

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

Tema:

“Reingeniería de los procesos administrativos
de la Dirección General de Educación de la
Armada”

Estudio de caso que se presenta como opción al
título de:

Ingeniero en Administración de Empresas con
Énfasis en Gestión Empresarial.

Autor:

Carlos Agustín Mora Guamán

Samborondón

2016

Dedicatoria

Han transcurrido varios años de constante estudio y sacrificio para alcanzar tan ansiada meta que no hubiese sido posible sin su apoyo incondicional.

Con amor y simpatía; al culminar este proyecto de grado y junto con el dar por concluida mi preparación universitaria, con el compromiso firme de que continuare acrecentando mis conocimientos :

Dedico este trabajo a mis padres, hermanos, persona que amo, tutores, docentes y compañeros que me han brindado la confianza, consejos, oportunidad y recursos para lograr cada una de mis metas.

De manera especial dedico a mis padres Jorge y Mercedes que han demostrado ser mi pilar e impulso fundamental, brindándome su infinito amor y valioso apoyo moral creyendo en mi capacidad y talento supieron darme ánimo para culminar mis propósitos con éxito.

Agradecimiento

Es grato para mi reconocer en primer lugar la bendición de dios que ha sido mi guía espiritual en todo momento y lugar, a mis padres, familiares y demás seres queridos que fueron los que me impulsaron a seguir adelante desde mi infancia haciendo que persevere en mí el deseo de obtener un futuro profesional lleno de éxito.

A la Dirección de Educación de la Armada, la cual me permitió acceder a realizar mi investigación y así aplicar mis conocimientos adquiridos en el transcurso de mi carrera universitaria, facilitándome toda información y colaborando de manera efectiva y desinteresada.

A mi tutora de proyecto; Master Nadia Villena que con su paciencia y conocimiento supo guiarme en el transcurso y culminación de este trabajo.

Por último y no menos importante agradezco a la prestigiosa Universidad Ecotec por permitirme culminar mis estudios en Ingeniería en Gestión Empresarial; puesto que en ella aprendí a valorar la importancia que tiene el estudio para la superación personal y de la cual llevo mis mejores recuerdos y enseñanzas

Resumen

Para el estudio se consideró a la Dirección General de Educación de la Armada, ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, siendo una institución que tiene como función principal la administración, capacitación, especialización, y perfeccionamiento de los miembros de la Fuerza Naval.

Para el desarrollo de la metodología se consideró la de tipo descriptiva en la cual se aplicó encuestas para los diferentes departamentos de la Dirección de Educación de la Armada, en donde se enfocó a los aspectos y características más importantes de los procesos administrativos; una propuesta de lineamientos nos permitirá determinar aspectos claros y específicos para delinear las actividades para cada departamento y es válida considerarla como una herramienta para mejorar el rendimiento organizacional en la Dirección de Educación de la Armada.

Según la metodología aplicada se encontró problemas relacionados en la organización estructural interna y considerando las necesidades en la Dirección General de Educación de la Armada y con la oportunidad de presentar un estudio de gran relevancia para la institución, se identificó que la Dirección General actualmente presenta limitaciones. Por tal razón, se consideró elaborar un estudio en donde se pueda aportar positivamente en la mejora de las funciones y actividades administrativas.

Como resultado del estudio realizado que tiene por el objeto proponer una reingeniería de los procesos administrativos mediante la aplicación de lineamientos para mejorar el rendimiento organizacional en la Dirección de Educación de la Armada; su importancia radica en optimizar la gestión en su estructura interna y así establecer las expectativas organizacionales que dan origen a una gama de cambios.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| MARCO CONCEPTUAL | 2 |
| Formulación del problema..... | 2 |
| Definición del problema | 2 |
| Descripción del problema..... | 2 |
| Propuesta de solución | 2 |
| Justificación | 3 |
| Antecedentes | 3 |
| Objetivos | 4 |
| Objetivo general..... | 4 |
| Objetivos específicos | 4 |
| MARCO TEÓRICO | 5 |
| Empresa..... | 5 |
| Administración de la empresa | 5 |
| Proceso administrativo | 6 |
| Reingeniería | 7 |
| DIAGNOSTICO | 9 |
| Antecedentes | 9 |
| Análisis del entorno interno y externo | 9 |
| Metodología..... | 11 |
| Metodología de la investigación..... | 11 |
| La Encuesta..... | 11 |
| Segmentación geográfica | 13 |
| Segmento de la muestra | 13 |
| Cálculo de la muestra | 13 |
| RESULTADOS | 15 |
| LA PROPUESTA..... | 21 |
| CONCLUSIONES | 32 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 33 |
| ANEXOS..... | 36 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones tienen la tendencia de buscar nuevas alternativas y soluciones que agiliten el trabajo organizacional, institucional, o empresarial con el objetivo de ejecutar eficientemente sus procesos administrativos; por lo tanto el fundamento teórico de diversos autores va enfocado a la siguiente estructura de conceptos tales como empresa, administración de la empresa, proceso administrativo y reingeniería.

En la Dirección de Educación de la Armada ha presentado problemas de índole interno en la ejecución de sus procesos administrativos, por esta razón es relevante efectuar un estudio en donde se pueda proponer estrategias y lineamientos, teniendo como principal objetivo establecer actividades específicas para el cumplimiento de su función básica.

La reingeniería es sin duda una herramienta de alta innovación para cualquier tipo de empresa, y de acuerdo a la aplicación de lineamientos en los procesos administrativos de la Dirección de Educación de la Armada lo hace sugestivamente novedoso, logrando potencializar sus recursos así como el mejoramiento exclusivo de sus actividades.

Para la determinación de los resultados se aplicara una metodología descriptiva; la encuesta como instrumento de recolección de información de los diferentes departamentos de la Dirección de Educación de la Armada.

MARCO CONCEPTUAL

Formulación del problema

Definición del problema

¿Cómo afecta la carencia de normas, lineamientos y procedimientos en la ejecución de los procesos administrativos de la Dirección de Educación de la Armada?

Descripción del problema

La organización estructural interna de la Dirección de Educación de la Armada presenta limitaciones en la ejecución de sus procesos administrativos, esto se debe básicamente a la falta de lineamientos para la práctica específica de atribuciones y responsabilidades para cada departamento y subdirección, esto conlleva a la confusión de actividades así como a la demora en la realización de las actividades.

Por tal razón, el problema al que se desea dar solución se lo considera relevante ya que pretender establecer una reingeniería de procesos a través de la aplicación de lineamientos para mejorar su organización estructural interna.

Propuesta de solución

Reingeniería de los procesos administrativos de la Dirección General de Educación de la Armada mediante la aplicación de lineamientos para su organización estructural interna.

Justificación

Según la estructura interna de la estructura interna de la Dirección General de Educación y Doctrina se ve afectada por la falta de regulaciones específicas por áreas de responsabilidad. En el presente caso de estudio se propone una reingeniería de procesos administrativos mediante la aplicación de lineamientos.

La reingeniería de procesos es una herramienta relevante que debería aplicarse en las instituciones para la reducción en los tiempos en la ejecución de procesos. Por consiguiente, se propone una reingeniería de procesos permitirá a la Dirección de Educación de la Armada maximizar y priorizar sus recursos mediante la aplicación de procedimientos para cada área de responsabilidad optimizando sus procesos.

Antecedentes

Durante generaciones el proceso administrativo se ha desarrollado como un modelo a seguir por diferentes civilizaciones, siendo una herramienta de trascendental importancia para la estructura básica en la ejecución o práctica administrativa.

A través de la historia se ha vuelto una necesidad de carácter indispensable contar con procedimiento, técnicas y lineamientos que normen la ejecución de actividades dentro de las organizaciones. De ahí el concepto que el uso básico de procedimientos conlleva a optimizar los resultados, ahorro de recursos y tiempo en la gestión administrativa dentro de las organizaciones.

Objetivos

Objetivo general

- Proponer una reingeniería de procesos, para mejorar el rendimiento organizacional de la Dirección de Educación de la Armada del Ecuador.

Objetivos específicos

- Determinar el fundamento teórico que sustenten las variables del trabajo de investigación relacionados a la administración, procesos y reingeniería de una organización.
- Determinar la situación actual de los procesos administrativos de la Dirección de Educación de la Armada.
- Diseñar un modelo de lineamientos (reingeniería) para la estructura interna de la Dirección de Educación de la Armada.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

Los reingeniería de los procesos son base operativa de las organizaciones, siendo relevantes en la administración de las empresas y también para la estructura de la misma.

Se esbozará el fundamento teórico de diversos autores estructurado de la siguiente forma: empresa, administración de la empresa, procesos administrativos y reingeniería.

Entre una de las más importantes herramientas se encuentra la reingeniería, siendo una interesante herramienta de aplicación puntual en los procesos concretos de uso extendido en toda la organización.

Empresa

"Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (Thompson, I., 2012, p.98)

De acuerdo a la cita anterior añadimos que la empresa se considera como una entidad estructurada básicamente por el talento humano, así como también por bienes materiales, capacidades técnicas, operativas y financieras, permitiéndole dedicarse a la producción de productos así como a la prestación de servicios satisfaciendo necesidades existentes en la sociedad, con el propósito de obtener una utilidad.

Administración de la empresa

Definición

"Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos

mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad" (Gómez, K., 2004, p.180).

De acuerdo al enunciado anterior, la administración es considerada como una ciencia o arte, que a través de la combinación de recursos humanos y materiales persigue un objetivo común, logrando importantes beneficios con un menor esfuerzo.

La administración es una de las actividades de mayor relevancia dentro de una sociedad ya que consiste en un esfuerzo grupal que se vuelve indispensable en la gestión organizacional, por lo tanto el trabajo de los administradores de volvió más complejo, puesto que la administración en esencia busca productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.

"Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano." (Valdés, A., 1994.p. 56)

La administración constituye un proceso para lograr eficientemente objetivos, metas y perspectivas de las organizaciones, a través de la combinación de recursos humanos y materiales, siendo la principal actividad para marcar una diferencia en el grado en que las organizaciones les sirven a las personas que intervienen.

Proceso administrativo

"Las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, dirección y control consideradas por separados, constituyen las funciones administrativas que al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial. (Chiavenato, C., 2000).

Un proceso constituye un conjunto de pasos para conseguir en efecto una un objetivo. Por tal razón, en la organización es indispensable contar con procesos administrativos ya que son la base para la eficiente ejecución de la gestión interna

de la empresa, determinando al proceso administrativo como un conjunto de etapas mediante las cuales se efectúa la gestión administrativa, interrelacionándose y formando un proceso integral.

Reingeniería

Definición

“Reingeniería es el cambio en continuidad de una organización con el objetivo de mejorar su competitividad y rentabilidad, actualizando los sistemas culturales, estratégicos y estructurales, rediseñando sus procesos clave, de manera que sirvan para lograr la satisfacción de las necesidades de sus clientes, proveedores y entorno” (Manene, 2013, p. 296)

La reingeniería se establece como una importante herramienta para la reconfiguración de actividades, procesos y sistemas de la empresa. Por consiguiente, implica retornar a organizar los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos en un corto espacio de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad.

“Reingeniería es el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto correspondientes de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo” (Hammer, 1994, p. 146)

Uno de los aspectos por los cuales las empresas no logran alcanzar el éxito se debe a que su personal no introduce nuevas ideas y conceptos en la práctica de la gestión interna de la empresa. Por tal razón, es indispensable el uso de una reingeniería ya que se presentaría como una solución primordial que implica la reinención de los procesos; por lo que puede ser una gran ventaja competitiva para las organizaciones.

Elementos clave de la reingeniería

Para (Champy, 2011) estos son unos de los elementos claves de la reingeniería:

Identificación de los procesos empresariales más importantes, a cualquier nivel, con el propósito de re conceptualizar.

Enfoque global, a fin de salvar conceptual y funcionalmente las fronteras que establecen entre unidades que ocurren en un mismo proceso.

Apoyo y compromiso de cambio por parte de alta gerencia y de los trabajadores.

Uso de nueva tecnología, como elemento sinérgico y dinamizador de los cambios.

Características

Establece algunas características que debe tener una reingeniería entre las cuales están las siguientes (Champy, 2011, p. 276).

- ✓ Enfocada a procesos.
- ✓ Debe ser Rápida.
- ✓ Visión Holística.
- ✓ Destrucción creativa.
- ✓ Libre, sin plan preestablecido.

Uno de los principales aspectos a enfatizar en la reingeniería es la tecnología, sin embargo deberemos tener cuidado en su aplicación ya que la reingeniería reconfigura la forma de efectuar el trabajo así como en la sistematización se hace más rápido y eficiente el proceso.

En la actualidad, con los altos niveles tecnológicos alcanzados a nivel mundial, se dice que organización no puede hacer una reingeniería si no cambia su forma de pensar acerca de la tecnología informática. De igual forma, y aun de mayor importancia es que una compañía que crea que la tecnología es lo mismo que la automatización no puede hacer reingeniería.

DIAGNOSTICO

CAPITULO II

Antecedentes

La Dirección General de Educación mediante la expedición del manual de organización de la Armada "ESMAAR-101-80-C", aprobado con fecha 20 de mayo de 1980, se creó como un órgano de línea, técnico administrativo, subordinado al Comando General de la Armada a través del Estado Mayor, conformado por repartos educativos destinados a la formación, capacitación, especialización, investigación y perfeccionamiento del Personal Naval.

Actualmente es el ente rector de la educación de la Fuerza Naval, encargado de administrar la formación, especialización perfeccionamiento y capacitación de sus miembros, así como también gestionar el sistema de doctrina institucional, tarea ultima que ha sido incorporada, una vez que el estatuto orgánico por procesos de la Fuerza Naval estableció que la doctrina es un tema inherente a esta Dirección General¹.

Análisis del entorno interno y externo

"El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la estratégica de una organización determinada".
(Talancón, H., 2006).

Una vez obtenido los datos suficientes, es relevante conocer cuál es la situación de la Dirección de Educación de la Armada, mediante la aplicación de un análisis **FODA**.

¹ Manual de Organización de la Dirección de Educación de la Armada.

TABLA N° 1. FODA de la Dirección de Educación de la Armada.

| ASPECTOS INTERNOS | ASPECTOS EXTERNOS |
|---|---|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| Dotación de recursos administrativos y financieros necesarios para la gestión. | Mejorar su organización estructural interna. |
| Gran adaptabilidad del personal en los nuevos procesos, por contar con personal militar altamente disciplinado dentro la institución. | Alcanzar reconocimientos por la eficiente gestión interna. |
| Tiene una posición geográfica favorable con una perfecta ubicación estratégica. | Posibilidad real de ser la primera Dirección General en aplicar lineamientos en forma eficaz. |
| Su función principal es la administración de la formación y capacitación de los miembros de la fuerza naval. | Ser el modelo a seguir por las diferentes Direcciones Generales de la Armada del Ecuador, en lo relacionado al mejoramiento de los procesos administrativos |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Movimiento constante del personal, no se podría llevar un modelo constante a largo plazo. | Trabajadores nuevos que ingresan a la institución sin los conocimientos básicos para ejecutar eficientemente los procesos administrativos. |
| Poca o casi nada de experiencia en procesos de reingeniería | Injerencia de disposiciones superiores en la ejecución normal de los procesos administrativos. |
| Falta de organización y apoyo logístico en los diferentes proyectos presentados por las áreas. | La situación política del país es inestable |
| Posee muy poca información en lo referente a la aplicación de lineamientos. | Eliminación de subdirecciones y departamentos por situación actual del país. |

Elaborado por: Autor

Metodología

Metodología de la investigación

“La metodología consiste en una serie de métodos y técnicas de rigor científico, que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido”. (Eyssautier de la Mora. 2006 p.79)

“Estudio sistemático, controlado, reflexivo y crítico de proposiciones hipotéticas sobre las supuestas relaciones que existen entre fenómenos naturales, o que es el proceso sistemático, lógico organizado para adquirir conocimientos y resolver problemas” (Salinas, 2012, p. 234).

La metodología tiene como objeto ser el soporte para el desarrollo del presente trabajo de investigación; presentaremos todos aquellos aspectos relacionados con el método, técnicas e instrumentos para la recolección de la información. La metodología aplicada a este caso de estudio en la Dirección de Educación de la Armada será de tipo descriptiva.

El desarrollo de la investigación estará sustentado en datos cuantitativos los mismos que se apoyaran en los resultados que arrojen los instrumentos de investigación, que en el presente caso de estudio es la encuesta, dirigida a los funcionarios y empleados de la Dirección de Educación de la Armada.

La Encuesta

Se aplicará el método de encuesta a la muestra de la población seleccionada, para obtener la cantidad de información necesaria para el desarrollo del presente caso de estudio. La recolección de los datos se llevará a cabo en las instalaciones de la Dirección de Educación de la Armada, a los funcionarios y empleados, cuyos datos nos permitirán determinar la situación actual de los procesos administrativos.

Aplicación de la encuesta

La información necesaria para el análisis se obtuvo directamente mediante una encuesta efectuada al personal que se desempeña en la Dirección de Educación de la Armada, en donde la información se obtuvo por medio de un cuestionario conformado con preguntas cerradas que fue dirigida a los funcionarios que se desempeñan en actividades de índole permanente en la anterior mencionada dirección, ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

TABLA N° 2: Cuadro demostrativo del número de participantes, clasificados por subdirecciones.

| SUBDIRECCIONES | NÚMERO DE PARTICIPANTES |
|---|-------------------------|
| CENTRO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO | 36 |
| ASESORÍA JURÍDICA | 36 |
| SECRETARÍA GENERAL | 7 |
| SUBDIRECCIÓN DE INSTRUCCIÓN MILITAR Y CULTURA FÍSICA | 36 |
| SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN REGULAR | 36 |
| SUBDIRECCIÓN DE DOCTRINA | 36 |
| SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA | 36 |
| SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA | 36 |
| UNIDAD DE CONTRATACIÓN PÚBLICA | 36 |
| TOTAL | 295 |

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas

Elaborado por: Autor

Segmentación geográfica

La investigación se realizó en las instalaciones de la Dirección de Educación de la Armada ubicada en el sector norte en la Av. Pedro Meléndez Gilbert de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

Segmento de la muestra

Para la segmentación de la muestra se consideró a todas las personas que laboran para la Dirección de Educación de la Armada, es decir oficiales, tripulantes, servidores públicos. Sin embargo para el cálculo de la muestra consideraremos los datos proporcionados por el departamento de Talento Humano de las Dirección General de Educación de la Armada, siendo un total de 1252 personas constituyéndose como una población de tipo finita a las cuales aplicaremos el cálculo de la muestra.

Cálculo de la muestra

La muestra de un estudio debe ser representativa de la población de interés. Por consiguiente, la Dirección de Educación de la Armada cuenta con una población de tipo finito, es decir con un total de 1252 funcionarios. El cálculo del tamaño de la muestra se determina mediante la siguiente formula:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

| | |
|----------|--|
| N | Es el tamaño de la población. |
| σ | Es la desviación estándar de la población, suele emplear un valor constante de 0,5. |
| z | Es nivel de confianza que indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean aptos. El valor seleccionado para el estudio es del 95%. |
| e | Es el límite aceptable de error muestral, suele utilizarse porcentajes entre el 1% al 9%. Valor elegido para este estudio es 5%. |
| n | Es el tamaño de la muestra. |

Esta segmentación ideal para el caso de estudio son los usuarios que son un total de 1252, con la que procederemos a tabular el tamaño de la muestra.

Los valores de las variables para este estudio serán los siguientes:

N = 1252 funcionarios.

e = 0,05

σ = 0,5

Z = 1,96

Aplicación la formula al desarrollo:

$$n = \frac{1252 * 0.5^2 * 1.96^2}{(1252 - 1)0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2}$$

N = El resultado determinó que la muestra es de 295 personas.

RESULTADOS

Análisis de los datos de la encuesta

Por medio de la encuesta se identificó diferentes aspectos de importancia para la investigación objeto del desarrollo de este trabajo. En efecto, en el siguiente detalle se encuentra el análisis de las preguntas que son de mayor relevancia para nuestro caso de estudio.

Pregunta N° 2: ¿Usted tiene conocimiento lo que significa un Proceso Administrativo? (En caso de no saber favor pasar a la pregunta 4)

TABLA N° 4

| RESPUESTA | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 290 | 98,30% |
| NO | 5 | 1,70% |
| TOTAL | 295 | 100% |

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas

Elaborado por: Autor

Gráfico N° 1



Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas

Elaborado por: Autor

De acuerdo a los datos proporcionados por los encuestados se puede observar que en un 98% de los encuestados tiene conocimiento acerca de los procesos administrativos, lo que nos indica que es un término conocido por las personas encuestadas, siendo factible para el presente caso de estudio.

Pregunta N° 3: ¿Cómo calificaría usted a los procesos administrativos que se ejecutan en la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada?

TABLA N° 5

| RESPUESTA | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|-------------|-------------|
| EXCELENTE | 4 | 2,50% |
| BUENO | 5 | 10,00% |
| REGULAR | 176 | 70,00% |
| MALO | 110 | 17,50% |
| TOTAL | 295 | 100% |

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas

Elaborado por: Autor

Gráfico N° 2



Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas

Elaborado por: Autor

En la encuesta realizada al personal, 176 personas nos indican que los procesos administrativos se ejecutan de forma regular, teniendo el mayor porcentaje (70%), seguido de la opción malo con un porcentaje del 18%. Solo 5 personas respondieron que los procesos administrativos son buenos, significando un 10% del total de encuestados.

Pregunta N° 4: ¿Conociendo que la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada está estructurada por subdirecciones indique en cuál de estas necesitaría un mejoramiento de sus procesos administrativos?

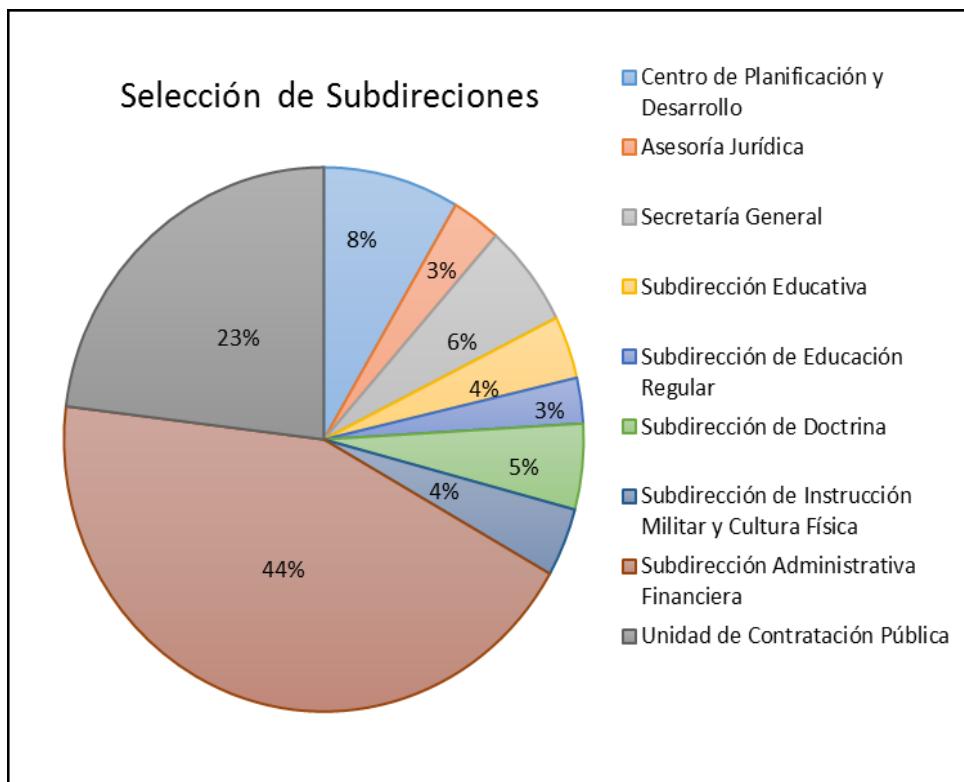
TABLA N° 6

| RESPUESTA | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--|-------------|-------------|
| Centro de Planificación y Desarrollo | 25 | 8,47% |
| Asesoría Jurídica | 9 | 3,05% |
| Secretaría General | 18 | 6,10% |
| Subdirección Educativa | 11 | 3,73% |
| Subdirección de Educación Regular | 8 | 2,71% |
| Subdirección de Doctrina | 15 | 5,08% |
| Subdirección de Instrucción Militar y Cultura Física | 12 | 4,07% |
| Subdirección Administrativa Financiera | 129 | 43,73% |
| Unidad de Contratación Pública | 68 | 23,05% |
| TOTAL | 295 | 100% |

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas

Elaborado por: Autor

Gráfico N° 3



Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas

Elaborado por: Autor

Con un amplio porcentaje del 44%, los usuarios encuestados opinan que la Subdirección Administrativa Financiera necesitaría un mejoramiento en sus procesos administrativos, seguido con un 23% de la Unidad de Contratación Pública, y con un porcentaje del 8% se encuentra el centro de planificación y desarrollo. Cabe mencionar que en el área financiera es más notorio un mejoramiento en sus procesos administrativos.

Pregunta N° 9: ¿Considera usted que en la Dirección General de la Armada es necesaria la aplicación de una reingeniería en los procesos organizacionales y administrativos para mejorar su gestión?

TABLA N° 7

| RESPUESTA | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 223 | 75,60% |
| NO | 72 | 24,40% |
| TOTAL | 295 | 100% |

Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas

Elaborado por: Autor

Gráfico N° 4



Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas

Elaborado por: Autor

En esta pregunta en donde se consulta si sería factible la aplicación de una reingeniería a los procesos administrativos de la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada los usuarios manifiestan en su mayoría con un 76% que si sería necesaria importante la aplicación de mencionada herramienta de gestión para mejorar sin duda los procesos administrativos.

Pregunta N° 10: Tomando en consideración los contratos actuales que se ejecutan en la Dirección de Educación y Doctrina de la Armada. De acuerdo a su criterio, ¿cuál de estos servicios se deberían implementar para que aporten en su desempeño laboral?

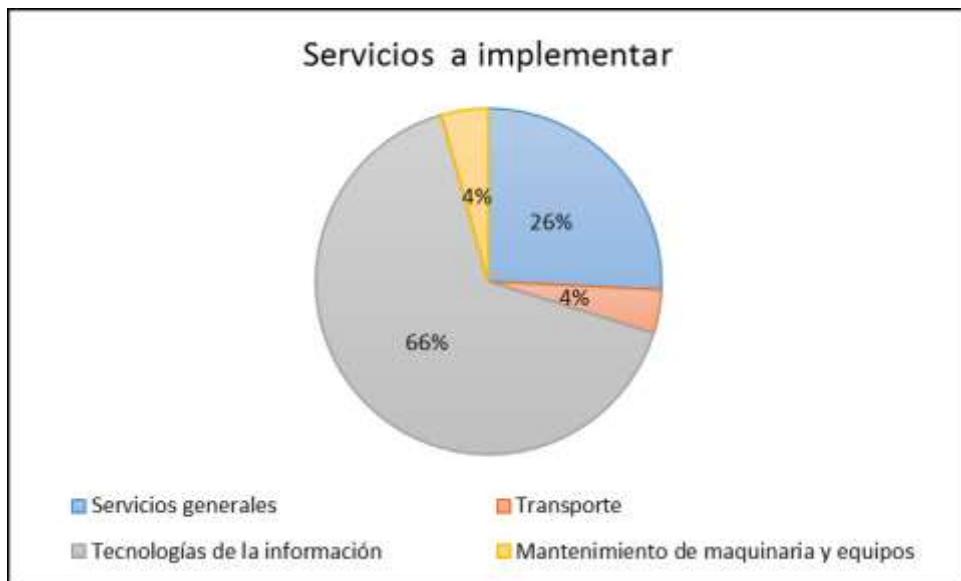
TABLA N° 8

| RESPUESTA | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|---------------------------------------|-------------|-------------|
| Servicios generales | 76 | 25,76% |
| Transporte | 12 | 4,07% |
| Tecnologías de la información | 194 | 65,76% |
| Mantenimiento de maquinaria y equipos | 13 | 4,41% |
| TOTAL | 295 | 100% |

Fuente: Resultado de las encuestas aplicada

Elaborado por: Autor

Gráfico N° 5



Fuente: Resultado de las encuestas aplicadas

Elaborado por: Autor

En el análisis de esta pregunta podremos establecer que con un porcentaje del 66% los usuarios solicitan el mejoramiento en las tecnologías de la información, seguido con un 26% la implementación de servicios generales. Y tan solo con un 4% solicitan el servicio de mantenimiento de maquinarias y equipos y el de transporte.

LA PROPUESTA

CAPÍTULO IV

Título

Reingeniería de los procesos administrativos de la Dirección General de Educación de la Armada mediante la aplicación de lineamientos para su organización estructural interna.

Fundamentación

La Dirección General de Educación de la Armada desempeña su función básica y trascendental, a través de la formación, especialización, perfeccionamiento y capacitación de los oficiales y tripulantes de la Fuerza Naval. Por lo tanto, con lo expresado en el párrafo anterior consecuentemente se observó que en la Dirección General se encuentra afectada por problemas en su organización estructural interna, se hace puntual gestionar una reingeniería en su estructura interna mediante la aplicación de lineamientos que tengan como objeto el mejoramiento de los procesos organizacionales que normen las tareas para cada uno de los niveles administrativos de la institución.

Justificación

En la actualidad uno de los mayores retos que deben afrontar la mayoría de las instituciones públicas y privadas es la eficiencia de sus procesos administrativos y organizacionales así como en la ejecución de sus principales roles y funciones. Por esta razón es necesaria la aplicación de lineamientos que deben ser utilizados como herramienta de trabajo y consulta permanente, lo que conllevara a alinear la participación activa de cada uno de los miembros de la institución. En efecto, se puntualizó estrategias que vayan enmarcadas a mejorar la gestión interna de la institución para que la misma pueda alcanzar un nivel óptimo en el desempeño de su principal rol o función básica.

Objetivos

Objetivo general

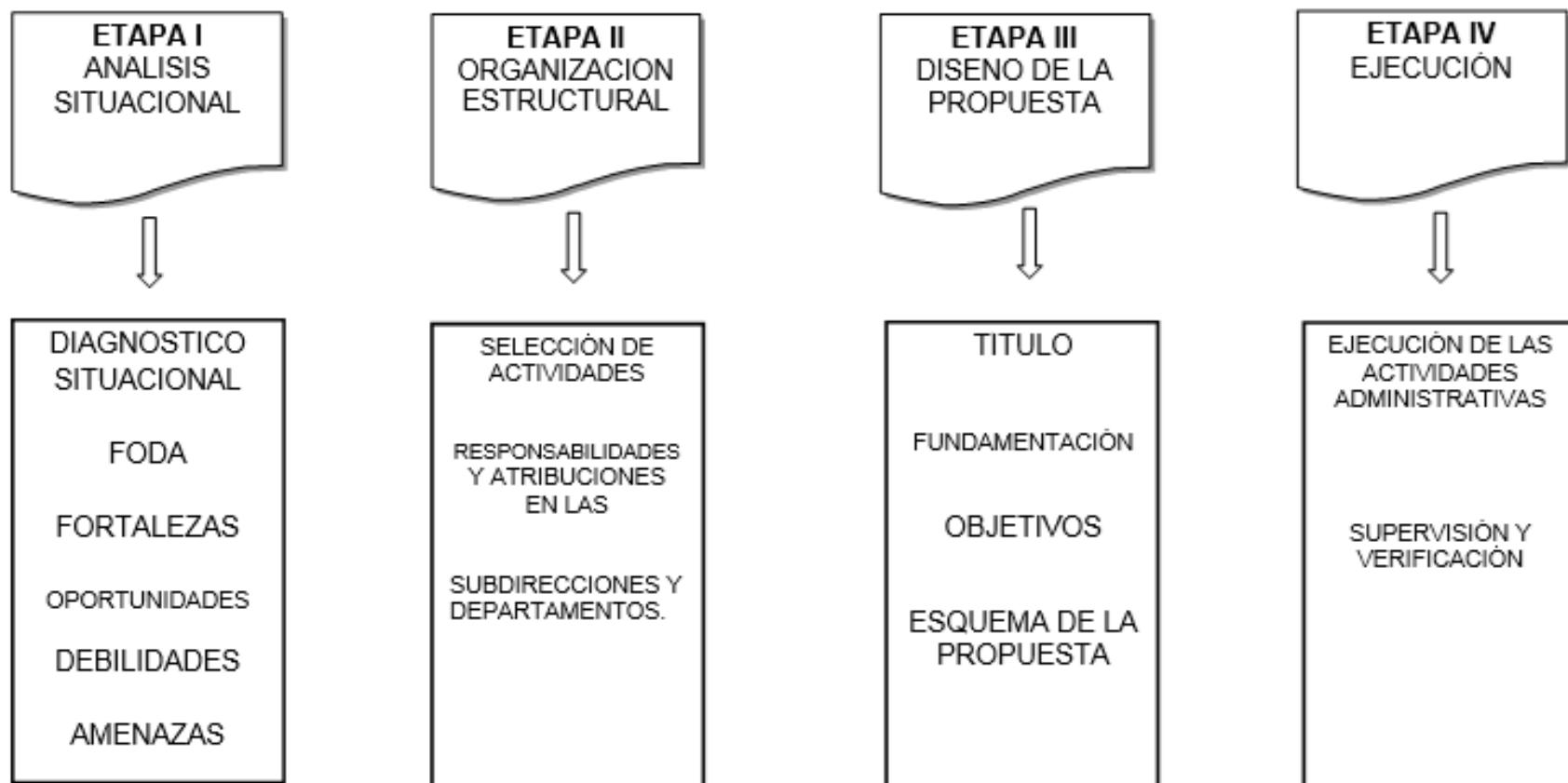
- Diseñar un modelo de Reingeniería basado en lineamientos para la estructura interna de la Dirección de Educación de la Armada.

Objetivos específicos

- Conocer la base legal y teórica para determinar estrategias para el diseño de lineamientos.
- Determinar las actividades administrativas de cada departamento de la Dirección de Educación de la Armada.
- Establecer un modelo para la aplicación y control de los procesos administrativos.

GRÁFICO N° 6

Esquema de la propuesta



Elaborado por: El autor

Etapa I. Análisis situacional

En esta etapa se utiliza como herramienta fundamental la matriz técnica FODA que implica un diagnóstico a fondo de la situación actual de la Dirección de Educación de la Armada, que va desde un análisis interno de todas las actividades que se realizan, así como la determinación de aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados.

Análisis del entorno interno y externo

Para el análisis de la situación actual se identificó el FODA de la Dirección de Educación de la Armada, alineado al esquema de la propuesta, a través del cual en la tabla posterior se puede observar las siguientes características:

TABLA N° 9. FODA de Propuesta de la Dirección de Educación de la Armada.

| ASPECTOS INTERNOS | ASPECTOS EXTERNOS |
|--|---|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| Tecnología actualizada. | Alianzas estratégicas con instituciones superiores. |
| Sistemas de documentación visual. | Obtener reconocimientos por la eficiente gestión de procesos administrativos. |
| Presupuesto económico asignado. | Ser guía en la gestión administrativa interna para otros sectores de la Armada. |
| Personal altamente capacitado. | Alcanzar reconocimientos institucionales por la implementación de lineamientos. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Falta de lineamientos que normen las actividades y procesos de cada área de responsabilidad. | Constantes cambios a nivel estratégico por situación actual del país. |
| Poca actualización de procesos para la organización estructural interna. | Cambio de ubicación geográfica de la Dirección de Educación de la Armada. |
| Cambios constantes de las autoridades y empleados militares. No se mantiene un proceso permanente. | Situación política actual inestable del país. |
| Poca asignación de recursos para el estudio implementación de manuales y procesos. | Cierre de cedes en otras ciudades del país. |

Elaborado por: El autor

Etapa II. Organización estructural

Criterios que ayudan a realizar la priorización de actividades, responsabilidades y atribuciones en las subdirecciones y departamentos de la Dirección de Educación de la Armada.

De acuerdo a la investigación realizada la Dirección de Educación de la Armada, se encuentra estructurada internamente con las siguientes subdirecciones:

TABLA N° 10. Cuadro demostrativo de las subdirecciones.

| SUBDIRECCIONES | NÚMERO DE PARTICIPANTES |
|---|-------------------------|
| CENTRO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO | 36 |
| ASESORÍA JURÍDICA | 36 |
| SECRETARÍA GENERAL | 7 |
| SUBDIRECCIÓN DE INSTRUCCIÓN MILITAR Y CULTURA FÍSICA | 36 |
| SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN REGULAR | 36 |
| SUBDIRECCIÓN DE DOCTRINA | 36 |
| SUBDIRECCIÓN EDUCATIVA | 36 |
| SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA | 36 |
| UNIDAD DE CONTRATACIÓN PÚBLICA | 36 |
| TOTAL | 295 |

Elaborado por: Autor

Dentro de cada subdirección se debe especificar claramente su función básica a través de la inserción de lineamientos.

Etapa III. Diseño de la propuesta

En esta etapa se estableció las atribuciones y responsabilidades para cada uno de las subdirecciones y departamentos que conforman la Dirección de Educación de la Armada, con el objeto de instaurar lineamientos que permitirán una mejor coordinación y sincronización entre los procesos administrativos y organizacionales de cada departamento. Los lineamientos fueron diseñados tomando como referencia el Manual de Organización de la Dirección de Educación de la Armada.

A continuación se menciona las atribuciones y responsabilidad por subdirección:

TABLA N° 11 Departamento: Planificación y Desarrollo



Elaborado por: Autor

TABLA N° 12 Departamento: Asesoría Jurídica

| | |
|--|--|
| <p>Prestar asistencia legal al Sector ante las acciones y trámites judiciales que le corresponda.</p> | |
| <p>Proponer proyectos de normas jurídicas en el ámbito de competencia de la Dirección General de Educación y Doctrina.</p> | |
| <p>Conocer, analizar y emitir criterio sobre consultas formuladas por los repartos subordinados..</p> | |

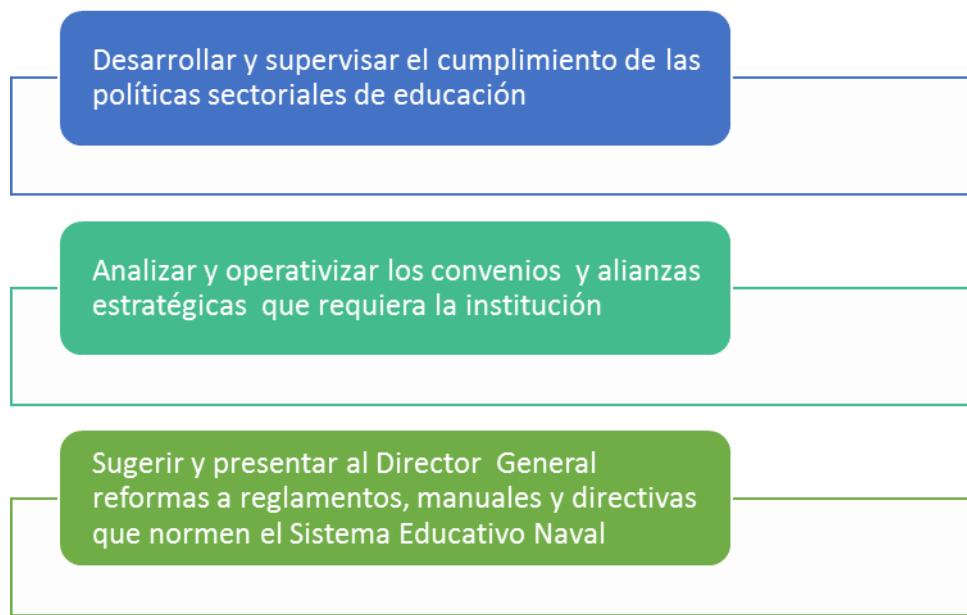
Elaborado por: Autor

TABLA N° 13 Departamento: Secretaría General

| | |
|--|--|
| <p>Recibir y registrar la correspondencia que ingresa al reparto y tramitarla al señor Director General.</p> | |
| <p>Distribuir la correspondencia para acción y/o conocimiento de los departamentos del reparto.</p> | |
| <p>Mantener actualizado el archivo activo y pasivo de la correspondencia enviada y recibida.</p> | |

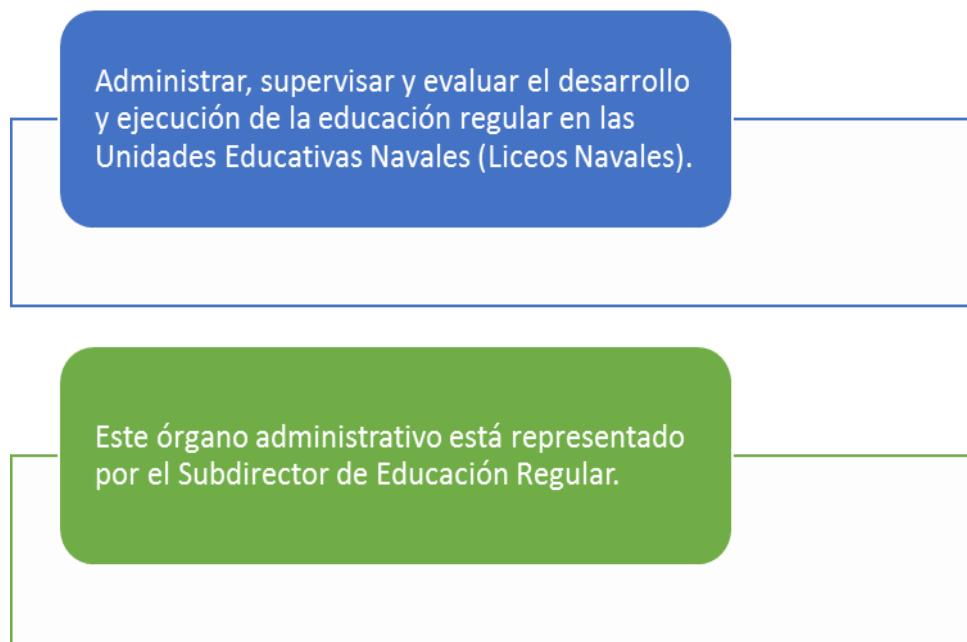
Elaborado por: Autor

TABLA N° 14 Departamento: Subdirección Educativa



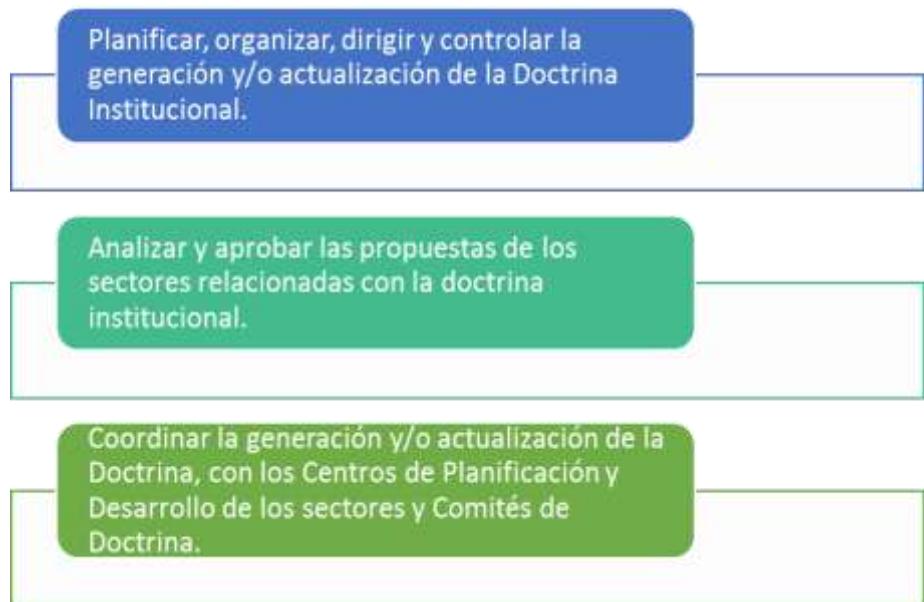
Elaborado por: Autor

TABLA N°15 Departamento: Subdirección de Educación Regular



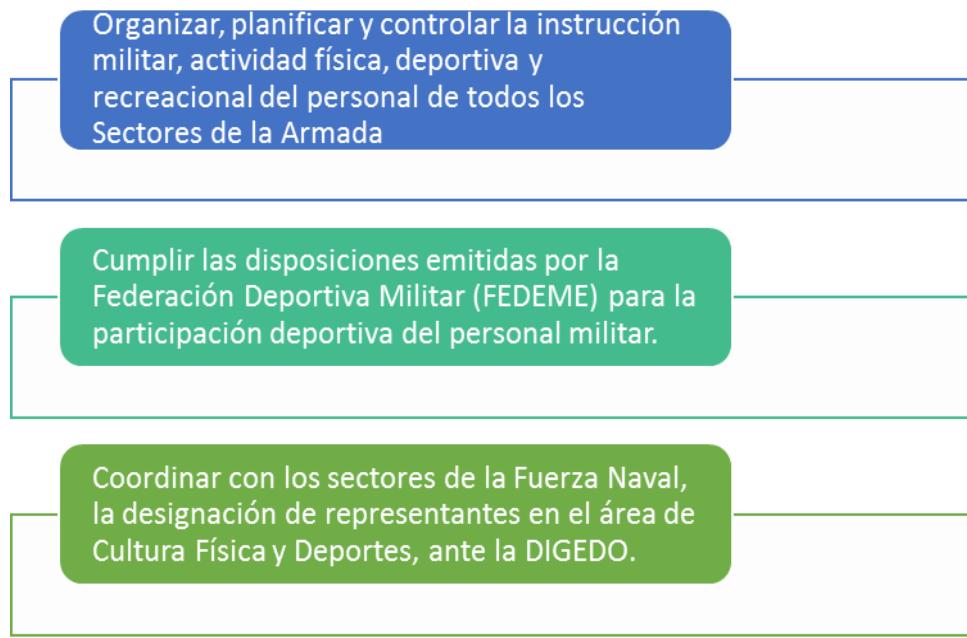
Elaborado por: Autor

TABLA N° 16 Departamento: Subdirección de Doctrina



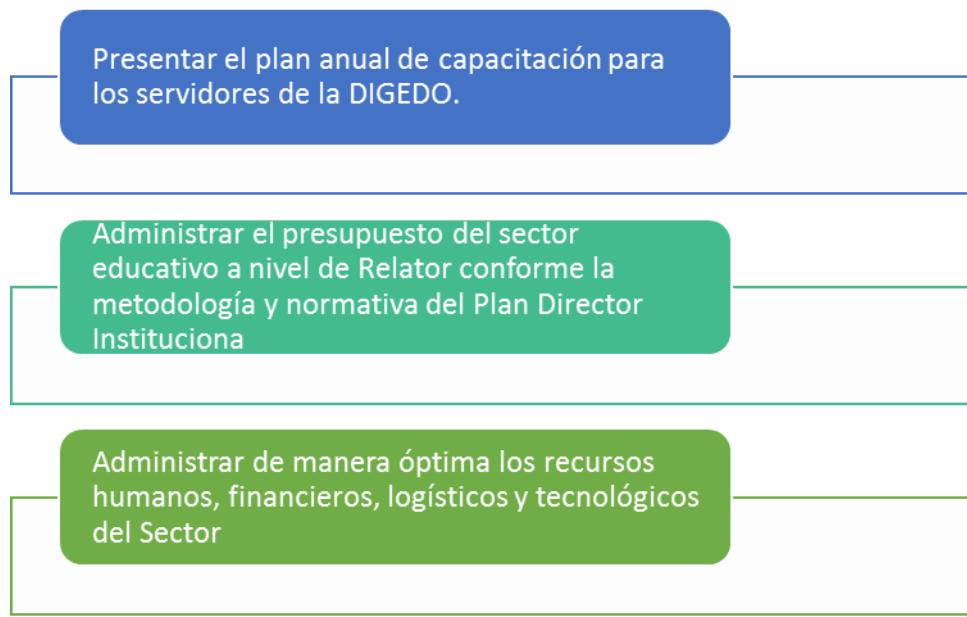
Elaborado por: Autor

TABLA N° 17 Departamento: Subdirección de Instrucción Militar y Cultura Física



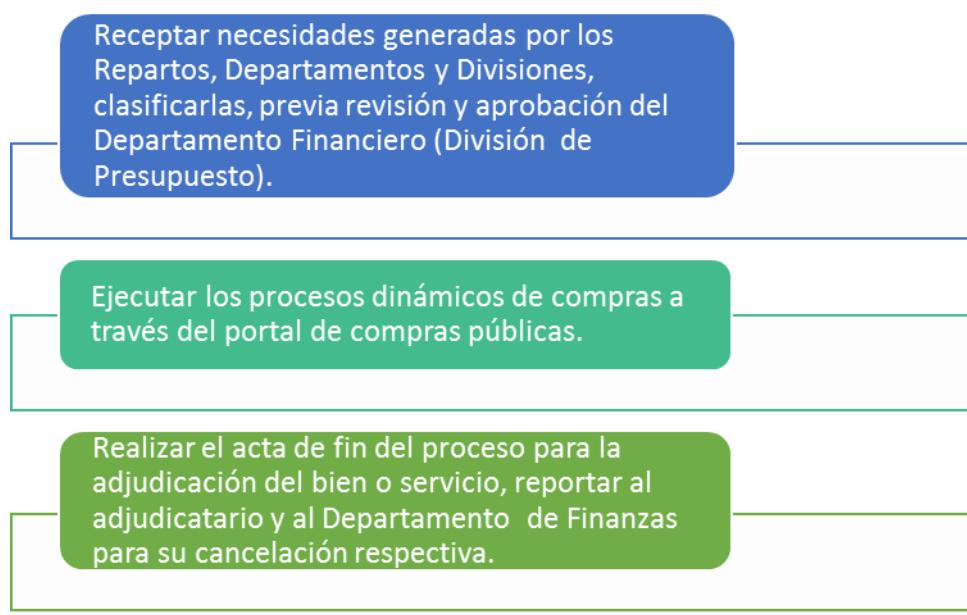
Elaborado por: Autor

TABLA N° 18 Departamento: Subdirección Administrativa Financiera



Elaborado por: Autor

TABLA N°19 Departamento: Unidad de Contratación Pública



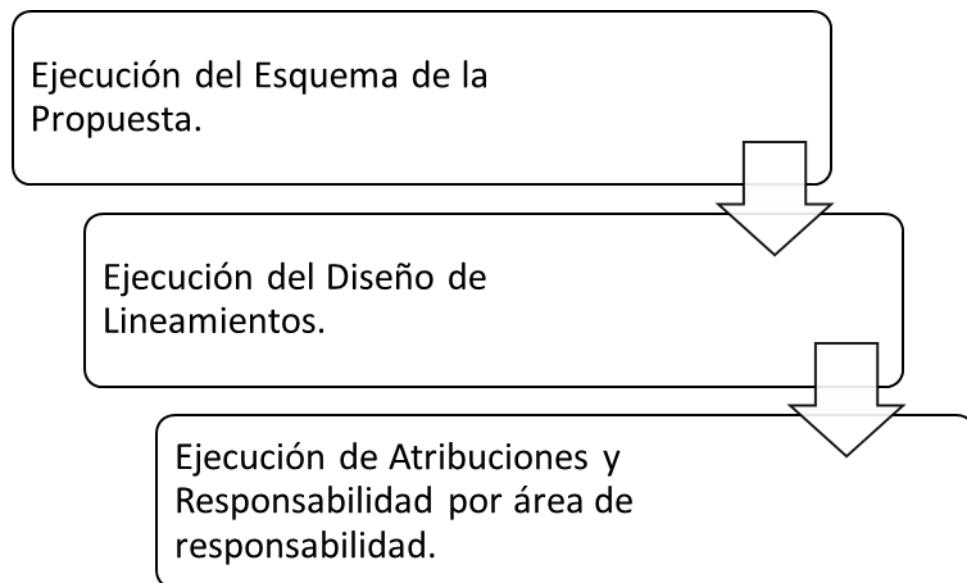
Elaborado por: Autor

Etapa IV. Ejecución

Para el desarrollo de la presente etapa deberá cumplir con los siguientes procedimientos:

TABLA N° 20

Proceso de la ejecución



Elaborado por: Autor.

CONCLUSIONES

- El fundamento teórico del presente estudio de casos argumentó los diversos criterios de autores sobre la administración, procesos administrativos, lineamientos, procedimientos y reingeniería de una organización.
- En el análisis de la Dirección de Educación de la Armada, aplicando la metodología de tipo descriptiva (encuesta) se evidenció en los resultados que la institución cumple algunas de sus diligencias sin contar con lineamientos en su organización estructural interna, de este modo en su accionar no satisface completamente las necesidades de los funcionarios internos y externos.
- Según los resultados obtenidos mediante el análisis de la institución, se estable la propuesta del caso de estudio; una reingeniería de procesos establecerá una importante reconfiguración en las actividades y procesos de la Dirección de Educación de la Armada. Por consiguiente, se propone estrategias que vayan enmarcadas en la mejora de la gestión interna de la institución para que la misma pueda alcanzar un nivel óptimo en el desempeño de su principal rol o función básica.
- El estudio realizado en la Dirección de Educación de la Armada sirva de guía para ser aplicado en los diferentes sectores que comprende la Armada del Ecuador, ya que la reingeniería es una herramienta sumamente importante que consigue reducir drásticamente los recursos en los procesos administrativos de una empresa. Por lo tanto, al insertar esta herramienta se conllevará a que las instituciones maximicen sus actividades incorporando procedimientos mucho más eficientes.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I., & Atayde, A. (1993). Iniciación a la organización y técnica comercial. McGraw-Hill.

Escalante Barahona, A. R., Ramos Morales, J. C., & Rivas Gómez, K. E. (2004). Diseño de un sistema de reconversión estratégica administrativa, para lograr mayor competitividad en la mediana empresa industrial dedicada a la planificación, ubicada en la zona metropolitana de San Salvador.

Fernandez Arena, J. A. (2011). Enfoques de la Auditoría Administrativa. Hidalgo, México.

García del Junco, J., & Casanueva, C. (2011). Prácticas de la Gestión Empresarial. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Google docs. (12 de Septiembre de 2015). Obtenido de La Empresa y su Clasificación: <https://docs.google.com/document/edit?id=1aY...>

Rafoso Pomar, S., & Artiles Visbal, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Ciencias de la Información, 42(3), 29-

Reyes Ponce, A. (2007). Administración de Empresas. México, México: Limusa.

Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía, 2.37.

Thompson, I. (2006). Definición de empresa. Promonegocios. Net. Recuperado de la página: <http://www.Promonegocios.Net/mercadotecnia/empresa-definicionconcepto.HTML> [Acceso 28 de junio de 2012].

Valdés, A. A. (1994). Manual práctico para la administración de agro negocios (Vol. 2). Editorial Limusa.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO N° 1: Edificio Dirección de Educación de la Armada.



ANEXO N° 2: Subdirector de la Dirección de Educación de la Armada.



ANEXO N° 3: Encuesta a personal de la Dirección de Educación de la Armada.



ANEXO N° 7: FORMATO DE LA ENCUESTA



ENCUESTA

La encuesta que se aplicara tiene preguntas cerradas y de opción múltiple, con el objeto de obtener datos acerca de los procesos administrativos de la Dirección General de Educación y Doctrina.

Muchas gracias por colaborar en la realización de esta encuesta, por favor, contestar verazmente al siguiente cuestionario:

La información que proporciona será usada con fines que aporten a mi formación profesional es importante para que usted sea objetivo al momento de responder las preguntas, le aseguro no le tomará más de 5 minutos.

1. Cuál es el tiempo de servicio que actualmente usted mantiene en la Dirección General de Educación de la Armada.

1 A 5 años 5 a 10 años 10 a 15 años

2. ¿A cuál de las siguientes subdirecciones usted pertenece?:

| | |
|--|--------------------------|
| Centro de Planificación y Desarrollo | <input type="checkbox"/> |
| Asesoría Jurídica | <input type="checkbox"/> |
| Secretaría General | <input type="checkbox"/> |
| Subdirección Educativa | <input type="checkbox"/> |
| Subdirección de Educación Regular | <input type="checkbox"/> |
| Subdirección de Doctrina | <input type="checkbox"/> |
| Subdirección de Instrucción Militar y Cultura Física | <input type="checkbox"/> |
| Subdirección Administrativa Financiera | <input type="checkbox"/> |
| Unidad de Contratación Pública | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Usted tiene conocimiento lo que significa un Proceso Administrativo? (En caso de no saber favor pasar a la pregunta 5)

Sí... No...

4. ¿Cómo calificaría usted a los procesos administrativos que se ejecutan en la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada?

| | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Conociendo que la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada está estructurada por subdirecciones indique en cuál de estas necesitaría un mejoramiento de sus procesos administrativos?

| | |
|--|--------------------------|
| Centro de Planificación y Desarrollo | <input type="checkbox"/> |
| Asesoría Jurídica | <input type="checkbox"/> |
| Secretaría General | <input type="checkbox"/> |
| Subdirección Educativa | <input type="checkbox"/> |
| Subdirección de Educación Regular | <input type="checkbox"/> |
| Subdirección de Doctrina | <input type="checkbox"/> |
| Subdirección de Instrucción Militar y Cultura Física | <input type="checkbox"/> |
| Subdirección Administrativa Financiera | <input type="checkbox"/> |
| Unidad de Contratación Pública | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Conoce usted que significa el término reingeniería?

Sí No

7. ¿Usted tiene conocimiento de lineamientos o políticas que actualmente se ejecutan en la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada?

Sí No

8. ¿Cómo califica usted la gestión interna de la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada?

Excelente
Bueno
Regular
Malo

9. ¿Considera usted que en la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada es necesaria la aplicación de una reingeniería en los procesos organizacionales y administrativos para mejorar su gestión?

Sí No

10. Tomando en consideración los contratos actuales que se ejecutan en la Dirección de Educación y Doctrina de la Armada. De acuerdo a su criterio, ¿Cuál de estos servicios se deberían implementar para que aporten en su desempeño laboral?

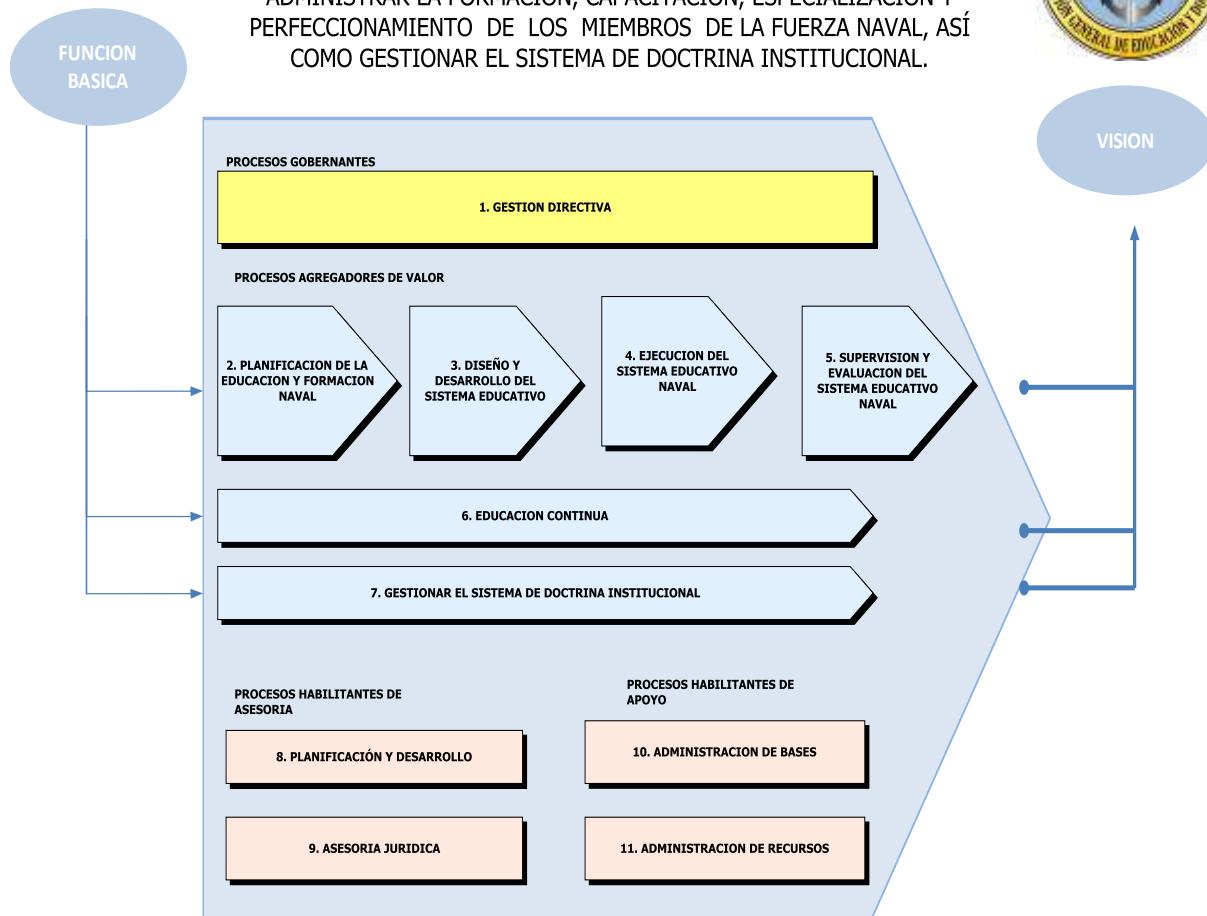
| | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Servicios generales | <input type="checkbox"/> |
| Transporte | <input type="checkbox"/> |
| Tecnologías de la información | <input type="checkbox"/> |
| Mantenimiento de maquinaria y equipos | <input type="checkbox"/> |

ANEXO N° 8:

MAPA DE PROCESOS DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACION Y DOCTRINA



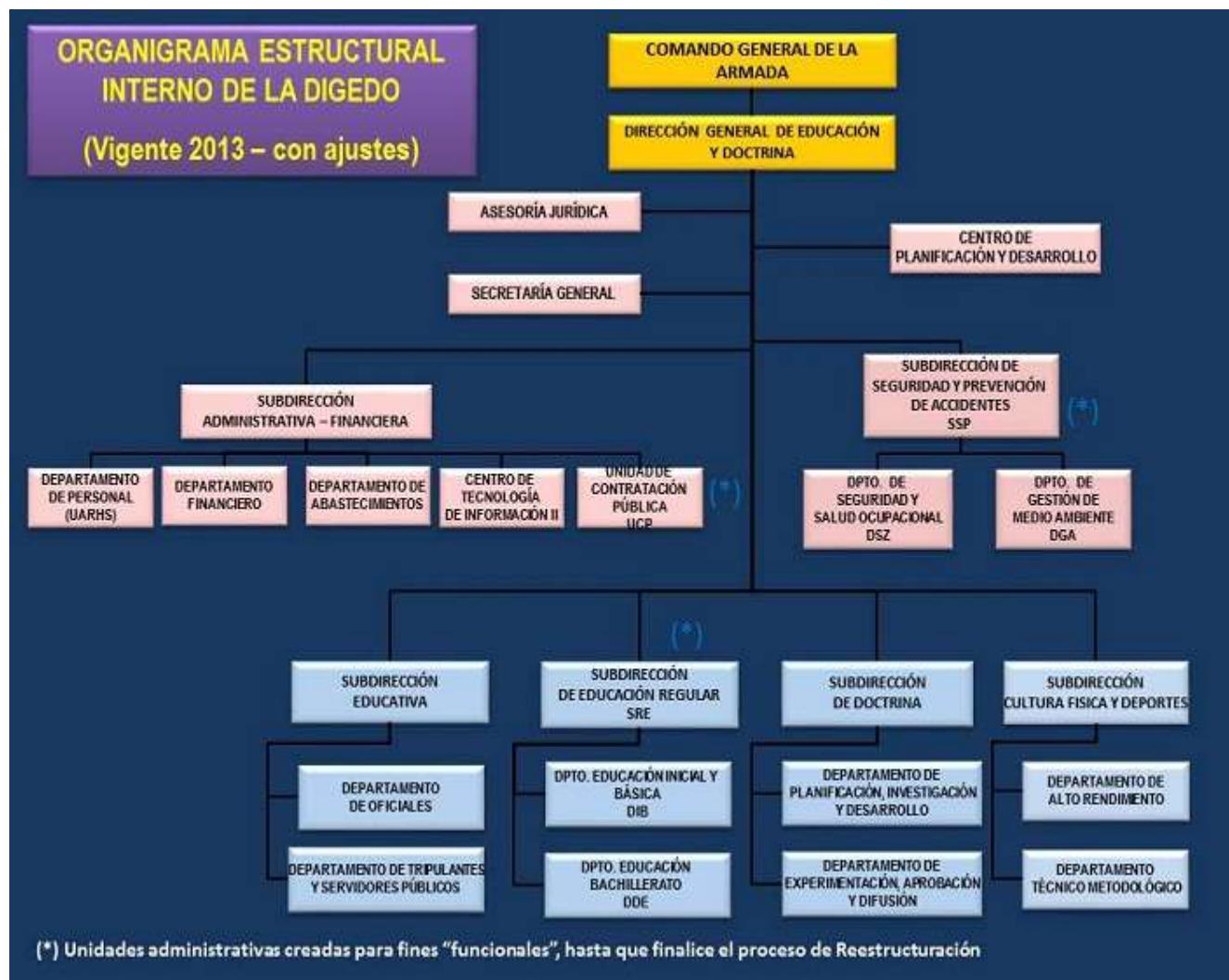
ADMINISTRAR LA FORMACIÓN, CAPACITACIÓN, ESPECIALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA FUERZA NAVAL, ASÍ COMO GESTIONAR EL SISTEMA DE DOCTRINA INSTITUCIONAL.



Fuente: *Manual de procesos DIGEDO.*

ANEXO N° 9

Organigrama Estructural Interno de la Dirección de Educación de la Armada.



FUENTE: *Manual de Procesos DIGEDO.*