organigrama de la Escuela de Arquitectura y Urbanismo UNPHU (Elaboración propia)

3.4 Recursos humanos de la EAU

El personal de la EAU está compuesto del siguiente personal que describimos en las siguientes tablas:

DIRECTORA EAU	COORDINADORA GENERAL	COORDINADORES	COORDINADORES ACADÉMICOS	ASISTENTE DE LOGÍSTICA	SECRETARIA ADMINISTRATIVA
1	1	10	4	1	1

Tabla 1. Personal administrativo de la EAU (Elaboración propia)

CONTRATADO POR HORAS	A MEDIO TIEMPO	A TIEMPO COMPLETO
53	6	2

Tabla 2. Personal docente de la EAU (Elaboración propia)

3.4.1 Puestos de trabajo y sus funciones

Director(a):

Funciones del puesto:

- Solicitud de proyecto de grado
- Contratación de profesores
- Planificación y coordinación de eventos
- Solicitud de revisiones de exámenes
- Asignación de carga académica
- Apertura de cupos y seguimiento a inscripciones
- Evaluación docente y de personal administrativo
- Preparación de los presupuestos cuatrimestrales
- Seguimiento al plan de mejora de acreditación internacional
- Seguimiento a las distintas coordinaciones

Coordinador(a) general:

Funciones del puesto:

- Asistencia y seguimiento a las mejoras para cumplimiento del POA.
- Revisar los sistemas de evaluación aplicados por los docentes a sus estudiantes y evaluaciones de la universidad a los docentes
- Desarrollar programa de docentes invitados e internacionales
- Organización y canalización de eventos, charlas, talleres y cursos internacionales, canalización de eventos en los que se involucren estudiantes o profesores de la escuela en otras organizaciones o universidades
- Mejoras académicas y seguimiento a estudiantes becados y en prueba académica

- Cumplir y hacer cumplir en la EAU las normas vigentes de la universidad.
- Definir, de acuerdo con la dirección, el planeamiento cuatrimestral y anual de cursos y actividades académicas de la escuela.
- Orientar a los docentes sobre los servicios logísticos y administrativos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- Planificar el uso de la infraestructura física y el equipamiento institucional para las asignaturas u otras actividades académicas de la escuela.
- Apoyar a los estudiantes de la carrera y cursos de la escuela en sus necesidades de orientación e información académica.
- Coordinar el apoyo del comité de estudiantes y asistentes para las actividades académicas que se requieran.
- Asegurar el buen estado funcional de la infraestructura física y el equipamiento, en coordinación con la secretaria de logística.
- Representar la escuela de Arquitectura y Urbanismo en las actividades académicas que se requieran.
- Organizar la reunión mensual de actualización de las informaciones de las diferentes actividades de la escuela.

Coordinador Curricular:

Funciones del puesto:

- Diagnóstico del plan de estudios
- Revisión puntual de los programas de cada materia
- Reuniones y talleres con profesores de esas materias y adaptar o modificar lo dado en clases con los programas reales.

- Recomendar el nombramiento o la remoción de profesores cuando sea necesario
- Redacción de nuevos programas y sílabos
- Reuniones y talleres con profesores de cada materia para actualizar bibliografía
- Seguimiento continuo para el cumplimiento de los programas
- Definir cuáles materias pudieran ser semipresenciales y cómo hacerlo
- Definición de competencias a lograr por ciclo académico
- Planificación de la admisión de estudiantes a la carrera
- Creación del plan de modelo educativo de la carrera

Asistente de logística de la dirección:

Funciones del puesto:

- Seguimiento y control de las condiciones de la planta física y sus mejoras
- Organización y logística para la realización de eventos y exposiciones de profesores y estudiantes dentro de la EAU.
- Asignar los espacios para exposiciones
- Seguimiento al equipo de mayordomía y mantenimiento de parte de la escuela.
- Asegurar el equipamiento de los salones de clase con equipos tecnológicos y sus programas, maquinarias, instrumentos y herramientas adecuadas a los contenidos y necesidades de las diferentes asignaturas.
- Organizar la biblioteca especializada de las escuelas de la FAA, bajo la supervisión de la coordinación general.

3.5 Análisis interno de la EAU (FODA)

Este análisis está compuesto por la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la EAU. (Ver tablas, 3, 4, 5, 6, 7 y 8).

No.	FORTALEZAS
1	Docentes Calificados
2	Buen clima laboral
3	Buena disposición de trabajo del personal administrativo y docente
4	Años de experiencia de la EAU
5	Acreditación internacional
6	Buena valoración de los profesionales graduados de la EAU en la sociedad
7	Prestigio y calidad académica
8	Eventos y charlas sobre temas de arquitectura que impactan la sociedad
9	Campus privilegiado
10	Cuotas accesibles para la población educativa en comparación con las demás universidades privadas en su rango.
11	Unidad de arquitectura avanzada

Tabla 3. Fortalezas de la EAU (Elaboración propia a partir de las informaciones suministradas por la dirección de la EAU)

No.	OPORTUNIDADES
1	Uso de redes sociales para una mejor comunicación con los estudiantes
2	Potencial de espacios sociales para difundir las actividades de responsabilidad social
3	Demanda de consultorías para el mercado empresarial
4	Nuevas necesidades de alianzas estratégicas con instituciones del sector público y privado
5	Mucha demanda de ingreso
6	Investigación conjunta con instituciones internacionales

Tabla 4. Oportunidades de la EAU (Elaboración propia a partir de las informaciones suministradas por la dirección de la EAU)

No.	DEBILIDADES
1	Excesiva carga de trabajo administrativo para los coordinadores curriculares
2	Insuficiente difusión y socialización de los reglamentos administrativos
3	Inexistencia de evaluaciones de desempeño del personal administrativo
4	Ausencia de programas de movilidad estudiantil
5	Poco personal administrativo
6	Pocas políticas que incentiven la capacitación docente
7	Poco presupuesto para realización de actividades

- 8 Poco tiempo para la planificación y ejecución de actividades de la EAU
- 9 Demora institucional en trámites administrativos para aprobación de presupuestos de actividades
- 10 Poca relación EAU-Empresa-Sociedad
- 11 Actividades de proyección social desarticuladas
- 12 Infraestructura limitada
- 13 Falta de iniciativa en aspectos de emprendimiento y toma de decisiones bajo riesgo por parte del profesional
- 14 Salarios poco competitivos para los docentes y empleados
- 15 Deficiencia en las revisiones y las actualizaciones curriculares por exceso de trabajo
- 16 Poca motivación de los docentes hacia la investigación debido a los bajos salarios
- 17 Poca socialización de las actividades de la EAU debido a la burocracia administrativa de la universidad
- 18 Falta de enseñanza del idioma inglés como asignatura
- 19 No existen líneas de investigación identificadas en la EAU

Tabla 5. Debilidades de la EAU (Elaboración propia a partir de las informaciones suministradas por la dirección de la EAU)

No.	AMENAZAS
1	Cambios tecnológicos constantes
2	Gestión de calidad en otras universidades privadas del país
3	Acreditación internacional de otras universidades privadas
4	Oferta de movilidad estudiantil por parte de otras universidades privadas
5	Despliegue publicitario de Universidades privadas
6	Deserción de estudiantes
7	Investigaciones y publicaciones de otras universidades privadas

Tabla 6. Amenazas de la EAU (Elaboración propia a partir de las informaciones suministradas por la dirección de la EAU)

ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
Resaltar el prestigio y calidad académica de la institución para darle un soporte y realce al profesional egresado y/o graduado	Estimular por medio de convenios que se desarrollen las habilidades de emprendimiento en el profesional de la EAU
Fortalecer la vinculación con la empresa privada en lo referente a programas de pasantías y prácticas profesionales como una retroalimentación del proceso	Fortalecer la vinculación con la empresa privada en lo referente a programas de pasantías y prácticas profesionales
Búsqueda y propuesta de proyectos de vinculación con organismos nacionales e internacionales que propicien el desarrollo de nuevas ofertas académicas y que soporten la sostenibilidad de los mismos	Gestionar programas de capacitación docente, mediante el uso de convenios nacionales y/o internacionales
Revisar de manera continua la logística diseñada para la atención de la creciente demanda de la población estudiantil	Aprovechar los convenios con organismos nacionales o internacionales para establecer vinculaciones empresariales para el desarrollo de proyectos e integración de profesionales
Impulsar recursos mercadológicos captar más población estudiantil, destacando la experiencia y antigüedad y el prestigio de la institución.	Aprovechar el reconocimiento de los profesionales en la empresa privada para gestionar recursos dirigidos a la investigación y proyección social

Tabla 7. Estrategias FO-DO (Elaboración propia)

ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
Innovación de la Formación académica de los estudiantes de la EAU	Reducir el impacto de los cambios tecnológicos permaneciendo siempre vigente con los conocimientos técnicos por parte del plantel docente
Mejorar los servicios brindados a los usuarios	Creación de programas de actualización en lo referente a las revisiones y reformulaciones curriculares
Proponer el uso de recursos mercadológicos que resalten las características valiosas de EAU, como el prestigio, la calidad académica y la experiencia de la institución en la enseñanza de educación superior	

Tabla 8. Estrategias FA-DA (Elaboración propia)

3.6 Ejes estratégicos de la EAU

Los ejes estratégicos constituyen los grandes bloques para el desarrollo de la EAU identifican los retos estratégicos a los que la institución se enfrenta, aseguran la coherencia entre la misión y la visión de la escuela. Los ejes estratégicos de la EAU planteados en el Plan operativo anual (POA), son los siguientes: Desarrollo, innovación, sostenibilidad y calidad. (Ver tabla 9)

Ejes o Pilares Estratégicos	Desarrollo	Innovación	Sostenibilidad	Calidad
Objetivos Estratégicos	Elevar la competitividad de los atributos institucionales y de la marca.	Ampliar las capacidades de absorción del conocimiento y su aplicación productiva.	Aumentar los niveles de rentabilidad y de gestión en todas sus unidades.	Incrementar la calidad de los modelos académicos y servicios ofrecidos.

Tabla 9. Resumen ejes estratégicos-Objetivos estratégicos (POA EAU,2018)

3.7 Vinculación de los ejes estratégicos de la EAU con los objetivos y estratégicos

La vinculación de los ejes estratégicos de la escuela con los objetivos estratégicos es muy importante y asegura el éxito de la gestión. (Ver tabla 10)

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Estrategia
1. Desarrollo	1. Elevar la competitividad de los atributos institucionales y de la marca.	1.1. Aumentar las capacidades de los RR.HH.
		1.2. Fortalecer la comunicación y percepción de la marca
		1.3. Optimizar infraestructura física y tecnológica
2. Innovación	2. Ampliar las capacidades de absorción del conocimiento y su aplicación productiva.	2.1. Renovar el sistema de enseñanza
		2.2. Incentivar el emprendimiento y la vinculación
		2.3. Fomentar la investigación científica

3. Sostenibilidad	3. Aumentar los niveles de rentabilidad y de gestión en todas sus unidades.	3.1. Mejorar las condiciones laborales 3.2. Fortalecer la gobernabilidad de la institución
4. Calidad	4. Incrementar la calidad de los modelos académicos y servicios ofrecidos.	4.1. Reforzar la oferta y rendimiento académico 4.3. Mantener la acreditación internacional

Tabla 10. Ejes estratégicos–Objetivos estratégicos de la EAU (POA EAU,2018)

3.8 Factores críticos de éxito (FCE) para la EAU

Después de haber realizado el análisis de las informaciones recopiladas a través de las entrevistas realizadas a la Directora, la Coordinadora general, la Asistente de logística de la dirección y la Secretaria de la EAU y del análisis del FODA de la EAU, se pudo determinar que hay algunos inconvenientes en la gestión administrativa, por lo que se sugiere establecer indicadores que permitan medir, controlar y evaluar los procesos que se llevan a cabo, con el fin de optimizar tiempos y alcanzar los objetivos propuestos.

Es necesario evaluar los resultados de una manera objetiva, y para ello, se identificaron los factores críticos de éxito (FCE) que se derivan de los ejes estratégicos de la escuela, estos son: Eficiencia en la gestión administrativa, calidad del personal docente y administrativo, agilidad de los procesos, investigación y calidad del modelo académico

3.9 Vinculación de los objetivos estratégicos, las estrategias y los procesos para la gestión de la EAU

Vincular los objetivos estratégicos, las estrategias y los procesos para conseguir dichos objetivos estratégicos constituyen un proceso medular para la determinación de los indicadores pertinentes para la EAU. (Ver tabla 11).

Los objetivos estratégicos si no están basados en procesos bien definidos, no es posible alcanzarlos. Procesos que deben ser del dominio de todos los involucrados, para esto debe existir una comunicación efectiva entre estos.

La dirección debe asegurarse de que cada uno de los procesos ha sido entendido.

Objetivo Estratégico	Estrategia	Núm.	Proceso	
1. Elevar la competitividad de los atributos institucionales y de la marca.	1.1. Aumentar las capacidades de los RR.HH.	1	Evaluación de desempeño del personal	
		2	Capacitación de personal	
		3	Contratación de personal calificado	
	1.2. Fortalecer la comunicación y percepción de la marca		4	Establecimiento de un plan de comunicaciones
			5	Mantenimiento de infraestructura
			6	Actualización y compra de softwares tecnológicos
2. Ampliar las capacidades de absorción del conocimiento y su aplicación productiva	2.1. Renovar el sistema de enseñanza	7	Actualización de pensum	
		8	Plan de actualización docente	
	2.2. Incentivar el emprendimiento y la vinculación}		9	Realización de consultorías externas
			10	Colaboración en proyectos y publicaciones de investigación
	2.3. Fomentar la investigación científica			

3. Aumentar los niveles de rentabilidad y de gestión en todas sus unidades.	3.1. Mejorar las condiciones laborales	11	Acondicionamiento de los espacios laborales para mejorar el desarrollo de las actividades
		12	Reconocimiento al buen desempeño
	3.2. Fortalecer la gobernabilidad de la institución	13	Medición del desempeño de la gestión administrativa
		14	Medición del desempeño de los coordinadores
4. Incrementar la calidad de los modelos académicos y servicios ofrecidos.	4.1. Reforzar la oferta y rendimiento académico	15	Intercambio académico Movilidad estudiantil y docente
		16	Programación de tutorías para estudiantes
		17	Actualización del pensum
	4.2. Mantener la acreditación internacional	18	Modalidad de contratación del personal académico
		19	Planeación, Evaluación y Organización
		20	Recursos Humanos Administrativos, de Apoyo y de Servicios
	21	Recursos Financieros y Normatividad Institucional	

Tabla 114. Objetivos estratégicos-Estrategias y procesos en la EAU (Elaboración propia)

CAPITULO 4:
MARCO METODOLÓGICO

4.1 Diseño metodológico

Esta investigación se desarrolló en tres fases:

Primera: Levantamiento de información a través de fuentes primarias y secundarias.

(Ver figura 5)

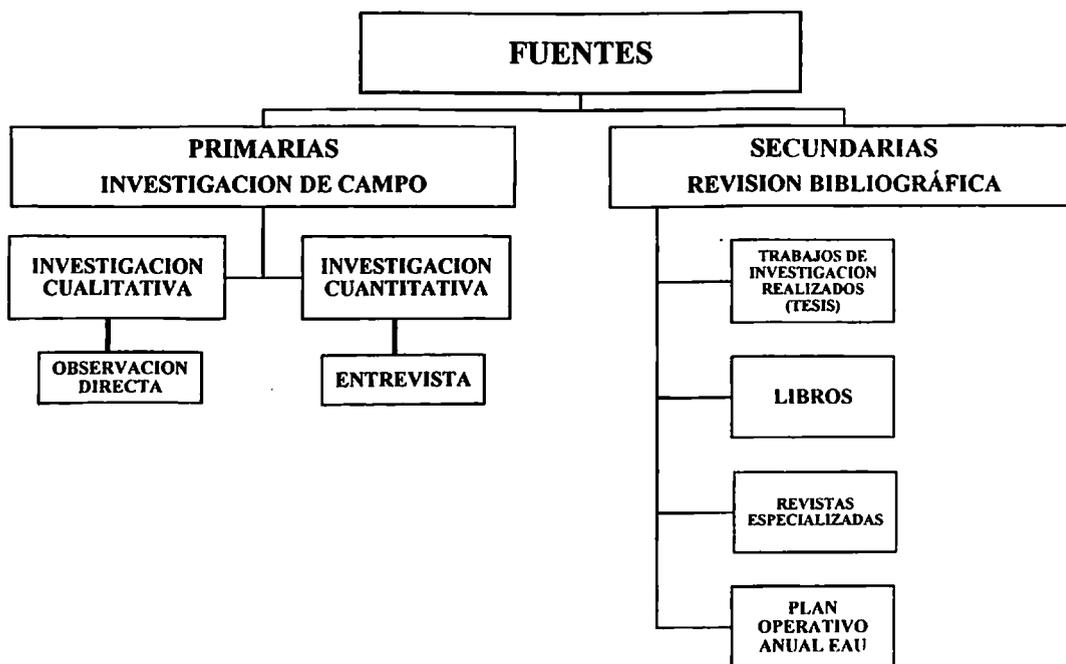


Figura 5. Primera fase: Levantamiento de información. (Elaboración propia)

Segunda: Análisis de las informaciones obtenidas con el fin de determinar cuáles son las más pertinentes para esta investigación.

Tercera: Diseño del sistema de indicadores de gestión administrativa para medir y controlar los procesos estratégicos directamente vinculados con los ejes estratégicos de la EAU.

4.2 Tipo de estudio y método.

Este estudio es de tipo cualitativo y cuantitativo; para ello se hizo una revisión de análisis internos realizados a instituciones de educación superior (IES) y organizaciones similares, la

revisión del manual específico de procedimientos para la EAU, observación no participante de las actividades administrativas que se realizan en la EAU y entrevistas realizadas al personal administrativo de la EAU.

En términos generales esta investigación es de tipo descriptivo no experimental, documental y de campo, por cuanto al objeto de estudio se lo identificó en sus particularidades a partir de entrevistas.

Según Hurtado (1998), la investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

Para Taylor (1992) la investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto está en el campo de estudio.

4.3 Localización: delimitación en tiempo y espacio

Este estudio se desarrolló en la ciudad de Santo Domingo, D.N., en las instalaciones de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), Facultad de Arquitectura y Artes, Escuela de Arquitectura y Urbanismo.

4.4 Universo y muestra de la investigación

El universo de esta investigación está compuesto por el equipo de coordinadores de la EAU de la UNPHU. Estando compuesto este personal por la Coordinadora general, los coordinadores curriculares y los coordinadores no curriculares, en total quince personas. Por ser tan pocas personas se encuestará al total de las mismas.

4.5 Variables

4.5.1 Variable dependiente

Procesos estratégicos de la Escuela de Arquitectura y Urbanismo de la UNPHU

4.5.2 Variable independiente

Sistema de indicadores de gestión administrativa para la Escuela de Arquitectura y

Urbanismo de la UNPHU

4.6 Técnica de investigación

La técnica utilizada es la encuesta y el instrumento utilizado es un cuestionario con escala de Likert de cinco alternativas.

4.7 Instrumento utilizado

El cuestionario utilizado fue seleccionado de la tesis doctoral de Aristimuño (2012), por estar dirigido específicamente a la gestión administrativa para Instituciones de Educación Superior (IES), del mismo fueron seleccionados los niveles de evaluación correspondientes al ámbito de este trabajo de tesis: gestión gerencial, eficiencia en la gestión, gestión de procesos y gestión del talento humano. (Ver cuestionario en anexo 1)

4.7.1 Objetivo del cuestionario

Determinar cuál la situación interna de la EAU, atendiendo a los componentes organizacional y de recursos humanos, de manera que podamos usar estas informaciones en el diseño de los indicadores de gestión que necesita la EAU.

4.7.2 Estructura del cuestionario

El cuestionario consta de 4 niveles de evaluación, distribuidos en 26 afirmaciones, para ser evaluadas con una escala de Likert de 5 valoraciones: Muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo.

4.8 Perfil del encuestado

La encuesta está diseñada para ser respondida por personas con funciones administrativas estratégicas, lo que les permite estar al tanto de las ejecutorias administrativas de las instituciones. Por esta razón hemos seleccionado para participar en la misma al equipo de coordinadores de la EAU compuesto por 15 personas. (Ver figura 6)

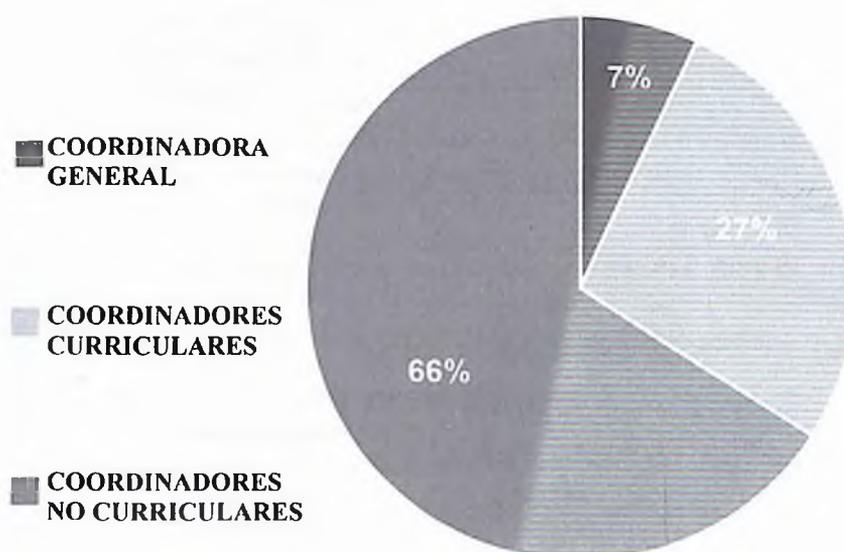


Figura 6: Distribución del equipo de coordinadores de la EAU (Elaboración propia)

Como se puede ver en la figura 6, el equipo de coordinadores está compuesto por una coordinadora general, 4 coordinadores curriculares y 10 coordinadores no curriculares representando: el 7%, 27 % y el 66% del equipo respectivamente.

4.9 Aplicación del cuestionario

La encuesta fue aplicada de manera presencial en las instalaciones de la EAU al equipo de coordinadores, fueron encuestada 14 personas de las 15, ya que uno de los coordinadores no curriculares se encontraba fuera del país. La encuesta fue realizada los días 5, 6, y 7 del mes de agosto del 2019.

4.9.1 Detalles del cuestionario

El cuestionario consta de 26 afirmaciones distribuidas en 4 niveles: Gestión gerencial, eficiencia de la gestión, gestión de procesos, y gestión del talento humano.

Niveles	Cantidad de afirmaciones
Gestión gerencial	5
Eficiencia de la gestión	7
Gestión de procesos	8
Gestión del talento humano	6
Total	26

Tabla 52. Distribución de afirmaciones por nivel de evaluación (Elaboración propia)

Cada afirmación del cuestionario tiene cinco posibles respuestas: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Afirmaciones	Puntuación por respuestas
Muy de acuerdo	5 puntos
De acuerdo	4 puntos
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0 puntos
En desacuerdo	-4 puntos
Muy en desacuerdo	-5 puntos

Tabla 63. Valor de las afirmaciones (Adaptado de Aristimuño, 2012)

El máximo valor posible que se puede obtener es de 1,820 puntos, que equivalen al 100%. (Ver tabla 14)

Desempeño	Escala de medición
Excelente	Entre 1,456 y 1,820 puntos
Bueno	Entre 1,092 y 1,455 puntos
Aceptable	Entre 728 y 1,091 puntos
Deficiente	Entre 0 y 727 puntos

Tabla 74. Escala de medición total (Adaptado de Aristimuño, 2012)

Las puntuaciones por nivel de evaluación las presentamos en la tabla 15 que veremos a continuación:

Niveles de evaluación	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Gestión gerencial	Desde 0 a 140 puntos	Desde 141 a 210 puntos	Desde 211 a 280 puntos	Desde 281 a 350 puntos
Eficiencia de la gestión	Desde 0 a 196 puntos	Desde 197 a 294 puntos	Desde 295 a 392 puntos	Desde 393 a 490 puntos
Gestión de procesos	Desde 0 a 224 puntos	Desde 225 a 336 puntos	Desde 335 a 448 puntos	Desde 449 a 560 puntos
Gestión del talento humano	Desde 0 a 168 puntos	Desde 169 a 252 puntos	Desde 253 a 336 puntos	Desde 337 a 420 puntos

Tabla 15. Detalle escala de medición de acuerdo con cada nivel de evaluación (Adaptado de Aristimuño, 2012)

4.10 Procedimientos para el análisis de los resultados

En este trabajo de investigación se utilizaron para procesar y analizar la información los siguientes instrumentos: Paquete de software de Office, Word, para digitar todas las informaciones y confeccionar los gráficos, Excel, para confeccionar las tablas y procesar los cuestionarios de las entrevistas estructuradas y las encuestas.

CAPITULO 5:
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Presentación de los resultados

A continuación, presentamos los resultados obtenidos al aplicar la encuesta y la interpretación de estos.

Los resultados de la encuesta situaron a la dirección de la EAU en un rango de gestión administrativa aceptable al acumular 834 puntos. (Ver tabla 16)

Niveles de evaluación	Puntuación alcanzada	Calificación
Gestión gerencial	247	Bueno
Eficiencia de la gestión	233	Aceptable
Gestión de procesos	125	Deficiente
Gestión del talento humano	229	Aceptable
Total	834	Aceptable

Tabla 16. Puntuación alcanzada por la EAU en cada nivel (Elaboración propia)

Para este resultado se tomaron en cuenta cuatro niveles de evaluación: Gestión gerencial, eficiencia en la gestión, gestión de procesos, y gestión del talento humano, aplicando a dichos niveles los siguientes enfoques: liderazgo, planificación estrategia, planificación, control y comunicación.

5.2 Detalle de los resultados

5.2.1 Nivel 1 Gestión gerencial

En este nivel fue abordado desde varios enfoques, liderazgo, planificación, comunicación y pensamiento estratégico. (Ver tabla 17)

Enfoques	Cantidad de afirmaciones	Afirmaciones
Liderazgo	1	1.1 Tiene el compromiso moral de crear un entorno que facilite una cultura de crecimiento para todo el personal.
Planificación	2	1.2 Promueve la difusión y práctica de la calidad y la excelencia en el personal.
		1.3 Promueve que el personal desarrolle su creatividad, más allá de solo realizar actividades.

Comunicación	1	1.4	Comunica la visión, la misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo a todo el personal.
Pensamiento estratégico	1	1.5	Verifica el alineamiento de la visión, la misión, los valores y los objetivos la EAU, con la visión, la misión, los valores y los objetivos de la UNPHU

Tabla 17. Nivel 1 Gestión gerencial (Elaboración propia)

5.2.1.1 Enfoque liderazgo

Desde este enfoque el 100% de los encuestados entienden que la dirección de la EAU fomenta una cultura de crecimiento del personal. (Ver tabla 18)

Ítems	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
1.1	7	50%	7	50%						

Tabla 18. Gestión gerencial-Liderazgo (Elaboración propia)

5.2.1.2 Enfoque planificación

Desde este enfoque el personal encuestado valora positivamente las directrices de la escuela orientada hacia el aumento de la creatividad, la calidad y la excelencia.

El clima laboral es muy positivo, los miembros del equipo se llevan bien entre sí y con la directora de la EAU. Esto influye positivamente en la forma en la que estos se involucran en la realización de las diferentes actividades asignadas; los miembros del equipo suelen hacer mucho más de lo que se les pide, se sienten identificados con la escuela y su directora. (Ver tabla 19)

Ítems	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
1.2	4	28.6%	10	71.4%						
1.3	6	42.9%	8	57.1%						

Tabla 19. Gestión gerencial-Planificación (Elaboración propia)

5.2.1.3 Enfoque comunicación

Desde el enfoque comunicación el 50% del personal encuestado está de acuerdo con la afirmación expuesta, mientras que el otro 50 % no tiene opinión al respecto. Esto refleja que la comunicación de la dirección con el equipo de trabajo no es tan efectiva como debiera. (Ver tabla 20)

Ítems	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
1.4	3	21.4%	4	28.6%	7	50%				

Tabla 20. Gestión gerencial-Comunicación (Elaboración propia)

5.2.1.4 Enfoque pensamiento estratégico

Desde el enfoque pensamiento estratégico pudimos observar que del total de los encuestados un 50% ve de manera positiva la forma en que se la dirección se maneja, mientras que el otro 50% no tiene opinión al respecto al responder que non están de acuerdo ni en desacuerdo con las afirmaciones determinadas para evaluar este enfoque. (Ver tabla 21)

Ítems	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
1.5	3	21.4%	4	28.6%	7	50%				

Tabla 21. Gestión gerencial- Pensamiento estratégico (Elaboración propia)

5.1.2 Nivel 2 Eficiencia en la gestión

Atendiendo al nivel eficiencia en la gestión tenemos cuatro enfoques distribuidos en siete afirmaciones, que detallamos a continuación en la tabla 22

Enfoques	Cantidad de afirmaciones	Afirmaciones
Planificación	2	2.1 La toma de decisiones, se basan en procesos de evaluación y selección de alternativas.
		2.2 La ejecución de programas, proyectos y actividades se realizan de acuerdo a una planificación previamente definida
Comunicación	1	2.4 Se favorece la transparencia de la gestión, a través de la disponibilidad de datos, información y reportes periódicos.
Pensamiento estratégico	1	2.5 Se concibe la gestión como un proceso que conjuga principios, modelos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, utilizados para la planificación, desarrollo, evaluación y control de las funciones docencia, investigación, extensión y producción.
Control	3	2.3 Se desarrollan procesos de evaluación institucional que consideran la participación, compromiso social y desempeño de la escuela.
		2.6 Establece indicadores para el seguimiento y evaluación de la calidad de la gestión administrativa.
		2.7 Mide el resultado de las acciones implementadas para motivar a sus colaboradores y mejorar el desempeño organizacional

Tabla 22. Nivel 2 Eficiencia en la gestión (Elaboración propia)

5.1.2.1 Enfoque planificación

En este nivel, atendiendo al enfoque planificación pudimos determinar que, si bien la mayoría de los encuestados están de acuerdo con las afirmaciones, es decir, entienden que la dirección de la EAU planifica las actividades que realiza, hay otros (un 21.4%) que entienden que no es así y un 28.6% que no tiene opinión al respecto. (Ver tabla 23)

Ítems	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
2.1	3	21.4%	6	42.9%	4	28.6%	1	7.1%		
2.2	5	35.7%	7	50 %			2	14.3%		

Tabla 23. Eficiencia en la gestión-Planificación (Elaboración propia)

5.1.2.2 Enfoque comunicación

Los encuestados entienden, en su mayoría, que existe transparencia de la gestión mediante la presentación de reportes periódicos y el acceso a la información, sin embargo, un

28.6% se muestra en desacuerdo. Esto quiere decir que la comunicación que debe existir entre la Dirección de la EAU y el equipo de coordinadores no es tan eficaz como debería. (Ver tabla 24)

Ítems	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
2.4	3	21.4 %	7	50%			4	28.6%		

Tabla 24. Eficiencia en la gestión-Comunicación (Elaboración propia)

5.1.2.3 Enfoque pensamiento estratégico

Los resultados de la encuesta demuestran que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con la afirmación presentada en el cuestionario: Se concibe la gestión como un proceso que conjuga principios, modelos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, utilizados para la planificación, desarrollo, evaluación y control de las funciones docencia, investigación, extensión y producción. Sin embargo, un 14.3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación.

Ítems	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
2.5	3	21.4%	9	64.3%	2	14.3%				

Tabla 25 Eficiencia en la gestión- Pensamiento estratégico (Elaboración propia)

5.1.2.4 Enfoque control

La eficiencia en la gestión desde el enfoque control el 50% de los encuestados mostró estar de acuerdo y muy de acuerdo con las afirmaciones, sin embargo, es un llamado de atención el que, entre un 28.6 y un 35.7% no tengan ninguna opinión al respecto (ni de acuerdo ni en desacuerdo con dichas afirmaciones) porque desconoce cómo se desarrollan estos procesos y un 14.3% se mostró en desacuerdo con las afirmaciones. (Ver tabla 26)

Ítems	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
2.3	1	7.1%	7	50%	4	28.6%	2	14.3%		
2.6	1	7.1%	7	50%	4	28.6%	2	14.3%		
2.7	5	35.7%	2	14.3%	5	35.7%	2	14.3%		

Tabla 26. Eficiencia en la gestión-Control (Elaboración propia)

5.1.3 Nivel 3 Gestión de procesos

Para evaluar este nivel, se establecieron los enfoques pensamiento estratégico, planificación y comunicación, distribuidos en ocho afirmaciones. (Ver tabla 27)

Enfoques	Cantidad de afirmaciones	Afirmaciones
Pensamiento estratégico	5	3.1 El Modelo educativo y curricular, está ajustado a las exigencias del entorno. Los procesos formativos, responden a la demanda social, con una oferta académica pertinente, preparando profesionales con apropiada formación y con un alto compromiso social.
		3.2
		3.4 El ingreso de los estudiantes obedece a criterios de equidad y calidad
		3.5 El nivel de logro de los perfiles de egreso y desempeño de egresados contribuye al desarrollo humano, sociocultural, científico y tecnológico.
		3.6 Las actividades investigativas repercuten en el desarrollo de las distintas funciones de la EAU incluye generación y producción de conocimientos, líneas, proyectos y acciones concretas derivadas de la investigación
Planificación	2	3.3 Se cuenta con un cuerpo académico calificado que se selecciona, capacita y promueve atendiendo a los objetivos y especificidades de la EAU
		3.8 Dispone la EAU de espacios físicos suficientes para el desarrollo de actividades de docencia, investigación y extensión
Comunicación	1	3.7 Se prioriza el dialogo, se reconocen sugerencias, promueve la participación, para la formulación de estrategias y decisiones institucionales en la mejora de los procesos

Tabla 27. Nivel 3 Gestión de procesos (Elaboración propia)

5.1.3.1 Enfoque pensamiento estratégico

Al analizar los resultados de la encuesta desde el enfoque pensamiento estratégico, los encuestados en su mayoría han demostrado no tener opinión al respecto con respecto a las afirmaciones 3.1, 3.6, y un porcentaje considerable está en desacuerdo con las afirmaciones 3.1,

3.2, 3.4 y 3.6, siendo la afirmación 3.5, sobre la calidad de los egresados de la escuela, la única afirmación la que la mayoría de los encuestados ve de manera positiva. (Ver tabla 28)

Ítems	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
3.1	1	7.1%	2	14.3%	8	57.1%	3	21.4%		
3.2			5	35.7%	7	50%	2	14.3%		
3.4	1	7.1%	5	35.7%	4	28.6%	3	21.4%	1	7.1%
3.5	4	28.6%	5	35.7%	5	35.7%				
3.6			3	21.4%	10	71%			1	7.1%

Tabla 28. Gestión de procesos-Pensamiento estratégico (Elaboración propia)

5.1.3.2 Enfoque planificación

Desde este enfoque planificación, atendiendo a la afirmación sobre la calificación y preparación continua del personal docente, más del 50% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación, aunque un porcentaje considerable de un 35.7% no tiene opinión al respecto. Con relación a la afirmación que trata sobre la capacidad del espacio físico destinado a la docencia la mayoría se mostró en desacuerdo con la afirmación. (Ver tabla 29)

Ítems	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
3.3	2	14.3%	7	50%	5	35.7%				
3.8	1	7.1%	2	14.3%	3	21.4%	6	42.9%	2	14.3%

Tabla 29. Gestión de procesos-Planificación (Elaboración propia)

5.1.3.3 Enfoque comunicación

Atendiendo este enfoque, la mayoría está de acuerdo con la afirmación planteada en la encuesta. Entienden que desde la dirección se promueve la participación, se toma en cuenta la opinión del equipo al momento de tomar decisiones institucionales. (Ver tablas 27 y 30)

Ítems	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
3.7	4	28.6%	7	50%	1	7.1%	2	14.3%		

Tabla 30. Gestión de procesos-Comunicación (Elaboración propia)

5.1.4 Nivel 4 Gestión del talento humano

Para evaluar este nivel, gestión del talento humano se establecieron dos enfoques: planificación y pensamiento estratégico, en este nivel es de vital importancia como la dirección de la EAU planifica el perfeccionamiento continuo y adecuado de su personal. Atendiendo a los enfoques antes mencionados se establecieron 6 afirmaciones. (Ver tabla 31)

Enfoque	Cantidad de afirmaciones	Afirmaciones
Planificación	4	4.1 Planifica la selección de su personal
		4.3 Crea y mantiene un ambiente de trabajo que contribuye a la motivación del personal.
		4.4 Crea y mantiene un ambiente de trabajo que asegura la salud y seguridad de su personal.
		4.5 Ofrece a su personal, un ambiente físico, humano, agradable y seguro, favoreciendo el cuidado de las personas, estando abierta a críticas y sugerencias relativas a estos aspectos.
Pensamiento estratégico	2	4.2 Promueve y facilita la capacitación de su personal
		4.6 Se promueve el desarrollo integral del personal para una mayor eficiencia en el desarrollo de sus tareas.

Tabla 31. Nivel 4 Gestión del talento humano (Elaboración propia)

5.1.4.1 Enfoque planificación

Desde este enfoque la dirección de la EAU es valorada positivamente por más del 50% de los encuestados, sin embargo, hay un porcentaje considerable que no tiene una opinión al respecto. (Ver tabla 32)

Ítems	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
4.1	1	7.1%	6	42.9%	6	42.9%	1	7.1%		
4.3	2	14.3%	9	64.3%	2	14.3%	1	7.1%		
4.4	2	14.3%	9	64.3%	1	7.1%	2	14.3%		
4.5	3	21.4%	8	57.1%	3	21.4%				

Tabla 32. Gestión del talento humano-Planificación (Elaboración propia)

5.1.4.2 Enfoque pensamiento estratégico

Atendiendo a este enfoque, pensamiento estratégico, los encuestados en su mayoría evaluaron positivamente a la dirección de la EAU, al mostrarse de acuerdo con las afirmaciones establecidas para este enfoque. (Ver tablas 31 y 33)

Ítems	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
4.2	4	28.6%	7	50%	2	14.3%	1	7.1%		
4.6	1	7.1%	9	64.3%	2	14.3%	2	14.3%		

Tabla 33. Gestión del talento humano-Pensamiento estratégico (Elaboración propia)

CAPÍTULO 6:
DISEÑO DE INDICADORES PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS
DE LA ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA UNPHU

6.1 Metodología empleada

En la investigación sobre indicadores de gestión de la Dirección de la EAU se hizo un análisis interno de la EAU, partiendo de la identificación de los procesos que lleva a cabo la Dirección, el presente documento, se basó específicamente en los procesos administrativos internos

Montoya (2009) elaboro unas fichas de indicadores que contienen los siguientes datos: código, nombre, definición, fórmula, utilidad, fuente, responsable, periodicidad, definición de la meta, resultado, y cumplimiento.

Según Bonnefoy y Armijo en su manual de Indicadores de desempeño en el sector público del 2005, los pasos para construir indicadores son los siguientes:

1. Identificación de misión, objetivos estratégicos, usuarios/beneficiarios, productos o servicios;
2. Establecer medidas de desempeño clave: revisión tipología de indicadores;
3. Asignar responsabilidades de acuerdo con cada nivel de la organización;
4. Establecer referentes comparativos;
5. Construir fórmulas;
6. Validar los indicadores; y,
7. Comunicar e informar

Debido a que el alcance de este trabajo es el de elaborar los indicadores para la EAU, se ha cumplido solamente con los puntos del 1 a 5, porque la propuesta concluye con la elaboración de los indicadores. (Ver figura 7)

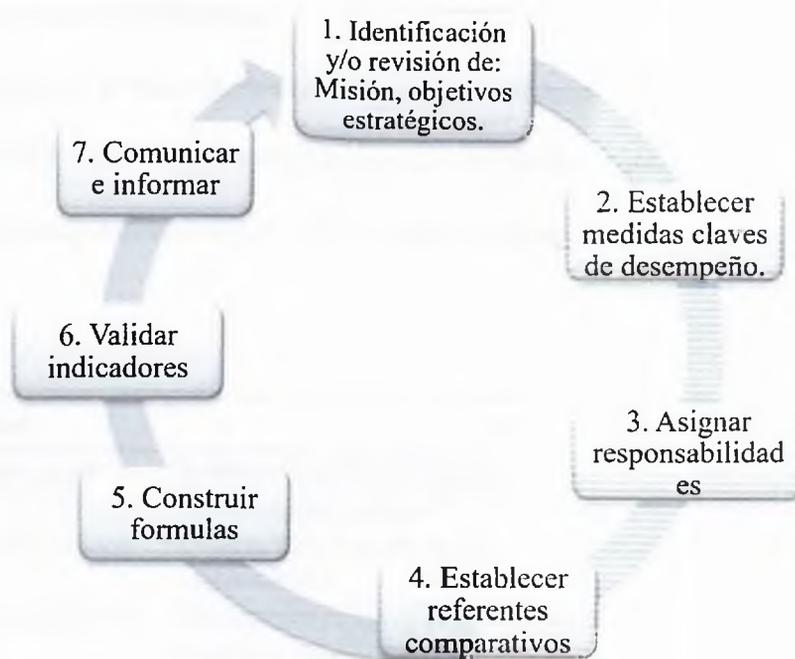


Figura 7. Ciclo básico para el proceso de construcción de indicadores (CEPAL,2005)

En el caso de los indicadores de gestión para la Dirección de la EAU, permitirán obtener información sobre el desempeño de la Dirección y el logro de los objetivos estratégicos establecidos, de forma objetiva y rápida.

6.2 Tipologías de indicadores seleccionadas para la EAU

Luego de investigar en fuentes diversas sobre la construcción de indicadores y los indicadores apropiados para instituciones de educación superior y al estudio interno de la dirección de la EAU, elaboramos los siguientes indicadores atendiendo a los alcances de este trabajo de investigación y a las necesidades de la EAU.

6.2.1 Indicadores de eficiencia

Los resultados de la encuesta nos mostraron que en términos de eficiencia y control la dirección de la escuela muestra un desempeño apenas aceptable, entonces diseñamos los indicadores de eficiencia pertinentes para la EAU; estos los detalló, junto con sus objetivos en la siguiente tabla:

Indicador	Objetivo
Desempeño del personal	Evaluar el desempeño del personal durante un periodo de tiempo determinado.
Capacitación de empleados	Determinar el nivel de cumplimiento del programa de capacitación.
Implementación del plan de comunicaciones:	Determinar el nivel de implementación del plan de comunicaciones de la EAU.
Mantenimiento de la infraestructura	Cumplir con el programa de mantenimiento de la estructura
Softwares actualizados	Mantener las licencias de los softwares actualizadas para un trabajo eficiente
Softwares adquiridos	Adquirir los softwares necesarios para el logro de los objetivos estratégicos de la escuela
Acondicionamiento de espacios	Acondicionar los espacios de acuerdo a las exigencias necesarias para el trabajo.
Desempeño de los coordinadores	Evaluar el desempeño de los coordinadores
Planificación de uso recursos financieros	Elaborar y entregar un informe de planificación del uso de los recursos financieros en el lapso establecido
Profesores reconocidos	Reconocer la calidad del profesor
Empleados reconocidos	Reconocer el buen desempeño de los empleados no docentes
Evaluación de la gestión administrativa	Evaluar la gestión administrativa con respecto a la ejecución del plan estratégico de la escuela

Tabla 34. Indicadores de eficiencia y sus objetivos (Elaboración propia)

6.2.2 Indicadores de eficacia

En términos de planificación, la EAU mostró resultados apenas aceptables en la encuesta, por tal razón, es pertinente el diseño de indicadores de eficacia para la escuela. (Ver tabla 35)

Indicador	Objetivo
Cumplimiento del perfil de los candidatos	Contratar profesionales que cumplan con el perfil del puesto
Guías, protocolos, metodologías y documentos elaborados y publicados	Evidenciar la cantidad de guías, protocolos, metodologías y documentos elaborados y publicados
Ejecución del plan de actualización docente	Ejecutar el plan de actualización docente
Relación de profesores investigadores consultores	Evidenciar los profesores investigadores con capacidad para realizar consultorías externas
Consultorías externas	Determinar las consultorías externas realizadas
Publicaciones científicas	Evidenciar las publicaciones realizadas en colaboración con agentes no académicos. (revistas indexadas y no indexadas)
Plan de evaluación y organización	Que el plan de evaluación y organización se ejecute en el lapso establecido.
Plan de desarrollo y capacitación del personal no docente (apoyo y servicios)	Elaborar y entregar el plan de desarrollo y capacitación del personal no docente en el lapso establecido
Pensum actualizado	Actualizar el pensum de la carrera

Tabla 35 Indicadores de eficacia y sus objetivos (Elaboración propia)

6.2.3 Indicadores de efectividad

Los resultados de la encuesta en términos de la gestión de procesos fueron deficientes. Se hace necesario diseñar indicadores de efectividad para la escuela. (Ver tabla 36)

Indicador	Objetivo
Movilidad docente	Participación de los docentes en el programa de movilidad nacional e internacional
Movilidad estudiantil	Participación de los estudiantes en el programa de movilidad nacional e internacional
Tutorías	Aumentar las tutorías realizadas por cada tutor según lo establecido en el plan estratégico de la escuela
Profesores a tiempo completo (PTC)	Aumentar el número de PTC de acuerdo a lo establecido en el plan estratégico de la escuela

Tabla 36. Indicadores de efectividad y sus objetivos (Elaboración propia)

6.3 Vinculación de los procesos estratégicos con los indicadores diseñados para la EAU

Tal como nos lo planteamos al inicio, uno de los objetivos específicos de este trabajo de investigación es conocer los procesos estratégicos de la EAU, para con esta información proceder al diseño de los indicadores de gestión administrativa. A continuación, presento la vinculación de cada proceso estratégico con los indicadores diseñados para la EAU. (Ver tabla 37)

No	Proceso	Núm.	Indicador
1	Evaluación de desempeño del personal	1	Desempeño del personal administrativo
2	Capacitación de personal	2	Capacitación de empleados
3	Contratación de personal calificado	3	Cumplimiento del perfil de los candidatos
4	Establecimiento de un plan de comunicaciones	4	Implementación del plan de comunicaciones
5	Establecimiento de un plan de mantenimiento de infraestructura	5	Mantenimiento de la infraestructura
6	Actualización y compra de softwares tecnológicos	6	Softwares actualizados
		7	Softwares adquiridos
7	Diseño de un plan de actualización docente	8	Implementación plan de actualización docente
8	Realización de consultorías externas	9	Profesores investigadores consultores
		10	Consultorías externas

10	Colaboración en proyectos y publicaciones de investigación	11	Publicaciones científicas realizadas
		12	Guías, protocolos, metodologías y documentos elaborados y publicados)
11	Acondicionamiento de los espacios laborales	13	Acondicionamiento de espacios
12	Reconocimiento al buen desempeño	14	Profesores reconocidos
13	Medir el desempeño de los coordinadores	15	Desempeño de los coordinadores
14	Intercambio académico (Movilidad estudiantil y docente)	16	Movilidad docente
		17	Movilidad estudiantil
15	Programación de tutorías para estudiantes	18	Relación de tutorías
16	Actualización del pensum	19	Pensum actualizado
17	Tipo de contratación del personal académico	20	Profesores a tiempo completo (PTC)
18	Planeación, Evaluación y Organización	21	Plan de evaluación y organización administrativa
		22	Nivel de cumplimiento del plan de evaluación y organización
19	Recursos Humanos Administrativos, de Apoyo y de Servicios	23	Plan de desarrollo y capacitación del personal no docente
20	Recursos Financieros y Normatividad Institucional	24	Planificación de uso de los recursos financieros

Tabla 37. Vinculación de cada proceso con los indicadores (Elaboración propia)

6.4 Fórmulas de cálculo de los indicadores

Para definir la fórmula de cálculo de un indicador primero hay que determinar cuáles son las variables que van a componer el mismo y la relación que tendrán entre sí.

Atendiendo a la relación entre las variables de los indicadores que diseñamos, estos son de dos tipos: de razón, porcentaje y tasa. El sentido de los indicadores es ascendente.

A continuación, se presentan las fórmulas diseñadas y establecidas para cada indicador.

(Ver tabla 38)

No.	Indicador	Formula
1	Desempeño del personal	$\frac{\text{Puntaje alcanzado por el empleado}}{\text{Puntuación máxima alcanzable}}$
2	Capacitación de empleados	$\frac{\text{Número de empleados que tomaron la capacitación}}{\text{Número de empleados que necesitan la capacitación}} \times 100$
3	Cumplimiento del perfil de los candidatos	$\frac{\text{Puntaje obtenido por el candidato}}{\text{Puntaje máximo requerido por el perfil}}$
4	Implementación del plan de comunicaciones	$\frac{\text{Número de procesos ejecutados del plan}}{\text{Número de procesos definidos en el plan}} \times 100$
5	Mantenimiento de la infraestructura	$\frac{\text{Número de mantenimientos realizados}}{\text{Número de mantenimientos programados al año}} \times 100$
6	Softwares actualizados	$\frac{\text{Número de softwares actualizados}}{\text{Número de softwares que necesitan actualización}} \times 100$
7	Softwares adquiridos	$\frac{\text{Número de softwares adquiridos}}{\text{Número de softwares requeridos}} \times 100$
8	Implementación del plan de actualización docente	$\frac{\text{Número de procesos del plan ejecutados}}{\text{Número de procesos estipulados en el plan}} \times 100$
9	Profesores investigadores consultores	$\frac{\text{Número de profesores investigadores con capacidad para dar consultorías}}{\text{Número de profesores investigadores}} \times 100$
10	Consultorías externas	$\frac{\text{Número de consultorías realizadas}}{\text{Número de consultorías solicitadas en un año}} \times 100$
11	Publicaciones científicas realizadas	Según se establezca en el Plan estratégico
12	Guías, protocolos, metodologías y documentos elaborados y publicados	Según se establezca en el Plan estratégico
13	Espacios acondicionados	$\frac{\text{Número de espacios acondicionados}}{\text{Cantidad de espacios que necesitan acondicionamiento}} \times 100$
14	Evaluación docente (Profesores reconocidos)	$\frac{\text{Puntaje alcanzado por los docentes en la evaluación}}{\text{Puntaje máximo posible de alcanzar}} \times 100$
15	Evaluación del desempeño de los coordinadores	$\frac{\text{Puntaje alcanzado por los coordinadores}}{\text{Puntaje máximo posible de alcanzar}} \times 100$
16	Movilidad docente	$\frac{\text{Número de profesores que participan del intercambio}}{\text{Número de profesores de la escuela}} \times 100$

17	Movilidad estudiantil	$\frac{\text{Número de estudiantes que participan del intercambio}}{\text{Número de estudiantes de la escuela}} \times 100$
18	Profesores tutores	$\frac{\text{Número de profesores tutores}}{\text{Número de profesores de la escuela}} \times 100$
19	Pensum actualizado	Entrega del pensum nuevo
20	Profesores a tiempo completo (PTC)	$\frac{\text{Número de profesores a tiempo completo}}{\text{Número de profesores contratados en la escuela}} \times 100$
21	Plan de evaluación y organización administrativa	$\frac{\text{Puntaje alcanzado en la evaluación de la gestión}}{\text{Puntaje máximo posible de alcanzar}}$
22	Cumplimiento del plan de evaluación y organización	$\frac{\text{Número de procesos ejecutados}}{\text{Número de procesos establecidos en el plan de evaluación y organización}} \times 100$
23	Plan de desarrollo y capacitación del personal administrativo	Entrega del plan
24	Informe de planificación de uso de los recursos financieros	Entrega del informe

Tabla 38. Indicadores y su forma de cálculo (Elaboración propia)

6.5 Indicadores: Responsable, frecuencia de aplicación, valoración.

Un paso importante del diseño de un indicador es asignar el responsable de aplicarlo, la frecuencia de aplicación y cuáles son los valores esperados del mismo. (Ver figura 8 y fichas de todos los indicadores en anexo 3)

No.	Indicador	Responsable	Frecuencia	Rango	Valor aceptable
1	Desempeño del personal	Director(a) EAU	Anual	Numérico Entre 0 y 1	≥ 0.8
2	Capacitación de empleados	Coordinador(a) general	De acuerdo con lo que indique el programa	Porcentaje Entre 0 y 100	$\geq 85\%$
3	Cumplimiento del perfil de los candidatos	Director(a) EAU	Cuando se necesite contratar nuevo personal	Numérico Entre 0 y 1	\leq ≥ 0.9
4	Implementación del plan de comunicaciones	Director(a) EAU	Como se indique en el plan	Porcentaje Entre 0 y 100	$\geq 90\%$

5	Mantenimiento de la infraestructura	Asistente de logística	Anual	Porcentaje Entre 0 y 100	$\geq 90\%$
6	Softwares actualizados	Asistente de logística	Anual	Porcentaje Entre 0 y 100	$\geq 90\%$
7	Softwares adquiridos	Director(a) EAU	Según las necesidades	Porcentaje Entre 0 y 100	$\geq 90\%$
8	Implementación del plan de actualización docente	Coordinador(a) general	De acuerdo con lo que indique el plan	Porcentaje Entre 0 y 100	$\geq 90\%$
9	Profesores investigadores consultores	Coordinador(a) de investigación	Como se indique en el plan estratégico	Porcentaje Entre 0 y 100	$\geq 80\%$
10	Consultorías externas	Coordinador(a) de investigación	Anual	Porcentaje Entre 0 y 100	$\geq 80\%$
11	Publicaciones científicas realizadas	Coordinador(a) de investigación	Anual	Numérico De acuerdo al plan estratégico	Depende del plan
12	Guías, protocolos, metodologías y documentos elaborados y publicados	Coordinador(a) de investigación	Según se establezca en el plan estratégico	Numérico De acuerdo con lo indicado en plan estratégico	Depende del plan
13	Espacios acondicionados	Asistente de logística	Según las necesidades	Porcentaje Entre 0 y 100	$\geq 80\%$
14	Evaluación docente (Profesores reconocidos)	Coordinadores académicos	Cuatrimestral	Porcentaje Entre 0 y 100	$\geq 80\%$
15	Evaluación del desempeño de los coordinadores	Director(a) EAU	Anual	Porcentaje Entre 0 y 100	$\geq 80\%$
16	Movilidad docente	Coordinador(a) de movilidad	Anual	Porcentaje Entre 0 y 3% del total de profesores	$\geq 1\%$
17	Movilidad estudiantil	Coordinador(a) de movilidad	Anual	Porcentaje Entre 0 y 10 del total de estudiantes	$\geq 5\%$

18	Profesores tutores	Coordinador(a) general	Anual	Porcentaje Entre 0 y 30	≥ 20%
19	Pensum actualizado	Coordinadores académicos	No aplica	Pensum entregado	No aplica
20	Profesores a tiempo completo (PTC)	Director(a)	No aplica	Porcentaje Entre 0 y 30	≥ 20%
21	Plan de evaluación y organización administrativa	Decano EAU	Anual	Porcentaje Entre 0 y 100	≥ 90%
22	Cumplimiento del plan de evaluación y organización	Director(a)	Cuatrimstral	Porcentaje Entre 0 y 100	≥ 85%
23	Plan de desarrollo y capacitación del personal administrativo	Coordinador(a) general	No aplica	Númérico Entre 0 y 1	1
24	Informe de planificación de uso de los recursos financieros	Director(a)	Cuatrimstral	Númérico Entre 0 y 1	1

Tabla 39. Responsable, frecuencia, valores de los indicadores (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	1	TIPOLOGÍA	Eficiencia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR	Desempeño del personal administrativo			UNIDAD	Número
OBJETIVO	Medir el desempeño del personal durante un periodo de tiempo determinado				
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{Puntaje alcanzado por el empleado}}{\text{Puntuación máxima alcanzable}}$				
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE	Desde 0.8		
FRECUENCIA	RESPONSABLE			VALOR MÁXIMO	
Anual	Director(a) EAU			1	
OBSERVACIONES					

Figura 8: Diseño de ficha de indicador para la EAU (Elaboración propia)

CONCLUSIONES

Atendiendo al primer objetivo en este trabajo de tesis, analizar la situación interna de la Dirección de la EAU, en los componentes organizacional (niveles estudiados: gestión gerencial, eficiencia de la gestión y gestión de procesos) y de recursos humanos (nivel estudiado: gestión del talento humano), se determinó que en términos generales la gestión administrativa de la EAU obtuvo una calificación aceptable. (Ver figura 8, y tabla 14)

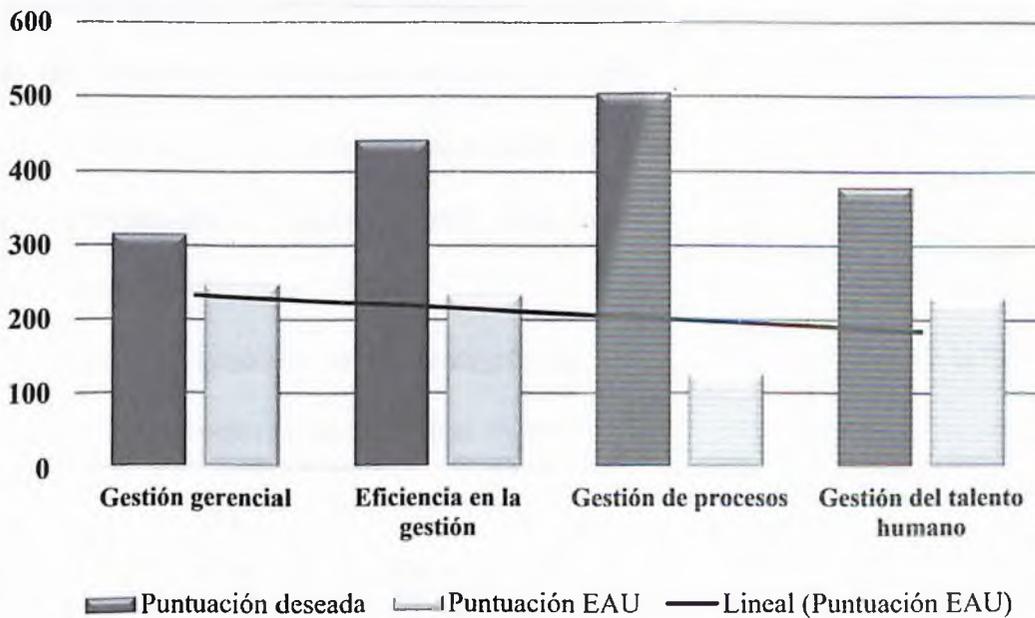


Figura 9: Relación Puntuación deseada-Puntuación alcanzada ((Elaboración propia)

En el nivel gerencial la calificación alcanzada es buena. Cuando se analizan los diferentes enfoques aplicados a este nivel, se evidencia que tanto en liderazgo como en planificación la mayoría de los encuestados tienen una valoración positiva de la dirección de la escuela, pero en los enfoques pensamiento estratégico y comunicación un 50% de los encuestados no emiten opinión porque, según decían, no tenían información sobre eso.

Al realizar las entrevistas los encuestados informaron que a pesar de que existe un equipo de coordinación formado por quince personas, al no existir una descripción de puestos para los coordinadores no curriculares, los coordinadores curriculares terminan haciendo más de lo que les corresponde, existiendo un desbalance muy marcado en las asignaciones de trabajos. Esto imposibilita que se logren los objetivos de manera efectiva.

En el nivel gestión de procesos es donde la calificación obtenida por la dirección de la EAU es deficiente. Se evaluó con base a los enfoques pensamiento estratégico, planificación y comunicación. Siendo pensamiento estratégico y planificación los enfoques con menos valoración. Obteniendo la comunicación la mejor valoración.

En el nivel gestión del talento humano la calificación es aceptable, se utilizaron los enfoques pensamiento estratégico y planificación. Siendo el pensamiento estratégico mejor valorado que la planificación.

En términos generales en cuanto al enfoque planificación, la dirección de la EAU obtuvo una calificación de aceptable en cada nivel de evaluación.

En cuanto al segundo objetivo específico, identificar los procesos estratégicos de la EAU, se consultó el plan operativo anual (POA) de la escuela. En total se identificaron 21 procesos estratégicos, que se muestran a continuación.

Núm	Procesos
1	Evaluación de desempeño del personal
2	Capacitación de personal
3	Contratación de personal calificado
4	Establecimiento de un plan de comunicaciones
5	Mantenimiento de infraestructura
6	Actualización y compra de softwares tecnológicos
7	Actualización del pensum de la carrera
8	Plan de actualización docente
9	Realización de consultorías externas

10	Colaboración en proyectos y publicaciones de investigación
11	Acondicionamiento de los espacios laborales
12	Reconocimiento al buen desempeño
13	Medir el desempeño de la gestión administrativa
14	Medir el desempeño de los coordinadores
15	Intercambio académico (Movilidad estudiantil y docente)
16	Programación de tutorías para estudiantes
17	Actualización del pensum
18	Tipo de contratación del personal académico
19	Planeación, Evaluación y Organización
20	Recursos Humanos, Administrativos, de Apoyo y de Servicios
21	Recursos Financieros y Normatividad Institucional

Tabla 40. Procesos estratégicos de la EAU (Elaboración propia)

Estos procesos al no contar con un sistema de indicadores no están siendo medidos, lo que no se mide por lo general no se hace o no se realiza de manera eficiente, que es el caso de la EAU, que en el nivel de evaluación correspondiente a la gestión de procesos obtuvo una calificación deficiente.

Al respecto del tercer objetivo, formular los indicadores de necesarios para el cumplimiento de los procesos estratégicos de la EAU, se diseñaron indicadores para cada uno de los 21 procesos estratégicos identificados en el POA, en algunos casos 2 indicadores por proceso, teniendo al final un total de 24 indicadores. (Ver fichas de indicadores en anexo 3)

En términos generales se alcanzaron todos los objetivos propuestos en este trabajo de investigación.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que se apliquen en la Escuela de Arquitectura y Urbanismo, el sistema de indicadores diseñados en este trabajo de investigación.

Se recomienda el diseño y la ejecución de un plan de comunicaciones, de manera que todos los integrantes de la EAU (director(a), coordinadores, asistentes, secretarías, profesores y estudiantes) estén en conocimiento de los objetivos estratégicos, las estrategias y los procesos, cuál es su rol en función del alcance de dichos objetivos.

Que se hagan todas las descripciones de puestos faltantes, de manera que las responsabilidades de cada puesto y su contribución al logro de las metas establecidas en el POA estén bien definidas.

Como toda institución debe estar en un proceso de mejora continua se recomienda realizar revisiones periódicas del sistema de indicadores de manera que estos puedan ser mejorados y se adapten a las nuevas realidades que enfrente la EAU en el futuro.

Se recomienda que este sistema de indicadores sea aplicado en otras escuelas de la UNPHU, porque, aunque fueron diseñados para la EAU, sus características en términos de gestión, permite que sean utilizados con algunas modificaciones mínimas. Esto entendiendo que cada escuela tiene sus particularidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AENOR, N. U. (2003). *Sistemas de gestión de la calidad- Guía para la implantación de sistemas de indicadores*. Madrid, España: AENOR.
- Angie García, K. C. (2016). *Manual específico de procedimientos- Escuela de arquitectura y Urbanismo*. Santo Domingo: UNPHU.
- Aristimuño, M. (2015). *Desarrollo de un Modelo Integral de Evaluación para Instituciones de Educación Superior y análisis de su impacto en la planificación y gestión institucional*. Madrid: Universidad Politecnica de Madrid.
- Aristimuño, M. G. (2009). *Las dimensiones de la Evaluación Institucional en Instituciones de Educación Superior Venezolanas*. Caracas.
- Campo, M. J. (2015). *Propuesta para el aseguramiento de la educación superior en República Dominicana*. Santo Domingo, D.N.: PAPSE II.
- Centro Nacional de Registro (CNR). (Octubre de 2016). *Instructivo para Diseñar e Implementar el Plan Operativo Anual*. El Salvador, El Salvador. Recuperado el 7 de Febrero de 2019, de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/cnr/documents/202469/download>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8va ed.). México, México: McGrawHill.
- Córdova, J. (2007). *Curso Elaboración de Proyectos de Investigación/ Técnicas e instrumentos de análisis de datos*. Recuperado el 4 de Febrero de 2019, de <http://www.mailxmail.com/curso-elaboracion-proyectos-investigacion/tecnicas-instrumentos-analisis-datos>

- Daniela Franco, O. B. (2017). *Manual de Inducción- Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña* (Primera ed., Vol. 1). (O. Berrido, Ed.) Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana: UNPHU.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo primera ed.). México, México: Pearson.
- Diana Cardona, H. Q. (2001). *Manual de procedimientos administrativos e indicadores de gestión*. Manizales, Colombia: Universidad de Caldas. Recuperado el 1 de Agosto de 2019, de <http://eprints.rclis.org/3989/1/indicadores.pdf>
- Guerrero, G. (2006). Indicadores de sustentabilidad ambiental en la gestión de espacios verdes. Parque urbano Monte Calvario, Tandil, Argentina. *Revista de Geografía Norte Grande* (35), p. 45-57.
- Hernandez, J. (2006). *Sistema de indicadores de gestión para el Departamentode Ingeniería deun Empresa de Servicios IPC*. Caracas, Venezuela: Universidad católica Andrés Bello.
- Hoffman, V. (2008). Knowledge Societies: Information Technology for Sustainable Development. *Higher Education*, 265-285.
- Jimenez, R. (Enero- marzo de 2004). Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios. Una mirada actual. *Revista cubana de salud pública*, 1(30). Recuperado el 18 de enero de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662004000100004
- Juan C. Bonnefoy, M. A. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES . Santiago de Chile: Publicación de

las Naciones Unidas . Recuperado el 30 de Julio de 2019, de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf

Leda Flores Aguilar, J. S. (2013). *Catálogo de indicadores para la toma de decisiones de los*

Institutos de Formación Profesional de Centroamérica, Panamá y República

Dominicana (Vol. Segunda edición). Costa Rica, Costa Rica: SGP Asociados.

Oscar Tinoco, C. Q. (2014). Cultura Organizacional y satisfacción laboral en la facultad de

Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Revista de la Facultad*

de Ingeniería Industrial, 56-66. Recuperado el Julio de 2019

Palma, M. (3 de Diciembre de 2011). Innovación y Aprendizaje: Un nuevo modelo para la

formación universitaria. ¿Por qué y para qué? *ARBOR. Ciencia, Pensamiento y Cultura*,

187, 77-81.

Rincón, R. (Julio-septiembre de 1998). Los indicadores de Gestión Organizacional, Una Guía

para su definición. *Revista Universidad EAFID*, 42-59.

Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Recuperado el octubre de 2018,

de Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com>

Sonora, U. d. (28 de Octubre de 2016). *Manual de Organización: Departamento de Arquitectura*

y Diseño. Obtenido de

<http://www.dad.uson.mx/Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n%202016%20Departamento%20de%20Arquitectura%20y%20Dise%C3%B1o.pdf>

Valle Rivera. (20 de 10 de 2008). *Monitoreo e indicadores*. (IDIE, Editor) Recuperado el 4 de

Febrero de 2019, de Organización de Estados Iberoamericanos (OEI):

<https://www.oei.es/historico/idie/MONITOREOEINDICADORES.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1
Cuestionario para evaluar la gestión
Administrativa de la EAU

1. Gestión Gerencial		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La forma a través de la cual la Dirección promueve y conduce la Escuela de Arquitectura y Urbanismo (EAU) hacia el logro de sus objetivos						
1.1	Tiene el compromiso moral de crear un entorno que facilite una cultura de crecimiento para todo el personal.					
1.2	Promueve la difusión y práctica de la calidad y la excelencia en el personal.					
1.3	Promueve que el personal desarrolle su creatividad, más allá de solo realizar actividades.					
1.4	Comunica la visión, la misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo a todo el personal.					
1.5	Verifica el alineamiento de la visión, la misión, los valores y los objetivos la EAU, con la visión, la misión, los valores y los objetivos de la UNPHU					

2. Eficiencia de la gestión (Planificación y Gestión institucional)		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Proceso que permite obtener información valida sobre la pertinencia, el desarrollo y los impactos de la gestión de la EAU, en función de la obtención de un máximo rendimiento de los factores productivos, que han sido planeados, sin desperdiciar recursos y en relación al grado en que se han aprovechado los mismos, para la obtención de los productos y servicios.						
2.1	La toma de decisiones, se basan en procesos de evaluación y selección de alternativas.					
2.2	La ejecución de programas, proyectos y actividades se realizan de acuerdo a una planificación previamente definida					
2.3	Se desarrollan procesos de evaluación institucional que consideran la participación, compromiso social y desempeño de la escuela.					
2.4	Se favorece la transparencia de la gestión, a través de la disponibilidad de datos, información y reportes periódicos.					
2.5	Se concibe la gestión como un proceso que conjuga principios, modelos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, utilizados para la planificación, desarrollo, evaluación y control de las funciones docencia, investigación, extensión y producción.					
2.6	Establece indicadores para el seguimiento y evaluación de la calidad de la gestión administrativa.					
2.7	Mide el resultado de las acciones implementadas para motivar a sus colaboradores y mejorar el desempeño organizacional					

3. Gestión de Procesos		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Nivel de consecución de la misión de la EAU, logro de las estrategias utilizando como mecanismo las áreas de resultados. Gestión de sus funciones, procesos medulares: Desarrollo, Innovación, Sostenibilidad y Calidad.						
3.1	El Modelo educativo y curricular, está ajustado a las exigencias del entorno.					
3.2	Los procesos formativos, responden a la demanda social, con una oferta académica pertinente, preparando profesionales con apropiada formación y con un alto compromiso social.					
3.3	Se cuenta con un cuerpo académico calificado que se selecciona, capacita y promueve atendiendo a los objetivos y especificidades de la EAU					
3.4	El ingreso de los estudiantes obedece a criterios de equidad y calidad					
3.5	El nivel de logro de los perfiles de egreso y desempeño de egresados contribuye al desarrollo humano, sociocultural, científico y tecnológico.					
3.6	Las actividades investigativas repercuten en el desarrollo de las distintas funciones de la EAU incluye generación y producción de conocimientos, líneas, proyectos y acciones concretas derivadas de la investigación					
3.7	Se prioriza el dialogo, se reconocen sugerencias, promueve la participación, para la formulación de estrategias y decisiones institucionales en la mejora de los procesos					
3.8	Dispone la EAU de espacios físicos suficientes para el desarrollo de actividades de docencia, investigación y extensión					
4. Gestión del Talento humano		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Gestión del talento del personal con que cuenta la EAU: Perfeccionamiento continuo y adecuado de su personal.						
4.1	Planifica la selección de su personal					
4.2	Promueve y facilita la capacitación de su personal					
4.3	Crea y mantiene un ambiente de trabajo que contribuye a la motivación del personal.					
4.4	Crea y mantiene un ambiente de trabajo que asegura la salud y seguridad de su personal.					
4.5	Ofrece a su personal, un ambiente físico, humano, agradable y seguro, favoreciendo el cuidado de las personas, estando abierta a críticas y sugerencias relativas a estos aspectos.					
4.6	Se promueve el desarrollo integral del personal para una mayor eficiencia en el desarrollo de sus tareas.					

1. Cuestionario para evaluar la Gestión administrativa de la Dirección de la EAU (Adaptado de Aristimuño M., 2012)

ANEXO 2
Tabulación de la encuesta

Ítems	Muy de acuerdo	%	De acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Muy en desacuerdo	%
1. Gestión Gerencial										
1.1	7	50.0%	7	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1.2	4	28.6%	10	71.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1.3	6	42.9%	8	57.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1.4	3	21.4%	4	28.6%	7	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
1.5	3	21.4%	4	28.6%	7	50.0%	0	0.0%	0	0.0%
2. Eficiencia de la gestión										
2.1	3	21.4%	6	42.9%	4	28.6%	1	7.1%	0	0.0%
2.2	5	35.7%	7	50.0%	0	0.0%	2	14.3%	0	0.0%
2.3	1	7.1%	7	50.0%	4	28.6%	2	14.3%	0	0.0%
2.4	3	21.4%	7	50.0%	0	0.0%	4	28.6%	0	0.0%
2.5	3	21.4%	9	64.3%	2	14.3%	0	0.0%	0	0.0%
2.6	1	7.1%	7	50.0%	4	28.6%	2	14.3%	0	0.0%
2.7	5	35.7%	2	14.3%	5	35.7%	2	14.3%	0	0.0%
3. Gestión de procesos										
3.1	1	7.1%	2	14.3%	8	57.1%	3	21.4%	0	0.0%
3.2	0	0.0%	5	35.7%	7	50.0%	2	14.3%	0	0.0%
3.3	2	14.3%	7	50.0%	5	35.7%	0	0.0%	0	0.0%
3.4	1	7.1%	5	35.7%	4	28.6%	3	21.4%	1	7.1%
3.5	4	28.6%	5	35.7%	5	35.7%	0	0.0%	0	0.0%
3.6	0	0.0%	3	21.4%	10	71.0%	0	0.0%	1	7.1%
3.7	4	28.6%	7	50.0%	1	7.1%	2	14.3%	0	0.0%
3.8	1	7.1%	2	14.3%	3	21.4%	6	42.9%	2	14.3%
4. Gestión del talento humano										
4.1	1	7.1%	6	42.9%	6	42.9%	1	7.1%	0	0.0%
4.2	4	28.6%	7	50.0%	2	14.3%	1	7.1%	0	0.0%
4.3	2	14.3%	9	64.3%	2	14.3%	1	7.1%	0	0.0%
4.4	2	14.3%	9	64.3%	1	7.1%	2	14.3%	0	0.0%
4.5	3	21.4%	8	57.1%	3	21.4%	0	0.0%	0	0.0%
4.6	1	7.1%	9	64.3%	2	14.3%	2	14.3%	0	0.0%

2. Tabulación de la encuesta (Elaboración propia)

ANEXO 3
Fichas de los indicadores diseñados para la EAU

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	1	TIPOLOGÍA	Eficiencia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR	Desempeño del personal administrativo			UNIDAD	Número
OBJETIVO	Medir el desempeño del personal durante un periodo de tiempo determinado				
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{Puntaje alcanzado por el empleado}}{\text{Puntuación máxima alcanzable}}$				
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE	Desde 0.8		
FRECUENCIA		RESPONSABLE	VALOR MÁXIMO		
Anual		Director(a) EAU	1		
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 1 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	2	TIPOLOGÍA	Eficiencia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR	Capacitación de empleados			UNIDAD	Por ciento
OBJETIVO	Determinar el porcentaje de cumplimiento del programa de capacitación del personal se ha alcanzado.				
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{Número de empleados que tomaron la capacitación}}{\text{Cantidad de empleados que necesitan la capacitación}} \times 100$				
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE	Más del 85 %		
FRECUENCIA		RESPONSABLE	VALOR MÁXIMO		
De acuerdo a lo que indique el programa		Coordinador(a) general	100 %		
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 2 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	3	TIPOLOGÍA	Eficacia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR		Cumplimiento del perfil de los candidatos		UNIDAD	Número
OBJETIVO		<i>Contratar profesionales que cumplan con el perfil del puesto</i>			
FORMULA DE CALCULO		$\frac{\text{Puntaje alcanzado por el empleado}}{\text{Puntaje máximo requerido por el perfil}}$			
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE		Desde 0.9	
FRECUENCIA		RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO	
Cada vez que se vaya a contratar personal		Director(a) EAU		1	
OBSERVACIONES					

Ficha Indicador 3 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	4	TIPOLOGÍA	Eficiencia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR		Implementación del plan de comunicaciones		UNIDAD	Porcentaje
OBJETIVO		Determinar el porcentaje ejecutado del plan de comunicaciones de la escuela			
FÓRMULA DE CALCULO		$\frac{\text{Número de procesos ejecutados del plan}}{\text{Número de procesos definidos en el plan}} \times 100$			
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE		Desde 90%	
FRECUENCIA		RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO	
Como se indique en el plan		Director(a) EAU		100 %	
OBSERVACIONES					

Ficha Indicador 4 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	5	TIPOLOGÍA	Eficiencia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR		Mantenimiento de la infraestructura		UNIDAD	Porcentaje
OBJETIVO		Cumplir con el programa de mantenimiento de la infraestructura			
FORMULA DE CALCULO		$\frac{\text{Número de mantenimientos realizados}}{\text{Número de mantenimientos programados}} \times 100$			
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE		Desde 90%	
FRECUENCIA		RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO	
Anual		Asistente de logística		100%	
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 5 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	6	TIPOLOGÍA	Eficiencia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR		Softwares actualizados		UNIDAD	Porcentaje
OBJETIVO		Mantener las licencias de los softwares actualizadas para trabajar de manera eficiente.			
FORMULA DE CALCULO		$\frac{\text{Número de softwares actualizados}}{\text{Número de softwares que necesitan actualización}} \times 100$			
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE		Desde 90%	
FRECUENCIA		RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO	
Anual		Asistente de logística		100%	
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 6 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	7	TIPOLOGÍA	Eficiencia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR	Softwares adquiridos			UNIDAD	Porcentaje
OBJETIVO	Adquirir los softwares necesarios para lograr los objetivos estratégicos de la escuela				
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{Número de softwares adquiridos}}{\text{Número de softwares que requeridos}} \times 100$				
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE	Desde 90%		
FRECUENCIA	RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO		
Según las necesidades	Director(a) EAU		100%		
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 7 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	8	TIPOLOGÍA	Eficacia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR	Ejecución del Programa de actualización docente			UNIDAD	Porcentaje
OBJETIVO					
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{Número de capacitaciones impartidas}}{\text{Número de capacitaciones estipulados en el programa}} \times 100$				
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE	Desde 90%		
FRECUENCIA	RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO		
De acuerdo a lo que indique el plan	Coordinador(a) general		100%		
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 8 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	9	TIPOLOGÍA	Eficacia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR	Profesores investigadores consultores			UNIDAD	Porcentaje
OBJETIVO	Determinar qué porcentaje de los profesores investigadores están en la capacidad de brindar consultorías				
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{Número de profesores investigadores consultores}}{\text{Número de profesores investigadores}} \times 100$				
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE	Desde 80%		
FRECUENCIA	RESPONSABLE			VALOR MÁXIMO	
Según lo indicado en el plan estratégico	Coordinador(a) de investigación			100%	
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 9 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	10	TIPOLOGÍA	Eficacia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR	Consultorías externas			UNIDAD	Porcentaje
OBJETIVO					
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{Número de consultorías realizadas}}{\text{Número de consultorías solicitadas}} \times 100$				
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE	Desde 80%		
FRECUENCIA	RESPONSABLE			VALOR MÁXIMO	
Anual	Coordinador(a) de investigación			100%	
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 10 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	11	TIPOLOGÍA	Eficacia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR		Publicaciones científicas realizadas		UNIDAD	Número
OBJETIVO		Número de publicaciones científicas realizadas en colaboración con agentes no académicos (revistas indexadas y no indexadas) realizadas en un año			
FORMULA DE CALCULO		No aplica			
VALOR ALCANZADO			VALOR ACEPTABLE	De acuerdo al plan estratégico	
FRECUENCIA		RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO	
Anual		Coordinador(a) de investigación		De acuerdo al plan estratégico	
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 11 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	12	TIPOLOGÍA	Eficacia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR		Guías, protocolos, metodologías y documentos elaborados y publicados		UNIDAD	Número
OBJETIVO		Determinar el número de guías, protocolos, metodologías y otros documentos equivalentes elaborados y publicados			
FORMULA DE CALCULO		No aplica			
VALOR ALCANZADO			VALOR ACEPTABLE	Según lo establecido en el plan estratégico	
FRECUENCIA		RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO	
Según lo establecido en el plan estratégico		Coordinador(a) de investigación		Según lo establecido en el plan estratégico	
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 12 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	13	TIPOLOGÍA	Eficiencia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR		Espacios acondicionados		UNIDAD	Porcentaje
OBJETIVO		Acondicionamiento de los espacios según los requerimientos de trabajo			
FORMULA DE CALCULO		$\frac{\text{Número de espacios acondicionados}}{\text{Numero de espacios que necesitan acondicionamiento}} \times 100$			
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE		Desde 80 %	
FRECUENCIA		RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO	
Según las necesidades		Asistente de logística		100 %	
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 13 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	14	TIPOLOGÍA	Eficiencia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR		Evaluación docente		UNIDAD	Porcentaje
OBJETIVO		Evaluar el desempeño de los profesores (Reconocimiento docente)			
FORMULA DE CALCULO		$\frac{\text{Puntaje alcanzado por los docentes en la evaluación}}{\text{Puntaje máximo posible de alcanzar}} \times 100$			
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE		Sobre 95 %	
FRECUENCIA		RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO	
Cuatrimestral		Coordinadores académicos		100 %	
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 14 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	15	TIPOLOGÍA	Eficiencia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR	Desempeño de los coordinadores			UNIDAD	Por ciento
OBJETIVO	Medir el desempeño de los coordinadores				
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{Puntaje alcanzado por los coordinadores}}{\text{Puntaje máximo posible de alcanzar}} \times 100$				
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE	Sobre 95 %		
FRECUENCIA		RESPONSABLE	VALOR MÁXIMO		
Anual		Director(a) EAU	100 %		
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 15 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	16	TIPOLOGÍA	Efectividad	FECHA	
NOMBRE INDICADOR	Movilidad docente			UNIDAD	Por ciento
OBJETIVO	Determinar el porcentaje de participación de los docentes en el programa de movilidad nacional e internacional				
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{Número de profesores que participan del intercambio}}{\text{Número de profesores de la escuela}} \times 100$				
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE	1 %		
FRECUENCIA		RESPONSABLE	VALOR MÁXIMO		
Anual		Coordinador(a) de movilidad	3 %		
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 16 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	17	TIPOLOGÍA	Efectividad	FECHA	
NOMBRE INDICADOR		Movilidad estudiantil		UNIDAD	Por ciento
OBJETIVO		Determinar el porcentaje de participación de los estudiantes en el programa de movilidad nacional e internacional			
FORMULA DE CALCULO		$\frac{\text{Número de estudiantes que participan del intercambio}}{\text{Número de profesores de la escuela}} \times 100$			
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE		Sobre 5 %	
FRECUENCIA		RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO	
Anual		Coordinador(a) de movilidad		10 %	
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 17 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	18	TIPOLOGÍA	Efectividad	FECHA	
NOMBRE INDICADOR		Tutorías		UNIDAD	Por ciento
OBJETIVO		Aumentar la cantidad de tutorías realizadas por cada tutor según lo establecido en el plan estratégico de la escuela			
FORMULA DE CÁLCULO		$\frac{\text{Número de tutorías realizadas}}{\text{Número de profesores tutores de la escuela}} \times 100$			
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE		Sobre 20 %	
FRECUENCIA		RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO	
Anual		Coordinador(a) general		30 %	
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 18 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	19	TIPOLOGÍA	Eficacia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR		Pensum actualizado		UNIDAD	Por ciento
OBJETIVO		Actualizar el pensum de la carrera			
FORMULA DE CÁLCULO		No aplica			
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE		No aplica	
FRECUENCIA		RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO	
No aplica		Coordinadores académicos		Pensum entregado	
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 19 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	20	TIPOLOGÍA	Efectividad	FECHA	
NOMBRE INDICADOR		Profesores a tiempo completo		UNIDAD	Por ciento
OBJETIVO		Aumentar el número de PTC de acuerdo a lo establecido en el plan estratégico de la escuela			
FORMULA DE CÁLCULO		$\frac{\text{Número de profesores a tiempo completo}}{\text{Número de profesores contratados en la escuela}} \times 100$			
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE		Sobre 20 %	
FRECUENCIA		RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO	
No aplica		Director(a) EAU		30 %	
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 20 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	21	TIPOLOGÍA	Eficiencia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR	Evaluación de la gestión administrativa			UNIDAD	Por ciento
OBJETIVO	Evaluar la gestión administrativa con respecto a la ejecución del plan estratégico de la escuela				
FORMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Puntaje alcanzado en la evaluación de la gestión}}{\text{Puntaje máximo posible de alcanzar}} \times 100$				
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE	Sobre 90 %		
FRECUENCIA		RESPONSABLE	VALOR MÁXIMO		
Anual		Decano(a) EAU	100 %		
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 21 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	22	TIPOLOGÍA	Eficacia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR	Cumplimiento del plan de evaluación y organización			UNIDAD	Por ciento
OBJETIVO	Que el plan de evaluación y organización sea ejecutado en el lapso establecido				
FORMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Número de procesos ejecutados}}{\text{Número de procesos establecidos en el plan}} \times 100$				
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE	Sobre 85 %		
FRECUENCIA		RESPONSABLE	VALOR MÁXIMO		
Cuatrimestral		Director(a) EAU	100 %		
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 22 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	23	TIPOLOGÍA	Eficacia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR	Plan de desarrollo y capacitación del personal no docente (apoyo y servicios)			UNIDAD	Número
OBJETIVO	Elaborar y entregar el plan de desarrollo y capacitación del personal no docente en el lapso establecido				
FORMULA DE CÁLCULO	No aplica				
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE	1		
FRECUENCIA	RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO		
No aplica	Coordinador(a) general		1		
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 23 (Elaboración propia)

		UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA		ESCUELA DE ARQUITECTURA Y URBANISMO	
FICHA DE INDICADOR					
No. INDICADOR	24	TIPOLOGÍA	Eficiencia	FECHA	
NOMBRE INDICADOR	Informe de planificación de uso de los recursos financieros			UNIDAD	Número
OBJETIVO	Elaborar y entregar un informe de planificación del uso de los recursos financieros en el lapso establecido				
FORMULA DE CÁLCULO	No aplica				
VALOR ALCANZADO		VALOR ACEPTABLE	1		
FRECUENCIA	RESPONSABLE		VALOR MÁXIMO		
Cuatrimestral	Director(a) EAU		1		
OBSERVACIONES					

Ficha indicador 24 (Elaboración propia)