



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad educativa
CENEST-HARVARD 2013-2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Panchi Rodríguez, Ivonne Margaret

DIRECTOR: Jijón Gordillo, Elaine Raquel, MGS

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

MGS

Elaine Raquel Jijón Gordillo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de maestría, denominado **“Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad educativa CENEST-HARVARD 2013-2014”**, realizado por **Panchi Rodríguez Ivonne Margaret**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Marzo del 2017

f).....

DIRECTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Panchi Rodríguez Ivonne Margaret**, declaro ser la autora del presente trabajo de fin de maestría “**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad educativa CENEST-HARVARD 2013-2014**”, siendo **Jijón Gordillo Elaine Raquel**, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f)...

Panchi Rodríguez Ivonne Margaret

CI. 190039879-1

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Como persona siempre he tenido metas, metas que solo las he podido alcanzar con el apoyo de mi esposo, mis hijos, además de mis padres, es por esto que deseo dejar plasmada mi dedicatoria a mi familia por permitirme alcanzar esta meta.

Ivonne Margaret Panchi de Torres

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi espíritu, gracias de corazón por iluminar mi mente y por haber puesto en mí camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi esposo y mis hijos, por sus tantas atenciones y por su infinito amor.
Gracias...por ustedes siento mucha admiración y respeto.

A todos mis maestros y maestras que me brindaron parte de sus conocimientos, a mis padres, hermanos por apoyarme siempre y a mi amiga que fue mi inspiración y apoyo, para cumplir esta meta Lic. Rosa Sarango Yaguana.

Ivonne Margaret Panchi de Torres

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
CAPITULO I.....	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación e importancia de la propuesta.....	5
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 Hipótesis.....	7
1.5 Alcance.....	8
CAPITULO II.....	9
2. METODOLOGÍA	9
2.2. Participantes.....	13
CAPITULO III.....	14
3. MARCO TEÓRICO.....	14
3.1 Gestión por procesos.....	15
3.2.1 Procesos estratégicos.....	17
3.2.2 Procesos clave.....	18
3.2.3 Procesos de apoyo.....	18
3.3 Principios de la gestión de calidad ISO 9001.....	18
3.3.1 Principio 1: enfoque al cliente.....	19
3.3. 2 Principio 2: liderazgo.....	19
3.3.3 Principio 3: compromiso del personal.....	19
3.3.4 Principio 4: enfoque a procesos.....	20
3.3.5 Principio 5: mejora continua.....	20

3.3.6 Principio 6: toma de decisiones basada en la evidencia.....	20
3.3.7 Principio 7: gestión de las relaciones.....	20
3.4 Cuadro de mando de procesos.....	21
3.4.1. Estructura del cuadro de mando de procesos.....	21
3.4.1.1 Finanzas.....	22
3.4.1.2 Clientes.....	22
3.4.1.3 Procesos internos:.....	22
3.4.1.4 Innovación-aprendizaje:.....	22
3.4.2 Ficha del proceso.....	22
3.5. Introducción al mejoramiento continuo.....	24
3.5.1 Definición.....	24
3.5.2 El proceso de mejoramiento.....	24
3.5.3 Actividades básicas de mejoramiento.....	25
3.5.4 Pasos para el mejoramiento continuo.....	26
3. 6 Marco Legal.....	26
3.6.1 Constitución del estado, Ley Orgánica Educación Intercultural y Ley del Consumidor.....	26
CAPÍTULO IV.....	29
4. RESULTADOS.....	29
4.1 La Institución y el sector al que pertenece.....	30
4.2 Organización.....	30
4.3 Sus servicios.....	31
4.4 Sus clientes.....	32
4.5 Diagnóstico.....	32
4.5.1 Análisis FODA.....	32
4.5.2 Resultados de encuestas aplicadas.....	34
4.5.3 Diagnóstico actual de la Unidad educativa Cenest Harvard.....	42
4.5.4 Presentación de resultado de entrevistas.....	44
4.5.4.1 Entrevista a secretaría general.....	44
4.5.4.2 Entrevista departamento de contabilidad.....	45
4.5.4.3 Presentación del proceso actual de emisión de certificados de matrícula.....	46
4.5.4.4 Presentación del proceso de entrega de facturas.....	48
4.5.4.5 Análisis de resultados de la entrevista.....	50
4.6 Discusión.....	50
4.6.1 Verificación de Objetivos.....	50
4.6.2 Objetivos Específicos.....	50

4.6.3 Contratación de la hipótesis.	51
CAPITULO V	52
5.1 Fichas de procesos críticos.....	53
5.1.1 Ficha de procesos estratégico.....	53
5.2 Mapa de procesos críticos.....	55
5.3 Descripción de procesos.....	55
5.3.1 Proceso estratégico.....	56
5.3.1.1 Rediseño del proceso de recaudación con base en procesos.	56
5.3.1.2 Tiempos del proceso de recaudación rediseñado.....	57
5.3.2 Proceso de Soporte.....	59
5.3.2.1 Rediseño del proceso de emisión de certificado de matrícula.	59
5.3.2.2 Tiempos del proceso de emisión de certificados de matrícula rediseñado..	60
5.3.2.3 Resultados totales del proceso de emisión de certificados de matrícula rediseñado.	61
5.3.2.4 Análisis y comparación del proceso rediseñado de emisión de certificados de matrícula.	61
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	Título de la Tabla	Página
1	Total de Total de Padres de Familia	15
2	Análisis FODA	37
3	Resultados De Encuestas Aplicadas Primera Pregunta	38
4	Resultados De Encuestas Aplicadas Relación Primera Pregunta	39
5	Resultados De Encuestas Aplicadas Segunda Pregunta	40
6	Resultados De Encuestas Aplicadas Tercera Pregunta	41
7	Resultados De Encuestas Aplicadas Cuarta Pregunta	42
8	Resultados De Encuestas Aplicadas Quinta Pregunta	43
9	Resultados De Encuestas Aplicadas Sexta Pregunta	44
10	Resultados De Encuestas Aplicadas Séptima Pregunta	45
11	Tiempo proceso de emisión de certificado de matrícula actual	52
12	Tiempo de proceso actual de recaudación	54
13	Ficha de procesos operativos	59
14	Ficha de procesos soporte	59
15	Tiempos del proceso de recaudación rediseñado	62
16	Tiempos del proceso de recaudación rediseñado	62
17	Resultados totales del proceso de recaudación rediseño	63
18	Tiempos del proceso de emisión de certificados de matrícula rediseñado	65
19	Tiempos del proceso de emisión de certificados de matrícula rediseñado	65
20	Resultados totales del proceso de emisión de certificados de matrícula rediseñado	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	Título del Gráfico	Página
1	Gestión por Proceso	20
2	Pasos para el Mejoramiento Continuo	30
3	Organización Estructural de la Unidad Ed. Cenest Harvard	34
4	Resultados De Encuestas Aplicadas Primera Pregunta	38
5	Resultados De Encuestas Aplicadas Relación Primera Pregunta	39
6	Resultados De Encuestas Aplicadas Segunda Pregunta	40
7	Resultados De Encuestas Aplicadas Tercera Pregunta	41
8	Resultados De Encuestas Aplicadas Cuarta Pregunta	42
9	Resultados De Encuestas Aplicadas Quinta Pregunta	43
10	Resultados De Encuestas Aplicadas Sexta Pregunta	44
11	Resultados De Encuestas Aplicadas Séptima Pregunta	45
12	Proceso Actual De Emisión De Certificado De Matrícula	51
13	Proceso Actual De Recaudación	53
14	Mapa de Proceso Críticos	60
15	Rediseño Del Proceso De Recaudación En Base A Procesos	61
16	Rediseño Del proceso De Emisión De Certificado De Matricula	64

RESUMEN

En el actual trabajo de investigación se presenta una propuesta de diseño de gestión con base en procesos, con el único objetivo de ofrecer una herramienta para poder describir la forma correcta de ejecutar los distintos procesos para el desarrollo de las actividades cotidianas de la unidad educativa en investigación, con la finalidad de ayudar a cambiar de manera positiva los procesos de la misma, se realiza la recolección de información y en base a esta se delimitan e individualizan los problemas, además se plantean los objetivos y las hipótesis a cumplirse, además se plantea la metodología que se va a seguir, realizando entrevistas personales con las personas pertinentes de la unidad educativa.

Esta información muestra cómo funciona la unidad educativa y cuáles son sus servicios, se elabora un marco teórico en el que se extrae las distintas definiciones y la metodología aplicada, y al final en base a la información recolectada y analizada se procede a realizar el mapa de procesos y diagramas de flujo de cada proceso.

PALABRAS CLAVES.- Gestión por procesos, calidad, indicadores de gestión.

ABSTRACT

This research paper presents a proposal of management design based on processes, with the sole objective of offering a tool to describe the correct way to execute the different processes for the development of the daily activities of the educational unit in research, with the purpose of helping to positively change the processes of the same, the collection of information is done and based on this delimit and individualize the problems, in addition the objectives and the hypothesis to be fulfilled are posed, the methodology to be followed, conducting personal interviews with the relevant persons of the educational unit.

This information will show how the educational unit works and what its services are, a theoretical framework is elaborated in which the different definitions and the applied methodology are extracted, and in the end, based on the information collected and analyzed, the map of processes and flow diagrams of each process.

KEY WORDS.- Management by processes, quality, management indicators.

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito fundamental mostrar un estudio pormenorizado de cómo se puede proceder con los modelos de gestión por procesos en la unidad educativa Cenest Harvard, para así poder establecer la importancia de crear este instrumento. Para el desarrollo de la presente tesis se realizaron algunos procesos, los cuales dan inicio con la investigación teórica, mismo que consiste en buscar conceptos que se vinculen con lo que es la gestión con base en procesos, en otras palabras se mostrará lo que en este tema se encuentre a nivel mundial, latinoamericano, nacional y local, para así poder realizar un análisis profundo de las causas y efectos que pueden darse en el momento de la aplicación de una gestión por procesos en esta institución, especialmente en lo que respecta a la respuesta de los clientes.

Con este estudio se espera llegar a los objetivos planteados como lograr la efectividad administrativa de la unidad educativa, sin embargo en primera instancia se pretende establecer las razones por las que se ocasiona una baja calidad en la atención desde la perspectiva de empresa, así mismo determinar cuál sería la solución acertada para poder corregir tales motivaciones. En este contexto se va a describir la fase metodológica en donde se encontrarán las estrategias de investigación cualitativas, con relación a la capacidad de desarrollar los contenidos administrativos para así tener una perspectiva correcta de lo que está ocurriendo en esta unidad educativa.

Al momento existe desconocimiento entre el personal que integra la unidad, por cuanto no existe un instrumento claro donde se plasme los respectivos procesos que se deben ejecutar en la institución, en este sentido se tendrá que elaborar los procesos y difundirlos para lograr el compromiso de los empleados de la Institución, posterior a esto se deberá medir el rendimiento de cada uno de los colaboradores para poder saber si se está cumpliendo con las metas.

1.1 Planteamiento del problema

El servicio educativo privado, no debe ser de acceso de unos pocos, más bien este servicio hace referencia a que su gestión está en manos de particulares, quienes asumen toda la responsabilidad tanto de los éxitos como de los fracasos.

El servicio prestado es una actividad creada para satisfacer en forma regular y continua cierta categoría de necesidades de interés general en el mercado. Debe suministrarse con un criterio técnico gerencial de planificación, coordinación, dirección, control y evaluación, tanto en su concepción orgánica como en el sentido material, didáctico y operativo.

Sin embargo, cuando se trata de un servicio educativo privado no solo se habla de una interacción individual de una persona encargada de compartir conocimientos, sino de una cultura, de la forma de operar de toda una institución frente al usuario que tiene sus efectos en la calidad del servicio que se ofrece en el área administrativa.

La unidad educativa CENEST-HARVARD trabaja formando niños y jóvenes desde el año 1993, en diferentes áreas como pre-kínder, escuela, colegio en las áreas de química, sociales, contabilidad e informática, cada una de estas áreas están enfocadas en buscar la excelencia en el rendimiento estudiantil y en el futuro profesional de los jóvenes que conforman dicha unidad educativa. En estos años ha venido cosechando muchos éxitos con sus estudiantes, sin embargo en la actualidad la demanda del mercado se ha vuelto más exigente, nuevas leyes rigen el sistema educativo volviéndolo más exigente, nuevas formas de enseñanza-aprendizaje para la asimilación en la actual sociedad y nuevos requisitos de conocimientos para ingresar a las distintas carreras que ofertan las universidades, todo esto ha hecho que el funcionamiento cotidiano de la unidad educativa en el área administrativa, financiera actualmente sea obsoleto, apareciendo inminentemente un grave problema en la consecución de un sistema de calidad, todo esto sumado a que siempre está el principio de buscar la excelencia, permite establecer que es necesario apuntar a un nuevo sistema de gestión mismo que permite dejar claro el funcionamiento de cada uno de los departamentos críticos que existen, un sistema que permita llegar a una gestión de calidad, lo cual solo puede ser posible diseñando un sistema de gestión de procesos para las actividades que se identifiquen en lo posterior como críticas en la unidad y así poder superar las desavenencias generadas por falta de conocimiento en las nuevas tendencias de organización en las distintas actividades que se realizan día a día en esta unidad educativa.

1.2 Justificación e importancia de la propuesta

El Estado Ecuatoriano en los actuales momentos enfrenta un proceso acelerado de cambios en la administración de la educación y en la educación en sí mismo; está empeñado en la correcta planificación, control y sobre todo el continuo mejoramiento de sus actividades.

El Artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial N° 449 Octubre 2008, reconoce y garantiza a las personas, el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características, y el Artículo 320 determina que, en las diversas formas de organización en los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La unidad educativa Cenest-Harvard de la ciudad de Guayaquil, debe cumplir con lo estipulado en la Carta Magna, además de lo expuesto en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, por lo que es necesaria una reestructuración para el logro de las metas impuestas por el Estado.

Por ello la necesidad actual de modernizar la gestión por procesos y el direccionamiento de esta gestión en las organizaciones que otorgan servicios en beneficio de los estudiantes – usuarios.

Las acciones deben orientarse, de manera prioritaria, a la búsqueda de la eficiencia y eficacia, expresadas en resultados óptimos y en función de la misión organizacional en directa concordancia con el deber para la cual fue creada, entre uno de ellos precautelar la educación y el bienestar de los estudiantes que están haciendo uso de los servicios que brinda esta unidad educativa.

Bajo este contexto, se torna impostergable para la institución educativa, el atender al requerimiento de desarrollar e implementar acciones, que con enfoque sistémico, impulsen un consistente y planificado proceso de fortalecimiento e innovación de los departamentos que la conforman, tomando como elementos de partida los resultados de los informes de diagnósticos técnicos aplicados a los diferentes departamentos, mismos que ayudarán a mejorar los servicios de esta entidad, permitiendo de esta manera cumplir de forma adecuada con su misión institucional y el logro de los objetivos planteados, redundando en beneficios para sus clientes y la empresa.

Este trascendental propósito, exige ratificar la realidad organizacional ubicada en un entorno altamente globalizante, dinámico, competitivo, de rápidas transformaciones y de demandas ciudadanas cada vez más exigentes.

Para responder a estas nuevas condiciones, el aprovechamiento de la información que proporcionan los diagnósticos de la situación actual de los departamentos de atención a los usuarios de la unidad educativa, permitirán identificar e impulsar innovadoras alternativas de gestión.

Lo antes expuesto progresivamente conducirá a que la institución cuente con un nexo de coordinación entre el accionar de la Institución y la comunidad; entre lo que la gente verdaderamente necesita y el servicio adecuado de excelencia que debe ofertar la unidad educativa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

- Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios administrativos que ofrece la unidad educativa CENEST-HARVARD del cantón Guayaquil.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión administrativa por procesos para la unidad educativa CENEST-HARVARD.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual y establecer los departamentos administrativos críticos de la unidad educativa CENEST-HARVARD.
- Establecer las causas que determinan la debilitación de la gestión de los servicios administrativos que brinda la unidad educativa CENEST-HARVARD.
- Elaborar una propuesta de mejora en la calidad de los servicios que brindan los departamentos administrativos críticos de la unidad educativa CENEST-HARVARD, a través de la implementación de la gestión por procesos alineados al servicio de calidad.

1.4 Hipótesis

1. En la actualidad la unidad educativa CENEST-HARVARD de Guayaquil no cuenta con un modelo de gestión por procesos que facilite un servicio eficiente y eficaz de los departamentos administrativos, generando la insatisfacción de los padres de familia de esta unidad educativa.

2. El diseño de un modelo por procesos ayudará a identificar las razones de la insatisfacción de los padres de familia en lo referente a la atención administrativa e implementar correctivos con base a sus expectativas de mejora.

1.5 Alcance

La presente propuesta de tesis analizará los procesos que se desarrollan en los diferentes departamentos para identificar cuáles son críticos en la unidad educativa CENEST-HARVARD del cantón Guayaquil, además esta investigación estará enmarcada en el programa nacional de investigación propuesto por la dirección de postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

La investigación tendrá un impacto en toda la familia de la unidad educativa pues la mejora de procesos tendrá un resultado de optimización en la calidad de los procesos administrativos que la unidad educativa realiza, beneficiando de esta manera a los clientes y por ende a la empresa, ya que esta será reconocida como una unidad educativa de prestigio y de relevante calidad, con una alta competitividad en el mercado educacional privado de la ciudad de Guayaquil y porque no decirlo podría convertirse en una unidad educativa reconocida a nivel nacional.

CAPITULO II
2. METODOLOGÍA

2.1. Procedimientos y Métodos.

Este trabajo de investigación se desarrolló siguiendo la presente metodología:

Individualización y secuencia de los procesos.- Se identificó e individualizó los procesos más importantes dentro de cada departamento de la unidad educativa Cenest Harvard, los mismos que orientaron a obtener un resultado, para dichos aspectos se tomó en referencia lo siguiente: la insatisfacción del personal administrativo que labora en la unidad y el cumplimiento de los reglamentos existentes.

Individualizando cada proceso se pudo definir una estructura que permitió la fácil accesibilidad e interrelación entre todos los procesos existentes, expresado de otra manera se identificó los procedimientos que fueron utilizados para examinar de manera por memorizada el fenómeno motivo de la presente investigación.

Descripción de los procesos aplicados actualmente.- Esta descripción se la hizo mediante un mapa de procesos con el que se identificó la estructura desde una óptica exterior y que además permitió conocer las transformaciones que se pudieron aplicar mediante el sistema de entradas y/o salidas.

El que se describa cada proceso permitió asegurar que las actividades dentro de estos se realicen de manera efectiva y el que se los pueda describir mediante los diagramas mostrando de manera gráfica y escalonada las actividades, y fichas de procesos fue un soporte de la información que se receiptó, la misma que fue importante para el control de las actividades definidas en los diagramas.

Seguimiento y monitoreo de los procesos identificados.- Con este paso se logró saber si es que se cumplía cada uno de los resultados deseados, se deja constancia de los procesos, así también de cómo fueron evaluados cuantitativamente y también de cómo fueron evaluados de manera cualitativa por esta razón la gestión con base en procesos se mostró flexible y permitió medir los procesos en estos aspectos, es decir permitió recabar información por personas profesionales en el área, logrando conseguir los objetivos propuestos de manera eficiente.

La información recolectada fue sometida al análisis y expuesta en función de las distintas variables planteadas en el sentido de que se pudo explicar cuáles son las razones por las que las actividades no han sido cumplidas de manera eficiente.

Propuesta de mejora de los procesos.- La información que resultó del seguimiento de cada uno de los procesos tuvo que ser sometida al análisis para poder establecer cuál fue el resultado de la evolución de cada uno los procesos, con esta finalidad se pudo alcanzar resultados positivos y saber cómo aprovechar las distintas oportunidades para mejorar, dicho de otra manera se pudo buscar la solución al problema motivo de esta investigación.

Es preciso indicar que para la realización del presente proyecto, se apoyó en los distintos métodos, procedimientos y técnicas que la investigación científica proporciona; formas o medios que nos permitieron descubrir, sistematizar y aplicar nuevos conocimientos.

El método científico es el método adecuado que permitió llegar al conocimiento de los fenómenos que se producen en la naturaleza y en la sociedad, mediante la conjugación de la reflexión comprensiva y el contacto directo con la realidad objetiva.

El presente trabajo investigativo se apoya en los diferentes métodos: inductivo, deductivo, analítico, sintético y descriptivo, logrando llegar a un verdadero conocimiento y entendimiento del problema.

Inductivo y deductivo: Estos métodos permitieron primero conocer la realidad del problema a investigar partiendo de lo particular hasta llegar a lo general en algunos casos, y segundo partiendo de lo general para arribar a lo particular y singular de la problemática.

Analítico: Permitted estudiar el problema enfocándolo desde el punto de vista social, jurídico, político y económico; y, analizar de esta forma los efectos causados por los mismos.

Sintético: Nos permitió analizar los diferentes textos desde lo compuesto a lo simple, logrando tener una verdadera comprensión de los mismos.

Descriptivo: Este método permitió realizar una descripción objetiva de la realidad actual en la que se desarrolla el problema y así se logró demostrar los problemas existentes en nuestra sociedad.

Dentro de las técnicas de investigación, se utilizó como instrumento para la recolección de información de la investigación de campo las encuestas, que fueron aplicadas a los padres de familia de la unidad educativa, además se utilizó la entrevista técnica de recolección de información de los departamentos reconocidos como críticos.

Se realizó las encuestas para determinar la satisfacción de los clientes, para lo cual se aplicaron las encuestas a los padres de familia y/o representantes de los estudiantes de la unidad educativa. **Anexo 1**

A continuación se muestra la tabla en la que se establece el total de padres de familia que fueron encuestados en el proceso investigativo.

Tabla 1. Padres de Familia Encuestados

Total de Padres de Familia	Nro.
Inicial 1	6
Inicial 2	6
1ero de Básica	114
2do de Básica	13
3ero de Básica	12
4to de Básica	13
5to de Básica	14
6to de Básica	12
7mo de Básica	12
8vo de Básica	14
9no de Básica	15
10mo de Básica	13
1ero Bachillerato	14
2do de Bachillerato	15
3ero de Bachillerato	14
TOTAL	287

Fuente: Lista de Matrículas
Elaboración: Ivonne Panchi de Torres

2.2. Participantes

Los padres de familia de la unidad educativa junto con los responsables de los departamentos de secretaria y de recaudación fueron quienes permitieron obtener una idea clara de la información que se buscaba respecto a los procesos administrativos críticos en la institución.

Este grupo de individuos aportaron de manera fundamental con información para llevar a cabo la presente investigación, información que se obtendrá mediante la aplicación de una encuesta como instrumento de recolección de información además de la técnica de entrevista, procesos que permitieron analizar la información y sintetizarla para llegar a comprender el problema logrando encontrar la solución para mejorar los procesos, manejándolos de una manera eficiente y eficaz en cada uno de los departamentos involucrados en esta investigación.

CAPITULO III
3. MARCO TEÓRICO.

3.1 Gestión por procesos.

La gestión basada en procesos asiste a las organizaciones para identificar indicadores y poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo, la gestión basada en procesos es una importante herramienta que muestra el desarrollo y seguimiento de los procesos con relación a las metas diseñadas.

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). Y de como se refleja toda organización a través de la realización de procesos para cumplir con sus actividades cotidianas, y evidentemente cada uno de estos procesos por más pequeños o por más que parezcan insignificantes están relacionados directamente con el cumplimiento de la meta de cada empresa, y es que si un proceso falla sea cual fuere este, automáticamente todo el proceso experimenta una falla. (Cruz & Jiménez, 2013)

Velasco (2009), manifiesta al respecto:

El modelo tradicional de organización funcional de las entidades públicas estableció departamentos especializados, jerarquizados y autónomos, cuya estructura permitía la producción de bienes y servicios sin tomar en cuenta la real necesidad de los ciudadanos.

El nuevo modelo de gestión del Estado ecuatoriano busca alcanzar sus objetivos de servicio a través de optimizar su organización y gestión alineada al ciudadano. Para ello, ha optado por la gestión por procesos para responder a los requerimientos cambiantes del ambiente y la sociedad.

Los procesos determinan el funcionamiento de las organizaciones, entendidos como la secuencia de actividades para transformar insumos (por medio de añadidos o agregados de valor) en productos o servicios dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes; es decir, de los ciudadanos.

Para llevar adelante una estrategia institucional de gestión por procesos es necesario contar con un elemento decisivo y quizá el más importante: el talento humano; es decir, hay una interrelación entre la gestión por procesos y el sistema integrado de desarrollo del talento humano, normado en la Ley Orgánica del Servicio Público y, por lo tanto, de obligatorio cumplimiento en las entidades del sector público (pág. 15 – 18).

El tener bien delimitado cual es el rol de cada empleado dentro de la empresa, es decir saber exactamente cuáles son las obligaciones dentro de la Institución facilitará el desarrollo de las actividades, cuando una empresa está bien organizada todo marcha a la perfección pues cada colaborador se dedica a cumplir con sus actividades y en caso de que no se cumpla con alguna actividad es muy fácil detectarlo pues se sabe que deber le corresponde a cada empleado, es por esta razón que la gestión por procesos es un instrumento imprescindible para garantizar el mejoramiento de la administración y el rendimiento de una Institución.

La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política, estrategias, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales. Una organización es tan eficiente como lo son sus procesos, las empresas que han tomado conciencia de esta situación, parten de la ineficiencia que representa a otras organizaciones, con sus nichos de poder e inercia ante los cambios; potenciando sus procesos hacia el cumplimiento de su misión y con una visión basada en el cliente. La gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización, basándose en los procesos que son los que definen una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Velasco, 2009)

Además de lo antes expuesto actualmente las normas ISO 9001 promueven la adopción de un enfoque basado en procesos, tanto para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de calidad, como para aumentar la satisfacción de los grupos de interés. (pág. 18)

“En el enfoque tradicional predominaba una orientación hacia **“el aseguramiento de la calidad”**. Con el nuevo enfoque se sustituye la palabra “aseguramiento” por **“GESTIÓN DE CALIDAD”**. Esto implica algo más que un cambio terminológico, es un cambio de filosofía.

No se pretende asegurar un nivel alcanzado, sino introducir un proceso dinámico de mejora continua. El camino para implantar la gestión de calidad en cualquier organización pasa por la aplicación de un modelo de gestión por procesos, como herramienta organizativa imprescindible hacia la mejora. (Duran, 1992).



Figura 1: Gestión por procesos

Fuente: recuperada de: Carlos L, Marco Ortega. (2013). Nociones sobre Management. 20/06/2015, de Revista Empresa

3.2 Clasificación de procesos.

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa y en la satisfacción del personal.

Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: estratégicos, clave, de apoyo.

3.2.1 Procesos estratégicos.

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios.

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico.

3.2.2 Procesos clave.

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, y el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios.

3.2.3 Procesos de apoyo.

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. (Bravo, 2000, págs. 15-16)

3.3 Principios de la gestión de calidad ISO 9001.

La Nueva ISO 9001 (2015), señala lo siguiente:

ISO 9001 constituye uno de los sistemas gestión más implantados hoy en día en las organizaciones de todo el mundo, el Sistema de Gestión de la Calidad. Cualquier organización que se disponga a implantar la norma ISO-9001 tiene que conocer y tener en cuenta los

principios y fundamentos que sustentan al Sistema de Gestión de la Calidad. De no ser esto así puede que los resultados que esperamos de él no se lleguen a alcanzar nunca, y nuestro sistema más que servirnos de ayuda en la organización nos ocasionará más de un problema.

Por esto primero hay que entender cuáles son los principios y además los fundamentos sobre los que se basa la Norma ISO 9001 y su sistema para poder entender el alcance de los mismos.

Los principios de gestión de la calidad deberían ser la herramienta fundamental de trabajo de los diferentes directivos en su labor diaria, esto con el único fin de mejorar su desempeño. Los principios de gestión de calidad son:

3.3.1 Principio 1: enfoque al cliente.

Descripción. La gestión de la calidad tiene entre sus objetivos satisfacer las necesidades de los clientes y esforzarse en superar las expectativas de los mismos. El “Enfoque al Cliente” en la gestión de una empresa implica: estudiar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes. Asegurarse de que los objetivos de mejora de la empresa coinciden con las necesidades y expectativas de los clientes. Las empresas para mantener su nivel de actividad deben mejorar constantemente los productos y servicios ofrecidos. Estas mejoras planificadas deben estar en línea con los gustos y deseos de los clientes. Comunicar y hacer entender las necesidades y expectativas de los clientes a todo el personal de la organización. Todas las personas de la empresa deben identificar como afecta su trabajo a la percepción que el cliente tiene de la empresa y de los productos y servicios ofertados. (Nueva ISO 9001, 2015)

3.3. 2 Principio 2: liderazgo.

Descripción: Los dirigentes han de establecer las condiciones en que las personas de la organización van a participar en los logros de los objetivos de la empresa (Nueva ISO 9001, 2015).

3.3.3 Principio 3: compromiso del personal.

Descripción: Es esencial que la organización cuente con personas competentes y comprometidas en la labor de mejorar la capacidad de crear de la organización (Nueva ISO 9001, 2015).

3.3.4 Principio 4: enfoque a procesos.

Descripción: Los resultados más consistentes se logran con mayor eficacia y eficiencia cuando se entienden las actividades y se gestionan como procesos interrelacionados y coherentes (Nueva ISO 9001, 2015).

3.3.5 Principio 5: mejora continua.

Descripción: Las organizaciones exitosas cuentan con el enfoque en la mejora continua. La mejora es indispensable para mantener el rendimiento de una organización, reaccionar a los cambios internos y externos además de crear nuevas oportunidades (Nueva ISO 9001, 2015).

3.3.6 Principio 6: toma de decisiones basada en la evidencia.

Descripción: Las decisiones basadas en el análisis y evaluación de los datos y la información son más propensas a producir los resultados deseados. La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierto grado de incertidumbre. A menudo, implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede en ocasiones ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto además de posibles consecuencias no deseadas. Hechos, pruebas y análisis de datos conducen a una mayor objetividad y confianza en las decisiones tomadas. (Nueva ISO 9001, 2015)

3.3.7 Principio 7: gestión de las relaciones.

Descripción: Para el éxito sostenido, las organizaciones deben gestionar sus relaciones con las partes interesadas, como por ejemplo los proveedores. Las partes interesadas influyen en el desempeño de una organización. El éxito sostenido es más probable que sea logrado cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. La gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios es a menudo de importancia crucial. (Nueva ISO 9001, 2015)

Y es que cada día es más exigente la masa de los consumidores, por esta razón el rol de la calidad constituye una ventaja competitiva para gerenciar de manera positiva y poder llegar y/o mantener el éxito.

En la actualidad una empresa exitosa está comprometida con la gestión de calidad esto para poder responder continuamente a las exigencias de los clientes, mismas que cada día son más cambiantes.

Todo ello hace necesario, la adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad, que favorezca a los logros y objetivos establecidos permitiendo hacer más competitivas a las empresas que practican estos principios.

Para permanecer en los mercados y garantizar una buena participación, las empresas deben tener presente, que actualmente es muy importante tenerla bien controlada la calidad, ya que eso ayuda a:

- Satisfacción plenamente del cliente.
- Lograr productos y servicios sin ningún defecto.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Calidad no es un problema, es una solución.

Entonces el sistema de gestión de la calidad, son las normas conexas de una empresa u organización por las cuales se guía de forma concretada la calidad de la misma, en la búsqueda de la complacencia de cada uno de sus clientes.

3.4 Cuadro de mando de procesos.

El cuadro de mando integral se dio a conocer en el número de enero-febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review por los autores Robert Kaplan y David Norton. Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. Además es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización.

3.4.1. Estructura del cuadro de mando de procesos.

Espinosa (2013), se refiere acerca del mismo como un cuadro de mando integral que trata la gestión empresarial a través de cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos e innovación-aprendizaje.

3.4.1.1 Finanzas.

Atender las necesidades financieras es básico para la empresa. Es vital disponer de cash flow para sostener la empresa y cubrir los intereses de sus deudas o buscar un beneficio para los propietarios e inversores (Espinosa, 2013).

3.4.1.2 Clientes.

Los clientes son los protagonistas de la película, sin ellos no existiría el negocio. Es importante conocer sus necesidades y entender por qué eligen a nuestra empresa y no a los demás competidores (Espinosa, 2013).

3.4.1.3 Procesos internos:

Hay que ser excelente en la producción de productos o servicios. Los procesos internos de la empresa afectan directamente tanto a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes como a la consecución de los objetivos financieros (Espinosa, 2013).

3.4.1.4 Innovación-aprendizaje:

La innovación y aprendizaje posibilitan el crecimiento y la mejora de la empresa a largo plazo. Sabemos que los mercados cambian, con ellos nuestros competidores y clientes. Por ello hemos de desarrollar capacidades y procesos que necesitaremos en el futuro (Espinosa, 2013).

3.4.2 Ficha del proceso.

Haza (2009), sugiere que la forma de llenarlas es la siguiente:

- ✓ **Nombre del proceso global (sistema-empresa):** Apartado en el cual se definirá el nombre del proceso, junto con el número correlativo o código que le corresponde. Este nombre y número o código viene definido en el Mapa de Procesos.
- ✓ **Propietario:** En este apartado se definirá el responsable principal de desarrollar el proceso en cuestión.
- ✓ **Límites del proceso:** Hitos o situaciones que ponen en marcha o terminan el proceso. Siguiendo el ejemplo de "Formación" (inicio – detección de necesidades y fin – evaluación de la eficacia de la formación).

- ✓ **Proveedores:** Principales suministradores de materia prima, accesorios y servicios, que proporcionan las entradas del proceso. Serán clasificados en externos o internos dependiendo si dichos proveedores pertenecen o no a la organización.
- ✓ **Entradas:** Información, materia prima y accesorios principales. Elementos sobre los que se realiza la actividad, transformándolos en salidas (productos / servicios). Pueden ser materiales o no.
- ✓ **Productos / Servicios (Salidas):** Elementos producidos o modificados por la actividad. Lo más específico posible.
- ✓ **Clientes:** Entidad a la que va dirigida la actividad. Pueden ser divididos en externos o internos, dependiendo si los beneficiados de la actividad pertenecen o no a la organización.
- ✓ **Restricciones:** Factores críticos que regulan y/o controlan el proceso (procedimientos, instrucciones técnicas, normativa).
- ✓ **Recursos:** Instalaciones, maquinaria, personal, tecnología, etc.
- ✓ **Subprocesos:** Conjunto de procesos de nivel B, en la que se despliega un proceso de nivel A.
- ✓ **Misión:** Finalidad o razón de ser del proceso.
- ✓ **Objetivos:** Que se pretende conseguir con el proceso.
- ✓ **Indicadores:** Definen las variables críticas del proceso y los elementos que la gobiernan, de forma que establece los puntos y métodos de medición adecuados.

Una vez definidos los procesos debemos establecer:

- ✓ Su número
- ✓ Su interrelación
- ✓ Su clave
- ✓ Planificación
- ✓ Medición
- ✓ Mejora continua (Haza, 2009)

3.5. Introducción al mejoramiento continuo

3.5.1 Definición.

L.P. Sullivan (1994), define el “Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización que entrega servicios a los clientes”.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”.

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

3.5.2 El proceso de mejoramiento.

Johan (1992) señala lo siguiente:

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa en todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Así mismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología más eficientes, apoyando el mejoramiento de la calidad del servicio.

El aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permitan a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

3.5.3 Actividades básicas de mejoramiento.

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puesto en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), "existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- ✓ Obtener el compromiso de la alta dirección.
- ✓ Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- ✓ Conseguir la participación total de la administración.
- ✓ Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- ✓ Conseguir la participación individual.
- ✓ Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- ✓ Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- ✓ Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- ✓ Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- ✓ Establecer un sistema de reconocimientos. (págs.95-96)

3.5.4 Pasos para el mejoramiento continuo.

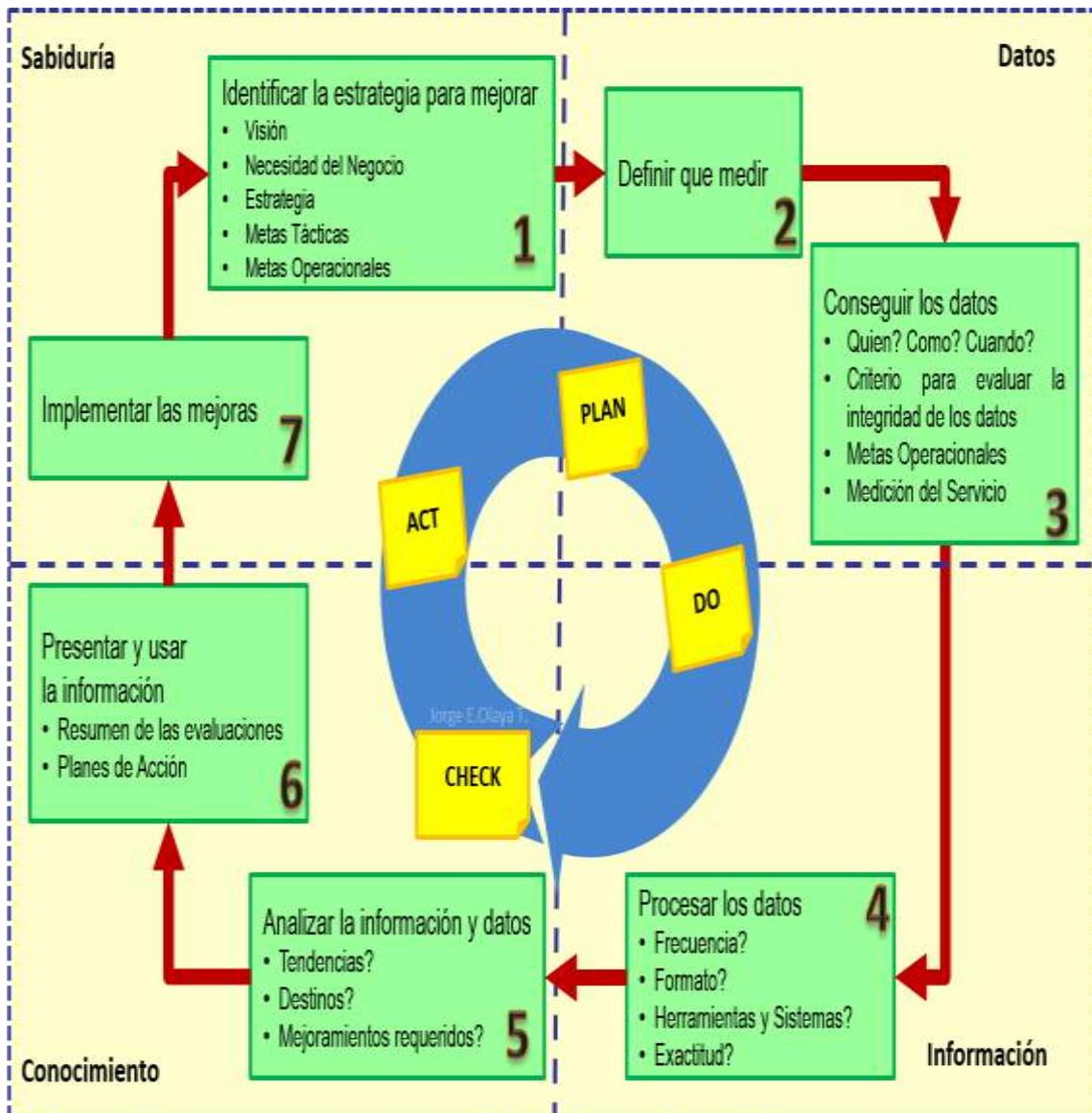


Figura 2: Pasos requeridos para el mejoramiento continuo,
Fuente: recuperada en: Jorge E. Olaya T., PhD. (2013). El Proceso de los Siete Pasos del Mejoramiento Continuo. 12/07/2015, de Newport University Sitio web: <http://mejoramientocontinuoitilcsi.blogspot.com/2015/02/el-proceso-de-los-siete-pasos-del.html>

3. 6 Marco Legal

3.6.1 Constitución del estado, Ley Orgánica de Educación Intercultural y Ley del Consumidor.

El Artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial N° 449 Octubre 2008, reconoce y garantiza a las personas, el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así

como recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características, y el Artículo 320 determina que, en las diversas formas de organización en los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La Constitución de la República del Ecuador, Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado:

1. Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes”.

La Constitución de la República del Ecuador, Art. 26.-

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo

La Constitución de la República del Ecuador, Art. 28.

La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Ley Orgánica de Educación Intercultural Art. 53.-

Tipos de instituciones.- Las instituciones educativas pueden ser públicas, municipales, fiscales misionales y particulares, sean éstas últimas nacionales o binacionales, cuya

finalidad es impartir educación escolarizada a las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos según sea el caso.

Ley Orgánica de Educación Intercultural Art. 56.-

Instituciones educativas particulares.- Las instituciones educativas particulares están constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas de derecho privado podrán impartir educación en todas las modalidades, previa autorización de la Autoridad Educativa Nacional y bajo su control y supervisión. La educación en estas instituciones puede ser confesional o laica.

CAPÍTULO IV
4. RESULTADOS

4.3 Sus servicios

Jardín - escuela – colegio.

Garantiza una constante innovación en la enseñanza, con un mejor enfoque humanista, cognitivo y constructivista; por lo que solo formando bien a los niños y jóvenes, se logrará decir: "otro Ecuador, si es posible"

Razones para estudiar en esta unidad:

- ✓ Sistema online de estudio como apoyo académico.
- ✓ 15 alumnos por aula.
- ✓ Idioma mandarín (opcional)
- ✓ Club de deportes, danza, música.
- ✓ Miércoles free day de uniforme (colegio).
- ✓ Viernes free day de uniforme (escuela).
- ✓ Sistema americano de estudio.
- ✓ Inglés por niveles.
- ✓ Bachillerato unificado en ciencias.
- ✓ Bachillerato unificado en comercio y administración.
- ✓ Aulas con aire acondicionado.
- ✓ Aulas inteligentes con proyectores.
- ✓ Laboratorios de computación con internet.
- ✓ Laboratorio de física.
- ✓ Piscina, bar, comedor y cancha de futbol.

Tienen 24 años de labor ininterrumpida, con generaciones de bachilleres y testimonios de padres satisfechos.

Esta experiencia avala un trabajo pedagógico sólido, en constante crecimiento y perfección.

La metodología de estudio es de tipo americana, con una libre expresión de ideas y una atención personalizada a cada alumno apoyada en la tecnología.

Las técnicas implican interactividad de los alumnos en diferentes aulas o materias específicas. Además se generan proyectos virtuales, con modernas técnicas pedagógicas.

4.4 Sus clientes

Sus clientes son personas de clase media alta, que buscan un servicio educativo de calidad bilingüe. Un servicio que preste las facilidades para la actual sociedad tanto en lo que respecta a economía como a familia.

Brinda educación a niños desde los 3 años de edad hasta culminar el bachillerato, sus clientes son muy demandantes en cuanto a horarios y pagos, además de que necesita que se cumplan a cabalidad sus expectativas, por las que ellos pagan una pensión.

4.5 Diagnóstico.

4.5.1 Análisis FODA.

El presente análisis es realizado con la cooperación de dos colaboradores de la unidad educativa mismos que son encargados de dos de los departamentos más conflictivos, y con él se pretende plasmar la realidad interna como externa de esta institución. **Anexo 2**

Se presenta a continuación las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene actualmente la unidad educativa, con la finalidad de aportar una imagen clara de la realidad.

Tabla 2: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ☉ El interés de la dirección en optimizar el trabajo en los departamentos ☉ Comunicación permanente con los directores distritales ☉ Unidad educativa de prestigio en la zona ☉ Buenas relaciones interpersonales con el grupo ☉ Experiencia en el mercado ☉ Instalaciones propias y adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Sobrecarga de trabajo en los departamentos ☉ Las funciones de los empleados no están definidas en ningún documento ☉ Padres de familia insatisfechos por el servicio administrativo brindado en la unidad educativa.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ☉ Aplicar propuestas de mejora para la unidad educativa. ☉ Buena relación con los proveedores ☉ capital circulante 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Incremento constante de la competencia privada ☉ Incremento de unidades educativas fiscales del milenio ☉ Cambios continuos de reglamentos en el control distritales

Fuente: Entrevistas, Encuestas
 Elaboración: Ivonne Panchi Rodríguez

4.5.2 Resultados de encuestas aplicadas.

A continuación se realiza la presentación de la aplicación de encuestas realizadas en la unidad educativa, mismas que reflejan la realidad actual de los procesos administrativos y las necesidades de cambios que existen en la misma.

Primera pregunta.

1. ¿Considera usted que el área administrativa de la unidad educativa está estructurada correctamente para prestar un servicio de calidad?

Tabla N° 3

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	55	19
No	232	81

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta

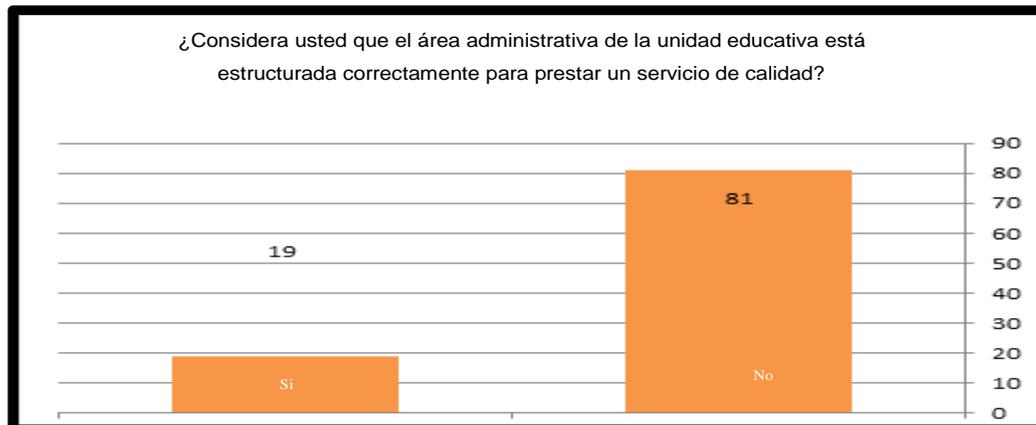


Figura n 4, tabulación de encuesta, fuente encuesta.

Análisis cuantitativo.- 55 encuestados respondieron que si consideran que el área administrativa de la unidad educativa está estructurada correctamente para brindar un servicio de calidad, mientras que 232 dijeron que no estaba estructurada correctamente.

Análisis cualitativo.- La mayoría de padres de familia que son clientes de la institución opinan que la el área administrativa de la unidad está mal estructurada y por eso brinda un mal servicio, mientras que la minoría opina que la institución está bien estructurada en el área administrativa.

En caso de contestar no, indique porque su respuesta es negativa:

Tabla N° 4

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Desorganización administrativa	287	100
Falta de recurso humano	209	73
Falta de rapidez en la atención	287	100
Falta de calidez en la atención	25	9
Otros	0	0

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta

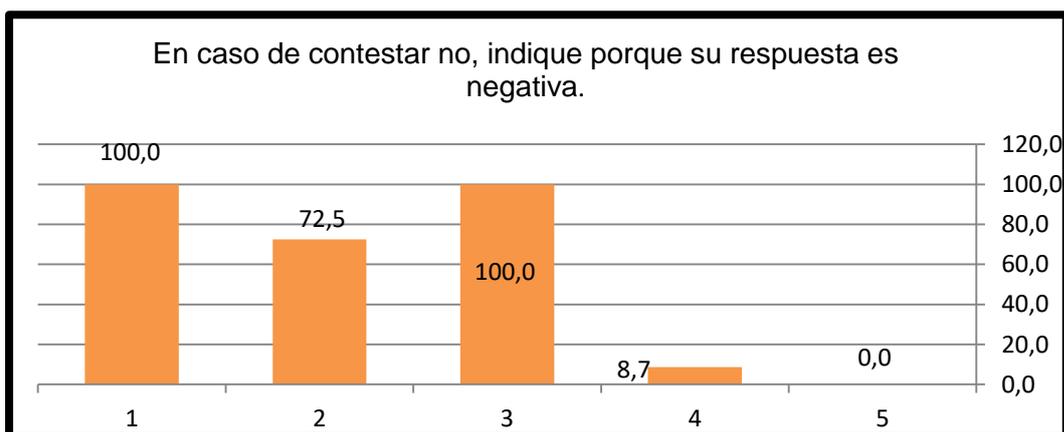


Figura n 5, tabulación de encuesta, fuente encuesta.

Análisis cuantitativo.- La opción de desorganización administrativa obtuvo 287, la falta de recurso humano tuvo 209, la falta de rapidez en la atención obtuvo 287, la falta de calidez tuvo 25, otros cero como frecuencia.

Análisis cualitativo.- La mayoría de encuestados se inclinaron por decir que la desorganización administrativa y la falta de rapidez son las que ocasionan un mal servicio en la institución, mientras que un número menor de encuestados dijeron que la falta de recurso humano y de calidez también influyen en el mal servicio.

Segunda pregunta.

¿El servicio que brinda la secretaria de la unidad educativa es satisfactorio?

Tabla Nº 5

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	36	13
No	251	87

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta

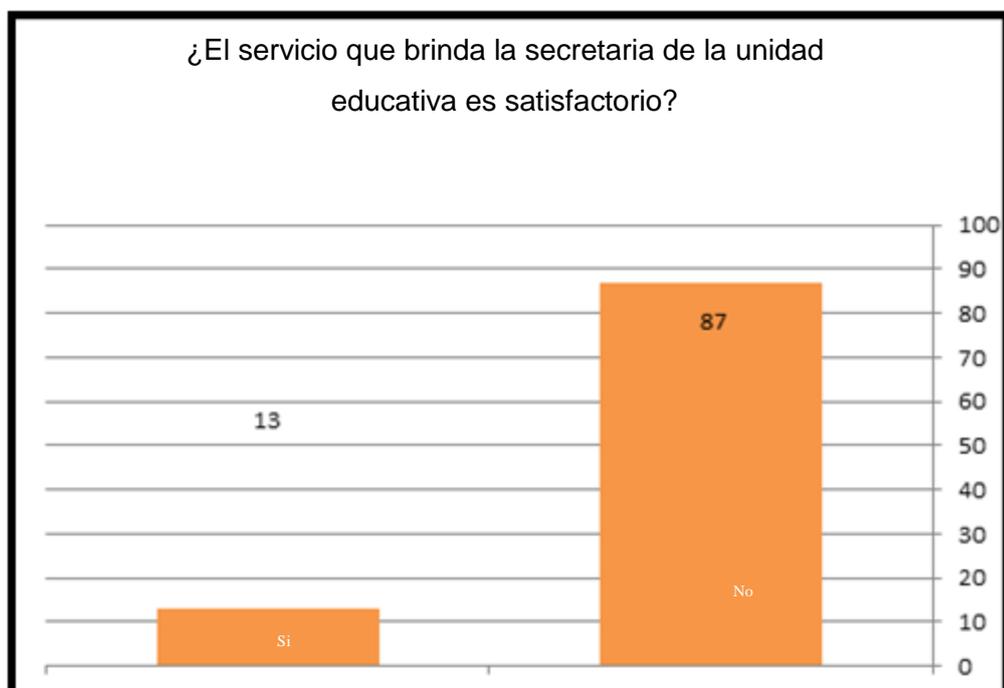


Figura n 6, tabulación de encuesta, fuente encuesta.

Análisis cuantitativo.- 36 encuestados respondieron que el servicio que brinda la secretaria es satisfactorio, mientras que 251 no estuvieron de acuerdo con que el servicio que brinda la secretaria de la unidad es satisfactorio

Análisis cualitativo.- La mayoría de encuestados no estuvieron de acuerdo con que el servicio que brinda la secretaria es satisfactorio, en tanto que la minoría dijo que si brindaba un servicio satisfactorio.

Tercera pregunta.

¿El departamento de recaudación brinda un servicio eficiente y eficaz?

Tabla N° 6

<i>VARIABLES</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>%</i>
Si	30	10
No	257	90

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta

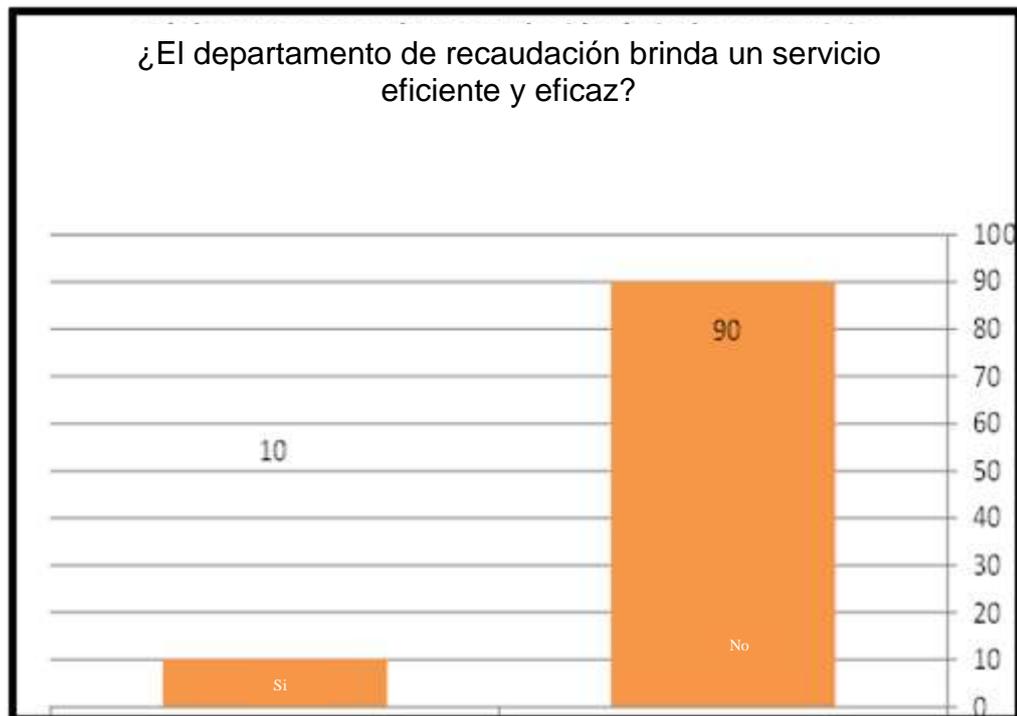


Figura n 7, tabulación de encuesta, fuente encuesta.

Análisis cuantitativo.- 30 encuestados respondieron el departamento de recaudación brinda un servicio eficiente y eficaz, mientras que 257 no estuvieron de acuerdo con que el servicio que brinda el departamento de recaudación es eficiente y eficaz.

Análisis cualitativo.- La mayoría de encuestados dijeron que el servicio que brinda recaudación no es eficiente y eficaz, mientras que la minoría dijo que si lo era.

Cuarta pregunta.

¿Cuándo usted requiere hablar de alguna inquietud sobre su representado es atendido de manera inmediata y eficiente?

Tabla Nº 7

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	72	25
No	215	75

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta

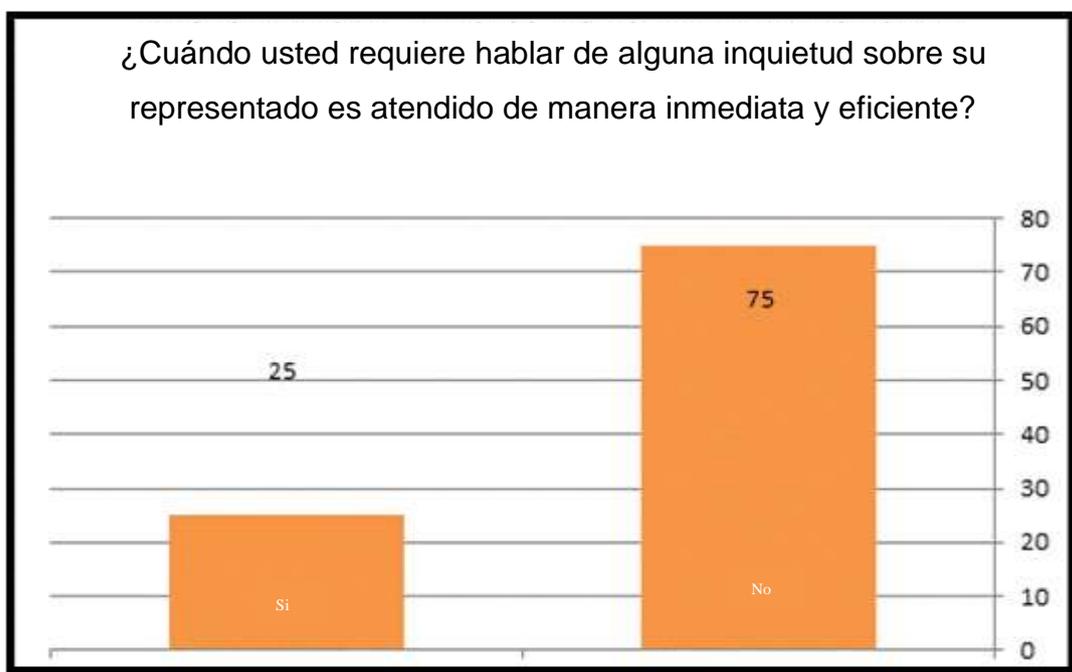


Figura n 8, tabulación de encuesta, fuente encuesta.

Análisis cuantitativo.- 72 encuestados respondieron que cuando requieren hablar de alguna inquietud sobre su representado es atendido de manera inmediata, mientras que 215 respondieron que no a esta pregunta.

Análisis cualitativo.- La mayoría de encuestados dijeron que no son atendidos de manera inmediata y eficiente cuando requieren hablar de alguna inquietud de sus representados, mientras que la minoría dijo que si son atendidos de manera inmediata y eficiente.

Quinta pregunta.

¿Considera usted que es necesario diseñar procesos que delimiten funciones dentro de los departamentos que se identifiquen como críticos?

Tabla N° 8

<i>VARIABLES</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>%</i>
Si	268	93
No	19	7

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta



Figura n 9, tabulación de encuesta, fuente encuesta.

Análisis cuantitativo.- 268 encuestados respondieron que si consideran necesario diseñar procesos que delimiten funciones dentro del área administrativa, en tanto que 19 respondieron que no es necesario.

Análisis cualitativo.- La mayoría de encuestados están de acuerdo en que es necesario el diseño de un sistema de procesos para delimitar la funciones administrativas, mientras que la minoría dijo que no era necesario el diseño.

Sexta pregunta.

¿Considera usted que el servicio que presta la unidad educativa mejoraría si existiera una delimitación de funciones en el área administrativa?

Tabla N° 9

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	258	90
No	29	10

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta

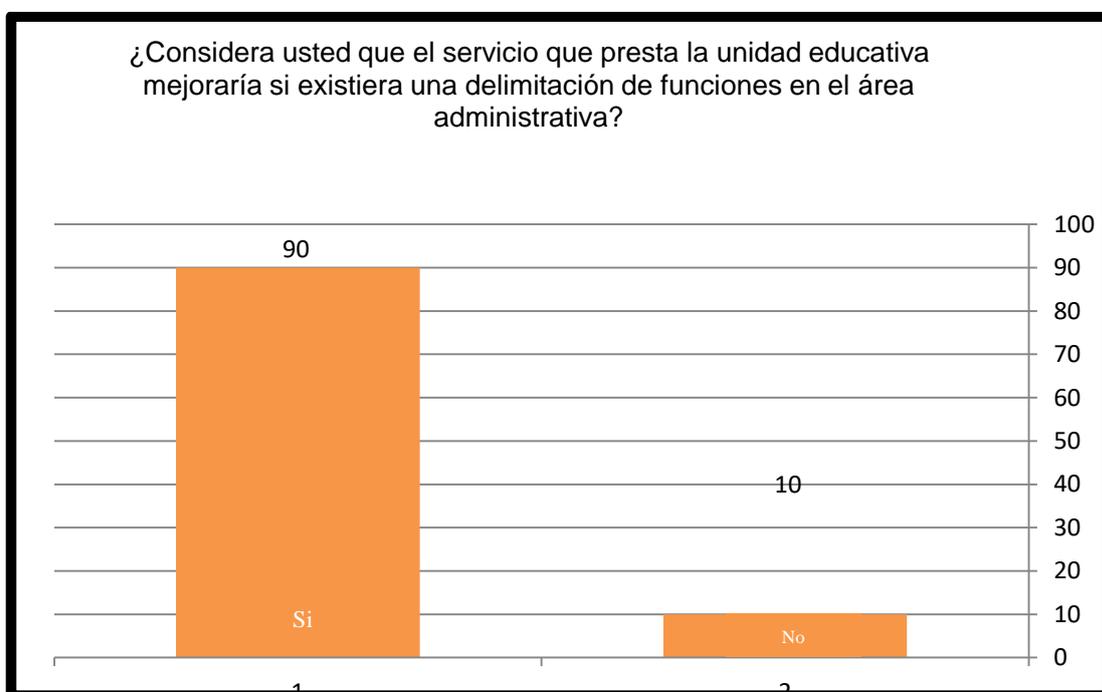


Figura n 10, tabulación de encuesta, fuente encuesta.

Análisis cuantitativo.- 258 encuestados respondieron que el servicio que presta la Unidad educativa mejoraría si existiera una delimitación de funciones en el área administrativa, mientras que 29 respondieron que no.

Análisis cualitativo.- La mayoría de encuestados dijeron que si se delimitará las funciones de los empleados del área administrativa la unidad educativa mejoraría, mientras que la minoría dijo que esta no mejoraría.

Séptima pregunta.

¿Cuáles son sus sugerencias de mejora respecto a la organización administrativa de la unidad educativa?

Tabla Nº 10

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Horario flexible	83	29
Rapidez en la atención	280	98
Mayor cantidad de ventanillas para la atención	287	100
Señalización en el lugar	50	17
Otros	0	0

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta

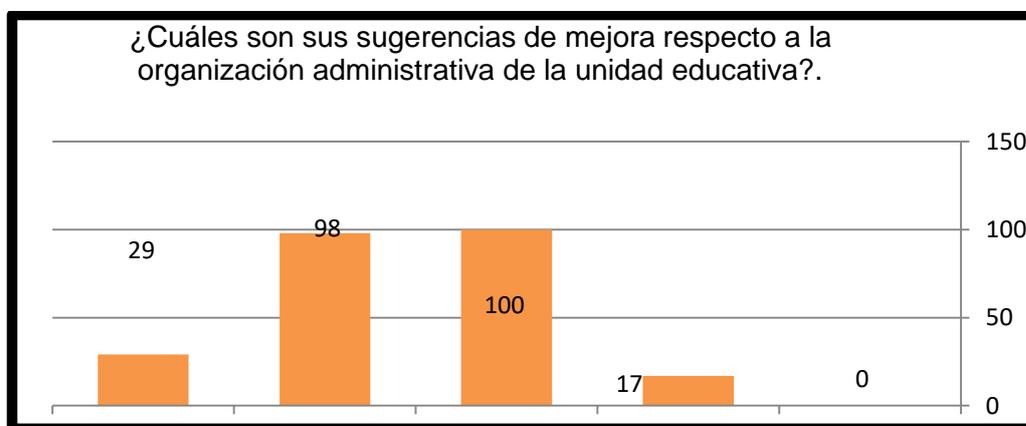


Figura n 11, tabulación de encuesta, fuente encuesta.

Análisis cuantitativo.- En esta pregunta los datos recogidos son 83 para horario flexible, 280 piden rapidez en la atención, 287 mayor cantidad de ventanillas para la atención, 50 señalización en el lugar.

Análisis cualitativo.- La mayoría de personas sugieren que para mejorar es necesario mayor cantidad de ventanillas y rapidez en la atención, mientras que la minoría dijo que es necesario un horario flexible y señalización en el lugar.

4.5.3 Diagnóstico actual de la unidad educativa CENEST HARVARD.

La unidad educativa está dirigida por el rectorado, misma que tiene bajo su dirección a las demás áreas y departamentos como el vicerrectorado administrativo, departamento de contabilidad, departamento de recursos humanos, secretaria, vicerrectorado académico, los cuales esta reflejados en la pág. 30 Figura n3, en la presente tesis se realizó la búsqueda de fallas en los procesos del área administrativa ya que esta es el área que trabaja directamente con la atención a los padres de familia que son los clientes potenciales por ser los proveedores de los estudiantes.

A continuación se describe los macro procesos administrativos que se llevan a cabo en la unidad educativa, mismos que son identificados gracias al cuadro de estructura de esta institución:

- Secretaría
- Contabilidad y recaudación
- Recursos humanos
- Mantenimiento y logística
- Apoyo estudiantil mediante el departamento de psicología
- Servicio de cyber y apoyo técnico informático

Una vez determinados los macro procesos se procedió a elaborar una encuesta, la misma que tuvo la finalidad de establecer si los procesos principales de atención a los padres de familia están prestando un servicio satisfactorio, en caso de no ser así se buscaría las razones por las que no se está atendiendo de esta manera, una vez aplicadas las encuestas se puede determinar lo siguiente:

En base a la pregunta número 1 que dice ¿considera usted que el área administrativa está correctamente estructurada para prestar un servicio de calidad?, 232 personas de un total de 287 respondieron que el área administrativa no está correctamente estructurada, se hizo un apartado anexo a esta pregunta para que de ser el caso que dijeran que no estaba bien estructura, pudieran escoger la razón por la que ellos creen que esto es así y las opciones más recurrentes fueron por desorganización, por falta de recursos y por falta de rapidez, dando muestra de cual se cree que es el problema en la unidad educativa.

La segunda pregunta se la elaboró pensando en el departamento de secretaría ya que esta es el que mantiene comunicación permanente y constante con los padres de familia de la unidad educativa, es así que la pregunta dice ¿el servicio que brinda la secretaria de la unidad educativa es satisfactorio?, a esto la mayoría dijo que no era satisfactorio este servicio por lo que se decide reconocerlo como un **departamento crítico**, comprendiendo que los procesos críticos serán los servicios que este departamento brinda a los padres de familia ya que ellos se encuentran insatisfechos, luego de establecer esto se procedió a realizar una entrevista a la secretaría ya que al ser ella la que atiende este departamento es la que puede establecer cuáles serían sus necesidades para mejorar la atención a los padres de familia, en resumen expreso que no se da abasto en todas sus actividades, al consultarle cuales consideraba que eran los procesos que estaban haciendo que su departamento sea calificado como insatisfactorio manifestó, que es muy consciente del tiempo que les lleva a los padres de familia recibir un certificado de matrícula y además de esto agrego que no puede emitir las facturas de pago de pensión rápido puesto que tiene que atender la agenda de su jefe y sus otras funciones, las misma que dificultan realizar de forma rápida la emisión de facturas, eso sumado a que se siente inconforme con este proceso pues considera que es una actividad que se debe realizar en recaudación y no en secretaria. Gracias a lo expuesto anteriormente se puede establecer que los procesos críticos de este departamento respecto a la insatisfacción en los clientes son: **emisión de facturas y emisión de certificados de matrícula.**

Se elaboró un tercera pregunta central para la presente investigación misma que dice ¿el departamento de recaudación brinda un servicio eficiente y eficaz? A esta interrogante 257 personas de un total de 287 respondieron que no era eficiente ni eficaz, por lo que se procedió a realizar una entrevista al encargado del departamento, quien expreso en resumen que en base a su experiencia es la emisión de facturas por concepto de pago de pensiones la que está generando mala imagen al departamento ya que recaudación es quien cobra pero para esto debe remitirse a secretaría una ticket y luego esta es la encargada de emitir la factura, esto hace que el servicio tome mucho tiempo, además expreso que sería necesaria una reforma a este proceso para mejorar el servicio de cobro y facturación mediante la gestión de procesos.

Por lo que para este departamento al igual que para el de secretaria el proceso critico sería **el cobro y facturación de la pensiones a los padres de familia.**

4.5.4 Presentación de resultado de entrevistas.

Con la finalidad de realizar un diagnóstico de los departamentos que reflejan problemas, se procedió a realizar una encuesta a cada uno de los encargados de estos departamentos y así establecer un diagnóstico exacto de los procesos.

4.5.4.1 Entrevista a secretaria general.

Entrevistada: Mirian A.

Cargo: secretaria

¿Usted tiene definidas sus funciones y procesos que realiza en la unidad educativa?

Soy la encargada del papeleo prácticamente de todos los departamentos, para mí es complicado darme abasto con todo y saber qué es lo que se presentará día a día.

¿Cuál cree usted que es el factor que más afecta al cumplimiento óptimo de su labor?

Considero que la carga laboral que tengo es demasiada y entre tantas tareas pues no he logrado optimizar el tiempo para cumplir con todas. Y en base a mi experiencia puedo decirle que la emisión de certificados de matrícula es lo que incomoda a los padres de familia y también la facturación que también realizo yo, aunque creo que no debería hacer estas actividades, espero que con lo que usted dice que quiere proponer se pueda mejorar estos aspectos que son los que nos traen problemas ya que son los servicios que se les da directamente a los padres de familia mismos que son nuestros clientes potenciales.

¿En su experiencia en su trabajo explique porqué cree que los padres de familia se quejan del servicio administrativo?

Básicamente es porque le lleva mucho tiempo recibir atención y eso es por que cualquier trámite pasa por secretaría y eso hace que me demore mucho en atender a los padres de familia.

¿Cuál cree usted que sería una opción para lograr mejorar el servicio a los padres de familia?

Que se defina tareas específicas y que se disminuya la carga especialmente del departamento que yo tengo a mi cargo puesto que este es el más saturado y el que más servicio directo ofrece a los padres de familia, provocando por esta razón cierto descontento en la mayoría de ellos.

4.5.4.2 Entrevista departamento de contabilidad.

Entrevistado: Eduardo S.

Cargo: Encargado del departamento

¿Usted tiene definidas sus funciones y procesos que realiza en la unidad educativa?

Dentro de mi departamento existen instancias, la una es de contabilidad y la otra es de recaudación en el de contabilidad no existen problemas fuera de lo común sin embargo recaudación tiene serios problemas para realizar sus tareas con eficiencia a pesar de que he tratado de ser explícito en los deberes que este tiene, ya que no existe un lineamiento escrito que guie a los empleados.

¿Cuál cree usted que es el factor que más afecta al cumplimiento óptimo de su labor?

Podría ser que el problema radique en que no existe un manual, ni definición de procesos.

¿En su experiencia de trabajo, explique porqué cree que los padres de familia se quejan del servicio administrativo?

Es por todo el tiempo que le lleva pagar y obtener la factura cuando cancelan pensiones, esto genera una mala imagen del departamento que está bajo mi cargo, el problema es que nosotros no emitimos las facturas por que esas las confiere secretaría no nosotros y eso hace que tenga que hacer doble fila primero para pagar y luego otra para recibir la factura, así se han hecho las cosas siempre pero ahora es una molestia diaria con los padres de familia reclamando que no tienen tiempo de esperar.

¿Cuál cree usted que sería una opción para lograr mejorar el servicio a los padres de familia?

Considero que si se aplica lo que usted dice de diseño de procesos esto facilitaría la acción de los empleados y creo que si este es diseñado se podría tratar de simplificar los procesos para que estos sean más pequeños y rápidos.

4.5.4.3 Presentación del proceso actual de emisión de certificados de matrícula.

4.5.4.3.1 Proceso de emisión de certificado de matrícula actual

En base a las encuestas y entrevistas aplicadas se presenta el proceso que se realiza en la actualidad para la entrega de un certificado de matrícula.

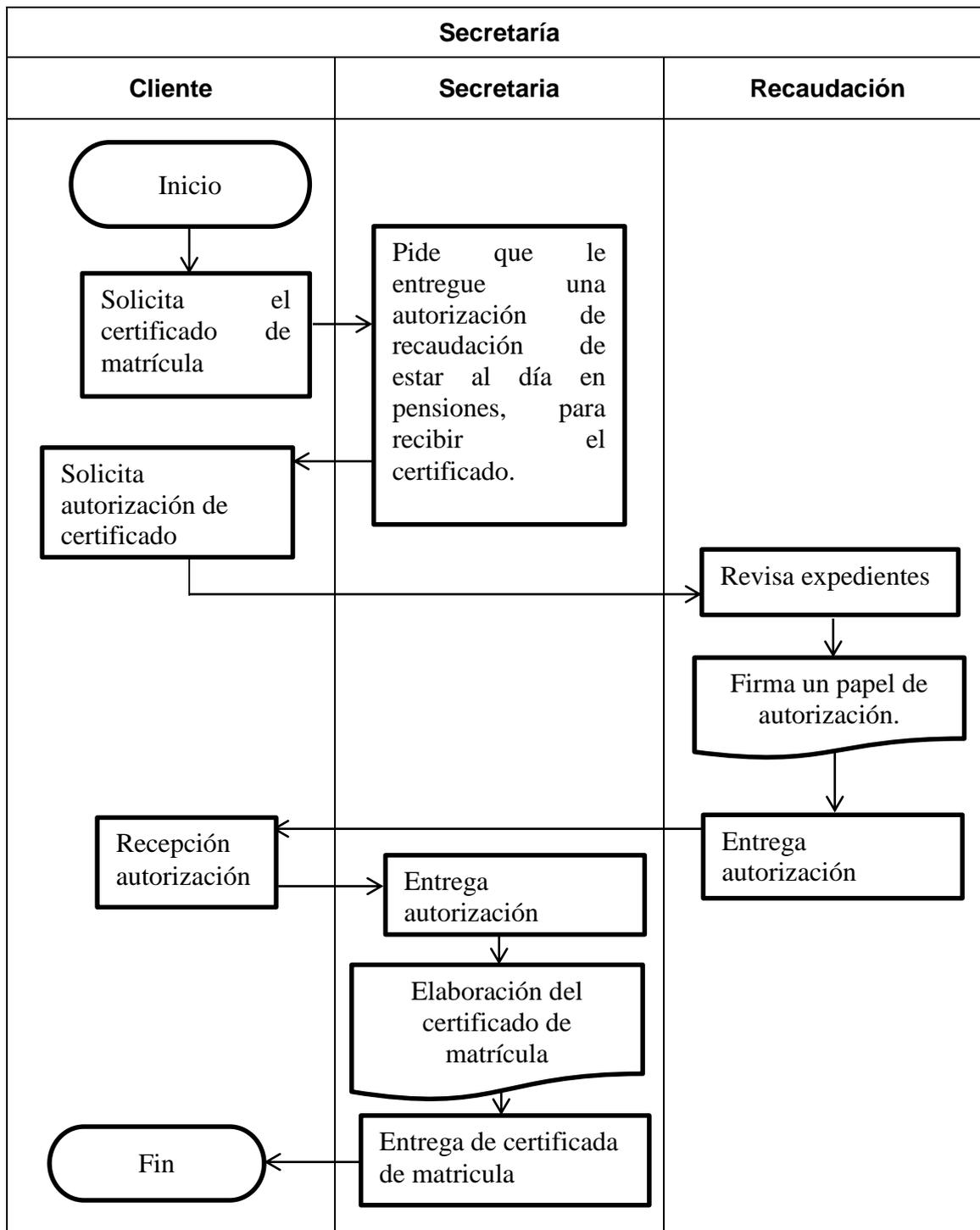


Figura n 12, Proceso actual de emisión de certificados de matrícula, fuente entrevista y observación.

Tabla N° 11

Departamentos	Tiempos por departamento	Actividades	Tiempos en minutos	Tiempos en horas
Cliente	40 minutos	Solicita el certificado de matrícula	5	5 minutos
		Solicita autorización de certificado	5	5 minutos
		Recepción autorización	5	5 minutos
Secretaria	30 minutos	Pide que le entregue una autorización de recaudación de estar al día en pensiones, para recibir el certificado.	5	5 minutos
		Entrega autorización	5	5 minutos
		Elaboración del certificado de matrícula	20	20 minutos
		Entrega certificado de matrícula	5	5 minutos
Recaudación	40 minutos	Revisa expedientes	15	15 minutos
		Firma un papel de autorización.	10	10 minutos
		Entrega autorización	5	5 minutos
Tiempo estimado de ejecución del proceso			80	1 hora 20 minutos

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta y Entrevistas

4.5.4.4 Presentación del proceso de entrega de facturas.

4.5.4.4.1 Proceso actual de recaudación.

Se presenta el proceso de recaudación en base a la entrevista realizada en el proceso de investigación.

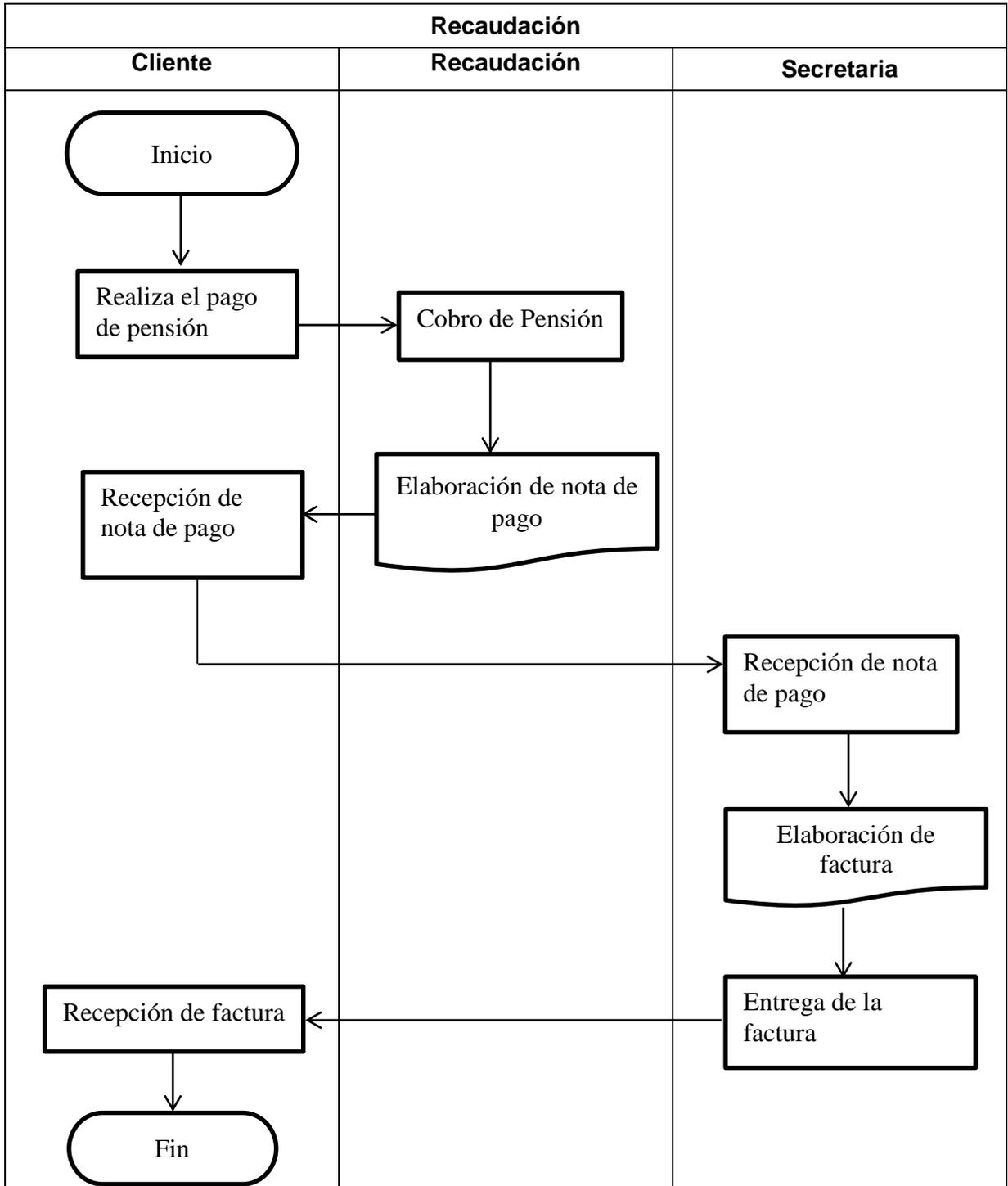


Figura n 13, explica el proceso actual de cobro facturación de pensiones, fuente observación.

Tabla N° 12

Departamentos	Tiempos por departamento	Actividades	Tiempos en minutos	Tiempos en horas
Cliente	40 minutos	Realiza el pago de pensión	20	20 minutos
		Recepción de nota de pago	5	5 minutos
		Recepción de factura	5	20 minutos
Recaudación	30 minutos	Cobro de Pensión	5	5 minutos
		Elaboración de nota de pago	20	20 minutos
Secretaría	40 minutos	Recepción de nota de pago	5	5 minutos
		Elaboración de factura	20	20 minutos
		Entrega de la factura	5	5 minutos
Tiempo estimado de ejecución del proceso			85	1 hora 25 minutos

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta y Entrevistas

4.5.4.5 Análisis de resultados de la entrevista.

Se evidencia que la encargada del departamento de secretaría manifiesta que tiene muchas atribuciones y que no tiene tiempo de realizar las mismas, además expresa que al tener que esperar la autorización y firma de los documentos por parte del rector demora mucho el trámite puesto que por su cargo siempre está en reuniones o fuera de la institución demorando aún más el proceso para la entrega de certificados de matrícula y de facturas.

Del análisis de la entrevista realizada al encargado del departamento de recaudación, se puede establecer que es necesario que ellos mismos entreguen la factura así todos sería sencillo, ya que el intercambio de información y el tiempo de entrega de este comprobante genera inconformidad y pérdida de tiempo en los usuarios.

4.6 Discusión

4.6.1 Verificación de Objetivos.

Se propuso un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los procesos críticos de los servicios administrativos que ofrece la unidad educativa CENEST-HARVARD del cantón Guayaquil.

4.6.2 Objetivos Específicos.

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión administrativa por procesos para la unidad educativa CENEST-HARVARD.

Este objetivo fue cumplido puesto que se elaboró un desglose de conceptos, definiciones y estructuras sobre cómo elaborar una gestión por procesos, facilitando de esta manera la realización del presente trabajo.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual y establecer los departamentos críticos de la unidad educativa CENEST-HARVARD.

Se realizó un análisis exhaustivo de las actividades que se ejecutan en el área administrativa y se determinó los procesos críticos, utilizando la entrevista y la encuesta para llegar a una conclusión.

- Establecer las causas que determinan la debilitación de la gestión de los servicios administrativos que brinda la unidad educativa CENEST-HARVARD.

Se ejecutó una investigación en la que se pudo constatar cuales eran las falencias que perjudicaban la calidad del servicio brindado a los padres de familia en la unidad educativa.

4.6.3 Contrastación de la hipótesis.

Con la conclusión de la investigación de campo, he contrastado las hipótesis planteadas:

“En la actualidad en la unidad educativa CENEST-HARVARD de Guayaquil no cuenta con un modelo de gestión por procesos que brinde un servicio eficiente y eficaz en el área administrativa, generando la insatisfacción de los padres de familia de esta unidad educativa, considero que he verificado en una forma positiva puesto que la tabulación y análisis de los resultados realizados arrojan que el 81% de los encuestados confirman la falta de un servicio eficiente y eficaz en la primera pregunta de la encuesta aplicada.

Y la hipótesis “el diseño de un modelo por procesos ayudará a delinear las expectativas de los padres de familia” se verificó luego de la realización de la tabulación de resultados, que el 93% de los encuestados confirman en la quinta pregunta de la encuesta aplicada, que es necesario un diseño de gestión de procesos para esta unidad educativa.

CAPITULO V

5. GESTIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN LA UNIDAD EDUCATIVA OBJETO DE ESTUDIO.

Los resultados arrojados en las encuestas y entrevistas son muy claros, se puede identificar cuáles son los procesos críticos, mismos que actualmente están debilitando la imagen de la unidad educativa.

Es así que se procederá a desarrollar las fichas de procesos, flujogramas de procesos, cálculos de tiempos y el rediseño de cada uno de los procesos identificados como críticos, mismos que son:

- **Proceso estratégico**, departamento de recaudación, subproceso recaudación y entrega de factura.
- **Proceso de soporte**, departamento de secretaría, proceso emisión de certificado de matrícula

Luego de detallar las fichas de proceso se realizará un apartado por cada proceso, cada uno contendrá lo siguiente:

1. Flujograma del subproceso actual
2. Cuadro de tiempo del subproceso actual
3. Flujograma del subproceso rediseñado
4. Cuadros de tiempos de departamentos encargados del subproceso rediseñado
5. Cuadro de tiempos totales del subproceso rediseñado
6. Análisis y comparación del subproceso rediseñado

Con la elaboración de estos apartados se pretende ayudar a la institución a mejorar su servicio, ahorrando tiempo y organizando las actividades de los procesos críticos encontrados.

5.1 Fichas de procesos críticos.

5.1.1 Ficha de procesos estratégico.

Tabla N° 13

Proceso	Subproceso	Encargado
Este proceso esta relacionado directamente con la prestación del servicio y con la satisfacción de los usuarios.		
Departamento de Recaudación	Cobro de pensiones Entrega de facturas	Recaudador

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta

5.1.2 Ficha de procesos soporte.

Tabla N° 14

Proceso	Subproceso	Encargado
Este proceso ayuda a los demás procesos y sirve de apoyo para que se lleven acabo		
Departamento de secretaria	Certificados de matrícula	Secretaría

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta

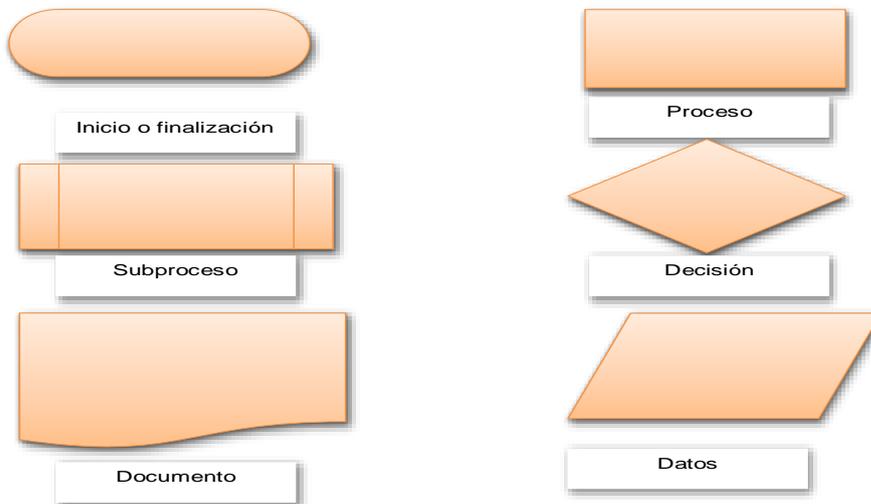
5. 2 Mapa de procesos críticos



Figura 14: Descripción de los procesos identificados como críticos, fuente diagnóstico.

5.3 Descripción de procesos.

Como parte de la metodología de la presente investigación es crear los procesos y las fichas de procesos, con la finalidad de determinar los criterios para asegurar que las actividades se lleven de mejor manera. En la descripción de los flujogramas en la parte superior se detalla a los involucrados y también el inicio y el fin de las actividades de acuerdo a cada uno de los procesos delimitados. Para realizar los flujogramas se utilizará la siguiente simbología:



5.3.1 Proceso estratégico.

5.3.1.1 Rediseño del proceso de recaudación con base en procesos.

Se presenta el nuevo diseño del proceso de recaudación mostrando una disminución de tiempo y dando agilidad al servicio que este departamento brinda.

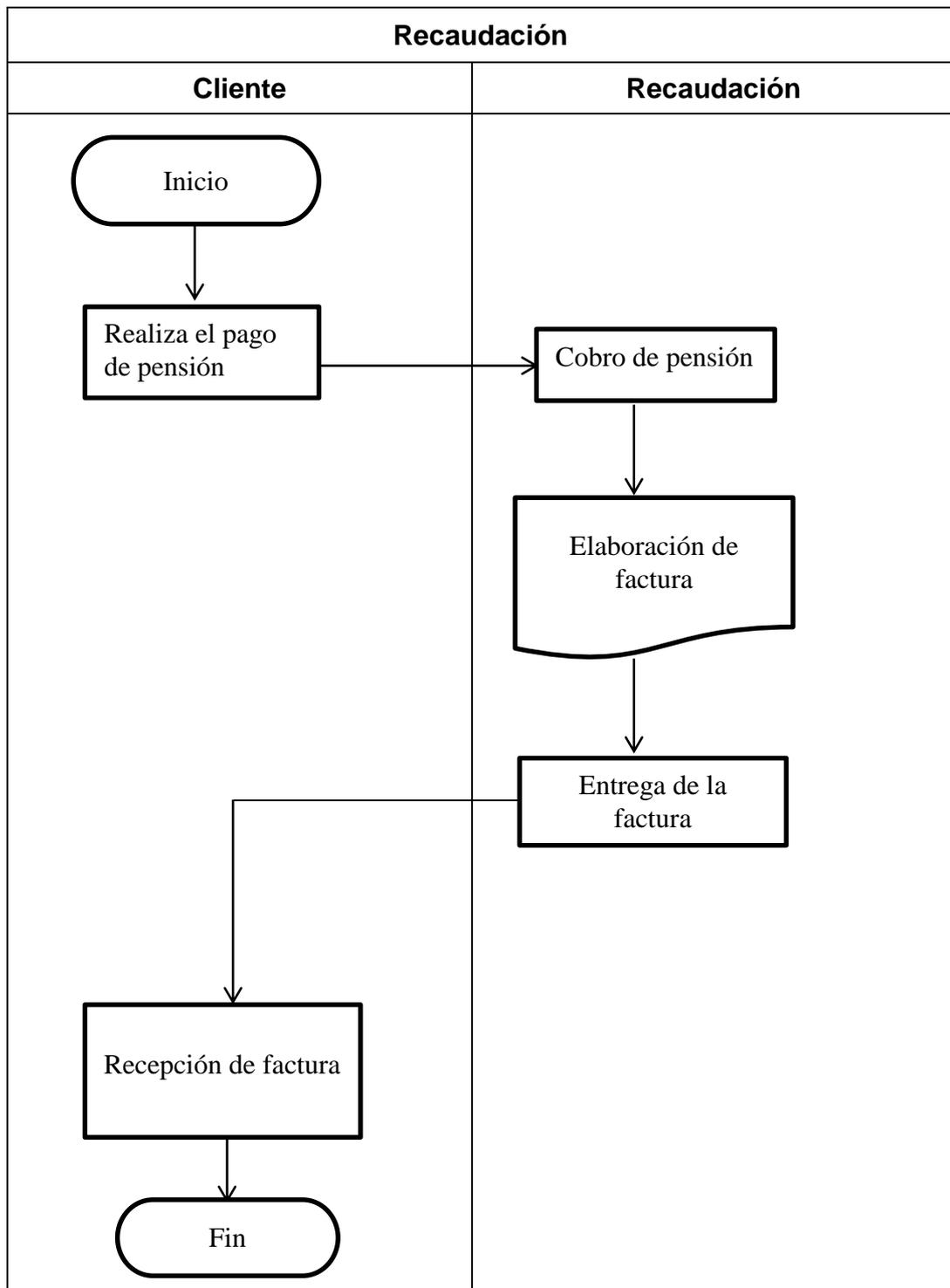


Figura n 15, Rediseño del proceso de cobro y facturación, fuente investigación

5.3.1.2 Tiempos del proceso de recaudación rediseñado

Tabla Nº 15

Actividades		Tiempos en minutos
Cliente	Realiza el pago de pensión	20
	Recepción de factura	5
Tiempo estimado de ejecución del proceso		25

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta y Entrevistas

Tabla Nº 16

Actividades		Tiempos en minutos
Recaudación	Cobro de pensión	5
	Elaboración de factura	20
	Entrega de la factura	5
Tiempo estimado de ejecución del proceso de recaudación rediseñado		30

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta y Entrevistas

Tabla N° 17

Actividades		Tiempos en Minutos	Tiempos en horas
Departamentos	Cliente	25	25 minutos
	Recaudación	30	30 minutos
Tiempo estimado de ejecución del proceso		55	55 minutos

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta y Entrevistas

5.3.1.4 Análisis y comparación del proceso rediseñado de recaudación.

Como se puede apreciar en los cuadros de tiempos con el proceso actual que se lleva a cabo en la institución a los padres de familia les **lleva 1 hora 25 minutos** el pagar la pensión de sus representados, sin embargo con el rediseño del proceso solo les tomará un máximo de **55 minutos**, lo cual ayudará a dar una atención de calidad.

Se puede observar también que en el rediseño de este proceso se elimina la intervención de la secretaria para la elaboración de factura y se le atribuye esta potestad al departamento de recaudación, pues es lo mejor para una buena redistribución del trabajo, y así lograr mejorar la atención, tanto en recaudación con en secretaría, esta última que es el centro de quejas por parte de padres de familia que alegan que no es rápida ni eficiente la atención.

5.3.2 Proceso de Soporte

5.3.2.1 Rediseño del proceso de emisión de certificado de matrícula.

Se muestra el nuevo diseño para emitir certificados de matrícula, basado en el estudio realizado.

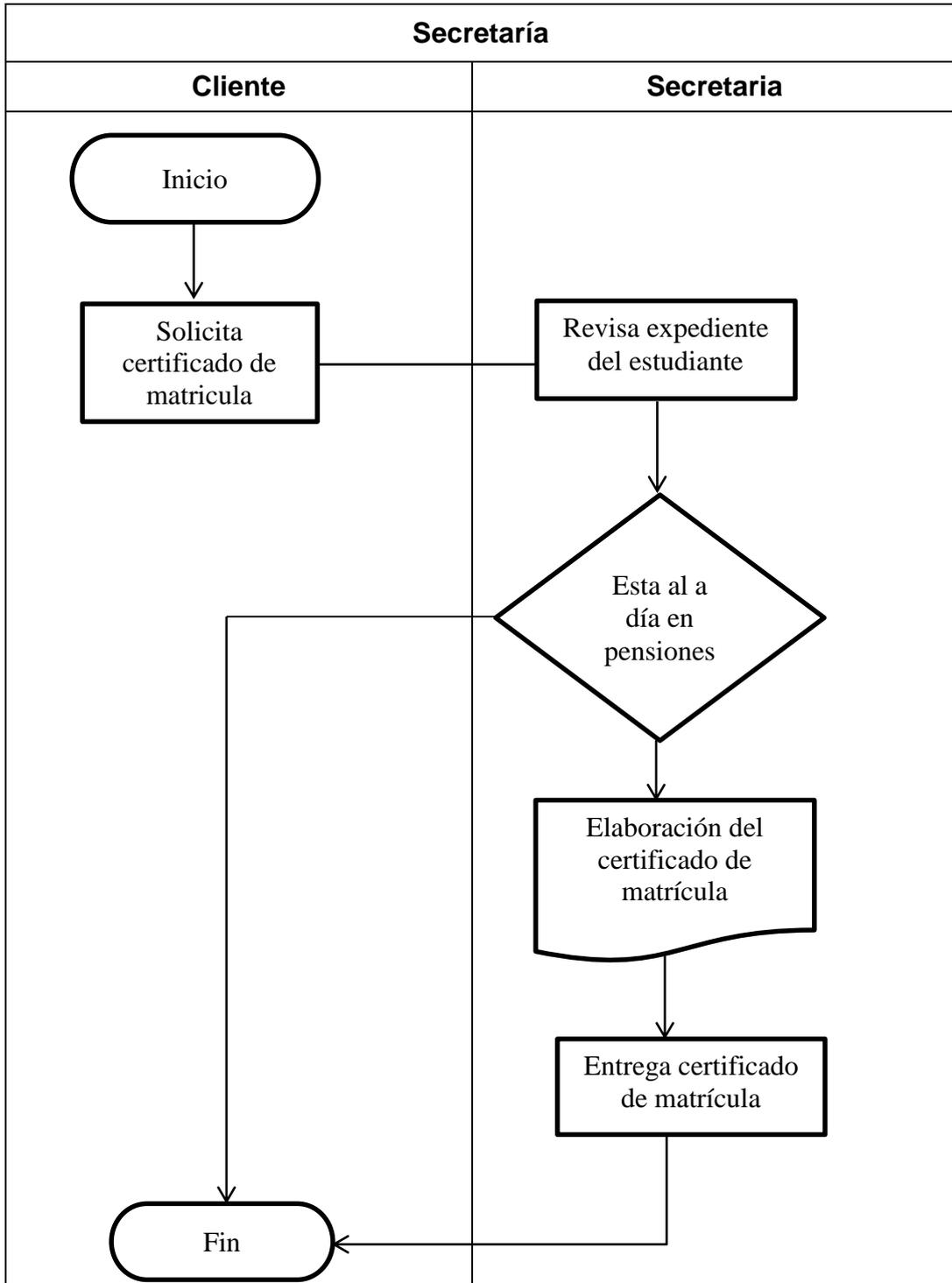


Figura 16, Proceso de emisión de certificado de matrícula, fuente investigación.

5.3.2.2 Tiempos del proceso de emisión de certificados de matrícula rediseñado.

Tabla N° 18

Actividades		Tiempos en minutos
Cliente	Solicita certificado de matricula	5
Tiempo estimado de ejecución del proceso		5

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta y Entrevistas

Tabla N° 19

Actividades		Tiempos en minutos
Secretaria	Revisa expediente del estudiante	15
	Elaboración del certificado de matrícula	20
	Entrega del certificado de matrícula	5
Tiempo estimado de ejecución del proceso		30

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta y Entrevistas

5.3.2.3 Resultados totales del proceso de emisión de certificados de matrícula rediseñado.

Tabla N° 20

Actividades		Tiempos en Minutos	Tiempos en horas
Departamentos	Cliente	5	5 minutos
	Recaudación	40	30 minutos
Tiempo estimado de ejecución del proceso		44	45 minutos

Autora: Ivonne Panchi de Torres

Fuente: Encuesta y Entrevistas

5.3.2.4 Análisis y comparación del proceso rediseñado de emisión de certificados de matrícula.

Se observa que actualmente cuando un padre de familia se acerca a pedir un certificado de matrícula de su representado le **toma 1 hora 20 minutos**, esto por cuanto tiene que ir a recaudación a solicitar una autorización para la emisión de este, pues es recaudación el entregado de verificar si está al día en las pensiones.

He rediseñado este proceso y lo que se ha hecho es suprimir la necesidad de ir a recaudación, sino que directamente es secretaria la encargada de revisar el expediente del estudiante y verificar si este está al día en las pensiones, de ser así emitirá el respectivo certificado, esta nueva actividad es importante por cuanto el cliente tendrá una atención más rápida, como se puede observar en la tabla N° 20 apenas le tomará un **máximo de 45 minutos** obtener su certificado ahorrando así exactamente **35 minutos**.

De esta forma se busca que este proceso que es uno de los identificados como críticos en la Institución se regenere y se convierta en un proceso ágil y eficiente, permitiendo así dar una mejor atención a los padres de familia.

CONCLUSIONES

- ✓ La recopilación de documentos acerca de gestión de procesos permitió la creación de un sistema por procesos para la unidad educativa.
- ✓ Mediante la entrevista y encuesta se pudo detectar que los procesos críticos del servicio administrativo de la unidad educativa son la emisión de certificados de matrícula en secretaría y la recaudación y facturación en el departamento de contabilidad.
- ✓ Existe deficiencia en el departamento de secretaria debido a que este tiene excesiva carga laboral.
- ✓ Se constata que el proceso de emisión de facturas es un proceso crítico, debido a que existen dos departamentos a los cuales se debe acceder obligatoriamente para obtener las facturas.
- ✓ Se realizó el rediseño del proceso de emisión de certificados de matrículas y el proceso de emisión de facturas por pago pensiones, mejorando la atención a los usuarios de la unidad educativa.

RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar el rediseño de procesos de gestión con base en procesos que se propone, para poder optimizar el tiempo de los colaboradores en las actividades que se realizan y además mejorar el servicio.
- ✓ Socializar la propuesta fundamentada en la documentación revisada.
- ✓ Invertir en el presente trabajo a efectos de mejorar la imagen de la unidad educativa, mejora que retribuirá en futuras recompensas al tener referencias de calidad de servicio, dando la oportunidad a la unidad educativa de incrementar sus clientes.
- ✓ Capacitar al personal de la unidad educativa acerca de la gestión por procesos para mejorar su profesionalismo y actividades.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador
- Bravo, J. (2000). *Gestión por Procesos. En Gestión por Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Cruz, J., & Jiménez, V. (2013). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control>
- Duran, M. U. (1992). *Gestión de Calidad*. Colombia: Díaz de Santos.
- Espinosa, R. (2013). *www.robertoespinosa.es*. Obtenido de Roberto Espinosa . (2013). el cua <http://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>
- Haza. (2009). *www.hazaconsejerostecnicos.com*. Obtenido de <http://www.hazaconsejerostecnicos.com/ficha-de-procesos-iso-9001/>
- Johan. (1992). *Guía de Planeación del Proceso de Planeamiento. En Proceso de Mejoramiento*. Ginebra: Legis.
- Nueva ISO 9001. (07 de 30 de 2015). *www.nueva-iso-9001-2015.com*. Obtenido de Nueva ISO 9001- 2015. (2013). ISO 9001 Principios de los Sistemas de Gestión de la Calidad. 30/07/2015, de Escuela Euro<http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/10/iso-9001-principios-sistemas-gestion-calidad/>
- Velasco, F. D. (2009). *Gestión por Procesos. En Gestión por Procesos* . Colombia: ESIC.

ANEXOS

Anexo 2

Entrevista a Secretaría General

Entrevistada:

Cargo:

¿Usted tiene definidas sus funciones y procesos que realiza en la unidad educativa?

¿Cuál cree usted que es el factor que más afecta al cumplimiento óptimo de su labor?

¿En su experiencia en su trabajo explique por qué cree que los padres de familia se quejan del servicio administrativo?

¿Cuál cree usted que sería una opción para lograr mejorar el servicio a los padres de familia?

Anexo 3

Entrevista departamento de Contabilidad

Entrevistado:

Cargo:

¿Usted tiene definidas sus funciones y procesos que realiza en la unidad educativa?

¿Cuál cree usted que es el factor que más afecta al cumplimiento óptimo de su labor?

¿En su experiencia de trabajo explique por qué cree que los padres de familia se quejan del servicio administrativo?

¿Cuál cree usted que sería una opción para lograr mejorar el servicio a los padres de familia?