

UNIVERSIDAD  
DE LOS HEMISFERIOS



SABER Y SABER HACER

**UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y  
ECONOMÍA**

**MODELO ESTRATÉGICO PARA INCENTIVAR AL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE FLACSO EN SU  
DESARROLLO PROFESIONAL**

**PROYECTO DE FIN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**INGRID NICOLE SALAS TORRES**

**DIRECTOR: DANIEL ANTONIO CARRASCO SUAREZ**

**QUITO, OCTUBRE 2019**

## **Declaración de aceptación de norma ética y derechos**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los hemisferios.

### **Firma Estudiante:**

Ingrid Nicole Salas Torres

CI: 1751865179

---

## **Dedicatoria**

La presente tesis quiero dedicar primero a Dios y a la Virgen por sus bendiciones durante todo mi camino universitario, a mis padres Víctor y Zairy por sus enseñanzas, por su esfuerzo y sobre todo por su apoyo y amor, por guiarme siempre y darme fuerzas cuando más lo he necesitado.

A mis hermanas Michelle, Karen y Andrea por ser las mejores compañeras de vida por ser un excelente ejemplo de hermanas, de hijas y de personas, por alegrarme todos los días y sobre todo por ser una de las razones para siempre seguir adelante.

A mis angelitos en el cielo por cuidarme y acompañarme siempre, a mi Abuelita Chelita por ser el mejor ejemplo de lucha y perseverancia. A mi enamorado Luis por acompañarme y apoyarme en los momentos difíciles y darme siempre una palabra de aliento para continuar.

Además, quiero agradecer Juan José Cárdenas por brindarme sus conocimientos y contribuir para que esta tesis logre cumplirse y a mi director de tesis Mg. Daniel Carrasco por guiarme en esta gran etapa.

## **Resumen**

La presente investigación establece un modelo estratégico para incentivar al personal administrativo de FLACSO SEDE ECUADOR en su desarrollo profesional, para el cual se han determinado diferentes aspectos tales como el análisis de perfil de puesto, remuneración de cada cargo con sus porcentajes de acuerdo a las funciones requeridas. Así mismo se detalla la situación socioeconómica y nivel educativo de sus empleados y trabajados, situaciones que por medio de una serie de preguntas se llegaría a conocer los insights de cada puesto. También con se construye matrices que apoyaran a la unidad de talento humano en conocer las perspectivas y necesidades de sus trabajadores. Por último, se analiza la parte administrativa como financiera para financiar los diferentes recursos dentro de la institución que abarcaran el desarrollo de su personal.

## **Abstract**

The present investigation establishes a strategic model to incentivize the administrative staff of FLACSO SEDE ECUADOR in their professional development, for which different aspects have been determined such as the workplace profile analysis, remuneration of each position with its percentages according to the functions of the position profile. Likewise, the socioeconomic situation and educational level of its employees and employees are detailed, situations that through a series of questions would come to know the insights of each position. Also, matrices are built to support the human talent unit in knowing the perspectives and needs of its workers. Finally, the administrative and financial part is analyzed to finance the different resources within the institution that will cover the development of its personnel.

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Declaración de aceptación de norma ética y derechos .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen .....	iv
Abstract.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ECUACIONES .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
CAPÍTULO I.....	1
ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	1
1.1 La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.....	1
1.2 FLACSO SEDE-ECUADOR .....	2
1.3 Distribución Ocupacional .....	4
1.4 Crecimiento Profesional .....	5
1.5 Análisis Económico .....	6
1.6 Análisis Tendencial.....	11
CAPÍTULO II.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2.1 Problema .....	12

2.1.2 Formulación del Problema .....	13
2.2 Justificación .....	13
2.3 Delimitación.....	14
2.4 Objetivos .....	15
2.4.1 Objetivo General .....	15
2.4.2 Objetivos Específicos.....	15
2.5 Metodología de Investigación.....	15
CAPÍTULO III .....	16
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	16
3.1 Análisis de Perfiles .....	16
3.1.1 Auxiliar de Servicio: .....	16
3.1.2 Recepcionista: .....	17
3.1.3 Asistente:.....	18
3.1.4 Analista: .....	20
3.1.5 Responsable de Unidad: .....	21
3.1.6 Jefe de Unidad:.....	22
3.2 Análisis Socioeconómico.....	23
3.2.1 Auxiliar de Servicio: .....	23
3.2.2 Recepcionista: .....	24
3.2.3 Asistente:.....	24
3.2.4 Analista: .....	25
3.2.5 Responsable de Unidad: .....	25

3.2.6 Jefe de Unidad:.....	26
3.2.7 Análisis de Encuestas .....	26
3.3 Análisis de Jornadas Laborales .....	31
3.4 Análisis de Nivel Educativo.....	33
CAPÍTULO IV .....	35
MERCADO ADMINISTRATIVO .....	35
4.1 Definición de Motivación .....	35
4.2 Tipos de Motivación .....	38
4.2.1 Motivación Intrínseca.....	39
4.2.2 Motivación Extrínseca.....	39
4.2.3 Motivación Transcendental .....	40
4.3 Motivación Interna.....	41
CAPÍTULO V .....	43
INSIGHTS .....	43
5.1 Definición de Insights .....	43
5.2 DUI PROCESS: .....	44
5.2.1 Auxiliar de Servicio: .....	44
5.2.2 Recepcionista: .....	44
5.2.3 Asistente: .....	45
5.2.4 Analista: .....	45
5.2.5 Responsable de Unidad- Jefe de Unidad:.....	45
CAPÍTULO VI .....	46

ESTRATEGIAS .....	46
6.1 Golden Circle .....	46
6.2 CANVAS .....	47
6.3 Customer Journey .....	48
6.3.1 Fases .....	48
CAPÍTULO VII.....	49
ANÁLISIS FINANCIERO.....	49
7.1 Estado financiero auditado 2018.....	49
7.2 Estado de resultados auditado 2018.....	51
7.3 Índice de rentabilidad.....	52
7.4 Índice de Solvencia .....	53
7.5 Índice de Endeudamiento.....	54
7.6 Índice de Gestión .....	55
7.7 Índice de efecto .....	55
7.8 Índice de Capacitación.....	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	57
Conclusiones .....	57
Recomendaciones .....	59
BIBLIOGRAFÍA .....	60

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen 1</b> Orgánico Estructural Fuente: FLACSO SEDE ECUADOR 2017 .....	4
<b>Imagen 2</b> Calculo del tamaño de la muestra .....	23
<b>Imagen 3</b> Calculo del tamaño de la muestra .....	24
<b>Imagen 4</b> Calculo del tamaño de la muestra .....	24
<b>Imagen 5</b> Calculo del tamaño de la muestra .....	25
<b>Imagen 6</b> Calculo del tamaño de la muestra .....	25
<b>Imagen 7</b> Calculo del tamaño de la muestra .....	26
<b>Imagen 8</b> Pirámide de Necesidades de Maslow .....	35
<b>Imagen 9</b> ESTADO FINANCIERO FLACSO 2018 .....	53
<b>Imagen 10</b> Índice de Endeudamiento .....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Estados de situación financiera (activos) .....	8
<b>Tabla 2</b> Estados de situación financiera (pasivos+patrimonio) .....	9
<b>Tabla 3</b> Estados de resultados integrales .....	10
<b>Tabla 4</b> Datos de Identificación.....	16
<b>Tabla 5</b> Experiencia Laboral .....	17
<b>Tabla 6</b> Datos de Identificación.....	17
<b>Tabla 7</b> Experiencia Laboral .....	18
<b>Tabla 8</b> Datos de Identificación.....	18
<b>Tabla 9</b> Experiencia Laboral .....	19
<b>Tabla 10</b> Datos de Identificación.....	20
<b>Tabla 11</b> Experiencia Laboral .....	21
<b>Tabla 12</b> Datos de Identificación.....	21
<b>Tabla 13</b> Experiencia Laboral .....	22
<b>Tabla 14</b> Datos de Identificación.....	22
<b>Tabla 15</b> Experiencia.....	23
<b>Tabla 16</b> Horario Laboral .....	32
<b>Tabla 17</b> Nivel Educativo.....	33
<b>Tabla 18</b> Teorías de la Motivación.....	38
<b>Tabla 19</b> Cuadro Diferencial de los Tipos de Motivación .....	40
<b>Tabla 20</b> LAS 4 R INSIGHTS .....	43
<b>Tabla 21</b> Estado Financiero 2018.....	49
<b>Tabla 22</b> Estado de Resultados 2018.....	51

## ÍNDICE DE ECUACIONES

<b>Ecuación 7.1</b> .....	52
<b>Ecuación 7.2</b> .....	52
<b>Ecuación 7.3</b> .....	55
<b>Ecuación 7.4</b> .....	55
<b>Ecuación 7.5</b> .....	56
<b>Ecuación 7.6</b> .....	56
<b>Ecuación 7.7</b> .....	56

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 3.1</b> Tipos de cargo .....	27
<b>Gráfico 3.2</b> Años de experiencia dentro de la institución.....	28
<b>Gráfico 3.3</b> Sector donde vive .....	29
<b>Gráfico 3.4</b> Tienes Hijos.....	29
<b>Gráfico 3.5</b> Si la pregunta fue afirmativa, cuantos hijos tiene .....	30
<b>Gráfico 3.6</b> Escoja el rango de edades de sus hijos .....	30
<b>Gráfico 3.7</b> Su Vivienda es.....	31
<b>Gráfico 3.8</b> ¿Cuál es el nivel de educación más alto que ha completado .....	34

# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1.1 La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

Claramente en la Conferencia para la educación, expuesta por la Organización de las Naciones Unidas, denota surge como un organismo internacional, con el objetivo principal de apoyar a todos los países de Latinoamérica en la instauración de una institución enfocada en el campo de las ciencias sociales, denotando el desarrollo en cada una de las personas. (FLACSO SEDE ECUADOR , 2019)

La FLACSO tiene como misión “Asegurar la formación de especialistas en Ciencias Sociales en América Latina y el Caribe a través de cursos de postgrado y especialización; Donde, se llevaran a cabo investigaciones en el área de Ciencias Sociales, donde se analizaran problemas encaminados a la educación ; Difundir en la región latinoamericana con el apoyo de Gobiernos e instituciones; Promoverán el intercambio de materiales de enseñanza de las Ciencias Sociales para América Latina; colaborar con las instituciones universitarias. Donde, se procurará la colaboración de los organismos internacionales, regionales y nacionales, para así, realizar las actividades académicas que conduzcan al desarrollo y la integración de los países latinoamericanos.” ( FLACSO SECRETARIA GENERAL , 2019)

Por lo cual podemos decir que su propósito es fomentar en la sociedad un conocimiento en el ámbito de las ciencias sociales y humanidades, crear profesionales que contribuyan en la sociedad de una u otra forma con los nuevos saberes adquiridos, por otro lado, en el área

administrativa tener un grupo de trabajo de calidad y con docentes e investigadores que busquen cooperación técnica, la difusión y la extensión académica.

Por ende, esta institución cuenta con 15 Unidades Académicas (Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Uruguay) las cuales de las 15, siete son sedes, dos son proyectos y seis son programas.

## **1.2 FLACSO SEDE-ECUADOR**

Dentro del esquema institucional para poder generar nuevas sedes en diferentes países, FLACSO, necesita que dicha región sea parte del estado miembro por lo cual estipulan en el Art. 8 del Acuerdo sobre la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales donde se menciona: “ARTÍCULO VIII LAS SEDES ACADÉMICAS, LOS PROGRAMAS Y LOS PROYECTOS

1. Se comprende por Sede al ámbito institucional, mediante la firma de un convenio suscrito entre la FLACSO y el gobierno correspondiente, la cual imparte;

a) actividades de docentes de nivel superior

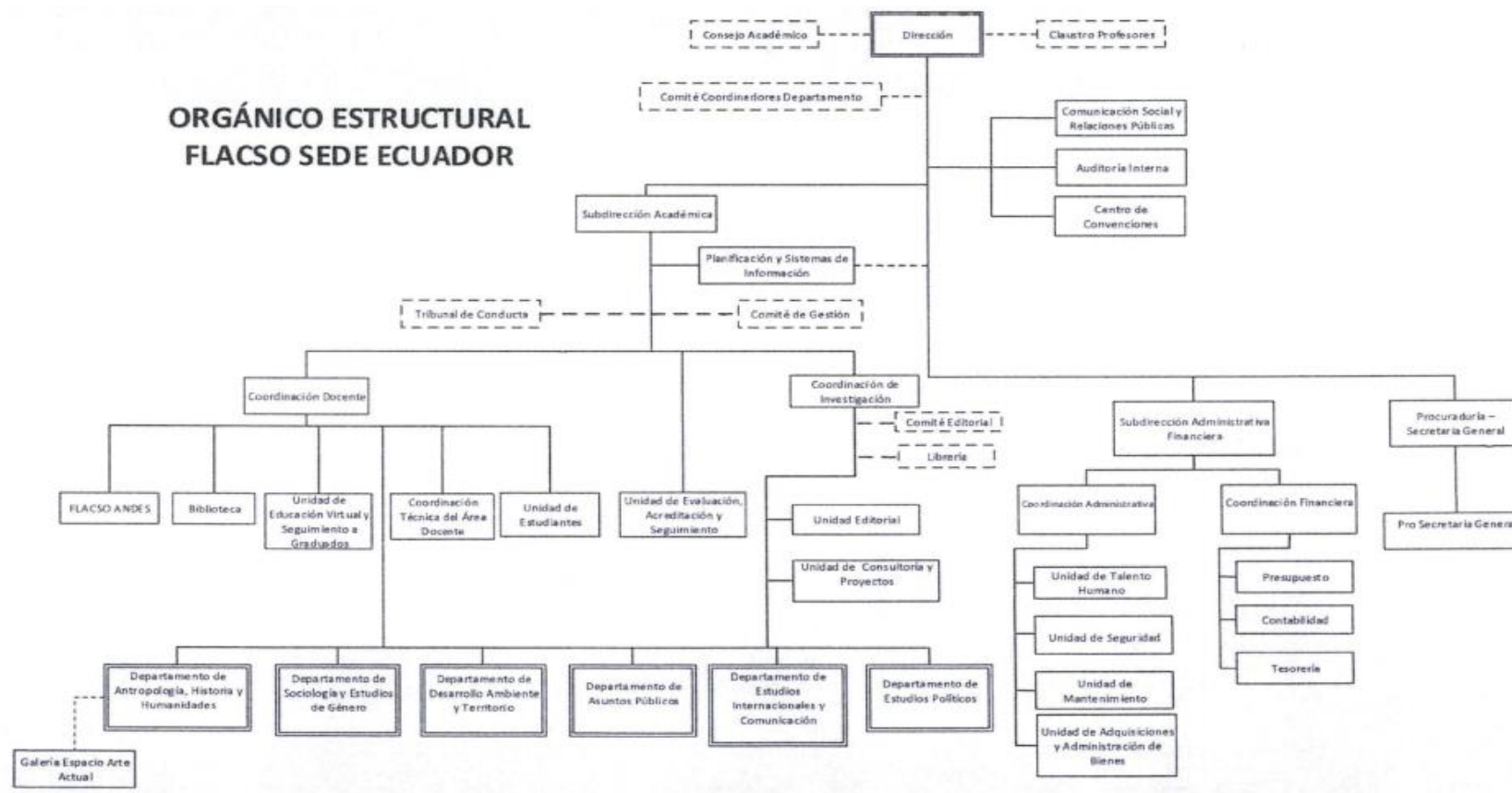
b) actividades de investigación y otras actividades estipuladas en el Artículo II párrafo 1.” (FLACSO, 1979)

Por lo antes mencionado en el año de 1974 con el Acuerdo entre Ecuador y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales- FLACSO, se constituye la Sede en Ecuador, la cual contara con autonomía administrativa financiera, siendo esta una institución que se plasmara en el sistema universitario ecuatoriano y así reconocido en el año 2000 por la Ley de Educación Superior.

Para poder tener un poco más claro este acuerdo podemos referirnos al Art. 4 que menciona: Art. 4.- La SEDE gozara de autónoma académica y administrativa, bajo la autoridad y responsabilidad de su Director, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 8 y el Artículo 9 del Acuerdo sobre la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

Tenemos ya clara cuál es la Misión de FLACSO pero cada una de las Sedes cuenta con una Misión que se complementa con la general y la de Ecuador es crear conocimientos en las diferentes ramas de las ciencias sociales y las humanidades, tanto para maestrías como postgrados por medio de excelentes docentes e investigadores, ayudando en el desarrollo y crecimiento de la variedad de pensamientos existentes en América Latina y la Región Andina, enfocada principalmente y teniendo como objetivo promover y concientizar la equidad, la justicia y la inclusión social.

### 1.3 Distribución Ocupacional



**Imagen 1** Orgánico Estructural Fuente: FLACSO SEDE ECUADOR 2017

**Elaborado:** Unidad de Talento Humano FLACSO

FLACSO según su distribución ocupacional cuenta con 28 auxiliares de servicios, 28 asistentes en los diferentes departamentos y coordinaciones, 14 analistas en las unidades, departamentos y coordinaciones, 3 abogados, 1 auditoría interna, 1 conductor para la dirección, 6 coordinadores de departamento, 1 coordinador de investigación, 9 coordinadores de unidad, 3 coordinadores generales, 4 desarrolladores de sistemas, 1 director, 2 diseñadores gráficos, 2 editoras, 1 enfermera, 12 jefes en las diferentes unidades, 1 médico ocupacional, 1 secretario procurador, 1 prosecretario general, 5 recepcionistas, 8 responsables de unidad, 1 responsable de la unidad de vinculación, 1 subdirector administrativo financiero, 1 subdirectora académica, 2 técnicos y 1 trabajadora social; esto en la parte administrativa en cuestión de docencia cuenta con 40 profesores titulares y titulares agregados.

Con un total de 188 colaboradores en relación de dependencia, FLACSO-SEDE ECUADOR, cuenta dentro de su personal administrativo 95 empleados y trabajadores, que son aquellas personas que pueden crecer más jerárquicamente.

#### **1.4 Crecimiento Profesional**

FLACSO Sede Ecuador, en búsqueda de que su personal sea más apto y adecuado con su perfil de puesto y que por medio de esto se logre tener un desempeño eficiente, crea una resolución (PONCE, RESOLUCION DIR 001-19, 2019) en la cual se enumeran los siguientes aspectos:

- Educación formal:
  - El personal podrá cursar su tercer y cuarto nivel necesario para cumplir con su perfil profesional.

- Permiso de 2 horas diarias o la sumatoria de 10 horas para estudios presenciales.
  - Beneficio económico para culminar sus estudios.
  - Desembolsos por concepto de crédito educativo.
- 2. Becas en FLACSO Sede Ecuador:
    - De acuerdo a la oferta educativa que brinda FLACSO SEDE EUADOR, recibirán beca completa del 100% el personal, cónyuges e hijos.
- 3. Capacitación:
    - Diagnóstico de las necesidades capacitaciones según el perfil de cargo.
    - Plan de capacitación anual.
    - El personal puede solicitar capacitaciones que fomenten su desempeño.
- 4. Ocupación de vacantes y promoción:
    - Para cubrir una vacante se realizará un concurso interno si no se diera el caso en el que algún colaborador cumpla con los requisitos se procederá a un concurso externo.
- 5. Cooperación interinstitucional:
    - El personal podrá acudir a seminarios, eventos cursos o visitas de trabajo.

### **1.5 Análisis Económico**

Según menciona La Ley Orgánica de Educación Superior (2010) “Las universidades que operan en el Ecuador bajo acuerdos y convenios internacionales, se las consideran instituciones de nivel superior, en la cual reciben recursos del Estado ecuatoriano previo cumplimiento de las obligaciones que se establecen en esta Ley y en el ordenamiento jurídico ecuatoriano. Siendo, los recursos públicos que reciben estas instituciones

destinadas a la educación superior: docencia, investigación y vinculación con la sociedad, en la cual se producen transferencias directas a estudiantes, en razón de becas totales, parciales y ayudas económicas” y también que “Las universidades que operan en el Ecuador bajo acuerdos y convenios internacionales, que destina el 25% por ciento de la asignación estatal, para transacciones directas a estudiantes, en razón de becas totales, parciales y ayudas económicas” (LOES, 2010)

Entonces se podría decir que a partir de este decreto FLACSO SEDE ECUADOR recibe fondos del estado que son destinados tanto a becas de los estudiantes y temas tales como investigación y vinculación, pero sin ser considerado como una entidad pública ya que tanto el Procurador de FLACSO como el Ministerio de Finanzas llegan al acuerdo que FLACSO Sede Ecuador debe considerarse como un organismo internacional al cual no se le otorga es un organismo internacional regional financiado parcialmente por el Estado por tratados y acuerdos internacionales, situación que no le otorga la calidad de entidad del sector público.

Según la Resolución de Aprobación de Escalafón Administrativo para personal de Apoyo Académico, Personal Técnico y Administrativo (PONCE, RESOLUCION DIR 005/2018, 2018) en la cual se menciona; que por medio de la Subdirección Administrativa Financiera se crea un nuevo escalafón para la Sede y que este se lo aplicara partir de agosto del 2018, todo el personal técnico, administrativo y de apoyo académico recibirá una nueva remuneración a partir de los siguientes antecedentes.

- FLACSO SEDE ECUADOR es reconocida como un organismo internacional el cual recibe recursos del Estado Ecuatoriano (PONCE, RESOLUCION DIR 005/2018, 2018)

- El estado está en la obligación de asignar por lo menos una vez al año recursos para el desarrollo de investigación., además que la institución como organismo internacional podrá adoptar para sus funcionarios, profesores, académicos y administrativos que prestan servicios de carácter permanente y que estos contarán con los beneficios de ley del código de trabajo y de la constitución. (PONCE, RESOLUCION DIR 005/2018, 2018)
- Mediante el Informe General DADeIS-0015-2016 el cual menciona: "Que para el pago de remuneraciones al personal directivo se base en las disposiciones legales vigentes, a fin de garantizar que los sueldos correspondan a las escales fijadas". "Que se emitan políticas y criterios técnicos legales que sustenten la determinación de las remuneraciones y sus incrementos anuales de acuerdo al cargo y grupo ocupacional del personal administrativo, promoviendo la igualdad entre ellas". (INFLOFLAX,2018)

**Tabla 1** Estados de situación financiera (activos)

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO - Sede Ecuador			
Estado de situación financiera			
Al 31 de diciembre de 2018			
Expresados en Dólares de E.U.A.			
	Notas	2018	2017
<b>Activo</b>			
<b>Activo corriente:</b>			
Efectivo y equivalente de efectivo	8	2,036,795	2,891,193
Deudores comerciales, neto	9	3,176,087	1,176,839
Impuestos por cobrar	11	445,566	270,122
Otras cuentas por cobrar	12	328,488	205,743
Inventarios, neto	13	230,314	280,473
Inversiones a valor razonable	14	23,938,279	18,858,756
<b>Total activo corriente</b>		<b>30,155,529</b>	<b>23,663,126</b>
<b>Activo no corriente:</b>			
Activos intangibles	15	177,617	245,482
Propiedades de inversión	16	6,443,785	6,631,121
Propiedad, mobiliario y equipo	17	33,151,455	24,208,076
Otros activos	18	1,389,064	1,343,087
<b>Total activo no corriente</b>		<b>41,161,921</b>	<b>32,427,766</b>
<b>Total activo</b>		<b>71,317,450</b>	<b>56,090,892</b>

**Fuente:** Informe de Auditoria Externa FLACSO 2018

**Elaborado:** Ernst & Young

**Tabla 2** Estados de situación financiera (pasivos+patrimonio)

<b>Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO - Sede Ecuador</b>			
<b>Estado de situación financiera</b>			
Al 31 de diciembre de 2018			
Expresados en Dólares de E.U.A.			
	<b>Notas</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>			
<b>Pasivo corriente:</b>			
Impuestos por pagar	11	79,782	77,674
Acreedores comerciales	19	246,351	170,100
Obligaciones por beneficios a empleados	20	188,688	179,827
Otros pasivos corrientes	21	1,198,776	753,459
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>1,713,597</b>	<b>1,181,060</b>
<b>Pasivo no corriente:</b>			
Beneficios a empleados a largo plazo	22	3,468,479	3,139,629
<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>3,468,479</b>	<b>3,139,629</b>
<b>Total pasivo</b>		<b>5,182,076</b>	<b>4,320,689</b>
<b>Patrimonio:</b>			
Superávit acumulado	23 a)	51,056,930	46,365,262
<b>Otros resultados integrales:</b>			
Reserva de revaluación de propiedades	23 b)	15,092,114	5,501,832
Resultados actuariales	23 c)	(13,670)	(96,891)
<b>Otros resultados integrales</b>		<b>15,078,444</b>	<b>5,404,941</b>
<b>Total patrimonio</b>		<b>66,135,374</b>	<b>51,770,203</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>71,317,450</b>	<b>56,090,892</b>

**Fuente:** Informe de Auditoria Externa FLACSO 2018

**Elaborado:** Ernst & Young

**Tabla 3** Estados de resultados integrales

<b>Estado de resultados integrales</b>			
Por el año terminado el 31 de diciembre de 2018			
Expresados en Dólares de E.U.A.			
	<b>Notas</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Ingresos:</b>			
Subvenciones gubernamentales	24	15,189,626	14,309,646
Ingresos por docencia y servicios	25	2,533,841	2,990,811
Ingresos financieros	26	1,124,760	765,979
Otros ingresos		282,427	332,969
<b>Total ingresos</b>		<b>19,130,654</b>	<b>18,399,405</b>
<b>Gastos:</b>			
Gastos por beneficios de empleados	27	(7,796,327)	(7,887,547)
Gastos por servicios	28	(3,066,162)	(2,417,863)
Gastos por servicios a estudiantes	29	(1,594,011)	(2,075,012)
Depreciación y amortización		(968,483)	(993,716)
Suministros y materiales	30	(252,799)	(205,213)
Mantenimiento		(197,908)	(126,742)
Costos financieros		(282,181)	(410,579)
Costo de venta publicaciones		(11,710)	(18,847)
Otros costos y gastos		(379,075)	(31,833)
<b>Total gastos</b>		<b>(14,548,656)</b>	<b>(14,167,352)</b>
<b>Excedente del año</b>		<b>4,581,998</b>	<b>4,232,053</b>
<b>Otro resultado integral</b>			
Ganancias por revaluación de propiedades		9,590,282	(101,276)
Ganancia actuarial		83,221	107,516
<b>Resultado integral neto del año</b>		<b>14,255,501</b>	<b>4,238,293</b>

**Fuente:** Informe de Auditoria Externa FLACSO 2018

**Elaborado:** Ernst & Young

## **1.6 Análisis Tendencial**

Se espera que FLACSO SEDE ECUADOR dentro de unos años, cuente con mayor cantidad de estudiantes ya que gracias a la estrecha competencia que existe actualmente el índice ha disminuido en los últimos 3 años. Una parte complementaria es su personal docente y administrativo que reflejan de una u otra manera lo que es la institución en si, por lo cual enfocados en mejorar uno de los departamentos más importantes de una gran institución como es FLACSO, se realizará una investigación para crear un modelo estratégico donde de acuerdo a varias resoluciones ya planteadas en el año 2018, contribuyan en incentivar que el personal, y en este caso solo la parte administrativa, busque diferentes alternativas para un mejor desarrollo profesional, el cual está dirigido para que se concluya en un periodo de 8 meses pero que su análisis y evaluación se de en corto plazo de 2 a 5 años, lo recomendable seria que se ejecute este proyecto dentro de dos años para que antes del cambio de Director o del equipo directivo y no se tome una nueva directriz para guiar al personal.

Con este modelo podremos analizar y reconocer la dirección y velocidad que van a llevar a cabo los cambios que se han dado a partir desde que se concertó el acta y desde la aplicación del modelo en la institución, además de poder encontrar fallas o recomendaciones a seguir durante y después de haber realizado el plan de titulación

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Problema

En los últimos años, la población ecuatoriana se ha visto en constante necesidad económica por lo que el crecimiento empresarial se ha vuelto más competitivo y exigente, por lo cual si nos enfocamos en la capital del Ecuador podemos darnos cuenta que en la mayoría de sectores de la Ciudad de Quito el campo laboral a incrementado notoriamente la crisis.

Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), la tasa de empleo adecuado es del 37,9%, sin embargo en marzo de 2018 fue del 41,1%. El empleo que se lo considera altamente adecuado disminuyó un 3,2 % en marzo de 2019 en Ecuador, con respecto al mismo mes de 2018, este indicador muestra "una ligera variación negativa estadísticamente significativa a nivel nacional, urbano (47%) y rural (20,2%)". Tomado del diario el Telégrafo (TELÉGRAFO, 2019).

Por otro lado, cada vez es más difícil comenzar y completar los estudios de tercer nivel por todas las "barreras" que se presentan en el país.

Como menciona también Augusto Barrera (2018) "Es una deuda, sin duda. Vidas marcadas. Mi función como Gobierno es reparar esa deuda" y en que se basa este argumento, que en el año 2018 más de 40mil jóvenes no pudieron entrar a las universidades.

### **2.1.2 Formulación del Problema**

Según Ruiz Limón, R. (2006) la formulación del problema es la fase más importante y se debe de realizar con elementos de la problemática que se investiga, definir un problema es señalar todos los elementos, aspectos, características en forma entendible y precisa, con el fin de que otras personas (lectores) puedan entender el proceso de la investigación. Es decir, el proceso de división conceptual del problema consiste en fijar la idea principal, los supuestos básicos en que se fundamente la argumentación inicial en relación con el problema planteado, los supuestos accesorios y accidentales que van surgiendo al usar la lógica para precisar el razonamiento.

Es recomendable al finalizar el planteamiento del problema redactar algunas preguntas que surgen de la problemática. Por lo cual se ha tomado a consideración la siguiente pregunta:

¿Cuál es la probabilidad que aumente la eficiencia de los procesos de los departamentos con un mejor nivel profesional?

### **2.2 Justificación**

Este modelo estratégico está originado por el interés de conocer y crear una estrategia que sirva para incentivar al personal administrativo de FLACSO-SEDE ECUADOR en su desarrollo profesional.

El principal problema que actualmente se ha podido observar es de que afecta en las instituciones y empresas es que en la mayoría de ellas no cuentan con un personal apto que cumplan con las características de cada perfil de puesto, también que estas no se poseen las diferentes herramientas que serán útiles para llevar a cabo un análisis en los departamentos Talento Humano y estos no solo se basan en considerar los cambios y modificaciones de presupuestos, sino tomar en cuenta todos los efectos que causa tener un sistema de

capacitaciones enfocados en el crecimiento de su personal, la problemática que puede causar las excesivas rotaciones de puestos, el no contar con un clima laboral apto, una constante evaluación de desempeño y análisis del grado motivacional que forma parte en las instituciones.

El trabajo en razón tiene como objetivo conocer y desarrollar un modelo estratégico que aporte de una u otra forma desde el departamento de Talento Humano, a la institución como a cada uno del personal administrativo.

Debido al tiempo de investigación y desarrollo del plan de titulación se creará un modelo estratégico para analizar la medición del rendimiento en las tareas y eficiencia en procesos administrativos estipulados en cada uno de los empleados y trabajadores.

Por ende, el objetivo será proponer diferentes estrategias para mejorar el desempeño del personal administrativo y con estas evitar la rotación de puestos y generar retención del personal en la institución. Esta herramienta permitirá hacer hincapié en las relaciones causa-efecto en las que influyen directamente al desempeño eficiente de la institución.

### **2.3 Delimitación**

Al hablar de delimitar hacemos referencia a fijar con precisión ya sea el tiempo, los recursos etc. A continuación, en el presente modelo se detalla las limitaciones dentro del espacio hablamos demográficamente dentro del lugar donde impactara el modelo de mejora, si hablamos de un segmento en específico en este caso solo el personal administrativo que tiene posibilidad de crecer jerárquicamente, un tiempo a desarrollar es dentro del periodo del vigente director de FLACSO SEDE ECUADOR, es decir hasta el año 2020.

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo General**

Crear un modelo estratégico para incentivar al personal administrativo de FLACSO en su desarrollo profesional.

### **2.4.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar el modelo estratégico en el transcurso de 8 meses en el cual se logre incentivar a incentivar un 15% al personal administrativo de FLACSO-SEDE ECUADOR en su desarrollo profesional.
- Aumenta la eficiencia de los procesos en cada departamento en un 7% en el transcurso de 2 años por medio de la implementación del modelo estratégico.
- Ofrecer a la institución diferentes matrices que aporten un 5% en el proceso de capacitación de los colaboradores de FLACSO- SEDE ECUADOR para alcanzar y mejorar su desarrollo profesional.

## **2.5 Metodología de Investigación**

La metodología del presente plan de mejora se compone del método estudio de casos, ya que el modelo se realiza para mejorar un departamento en particular el cual es el de talento humano y enfocado en una unidad en específica que es el personal administrativo. También abarca un método experimental ya que vamos analizar y evaluar los efectos de la implementación de un modelo que busque incentivar al personal de FLACSO SEDE ECUADOR.

## CAPÍTULO III

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 3.1 Análisis de Perfiles

A continuación, se analizará los perfiles que se tomarán en cuenta para el presente trabajo. Se tomarán en cuenta seis grupos:

- Auxiliar de Servicio
- Recepcionista
- Asistentes
- Analistas
- Responsable de Unidad
- Jefes de Unidad

##### 3.1.1 Auxiliar de Servicio:

**Tabla 4** Datos de Identificación

<b>Cargo:</b>	Auxiliar de Servicios		
<b>Cargo específico:</b>	Auxiliar de Servicios Generales		
<b>Organización- División:</b>	Subdirección Administrativa Financiera	<b>Departamento- Unidad:</b>	Mantenimiento
<b>Cargo supervisor:</b>	Jefe de Mantenimiento		

Fuente: Unidad de Talento Humano FLACSO 2016  
Elaborado: Por la Autora

### 3.1.1.1 Misión y actividades esenciales en el cargo

Como misión dentro del cargo de Auxiliar de Servicio tenemos Mantener las áreas físicas de la FLACSO en perfecto estado para brindar confort a los usuarios. (MEJIA, 2016) y sus actividades esenciales son:

- Colaborar con mudanzas y traslado de bienes.
- Colaborar en actividades del área de trabajo (logística, limpieza, mantenimiento).
- Mantener las áreas de las instalaciones asignadas correctamente limpias.
- Trabajos semestrales de mantenimiento de los inmuebles.

### 3.1.1.2 Experiencia laboral

**Tabla 5** Experiencia Laboral

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	De 1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

Fuente: Unidad de Talento Humano FLACSO 2016

Elaborado: Por la Autora

### 3.1.2 Recepcionista:

**Tabla 6** Datos de Identificación

<b>Cargo:</b>	Recepcionista		
<b>Cargo específico:</b>	Recepcionista		
<b>Organización- División:</b>	Subdirección Administrativa Financiera	<b>Departamento- Unidad:</b>	Seguridad
<b>Cargo supervisor:</b>	Jefe de Seguridad		

Fuente: Unidad de Talento Humano FLACSO 2016

Elaborado: Por la Autora

### 3.1.2.1 Misión y actividades esenciales en el cargo

Como misión dentro del cargo de Recepcionista tenemos atender y direccionar los requerimientos de los clientes internos y externos que llegan a Recepción. (MEJIA, 2016) y sus actividades esenciales son:

- Anunciar al personal las visitas.
- Atender los requerimientos de los clientes internos y externos.
- Monitorear el sistema CCTV
- Solicitar credencial de los visitantes.

### 3.1.2.2 Experiencia laboral

**Tabla 7** Experiencia Laboral

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	De 1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

Fuente: Unidad de Talento Humano FLACSO 2016  
Elaborado: Por la Autora

### 3.1.3 Asistente:

**Tabla 8** Datos de Identificación

<b>Cargo:</b>	Asistente		
<b>Cargo específico:</b>	Asistente de Departamento		
<b>Organización- División:</b>	Coordinaciones Subdirección Académica y Administrativa Financiera	<b>Departamento- Unidad:</b>	Departamentos
<b>Cargo supervisor:</b>	Coordinador de cada Departamento		

Fuente: Unidad de Talento Humano FLACSO 2016  
Elaborado: Por la Autora

### 3.1.3.1 Misión y actividades esenciales en el cargo

Como misión dentro del cargo de Asistente tenemos Coordinar y ejecutar actividades administrativas relacionadas con la gestión académica de los Departamentos a través del soporte, asistencia y seguimiento a los requerimientos de los Coordinadores, Responsables de Maestría, profesores y estudiantes. . (MEJIA, 2016) y sus actividades esenciales son:

- Apoyar en el proceso de pre-selección de postulantes al organizar citas, gestionar las carpetas y administrar el archivo.
- Apoyar en la ejecución de la planificación de los módulos académicos mediante la coordinación con profesores, estudiantes, coordinación docente y unidad de estudiantes; la contratación de profesores, la coordinación de horarios, entrega de syllabus y la gestión logística en general.
- Asistir administrativamente al Coordinador del Departamento respecto de las gestiones académicas sobre convenios interinstitucionales, edición de documentos académicos, actas de las reuniones de Comisión Docente.
- Proporcionar asistencia documental y de información sobre los requerimientos de profesores y estudiantes.

### 3.1.3.2 Experiencia laboral

**Tabla 9** Experiencia Laboral

<b>Dimensiones de experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia:	De 1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

Fuente: Unidad de Talento Humano FLACSO 2016  
Elaborado: Por la Autora

### 3.1.4 Analista:

**Tabla 10** Datos de Identificación

<b>Cargo:</b>	Analista		
<b>Cargo específico:</b>	Analista de Presupuesto		
<b>Organización- División:</b>	Subdirección Administrativa Financiera-	<b>Departamento- Unidad:</b>	Presupuesto
<b>Cargo supervisor:</b>	Jefe		

Fuente: Unidad de Talento Humano FLACSO 2016  
Elaborado: Por la Autora

#### 3.1.4.1 Misión y actividades esenciales en el cargo

Como misión dentro del cargo de Analista tenemos Apoyar en las actividades relacionadas con el ciclo presupuestario al apoyar la elaboración, realizar la ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria aplicando la normativa interna vigente. (MEJIA, 2016) y sus actividades esenciales son:

- Controlar y verificar que las solicitudes de pago cuenten con los documentos sustentatorios, autorizaciones respectivas, y garantías de acuerdo al contrato.
- Elaborar y registrar las reformas presupuestarias aprobadas en el software financiero
- Emitir los compromisos presupuestarios que cuenten con los documentos habilitantes de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria.
- Realizar el Informe Mensual de Presupuesto.

### 3.1.4.2 Experiencia laboral

**Tabla 11** Experiencia Laboral

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	De 2 a 3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

Fuente: Unidad de Talento Humano FLACSO 2016

Elaborado: Por la Autora

### 3.1.5 Responsable de Unidad:

**Tabla 12** Datos de Identificación

<b>Cargo:</b>	Responsable de Unidad		
<b>Cargo específico:</b>	Responsable de Titulación		
<b>Organización- División:</b>	Coordinación Docente	<b>Departamento- Unidad:</b>	Coordinación Docente
<b>Cargo supervisor:</b>	Coordinador Docente		

Fuente: Unidad de Talento Humano FLACSO 2016

Elaborado: Por la Autora

#### 3.1.5.1 Misión y actividades esenciales en el cargo

Como misión dentro del cargo de Responsable de Unidad tenemos Apoyar la gestión del proceso de titulación de los estudiantes que han cumplido con los requisitos académicos a través de la revisión, seguimiento y envío de la información correspondiente para la emisión de títulos; y atención. (MEJIA, 2016) y sus actividades esenciales son:

- Emitir certificados de todo tipo para estudiantes en proceso o graduados
- Emitir certificados, reporte de notas y otros relacionados con el proceso docente, para la firma de los funcionarios competentes.

- Procesar las solicitudes de los y las estudiantes, direccionarlas y dar seguimiento par que se respondan las solicitudes
- Revisar el formato de presentación de tesis, empastados, cd de acuerdo al dictamen del tribunal y el formato de la presentación de tesis.

### 3.1.5.2 Experiencia laboral

**Tabla 13** Experiencia Laboral

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	De 3 a 4 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

Fuente: Unidad de Talento Humano FLACSO 2016  
Elaborado: Por la Autora

### 3.1.6 Jefe de Unidad:

**Tabla 14** Datos de Identificación

<b>Cargo:</b>	Jefe		
<b>Cargo específico:</b>	Jefe de Mantenimiento		
<b>Organización-</b>	Subdirección Administrativa	<b>Departamento-</b>	Mantenimiento
<b>División:</b>	Financiera	<b>Unidad:</b>	
<b>Cargo supervisor:</b>	Coordinador General		

Fuente: Unidad de Talento Humano FLACSO 2016  
Elaborado: Por la Autora

#### 3.1.6.1 Misión y actividades esenciales en el cargo

Como misión dentro del cargo de Jefe de Unidad Solventar el funcionamiento y operatividad de equipos electromecánicos e infraestructura; la limpieza y mantenimiento de las instalaciones para entregar confort, salubridad, higiene e imagen corporativa a la comunidad educativa (MEJIA, 2016) y sus actividades esenciales son:

- Coordinar la supervisión de parqueaderos, actividades de limpieza y mantenimiento con el personal de FLACSO y proveedores.
- Elaborar y evaluar el Plan de mantenimiento.
- Elaborar y/o Actualizar los términos de referencia de los contratos de mantenimiento.
- Gestionar el presupuesto de mantenimiento.

### 3.1.6.2 Experiencia laboral

**Tabla 15** Experiencia

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	De 3 a 4 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares.

Laboral Fuente: Unidad de Talento Humano FLACSO 2016  
Elaborado: Por la Autora

### 3.2 Análisis Socioeconómico

Para conocer y realizar un análisis Socioeconómico es necesario sacar una muestra de los grupos anteriormente mencionados, por lo cual se presenta los siguientes gráficos donde se detalla los valores y resultados de la muestra.

#### 3.2.1 Auxiliar de Servicio:

**Imagen 2** Calculo del tamaño de la muestra

DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS

INGRESAR LA INFORMACION SOLO , EN LAS CELDAS DE COLOR VERDE

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Items	DATOS:	Valores	
Poblacion	N =	28	
Nivel confianza =		0,95	
Z crítico	Zc =	1,96	Tamaño de la muestra: <span style="background-color: #f1c40f; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">25</span> muestras
error	e =	0,07	
porcion exitos	p =	0,50	

Nivel confianza =	70%	75%	80%	85%	90%	91%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
Zc =	1,04	1,15	1,28	1,44	1,65	1,70	1,75	1,81	1,88	1,96	2,05	2,16	2,33	2,58

Fuente: Bernal, C. A 2006  
Elaborado: Marcelo Salas 2015

### 3.2.2 Recepcionista:

Imagen 3 Calculo del tamaño de la muestra

DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS

INGRESAR LA INFORMACION SOLO , EN LAS CELDAS DE COLOR VERDE

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Items	DATOS:	Valores													
Poblacion	N =	5													
Nivel confianza =		0,95													
Z critico	Zc =	1,96													
error	e =	0,15													
porcion exitos	p =	0,50													

Tamaño de la muestra: 4 muestras

Nivel confianza =	70%	75%	80%	85%	90%	91%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
Zc =	1,04	1,15	1,28	1,44	1,65	1,70	1,75	1,81	1,88	1,96	2,05	2,16	2,33	2,58

Fuente: Bernal, C. A 2006

Elaborado: Marcelo Salas 2015

### 3.2.3 Asistente:

Imagen 4 Calculo del tamaño de la muestra

DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS

INGRESAR LA INFORMACION SOLO , EN LAS CELDAS DE COLOR VERDE

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Items	DATOS:	Valores													
Poblacion	N =	28													
Nivel confianza =		0,95													
Z critico	Zc =	1,96													
error	e =	0,07													
porcion exitos	p =	0,50													

Tamaño de la muestra: 25 muestras

Nivel confianza =	70%	75%	80%	85%	90%	91%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
Zc =	1,04	1,15	1,28	1,44	1,65	1,70	1,75	1,81	1,88	1,96	2,05	2,16	2,33	2,58

Fuente: Bernal, C. A 2006

Elaborado: Marcelo Salas 2015

### 3.2.4 Analista:

**Imagen 5** Calculo del tamaño de la muestra

DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS

INGRESAR LA INFORMACION SOLO , EN LAS CELDAS DE COLOR VERDE

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Items	DATOS:	Valores		
Poblacion	N =	14		
Nivel confianza =		0,95		
Z critico	Zc =	1,96		
error	e =	0,15		
porcion exitos	p =	0,50		

Tamaño de la muestra: 11 muestras

Nivel confianza =	70%	75%	80%	85%	90%	91%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
Zc =	1,04	1,15	1,28	1,44	1,65	1,70	1,75	1,81	1,88	1,96	2,05	2,16	2,33	2,58

Fuente: Bernal, C. A 2006  
Elaborado: Marcelo Salas 2015

### 3.2.5 Responsable de Unidad:

**Imagen 6** Calculo del tamaño de la muestra

DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS

INGRESAR LA INFORMACION SOLO , EN LAS CELDAS DE COLOR VERDE

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Items	DATOS:	Valores		
Poblacion	N =	8		
Nivel confianza =		0,95		
Z critico	Zc =	1,96		
error	e =	0,25		
porcion exitos	p =	0,50		

Tamaño de la muestra: 5 muestras

Nivel confianza =	70%	75%	80%	85%	90%	91%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
Zc =	1,04	1,15	1,28	1,44	1,65	1,70	1,75	1,81	1,88	1,96	2,05	2,16	2,33	2,58

Fuente: Bernal, C. A 2006  
Elaborado: Marcelo Salas 2015

### 3.2.6 Jefe de Unidad:

**Imagen 7** Calculo del tamaño de la muestra

**DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS**

INGRESAR LA INFORMACION SOLO , EN LAS CELDAS DE COLOR VERDE

**CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Items	DATOS:	Valores
Poblacion	N =	12
Nivel confianza =		0,95
Z critico	Zc =	1,96
error	e =	0,25
porcion exitos	p =	0,50

Tamaño de la muestra: 7 muestras

Nivel confianza =	70%	75%	80%	85%	90%	91%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
Zc =	1,04	1,15	1,28	1,44	1,65	1,70	1,75	1,81	1,88	1,96	2,05	2,16	2,33	2,58

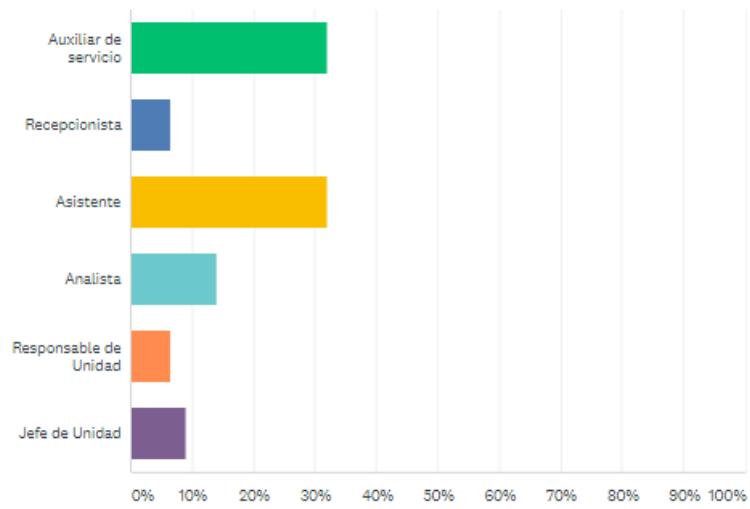
Fuente: Bernal, C. A 2006  
 Elaborado: Marcelo Salas 2015

### 3.2.7 Análisis de Encuestas

Después de haber realizado la muestra para realizar la encuesta que nos servirá para conocer los diferentes aspectos socioeconómicos que tendrán relevancia en nuestro modelo estratégico.

Se realizó la encuesta a un total de 78 personas para las cuales la encuesta era la misma para cada segmento o como lo podemos llamar el grupo objetivo.

Answered: 78 Skipped: 0



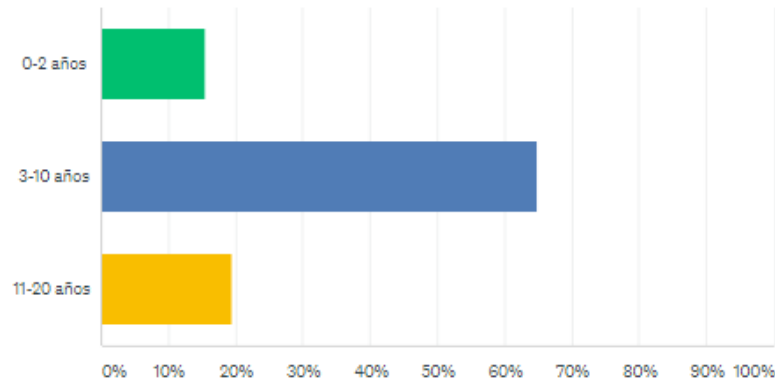
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Auxiliar de servicio	32,05% 25
▼ Recepcionista	6,41% 5
▼ Asistente	32,05% 25
▼ Analista	14,10% 11
▼ Responsable de Unidad	6,41% 5
▼ Jefe de Unidad	8,97% 7
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>

**Gráfico 3.1** Tipos de cargo

La mayor parte de las personas encuestadas casi un 65% tienen entre 3 a 10 años de experiencia en la institución y alrededor del 19% dentro de 11 a 20 años de experiencia en FLACSO SEDE ECUADOR, cabe mencionar que 1 persona no llenó esta pregunta.

### Años de experiencia dentro de la institución

Answered: 77 Skipped: 1



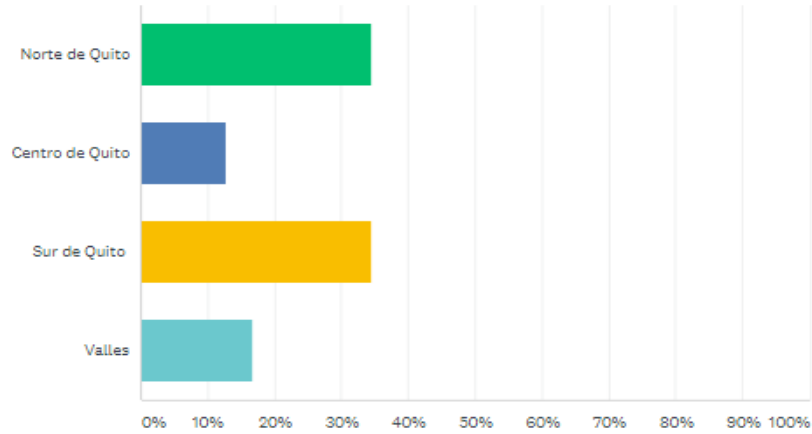
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ 0-2 años	15,58%	12
▼ 3-10 años	64,94%	50
▼ 11-20 años	19,48%	15
<b>TOTAL</b>		<b>77</b>

**Gráfico 3.2** Años de experiencia dentro de la institución

Existe una igualdad dentro del sector donde viven los encuestados dentro del norte y sur de Quito ambos con un porcentaje de 34.62 %.

### Sector donde vive

Answered: 78 Skipped: 0



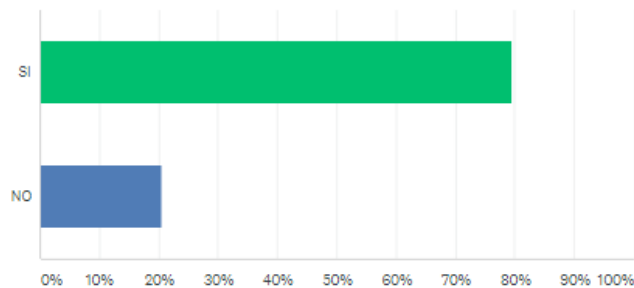
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Norte de Quito	34,62%	27
▼ Centro de Quito	12,82%	10
▼ Sur de Quito	34,62%	27
▼ Valles	16,67%	13
<b>TOTAL</b>		<b>78</b>

**Gráfico 3.3** Sector donde vive

Casi en su totalidad las personas encuestadas tienen hijos el 79.49 % seleccionaron un si como respuesta.

### Tiene hijos

Answered: 78 Skipped: 0



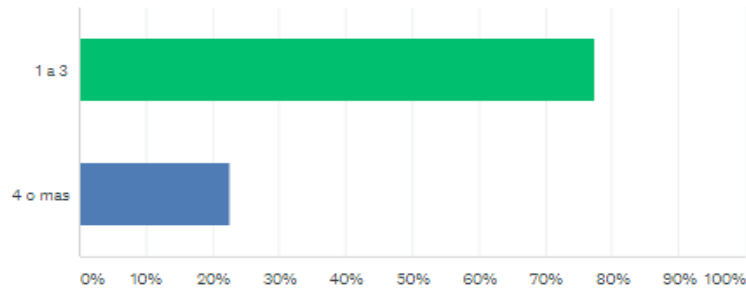
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ SI	79,49%	62
▼ NO	20,51%	16
<b>TOTAL</b>		<b>78</b>

**Gráfico 3.4** Tienes Hijos

De acuerdo a la pregunta anterior debían las personas encuestadas llenar esta pregunta, y las personas que dieron una respuesta afirmativa seleccionaron que tienen un rango de 1 a 3 hijo con un porcentaje del 77.42% y 16 personas nos supieron manifestar que no tenían carga familiar.

### Si su pregunta fue afirmativa, cuantos hijos tiene

Answered: 62 Skipped: 16



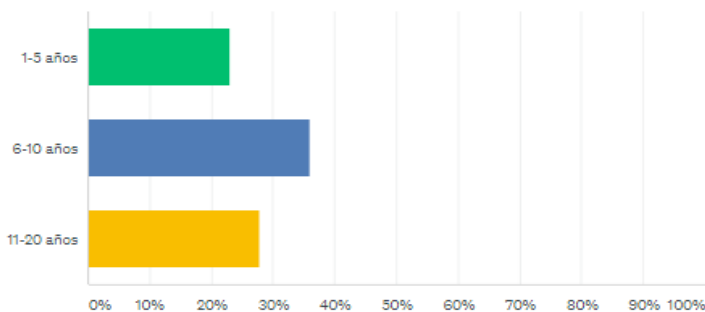
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
1 a 3	77,42%	48
4 o mas	22,58%	14
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>

**Gráfico 3.5** Si la pregunta fue afirmativa, cuantos hijos tiene

La mayor parte de los hijos de los encuestados se encuentran en un rango de edad entre 6 a 10 años con un porcentaje de respuesta del 36.02%.

### Escoja el rango de edades de sus hijos

Answered: 61 Skipped: 17



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
1-5 años	22,95%	14
6-10 años	36,07%	22
11-20 años	27,87%	17
<b>TOTAL</b>		<b>61</b>

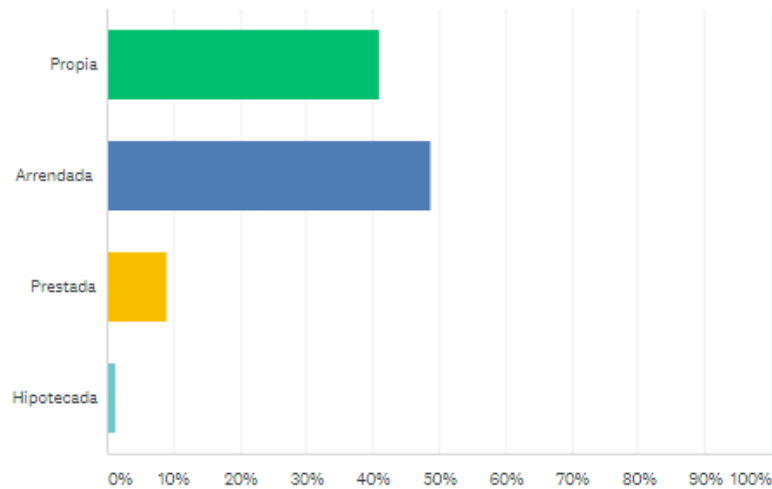
Comentarios (11)

**Gráfico 3.6** Escoja el rango de edades de sus hijos

La gran parte de las personas encuestadas arrienda el lugar donde viven con un porcentaje del 48.72% y cabe mencionar que no se queda atrás las personas que cuentan con una casa propia que el alrededor del 41%.

### Su vivienda es:

Answered: 78 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Propia	41,03%	32
Arrendada	48,72%	38
Prestada	8,97%	7
Hipotecada	1,28%	1
<b>TOTAL</b>		<b>78</b>

Gráfico 3.7 Su Vivienda es

### 3.3 Análisis de Jornadas Laborales

Según el Código de Trabajo, Capítulo V, art. 47 en el cual se estipula “La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario”. (TRABAJO, 2005)

Dentro del Reglamento de FLACSO (2016) subcapítulo III, art. 29.- algunas de las Obligaciones que tienen los empleados y trabajadores son: Cumplir los horarios o las funciones y obligaciones especificadas en el contrato y las normas establecidas. e) Trabajar

fuera del horario convenido, cuando así sea requerido en forma fundada por las instancias jerárquicas correspondientes, teniendo derecho a una remuneración adicional conforme a las normas vigentes en las legislaciones laborales de cada país (VITERI, REGLAMENTO DE FLACSO, 2016).

**Tabla 16** Horario Laboral

<b>CARGO</b>	<b>HORA DE ENTRADA</b>	<b>HORA DE ALMUERZO</b>	<b>HORA DE SALIDA</b>
<b>AUXILIAR DE SERVICIO</b>	6H00	12H00	15H30
<b>RECEPCIONISTA</b>	8H30	13H00	17H30
<b>ASISITENTE</b>	8H30	13H00	17H30
<b>ANALISTA</b>	8H30	13H00	17H30
<b>RESPONSABLE DE UNIDAD</b>	8H30	13H00	17H30
<b>JEFE DE UNIDAD</b>	8H30	13H00	17H30

Fuente: Instructivo Interno de FLACSO 2012  
Elaborado: Por la Autora

Cabe recalcar que dentro del Reglamento Interno el personal de Auxiliar de Servicio tiene una jornada de trabajo de ocho horas repartidas de la siguiente manera; entrada a las 6h00, hora de almuerzo de 12h00 a 13h00 y salida a las 15h00.

Por otro lado, los demás empleados y trabajadores tienen una jornada de trabajo de ocho horas repartidas de la siguiente manera; entrada a las 8h30, hora de almuerzo de 13h00 a 14h00 y salida a las 17h30. (VITERI, REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL, 2012)

### 3.4 Análisis de Nivel Educativo

Dentro de los perfiles de puesto es necesario conocer el nivel de educación requerido por lo mismo.

**Tabla 17** Nivel Educativo

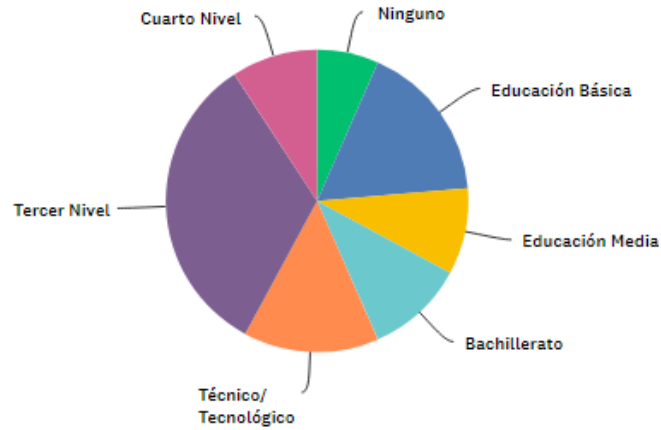
	<b>Auxiliar de Servicio</b>	<b>Recepcionista</b>	<b>Asistente</b>	<b>Analista</b>	<b>Responsable de Unidad</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
<b>Nivel de educación formal</b>	Bachillerato	Bachiller	Tercer Nivel	Tercer Nivel	Tercer Nivel	Tercer Nivel
<b>Títulos requeridos</b>	Título de bachiller	Bachillerato	Licenciatura	Administración, Contabilidad, Economía y Finanzas	Licenciatura	Arquitecto / Ingeniero Mecánico
<b>Área de conocimientos formales</b>			Ciencias Sociales, Ciencias Administrativas o afines.	Contabilidad, Administración, Finanzas, Economía o afines.	Ciencias de la Educación	Arquitectura, Ingeniería mecánica

Fuente: Instructivo Interno de FLACSO 2012  
Elaborado: Por la Autora

Según la encuesta realizada con tema al nivel educativo podemos ver reflejado que casi un 7 % no cuenta con ninguna preparación educativa y que el 9% supera el nivel educativo requerido para nuestro grupo objetivo.

### ¿Cuál es el nivel de educación más alto que ha completado?

Answered: 76 Skipped: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Ninguno	6,58% 5
▼ Educación Básica	17,11% 13
▼ Educación Media	9,21% 7
▼ Bachillerato	10,53% 8
▼ Técnico/ Tecnológico	14,47% 11
▼ Tercer Nivel	32,89% 25
▼ Cuarto Nivel	9,21% 7
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>

**Gráfico 3.8** ¿Cuál es el nivel de educación más alto que ha completado

## CAPÍTULO IV

### MERCADO ADMINISTRATIVO

#### 4.1 Definición de Motivación

Es necesario tener claro el término su definición y tipos para poder así asociarlo con nuestro modelo estratégico, por lo cual a continuación se procederá con la definición de la misma.

Según Abraham Maslow, uno de los psicólogos más importantes de la historia, la motivación parte de la satisfacción de necesidades humanas por lo que las jerarquiza en 5 puntos importantes como se detalla a continuación:

**Imagen 8** Pirámide de Necesidades de Maslow



Fuente: Rubén Turienzo 2016

Con esta pirámide lo que busca es dar a conocer “la jerarquía de las necesidades humanas y que estas deben satisfacerse en orden secuencial desde la base hasta la cúspide” (TURIENZO, 2016) en otras palabras lo que nos muestra la imagen es el camino que todo ser humano debe realizar para llegar a la felicidad y todos aquellos deseos que llegaran a la motivación.

La pirámide tiene como base las necesidades fisiológicas que son aquellas necesidades básicas que posee cada ser humano o como lo menciona Maslow en su libro *Motivación y Personalidad* (1954) corresponde a la homeostasis estas son referentes a la salud, estas darán partida al resto de las necesidades ya que sin estas no se lograría la supervivencia de los humanos.

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales. (OVIEDO, 2012)

Como segundo pilar de la pirámide están las necesidades de seguridad y protección las cuales solo surgen a partir de que se hayan cumplido satisfactoriamente las necesidades fisiológicas, estas necesidades son aquellas en el cual el ser humano se siente seguro y protegido.

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

A continuación, están las necesidades de afiliación y afecto, en este pilar es donde el individuo busca un desarrollo afectivo donde se destacan las necesidades de asociación, participación y aceptación, las mismas se satisfacen con diferentes actividades tales como

deportivas, culturales y recreativas. No solo por instinto también por necesidad el ser humano busca relacionarse, ser parte de un grupo o de una comunidad, a formar una familia y tener amigos. Es este grupo sobresalen los valores tales como el compañerismo, la amistad y el amor y se forman a través de su entorno social.

Seguido el pilar de las necesidades de estima, Maslow menciona que dentro de este bloque se encuentran dos tipos de necesidades de estima altas y bajas, donde la estima alta se trata de buscar y conseguir el respeto de uno mismo donde también influyen sentimientos tales como: confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad; mientras que la estima baja trata de tener una buena relación en búsqueda del respeto con las personas de su entorno y se fundamenta en la necesidad de atención, aprecio, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria e incluso de dominio. (OVIEDO, 2012)

Como último pilar tenemos las necesidades de autorrealización donde el ser humano busca un crecimiento tiene la necesidad de avanzar, de ser alguien mejor y crear cosas mejores para su entorno. Esta es la cima de las necesidades jerárquicas del ser humano y todo esto se debe por haber alcanzado y terminado por completo los niveles anteriores de manera adecuada. (OVIEDO, 2012)

Para hacer un pequeño análisis de otras teorías de motivación se detalla en el siguiente cuadro la diferencia de teorías por diferentes psicólogos.

**Tabla 18** Teorías de la Motivación

Teoría de Maslow	Teoría de MacClelland	Teoría de la X y Y
Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pero la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.	Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.	Teoría X (Trabajan lo menos posible) y Teoría Y (Consideran al trabajo natural como el juego).
Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.	Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.	Teoría X (Carecen de ambición) y Teoría Y (Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían).
A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.	Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.	Teoría X (Evitan responsabilidades) y Teoría Y (En ciertas condiciones, buscan responsabilidades).

Fuente: Gabriela Montalvo  
Elaborado: Por Roberto Plasencia

#### 4.2 Tipos de Motivación

Existen diferentes tipos de motivación, pero podemos mencionar algunos tales como; intrínseca, extrínseca, amotivación, positiva, negativa, motivación primaria, social, trascendental, básica y cotidiana. Para conseguir alcanzar sus objetivos, los seres humanos deben limitar los objetivos, contar con las diferentes habilidades, activación y energía necesarias. (SILVAN, 2019)

Según Deci y Ryan (2000) la motivación se presenta en varios niveles, con diferente orientación y varios tipos de la misma; donde la definición de orientación incluye actividades subyacentes, metas y objetivos que producen la motivación en otras palabras los diferentes fenómenos que mantienen y causan las motivaciones.

A continuación, se detalla las tres motivación más importantes y consideradas por psicólogos.

### **4.2.1 Motivación Intrínseca**

Se puede decir que esta motivación es aquella en la que existe un impulso para realizar las cosas por la satisfacción de hacerlas, es decir que la propia ejecución de las diferentes tareas es la recompensa y satisfacción de la misma. (SAEZ, 2019)

### **4.2.2 Motivación Extrínseca**

Esta motivación se basa o se lleva a cabo de determinadas acciones o conductas enfocadas en el cumplimiento de un objetivo de conseguir algún beneficio externo, aunque en algunos casos estas actividades no sean de un total agrada para el individuo, pero de una u otra forma se obtendrá una recompensa externa.

Deci & Ryan (1985) describen cuatro estadios de motivación extrínseca:

- En un principio la motivación regulada externamente: no existe autonomía y se hace porque alguien nos lo pide o porque esperamos una recompensa.
- Sigue la motivación introyectada: El objetivo sigue siendo cumplir una demanda externa, pero la recompensa es interna. Tiene que ver con el mantenimiento de la autoestima, con alegrarse por ser capaz de hacer algo que nos piden, pero no tiene autonomía.
- Motivación regulada por identificación: Se sigue realizando por algo externo, pero cuenta con mayor autonomía y capacidad de tomar decisiones para llegar a ella.
- Motivación por integración: Es el tipo de motivación extrínseca más parecida a la intrínseca. Se logra cuando la persona asimila los objetivos como propios y acordes a su sistema de valores, además de tener una gran autonomía. Sigue sin ser intrínseca porque la tarea no se realiza por el propio disfrute de la

misma, pero consigue mejores resultados que cualquier otro estadio de motivación extrínseca. (GONZALES, 2013)

### 4.2.3 Motivación Transcendental

Por otro lado, la motivación trascendente busca el beneficio de las personas de su entorno mas no del individuo, su base son los valores, creencias, costumbres y principios de los individuos; los valores tales como la amistad la solidaridad, la generosidad, respeto entre otros son aquellos valores que provocan las diferentes actitudes y acciones para el beneficio de las demás personas de su entorno. Esta motivación está encaminada en la satisfacción de las necesidades de las demás personas sobre las necesidades del individuo mismo, cuando se encuentra en momentos de trabajo en grupos, o frente a la sociedad es donde el individuo se desarrolla a plenitud su potencial. (SANCHEZ, 2013)

**Tabla 19** Cuadro Diferencial de los Tipos de Motivación

<b>Motivación Intrínseca</b>	<b>Motivación Extrínseca</b>	<b>Motivación trascendental</b>
Aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal.	Se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc.	Aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo.
La base está en que, intrínsecamente una persona motivada no verá los fracasos como tal, sino como una manera más de aprender ya que su satisfacción reside en el proceso que ha experimentado realizando la tarea.	La base de la motivación extrínseca es el fin de conseguir esos intereses o recompensas, y no la propia acción en sí	La base de la motivación trascendente esta en las creencias, valores y principios del individuo.
La competencia es la interacción efectiva que hace el individuo con el ambiente, lo que produce un sentimiento de eficacia.	Determinada por la recompensa e incentivos que se derivan de la acción o conducta.	La motivación trascendente está orientada a satisfacer necesidades no demandadas de los otros, pasando por encima de las necesidades propias, para la mejora del resto del grupo.
La autodeterminación es la capacidad para elegir y que estas elecciones determinen las acciones.	Los factores motivadores externos funcionarán siempre que el trabajador no los posea, los desee y perciba que puede	Hace referencia a la actitud que toma el líder para motivar y desarrollar las potencialidades de todos los miembros del grupo.

	obtenerlos (no motivan si ya se tienen).	
Busca satisfacer necesidades superiores, derivadas de la actividad laboral en sí misma y con control interno (lo hago porque me sale del interior hacerlo y no porque me den recompensas o premios si lo hago).	La actividad laboral no es un fin en sí misma, es un medio para obtener un fin y satisfacer las necesidades propias del individuo.	Satisface necesidades ajenas pero no caprichos ajenos, por lo que una persona puede ser muy trascendente y, simultáneamente, muy exigente.

Fuente: Gabriela Montalvo  
Elaborado: Por Roberto Plasencia

### 4.3 Motivación Interna

Ya se definió a brevedad lo que es la motivación intrínseca o en otras palabras internas, pero se detallara un poco más y aplicándola en el campo laboral.

Motivación interna, no está enfocada en ninguna necesidad o elementos que conlleven una recompensa externa o adicional al beneficio propio ni elemento de recompensa externa, surge una motivación natural y espontanea del individuo, la cual surge por voluntad propia sin necesidad de que intervenga un factor exterior. “Esta motivación interna puede ser provocada por el placer, la curiosidad, lo imprevisible, etc. Éstas motivaciones funcionan mejor si existe un equilibrio entre la conducta o tarea y la competencia personal al efectuar dicha actividad. Estas motivaciones son las que mejor funcionan porque dependen únicamente de uno mismo y están relacionadas con la propia voluntad.” (HERMANDEZ, 2014)

La motivación interna se puede producir de dos diferentes maneras:

- El trabajador o empleador encuentra una satisfacción innata cuando realiza alguna actividad.

- El trabajador realiza una tarea para satisfacer otra necesidad que le resulta importante (por ejemplo, realiza una tarea aburrida para contribuir a un esfuerzo en equipo) (SILVA, 2019).

En ambos casos podemos notar que, con respecto a la satisfacción, los individuos buscan una satisfacción de sus necesidades mas no por conseguir algún premio o la satisfacción de algún objeto externo.

Según la teoría de la Autodeterminación, los seres humanos tienen de semejante tres necesidades psicológicas fundamentales:

La Competencia: Es la necesidad de una persona de sentirse valorada por sus conocimientos, habilidades y experiencia. Las personas tienen una fuerte necesidad de afinar y demostrar sus habilidades, ya sean de carácter técnico, interpersonal o de liderazgo. Contar con oportunidades y apoyo para desarrollar y demostrar la competencia constituye un potente motivador interno para todos los trabajadores.

La Vinculación: Es la necesidad de colaborar con los compañeros. Independientemente de la función que desempeñen, la mayoría de los trabajadores desea colaborar con los demás. Mediante estudios se demuestra que esta necesidad interna es más potente que las necesidades, de obtener recompensas o evitar el castigo. Sin embargo, la colaboración eficaz con los demás mejora los resultados empresariales por medio de la unificación de criterios y experiencias.

La Autonomía: Es la autorregulación, dentro de unas directrices, donde se enfocará en alcanzar metas empresariales. Por lo cual, disfruta de una total libertad en el lugar de trabajo porque cada persona ha de contribuir a unos resultados comunes. mientras, las personas anhelan la libertad de moldear su trabajo para apoyar a los demás. 1. (SILVA, 2019)

## CAPÍTULO V

### INSIGHTS

#### 5.1 Definición de Insights

Al hablar de un insight se hace referencia a las motivaciones más profundas en las cuales intervienen actitudes, sentimientos y creencias de una persona respecto a su comportamiento reflejado hacia una marca, producto o ámbito, se puede decir que estas nacen de una experiencia o percepciones y se enlaza con el “consumidor” de manera individual y creando una identificación con ellos. Los insights permitirán conocer las percepciones del público o segmento objetivo. (GARCIA, 2018)

**Tabla 20 LAS 4 R INSIGHTS**

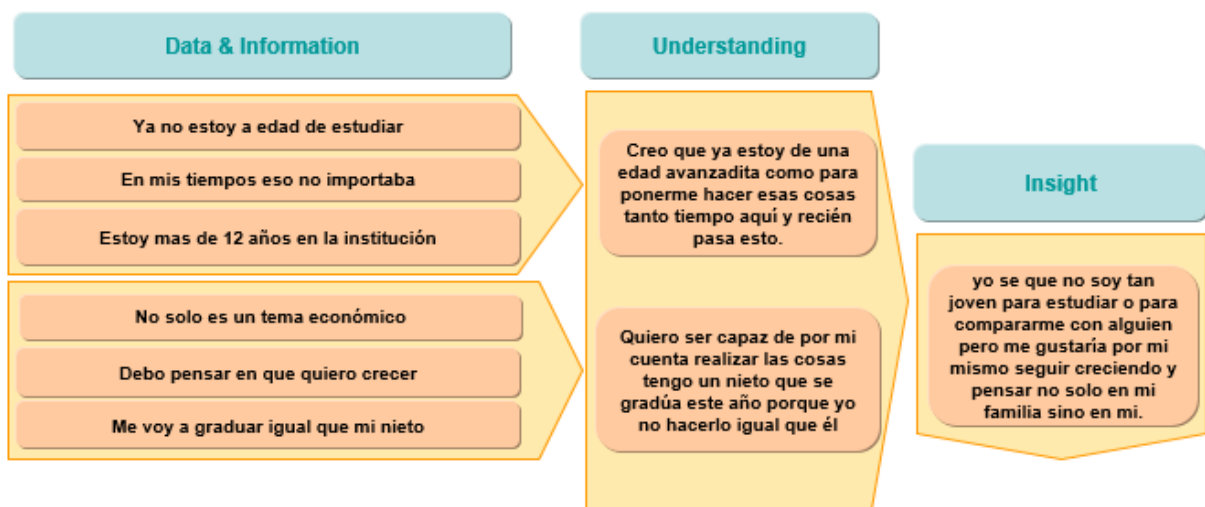


Fuente: Juan José Cárdenas  
Elaborado: Por la Autora

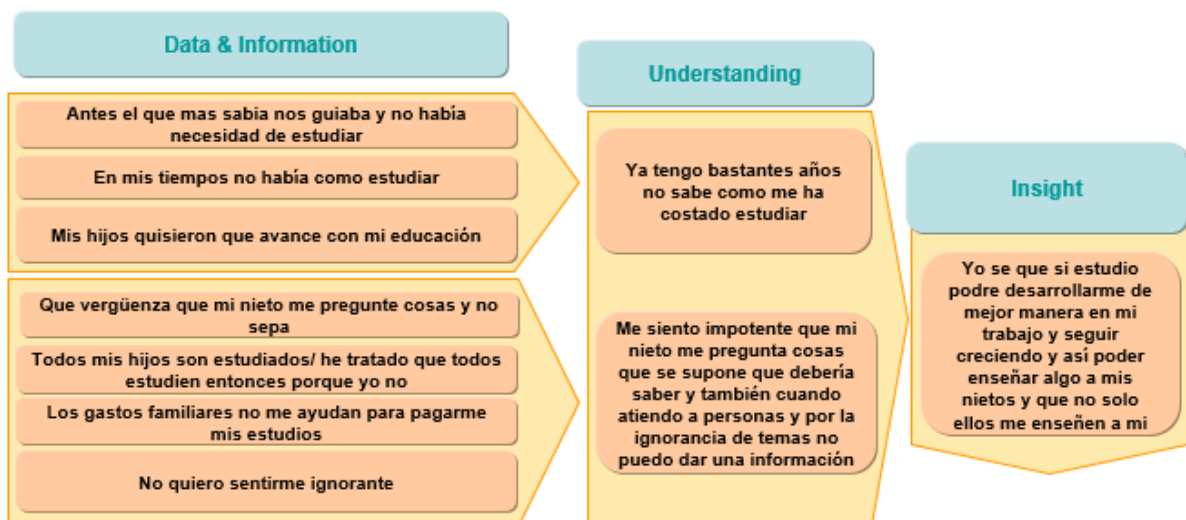
## 5.2 DUI PROCESS:



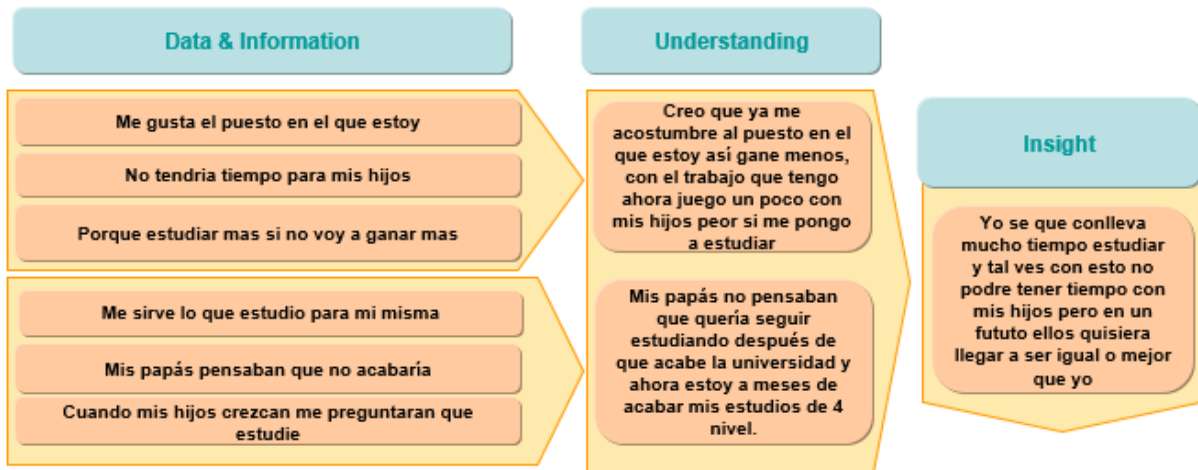
### 5.2.1 Auxiliar de Servicio:



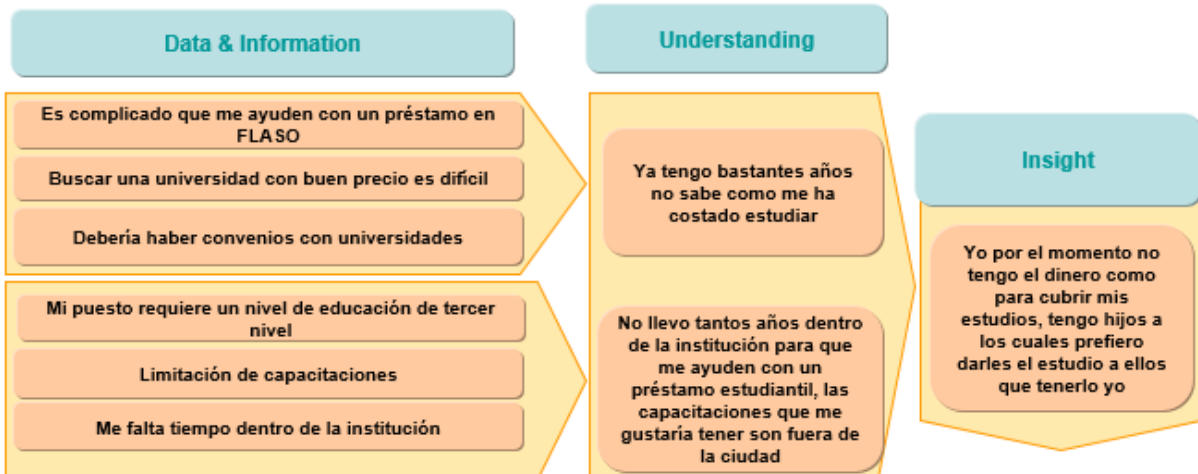
### 5.2.2 Recepcionista:



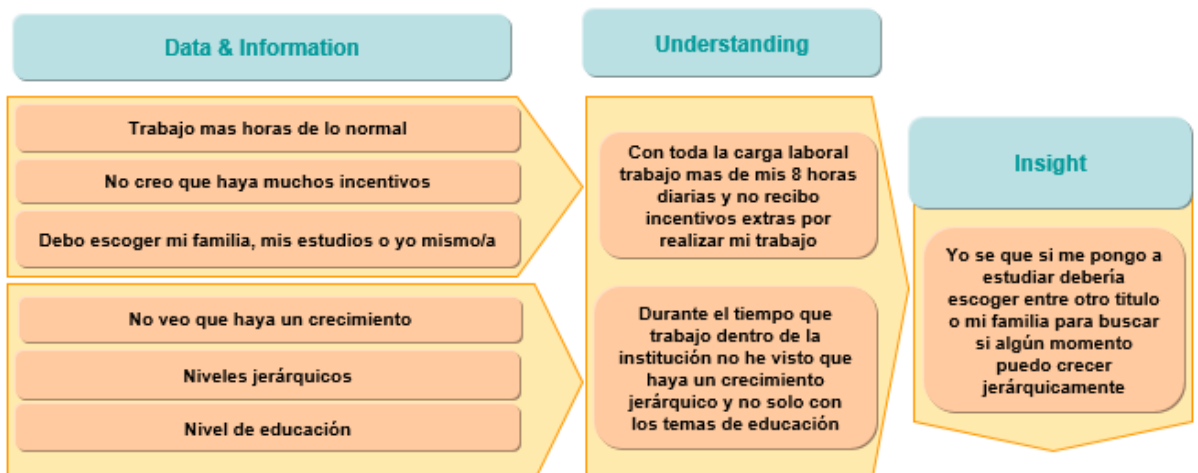
### 5.2.3 Asistente:



### 5.2.4 Analista:



### 5.2.5 Responsable de Unidad- Jefe de Unidad:



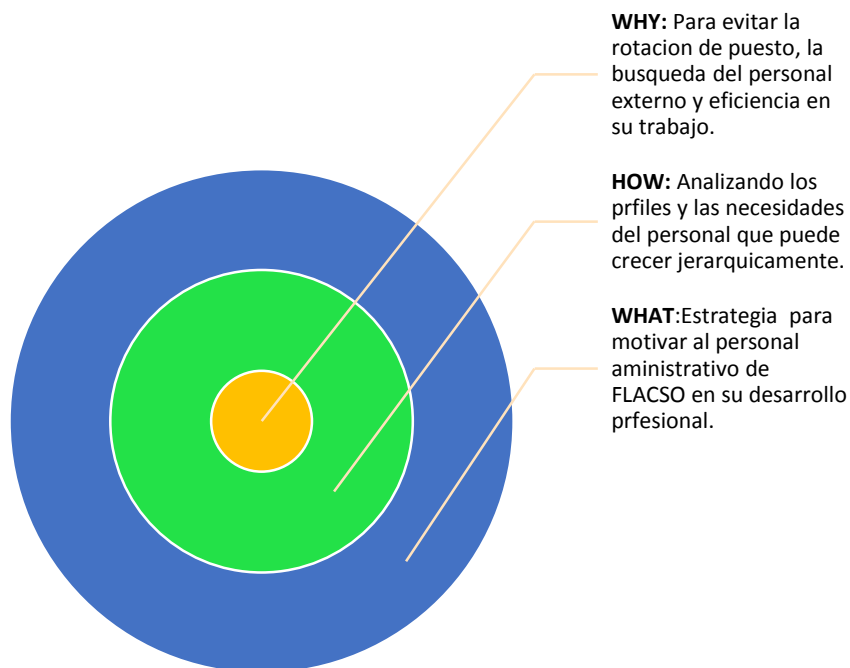
## CAPÍTULO VI

### ESTRATEGIAS

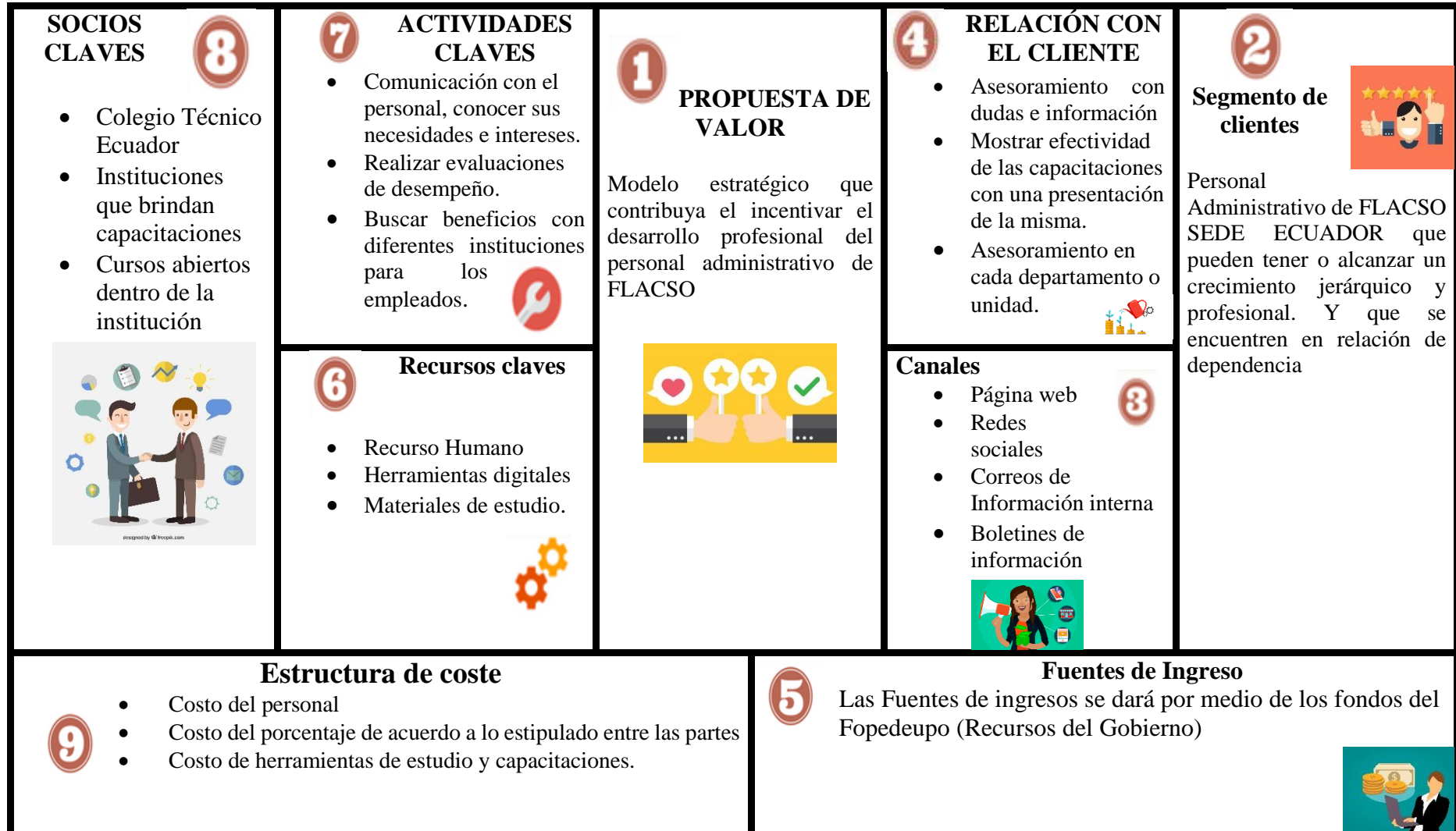
#### 6.1 Golden Circle

La estrategia de Golden Circle se trata de un gráfico el cual está formado por tres círculos, los cuales están uno adentro de otro y tienen un significado y forma de aplicarlo dentro de un negocio, empresa o institución de forma eficiente.

- **Que:** Responde a lo que se hace y a qué se quiere dedicar.
- **Como:** Responde a los procesos a través de los cuales se lleva a cabo las acciones.
- **Porque:** Responde la razón por la que se desarrolla el negocio



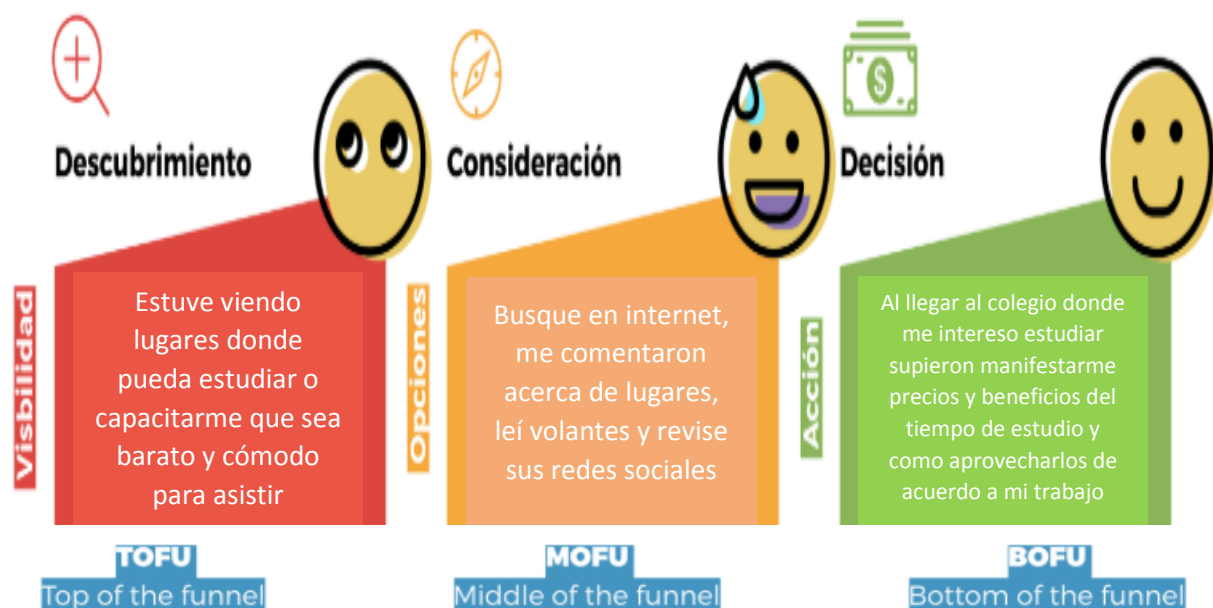
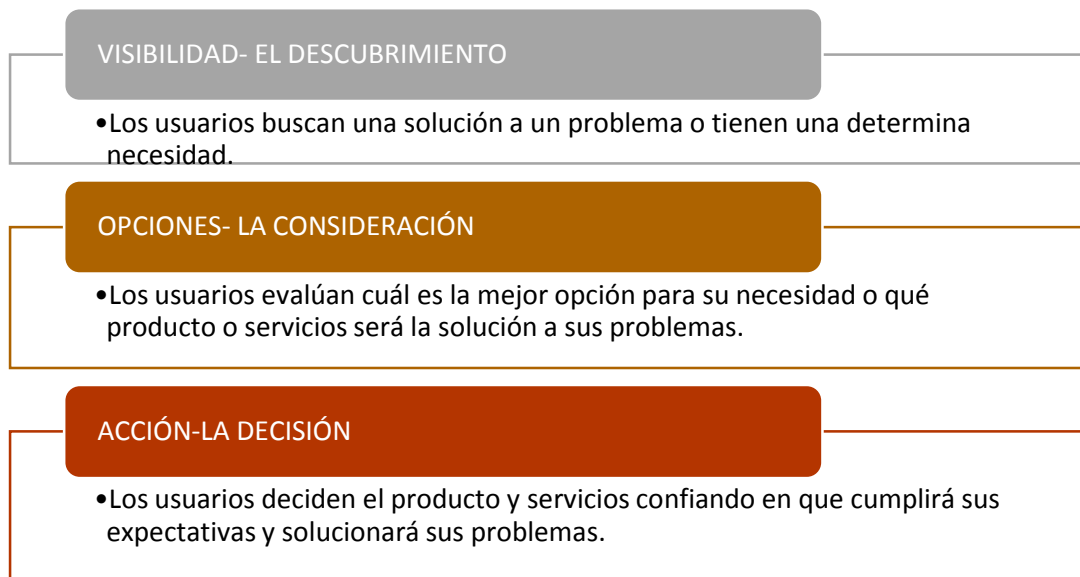
## 6.2 CANVAS



## 6.3 Customer Journey

El Customer Journey es una estrategia que permite conocer y monitorizar las necesidades, comportamientos y problemas que existe dentro de un segmento o público en específico durante el proceso de compra o ente caso en el momento después de las capacitaciones realizadas. (NUÑEZ, 2018)

### 6.3.1 Fases



## CAPÍTULO VII

### ANÁLISIS FINANCIERO

#### 7.1 Estado financiero auditado 2018

Tabla 21 Estado Financiero 2018

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
	Notas	2018	2017
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE:</b>			
Efectivo y equivalente de efectivo	8	2.036.795,00	2.891.193,00
Deudores comerciales, neto	9	3.176.087,00	1.176.839,00
Impuestos por cobrar	11	445.566,00	270.122,00
Otras cuentas por cobrar	12	328.488,00	205.743,00
Inventarios, neto	13	230.314,00	260.473,00
Inversiones a valor razonable	14	23.938.279,00	18.858.756,00
<b>Total activo corriente:</b>		<b>30.155.529,00</b>	<b>23.663.126,00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE:</b>			
Activos Intangibles	15	177.617,00	245.482,00
Propiedades de inversión	16	6.443.785,00	6.631.121,00
Propiedad, mobiliario y equipo	17	33.151.455,00	24.208.076,00
Otros activos	18	1.389.064,00	1.343.087,00
<b>Total de activo no corriente</b>		<b>41.161.921,00</b>	<b>32.427.766,00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>		<b>71.317.450,00</b>	<b>56.090.892,00</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Impuestos por pagar	11	79.782,00	77.674,00
Acreedores comerciales	19	246.351,00	170.100,00
Obligaciones por beneficios a empleados	20	188.688,00	179.827,00
Otros pasivos corrientes	21	1.198.776,00	753.459,00
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>1.713.597,00</b>	<b>1.181.060,00</b>

**PASIVO NO CORRIENTE**

Beneficios a empleados a largo plazo	22	3.468.479,00	3.139.629,00
<b>Total Pasivo no corriente</b>		<b>3.468.479,00</b>	<b>3.139.629,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>5.182.076,00</b>	<b>4.320.689,00</b>

**PATRIMONIO**

Superávit acumulado	23 a)	51.056.930,00	46.365.262,00
<b>Otros Resultados integrales:</b>			
Reserva de revaluación de propiedades	23 b)	15.092.114,00	5.501.832,00
Resultados actuariales	23 c) -	13.670,00	-
<b>Otros Resultados integrales</b>		<b>15.078.444,00</b>	<b>5.404.941,00</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>66.135.374,00</b>	<b>51.770.203,00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>71.317.450,00</b>	<b>56.090.892,00</b>

Fuente: Auditoria 2018 FLACSO

Elaborado: Por la Autora

## 7.2 Estado de resultados auditado 2018

**Tabla 22** Estado de Resultados 2018

ESTADO DE RESULTADOS			
	Notas	2018	2017
<b>INGRESOS:</b>			
Subvenciones gubernamentales	24	15.189.626,00	14.309.646,00
Ingresos por docencia y servicio	25	2.533.841,00	2.990.811,00
Ingresos Financieros	26	1.124.760,00	765.979,00
Otros ingresos		282.427,00	332.969,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>19.130.654,00</b>	<b>18.399.405,00</b>
<b>GASTOS:</b>			
Gastos por beneficios de empleados	27 -	7.796.327,00	7.887.547,00
Gastos por servicios	28 -	3.066.162,00	2.417.863,00
Gastos por servicios de estudiantes	29 -	1.594.011,00	2.075.012,00
Depreciación y amortización	-	968.483,00	993.716,00
Suministros y materiales	30 -	252.799,00	205.213,00
Mantenimiento	-	197.908,00	126.742,00
Costos financieros	-	282.181,00	410.579,00
Costo de venta publicaciones	-	11.710,00	18.847,00
Otros costos y gastos	-	379.075,00	31.833,00
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>- 14.548.656,00</b>	<b>- 14.167.352,00</b>
<b>EXCEDENTE DEL AÑO</b>		4.581.998,00	4.232.053,00
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>			
Ganancias por revaluación de propiedades		9.590.282,00	101.276,00
Ganancia actuarial		83.221,00	107.516,00
<b>RESULTADO INTEGRAL NETO DEL AÑO</b>		<b>14.255.501,00</b>	<b>4.238.293,00</b>

Fuente: Auditoría 2018 FLACSO  
Elaborado: Por la Autora

### 7.3 Índice de rentabilidad

Los índices de rentabilidad o conocidos también como ratios de rentabilidad nos sirven para determinar si una empresa o en este caso una institución está generando los recursos suficientes para pagar sus costos y remunerar a los empleados de forma correcta, si se desea calcular hay que tener en cuenta algunos factores que miden la capacidad de la institución, con este índice se mostraran resultados que aportaran para tomar decisiones con respecto a gastos, inversiones o costos. (DestinoNegocio, 2019)

En este caso utilizaremos la siguiente formula de ratio de rentabilidad:

$$\text{Ratio de Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Recursos propios}} \text{ Ecuación 7.1}$$

FLACSO SEDE ECUADOR cuenta con dos fondos de ingreso, fondos que da el gobierno a la institución tales como el Fopedeupo: “el artículo 20 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), incluye en el patrimonio y fuentes de financiamiento de las instituciones de educación superior: " ... b) Las rentas establecidas en la Ley del Fondo Permanente de Desarrollo Universitario y Politécnico (FOPEDEUPO); c) Las asignaciones que han constando y las que consten en el Presupuesto General del Estado, con los incrementos que manda la Constitución de la República del Ecuador; d) Las Página 1 de 11 Av. República E7-226 y Diego de Almagro REPÚBLICA DEL ECUADOR CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR asignaciones que corresponden a públicas ...” (RENÉ RAMIREZ, 2018) Por otro lado la auto gestión la cual se encuentra conformada por matrículas, colegiaturas y cursos abiertos. Por lo cual con respecto a la formula antes mencionada quedaría así de acuerdo a FLACSO.

$$\text{Ratio de Rentabilidad} = \frac{\text{Estado de Resultados(Excedente del año)}}{\text{Patrimonio}} \text{ Ecuación 7.2}$$

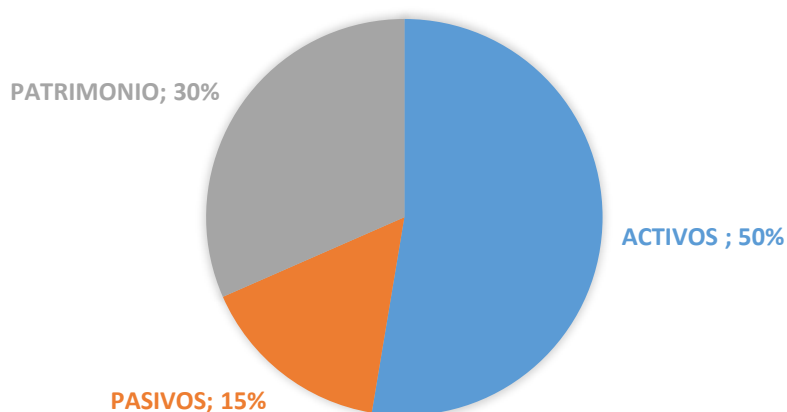
$$\text{Ratio de Rentabilidad} = \frac{4581998}{66135374}$$

$$\text{Ratio de Rentabilidad} = 0.0693$$

Lo que nos refleja este índice es que el Patrimonio de FLACSO genera un porcentaje del 6.93% por lo que le permite a la institución tener una rentabilidad estable y lo que proyecta es que por ninguno de los casos por temas externos o internos los empleados se verán afectados.

**Imagen 9 ESTADO FINANCIERO FLACSO 2018**

### ESTADO FINANCIERO



Fuente: Informe Auditado 2018  
Elaborado: Por la Autora

#### 7.4 Índice de Solvencia

El índice de solvencia es sumamente importante en el momento que las empresas o instituciones analizan su situación financiera es uno de los más importantes a la hora de analizar la situación financiera de la empresa. Este índice mide la capacidad que tienen una organización para realizar o afrontar el pago de las deudas y obligaciones existentes. (ZAMORA, 2019)

En el caso de FLACSO en el año 2018 el Índice de solvencia: 17,60. Lo que significa que por cada dólar que FLACSO Ecuador tiene como obligación en pasivo corriente, la

institución mantiene 17,60 dólares en activos corrientes para poder cubrirlos. (ECUADOR, 2019)

### 7.5 Índice de Endeudamiento

El índice de endeudamiento sirve contribuye para determinar la cantidad de apalancamiento que utiliza una empresa o institución, en otras palabras realiza una proporción el financiamiento ajeno (pasivo) y el financiamiento que cuenta la empresa (patrimonio) o en otros casos se utiliza también los activos que posee la empresa menos los pasivos de la misma (ZAMORA, 2019)

Según lo anteriormente mencionado quedaría establecido las siguientes formulas:

**Imagen 10** Índice de Endeudamiento

Ratio de Endeudamiento

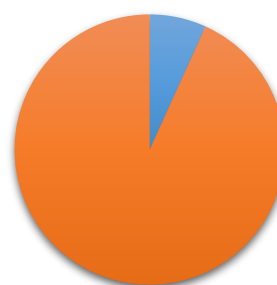
$$= \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

Ratio de Endeudamiento

$$= \frac{\text{Pasivo}}{(\text{Activo} - \text{Pasivo})}$$

Fuente: Informe de Gestión 2018  
Elaborado: Por la Autora

### ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO



■ PASIVO ■ ACTIVO

En el caso de FLACSO en el año transcurrido se utilizó la siguiente formula

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{(\text{Activo}-\text{Pasivo})} \text{ Ecuación 7.3}$$

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{5182076}{71317450}$$

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = 0.0727$$

Índice de endeudamiento: 7,27%. Lo que muestra que apenas el 7,27% de los activos totales de FLACSO está comprometido en obligaciones con terceros. (ECUADOR, 2019)

## 7.6 Índice de Gestión

Los indicadores de Gestión se utilizan para estudiar y analizar el impacto de los planes de formación en relación a los aspectos de la institución entre los costos y los empleados. (CARRASCO, 2019)

$$\text{Costo Hora de Fomación} = \frac{\text{Valor de Presupuesto ejecutado}}{\text{Horas de Formación Aplicadas}} \text{ Ecuación 7.4}$$

$$\text{Costo Hora de Fomación} = \frac{16315}{128}$$

$$\text{Costo Hora de Fomación} = 127.46$$

Esto nos demuestra que existe muy pocas capacitaciones para el presupuesto establecido del mismo, ya que el costo de hora de formación es de \$127, 46 dólares.

## 7.7 Índice de efecto

Estos índices buscan evaluar la aceptación de las diferentes acciones formativas dentro de una empresa, organización o institución. (CARRASCO, 2019)

Tasa de Participantes que realizan pasantías en una empresa =

$$\frac{\text{Número de pasantes}}{\text{número total de participantes}} \quad \text{Ecuación 7.5}$$

$$\text{Tasa de Participantes que realizan pasantías en una empresa} = \frac{37}{188}$$

$$\text{Tasa de Participantes que realizan pasantías en una empresa} = 0.1968$$

Este índice nos quiere decir que FLACSO cumple y se encuentra dentro de la normativa ecuatoriana donde se menciona que las instituciones o empresas deben contar con un porcentaje mínimo del 4% de pasantes dentro de la institución teniendo así 5 veces de lo requerido con un porcentaje de 19.68%

### 7.8 Índice de Capacitación

$$\text{Tasa de capacitados} = \frac{\text{Número de capacitados}}{\text{Número de participantes}} \quad \text{Ecuación 7.6}$$

$$= \frac{96}{188}$$

$$= 0.5106$$

Este índice nos demuestra que más de la mitad de empleados en relación de dependencia con un porcentaje de 51.06% han realizado por lo menos una capacitación dentro del 2019.

$$\text{Tasa de capacitaciones realizadas} = \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Número de capacitados}} \quad \text{Ecuación 7.7}$$

$$= \frac{210}{96} = 2.18$$

Por medio de este índice podemos completar la información anterior ya que los colaboradores de FLACSO han realizado un promedio de 2 capacitaciones.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

FLACSO SEDE ECUADOR es un organismo internacional que dentro de la República del Ecuador es considerado una universidad pública, por lo cual tiene los beneficios de la misma. Pese a la crisis que surgió en el año 2016 FLACSO ha buscado de una u otra forma no verse afectado como institución y peor aún afectar a sus empleados y trabajadores. En el año 2018 por medio de diferentes reuniones, consejos directivos y comisiones de empleados se llega a implementar resoluciones que permitan que den el primer paso los empleados y trabajadores en su crecimiento profesional, además de un incentivo si lo podemos decir así que es la nueva creación de un escalafón administrativo que desde hace años atrás este no se había renovado.

El mayor número de trabajadores administrativos son el personal de auxiliar de servicio, asistentes y analistas en los cuales se enfocó este modelo estratégico ya que son las personas que puede tener un crecimiento no solo profesional si no jerárquico dentro de la institución.

Además, según la encuesta realizada el 64.94% de las personas encuestadas trabaja dentro de la institución entre 3 a 10 años y que casi un 20% de 11 a 20 años, esto nos quiere decir que los colaboradores de FLACSO tienen la mayor parte de su carrera profesional lo han hecho ahí en la institución; si hablamos del nivel educativo que se requiere para cada perfil de puesto se concluye que mucho del personal no cuenta con ningún nivel de educación, según el segmento analizado la mayoría de los empleados debería tener un nivel de educación de tercer nivel para desempeñarse de forma eficiente en cada uno de sus puestos dando como ejemplo así el caso de asistentes y analistas según el perfil de puesto este grupo debería tener como mínimo un nivel de educación de tercer nivel. Se concluyó también que muchos de los

empleados no quisieron estudiar por gastos que conlleva el mismo, aunque FLACSO realizó un convenio con el Colegio Técnico Ecuador donde la más del 60% de colegiatura cubre FLACSO, otra razón es el tiempo, ya que mucho de los empleados tienen carga familiar y responsabilidades con los mismos, y como última conclusión dentro de ámbito de la educación es que algunos empleados prefieren quedarse tal y como están por costumbre y hábito.

Con respecto al tema financiero actual en función de lo manifestado en este modelo se puede concluir que la operación de FLACSO Sede Ecuador obedece a una adecuada planificación y gestión financiera, lo que le permite mantener una estructura sólida.

## **Recomendaciones**

Obtener convenios con proveedores de materiales e insumos que sean necesarios para los empleados en su desarrollo educativo ya que estos también contribuyen en su desarrollo y bienestar.

Tener un Departamento de Talento Humano establecido y con funciones que ayuden a conocer las necesidades de los empleados, ya que se cuenta con una unidad y con un responsable de la misma, pero es necesario personal para las funciones específicas que conlleva un departamento de Talento Humano.

Interesarse en el desarrollo de su personal por medio de esto evitar la rotación de puesto y permanecía de un puesto por un largo tiempo sin que el empleado mejore su calidad de empleado y eficiencia de su trabajo y en sí de la Institución.

Optimizar tiempos dentro de los procesos y aumentar la confianza del empleado con la institución y el clima laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

FLACSO SECRETARIA GENERAL . (30 de 04 de 2019). FLACSO- SECRETARIA GENERAL . Obtenido de <https://flacso.org/secretaria-general/acerca-flacso>

DestinoNegocio. (09 de 09 de 2019). ECONOMÍA. Obtenido de Para qué y cómo calcular los ratios de rentabilidad: <https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/para-que-y-como-calcular-los-ratios-de-rentabilidad/>

ECUADOR, F. S. (2019). INFORME DE GESTION . QUITO .

FLACSO. (05 de 06 de 1979). ACUERDO SOBRE LA FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES .

FLACSO SEDE ECUADOR . (30 de 04 de 2019). FLACSO-SEDE ECUADOR . Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/portal/contenido/paginas/el-sistema-internacional-de-flacso.1>

GARCIA, I. (29 de ENERO de 2018). ECONOMIASIMPLE.NET. Obtenido de INSIGHTS: <https://www.economiasimple.net/glosario/insight>

GONZALES, J. A. (01 de JULIO de 2013). PSICOSALUD. Obtenido de ¿Qué es la motivación extrínseca?: <https://psicosaludtenerife.com/2013/07/01/que-es-la-motivacion-extrinseca/>

HERMANDEZ, E. (30 de ABRIL de 2014). Motivación interna y motivación externa. Obtenido de <http://psicologia-esther2013.blogspot.com/2014/04/motivacion-interna-y-motivacion-externa.html>

- LOES. (12 de OCTUBRE de 2010). REGISTRO OFICIAL. Obtenido de LOES:  
[http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=11&Itemid=137](http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=11&Itemid=137)
- MEJIA, J. (05 de 2016). DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIA. ACTIVIDADES ESCENCIALES. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR: UNIDAD DE TALENTO HUMANO.
- NUÑEZ, V. (26 de MARZO de 2018). ¿Qué es el Customer Journey y cómo puedes crearlo para tu negocio? Obtenido de <https://vilmanunez.com/customer-journey/>
- OVIEDO, K. C. (24 de mayo de 2012). La Pirámide de Maslow. Obtenido de [eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/](http://eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/)
- PONCE, J. (16 de 07 de 2018). RESOLUCION DIR 005/2018. Obtenido de NFOFLAX:  
<https://www.flacso.edu.ec/infoflax/>
- PONCE, J. (10 de ENERO de 2019). RESOLUCION DIR 001-19. QUITO , PICHINCHA, ECUADOR.
- RENÉ RAMIREZ, M. (09 de 09 de 2018). REPÚBLICA DEL ECUADOR CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Obtenido de EL CONSEJO DE EDUCACION SUPERIOR: <http://www.unemi.edu.ec/wp-content/uploads/2018/09/Reglamento-de-Aplicacion-de-la-Formula-de-Distribucion-de-Recursos-destinados-Anualmente-por-parte-del-Estado-a-favor-de-las-Instituciones-de-Educacion-Superior.pdf>
- SAEZ, F. (08 de JULIO de 2019). FACILETHINGS. Obtenido de MOTIVACION INTRINSECA: <https://facilethings.com/blog/es/intrinsic-motivation>
- SANCHEZ, L. (11 de ENERO de 2013). EMPRENDEPYME. Obtenido de Motivación trascendente: <https://www.emprendepyme.net/motivacion-trascendente.html>

- SILVA, P. I. (26 de 08 de 2019). NUEVOS TIEMPOS LABORALES. Obtenido de  
MOTIVACION INTERNA:  
<https://nuevostiemposlaborales.wordpress.com/2016/04/07/la-motivacion-interna/>
- SILVAN, C. M. (10 de 08 de 2019). LIFEDER.COM. Obtenido de Los 9 Tipos de Motivación según la PsicologíaLos 9 Tipos de Motivación según la Psicología:  
<https://www.lifeder.com/tipos-de-motivacion/>
- TELÉGRAFO, E. (2019). El empleo adecuado bajó 3,2% en marzo de 2019. Obtenido de  
[www.eltelegrafo.com.ec](http://www.eltelegrafo.com.ec)
- TRABAJO, C. (18 de 10 de 2005). CODIGO DEL TRABAJO. Obtenido de  
[http://www.funcionjudicial.gob.ec/www/pdf/normativa/codigo\\_trabajo.pdf](http://www.funcionjudicial.gob.ec/www/pdf/normativa/codigo_trabajo.pdf)
- TURIENZO, R. (2016). El pequeño libro de la motivación. ESPAÑA: Centro Libros PAPP,  
S.L.U.
- VITERI, R. (09 de 01 de 2012). REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL. QUITO,  
PICHINCHA, ECUADOR .
- VITERI, R. (02 de 06 de 2016). REGLAMENTO DE FLACSO. REGLAMENTOS DEL  
PERSONAL DE LA FLACSO. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR.
- ZAMORA, E. (09 de 09 de 2019). CONTABILIDADE . Obtenido de Ratio de Solvencia:  
fórmula, interpretación y ejemplos: [https://www.contabilidae.com/ratio-solvencia-  
formula-interpretacion-ejemplos/](https://www.contabilidae.com/ratio-solvencia-formula-interpretacion-ejemplos/)