



Modelo integral para la Gestión de los Procesos Administrativos en la Institución Educativa Departamental
Tecnológico de Madrid, Cundinamarca

Fallon Edith Cárdenas González

Universidad EAN

Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

08/Septiembre/2021

Modelo integral para la Gestión de los Procesos Administrativos en la Institución Educativa
Departamental Tecnológico de Madrid, Cundinamarca

Fallon Edith Cárdenas González

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración

Director (a):

Andrés Carvajal Contreras

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

08/Septiembre/2021

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 08/Septiembre/2021

A mi hija por ser el motor de mis sueños y metas.

Sólo hay un bien: el conocimiento. Sólo hay un mal: la ignorancia.

Sócrates.

Agradecimientos

Gracias a los maestros de la Universidad EAN por impartirme su conocimiento y enseñanzas para la realización de este proyecto de grado.

Resumen

“Modelo Integral para la Gestión de los Procesos Administrativos en la Institución Educativa Departamental Tecnológico de Madrid, Cundinamarca” es una investigación para mejorar los índices de eficiencia y efectividad en los procesos administrativos en esta entidad educativa. La principal causa que dio origen a la investigación se desprende por un accionar administrativo cuyo modelo hacia énfasis en las tareas, su estructura vertical determinado por un carácter burocrático que resolvía los problemas en forma contingencial, con escasa flexibilidad en un contexto competitivo requiriendo respuestas más rápidas.

El proyecto tuvo como principal objetivo el diseño de un Modelo Integral para la Gestión de los Procesos Administrativos para que a través del uso de la tecnología se incrementarán los índices de eficiencia y efectividad, a través de un proceso de gestión documental, digitalización de los procesos de matrícula en el periodo 2020-2021 y el mejoramiento de la comunicación institucional a través de la implementación de página web y correos institucionales.

La investigación se realizó bajo las premisas del enfoque mixto con un trabajo de recolección de información en campo para determinar las falencias existentes en los procedimientos de gestión a través de encuestas estructuradas y no estructuradas dirigidas al personal administrativo con el fin de elaborar un diagnóstico y de esa manera medir la aceptación y pertinencia del modelo en la institución. Los resultados de investigación evidencian un mejoramiento de los índices de eficiencia y efectividad en los procesos administrativos, demostrando que el uso consistente de tecnologías en los procesos de gestión tiene una incidencia positiva en los procesos administrativos.

Palabras clave: (Gestión, Administración, Eficiencia, Efectividad, Tecnología, Gestión Documental)

Abstract

“Integral Model for the Administration Process Management in the Institución Educativa Departamental Tecnológico de Madrid School” is research with the purpose of improving the efficiency and effectiveness indicators in the management processes in the aforementioned educational institution. The main cause that motivated the present research stems from the characteristics of the administration management in effect until the prior year, whose model used to be task-centered in which the managers, teachers, general service staff and students fulfilled their assigned tasks inside a vertical and burocratic organization that solved any arisen issues on the march; this kind of model normally lacks flexibility in a competitive environment that requires quicker organization wide responses.

This project had as its main objective the design of an Integral Model for the Administration Process Management in the Institución Educativa Departamental Tecnológico de Madrid School in order to achieve an improvement in the efficiency and effectiveness indicators through a management optimization proposal by means of the implementation of digitalization and document management systems, the digitalization of enrollment process documentation generated in the 2020-2021 period and the improvement of the educational institution’s communication capabilities through the implementation of a website and institutional e-mail.

This research was conducted under the premises of a mixed research focus with information collection on the field in order to identify the existing flaws in the administration management procedures through the collection of information with structured and unstructured polls directed to the management staff and the elaboration of a diagnosis and therefore, measuring the acceptance and applicability of the improved model in the institution. The research results showed an improvement in the efficiency and effectiveness indicators for the general management processes, all of which had an impact in the quality of the educational service offered to the Madrid city’s community and demonstrated that the consistent use of digital technologies in the management processes has a positive influence in their performance.

Keywords: (Management, Administration, Efficiency, Effectiveness, Technology, Document Management)

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras.....	10
Lista de Tablas	11
Introducción	12
Objetivos	15
<i>Objetivo general.....</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>15</i>
Justificación	16
Marco Teórico	18
Hipótesis.....	25
Variables	26
Metodología	28
<i>Enfoque y alcance de la investigación.....</i>	<i>28</i>
<i>Población y muestra.....</i>	<i>28</i>
<i>Instrumentos</i>	<i>29</i>
<i>Técnicas para el análisis de la información</i>	<i>29</i>
Trabajo de Campo	31
<i>Procesamiento de los datos.....</i>	<i>31</i>
<i>Análisis de resultados.....</i>	<i>46</i>

<i>Propuesta de solución a la problemática.....</i>	<i>46</i>
Discusión	56
Conclusiones y Trabajo Futuro	57
<i>Conclusiones</i>	<i>57</i>
<i>Trabajo futuro</i>	<i>57</i>
Referencias.....	58
A. Anexo. Nombre del Anexo.....	59

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Distribución del personal entrevistado por cargo. Fuente: Elaboración Propia. .	31
Figura 2. Distribución de Encuestados por Sede. Fuente: Elaboración propia.....	31
Figura 3. Percepción de diferencia de costos y comparación según el año. Fuente: Elaboración Propia.....	32
Figura 4. Percepción de reducción de información en los procesos de matrícula. Fuente: Elaboración Propia.....	33
Figura 5. Percepción de la reducción de tiempos en los procesos de matrícula. Fuente: Elaboración propia.	34
Figura 6. Percepción de disminución de errores en la conformación de listas de estudiantes. Fuente: Elaboración propia.	35
Figura 7. Percepción de beneficios en los procesos de matrícula digital. Fuente: Elaboración Propia.....	36
Figura 8. Percepción de beneficios de los procesos digitales a las actividades y tareas de la institución. fuente: Elaboración Propia.....	37
Figura 9. Percepción de la reducción de papelería y mejoramiento del medio ambiente implementando procesos digitales. Fuente. Elaboración Propia.	37
Figura 10. Percepción Implementación de modelo documental mejora la eficiencia de la institución. Fuente: Elaboración Propia.....	38
Figura 11. Percepción de beneficios de unificación de documentos mejora responsabilidad del manejo documental. Fuente: Elaboración Propia.	39
Figura 12. Percepción del beneficio de la mejora en los tiempos de GD mediante la sistematización del archivo documental. Fuente: Elaboración Propia.....	39
Figura 13. Percepción del manejo de normas de GD mediante modelo de manejo documental. Fuente: Elaboración Propia.	40
Figura 14. Percepción de claridad a las actividades de la institución mediante manejo documental. Fuente: Elaboración Propia.	40

Figura 15. Percepción de mejora de procesos mediante la sistematización del archivo documental. Fuente: Elaboración Propia.	41
Figura 16. Percepción de facilitación de estrategias mediante la sistematización del archivo documental. Fuente: Elaboración Propia.	42
Figura 17. Percepción de la idoneidad de procesos de recepción, distribución y manejo de la correspondencia. Fuente: Elaboración Propia.	42
Figura 18. Percepción de mejora de la eficiencia administrativa mediante la digitalización del proceso de manejo de correspondencia. Fuente: Elaboración Propia.	43
Figura 19. Percepción acerca idoneidad de del manejo de correspondencia en los procesos administrativos. Fuente: Elaboración Propia.	43
Figura 20. Percepción de eficiencia del manejo de virtual de la correspondencia. Fuente: Elaboración Propia.	44
Figura 21. Estadísticas de la página web de la institución para el mes de Febrero de 2021. Fuente: https://www.ietecnologico-madrid-cundinamarca.edu.co/	49
Figura 22. Estadísticas de la página web de la institución para el mes de Marzo de 2021. Fuente: https://www.ietecnologico-madrid-cundinamarca.edu.co/	50
Figura 23. Estadísticas de la página web de la institución para el mes de Abril de 2021. Fuente: https://www.ietecnologico-madrid-cundinamarca.edu.co/	51
Figura 24. Estadísticas de la página web de la institución para el mes de Mayo de 2021. Fuente: https://www.ietecnologico-madrid-cundinamarca.edu.co/	52
Figura 25. Estadísticas de la página web de la institución para el mes de Junio de 2021. Fuente: https://www.ietecnologico-madrid-cundinamarca.edu.co/	53

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 01. Información de nómina del personal en base mensual. (Anual). Fuente:
Elaboración Propia..... 50

Introducción

Uno de las mayores preocupaciones de las organizaciones públicas y privadas es garantizar la eficiencia de sus procesos de gestión administrativa en términos de recursos para mejorar sus márgenes financieros de operación y en términos de tiempo proporcionar respuestas en un término satisfactorio a ciudadanos o clientes. En Colombia este problema ha sido persistente debido a cierta resistencia al cambio por parte de los directivos de las organizaciones y a la tendencia a burocratizarlas excesivamente, sobre todo en la parte pública.

Debido al énfasis burocrático de las instituciones, se suelen presentar estructuras muy rígidas y verticales en las cuales la autoridad se desprende desde los altos cargos de dirección, lo que implica que existan manuales de funciones, reglamentos administrativos y financieros, con conductos regulares explícitos e implícitos ligados a la normatividad corporativa y como consecuencia de lo anterior altos grados de resistencia al cambio lo que implica que la adopción de la tecnología en los procesos administrativos sea un verdadero reto, ya que en estos contextos es frecuente que se genere gran tensión e inseguridad en los funcionarios al verse rezagados frente a los retos del conocimiento, habilidades y destrezas que se necesitan para convivir en el seno de una sociedad digital que gobierna todos los procesos administrativos en la actualidad. En la Institución Educativa Departamental Tecnológico de Madrid, la división del trabajo era vertical porque existían diferentes departamentos y varios niveles de autoridad y responsabilidad claramente definidos en concordancia con sus rígidas estructuras justificadas en las tareas, las cuales aparecían descritas en el manual de función de directivos, docentes, administrativos y empleados de servicios generales las cumplían dentro de unas rutinas de trabajo estandarizadas que concurrían a dar cumplimiento a las directrices emanadas por la Secretaría de Educación las de Cundinamarca, de acuerdo a los planes de desarrollo departamental, municipal articulados con el Proyecto Educativo Institucional de la organización (PEI). La rigidez de la estructura impedía lograr mayores niveles de

eficiencia y efectividad en los procesos en relación con la cantidad de recursos disponibles y la trayectoria profesional de los empleados del área administrativa.

En el proceso de investigación fue necesario hacer un análisis con base en siete enfoques planteadas por la Teoría General de la Administración (Chiavenato, 2006, págs. 1-549) que son: Clásica, humanista, neoclásico, estructural, comportamental sistémico y situacional. El análisis realizado dio cuenta de la forma como la institución en sus primeros años de existencia (1996 a 2006) era de pequeño tamaño con un modelo administrativo con énfasis en las tareas y en el cual los administrativos, docentes, empleados de servicios generales y estudiantes cumplían sus funciones dentro de un organigrama vertical, cuya acción administrativa burocrática resolvía los problemas que surgían cotidianamente. A partir del año 2006 en la institución hubo cambio de rectores y un giro significativo en la nómina de empleados, se expandió la cobertura, se adoptaron nuevas alianzas y se implementó un plan de mejoramiento con tecnología aplicada a los procesos en forma paulatina. Sin embargo, en los dos últimos años con la utilización de la tecnología por parte de nuevos miembros del personal es donde se han logrado mejores índices de eficiencia y efectividad en los procesos administrativos de la institución.

La aplicación de la tecnología en el siglo XXI se ha vuelto un imperativo en un ambiente social cada vez más competitivo y en el marco colombiano se ha vuelto más necesaria su inserción en las instituciones educativas y mucho más en el marco de la pandemia por el COVID-19. Las circunstancias actuales han requerido una dinamización en el uso de la tecnología para mantener o mejorar las operaciones de las empresas a través de procesos digitales aplicados a las diferentes tareas del proceso administrativo. Para el caso específico de la IED Tecnológico de Madrid, ubicada en el municipio de Madrid, en el departamento de Cundinamarca, las áreas de intervención tecnológica a través de un modelo de Gestión de los Procesos Administrativos se centraron en la digitalización del archivo institucional, de acuerdo a los parámetros de la Ley (República, 2000) 594 de 2000, los procesos de matrícula y la adopción de una plataforma de atención a los padres de familia y comunidad en general para garantizar un servicio educativo de calidad.

Los resultados de investigación dieron cuenta de un mejoramiento de los índices de eficiencia y efectividad en los procesos administrativos generales, lo que ha influido en la calidad del servicio educativo que se presta a la comunidad del municipio de Madrid, Cundinamarca y esto permite demostrar que el uso consistente de tecnologías en los procesos de gestión tiene una incidencia positiva en los procesos administrativos. La presente investigación constituye un antecedente positivo para futuras intervenciones de la tecnología y específicamente la digitalización en otras áreas claves dentro del Modelo de Gestión Administrativa de la institución.

Diseño de un Modelo Integral para la Gestión de los Procesos Administrativos en la Institución Educativa Departamental Tecnológico de Madrid, Cundinamarca, para que a través del uso de la tecnología se incrementen los índices de eficiencia y efectividad.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un Modelo Integral para la Gestión de los Procesos Administrativos en la Institución Educativa Departamental Tecnológico de Madrid, Cundinamarca, para que a través del uso de la tecnología se incrementen los índices de eficiencia y efectividad.

Objetivos específicos

- Determinar las características administrativas de la institución en cuanto al desarrollo de los procesos administrativos para determinar sus principales debilidades.
- Diseñar un modelo administrativo que permita solucionar las debilidades a partir del uso de técnicas, herramientas pertinentes.
- Revisar las fases del Modelo Integral de Gestión de los Procesos Administrativos para orientarlas hacia las metas administrativas garantizando un servicio de calidad en la institución.

Justificación

En el escenario de las instituciones públicas de educación el diseño de un Modelo de Gestión Integral colocará a la IED Tecnológico de Madrid a la vanguardia en el panorama de Sabana Occidente. Al mismo tiempo, permitirá a la institución ser más eficiente y eficaz, optimizando el uso de los recursos existentes y como consecuencia mejorando la toma de decisiones a partir de variables técnicas y metodológicas que generen mejores resultados.

A nivel de las instituciones educativas públicas, el diseño de un Modelo de Gestión Integral es una innovación, que, sin duda, puede alimentar nuevos estudios, teniendo en cuenta los planteamientos de diferentes autores como referentes en la teoría general de la administración y los debates en torno a la manera cómo se aplica en las organizaciones y pueden llegar a ser pertinentes en la solución de los problemas del contexto.

El diseño del Modelo Integral para la Gestión de los Procesos Administrativos, mejorará las dinámicas beneficiando a la comunidad educativa en aspectos fundamentales en el manejo de la información la cual será pertinente, oportuna, ágil e interrelacionada con las demás áreas de la institución, mejorando la planeación, organización, dirección y control en las actividades. Al mismo tiempo, la disminución de los costos y de tiempos de ejecución de las actividades posibilitará mayores márgenes de eficiencia y efectividad en los procesos. La aplicación de estos principios en los procesos administrativos mejorará la planeación, organización, dirección y control permitiendo la mejora continua institucional.

Por último, las herramientas trabajadas en la Maestría en Administración y específicamente en la Línea de Investigación denominada: Modernización de las Organizaciones, son fundamentales para plantear y desarrollar investigaciones que contribuyan a mejorar los procesos administrativos de las instituciones, en este caso del sector educación, para ofrecer un mejor servicio a las comunidades locales, regionales y nacionales. En el caso específico de la IED Tecnológico de Madrid, la presente investigación permitió implementar la Ley 594 del 2000. Ley General de Archivo. Bogotá,

D.C.: Autor. Congreso de la Republica., con la elaboración de las tablas de retención documental que posibilitaron una categorización de los documentos con el fin de establecer parámetros que definirán prioridades en el manejo de la información y su relevancia en los diferentes tiempos. Al mismo tiempo, identificó los puntos débiles en los procesos administrativos de la institución y organizó la matrícula para obtener mejores resultados en cuanto a eficiencia y efectividad. El dinamismo en los procesos comunicativos mejoro con la utilización de plataformas sociales tales como WhatsApp, Email y Pagina Web, sin dejar de lado una plataforma colaborativa como Teams que sirvió de punto de enlace de todas las áreas de la institución.

.

Marco Teórico

El diseño de un Modelo de Gestión Integral implica determinar los puntos críticos del proceso administrativo para establecer que herramienta se ajustan a los objetivos planteados en la presente investigación. En primer lugar, la definición de modelo, dependiendo de la fuente, remite a pensar en varios temas como: Representaciones de la realidad, construcción mental e imaginario individual colectivizado, abordados en diferentes contextos, con presupuestos teóricos de diferentes escuelas de pensamiento, permitirán construir un esquema ajustado a la realidad administrativa de la IED Tecnológico de Madrid.

En general, existen diferentes modelos de gestión: Con énfasis en el talento humano, el cual plantea que “Se adquiriera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de los colaboradores y todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional” (Alonso, 2003, págs. 115-133); con énfasis por competencias, que establece la toma de decisiones con base en las habilidades duras y blandas del personal de una organización; con énfasis en la gestión por conocimiento, en donde las tecnologías de la información son una herramienta vital en las organizaciones, ya que “La gestión del conocimiento presenta diversas facetas, como la creación de una cultura adecuada, identificación de requerimientos de conocimientos, captura de conocimiento externo, asimilación y utilización de los conocimientos, exige un profundo conocimiento de las bases en que se fundamenta, un dominio de técnicas y metodologías, que permitan diseñar las soluciones que realmente aportan valor a la empresa (Gomez, 2009, págs. 135-149); la gestión por procesos, que implica un monitoreo constante para estandarizar las mejores prácticas y convertirlas en aliados efectivos para ofrecer un servicio educativo de alto nivel de calidad y para cuya aplicación en la institución es necesario clarificar el concepto de proceso, según (ledesma, 2005) un proceso “son un conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas mediante las cuales unas entradas se transforman en salidas, después de añadirles un valor” ; y por último, la

gestión por Procesos basados en las TICs. El uso de la tecnología es fundamental en el desarrollo de los procesos administrativos en el interior de una sociedad digital, según (Carmen Ricardo Barreto, 2017), Penzias escribió en 1989: “La tecnología ofrece bastas posibilidades, pero sólo si se tiene la imaginación suficiente para aprovecharlas”. El modelo a implementar en la institución hace uso de la tecnología, reconociendo que no basta con poseer gran cantidad de recursos sino se sabe cómo utilizarlos y sobre todo debe enfocarse al logro de resultados en las diferentes fases del proceso administrativo. Por ejemplo, en el proceso de matrícula se esperan unos ahorros de tiempo, mano de obra, recursos y mayor eficiencia a partir del uso de una plataforma en todas las fases de la operación. La construcción de un modelo de gestión integral para la IED Tecnológico de Madrid implica definir de antemano qué es un modelo de gestión, cuáles son sus componentes y sobre todo los tipos para determinar con base en los procesos críticos encontrados en el diagnóstico del contexto, el más indicado y el que se ajusta a los objetivos planteados en la presente investigación.

Componentes del modelo.

A partir de la información obtenida en las encuestas y las entrevistas no estructuradas realizadas con el fin de consolidar el diagnostico se encontró que existen grandes debilidades en los siguientes procesos administrativos: Gestión documental, procesos de matrícula, correspondencia y la comunicación a través de medios digitales. Por lo tanto, el modelo contiene los siguientes componentes:

Gestión Documental.

Corresponde a la definición de formatos, recepción, distribución y trámite de la información, incluyendo el diseño de Tablas de Retención Documental (TRD) para clasificar y digitalizar la información institucional y tenerla disponible para el uso de las diferentes dependencias.

La Gestión Documental es un conjunto de actividades administrativas y técnicas que permiten la planificación, el manejo y la organización de documentos en un entorno

organizacional durante todo su ciclo vital, lo que se produce, lo que se tramita y lo que se gestiona con el propósito de usarlo para la toma de decisiones basadas en información y también para preservar la memoria institucional. En el entorno institucional ha sido necesario la implementación de la Ley 594 del 2000. Ley General de Archivo. Bogotá, D.C.: Autor. Congreso de la Republica., ya que es de cumplimiento obligatorio para las entidades públicas y privadas.

El desarrollo de la gestión documental no es posible si no se cuenta con los instrumentos archivísticos definidos por la norma y que es necesario implementar, igualmente y como punto de partida es necesario establecer la planeación acorde al horizonte de la institución. Para poder lograr lo anterior, se articuló la gestión desde la alta dirección como contribuyente estratégico frente a la Gestión Documental haciendo énfasis en la innovación, modernización en tecnologías de la información, eficiencia administrativa, calidad en la información y apoyo a la misión institucional.

El componente estratégico tuvo su punto de partida en la planeación de los procesos de Gestión Documental física y electrónica y se reflejó en el Programa de Gestión Documental (PGD), el cual contempló el marco de acción de los procesos documentales establecidos normativamente. De igual forma se materializaron en el documento de planeación de la función archivística las acciones desde lo normativo, administrativo, económico, técnico y tecnológico. Producto del proceso enunciado anteriormente, se elaboraron Las Tablas de Retención Documental, las cuales son una herramienta archivística que refleja la eficiencia y la eficacia de la administración documental, porque optimizan y facilitan la recuperación de la información, regulan y hacen eficaz el tránsito de documentos entre los archivos de gestión y central.

Por otro lado, se buscó que la producción documental de la institución reflejara las funciones o responsabilidades que a nivel institucional tienen cada área gestora y esto permitió establecer una relación más cercana en los procesos institucionales de las diferentes áreas de gestión.

La Ley 115 de 1994. Ley General de Educación y Desarrollos Reglamentarios. Bogotá, D.C.: Autor. Ministerio de Educación Nacional, al hacer énfasis en la calidad del servicio educativo recuerda la función certificadora de las entidades educativas y por ello es indispensable que el sistema de gestión documental respalde la información necesaria para cumplir con tal función, con información completa, fidedigna e integra. A partir de las TRD se registraron todos aquellos formatos, planillas, controles, oficios, documentos que hacían parte del control de documentos de la institución y que se encuentran plasmados en la tipología documental que compone cada serie o subserie. Debe existir una correspondencia entre estos instrumentos, de manera que todo documento que se produzca este registrado en el sistema de calidad y así mismo su ciclo vital este siempre visible en sus diferentes versiones e igualmente para que se pueda controlar su trazabilidad y monitoree con las modificaciones que surjan en el proceso. La TRD debe actualizarse en la medida en que los documentos, agrupaciones, funciones y dependencias sufran cambios, siendo una dinámica permanente a cargo del responsable de la gestión documental.

En el proceso fue importante contar con la integración mencionada entre esos sistemas de gestión, ya que son un insumo para la generación de documentos electrónicos por medio de formatos, fichas, plantillas y oficios que, una vez garantizada la autenticidad e integridad de la información en ellos contenida, puedan servir de evidencia de las operaciones administrativas en soporte diferente al papel y a la vez cumpliendo todos los parámetros archivísticos. En el caso de los procesos académicos es importante que las diferentes agrupaciones documentales reflejen el ciclo de la vida académica de un estudiante y que tiene efectos posteriores a la terminación de los estudios en la institución.

Los procesos desarrollados en el ámbito de la Gestión Documental de la institución son pioneros en el sector educativo oficial de Sabana Occidente debido a que en la actualidad son muy pocas las instituciones educativas oficiales que han implementado la Ley 594 del 2000. Ley General de Archivo. Bogotá, D.C.: Autor. Congreso de la Republica. Además, el proceso administrativo desarrollado en este componente ha permitido el abordaje de procesos de transformación digital basados en documentos y la interoperabilidad de la

información, junto con la virtualización de procedimientos documentales para facilitar la gestión diaria y más en tiempos de pandemia, donde la virtualidad impone la necesidad de organizar los documentos de una manera viable y tener la información disponible para desarrollar la gestión diaria, sin que los atributos de los documentos se degraden y pierdan integridad o valor.

Diseño y organización digital de los procesos de matrícula y atención al usuario de la institución (Docentes, padres de familia, estudiantes, comunidad en general

En general, a lo largo de los 25 años de la institución, el proceso de matrícula presentaba los siguientes problemas:

La no consolidación de la matrícula en corto tiempo, lo que ocasionaba retrasos en la sistematización de la información en el Sistema de Información de Matricula (SIMAT), en el sistema de notas (SINCAL) y en otorgamiento de los beneficios sociales el estado a los estudiantes tales como: Alimentación Escolar, Transporte escolar y Familias en Acción.

Dificultades en la consolidación de la información para establecer la disponibilidad de cupos.

- Elevados costos de operación, ya que se requerían varios días para realizar el proceso, un numero apreciable de funcionarios y grandes cantidades de papel.
- Dificultades para acceder a información de los estudiantes: Datos Básicos, Teléfonos, Correos y Direcciones.
- Falta de coherencia en cuanto al mensaje ecológico que debe transmitir una institución al usar papel en todos los procesos administrativos en una sociedad con grandes problemas ambientales como la colombiana.
- Uso de espacios institucionales para guardar grandes cantidades de documentos de matrícula en condiciones que atentaban contra su preservación.

La respuesta a algunos de estos problemas consistió en entender que el objetivo fundamental de la matrícula es el ingreso rápido, seguro y efectivo de los estudiantes a los

sistemas de información departamental, municipal e institucional. Para lograr lo anterior se digitalizó el proceso de matrícula, es decir, que se eliminaron las interminables filas de los padres de familia en las dependencias de la institución, el uso de papel, la atención por parte de un gran número de funcionarios los cuales tenían que clasificar manualmente los documentos, revisarlos y transferirlos al área administrativa para continuar con el proceso de matrícula, que duraba hasta 4 meses para lograr centralizar y usar adecuadamente la información. Además de lo anterior, se redujeron ostensiblemente los costos ya que en papelería se invertía \$15.000.000 millones anuales y con los costos ambientales que el uso del papel implica en problemáticas tan serias que afronta la humanidad y el país con el cambio climático.

La implementación de una plataforma específica para matrícula ha permitido agilizar el proceso de subida de documentos por parte de padres de familia, disponibilidad de información para alimentar las bases datos de SIMAT, SINCAL y otras plataformas de dominio gubernamental que permiten que los estudiantes y sus familias accedan a beneficios sociales como PAE Plan de Alimentación Escolar (PAE), Familias en Acción, Ruta Escolar, Programas Todos a Aprender (PTA), unido a esto se ha logrado mejorar los índices de cobertura pasando de 2.400 a 2.700 estudiantes al otorgar el número de cupos real que puede ofrecer la institución y apoyar los procesos académicos con información oportuna, pertinente y ágil.

Diseño y operación de la plataforma de servicio al usuario para atender digitalmente a los estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad en general

Uno de los grandes objetivos planteados por el Ministerio de Educación Nacional, la Gobernación de Cundinamarca y la Alcaldía Municipal es la ofrecer un servicio educativo de calidad a los niños, adolescentes y jóvenes. En concordancia con este gran propósito y con las exigencias del contexto en que se desenvuelven las actividades humanas en la actualidad, la institución digitalizó los procesos de servicio al cliente. Se atiende los servicios de elaboración de constancias, carnetización, boletines, certificados, hojas de matrículas y observadores del estudiante.

Diseño y operación de la página web y el correo institucional para mantener la claridad y precisión de la información entre los miembros de la comunidad educativa

Uno de los aspectos más importantes del proceso administrativo es la comunicabilidad, es decir, la capacidad que tiene la institución para difundir toda la información de manera que todos los actores de la comunidad educativa tengan acceso a ella, la puedan utilizar y replicarla de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas de gestión. El tiempo de trámite, su pertinencia y la oportunidad han mejorado ostensiblemente, ya que el usuario solicita el requerimiento y de manera inmediata obtiene respuesta de las dependencias administrativas responsables

Hipótesis

La hipótesis planteada para el desarrollo de la presente investigación es de tipo correlacional, y es la siguiente:

El diseño de un Modelo Integral de Gestión de los Procesos Administrativos en la Institución Educativa Departamental Tecnológico de Madrid mejorará los índices de eficiencia y efectividad.

.

Variables

Para dar una explicación del proceso a seguir en la investigación, tomando la definición de (sampieri, 2014): “En realidad pocas veces se puede medir toda la población por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y se pretende, desde luego que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población” (pag.212). La población de la institución está constituida por 5000 alumnos, 5 directivos, 85 docentes y administrativos. La muestra seleccionada es de tipo no probabilístico, que por definición es “En donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” (sampieri, 2014, pág. 213), ya que se busca información por parte de los directamente implicados en los procesos de gestión de la institución. Para tal efecto, se administró un cuestionario para determinar la línea de base de la investigación a los individuos de la muestra que fueron seleccionados por el rol o función que cumplen dentro de la institución.

Grado de Eficiencia en la gestión documental

Se definió para la IED Tecnológico de Madrid como indicador de eficiencia los recursos proyectados sobre los recursos invertidos para identificar el grado eficiencia sobre el cumplimiento de la meta prevista.

$$EF_{GD} = 100 * \left(\frac{\text{Meta real} * \text{Tiempo real}}{\text{Costo real (en millones)}} \right) / \left(\frac{\text{Meta planeada} * \text{Tiempo planeado}}{\text{Costo planeado (en millones)}} \right)$$

A continuación, se especifica el significado de los intervalos de cifras del indicador:

Si EF_{GD} es menor de 20 se califica como como desempeño deficiente

Si EF_{GD} entre 20 y 69 se califica como desempeño relativamente deficiente

Si EF_{GD} entre 70 y 99 se califica como desempeño relativamente eficiente

Si EF_{GD} es igual o superior a 100 se califica como desempeño altamente eficiente

Grado de Eficacia en la Gestión Documental

Se definió para la IED Tecnológico de Madrid como indicador de eficacia las metas proyectadas sobre un plazo determinado sobre la meta lograda en el plazo invertido para calcular el cumplimiento de las metas.

$$EF_{GD} = \left(\frac{\text{meta real}}{\text{tiempo real}} / \frac{\text{meta planeada}}{\text{tiempo planeado}} \right)$$

Es de esperar que entre mayor sea la magnitud del indicador, mejor es la eficacia del proceso para el logro sobre la meta.

Indicador de Gestión de Matrículas

El propósito de este indicador es realizar un seguimiento de número de solicitudes de ingreso de estudiantes sobre el ingreso de información por digitalización de matrículas. El caso ideal es el de 100% de procesamiento de solicitudes de matrícula a través de medios digitales.

$$D = \frac{N_{\text{estudiantes}}}{M_{\text{digitalización}}} * 100$$

Indicador de visitas de página Web

Este indicador puede analizarse mediante varias estadísticas arrojadas por la página web de la institución que son: El número de visitas al día promediados sobre el mes y número de visitas máximas al mes, entre otras.

Indicador de Correo Institucional

Este indicador señala la proporción de respuestas enviadas sobre las solicitudes vía correo electrónico. El caso ideal de atención completa y oportuna a las solicitudes se alcanza si el indicador llega a 100%.

$$D = \frac{N_{\text{respuestas}}}{N_{\text{solicitudes}}} * 100$$

Metodología

Enfoque y alcance de la investigación

El enfoque de investigación utilizado en la presente investigación es mixto, el cual utiliza técnicas e instrumentos de tipo cuantitativo y cualitativo para lograr mayor nivel de profundización en el proceso.

El uso de técnicas e instrumentos de los dos paradigmas posibilita mayores niveles explicativos y de profundidad en el análisis de la información recolectada con instrumentos como la encuesta y las entrevista que fueron utilizadas en la presente investigación. Las técnicas e instrumentos del paradigma cuantitativo se caracterizan porque priman en ellos las mediciones y las cifras de tipo numérico, para este caso se administraron encuestas. Por otra parte, las técnicas e instrumentos de tipo cualitativos usadas fueron las entrevistas no estructuradas y adicionalmente se obtuvieron explicaciones producto de la categorización de observaciones consignadas en diarios de campo que lograron dilucidar con mayor precisión la descripción de los resultados de investigación.

La investigación es de tipo correlacional, ya que se miden variables para establecer los niveles de influencia que tienen en el incremento de los índices de eficiencia, efectividad y los cuales se describen en los resultados de investigación.

Población y muestra

Dentro de la presente investigación se determinó claramente la población y la muestra. Para dar una explicación del proceso realizado y tomando la definición de (sampleri, 2014): “En realidad pocas veces se puede medir toda la población por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y se pretende, desde luego que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población” (pag.212) y teniendo en cuenta que la población de la institución está constituida por 5000 alumnos, 175 directivos y docentes, 2 administrativos, se seleccionará una muestra de tipo no probabilístico. “En donde la elección de los

elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” (sampieri, 2014, pág. 213).

Para tal efecto se administró un cuestionario al iniciar el proceso, a los individuos de la muestra que fueron seleccionados por el rol o función que cumplen dentro de la organización.

- Rector: 1
- Administrativo: 2
- Coordinadores: 7
- Docentes: 26

Instrumentos

El presente estudio es de tipo correlacional, es decir que tuvo como propósito medir el grado de relación entre dos o más variables en un contexto particular. Para el caso se midió la incidencia que tiene el diseño de un Modelo Integral de Gestión de los Procesos Administrativos en los índices de efectividad y eficacia de los servicios que presta la institución. Las técnicas que se aplicaran son la encuesta y su instrumento es el cuestionario a 3 personas integrantes de la comunidad de la IED Tecnológico de Madrid, ubicada en el municipio de Madrid, Cundinamarca. La entrevista no estructurada fue otro instrumento que administrado a los miembros del área administrativa permitió complementar y profundizar el análisis obtenido previamente con la encuesta.

Técnicas para el análisis de la información

La técnica cuantitativa que permitió elaborar el diagnóstico fue la encuesta, para lo cual se elaboró un instrumento, se piloteó y administró a una muestra representativa de miembros de la comunidad de la institución. La muestra seleccionada fue no probabilística, es decir, que los individuos fueron seleccionados por el rol o función que cumplen dentro de la organización. Al analizar la información se logró determinar las opiniones que tienen los actores sobre los aspectos más relevantes del modelo administrativo actual, sobre todo las disfuncionalidades. Los datos obtenidos permitieron entender la visión que tienen los actores de la comunidad educativa con respecto a los

procesos administrativos de la organización. Lo anterior permitió obtener información de directivos, administrativos y docentes, los cuales se convirtieron en las fuentes primarias de información. La técnica cualitativa usada y cristalizada a través de un instrumento fue la entrevista, la cual se administró a las únicas dos funcionarias del área administrativa.

Trabajo de Campo

Procesamiento de los datos.

1. Cuál es el cargo desempeña en Usted desempeña en la institución?

34 respuestas

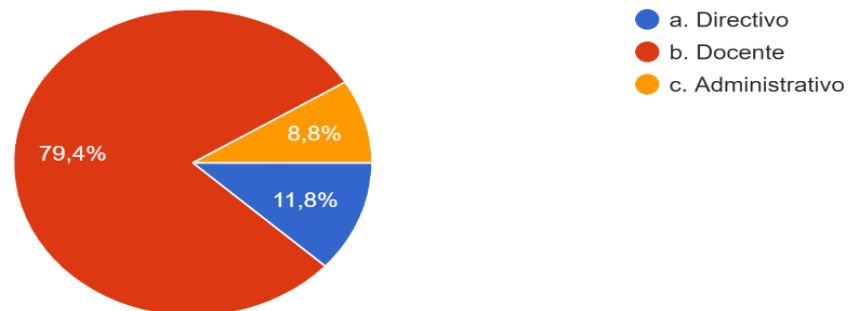


Figura 1. Distribución del personal entrevistado por cargo. Fuente: Elaboración Propia.

De esta información se puede ver que el 74.4% de los encuestados son docentes, el 11.8% directivos y el 8.8 % administrativos; y dada la población examinada, se infiere que la muestra encuestada es representativa.

2. Como miembro de la comunidad educativa Usted pertenece a la Sede:

34 respuestas

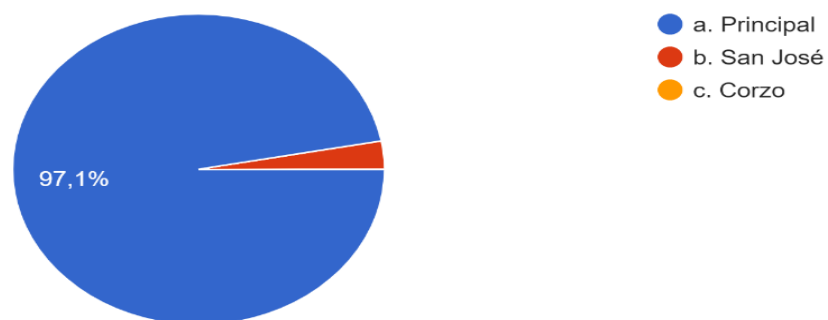


Figura 2. Distribución de Encuestados por Sede. Fuente: Elaboración propia.

La sede con mayor número de participantes es la Sede Principal con un 97.1%, teniendo en cuenta que es la sede con mayor concentración de personal de las que

pertenecen a la institución; la sede San José aparece con un 0.9% de presencia en la muestra y de la sede El Corzo no contestó ningún docente.

3. Teniendo en cuenta los procesos de matrícula en años anteriores al 2019 comparado con el año 2020 que fue virtual, ¿para usted, hay diferencia en costos?

34 respuestas

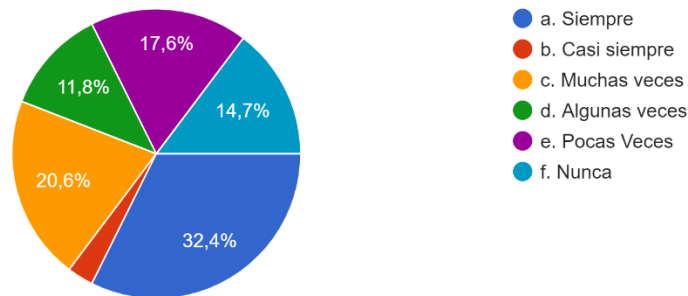


Figura 3. Percepción de diferencia de costos y comparación según el año. Fuente: Elaboración Propia.

La grafica permite evidenciar que 32.4% de los encuestados creen que siempre hubo reducción de costos entre 2019 y 2020, el 20.6% percibe que muchas veces hubo reducción de costos, el 11.8% algunas veces, el 17.6% afirma que pocas veces hubo reducción de costos, el 14,7% dice que nunca hubo reducción de costos y el 2.9% afirma que casi siempre hubo reducción de costos. De acuerdo con estos resultados se puede inferir que un 57.9% de los encuestados perciben una disminución de costos en los procesos de matrícula al digitalizarla. El 42.1%, no percibe que haya disminución costos, posiblemente, por falta de difusión de la información en los informes de rendición de cuentas institucionales.

4. Considera Usted, ¿Qué hay reducción en el manejo, análisis, clasificación y almacenamiento de la información de la matrícula?

34 respuestas

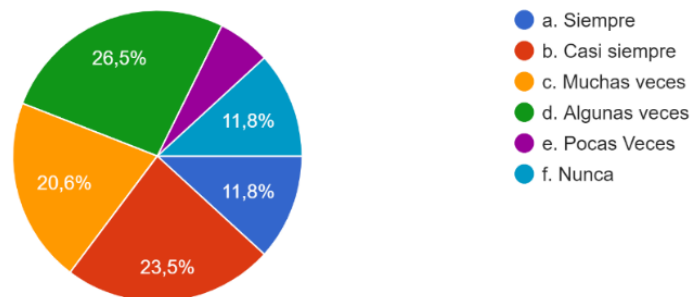


Figura 4. Percepción de reducción de información en los procesos de matrícula. Fuente: Elaboración Propia.

Este resultado evidencia que 11.8% de los encuestados cree que hubo una reducción en el manejo, clasificación y almacenamiento de la información en el proceso de matrícula; el 23.5% de los encuestados cree que casi siempre hubo una reducción en el manejo, clasificación y almacenamiento de la información; el 20.6% de los encuestados cree que muchas veces hubo esa reducción; el 26.9% de los encuestados cree que algunas veces hubo aquella reducción; 11.8% de los encuestados cree que siempre hubo esa reducción y el 5.4% de los encuestados cree que pocas veces hubo aquella reducción. Se puede establecer que el 55.9% percibe que los procesos institucionales mencionados tuvieron una reducción favorable de la carga de información a manejar en el proceso de matrícula; mientras que el 44.1% de la muestra opina que la reducción de la carga informativa no fue tan relevante para el desarrollo institucional.

5. Piensa Usted, ¿Qué hay reducción tiempos en el proceso de la matrícula?

34 respuestas

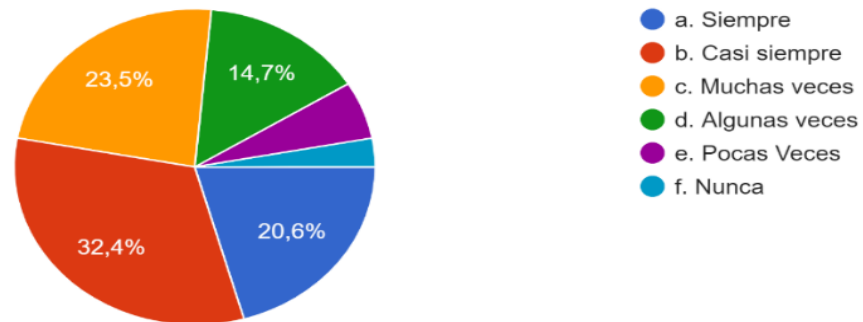


Figura 5. Percepción de la reducción de tiempos en los procesos de matrícula. Fuente: Elaboración propia.

La grafica permite evidenciar que 20.6% de los encuestados cree que hubo una reducción de tiempo en el proceso de matrícula, el 32.4% cree que casi siempre hubo aquella reducción, el 23.5% cree que muchas veces hubo esa reducción, el 14.7% cree que algunas veces hubo reducción, 7% cree que pocas veces hubo reducción y el 2.1% cree que nunca hubo reducción de tiempo en el proceso de matrícula. Los resultados muestran que la mayoría de los individuos de la muestra deducen que hubo una reducción de tiempos significativa en el proceso de matrícula.

Figura 1. Percepción de disminución de errores en la conformación de listas de estudiantes

6. Cree usted, ¿Qué en la conformación de listas de estudiantes para el año lectivo siguiente existe disminución de errores?

34 respuestas

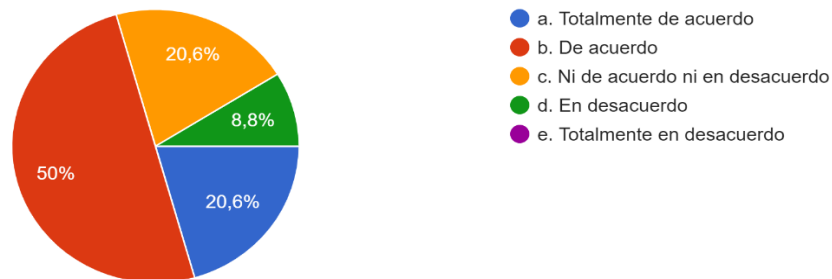


Figura 6. Percepción de disminución de errores en la conformación de listas de estudiantes. Fuente: Elaboración propia.

La grafica permite evidenciar que 20.6% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que hubo una disminución de errores en la conformación de listas, el 50% de los encuestados están de acuerdo en que hubo aquella disminución, el 20.6% de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo en que hubo disminución de errores, el 8.8% de los encuestados están en desacuerdo en que hubo esa disminución. Los resultados de la muestra que tiene mayor representatividad perciben que habría disminución de errores en la conformación de listas de la institución para el año electivo.

Figura 2. Percepción de beneficios en los procesos de matrícula digital.

7. Piensa Usted, ¿Qué los procesos verificación, corrección y comunicación de la matrícula digital han logrado mayores resultados en beneficio de la comunidad educativa?

34 respuestas

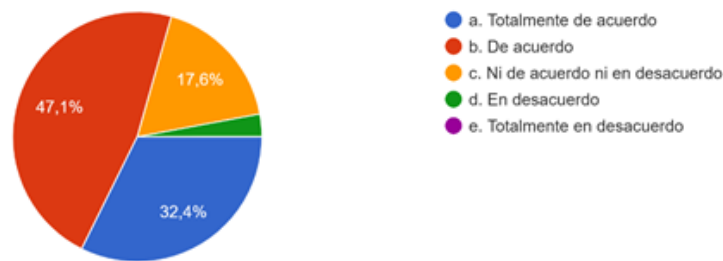


Figura 7. Percepción de beneficios en los procesos de matrícula digital. Fuente: Elaboración Propia.

El análisis de la presente pregunta establece que un 47.1% de los encuestados está de acuerdo en que hubo un beneficio en la institución aplicando procesos de matrícula digital, un 32.4% de los encuestados está totalmente de acuerdo, un 17.6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, un 2.7% está en desacuerdo. De esta manera se infiere que la mayoría de los encuestados establecen que hubo un gran beneficio en la comunidad educativa en cuenta la disminución de tiempo y costos.

Figura 3. Percepción de beneficios de los procesos digitales a las actividades y tareas de la institución.

8. Usted cree, ¿Qué la implementación del proceso digital de matrícula contribuye al mejoramiento de las actividades y tareas de la institución educativa?

34 respuestas

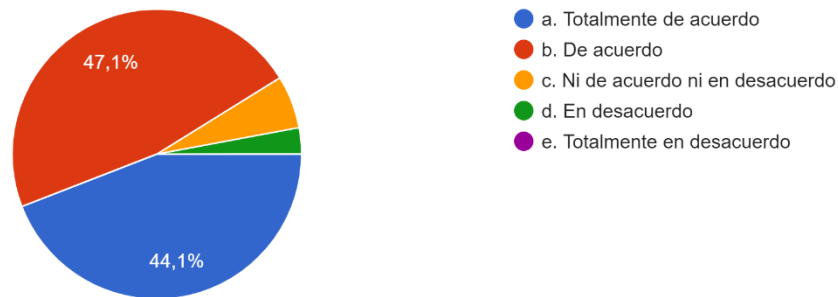


Figura 8. Percepción de beneficios de los procesos digitales a las actividades y tareas de la institución. fuente: Elaboración Propia.

El análisis de la presente pregunta establece que un 47.1% de los encuestados está de acuerdo en que habría un mejoramiento de las actividades y tareas de la institución con una matrícula digital, un 44.1% está totalmente de acuerdo, un 6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, un 2.8% está en desacuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los encuestados establecen que habría un mejoramiento de las actividades y tareas de la institución con una matrícula digital.

9. Considera Usted que la implementación del proceso digital de matrícula reduce los recursos de papelería y por ende al mejoramiento del medio ambiente?

34 respuestas

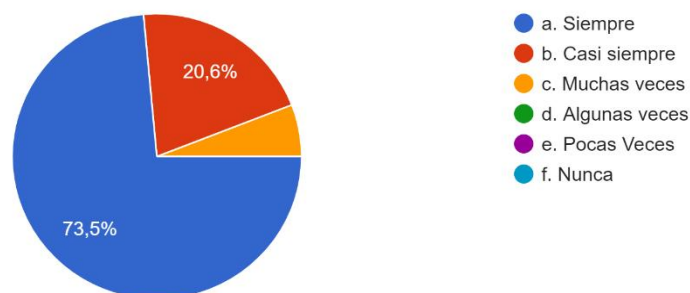


Figura 9. Percepción de la reducción de papelería y mejoramiento del medio ambiente implementando procesos digitales. Fuente. Elaboración Propia.

El análisis de la presente pregunta establece que un 73.5% de los encuestados piensan que siempre habrá una reducción de papelería y por ende un mejoramiento del aspecto ambiental de los procesos de la institución, un 20.6% afirma que casi siempre habrá esa reducción, un 5.9% afirma que muchas veces la habrá. Se deduce que la mayoría de los encuestados piensa que la medida que se adopte en un futuro beneficiará a la comunidad educativa en lo relativo a implementar el programa de Cero Papel.

10. Usted considera, ¿Qué la implementación de un modelo de manejo documental en los procesos administrativos contribuye al mejoramiento de la eficiencia en la institución?
34 respuestas



Figura 10. Percepción Implementación de modelo documental mejora la eficiencia de la institución. Fuente: Elaboración Propia.

El análisis de la presente pregunta establece con un 58.8% de los encuestados están totalmente de acuerdo con la implementación un modelo de manejo documental para contribuir a la eficiencia de los procesos educativos, un 35.3% casi siempre lo están y un 5.9% no están de acuerdo ni en desacuerdo. Se deduce que al implementar un modelo de manejo documental de acuerdo con (Ley 594 de 2000), el programa tendría una aceptación y colaboración mayoritaria por parte de los participantes.

11. ¿Cree Usted, ¿Qué, la unificación de formatos institucionales en los procesos administrativos contribuye a mejorar la responsabilidad en el manejo documental?

34 respuestas

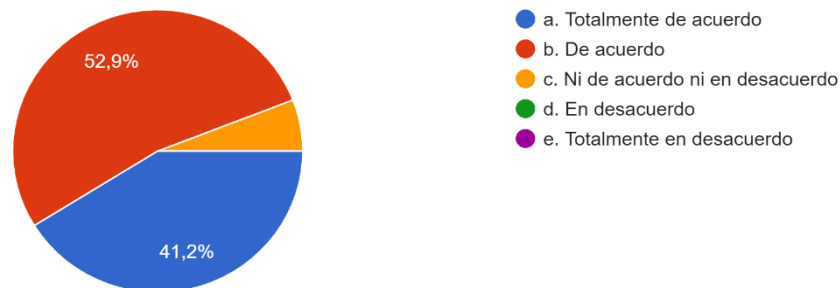


Figura 11. Percepción de beneficios de unificación de documentos mejora responsabilidad del manejo documental. Fuente: Elaboración Propia.

El análisis de la presente pregunta establece que un 41.2% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la unificación de formatos instituciones contribuiría a mejorar la responsabilidad del manejo documental, un 94.1% casi siempre lo está y un 5.1% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Al estandarizar formatos institucionales se conocería la responsabilidad de los funcionarios y se mejoraría el cumplimiento del conducto regular.

12. Cree Usted, ¿Qué la implementación de un modelo de manejo documental mejora los tiempos de localización distribución y uso de los documentos?

34 respuestas

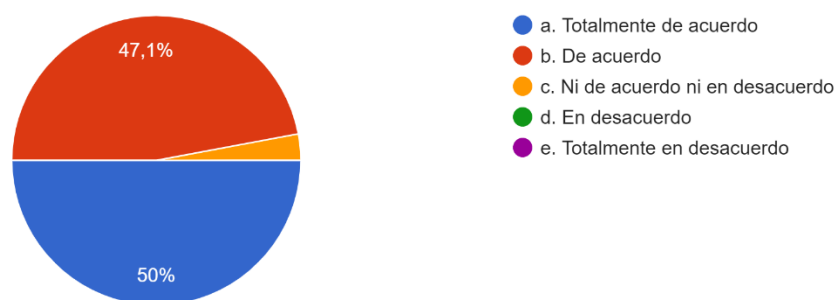


Figura 12. Percepción del beneficio de la mejora en los tiempos de GD mediante la sistematización del archivo documental. Fuente: Elaboración Propia.

El análisis de la presente pregunta establece que un 50% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la sistematización mejoraría los tiempos de localización,

distribución y uso de los documentos; un 47.1% está de acuerdo y un 2.9% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Es perceptible que al implementar un modelo de manejo documental mejoraría la eficiencia de los procesos administrativos en la institución.

13. Cree Usted, ¿Qué la implementación de un modelo de manejo documental establece normas para la gestión de documentos?

34 respuestas

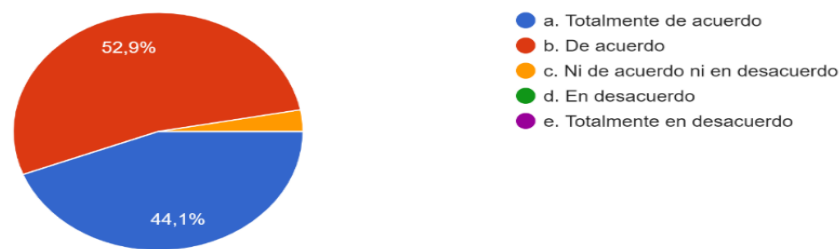


Figura 13. Percepción del manejo de normas de GD mediante modelo de manejo documental. Fuente: Elaboración Propia.

La mayoría de los encuestados en la institución creen que la implementación de manejo documental establecería normas estandarizadas en los documentos de la institución, un 44.1% totalmente de acuerdo, 52.9% de acuerdo, 3% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos índices permiten augurar un éxito en la implementación normativa documental.

14. ¿Considera Usted que el modelo de manejo documental mejora la precisión, oportunidad y claridad para el desarrollo de las actividades institucionales?

34 respuestas

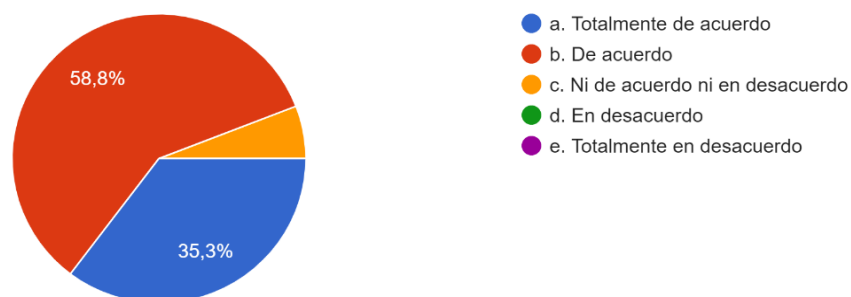


Figura 14. Percepción de claridad a las actividades de la institución mediante manejo documental. Fuente: Elaboración Propia.

Fuente. Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados en la institución creen que la implementación de manejo documental sería una influencia positiva en los procesos administrativos institucionales, ya que un 35.3% de los encuestados está totalmente de acuerdo, 58.8% está de acuerdo y 5.9% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

15. ¿Cree usted que la sistematización del archivo documental de la institución contribuye a una mejora de los procesos administrativos?

34 respuestas

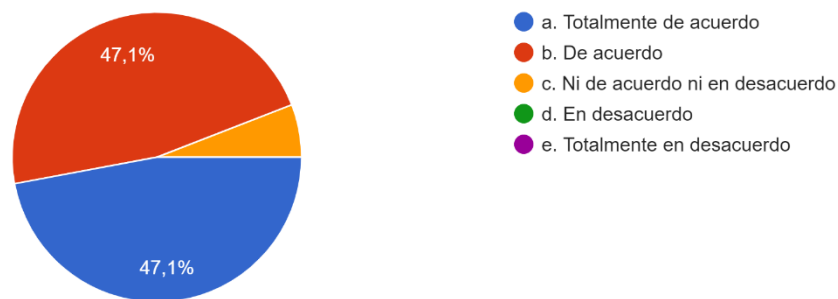


Figura 15. Percepción de mejora de procesos mediante la sistematización del archivo documental. Fuente: Elaboración Propia.

La mayoría de los encuestados en la institución creen que la sistematización del archivo documental de la institución contribuiría a la mejora de los procesos administrativos, un 47.1% de ellos está totalmente de acuerdo, 47.1% está de acuerdo y el 5.8% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Se concluye que la gestión documental es una necesidad vital en la institución.

16. ¿Cree usted que la sistematización del archivo documental de la institución facilita la elaboración de estrategias en los procesos administrativos?

34 respuestas

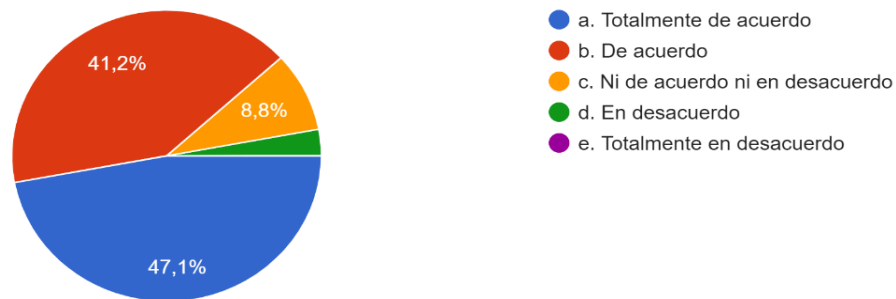


Figura 16. Percepción de facilitación de estrategias mediante la sistematización del archivo documental. Fuente: Elaboración Propia.

La mayoría de los encuestados en la institución creen que la sistematización del archivo documental contribuiría a la mejora de elaboración de estrategias en los procesos administrativos, un 47.1% está totalmente de acuerdo, 41.2% está de acuerdo, 8.8% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y un 2.6% está en desacuerdo.

17. Considera usted, ¿Qué el proceso de recepción y manejo y distribución y tratamiento de la correspondencia es adecuado para los procesos administrativos de la institución

34 respuestas

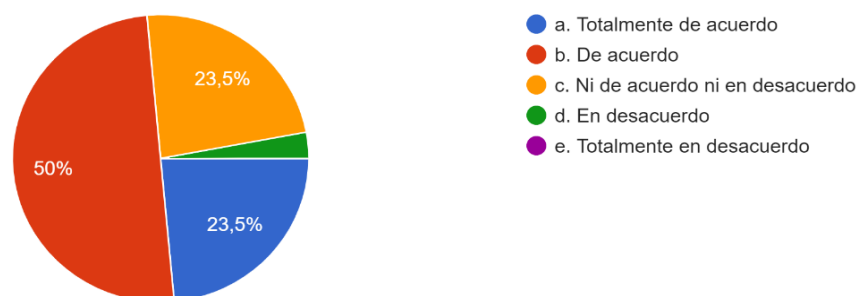


Figura 17. Percepción de la idoneidad de procesos de recepción, distribución y manejo de la correspondencia. Fuente: Elaboración Propia.

La mayoría de los encuestados en la institución creen que un proceso de manejo, recepción y distribución de la correspondencia es adecuado en los procesos

administrativos institucionales porque un 23.5% está totalmente de acuerdo, el 50% está de acuerdo, 23.5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 3% está en desacuerdo.

18. Cree Usted, ¿Qué la digitalización del manejo distribución y tratamiento de la correspondencia contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos administrativos?

34 respuestas

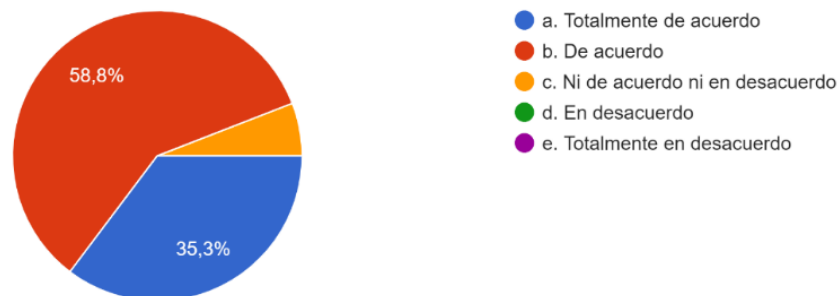


Figura 18. Percepción de mejora de la eficiencia administrativa mediante la digitalización del proceso de manejo de correspondencia. Fuente: Elaboración Propia.

La mayoría de los encuestados en la institución creen que el tratamiento de la correspondencia contribuye a la eficiencia de los procesos administrativos de la institución, un 33.3% totalmente de acuerdo, 58.8% de acuerdo, 7.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se puede inferir que la gran mayoría de los encuestados opina que el tratamiento de la correspondencia mejora los procesos administrativos.

19. Cree Usted, ¿Qué el manejo de la correspondencia de la institución en la actualidad ha sido pertinente y oportuno en el desarrollo de los procesos administrativos?

34 respuestas

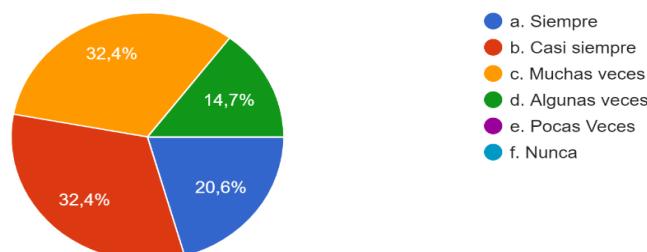


Figura 19. Percepción acerca idoneidad de del manejo de correspondencia en los procesos administrativos. Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica se observa que para el 20.6% de los encuestados el manejo de correspondencia de la institución siempre ha sido pertinente y oportuno, para un 32,4% casi siempre, para un 32.4% muchas veces y para el 14.7% algunas veces. Como se denota en los resultados de esta pregunta, el manejo que se le ha dado a la correspondencia hasta el presente ha sido suficientemente adecuado para las necesidades administrativas, pero para una proporción significativa de la muestra el procedimiento no ha sido del todo fiable.

20.Cree Usted, ¿Qué el manejo de la correspondencia virtual ha sido eficiente y responde a las necesidades institucionales?

34 respuestas

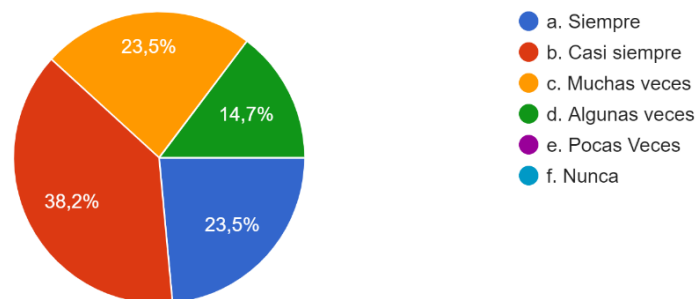


Figura 20. Percepción de eficiencia del manejo de virtual de la correspondencia. Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica se observa que para el 23.5% de los encuestados el manejo de correspondencia de la institución siempre ha sido pertinente y oportuno, para el 38.2% casi siempre, para el 23.5% muchas veces y para el 14.7% algunas veces. Como se denota en los resultados que la mayoría de los encuestados opinan que el manejo de la correspondencia virtual ha sido el adecuado y contribuye a satisfacer las necesidades institucionales.

Procesamiento estadístico de datos. Entrevista.

Con el fin de hacer el diagnóstico acerca de las visiones que sobre los procesos tienen los funcionarios, se llevaron a cabo entrevistas no estructuradas a dos secretarías que han tenido a cargo gran parte de los procesos administrativos de la institución durante varios

años. Para tal efecto, se realizó un cuestionario con preguntas abiertas relacionadas con las funciones administrativas propias de los componentes contemplados en la presente investigación. Los resultados obtenidos después de categorizar la información obtenida en las entrevistas corroboraron muchos de los aspectos que se analizaron en los resultados de la encuesta. De esta manera la triangulación de la información garantiza un mayor grado de confiabilidad.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. Se identifica que los principales procesos administrativos son los de matrícula, manejo de información, producción de documentos institucionales y correspondencia.
2. Se observó una falta de sistematización digital en los procesos de la institución educativa.
3. Es ideal que los funcionarios cuenten con un conocimiento previo de manejo de los diferentes programas de office para ejecutar sus funciones eficientemente.
4. La producción de documentos en la institución no cuenta con el proceso de Gestión Documental.

Análisis de resultados

El proceso investigativo tuvo como objetivo fundamental el Diseño de un Modelo Integral para la Gestión de los Procesos Administrativos en la Institución Educativa Departamental Tecnológico de Madrid, Cundinamarca, para que, a través del uso de la tecnología, tablas de retención documental, plataformas sociales y colaborativas se incrementaran los índices de eficiencia y efectividad. Como se demuestra a continuación a través del desarrollo de las etapas del modelo hubo un mejoramiento de los índices de eficiencia y efectividad en la prestación del servicio educativo de la institución. Hay que tener en cuenta que la institución no contaba con estos componentes los cuales tuvieron que ser implementados para determinar su pertinencia y sobre todo sus resultados.

Se presenta la información para el cálculo de los indicadores y sus fórmulas definidas en el numeral 5.4.3 de definición de variables.

En lo relativo al cumplimiento de la Ley de Archivo y su implementación en el IED Tecnológico de Madrid con las Tablas de Retención Documental se redujo el tiempo de consolidación de la información de las diferentes dependencias institucionales desde la proyección de 6 meses (el periodo administrativo enero-junio de 2021) a 3 meses (enero-marzo 2021) en las áreas de gestión de Rectoría, Coordinaciones, Pagaduría, Orientación y Secretaría. Al finalizar el proceso, quedó pendiente el área de Orientación por enfermedad del funcionario a cargo, de modo que se calculó un cumplimiento del 80% de la meta programada.

Propuesta de solución a la problemática

Tabla 1. Información de nómina del personal en base mensual. (Anual). Fuente: Elaboración Propia.

NOMINA	CANT PERSONAS		SUELDO MENSUAL
Coordinadores	1		\$ 4.000.000
Orientadora	1		\$ 5.000.000
Administrativos	1		\$ 2.000.000
Rector	1		\$ 6.000.000
Pagador	1		\$ 2.500.000
TOTAL			\$ 19.500.000
3		Meses	\$ 58.500.000
6		Meses	\$ 117.000.000

El costo real de inversión a 6 meses era de 117.000.000, los cuales asumidos eran asumidos por la Secretaría de Educación de Cundinamarca. Al reducir el tiempo de operación a 3 Meses el costo se redujo a \$58.500.000. Reducir los costos en un 50% es un logro significativo más si se tiene en cuenta que se habla de una entidad pública en donde la racionalidad del gasto tiene un parámetro diferente.

Para la implementación de los demás componentes la inversión fue:

Plataforma SINCAL SIETE MILLONES DE PESOS \$7.000.000 Anual (Matricula).

Archivo General de Cundinamarca Capacitaciones (Gratuito).

Grado de Eficiencia en la gestión documental

Con la información anteriormente enumerada, se alimenta la fórmula de cálculo para la eficiencia de la gestión documental:

$$EF_{GD} = 100 * \left(\frac{80\% * 3 \text{ meses}}{58,5 \text{ mill.}} \bigg/ \frac{100\% * 6 \text{ meses}}{117 \text{ mill.}} \right) = 80$$

La eficiencia del proceso de gestión documental es del 80%, que, respecto a los recursos y el tiempo utilizados, fue un proceso relativamente eficiente, lo que significa un beneficio alto para los procesos institucionales.

Grado de Eficacia en la gestión documental

$$EF_{GD} = \left(\frac{80\%}{3 \text{ meses}} \bigg/ \frac{100\%}{6 \text{ meses}} \right) = 1,6$$

El indicador arroja una cifra de 1,6, que, siendo superior a la unidad, quiere decir que el proceso fue altamente eficaz en el cumplimiento de la meta propuesta de gestión

documental sobre todo relativamente al tiempo invertido en lograr una gran proporción de la meta.

Indicador de Gestión de Matrícula

Indicador para realizar un seguimiento de número de estudiantes sobre ingreso de información digitalización de matrícula.

Durante el periodo administrativo Enero – Junio de 2021, debido a la imposición de la virtualidad en las instituciones públicas, entre las que se cuenta el IED Tecnológico de Madrid, se hizo necesario el uso de una plataforma en la cual los aspirantes a ingresar a la institución educativa deben suministrar información en la forma de documentos cargados en forma digital cuya autenticidad y completitud son verificados por la plataforma y con base en la información, la institución puede proceder a la elaboración de listas para conformar los diferentes cursos, niveles y grados que se ofrecen en primaria y bachillerato. Por medio de la plataforma se hicieron 5000 solicitudes de matrículas para plazas en todas las sedes de la institución y todas fueron procesadas digitalmente.

$$D = \frac{5000 \text{ estudiantes}}{5000 \text{ mat. digital}} * 100 = 100\%$$

Este indicador alcanza el caso idea de 100% de matrículas gestionadas, lo que indica que el esfuerzo de sistematización del IED Tecnológico de Madrid fue lo suficientemente robusto para ser capaz de absorber la alta demanda que implicó el escenario académico de virtualidad impuesto por la pandemia.

Indicador de Página Web

A continuación, se muestran las estadísticas de la página web de la institución para el periodo de febrero a junio de 2021.

Estadísticas

Rango de fechas

feb. 01, 2021 - feb. 28, 2021



Figura 21. Estadísticas de la página web de la institución para el mes de Febrero de 2021. Fuente: <https://www.ietecnologico-madrid-cundinamarca.edu.co/>

Estadísticas

Rango de fechas

mar. 01, 2021 - mar. 31, 2021



Figura 22. Estadísticas de la página web de la institución para el mes de Marzo de 2021.

Fuente: <https://www.ietecnologico-madrid-cundinamarca.edu.co/>

Estadísticas

Rango de fechas

abr. 01, 2021 - abr. 30, 2021



Figura 23. Estadísticas de la página web de la institución para el mes de Abril de 2021.

Fuente: <https://www.ietecnologico-madrid-cundinamarca.edu.co/>

Estadísticas

Rango de fechas

may. 01, 2021 - may. 31, 2021



Figura 24. Estadísticas de la página web de la institución para el mes de Mayo de 2021.

Fuente: <https://www.ietecnologico-madrid-cundinamarca.edu.co/>

Estadísticas

Rango de fechas

jun. 01, 2021 - jun. 30, 2021



Figura 25. Estadísticas de la página web de la institución para el mes de Junio de 2021.

Fuente: <https://www.ietecnologico-madrid-cundinamarca.edu.co/>

Se puede observar en las gráficas los siguientes fenómenos:

En el mes de febrero llegó a haber un máximo de aproximadamente 19000 visitas a la página web y varios días con alrededor de 2000-2500 visitas y el promedio se mantuvo relativamente alto en 74 visitas promedio diarias; todo lo cual coincide con un periodo de alta demanda con ocasión de las inscripciones de estudiantes a la institución la cual la robustez del sistema y su soporte técnico pudieron soportar.

En el mes de marzo y mayo se alcanzaron picos de aproximadamente 3000 y 2800 visitas y tuvieron promedios diarios de visitas de 22 y 17 visitas diarias promedio respectivamente; si bien estas fluctuaciones se pueden explicar por la disminución de la demanda, sin embargo los picos de demanda y visitas diarias relativamente altas respecto a los meses de abril y junio probablemente impliquen que a medida que hubo concienciación de la existencia y servicios de la plataforma, lo cual hizo que los padres de familia y estudiantes recurrieran con más frecuencia a ellos.

Si bien los meses de abril y junio tuvieron picos de aproximadamente 1000 y 350 personas y 10 y 5 visitas promedio diarias, se evidencia que el tráfico en la página nunca llegó a cero, lo que confirma la confiabilidad en el sistema manifestada por los actores de la comunidad educativa y externos.

Indicador Correo Institucional.

Durante el período administrativo enero-junio de 2021, se recibieron en promedio 30 solicitudes de trámites por correo electrónico, las cuales fueron contestadas por el personal administrativo en su totalidad, por lo tanto:

$$D = \frac{30 \text{ respuestas}}{30 \text{ solicitudes}} * 100 = 100\%$$

Este resultado da fe que la optimización lograda con el uso del correo electrónico por parte del personal en la IED Tecnológico de Madrid tuvo efectos significativos en la capacidad de atención al público.

Discusión

1. Se recomienda implementar la digitalización en otras áreas de gestión de la institución educativa, de manera que haya un nivel paralelo de desarrollo de los procesos administrativos.
2. Es necesario acompañar la implementación de los procesos de digitalización en la institución con planes de capacitación permanentes a todos los actores de la comunidad para que se apropien de las herramientas y de su uso en el logro de los objetivos de las áreas de gestión.
3. Es fundamental que la adopción e implementación de plataformas, páginas Web, correos electrónicos institucionales o cualquier otro medio de comunicación digital, tenga seguimiento en su uso y debe contar con altos márgenes de seguridad.
4. Se considera que la implementación de la Gestión Documental debe tener un proceso de acompañamiento en todas las etapas de elaboración de las tablas de retención documental para que todos los miembros de la comunidad se comprometan en conocimiento, uso y reglamentación de la Ley 594 de 2000.

Conclusiones y Trabajo Futuro

Conclusiones

En la actualidad, la era digital, juega un papel definitivo la tecnología en el mejoramiento de los procesos administrativos de las organizaciones. Las instituciones educativas digitalizadas en sus procesos contribuyen con mejor calidad en la formación de los niños y jóvenes que se educan en sus contextos incidiendo en el mejoramiento de calidad de vida de la comunidad.

Los procesos de matrícula, la gestión de la información, de los documentos, el diseño e implementación de plataformas, páginas web y correos institucionales, incorporados en las tareas administrativas de la Institución Educativa Departamental Tecnológico de Madrid incidieron en los índices de eficiencia y eficacia en la prestación del servicio educativo.

La Gestión Documental es una herramienta archivística que refleja la eficiencia y la eficacia de la administración documental, optimizando y facilitando la recuperación de la información, regulando y haciendo eficaz el tránsito de documentos entre los archivos de las diferentes áreas de gestión.

Un proceso de matrícula digitalizado permite mejorar los tiempos de vinculación de los estudiantes, el ingreso de los documentos, acceso a la información, el envío de datos a las plataformas del sector público y privado y reducción del gasto para la institución.

Uno de los factores claves en el funcionamiento en la organización es la comunicación. Las Páginas Web, los correos institucionales, las plataformas de reunión posibilitan la participación y ejecución concertada de las actividades institucionales mejorando la calidad de los servicios y el grado de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.

Trabajo futuro

La irrupción del manejo documental en la institución cumpliendo lo ordenado por la Ley 594 de 2000 abre nuevas posibilidades de sistematización digital de los procesos de producción, distribución y manejo de la información. De igual manera, la estandarización de la gestión documental generará mayores ahorros en recursos y tiempo en una época en que la economía y la preservación del medio ambiente son fundamentales para la supervivencia humana.

En cuanto al proceso de matrícula digital se sugiere ampliar la capacidad de almacenamiento, enlace rápido y eficaz de la información con las demás áreas administrativas de la institución, entidades públicas y privadas del municipio, el departamento y la nación.

El mejoramiento de canales de comunicación fortalecerá la cultura de la institución haciendo necesario asignar un funcionario capacitado para el fortalecimiento de estrategias que consoliden un marketing digital en los procesos.

El nuevo escenario digital en que se mueve la institución hace necesario asignar un presupuesto con destinación específica para modernizar el componente tecnológico y asumir nuevos retos en tecnologías inteligentes y técnicas emergentes. A futuro se espera que en un mayor lapso de tiempo se adopte una forma de medir si la organización está cumpliendo las metas con unos indicadores de gestión como KPI's. en la presente investigación por la limitación de tiempo y los desarrollos logrados se hizo un análisis con indicadores asociados a las herramientas utilizadas y contempladas en el modelo.

.

Referencia

- Aguila, A. R. (2016). Economía digital: estrategia empresarial y modelos de negocio. 217-228.
- alcaín eduardo, e. a. (s.f.). ENCUESTO SOBRE DIGITALIZACION E INDUSTRIA 4.0. *INDUSTRIA CCOO*, 8-56.
- Alonso, T. Z. (12 de jul/dic de 2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. *Psicología del Caribe*, págs. 115-133.
- blanco, m. (s.f.). Preparandonos para la industria 4.0. *Asturias Industrial*, 24-25.
- Carmen Ricardo Barreto, F. I. (2017). *Las TIC en la educación superiores*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Celorrio, X. M. (2016). Educación y competencias para vivir en la economía digital. 197-201.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Vol. Séptima). México: Mc GrawHill.
- DOZ, J. (2016). LA ECONOMÍA DIGITAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO. *GASETA SINDICAL*, 129-147.
- Dubrin, J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Fleitman, J. (1997). *Eventos y Exposiciones: una organización exitosa*. México: McGrawHill.
- GARMENDIA, C. (2016). LA EDUCACIÓN, PRINCIPAL RETO DE LA SOCIEDAD DIGITAL. 191-201.
- Gomez, D. R. (2009). La gestión del conocimiento presenta diversas facetas, como la creación de una cultura adecuada, identificación de requerimientos de conocimientos, captura de conocimiento externo, asimilación y utilización de los

conocimientos, exige un profundo conocimi. *Tesis Doctoral*, págs. 135-149.

Obtenido de

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/327017/drg1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kast, F. R. (1979). *administracion en las organizaciones: un enfoque de sistemas*. Mexico: McGrawHill.

LAGUENS, J. L. (2017). COMO TRANSFORMARA LA REVOLUCION DIGITAL EL EMPLEO Y LAS RELACIONES LABORALES.

ledesma, j. d. (2005). *sistemas organizacionales. teoria y practica*. Bogota: Universidad Coperativa de Colombia.

República, C. d. (2000). *ley 594 de 2000*. Bogotá: Diario Oficial 44093 20/07/2000.

Rodriguez, J. (2001). *Administración y enfoque estrategico*. México: Prentice hall.

sampieri, r. h. (2014). *Metodología de la Investigación*. méxico: Mc GrawHill.

Sotelo, V. C. (2016). El papel del sector TIC en la transicion de la industria 3.0 a la industria 4.0. 41.

subirats, J. (2016). Internet y democracia : politizar la transformación tecnológica. 61-71.

Trías, F. G. (2016). Los Retos de la cuarta revolucion industrial. 57-74.

A. Anexo. Encuesta Diagnostico

UNIVERSIDAD EAN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS 2021

Objetivo: Determinar el grado de eficiencia de los procesos administrativos de matrícula, gestión documental y manejo de correspondencia de la Institución Educativa Departamental Tecnológico de Madrid.

Diseño de un Modelo Integral para la Gestión de los Procesos Administrativos en la Institución Educativa Departamental Tecnológico de Madrid, para que a partir del uso de la tecnología se incrementen los índices de eficiencia y efectividad.

Apreciado, directivo, docente y administrativo: Con el fin de establecer la línea de base del presente proyecto de investigación que tiene como objetivo determinar el grado de eficiencia de los procesos administrativos de la Institución Educativa Departamental Tecnológico de Madrid, pedimos el favor contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad y a partir del conocimiento y experiencia obtenida en el desarrollo de actividades y tareas en la institución.

***Obligatorio**

PROCESO MATRICULA.

1. Qué cargo desempeña usted en la institución?

- a. Directivo
- b. Docente

c. Administrativo

2. Como miembro de la comunidad educativa Usted pertenece a la Sede:

* Marca solo un óvalo.

a. Principal

b. San José

c. Corzo

3. Teniendo en cuenta los procesos de matrícula en años anteriores al 2019 comparado con el año 2020 que fue virtual, ¿para usted, hay diferencia en costos? *

a. Siempre

b. Casi siempre

c. Muchas veces

d. Algunas veces

e. Pocas Veces

f. Nunca

4. Considera Usted, ¿Qué hay reducción en el manejo, análisis, clasificación y almacenamiento de la información de la matricula?

a. Siempre

b. Casi siempre

c. Muchas veces

d. Algunas veces

e. Pocas Veces

f. Nunca

5. Piensa Usted, ¿Qué hay reducción tiempos en el proceso de la matricula?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Muchas veces
- d. Algunas veces
- e. Pocas Veces
- f. Nunca

6. Cree usted, ¿Qué en la conformación de listas de estudiantes para el año lectivo siguiente existe disminución de errores?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

7. Piensa Usted, ¿Qué los procesos verificación, corrección y comunicación de la matricula digital han logrado mayores resultados en beneficio de la comunidad educativa? *

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

8. Usted cree, ¿Qué la implementación del proceso digital de matrícula contribuye al mejoramiento de las actividades y tareas de la institución educativa? *

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

9. Considera Usted que la implementación del proceso digital de matrícula reduce los recursos de papelería y por ende al mejoramiento del medio ambiente? *

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Muchas veces
- d. Algunas veces
- e. Pocas Veces
- f. Nunca

IMPLEMENTACION LEY DE ARCHIVO *

10. Usted considera, ¿Qué la implementación de un modelo de manejo documental en los procesos administrativos contribuye al mejoramiento de la eficiencia en la institución?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

11. ¿Cree Usted, ¿Qué, la unificación de formatos institucionales en los procesos administrativos contribuye a mejorar la responsabilidad en el manejo documental? *

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

12. Cree Usted, ¿Qué la implementación de un modelo de manejo documental mejora los tiempos de localización distribución y uso de los documentos?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

13. Cree Usted, ¿Qué la implementación de un modelo de manejo documental establece normas para la gestión de documentos? *

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

14. ¿Considera Usted que el modelo de manejo documental mejora la precisión, oportunidad y claridad para el desarrollo de las actividades institucionales? *

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

15. ¿Cree usted que la sistematización del archivo documental de la institución contribuye a una mejora de los procesos administrativos? *

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

16. ¿Cree usted que la sistematización del archivo documental de la institución facilita la elaboración de estrategias en los procesos administrativos? *

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

MANEJO DE LA INFORMACIÓN *

17. Considera usted, ¿Qué el proceso de recepción y manejo y distribución y tratamiento de la correspondencia es adecuado para los procesos administrativos de la institución?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo

e. Totalmente en desacuerdo

18. Cree Usted, ¿Qué la digitalización del manejo distribución y tratamiento de la correspondencia contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos administrativos? *

a. Totalmente de acuerdo

b. De acuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. En desacuerdo

e. Totalmente en desacuerdo

19. Cree Usted, ¿Qué el manejo de la correspondencia de la institución en la actualidad ha sido pertinente y oportuno en el desarrollo de los procesos administrativos? *

a. Siempre

b. Casi siempre

c. Muchas veces

d. Algunas veces

e. Pocas Veces

f. Nunca

20. Cree Usted, ¿Qué el manejo de la correspondencia virtual ha sido eficiente y responde a las necesidades institucionales?

a. Siempre

b. Casi siempre

c. Muchas veces

d. Algunas veces

e. Pocas Veces

f. Nunca

B. Anexo. Entrevista de diagnóstico procesos administrativo

└

UNIVERSIDAD EAN

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

2021

ENTREVISTA ESCRITA

FECHA:

NOMBRE COMPLETO ENTREVISTADO

AREA DE DESEMPEÑO:

Objetivo: Diseño de un Modelo Integral para la Gestión de los Procesos Administrativos en la Institución Educativa Departamental Tecnológico de Madrid, para que a partir del uso de la tecnología se incrementen los índices de eficiencia y efectividad.

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es la función que desempeña en la institución, cuánto tiempo lleva trabando?
2. ¿Para usted cuales son los principales procesos administrativos de la ied tecnológico?
3. ¿Explique cada uno de los procesos principales?
4. ¿Cuáles es el principal problema de cada uno de los procesos administrativos?
5. ¿Cree que el manejo y conocimiento de sistemas es importante para realizar su actividad, Por qué?
6. ¿Aplica la institución planeación operativa a corto plazo en el área administrativa?
7. ¿Realizan reuniones periódicas y asignan programación de actividades en el área administrativa?
8. ¿Existen duplicidad en los procesos administrativos?
9. ¿Como define el liderazgo de los directivos?
10. ¿Existe en la institución cruce de ordenes o una interpretación errónea
11. ¿Qué tipos de control tiene el área administrativa?

Gracias.