



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITLACION DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Universidad San Gregorio de Portoviejo, año 2012.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

AUTOR: Ruiz Vélez, Andrea Lisette

DIRECTOR: Hurtado Regalado, Beatriz Josefina

CENTRO UNIVERSITARIO: PORTOVIEJO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Beatriz Josefina Hurtado Regalado

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Universidad San Gregorio de Portoviejo, realizado por **Ruiz Vélez Andrea Lisette**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 3 abril de 2013

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo **Ruiz Vélez Andrea Lisette** declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Universidad San Gregorio de Portoviejo”, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo Beatriz Josefina Hurtado Regalado 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, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 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).....

Autor: Ruiz Velez Andrea Lisette

Cédula: 1312139346

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios como piedra anular de mi vida, a mi esposo Roberto Carlos por su apoyo incondicional, a mis hijos Stephanie, Anyka y Carlos Andree por darme el empuje día a día de ser mejor, a mis padres Honorio y Lupe quienes me han dado la alineación de fortaleza para seguir adelante y por sus bellas enseñanzas.

A todos quienes han estado a mi lado y me han visto crecer personal y académicamente, como muestra de su cariño y dedicación a tan ardua labor.

Andrea Lisette Ruiz Velez

CI 1312139346

AGRADECIMIENTO

“Muchas veces, a lo largo de un mismo día, me doy cuenta que mi propia vida y sus logros se han construido gracias al trabajo de las personas que me rodean. También comprendo, con cuanta seriedad debo esforzarme para darles, en correspondencia, tanto como he recibido.”

Albert Einstein

Inicio con esta frase de Albert Einstein, pues el sentimiento de gratitud nos engrandece más, justo cuando nos damos cuenta que sin él no somos nada, y eso es lo que me embarga al culminar de esta tesis evocando a este apartado en primera instancia a Dios por permitirme la vida, a mis padres por darme apoyo incondicional, a mi esposo y mis hijos como pilar fundamental de mi vida y a toda mi familia. A las autoridades de la Universidad San Gregorio de Portoviejo que hicieron posible la materialización de esta tesis y a mis compañeros de trabajo que me acompañaron con fe, fortaleza y conocimiento.

A la Universidad Técnica Particular de Loja y a todo el personal que hizo posible la formación que hoy obtengo por cada granito de arena depositada en la enseñanza adquirida que será para toda la vida.

Muchas gracias a todos por ser testigos de que la vida con sus muchas dulzuras y pocas amarguras nos da estos placeres del bien reconocido.

Ing. Andrea Ruiz Velez

CI 1312139346

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	1
SUMMARY.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO 1.....	5
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2. Justificación de la propuesta.....	8
1.3. Objetivos.....	10
1.4. Alcances.....	10
1.5. Limitaciones.....	11
CAPITULO 2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
2.1. La identificación y secuencia de los procesos.....	14
2.2. La descripción de cada uno de los procesos.....	15
2.3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen los procesos.....	17
2.4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.....	17
2.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	19
2.5.1. Recolección de datos.....	19
2.5.2. Análisis de los datos.....	20
CAPITULO 3 MARCO TEÓRICO.....	21
3.1. Enfoque en Sistemas.....	22
3.2. Sistema de Gestión por procesos.....	23
3.2.1. Definiciones.....	23
3.3. Clasificación de los procesos.....	24
3.4. Pasos utilizados para crear procesos en la Universidad San Gregorio de Portoviejo.....	26
3.4.1. Mapa de procesos (macro proceso).....	26
3.4.2. Diagrama de Proceso.....	27

3.4.3. Ficha de proceso	28
3.5. Indicadores de desempeño	30
CAPITULO 4 UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	32
4.1. Antecedentes.....	33
4.2. Organización	35
4.2.1. Nivel Gobernante	37
4.2.2. Nivel de Apoyo	37
4.2.3. Nivel de Direcciones Sectoriales.....	37
4.2.4. Nivel Agregador de Valor	37
4.3. Alineamiento de la Universidad San Gregorio de Portoviejo con las leyes establecidas por el estado y a los organismos creados para la regulación de la educación superior	38
4.4. Servicios de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.....	39
4.5. Involucrados de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.....	42
CAPÍTULO 5 LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	44
5.1. Identificación y secuencia de los procesos.....	45
5.2. Descripción de los procesos	47
5.3. Seguimiento y la medición de los procesos.....	53
5.4. Mejora de los procesos	55
Conclusiones.....	83
Recomendaciones	84
Bibliografía	85
Anexo 1 ENTREVISTA PARA DETERMINAR PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	86
Anexo 1 GUÍA DE OBSERVACIÓN PROCESOS DE LA USGP.....	87
Anexo 3 CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	88
Anexo 4 MACRO PROCESO	89
Anexo 5 DIAGRAMAS Y FICHAS.....	90
Anexo 5.1. Ficha de proceso planificación institucional	90
Anexo 5.2. Diagrama de proceso de ejecución de los proyectos.....	91
Anexo 5.2.1. Ficha de proceso planificación institucional.....	92
Anexo 5.3. Diagrama de proceso de evaluación y seguimiento de proyectos	93
Anexo 5.3.1 Ficha de proceso de evaluación y seguimiento de los proyectos .	94
Anexo 5.4. Diagrama de proceso de admisión y nivelación	94
Anexo 5.4.1. Ficha de proceso de Admisión y Nivelación	96
Anexo 5.5. Diagrama de proceso de matrícula de un bachiller	97
Anexo 5.5.1. Ficha de proceso de Matrícula de un bachiller.....	98

Anexo 5.6. Diagrama de proceso de matrícula de reingreso	99
Anexo 5.6.1. Ficha de proceso de matrícula de reingreso	100
Anexo 5.7. Diagrama de proceso de matrícula de revalidación.....	101
Anexo 5.7.1. Ficha de proceso de matrícula de revalidación.....	101
Anexo 5.8. Diagrama de proceso de matrícula de homologación	103
Anexo 5.8.1. Ficha de proceso de matrícula de homologación	104
Anexo 5.9. Diagrama de proceso de Asentamiento de notas	105
Anexo 5.9.1. Ficha de proceso de Asentamiento de notas	106
Anexo 5.10. Diagrama de proceso de Concurso de mérito y oposición.....	107
Anexo 5.10.1. Ficha de proceso de Concurso de mérito y oposición	108
Anexo 5.11 Diagrama de proceso de Resoluciones: Justificación de asistencia ...	109
Anexo 5.11.1. Ficha de proceso de Resoluciones: Justificación de asistencia	110
Anexo 5.12 Diagrama de proceso de Resoluciones: Exámenes atrasados	111
Anexo 5.12.1. Ficha de proceso de Resoluciones: Exámenes atrasados	112
Anexo 5.13. Diagrama de proceso de Resoluciones: Exámenes de recuperación	113
Anexo 5.13.1. Ficha de proceso de Resoluciones: Exámenes de recuperación	114
Anexo 5.14. Diagrama de proceso de Resoluciones: Exámenes de recalificación	115
Anexo 5.14.1. Ficha de proceso de Resoluciones: Exámenes de recalificación	116
Anexo 5.15. Diagrama de proceso de matrícula de titulación.....	117
Anexo 5.15.1. Ficha de proceso de matrícula de titulación	118
Anexo 5.16 Diagrama de proceso de Titulación.....	119
Anexo 5.16.1. Ficha de proceso de Titulación	120
Anexo 5.17. Diagrama de proceso de Coordinación de proyectos de vinculación con la colectividad	121
Anexo 5.17.1. Ficha de proceso Coordinación de proyectos de vinculación con la colectividad	122
Anexo 5.18. Diagrama de proceso de Acompañamiento estudiantil.....	123
Anexo 5.18.1. Ficha de proceso de Acompañamiento estudiantil.....	124
Anexo 5.19. Diagrama de proceso de Becas estudiantiles	125
Anexo 5.19.1. Ficha de proceso de Becas estudiantiles.....	126
Anexo 5.20. Diagrama de proceso de Coordinación de elaboración y ejecución de proyectos de investigación	127
Anexo 5.20.1. Ficha de proceso de Coordinación de elaboración y ejecución de proyectos de investigación	128
Anexo 5.21. Diagrama de proceso de Seguimiento de graduados	129
Anexo 5.21.1. Ficha de proceso de seguimiento de graduados.....	130
Anexo 5.22. Diagrama de proceso de Proceso académico de emprendimiento	131

Anexo 5.22.1. Ficha de proceso de Proceso académico de emprendimiento	132
Anexo 5. 23. Diagrama de proceso de Administración de pagos.....	133
Anexo 5. 23.1. Ficha de proceso de Administración de pagos (rol de pagos)	134
Anexo 5. 24. Diagrama de proceso de Administración de pagos.....	135
Anexo 5. 24.1. Ficha de proceso de Administración de pagos	136
Anexo 5. 25. Diagrama de proceso de Concesión de vacaciones	137
Anexo 5. 25.1. Ficha de proceso de Concesión de vacaciones	138
Anexo 5. 26. Diagrama de proceso de Autorización de permiso.....	139
Anexo 5. 26. 1. Ficha de proceso de Autorización de permiso.....	140
Anexo 5. 27 Diagrama de proceso de Liquidaciones de personal	141
Anexo 5. 27. 1. Ficha de proceso de Liquidaciones de personal	142
Anexo 5. 28. Diagrama de proceso de Registro de transacciones	143
Anexo 5. 28. 1. Ficha de proceso de Registro de transacciones.....	144
Anexo 5. 29. Diagrama de proceso de Recaudación	145
Anexo 5. 29.1. Ficha de proceso de Recaudación.....	146
Anexo 5. 30. Diagrama de proceso de Pago	147
Anexo 5. 30. 1. Ficha de proceso de Pago	148
Anexo 5. 31 Diagrama de proceso de Adquisiciones	149
Anexo 5. 31. 1. Ficha de proceso de Adquisiciones	150
Anexo 5. 32. Diagrama de proceso de Control de inventario.....	151
Anexo 5. 32. 1. Ficha de proceso de Control de inventario.....	152
Anexo 5. 33. Diagrama de proceso de Elaboración de reglamentos.....	153
Anexo 5. 33. 1. Ficha de proceso de Elaboración de reglamentos.....	154
Anexo 5. 34. Diagrama de proceso de Elaboración de contratos	155
Anexo 5. 34. 1. Ficha de proceso de Elaboración de contratos.....	156
Anexo 5. 35. Diagrama de proceso de Mantenimiento de equipos.....	157
Anexo 5. 35. 1. Ficha de proceso de Mantenimiento de equipos.....	158
Anexo 5. 36. Diagrama de proceso de Conectividad.....	159
Anexo 5. 36. 1. Ficha de proceso de Conectividad.....	160
Anexo 6 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS	161
Anexo 7 MEJORA DE PROCESOS	165
Anexo 7. 1. Diagrama de Planificación de la calidad.....	165
Anexo 7. 7. 1 Ficha de proceso de Planificación de la calidad.....	166
Anexo 7. 2. Diagrama de Aseguramiento de la calidad	167
Anexo 7. 2. 1. Ficha de proceso de Aseguramiento de calidad.....	168
Anexo 7. 3. Diagrama de Control de la calidad	168
Anexo 7. 3. 1. Ficha de proceso de Aseguramiento de calidad.....	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Departamentos del ámbito Administrativo y Académico.....	13
Tabla 2 Cronograma identificación y análisis del entorno de acuerdo al ciclo	18
Tabla 3 Matriz FODA.....	70
Tabla 4 Cronograma del Plan de capacitación.....	77
Tabla 5 Presupuesto de gastos de capacitación	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Enfoque basado en procesos en el sistema de gestión	14
Figura 2 Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas.	16
Figura 3 Ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA	18
Figura 4 Proceso del Benchmarking	19
Figura 5 Mapa de procesos Universidad San Gregorio de Portoviejo.....	26
Figura 6 Símbolos más habituales para la representación de diagramas	27
Figura 7 Indicadores de desempeño	30
Figura 8 Tipos de Indicadores	31
Figura 9 Organigrama de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.....	36
Figura 10 Clientes internos de la Universidad San Gregorio de Portoviejo	42
Figura 11 Clientes externos de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.....	43
Figura 12 Diagrama de flujo de proceso	46
Figura 13 Ficha de procesos y procedimientos	47
Figura 14 ESCENARIO ACTUAL VS FUTURO	55
Figura 15 Planificación	56
Figura 16 Admisión, nivelación y matrícula	57
Figura 17 Desarrollo Académico	58
Figura 18 Vinculación con la comunidad.....	59
Figura 19 Bienestar Estudiantil.....	60
Figura 20 Investigación	61
Figura 21 Seguimiento a graduados	62
Figura 22 Emprendimiento	63
Figura 23 Administrativo - Financiero.....	64
Figura 24 Área Informática	65
Figura 25 Asesoría Jurídica.....	66
Figura 26 Diagrama de la situación presente, escenarios y situación futura de la Universidad San Gregorio de Portoviejo	68
Figura 27 Cronograma y presupuesto para implementar el modelo de gestión por procesos para la Universidad San Gregorio de Portoviejo	69
Figura 28 Tríptico informativo Universidad San Gregorio de Portoviejo	79

RESUMEN

El presente trabajo, será un importante aporte que permitirá ahorrar tiempo y optimizar los recursos institucionales. En este ámbito, se desarrolló un manual que señala paso a paso mediante mapas de procesos la secuencia de actividades y los actores intervinientes en cada proceso, lo cual conlleva a la interconexión departamental y la respectiva vinculación en el desempeño de sus funciones. Este conocimiento admitirá la delimitación de funciones y abrirá campo a soluciones inmediatas de recursos que no están bien utilizados, dando a la Institución un plus para que brinde un servicio de calidad a sus estudiantes y a la vez que el personal administrativo y docente tenga perfecto conocimiento de sus funciones y desempeños. Añadiendo a esta información, se recomienda la implementación del departamento de gestión de calidad y en forma paralela a la aplicación del modelo de gestión por procesos que contribuirá a que la institución pueda realizar el control respectivo de la gestión y a la vez realizar la medición y evaluación sobre el nivel de cumplimiento en cuanto a la organización y sistematización de procesos en la institución.

PALABRAS CLAVES: recursos, manual, proceso, actividades, intervinientes, funciones, personal, implementación, gestión, medición y evaluación.

SUMMARY

This is a proposal, thought as an important contribution that will save time and optimize institutional resources. In this extent, manuals and process flow diagrams have been developed to indicate step by step the sequence of activities and actors involved in each process, to lead to the interconnection and departmental linkage in the performance of their duties. This knowledge will allow the limitation of jobs and immediate solutions for under used resources, giving this institution an advantage to offer quality services to its students and also, provide staff and faculty with information of their duties and expected performance. Moreover, the implementation of a quality management department is recommended, conjunctly with the process-based management model which will help the institution to achieve control management while performing the measurement and assessment of the level of compliance, in terms of organization and systematization of processes.

KEYWORDS: resources, manuals, process, activities, actors, functions, personnel, implementation, management, organization and systematization.

INTRODUCCIÓN

El diseño de una gestión basada en procesos en la Universidad San Gregorio de Portoviejo será un aporte importante para todos los que forman parte de esta alma mater, pues permitirá ahorrar tiempos y pasos para obtener alguna información o realizar algún proceso. Estarán conectados todos los departamentos, lo que permitirá a la institución estar vinculados uno con otro y no trabajar por separado, este conocimiento delimitará funciones y campo a soluciones inmediatas de recursos que no están bien utilizados dando a la Institución un plus para que brinde un servicio de calidad a sus estudiantes y personal administrativo y docente.

El capítulo 1 contiene el planteamiento del problema de la Universidad San Gregorio de Portoviejo y sustenta de la elaboración de la tesis conociendo desde ahí que se cuentan con procesos invisibles y que tienden a estar duplicados o existir innumerables problemas con sus estudiantes, la justificación del porqué se lo debe de realizar, los objetivos como parte medular ya que al resolver la tesis sabremos el aporte se da, el alcance refiriéndonos de que con este trabajo se cumplirá el objetivo de cumplir con la misión y visión institucional y las limitaciones como cuáles serían los impedimentos que habrían en la ejecución de la propuesta.

En el capítulo 2 se encuentra la metodología de la investigación con los siguientes pasos: identificación y secuencia, descripción de cada uno de los procesos, seguimiento y medición para conocer los resultados y la mejora de los procesos.

El marco teórico que lo encontramos en el capítulo 3 pretende conocer conceptualmente desde el principio cómo las escuelas administrativas sustentan la gestión basada en procesos, se define conceptualmente el sistema y se los clasifica de forma generalizada, también la guía que se deben utilizar para crear los procesos como son: mapas, diagramas, fichas de procesos con sus respectivos detalles, la mejora de procesos como parte importante al culminar pues permitirá saber cómo implementar y controlar acciones correctivas para los procesos. Indicadores de desempeño con los que se trabajara para medir el resultado de los procesos.

El capítulo 4 comprende el estudio de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, el cual contiene antecedentes de la misma, como está conformada orgánicamente, cuales son los alineamientos con las leyes establecidas por el estado ecuatoriano y a los organismos de

regulación que le corresponde pertenecer y por último los servicios que ofrece la Universidad, como sus carreras, además del número de estudiantes y docentes que conforman el alma mater.

En el capítulo 5 se encuentra la propuesta de los procesos de la Universidad San Gregorio de Portoviejo con los procesos identificados y la secuencia de estos, descripción de los procesos estratégicos, operativos y apoyo, el seguimiento y como medir los procesos con los indicadores y finaliza como la universidad mejorara su proceso.

Es importante para la Universidad San Gregorio de Portoviejo la implementación de los procesos pues con estos sistematizará el giro académico de la Institución de lo que respecta desde la necesidad de una persona al ingresar a estudiar hasta que se convierte en un profesional. Se realizó la investigación exploratoria con los procesos levantados, participativa e interactiva con cada uno de las personas que están vinculadas a los procesos.

Se cumplieron los objetivos en el desarrollo del estudio marco teórico que permitió determinar los inicios y la ruta para realizar la investigación, así como la realización del diagnóstico de la Universidad San Gregorio de Portoviejo denotando que realmente tiene métodos poco eficientes y posteriormente se elaboró la propuesta de los procesos implementándolos en un diagrama de procesos y una ficha que permitirá su seguimiento y medición de los mismos.

Uno de los limitantes fue programar un tiempo para las visitas pues la diferencias de horarios tanto diurnas como nocturnas no permitían en su momento coordinar pero también hubieron facilidades para este trabajo ya que todos los involucrados colaboraron con la información requerida.

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

El proceso de adaptación y transformación que existe en el mundo, obliga a las empresas que están a la vanguardia, a moverse al ritmo que giran los negocios y las actualizaciones que se realicen en sus procesos administrativos y operativos, están siempre a la expectativa de situaciones innovadoras que les permitan competir eficientemente en sus empresas u organizaciones. En el Ecuador, estos cambios se generan sobre todo en las grandes empresas con capitales extranjeros y en instituciones del Estado, cuya constante es la capacitación permanente del talento humano, que conlleve a la disminución de riesgos en sus operaciones, volver eficiente el uso de sus recursos o en su defecto proyectar el crecimiento empresarial de sus negocios en forma efectiva.

La gestión por procesos ayuda a las organizaciones a disminuir los problemas de descoordinaciones de tareas, recursos humanos y tecnológicos ociosos y al direccionamiento y a la alineación de los objetivos estratégicos. Los procesos han sido para muchas organizaciones medios para alcanzar objetivos adaptándose a los cambios tecnológicos. La gestión de procesos ayuda a tener una ejecución coordinada en sus tareas respaldando así la comunicación entre los involucrados.

Hoy en día las organizaciones líderes más destacadas, se valen de diferentes modelos y procesos de gestión, fundamentados y enmarcados dentro de los principios de calidad total y normas ISO, que tienen como finalidad mejorar la productividad de una empresa, elevando la eficiencia de los empleados y la eficacia de sus desempeños, todo lo cual se ve reflejado en el crecimiento exitoso de miles de empresas que han sabido aplicar y adaptarse a los cambios innovadores y competitivos de nuevos procesos.

Hoy son muchas las empresas e instituciones educativas que se dedican a dar exclusividad a la enseñanza y capacitación en temas gerenciales, de administración finanzas, procesos entre otras competencias que fortalezcan la labor empresarial, en todos sus ámbitos, pues se conoce que cada día cientos de empresas pierden clientes, doblan procedimientos, tienen exagerados trámites burocráticos, existe concentración de funciones, equivocada tomas de decisiones, sumada a la cuantiosa pérdida de recursos económicos, debido a la escasa atención que se le da al manejo y actuación de competencias idóneas y procesos adecuados en las actividades empresariales.

La Universidad San Gregorio de Portoviejo, es una Institución educativa joven que ha logrado posicionarse de a poco en el mercado, creciendo de acuerdo a la demanda estudiantil que se perfila hacia el estudio superior en las diferentes carreras que se oferta. En los 12 años que lleva de funcionamiento, su crecimiento ha sido progresivo en el sentido de infraestructura, laboratorios, equipamiento tecnológico, y algunos procesos educativos, sin embargo, no se han considerado procesos que debían actualizarse y estar a la par con el ritmo de crecimiento de la infraestructura institucional, lo cual ha repercutido que ciertos procesos se vean obstaculizados en su funcionamiento, que exista concentración de dominios y de funciones en pocas manos, desempeño de actividades por personas que no se ajustan al perfil de sus funciones, así como también descoordinación en el cumplimiento de ciertos procesos de tipo académico y administrativo.

La aplicación de un sistema de gestión por procesos direccionará los perfiles adecuados para el “saber hacer” dentro de la institución, ya que al conocer los pasos o procedimientos a seguir cada quien procederá de acuerdo a lo establecido, y los resultados serán efectivos a los requerimientos tanto del estudiante como de la Institución proveedora del servicio. En todo caso, el personal tanto administrativo como académico identificará cada paso a seguir sin duplicar trámites, tendrá un ordenamiento de sus actividades y pleno conocimiento de lo que se debe hacer y así mismo, aportará con su esfuerzo al cumplimiento de los objetivos del plan institucional, lo cual implica conocimiento y empoderamiento de la misión y visión institucional.

El nivel de exigencia que en la actualidad se están requiriendo a las Instituciones de Educación Superior (IES), por parte del Gobierno Nacional, en pro del mejoramiento de la calidad de la educación, apremian a que estas busquen el virtual cambio en sus procesos que coadyuven al cumplimiento y expectativas institucionales y de los organismos rectores de la educación superior como son el Consejo de Educación Superior (CES) y Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). Existen cambios notorios en este campo, ya que las IES en su afán de fortalecerse en todas sus áreas y ser competitivas en la formación de profesionales que respondan a las necesidades del entorno, están promoviendo cambios notorios que complementen un servicio efectivo a la sociedad.

La Universidad San Gregorio en su afán de alcanzar su misión como entidad innovadora, generadora de conocimiento y formación de profesionales en sus diferentes ejes, también debe de direccionarse a la incorporación de procesos académicos pues es también un

requisito para cumplir con los indicadores que los entes del gobierno que manejan las acreditaciones de la educación superior han elaborado. Cabe nombrar que la Universidad está pasando por en proceso de re acreditación nacional y debe cumplir con una serie de indicadores en la parte administrativa y académica. Y entre las principales observaciones que se generaron en las evaluaciones pasadas se encuentra la automatización de procesos, pero se deben automatizar procesos una vez estos levantados.

1.2. Justificación de la propuesta

La implementación de la gestión procesos, siempre se lo hace pensando en la satisfacción del cliente, en el caso de la Universidad son los estudiantes y la sociedad en general quienes se beneficien de los cambios que se generen dentro de la estructura organizativa y funcional de una institución educativa. Por lo tanto, la combinación administrativa y académica dotará de esfuerzos para alcanzar la misión y visión institucional, posibilitará la satisfacción de los estudiantes en su formación académica con procesos operativos ofreciendo un servicio oportuno y adecuado, sirviendo a la colectividad, la eficiencia de los empleados y con los procesos de apoyo y la dirección estratégica que estará encargada de procesos visionales de la Institución.

“La gestión de procesos, ayuda a la organización en la forma de enfocar el cambio, sea cual sea. Desde un cambio pequeño que reduce el número de copias de un formulario, hasta el cambio mayor que significa aplicar integralidad o tecnología para reducir el ciclo de otorgar un servicio desde 35 a 6 días. Sucede en la práctica que algunos proyectos de cambio se orientan más hacia la gestión de la calidad e incorporan alguna forma de mejora continua. Otros, podrían ser llamados de rediseño, porque tienen objetivos más ambiciosos y existe la predisposición de realizar cambios mayores”. (Carrasco, 2011)

En este punto, la implementación de estos cambios en la Universidad San Gregorio de Portoviejo, son de gran utilidad, tomando en consideración que se propone la elaboración de un componente valioso, cuya finalidad es aportar al cambio en sus bases estructurales y un nuevo giro a las operaciones administrativas y académicas que impliquen cambios a corto y mediano plazo. Aquí es importante recalcar que todo cambio que se realice estará fundamentado en un diagnóstico previo y se aprovecharán como base los procesos que ya están implementados y sobre estos se crearán los nuevos en función de la problemática detectada, de tal forma que no entorpezca el normal desenvolvimiento de la institución y los procedimientos vayan perfectamente anclados a los objetivos estratégicos y a la misión y

visión institucional.

Particularmente se considera que la propuesta contribuirá positivamente a la Institución que será sujeto de estudio, porque permitirá actualizar e implementar nuevos procesos y además ceñirse a las exigencias que requieren los organismos rectores de la educación superior principalmente académico. En este punto, se hace hincapié al cumplimiento de lo que señala la (Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), 2010), en el artículo 12 “Principios del Sistema.- El Sistema de Educación Superior se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global. Estos principios rigen de manera integral a las instituciones, actores, procesos, normas, recursos, y demás componentes del sistema, en los términos que establece esta Ley.”

En esencia el contar con procesos adecuados, permitiría dar cumplimiento al plan institucional, lo cual conlleva a mejoras sustanciales en su gestión, impactaría positivamente en el desempeño del recurso humano, aportaría a la calidad y excelencia académica a través de los procesos de carácter educativo que se generen. Con los procesos definidos se ahorrará tiempo, se definirán responsabilidades, servirá como guía de instrucciones y orientará a todos los involucrados en sus desempeños cotidianos, y fortalecerá el control de la gestión institucional con información relevante y oportuna para la toma de decisiones.

La propuesta será desarrollada integralmente en la Universidad San Gregorio de Portoviejo, con el aporte de los jefes departamentales, coordinadores de carrera, secretarías académicas, involucrados en los diferentes procesos académicos y administrativos, necesarios para levantar el macro proceso, en el que se define los pasos del ciclo universitario. Esto representa una oportunidad valiosa por la riqueza de información directa que se tendrá para los procesos y el mejoramiento de la institución.

Cumpliría con una de las fases de las observaciones en la primera evaluación universitaria y estaría con esto avanzando firmemente para el cumplimiento de la visión institucional como es la excelencia académica direccionada al cumplimiento de sus ejes: desarrollo académico, desarrollo institucional, vinculación con la colectividad, bienestar estudiantil y función investigativa y con todo esto más la misión y sus valores llegará a la re - acreditación universitaria.

1.3. Objetivos

Objetivo general

Implementar un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios académicos y administrativos que ofrece la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Objetivos específicos:

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos académicos y administrativos en la Universidad San Gregorio de Portoviejo.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Universidad San Gregorio de Portoviejo con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los servicios académicos y administrativos que ofrece.
- Diseñar e implementar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la Universidad San Gregorio de Portoviejo con indicadores de desempeño, alineados con el Objetivo No. 2 del Plan Nacional del Buen vivir, Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), su reglamento y la SENESCYT.

1.4. Alcances

El presente trabajo tiene como objeto de estudio, el diseño de un modelo de gestión por procesos para la Universidad San Gregorio de Portoviejo, en el cual se condensarán los diferentes lineamientos para los procesos a implementar en el área académica y administrativa, encaminado al alcance de la misión y visión institucional, como lo es la excelencia académica, un servicio calidad y la optimización de recursos humanos y económicos. En este ámbito, mejorar procesos dados, concretar información para crear nuevos procesos y estandarizar algunos en las áreas que se amerite hacerlo. No se realizará el procedimiento minucioso de cada uno de los procesos pues para esto habría que realizar un análisis más profundo departamento a departamento.

1.5. Limitaciones

A pesar de existir algunos procesos que ya están dados, estos no están documentados, lo cual es preciso determinarlos y registrarlos durante el desarrollo del trabajo.

La colaboración de los involucrados es importante para el desarrollo del estudio, sin embargo, los diferentes horarios administrativos dificulta la recolección de información y el desarrollo de talleres, para lo cual el trabajo se lo realizará en forma minuciosa departamento por departamento en la mayoría de los casos.

La disponibilidad de tiempo de cada involucrado, puede afectar avance del proceso de estudio, debido al considerable porcentaje de tiempo que se dedica al cumplimiento de los indicadores del CEAACES.

CAPITULO 2
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la aplicación del estudio fue necesario considerar la información de todos los involucrados en el área académica y administrativa, en donde, mediante la observación y aplicación de entrevistas in situ se pudo establecer las necesidades en cuanto a los procesos que se deben aplicar en la institución. Para tal efecto fue necesario establecer los parámetros a considerar para la entrevista como instrumento para detectar la problemática, así como también la elaboración de la guía de observación que fue fundamental desarrollarla para visualizar las falencias en cuanto a la operatividad y requerimiento de actualizar o crear procesos nuevos, como se lo indica en los anexos 1 y 2.

Posteriormente, se solicitó a planificación el Organigrama institucional y se pudo conocer su estructura departamental, procediéndose a realizar un cronograma de visitas, que permitió realizar las reuniones con los involucrados en el desarrollo del presente estudio, y a quienes se les compartió el mismo, para que tengan conocimiento sobre la visita y no interferir con sus actividades cotidianas, revisar el anexo 3.

Determinados los instrumentos para la recolección de información, se procedió a realizar las visitas de acuerdo al cronograma, donde se procederá a determinar las áreas y departamentos en las que será necesario actualizar y crear nuevos procesos. Es necesario indicar que los Departamentos considerados en el ámbito académico y administrativos fueron los siguientes:

Tabla 1 Departamentos del ámbito Administrativo y Académico

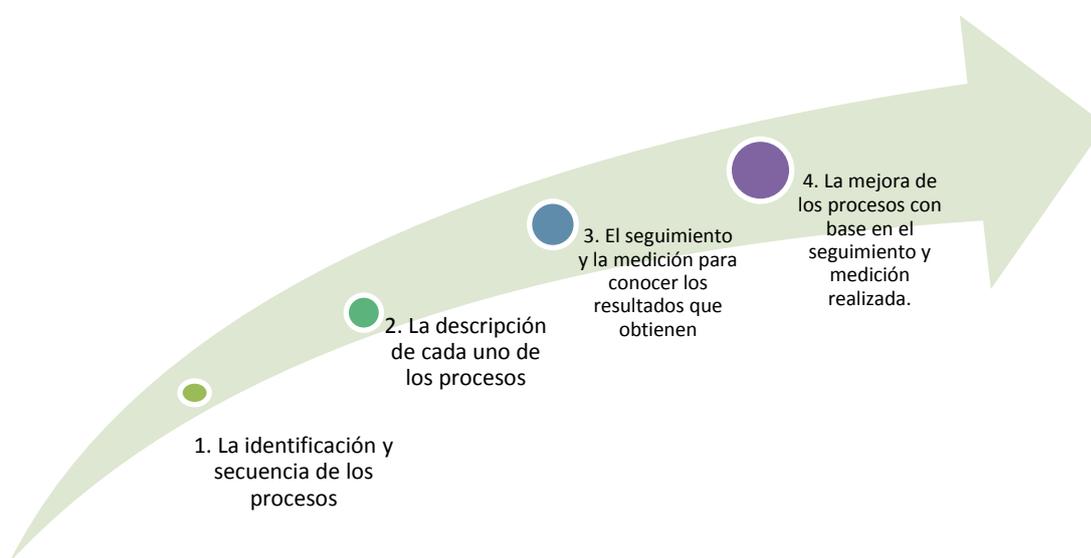
ÁMBITO ADMINISTRATIVO	
1	Planificación
2	Administrativo – Financiero
3	• Talento humano
4	• Contabilidad
5	• Tesorería
6	• Abastecimiento y servicios generales
7	Asesoría Jurídica
8	Área informática
ÁMBITO ACADÉMICO	
9	Admisión, nivelación y matrícula
10	Desarrollo académico
11	Vinculación con la colectividad
12	Bienestar Estudiantil
13	Investigación
14	Seguimiento a graduados
15	Emprendimiento

Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lisette

Fuente: Universidad San Gregorio de Portoviejo

Posterior a la determinación de los procesos que se requieren, se sustentará la implementación de los mismos, en el enfoque que se ajusta a las normas de la familia ISO 9000:2000 y paralelamente con el modelo European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) de excelencia empresarial, se usará el enfoque señalado en la (Jaime Beltrán Sanz, Miguel A. Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel A. Rivas Zapata, Fernando Tejedor Panchon, 2009) el cual refleja cuatro grandes pasos secuenciales, los mismos que se adaptarán y desarrollarán poco a poco, conforme se recepte la información, los cuales se indican a continuación:

Figura 1 Enfoque basado en procesos en el sistema de gestión



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lisette

Fuente: (Jaime Beltrán Sanz, Miguel A. Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel A. Rivas Zapata, Fernando Tejedor Panchon, 2009)

2.1. La identificación y secuencia de los procesos

Como ya se mencionó anteriormente, en este ámbito se identificarán los procesos que la Universidad San Gregorio de Portoviejo requiere actualizar o incorporar, para ello se consultará y observará cada uno de los procesos que se realizan en la institución y las deficiencias que se presentan en los desempeños de cada una de las unidades priorizando cuáles son los pasos que cumple un aspirante hasta convertirse en profesional, así como también implementar los que hicieren falta. Conociendo de ante mano en la investigación que la Institución posee procesos no establecidos ni estandarizados; y, que actualmente lo

que se requiere es identificarlos dentro del mapa de procesos y gestionarlos de la manera idónea.

Para la definición e identificación de los procesos sobre los cuales actuar o crear, se trabajará en primera instancia con el equipo de planificación de la Universidad, por considerar que son los que manejan la información, que precisa el requerimiento del cual es objeto, el presente estudio.

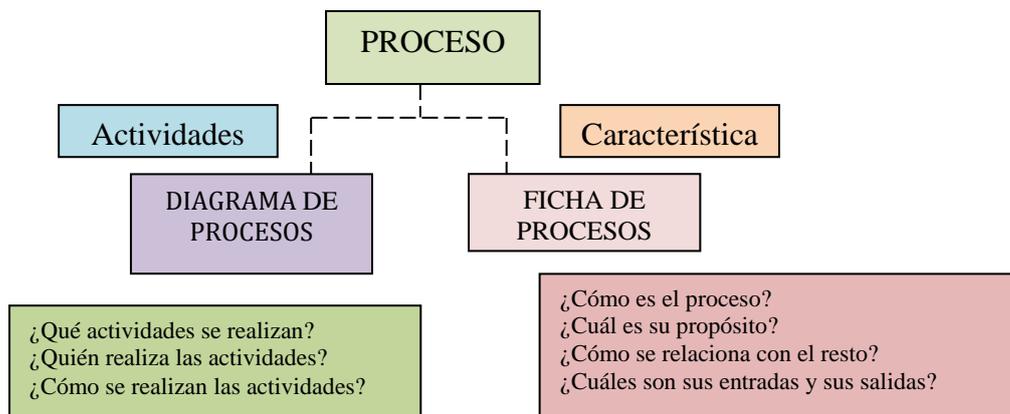
Identificado los procesos que se requieren establecer en la Universidad, se los representará mediante un “mapa de procesos” que no es otra cosa que el gráfico macro de los procesos de la institución. La agrupación del mapa de procesos de la Universidad San Gregorio de Portoviejo buscará un punto de equilibrio adecuado entre la facilidad de interpretación y el contenido de la información, tomando los procesos vinculados directamente con la estrategia de la institución, seguido por aquellos atados a la prestación de servicio y por ultimo aquellos procesos que serán de apoyo para el resto de la organización, es decir, se considerarán los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que son requeridos para el funcionamiento idóneo de la institución.

2.2. La descripción de cada uno de los procesos

Para enfocarse en la descripción de los procesos, es necesario la aplicación de instrumentos como las entrevistas y observación, las cuales permitirán determinar en qué consiste cada uno de los procesos, las actividades que se realizan y las características que los identifican uno a uno, y en función a la información receptada se elaborará una definición particular a cada uno de los procesos.

Esta metodología se basará con la información que provee la guía basada en procesos, a continuación se detallaran las actividades y las características más importantes del departamento. Este esquema será de gran importancia para la recopilación de información y esclarecer las dudas que se presenten.

Figura 2 Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas.



Fuente: (Jaime Beltrán Sanz, Miguel A. Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel A. Rivas Zapata, Fernando Tejedor Panchon, 2009)

El siguiente paso luego de la recopilación en bruto de la información es nombrar cada uno de los procesos, darles una codificación que permita indicar a que grupo pertenece y quienes son los responsables de estos. Los procesos que pertenezcan al grupo de estratégicos empezaran con las siglas PE, el grupo de operativos PO y el grupo de apoyo PA, de acuerdo al proceso se asignaran siglas que tengan referencia al nombre establecido por ejemplo: Planificación PLN y un número secuencial de dos dígitos empezando de 01 para establecer las cifra de procesos o subprocessos que se desprenden de éstos.

Se elaborará un formato personalizado de la Universidad San Gregorio de Portoviejo para los diagramas de procesos, estos facilitarán el entendimiento de los procesos, dándoles secuencia, interrelacionándolos y favoreciendo la identificación de la cadena de valor.

En el diagrama de procesos se incluirán las entradas y las salidas, utilizando el esquema del ¿quién? y el ¿qué?. En la columna del ¿Quién? se colocará a los responsables y en la columna del ¿qué? se desarrollarán las actividades de acuerdo a lo investigado en los departamentos. Los símbolos a utilizar en estos diagramas serán el inicio, fin, decisión, registros físicos o electrónicos, actividades y los conectores correspondientes a los pasos que se definan.

Luego del diagrama se elaborará una **Ficha de proceso** que permitirá la recolección de información anteriormente receptada y la cual mostrará las características más importantes del proceso, utilizándose como soporte informativo todo aquello que fue definido en el diagrama anterior. La ficha deberá contener: nombre del proceso, responsables, misión del

proceso, seguimiento y evaluación, registro documentales, variables de control e indicadores.

2.3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen los procesos

Tomando en consideración que la base central de un sistema de gestión no radica en lo bien elaborados que estén los diagramas ni las fichas de procesos sino en conocer los resultados que se están obteniendo, se elaborarán indicadores de desempeño que permitan dar cumplimiento al objetivo propuesto y se lo realizará con los indicadores midiendo la capacidad, eficiencia y eficacia de cada proceso.

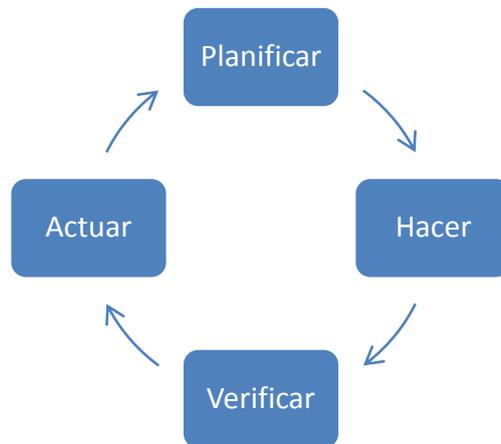
Los pasos para crear los indicadores serán tomados de la referencia bibliografías de (Jaime Beltrán Sanz, Miguel A. Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel A. Rivas Zapata, Fernando Tejedor Panchon, 2009). Reflexionar sobre la misión del proceso, determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir, determinar los indicadores representativos, establecer los resultados que se desean alcanzar y formalizar los indicadores. Entre sus características esenciales se considera representatividad, sensibilidad, rentabilidad, fiabilidad y relatividad.

2.4. La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

Estableciendo y aplicando los indicadores permitirá conocer si los procesos llegan o no a los objetivos deseados y según su resultado se tendrá la mejora continua que permitirá cumplir con los objetivos de la Institución.

La Universidad San Gregorio de Portoviejo utilizará el ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA: Plan (planificar), Do (hacer), Check (verificar) y Act (Actuar) recalando que este es también utilizado por las normas ISO 9001. Cada etapa de este ciclo de mejora tiene su proceso que debe consistir en la planificación de objetivos institucionales que se desean alcanzar y la forma de como se lo hará.

Figura 3 Ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lisette
Fuente: (Castellano Guy, 2010)

Tabla 2 Cronograma identificación y análisis del entorno de acuerdo al ciclo

	Benchmarking	Hoja de control
P. Planificar		
D. Hacer		
C. Verificar		
A. Actuar		

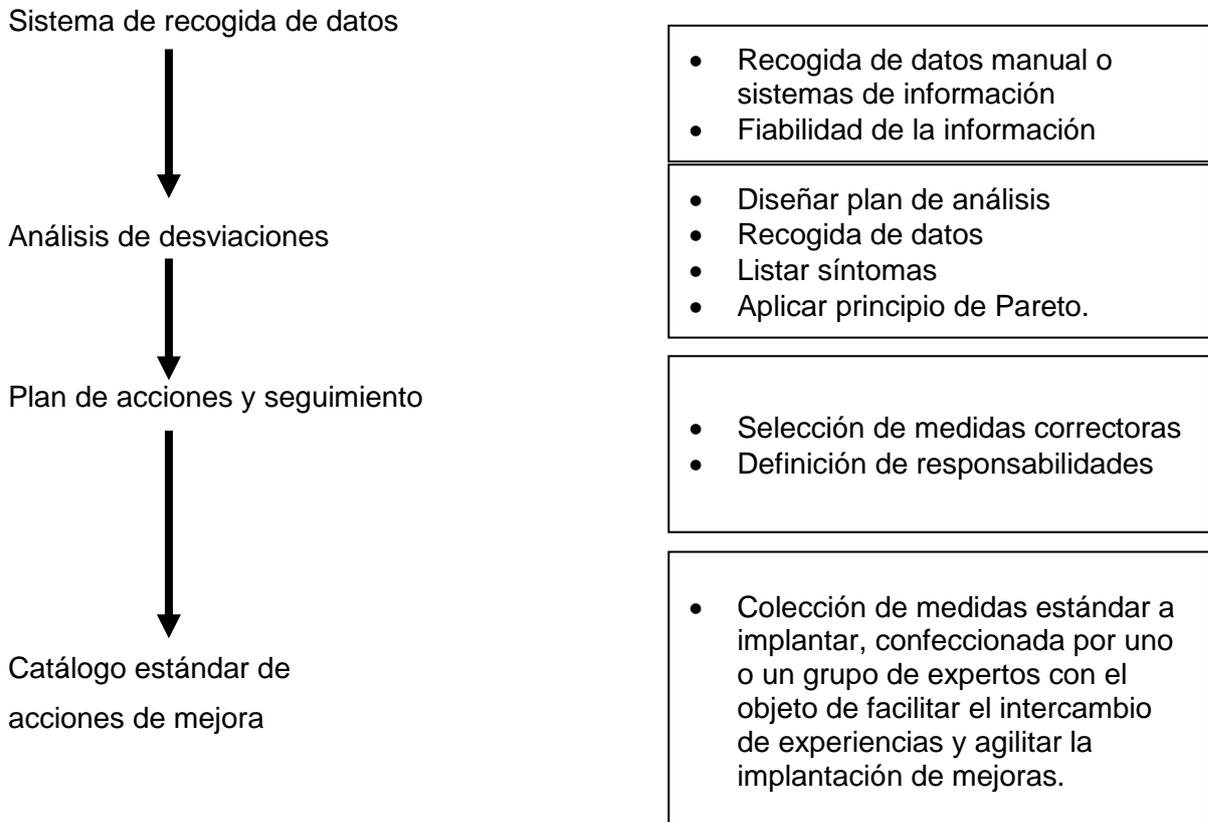
Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lisette

Este proceso consistirá en la identificación y análisis del entorno, establecerá acciones de mejora para implementar de acuerdo al análisis realizado. Las herramientas que la Universidad utilizará serán el benchmarking y la hoja de control de acuerdo al ciclo:

El primer paso para realizar el **Benchmarking** será la recogida de datos, después se procederá a realizar el estudio de las diferencias entre los entes de comparación mediante un análisis de desviaciones. En función de los resultados obtenidos en este análisis, se elaborará un plan de acciones y se planeará el proceso de implantación, es decir, se adoptarán las medidas oportunas para intentar lograr mejorar el ente que logra menores resultados. Por último se hará un catálogo de medidas a aplicar, estas medidas deben ser

elaboradas por un grupo de expertos y deben ser estándares para facilitar el intercambio de experiencias. A continuación el proceso del Benchmarking:

Figura 4 Proceso del Benchmarking



Fuente: (www.gestion-calidad.com, 2012)

La hoja de control servirá para reunir y clasificar información de acuerdo a categorías, escribiendo y registrando las frecuencias según los datos. Una vez que se establece la anomalía se necesita estudiar y analizarla. Lo esencial de los datos es que el propósito este claro y que los datos reflejen la verdad. Las hojas de información tendrán como función principal hacer más fácil la recopilación de datos de forma que puedan ser usadas fácilmente y analizarlos automáticamente.

2.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

2.5.1. Recolección de datos

Se recolectará los datos con la técnica de la entrevista y observación en las operaciones realizadas por los jefes departamentales y coordinadores de carreras y personas

responsables de cada área y verificando que realmente se realicen los procesos de la forma indicada y poderlos implementar correctamente sin ningún inconveniente.

2.5.2. Análisis de los datos

Una vez recopilada toda la información y elaborados los diagramas y las fichas se socializará con los responsables de cada proceso, es decir, jefes departamentales o responsables de áreas, para analizarlos y en el caso de una mejora, reestructuración o aprobación, se acogerá la sugerencia y se volverá a presentar para su respectiva aprobación y presentación del proceso.

CAPITULO 3
MARCO TEÓRICO

3.1. Enfoque en Sistemas

Dentro de la escuela del Pensamiento administrativo encontramos a la Escuela del enfoque de sistemas quien da las primicias a las organizaciones, de no pensar por separado sino de armar un sistema único compuesto por algunas partes que se interrelacionan y por ende brindar a sus administradores una visión global de lo que es la empresa. Este enfoque le da importancia a cada paso que da la empresa, porque se dice que estos afectan en diferentes grados al producto final.

La esencia de este enfoque es que el método de trabajar con el organigrama tradicional (de forma vertical) no permitirá a la organización funcionar como es debido, sino que trabajando interrelacionada mente (de forma horizontal) todos los departamentos se mantendrán equilibrados ante las demandas de las diferentes partes de la empresa y en general.

Este enfoque va de la mano con los métodos elaborados por el hombre, que tienen como fin el cumplimiento de un objetivo al servicio de la humanidad, brinda una nueva forma de pensamiento a las escuelas previas de la teoría de la organización, como la administración científica, la teoría clásica de la organización, la escuela conductivista, la escuela de la ciencia de la administración, sin desmerecer todos los fundamentos teóricos de grandes hombres que formaron de a poco la organización empresarial, une el punto de vista conductual con el mecánico y considera a la empresa como un todo integrado y que su objetivo principal sea el logro de la eficacia y la eficiencia armonizando los objetivos con su operación sistémica.

Con esta escuela de enfoque en sistemas surgieron nuevos términos, los cuales se han ido puliendo con el paso de los años de acuerdo a las reformas que se han establecido a lo largo de estos años como:

Subsistemas: se define como las partes de un sistema de un todo mayor.

Sinergia: significa la cooperación de los departamentos independientes de una organización esto la hará más productiva que si cada uno de estos actuara en forma separada.

Sistemas abiertos y cerrados: es un sistema abierto si se interactúa con el entorno y es más flexible mientras que un sistema es cerrado si no lo hace.

Límite del sistema: cada sistema tiene un límite que lo separa de su entorno..

Flujo: ingresan al sistema en forma de generación de necesidades, sufren una transformación y salen en forma de productos.

Retroalimentación: es la base para controlar, evaluar los sistemas y si fuera el caso corregirlo.

Actualmente pasamos por una época llena de confusiones, cambios e inseguridades en donde la administración pretende ser una de las áreas más importantes de la actividad humana, tomando las acciones y a las personas en un todo. Las organizaciones de índoles industriales, educativas o de servicios transmiten a la sociedad productos o servicios de calidad poniendo en práctica la eficiencia y eficacia, ellos pretenden conseguir sus objetivos y dependen de la capacidad que tengan aquellos que gerencian las organizaciones.

3.2. Sistema de Gestión por procesos

3.2.1. Definiciones

El proceso administrativo se ha integrado totalmente con la planeación, organización, dirección y control, de la mano con el enfoque basado en sistemas fundamentará la ejecución de los objetivos deseados que tienen las empresas y a través de estos métodos para brindar éxito a la organización.

Con la planeación se determinará los objetivos que van a seguirse, la organización distribuirá el trabajo entre los miembros del grupo y establecerá las relaciones necesarias, con la ejecución los miembros del grupo llevaran a cabo las tareas y por último se generará el control de las actividades para saber si se consiguen los objetivos deseados o sino buscar nuevas soluciones.

Del enfoque basado en sistemas nace un nuevo nombre del cual abarcaremos en su totalidad en este estudio como es el Sistema de Gestión por procesos. La gestión se la tomará como un término de acción para alcanzar un objetivo y el sistema la metodología organizada que se usará para dicho objetivo uniendo ambos términos y conjuntamente con las (ISO 9000:2005) Sistemas de gestión de la calidad que define al proceso como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas las cuales transforman entradas en resultado” (Sistema de Gestión de Calidad - Universidad Sergio Arboleda - Santa Marta:, 2011) podemos entrar a conocer la meta hacia donde queremos llegar.

Han existido muchos autores que hablan de este tema e incluso normas que han generado directrices para que las empresas se ajusten a los parámetros de la gestión por procesos,

entre ellas, (ISO 9000:2000) Sistemas de gestión de la calidad que define al sistema de gestión por procesos como un “Sistema para establecer la política de los objetivos y para lograr dichos objetivos” y (Bravo Carrasco, 2011) “La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores”.

Las acciones son importantes para que se haga realidad lo planificado en la organización, dentro de estas acciones tendremos una serie de pasos que tenemos que seguir y es lo que debe de ocurrir en las organizaciones, gestionando lo que se desea, reuniendo todos los elementos necesarios para que funcione la organización, entre ellos tenemos a las estrategias, estructura organizacional, recursos, documentos, procesos etc.

Los sistemas de gestión basados en procesos empiezan a funcionar en las empresas cuando los empleados realizan con su trabajo cada una de sus tareas de forma coherente. Dentro de los procesos se deben definir cuáles son las entradas, las actividades y las salidas que estén estrechamente relacionadas con la institución, debemos pensar en procesos no tan solo tangibles sino también intangibles como es el caso que estudiaremos de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Con los procesos se marca la diferencia en función, ya que los procesos realizarán una acción que será compartida horizontalmente. La Gestión por procesos es la manera de administrar una institución con un enfoque multi-departamental, en vez de funcional, aprendiendo cuáles son sus interacciones y como se comunican los departamentos

3.3. Clasificación de los procesos

Para adoptar el enfoque basado en proceso es importante definir cuáles son los procesos que se llevarán a cabo en la organización, considerar lo que aporta valor a la empresa, saber que por ese proceso se va a obtener un resultado y si se puede mejorar los procesos. Las empresas deben tener en consideración que los procesos ya existen en la organización, solo hay que detallar cuáles son los más significativos. Su clasificación no debe ser algo trivial debe desprenderse de las necesidades de las empresas y su injerencia en la actividad que se desempeña.

La clasificación de los procesos orienta a que las empresas sean eficientes y satisfagan al cliente y a las partes interesadas. Una de las formas de representar la clasificación de los procesos es en el mapa de procesos, este estudio de clasificación se fundamentará en la bibliografía de (Jaime Beltrán Sanz, Miguel A. Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel A. Rivas Zapata, Fernando Tejedor Panchon, 2009) que indica la estructura en posibles agrupaciones como:

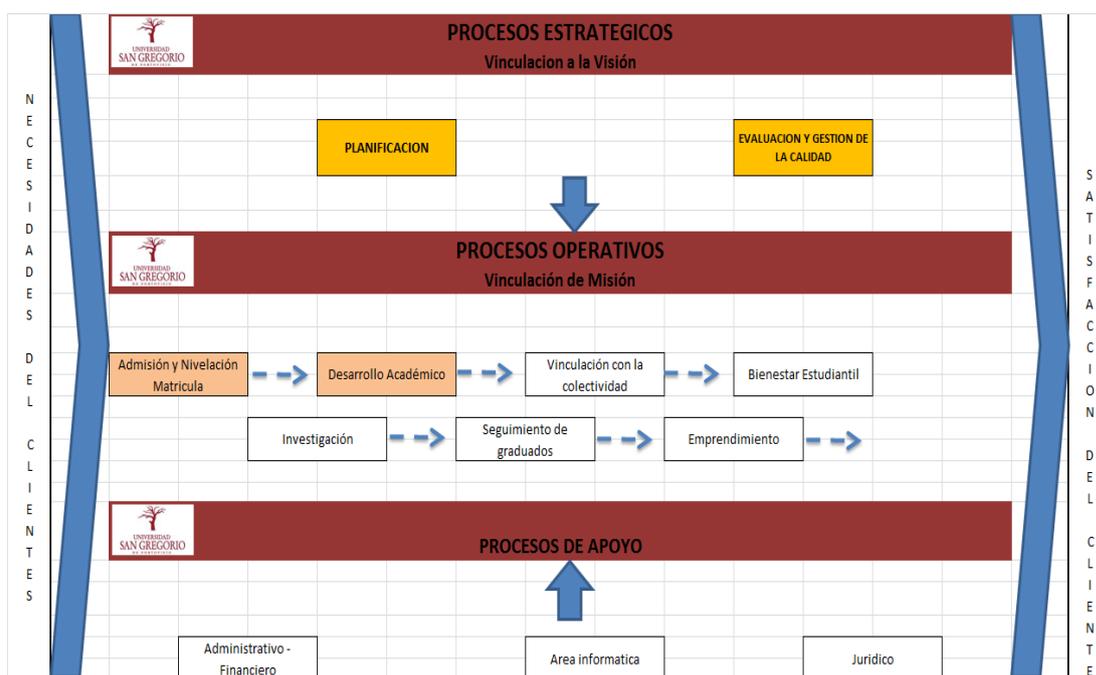
PROCESOS ESTRATÉGICOS: son aquellos procesos que están vinculación con la visión de la instituciones, a las responsabilidades de los altos mandos, a la planificación y son de largo plazo.

PROCESOS OPERATIVOS: son aquellos procesos en vinculación con la misión institucional, ligados directamente con la realización de los servicios.

PROCESOS DE APOYO: son aquellos que sustentan a los procesos operativos.

En base a este estudio se fundamenta el mapa de procesos adaptado a la Universidad San Gregorio de Portoviejo que se ajusta a la institución tanto con su cliente interno como externo, se vincula hacia el quehacer educativo y el plan que se está llevando. Se definirán los procesos estratégicos, procesos operativos y los procesos de apoyo sin embargo, es necesario por sus múltiples interrelaciones emplear un “mapa de procesos en cascada” y dentro de éstos se elaborará los subprocesos interrelacionados de acuerdo a sus entradas, sus recursos y hacia donde va.

Figura 5 Mapa de procesos Universidad San Gregorio de Portoviejo



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lisette

Fuente: Universidad San Gregorio de Portoviejo

3.4. Pasos utilizados para crear procesos en la Universidad San Gregorio de Portoviejo

Toda la fundamentación para la creación de este sistema en procesos está basado en el estudio de la (Jaime Beltrán Sanz, Miguel A. Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel A. Rivas Zapata, Fernando Tejedor Panchon, 2009)

3.4.1. Mapa de procesos (macro proceso)

El mapa de procesos es la representación gráfica de los procesos que giran en un negocio o en una empresa. Para su elaboración es importante establecer con anterioridad las posibles agrupaciones en las que se pueden acoplar los procesos, dicha agrupación nos dará una visión generalizada de lo que queremos.

El modelo de agrupación que elegirá la Universidad San Gregorio se establecerán de acuerdo al tamaño de la institución y de la complejidad de sus actividades, por eso mantendremos la misión que su interpretación sea de fácil entendimiento.

Este macro proceso estará sujeto a cambios, de acuerdo a las necesidades que se vayan suscitando posteriormente. El enfoque a procesos en la gestión de la Universidad requiere ser implantado para que surja efecto.

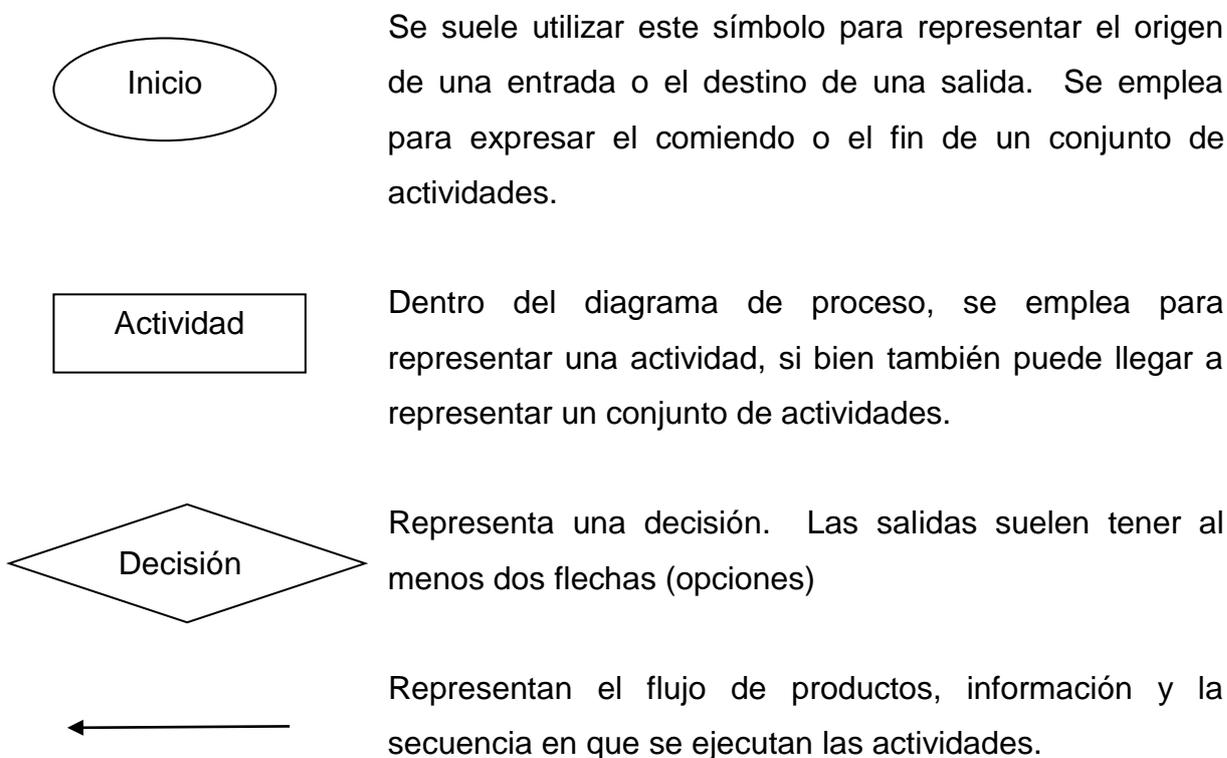
3.4.2. Diagrama de Proceso

La finalidad del diagrama del proceso es determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprenden los procesos se lleven a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí, éstos facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto.

No existen normas específicas para la representación simbólica de diagramas de procesos, pero si existen símbolos predeterminados para realizarlos, entre ellos tenemos los siguientes:

Figura 6 Símbolos más habituales para la representación de diagramas





Representan un documento. Se suelen utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.

Fuente: (Jaime Beltrán Sanz, Miguel A. Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel A. Rivas Zapata, Fernando Tejedor Panchon, 2009)

3.4.3. Ficha de proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información incluida en la ficha de proceso contiene lo siguiente:

“Misión u objeto: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.

Propietario del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.

Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.

Alcance del proceso: Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto.

Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

Variables de control: Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.

Inspecciones: Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.

Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.” (Jaime Beltrán Sanz, Miguel A. Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel A. Rivas Zapata, Fernando Tejedor Panchon, 2009)

3.5. Metodología para la mejora de procesos

La metodología que alineada a la mejora de proceso mejor utilizada es la que está bajo la norma ISO 9001, es la PHVA, herramienta útil para definir, implementar y controlar las acciones correctivas y las mejoras

Planear. Establecer los objetivos y analizar los procesos necesarios para alcanzar los resultados de acuerdo a los requisitos, del cliente, los requisitos legales y reglamentarios y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos de acuerdo al plan.

Verificar: Dar seguimiento, medir los procesos y productos contra políticas, objetivos y requisitos para el producto o servicio y reportar los resultados.

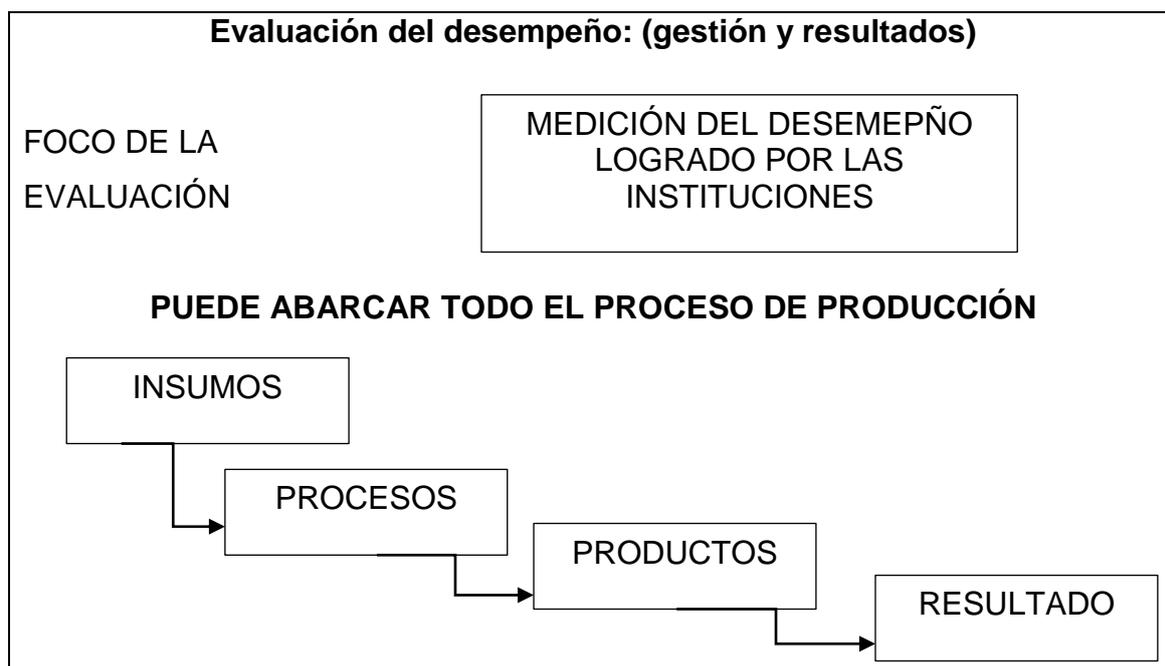
Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

“La PHVA es una metodología dinámica que se puede desplegar dentro de cada uno de los procesos de la organización a través de sus interacciones. Está íntimamente asociada con la planificación, la implementación, la verificación y la mejora”. (INLAC, 2008)

3.5. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto a la gestión o resultados dependiendo del producto o servicio que se ofrezca.

Figura 7 Indicadores de desempeño



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: (Manual de indicadores de gestión, 2010).

Es importante conocer las siguientes características:

- Los indicadores son medibles
- Es importante su medición para la toma de decisiones gerenciales
- Muestran lo que se mide como desempeño.

- Además que los indicadores son factores que se pueden medir de forma continua.

Figura 8 Tipos de Indicadores

<p>Generación de productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insumos (inputs) • Procesos o actividades • Productos (outputs) • Resultados finales (outcomes) 	<p>Desempeño de actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia • Calidad • Economía
---	---

Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: Investigación

Desempeño de actuaciones:

Eficacia: Grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin referirse al costo de los mismos.

Eficiencia: Alcanza un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible.

Calidad: Nos sirve para mejorar los atributos y características de los productos y medir grado de satisfacción de los usuarios.

Eficiencia: Alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible.

Economía: Mide la capacidad de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Generación de productos:

Los insumos se realizan para obtener definitivos productos ya sean estos bienes y servicios.

Los productos son outputs que son efectos que se esperan obtener a partir de los productos entregados.

Resultados finales significan un mejoramiento en las condiciones objetivas de la población objetivo.

CAPITULO 4
UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO

4.1. Antecedentes

Según Decreto Legislativo No. 2000-13 se crea la Universidad Particular “San Gregorio de Portoviejo” sobre la estructura de la Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” de Guayaquil, y fue publicada en el Registro Oficial No. 229 el 21 de diciembre del 2000.

La Universidad San Gregorio de Portoviejo basa su existencia en la acción planificada y conjunta con estudiantes, catedráticos, empleados, trabajadores, autoridades y fundamentalmente con el apoyo decidido de la comunidad manabita que ve en ella el propósito de brindar profesionales altamente capacitados y con criterio humanista acorde a las existentes y avanzadas normas académicas de la educación superior actual.

Otorga certificados, títulos profesionales de tercer nivel, títulos y grados académicos de cuarto nivel, conforme a las leyes, convenios y tratados vigentes; reconoce y revalida los expedidos por otras instituciones de Educación Superior, nacionales y extranjeras legalmente reconocidas, de conformidad con la Ley, su Reglamento y demás instrumentos jurídicos aplicables.

Misión

Somos una universidad innovadora que contribuye al desarrollo de la sociedad, a través de la generación del conocimiento y la formación de profesionales competentes; comprometida con la investigación, la ciencia, la tecnología, la cultura y los valores.

Visión

Universidad líder en la excelencia académica, la investigación y la innovación; promotora del desarrollo, la cultura, la identidad y el pensamiento; sustentada en el humanismo, la solidez institucional, los valores y la vinculación con la colectividad.

Valores Institucionales

Los valores que se practican en la universidad son:

- Compromiso con la excelencia académica, la investigación, el entorno social y el medio ambiente.
- Transparencia y rendición de cuentas en la gestión administrativa y académica.

- Accionar ético en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Sentido de justicia y equidad en la aplicación de los derechos y deberes de los integrantes de la comunidad universitaria.
- Honestidad para desempeñar con probidad cada uno de sus actos.
- Responsabilidad para asumir con efectividad y oportunidad el desempeño de sus actividades.
- Vocación de servicio en el desempeño de las funciones institucionales.
- Respeto integral a la comunidad universitaria, a la colectividad y al entorno ambiental.
- Dignificación y decoro en el quehacer y en el ser universitario.
- Políticas Estratégicas Generales
- Garantizar un servicio académico de calidad con altos estándares competitivos que respondan a las necesidades de la sociedad.
- Institucionalizar la investigación científica y tecnológica que impulse el desarrollo de nuevos conocimientos en beneficio de la sociedad.
- Consolidar la vinculación de la comunidad universitaria en iniciativas destinadas al desarrollo sostenible de la colectividad.
- Implementar los servicios de apoyo académico, social, humano y deportivo que garanticen la formación y el desarrollo integral del estudiante.
- Mejorar la gestión institucional administrativa y financiera con la finalidad de articular con oportunidad, descentralizada y funcionalmente las acciones generadas entre las líneas directivas, las áreas operativas y las de asesoría y soporte.
- Ampliar y fortalecer las relaciones interinstitucionales locales, nacionales e internacionales que propendan al mejoramiento académico y desarrollo institucional.
- Fomentar una cultura emprendedora en la formación académica de los estudiantes.
- Direccionar las inversiones a favor de la excelencia académica y el bienestar Estudiantil.
- Recuperar la pertenencia e identidad del ser universitario.
- Transparencia en la gestión y permanente rendición de cuentas a los diversos organismos de control y a la colectividad.
- Cultivo y práctica de los valores éticos y morales institucionales.

Objetivos Estratégicos

- Propender a la excelencia académica para elevar el nivel institucional, formando profesionales con altos estándares competitivos, que respondan a las necesidades

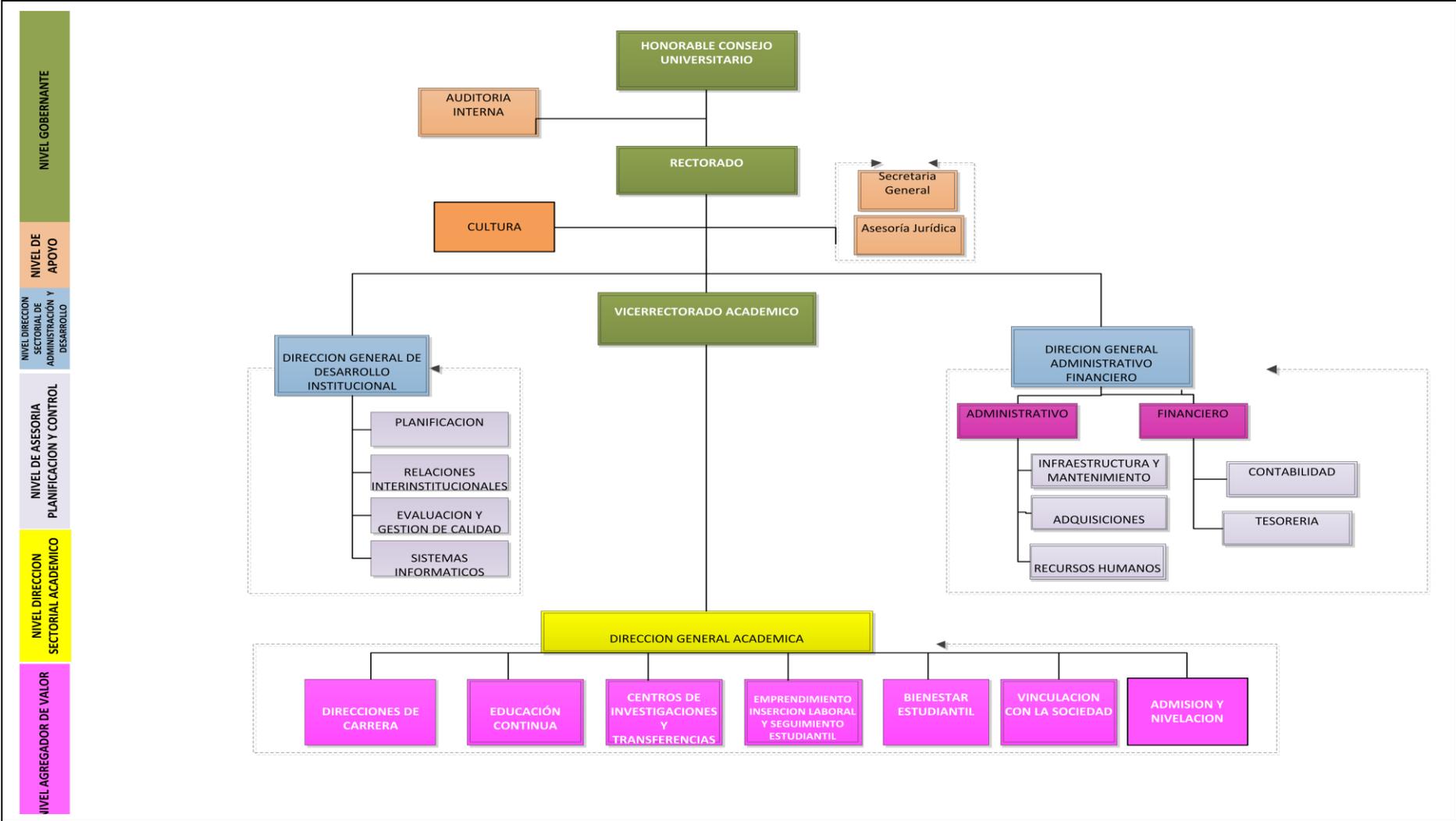
de la sociedad.

- Potenciar la función de investigación para desarrollar ciencia y tecnología, con el fin de transferir y proveer nuevos conocimientos en beneficio de la sociedad.
- Fomentar una vinculación más amplia y sostenida de la Universidad con la colectividad, mediante la generación de líneas de acción que permitan incidir positivamente en su desarrollo integral.
- Impulsar el desarrollo y formación integral del estudiante, a través de una estructurada y organizada oferta de servicios con calidad, relevancia y pertinencia.
- Fortalecer los procesos institucionales internos, basados en una gestión efectiva y transparente, que genere servicios de calidad a los distintos estamentos de la comunidad universitaria y el reconocimiento de la colectividad.

4.2. Organización

La Universidad San Gregorio de Portoviejo está estructurada por los niveles: gobernante, de apoyo, dirección sectorial de administración y desarrollo, asesoría planificación y control, dirección sectorial académico y agregado de valor, como se lo indica a continuación:

Figura 9 Organigrama de la Universidad San Gregorio de Portoviejo



Elaborado por: Dirección de Planificación

Fuente: Universidad San Gregorio de Portoviejo. (2012). Portoviejo

4.2.1. Nivel Gobernante.

Es el Nivel destinado a dirigir, legislar y hacer cumplir las políticas de la Universidad y velar por el cumplimiento de la misión de la misma. Está conformado por:

- H. Consejo Universitario
- Rectorado
- Vicerrectorado Académico

4.2.2. Nivel de Apoyo.

Destinados a dar soporte técnico y ayudar en la toma de decisiones adecuadas al Nivel Gobernante. Está conformado por:

- Auditoría Interna
- Secretaria general
- Asesoría Jurídica

4.2.3. Nivel de Direcciones Sectoriales.

Se incluyen en este nivel a los directivos designados por el Nivel Gobernante en base a sus competencias, para coordinar el funcionamiento de sus departamentos en base a las directrices institucionales, haciendo posible la Administración, el Desarrollo de la Institución, la Excelencia Académica y el Bienestar Estudiantil. Está conformado por:

- Desarrollo Institucional
- Dirección Administrativa Financiera
- Dirección Académico

4.2.4. Nivel Agregador de Valor

Es el nivel encargado de crear los beneficios que la institución ofrece a los estudiantes y hacen la diferencia del resto de universidades, como la excelencia académica, la inversión en investigación, la atención al Estudiante, etc. Está conformado por:

- Direcciones o Coordinaciones de Carrera.
- Educación Continua.
- Centros de Investigación y Transferencia.
- Emprendimiento, Inserción laboral y seguimiento al graduado.

- Bienestar Estudiantil.
- Vinculación con la sociedad.

4.3. Alineamiento de la Universidad San Gregorio de Portoviejo con las leyes establecidas por el estado y a los organismos creados para la regulación de la educación superior

Ecuador como país de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, pluricultural y laico, garantiza el derechos a los ecuatorianos en muchos instrumentos y entre ellos la educación, que establece como un derecho para las personas en sus niveles, el escogimiento de donde desean estudiar, respetando los derechos humanos, el ambiente y la democracia. El gobierno pone las políticas y acciones a los niveles de educación y alineados a esta ley la Universidad San Gregorio de Portoviejo ha creado su misión y visión pretendiendo el éxito de la formación académica y profesional con enfoques científicos y humanísticos, con investigación, invocación, promoción, desarrollo y culturas.

Según (Constitución del Ecuador, 2008) artículo 351, establece que el Sistema de Educación estará relacionado con el sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo y que las Universidades con autonomía deberán ajustarse con los principios de alternancia, transparencia y derechos políticos y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte y no la exime de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.

Basada en la Constitución se crea la Ley Orgánica de Educación Superior con los nuevos desafíos del Ecuador para la formación de profesionales vinculados a los objetivos nacionales y con el buen vivir, en un marco de pluralidad y respeto. Su objetivo principal es propender a la calidad de la educación, excelencia, acceso, permanencia, movilidad y egreso de discriminación de los estudiantes.

La Universidad San Gregorio de Portoviejo basa su legalidad también en su Estatuto donde determina su naturaleza, estructura y organización y régimen académico y reglamentos que sustentan el funcionamiento interno de la Institución tanto administrativo como académico.

Los organismos que rigen el sistema de educación superior son el Consejo de Educación Superior la planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación

Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana y Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior con facultad reguladora normará la autoevaluación institucional, y ejecutará los procesos de evaluación externa, acreditación, clasificación académica y el aseguramiento de la calidad.

4.4. Servicios de la Universidad San Gregorio de Portoviejo

El giro de la universidad San Gregorio de Portoviejo empieza cuando se genera la necesidad de una persona que desee estudiar en la Institución, dicha persona una vez que se preinscribe en la página web en el link de Admisión y Nivelación se convierte en aspirante, luego debe de pasar por todos los procesos académicos y culminar su carrera siendo un profesional. Entre los servicios que ofrece la universidad en educación es la oferta de carreras entre ellas se encuentran:

Arquitectura: carrera que pretende formar profesionales críticos, creativos y emprendedores para enfrentar y resolver problemas de espacios en el entorno y ecosistema, con valores y principios morales y solidarios, que sustenten una formación humanista.

Auditoria y Contabilidad: carrera que pretende formar profesionales con sólidos en la elaboración, análisis, interpretación y opinión de los estados financieros de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, las normas internacionales de contabilidad y de información financiera.

Ciencia de la Comunicación: forma profesionales con un perfil ético, reflexivo, crítico, propositivo, investigativo, interpretativo y analítico de los hechos de la sociedad, capaces de satisfacer las necesidades de comunicación, elevar el nivel cultural y educativo de la comunidad.

Derecho: formación de profesionales abogados con principios sólidos, comprometidos con la innovación, la ciencia y la cultura en materias humanísticas, básica de derecho y de formación profesional.

Diseño gráfico: profesional comunicador gráfico, capacitado para investigar, gestionar, evaluar y proyectar estrategias visuales, analizar y crea soluciones innovadoras, creativas, eficaces, conceptuales a los problemas de comunicación visual.

Educación inicial: profesionales responsables de este proceso deban tener una formación de calidad y con el componente de calidez específico para esta etapa, siendo esta profesión objeto de una profunda reflexión y preparación tanto en el campo axiológico, psicológico, neurológico, biológico, pedagógico y social.

Finanzas y relaciones comerciales: formación de profesionales con amplios conocimientos científicos y técnicos dotados de instrumentos analíticos y prácticos para el desarrollo de aptitudes, habilidades y destrezas profesionales en las actividades de las Finanzas privadas como públicas

Gestión Empresarial: profesionales competitivos de acuerdo a las exigencias del mundo actual, líderes emprendedores con sólidos valores morales y éticos, preparados en el campo científico, tecnológico y administrativo para emprender y dirigir empresas nacionales y multinacionales que contribuyan al desarrollo económico y social del País.

Marketing: profesionales capaces de solucionar problemas del mercadeo en la producción, comercialización, promoción y emprendimiento aplicando la investigación, tecnología y valores.

Producción y realización de radio y televisión: profesionales con conocimientos técnicos y científicos en Producción y Dirección en Radio y Televisión, sustentados en los avances tecnológicos de la comunicación, con dominio de estrategias, habilidades y con valores éticos, para responder a las exigencias en montaje, grabación, edición, publicación, cinematografía y demás actuaciones que requiere el campo y la práctica del profesional

Odontología: profesionales con sólidos conocimientos científicos, capaces de ejercer la práctica odontológica con calidad técnica, ética profesional y humanismo, que requiere el cuidado, prevención, tratamiento y rehabilitación del sistema estomatográfico, para contribuir a mejorar los niveles de salud bucal de la comunidad

Se tomará en consideración que la Universidad San Gregorio de Portoviejo también cuenta con diferentes áreas en las que se involucran los estudiantes durante sus años de estudios. Dichos espacios son los departamentos administrativos y áreas complementarias que se describen a continuación:

Centro de Idiomas: responsable promotor de la masificación de la habilidad de comunicarse en otros idiomas, propiciando el desarrollo cultural de la colectividad.

Admisión y Nivelación: encargado de planificar, organizar, inscribir e identificar a los aspirantes; elaborar, administrar y calificar los exámenes; publicar y responsabilizarse de los resultados.

Bienestar Estudiantil: promover la orientación vocacional y profesional, facilitar la obtención de créditos, estímulos, ayudas económicas y becas, encargándose además de promover un ambiente de respeto a los derechos y a la integridad física, psicológica y sexual de los y las estudiantes

Investigación: Normar los procesos de formulación, financiamiento y ejecución de los proyectos de investigación de la Universidad San Gregorio de Portoviejo; al igual que la priorización, el seguimiento, transferencia y difusión de resultados obtenidos

Vinculación con la colectividad: contribuir al desarrollo local, provincial y nacional de manera permanente.

Consultorio Jurídico: departamento adscrito a la carrera de Derecho dedicado a la atención gratuita de las personas de escasos recursos económicos y que tienen conflictos administrativos y jurídicos, asunto civil y penal.

Biblioteca: la universidad cuenta con biblioteca física y biblioteca digital y bibliotecas virtuales.

San Gregorio Radio 106.1 FM

- Programas educativos y culturales, música variada
- Asesoría para publicidad a estudiantes

Conservatorio: al conservatorio asisten estudiantes de diferentes edades y sexo, quienes reciben sus actividades educativas teórico-prácticas con procesos pedagógicos y didácticos de acuerdo a las exigencias que requiere el sistema de formación integral del ser humano.

4.5. Involucrados de la Universidad San Gregorio de Portoviejo

A los involucrados de la Universidad San Gregorio de Portoviejo se llamará clientes internos y clientes externos. Los primeros serán son todas aquellas personas que conforman la parte administrativa y docentes de la Universidad, donde está la operatividad de la Institución.

Figura 10 Clientes internos de la Universidad San Gregorio de Portoviejo

PERSONAL ADMINISTRATIVO	N°
Abastecimiento y Servicio Generales	3
Biblioteca	6
Centro de Transferencia de Tecnología	1
Clínicas Odontológicas	5
Conservatorio	2
Consultorio Jurídico	4
Departamento de Admisión Y Nivelación	1
Departamento de Auditoria	1
Departamento de Bienestar Estudiantil	2
Departamento de Cultura	1
Departamento de Informática	6
Departamento de Planificación	1
Departamento del Talento Humano	2
Departamento Jurídico	1
Departamento Vinculación con la Comunidad	1
Dirección Académica	1
Dirección General Administrativa y Financiera	15
Radio	3
Relaciones Públicas	1
Secretaría General	6
Servicios Generales	39
Unidad Académica Económica	1
Unidad Académica Empresarial	2
Unidad Académica Salud	2
Unidad Académica Social	10
Unidad Académica Técnica	6
Total	123

DOCENTES	N°
Docente medio tiempo	57
Docente tiempo completo	96
Docente tiempo parcial	15
TOTAL	168

Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lisette

Fuente: Departamento de Talento humano - Universidad San Gregorio de Portoviejo

Se llama clientes externos al estudiantado universitario, que es básicamente donde se encuentra el giro de la Universidad, desde que ingresan hasta que se encuentran listos para contribuir a la sociedad siendo profesionales. La Universidad San Gregorio de Portoviejo cuenta con 3.371 estudiantes distribuida en hombres y mujeres en todas sus carreras.

Figura 11 Clientes externos de la Universidad San Gregorio de Portoviejo

CARRERAS	N° estudiantes	CARRERAS	No. de Estudiantes
Arquitectura	314	Odontología	730
Auditoria y contabilidad	121	Artes Escénicas	9
Ciencia de la computación	31	Ciencias de la comunica.	96
Derecho	1018	Cosmetología	77
Diseño gráfico	312	Comercio Exterior	105
Educación inicial	63	Ecoturismo	56
Finanzas y relaciones comerciales	194	Producción radio y tv	32
Gestión empresarial	19		
Marketing	194		
Total de estudiantes	3371		

Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lisette

Fuente: Departamento Admisión, nivelación y matricula de Universidad San Gregorio de Portoviejo

CAPÍTULO 5

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO

La Universidad San Gregorio de Portoviejo como ente de educación superior cuenta con muchos procesos que demandan tiempo y cruce de información entre departamentos y como organización se debe conocer toda la información administrativa como académica.

5.1. Identificación y secuencia de los procesos

Tomando como referencia la información del organigrama institucional y las entrevistas realizadas, nos muestra claramente la conformación de la Universidad y se empieza a crear el macro proceso, ubicado en el anexo 4, el cual arrojó toda la información necesaria de los diferentes departamentos de la Universidad, denotando aquellos procesos que se realizan pero que no han estado definidos correctamente, otros que tienen problemas y aquellos que no se concretan pero se sabe que deben cumplirse.

Con la herramienta de la guía de observación, entrevista y la metodología de exploración de campo realizadas en reuniones con las personas responsables de los puestos de trabajo, se pudo determinar los procesos de la Institución, tomando en consideración su orientación principal: la educación, la formación competitiva del ser humano desde que es un aspirante (próximo a ingresar a la universidad) hasta que se convierte en profesional, es decir, se enfoca desde la necesidad del cliente (aspirante) de ingresar a la Universidad, donde aparecen las subdivisiones de los procesos hasta culminar con la satisfacción del mismo al egresar de la institución.

Se determinaron los procesos estratégicos, tomando como base que éstos son la base primordial en la toma de decisiones institucionales, su manejo vital se lo podrá apreciar según la planificación y gestión de la calidad. En este campo, se pudo apreciar que no existe el departamento de calidad como tal, sino que la administración de los procesos se los realiza parcialmente, a través del departamento de evaluación interna, el mismo, que esta vigilante de la parte académica de la Institución pero no de la administrativa.

Una vez identificados los procesos estratégicos, tal como se observa en el anexo 4, el mapa de procesos direcciona una flecha hacia abajo que indica el inicio de los procesos operativos, en el cual se toma como referencia para nombrar los pasos que el estudiante debe cumplir para convertirse en lo que finalmente será, un profesional capaz y competente en el área que elija. Dentro de la operatividad de la Institución entran los ejes principales que maneja la Universidad San Gregorio de Portoviejo: Admisión y Nivelación, Desarrollo Académico, Vinculación con la Colectividad, Bienestar Estudiantil, Investigación, Seguimiento de graduados y Emprendimiento.

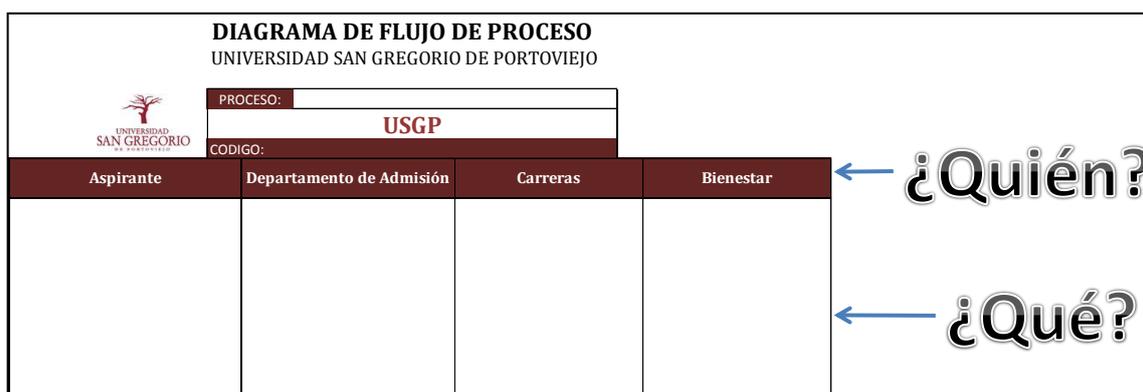
Cabe recalcar que todos estos procesos operativos están ligados según la base legal a la que se ajustan las IES (Instituciones de Educación Superior) mediante su Organismo de control el CEAACES (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.)

A continuación se destacan los procesos de apoyo con una flecha direccionada hacia arriba, pues estos dan el debido soporte a todas las acciones que demanda el proceso de materialización del estudiante. Entre los procesos de apoyos se encontró el Administrativo Financiero, Sistemas informáticos, y Asesoría Jurídica.

En cada proceso tanto estratégico, operativo como de apoyo existe un segundo y hasta tercer desdoblamiento que conlleva a un subproceso adicional, todos ellos se desencadenan con la necesidad de cumplir correctamente el requerimiento deseado dependiendo de la demanda que puede venir de cualquiera de los involucrados en la Universidad.

Cada proceso cuenta con un diagrama de flujo el cual reflejará los involucrados en la parte superior y que tiene la finalidad de mostrar gráficamente los pasos del proceso. A continuación se tiene un ejemplo de cómo quedarán los diagramas:

Figura 12 Diagrama de flujo de proceso



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lisette

Se armará una ficha de procesos, la cual contendrá una serie de características a fin de que tenga los datos necesarios para estandarizar el proceso como misión, tiempo de evaluación, seguimiento, registros documentales, variables de control e indicadores:

Figura 13 Ficha de procesos y procedimientos

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIJO		
USGP	PROCESO:	Responsable:
MISION:		
ALCANCE	INICIO:	
	FIN:	
	ENTRADAS:	
	PROVEEDOR:	
SALIDAS:		
CLIENTE:		
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES

Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lisette

5.2. Descripción de los procesos

Se describirán cada uno de los procesos que se identificaron en el mapa general según la información proporcionada por las personas entrevistadas y se dará una codificación para diferenciar cada proceso de acuerdo a su clasificación, es decir, los estratégicos PE, los operativos PO y los de apoyo PA, posterior a esto se tomarán tres siglas que identifiquen su nombre, como por ejemplo: Planificación PLN y un número para llevar la secuencia de los procesos levantados.

Procesos Estratégicos:

Planificación.- Es el área quien formula los lineamientos de la política institucional que apunta a la obtención de su objetivo principal como es la misión y visión institucional, con la elaboración y coordinación del Plan de Desarrollo Institucional y los planes operativos con sus respectivos proyectos de los entes que conforman la USGP, ya sean de estas las carreras o los departamentos. Este proceso estratégico se divide en tres subprocesos que son los siguientes:

- Planificación Institucional: formula el plan de desarrollo institucional por un periodo de 5 años el cual está contenido por ejes trasversales importantes para la Universidad, objetivos estratégicos, líneas de acción y estrategias ajustadas a la

necesidad y requerimientos institucionales. Este plan sirve como base para que las carreras y los departamentos de la IES (Instituciones de Educación Superior) elaboren anualmente proyectos ajustados a las estrategias institucionales.

- Ejecución de los proyectos: Dentro de planificación existe una programación de proyectos que constituye la ejecución de este con el vínculo del departamento administrativo financiero y anclar la ejecución de los planes operativos con la parte financiera.
- Evaluación y seguimiento de proyectos: Evalúa semestralmente la ejecución de los proyectos planteados en el año. Valorando su cumplimiento en la revisión de matrices que arrojan los valores de desempeño de cada uno de los proyectos, posteriormente la visita in situ que se genera en la verificación de las evidencias físicas de lo establecido en dichas matrices antes mencionadas.

Procesos Operativos:

Admisión y Nivelación y Matrícula.-- Este es el primer paso que da una persona que desee ingresar la Universidad llamado aspirante.

- Admisión y nivelación: este proceso es creado por la necesidad de administrar correctamente el ingreso de los aspirantes a la Universidad cumpliendo con los requisitos establecidos en el Estatuto, la Ley de Educación Superior en el Ecuador y el Sistema Nacional de Admisión y Nivelación. Aquí se planifica, organiza, inscribe e identifica a los aspirantes, elabora, administra y califica los exámenes; publica y se responsabiliza de los resultados.
- Matrícula bachiller: este proceso es para los estudiantes que cumplen con los requisitos de admisión y nivelación, realizan su Nivel Básico Vinculante y que vienen por primera vez a la universidad.
- Matrícula de reingreso: es el encargado de matricular a aquellos estudiantes que salieron por algún motivo de la universidad y regresan posteriormente a la misma carrera.
- Matrícula de homologación: para estudiantes de otras universidades que tienen asignaturas parecidas a la malla de la carrera que quiere estudiar solicita una

matrícula para homologar las materias y estas tienen que ser igual mayor 80% en cuanto a los contenidos programáticos para que puedan ser homologadas.

- Matrícula de revalidación: generación de una matrícula a aquellos estudiantes que vienen de otra universidad y que según las materias estudiadas con anterioridad homologan según la similitud y pueden estudiar los componentes educativos que quedan pendiente solicitando una matrícula con revalidación a la malla de la carrera.

Desarrollo Académico.- Con este proceso operativo los estudiantes podrán realizar trámites correspondientes a sus labores académicas durante su estancia por la universidad.

- Asentamiento de notas de estudiantes: este proceso académico es la formalidad de cumple el docente con la entrega de las notas en los parciales correspondientes al semestre. A los parciales se les denomina: primer parcial y segunda parcial.
- Concurso de mérito y oposición docente: aquí se detalla el proceso en cómo un docente puede ingresar a la Universidad cuando existe el requerimiento de las carreras.
- Documentos habilitantes: se le llama documentos habilitantes a todos aquellos instrumentos que los estudiantes pueden hacer uso en su paso por la Institución y son los siguientes:
 - Resoluciones de Justificación de asistencias: los estudiantes universitarios pueden hacer uso de este documento para justificar los días de inasistencia a clases con su respectiva evidencia como respaldo, ya que con el 80% de faltas pierde el semestre.
 - Resoluciones de exámenes atrasados: es documento se genera cuando los estudiantes por algún motivo de fuerza mayor no cumplen con el requisito de los exámenes y solicita que se le tome el examen.
 - Resoluciones de exámenes de recuperación: se emite cuando el estudiante ya habiendo culminado su período semestral con una nota entre 10 y 13 debiendo rendir un examen.
 - Resoluciones de exámenes de recalificación: se presenta la solicitud a este documento para solicitar a la coordinación académica que algún examen específico sea nuevamente calificado.
- Titulación: a este proceso se denomina titulación, cuando el estudiante culmina su

malla curricular y se convierte en egresado universitario. De este proceso existen los siguientes desdoblamientos:

- Matrícula de titulación: el egresado debe matricularse en el semestre de titulación, aquí se le darán las directrices de elaboración del proyecto de tesis.
- Titulación: Durante el proceso

Vinculación con la colectividad.- Mediante la (Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), 2010), contempla la imperiosa necesidad de que las universidades cumplan con un vínculo que tiene que ir en beneficio de la sociedad y se crea este departamento, se genera el proceso de coordinación de proyectos en toda la universidad.

- Coordinación de proyectos: con este proceso las carreras participan activa y eficientemente en el desarrollo económico y social de la provincia y el país.

Bienestar Estudiantil.- Es el departamento encargado de la orientación vocacional y profesional de los aspirantes, así como estímulos económicos y becas estudiantiles. Entre sus principales subprocesos se encuentran:

- Acompañamiento estudiantil: establece un equipo de acompañamiento con los docentes de la universidad para que trabajen en conjunto con este departamento para dar asistencia personalizada a estudiantes durante su permanencia en la universidad.
- Becas estudiantiles: anuncia el proceso para la obtención de becas y descuentos a estudiantes que lo requieran. Elabora entrevistas para diagnosticar la situación socioeconómica de estudiantes para las becas.

Investigación.- El departamento de investigación es el encargado de fomentar, orientar y fortalecer la investigación generativa y formativa.

- Coordinación de elaboración y ejecución de proyectos: este proceso permite normar la formulación, financiamiento y ejecución de los proyectos de investigación de la Universidad.

Seguimiento de graduados.- Proceso que se enfoca en conocer a cerca del graduado de la universidad, no sólo de medir el resultado aplicado en su época de estudio sino más bien

conociendo si la universidad puede denotar excelencia, si el profesional es valorado en la sociedad y labora en su rama.

- Seguimiento a graduados: este proceso ayuda a las carreras cómo se llevan los métodos para la asociación de graduados de la universidad.

Emprendimiento.- Promover la creación de emprendimientos, culturales, científicos y productivos en la comunidad universitaria, así como facilitar la inserción laboral de nuestros estudiantes.

- Proceso académico de emprendimiento: ayuda a agilizar el procedimiento que realiza el maestro para la clase de emprendimiento, es de carácter único y en tiempos específicos en toda la universidad.

Procesos de Apoyo:

Administrativo – Financiero.-- Este departamento contiene bajo su responsabilidad al talento humano, contabilidad, tesorería, abastecimiento, servicios generales y programa la asignación de los recursos financieros de los diferentes procesos y operaciones de la universidad y proveer de recursos materiales para el desarrollo de las actividades institucionales.

- Gestión de talento humano: ayuda a que la institución cuente con un equipo humano competente en la administración de personal y de pagos.
 - Administración de pagos (rol): con este proceso se generaran los roles de pagos de todo el personal docente y administrativo.
 - Administración de personal: este proceso se tiene las siguientes actividades: ingreso de personal, concesión de vacaciones, autorización de permiso, elaboración de liquidaciones de personal y acta de finiquito.
- Contabilidad: el proceso contable registra todos los movimientos económicos de la universidad.
 - Registro de transacciones: genera enumerada y contablemente el estado financiero de la institución.
- Tesorería: las acciones de tesorería se relacionan con las operaciones de flujos monetarios de la universidad con la recaudación y pago.
 - Recaudación: tiene como finalidad la recolección del flujo de efectivo que ingresa.

- Pago: proceso del egreso del efectivo de la universidad, ya sea en el pago del personal como de los proveedores.
- Abastecimiento y servicios generales: realiza adquisiciones, mantiene control de inventario y equipos y dotar de infraestructura a la institución.
 - Adquisiciones de materiales y maquinarias: con este proceso se brindará los pasos necesarios para adquirir materiales como suministros y maquinarias para la institución.
 - Control de inventario de maquinarias y equipos: Se lleva el respectivo control de los bienes y equipos de la Institución.

Área Informática.- Es la que da mantenimiento a todo el sistema e infraestructura informática de la universidad, interconexión a través de la red de cómputo, sistemas y software en cada uno de los edificios de la institución.

- Mantenimiento de equipos: forma en que se le da mantenimiento a los equipos del área informática tanto académica como administrativa.
- Conectividad: verificación de los anchos de banda y la zona internet inalámbrico (wifi) en los sectores estratégicos de la universidad.

Asesoría Jurídica.- Asesoría de carácter legal, consultas y elaboración de documentación sobre asuntos relacionados con el derecho en general; contractual, laboral, administrativo y procesal.

- Elaboración de reglamentos: proceso para la establecer jurídicamente una solicitud requerida por la universidad o instituciones de carácter nacional que rigen en la educación superior.
- Elaboración de contratos: proceso en que se formaliza la situación contractual del personal administrativo y académico que ingresa a la universidad.

En los anexos 5 se encuentran los diagramas y fichas de los procesos que anteriormente se nombraron.

5.3. Seguimiento y la medición de los procesos

Los procesos de la Universidad San Gregorio de Portoviejo se le darán seguimiento y se medirán de acuerdo a los indicadores de desempeño que se generarán proceso a proceso. Con los diagramas y fichas de proceso (anexo 5) fácilmente se podrá dar seguimiento con una matriz de indicadores lo cual permitirá medir su eficiencia o eficacia en la Institución.

Los indicadores serán herramientas que proveerán información cuantitativa de acuerdo al desempeño de la acción o procesos que realiza la universidad. Con esto se logrará medir el resultado de los procesos y serán el factor clave para que los directivos tomen decisiones en cada gestión realizada y las metas estarán direccionadas al desempeño que se desea alcanzar, estos indicadores de acuerdo a su proceso se medirán de forma continua.

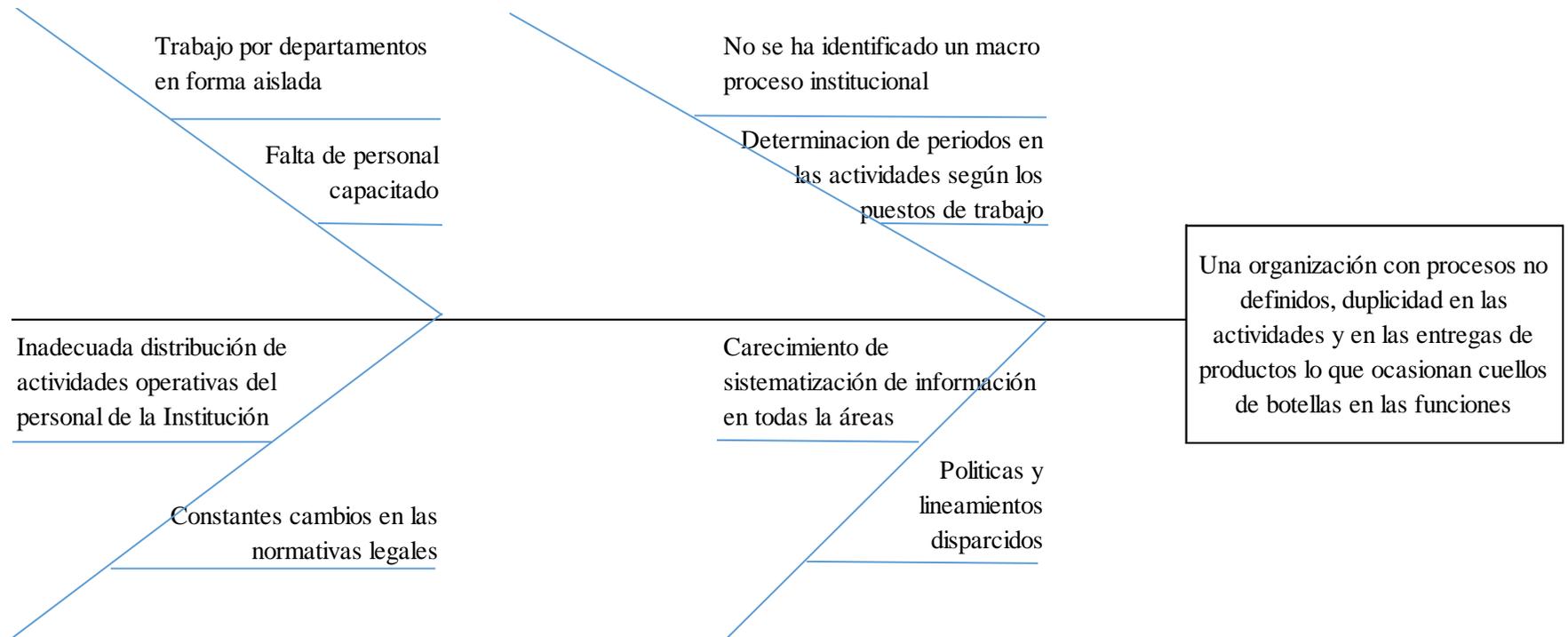
Serán contruidos de acuerdo a la necesidad, utilizados para mejorar la gestión (económica, eficiencia, eficacia, calidad) el proceso presupuestario y mecanismos de control y rendición de cuentas. También se utilizarán indicadores que demuestren el desempeño desde las entradas como insumo (inputs), los procesos de transformación y los resultados que son los productos (outputs), así cómo se actúa utilizando la eficiencia, eficacia, calidad y economía.

Una de las características de las fichas de procesos es encontrar el indicador que generará el resultado que dará a los directivos de la Universidad una información de desempeño del proceso y se pueda tomar decisiones referentes a los mismos.

Dentro de la Institución, se agregaron 38 procesos, tal como se lo puede apreciar en la matriz de levantamiento de procesos del anexo 6. Estos procesos fueron levantados en la Universidad y contiene dentro de sus aspectos: el código, el nombre del proceso, el indicador, el tipo de indicador con que se valorará y la definición de responsables del proceso.

5.4. Mejora de los procesos

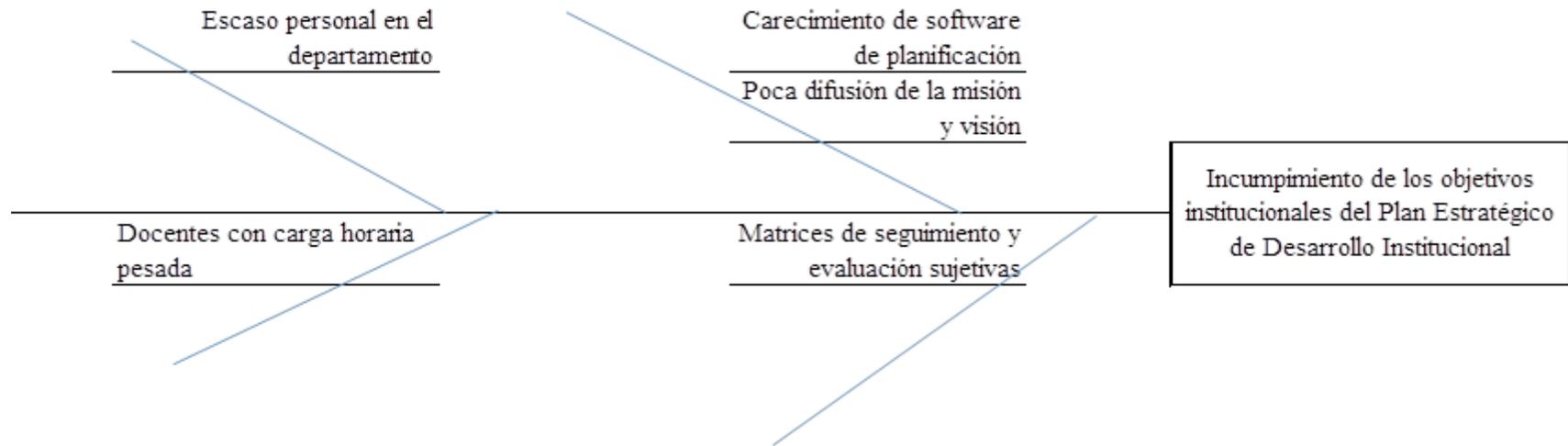
Figura 14 ESCENARIO ACTUAL VS FUTURO



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: (Ryu Fukui, Yoko Honda, Harue Inoue, Noriharu Kaneko, Ichiro Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi, 2003)

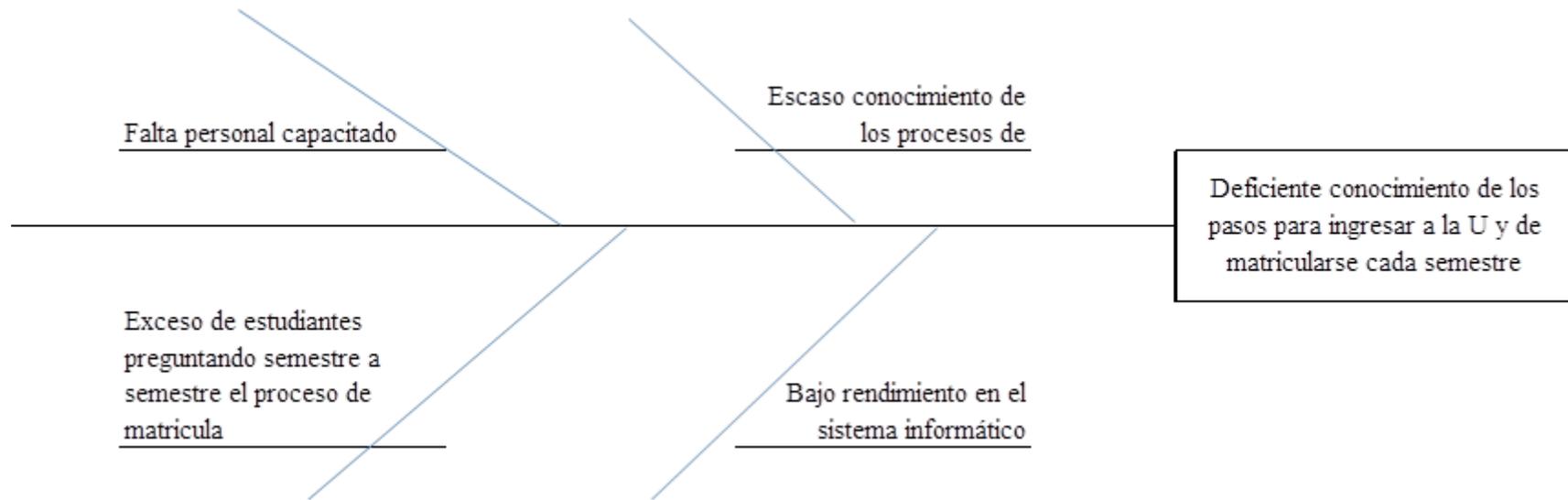
Figura 15 Planificación



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: (Ryu Fukui, Yoko Honda, Harue Inoue, Noriharu Kaneko, Ichiro Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi, 2003)

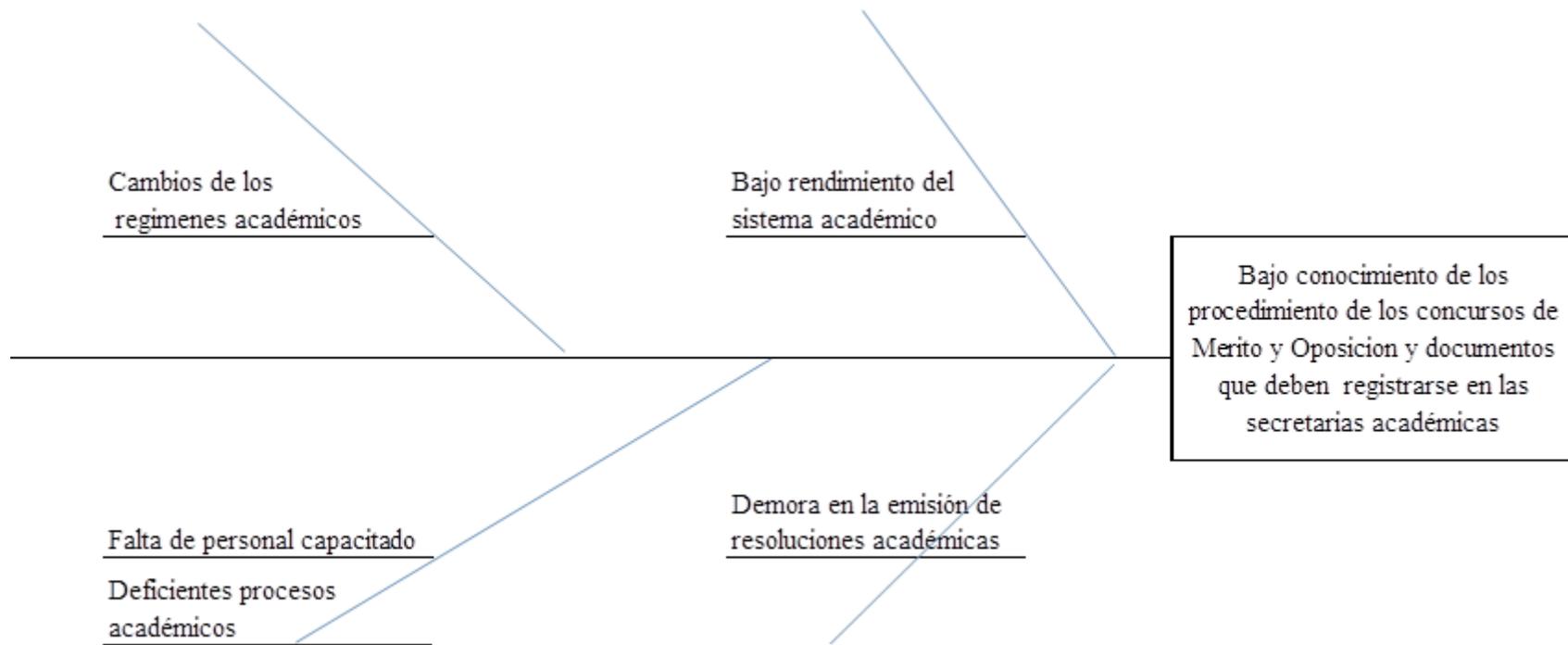
Figura 16 Admisión, nivelación y matrícula



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: (Ryu Fukui, Yoko Honda, Harue Inoue, Noriharu Kaneko, Ichiro Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi, 2003)

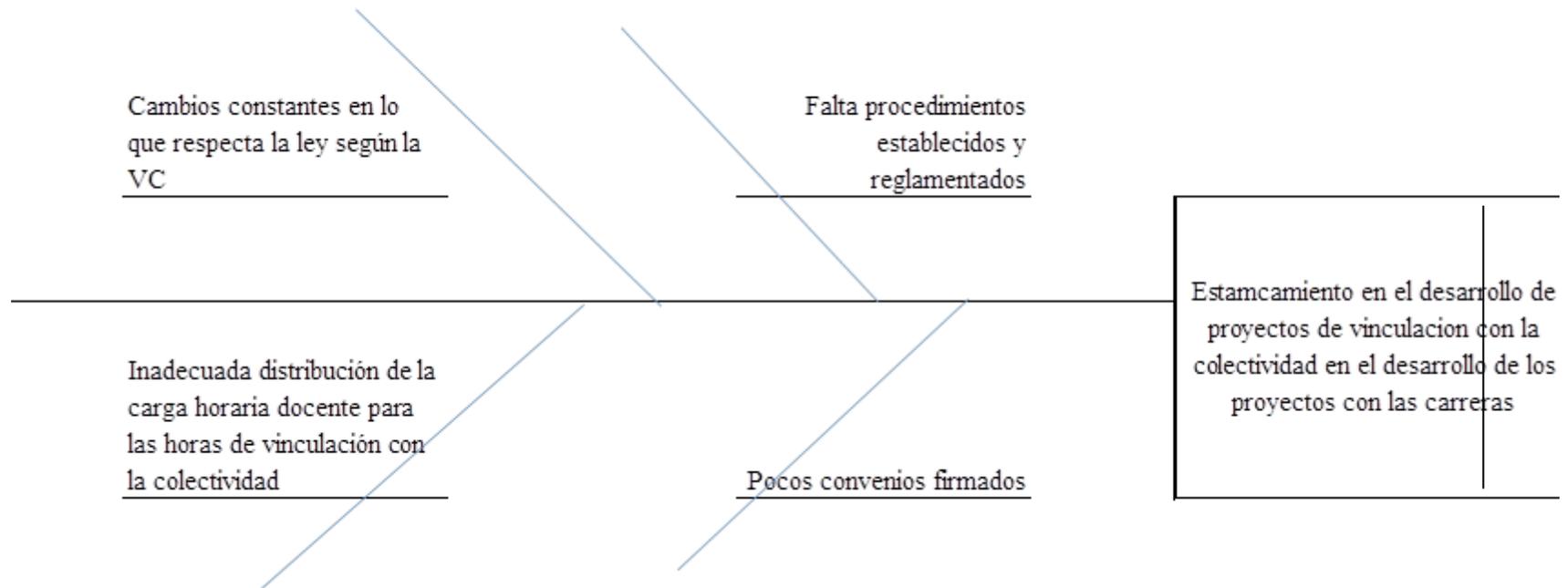
Figura 17 Desarrollo Académico



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: (Ryu Fukui, Yoko Honda, Harue Inoue, Noriharu Kaneko, Ichiro Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi, 2003)

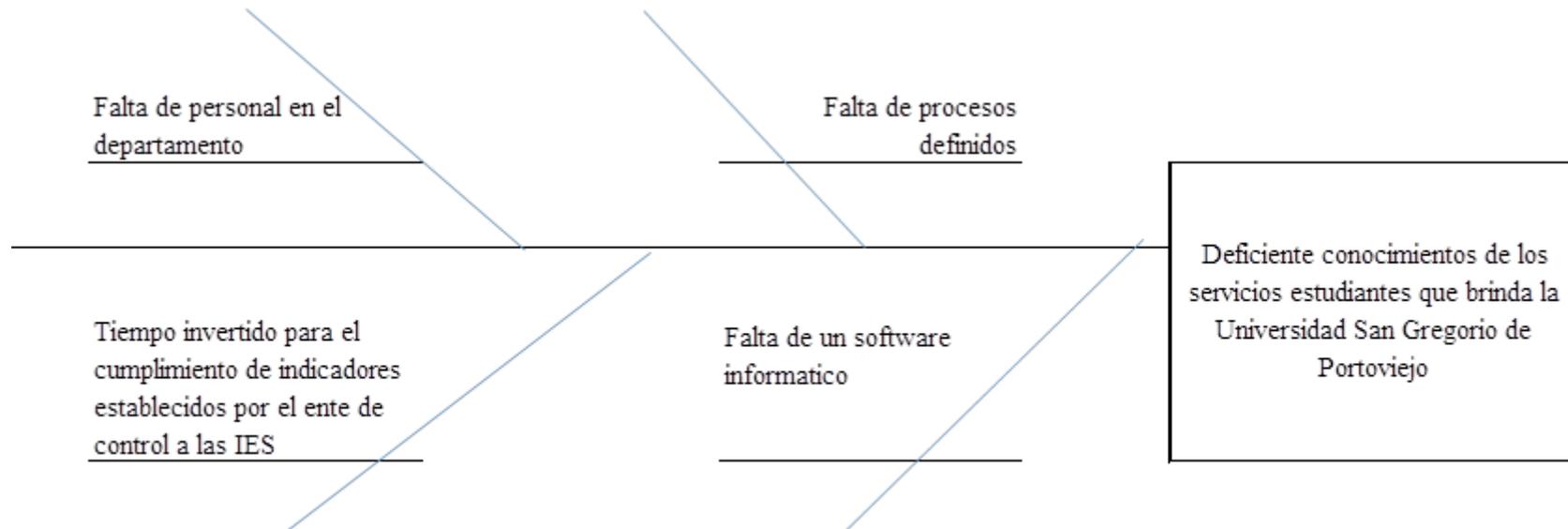
Figura 18 Vinculación con la comunidad



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: (Ryu Fukui, Yoko Honda, Harue Inoue, Noriharu Kaneko, Ichiro Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi, 2003)

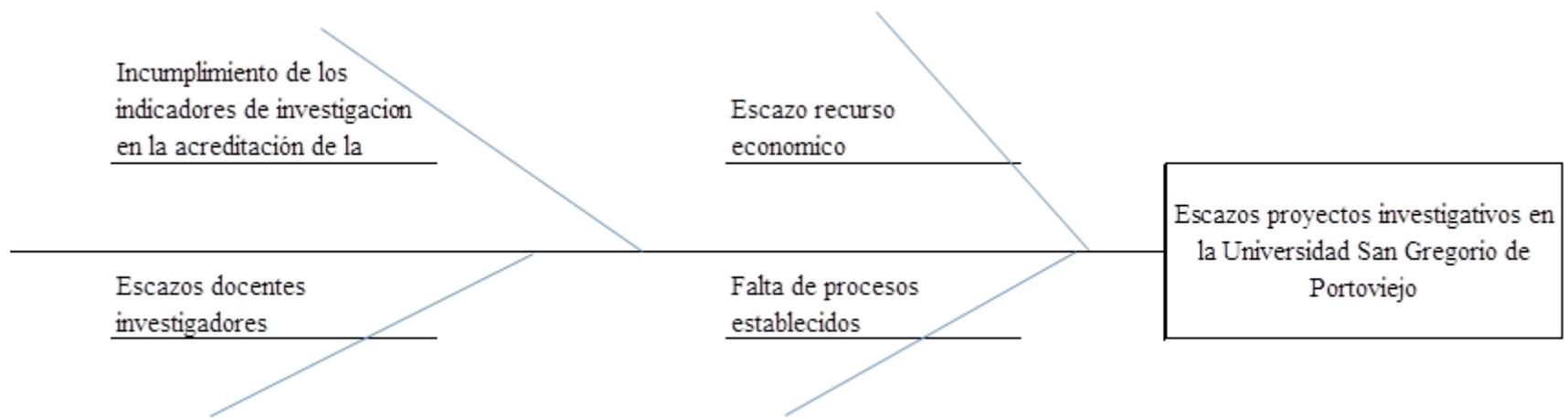
Figura 19 Bienestar Estudiantil



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: (Ryu Fukui, Yoko Honda, Harue Inoue, Noriharu Kaneko, Ichiro Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi, 2003)

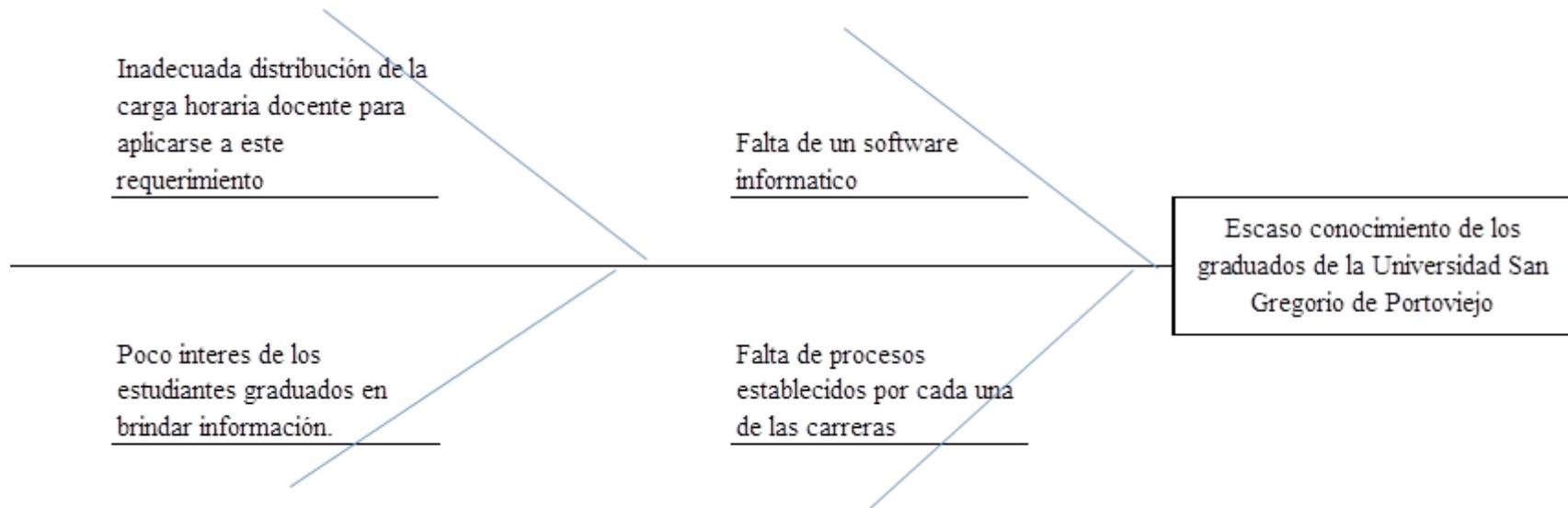
Figura 20 Investigación



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: (Ryu Fukui, Yoko Honda, Harue Inoue, Noriharu Kaneko, Ichiro Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi, 2003)

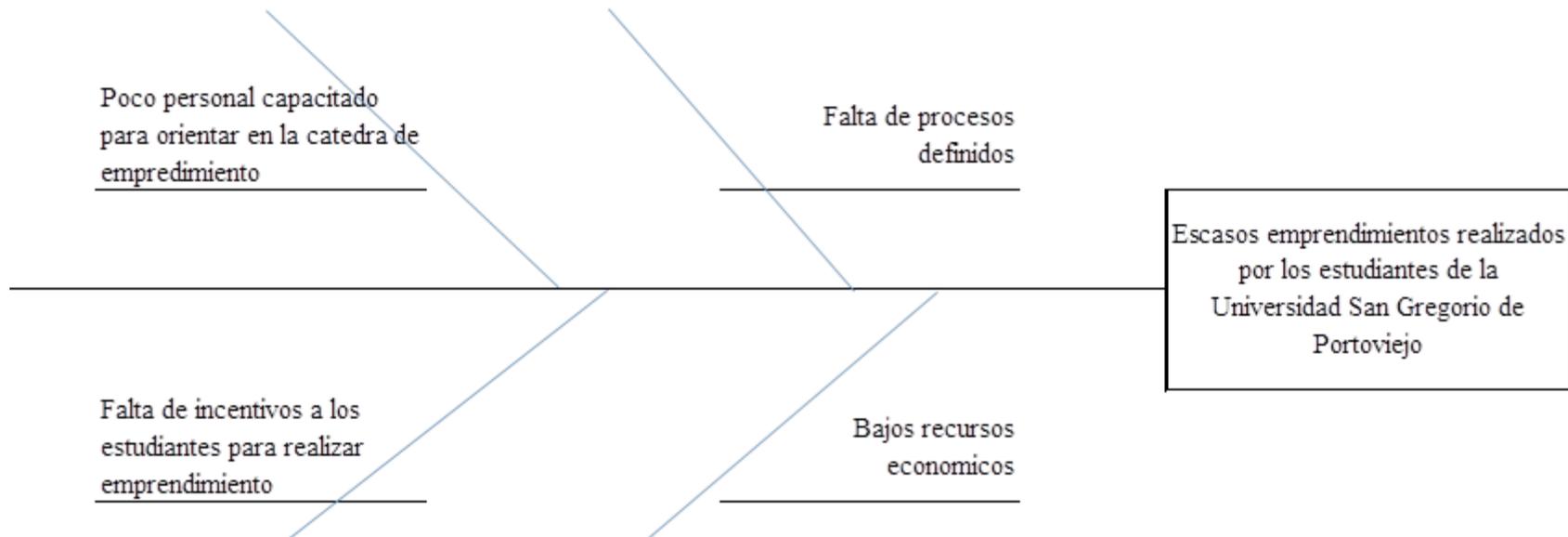
Figura 21 Seguimiento a graduados



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: (Ryu Fukui, Yoko Honda, Harue Inoue, Noriharu Kaneko, Ichiro Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi, 2003)

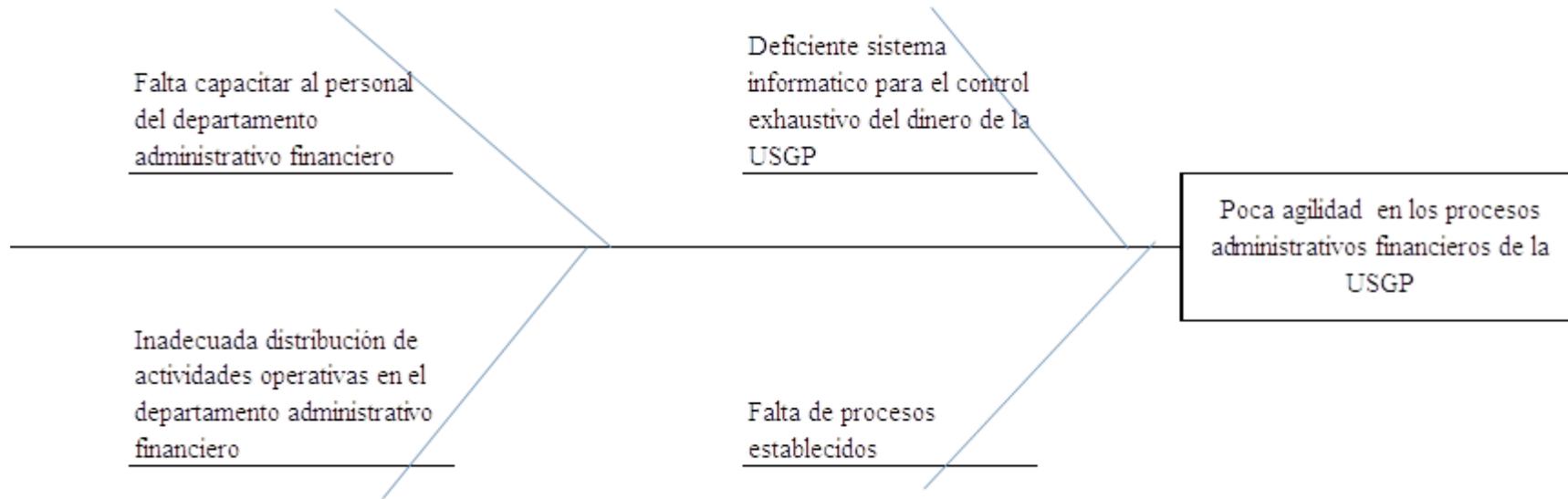
Figura 22 Emprendimiento



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lisette

Fuente: (Ryu Fukui, Yoko Honda, Harue Inoue, Noriharu Kaneko, Ichiro Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi, 2003)

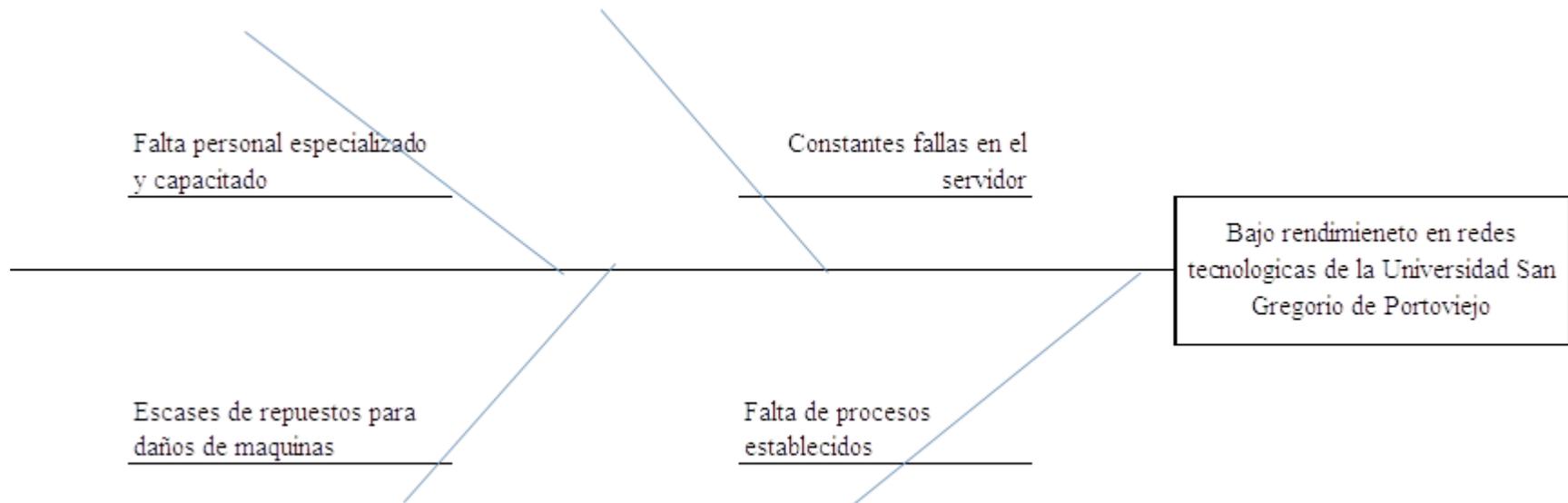
Figura 23 Administrativo - Financiero



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: (Ryu Fukui, Yoko Honda, Harue Inoue, Noriharu Kaneko, Ichiro Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi, 2003)

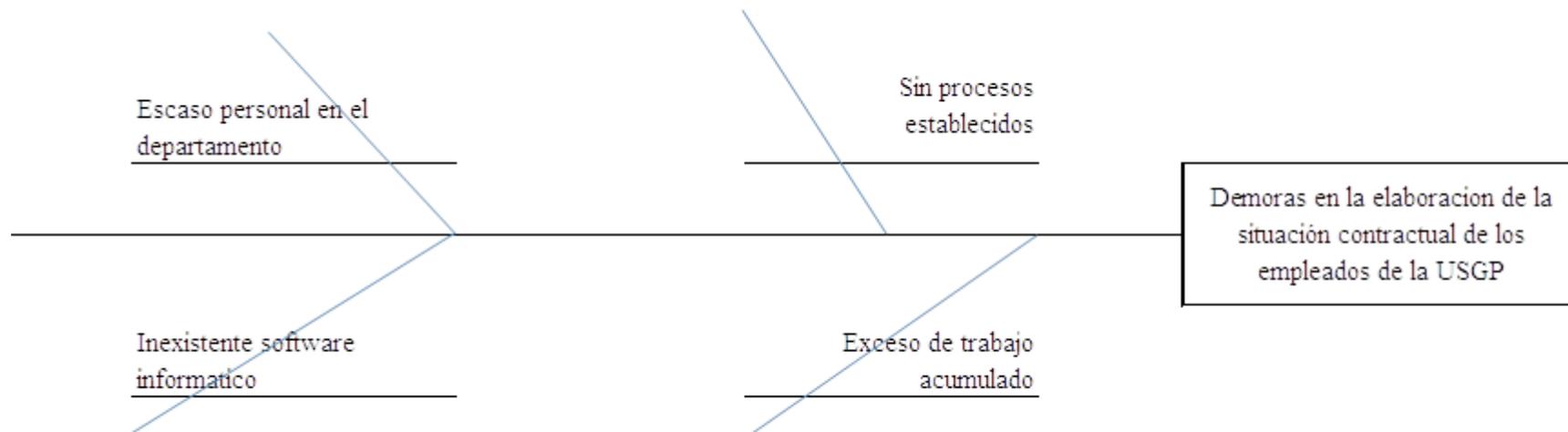
Figura 24 Área Informática



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: (Ryu Fukui, Yoko Honda, Harue Inoue, Noriharu Kaneko, Ichiro Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi, 2003)

Figura 25 Asesoría Jurídica



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: (Ryu Fukui, Yoko Honda, Harue Inoue, Noriharu Kaneko, Ichiro Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi, 2003)

ESCENARIO ACTUAL

Una vez analizada la problemática de la Institución se ha podido determinar que la falta de procesos genera disminución en la productividad de los empleados, en la entrega de los servicios y quejas por parte del cliente interno y externo. Entre las más relevantes causas se encuentra que todos los departamentos utilizan una forma diferente de realizar sus tareas y son pocos quienes se encuentran ligados formalmente para poder llevar a buen término un proceso.

De la mano vemos que no ha existido ningún departamento o persona responsable de la elaboración de un mapeo de los procesos institucional lo que ocasiona saber empíricamente el rumbo de la institución. La no determinación de periodos en las actividades según los puestos de trabajo en rumba a los diversos procesos solicitados por el personal a quedarse como cuello de botellas en ciertos departamentos.

Encontramos políticas y lineamientos dispersos en los diferentes departamentos, ocasionando un desconocimiento y realización de tareas inapropiadas conjuntamente de la mano a esta causa se encuentra la no socialización o diversos cambios de las normativas legales que rigen las Instituciones de educación superior.

Dentro de los puntos relevantes de la investigación pudo localizarse una causa poderosa para esta problemática institucional que es el carecimiento de los sistemas de información como circuito cerrado en todas las áreas de la institución. Una inadecuada distribución de las actividades operativas del personal de la institución detiene procesos en tiempos de demoras largas hasta dar con la solución a un conflicto.

ESCENARIO FUTURO

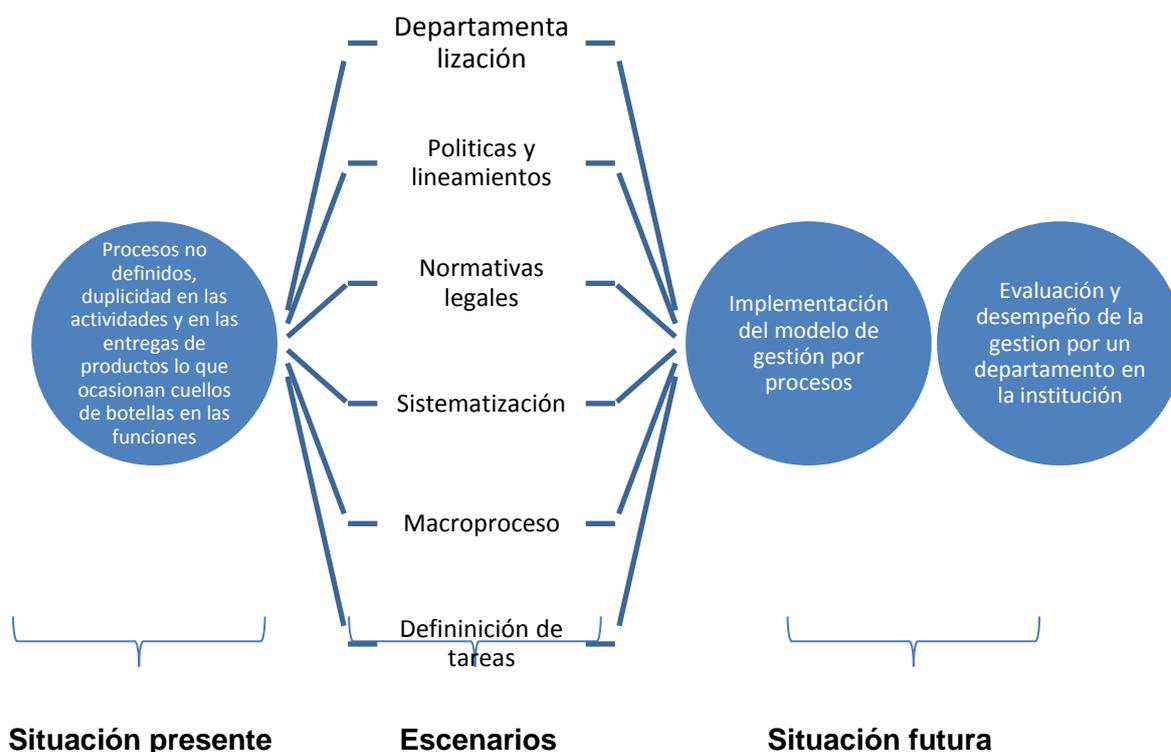
Con la implementación de los procesos tendremos empleados con un desempeño y satisfacción laboral elevado, se mejoraría la eficacia y eficiencia al conocer con exactitud los pasos a seguir al ocupar un puesto. El estudiante ahorraría tiempo en preguntar sobre los diversos procesos cada semestre si tiene la facilidad de consultar o visualizar periódicamente. Las personas que laboran en los diferentes departamentos dejarían de trabajar por funciones y empezarían hacerlo por resultados en función a los procesos asignados, esto a su vez desencadenaría vincularse con los diferentes departamentos que se engranan de una u otra manera para darle operatividad o finalización a un proceso.

Al tener un mapeo general de la institución y socializarlo los empleados pueden conocer el inicio y fin de la institución pudiendo dar una información correcta del rumbo de esta. Es necesario definir por cada puesto de trabajo los diferentes procesos, tiempos y difusión de estos para que la población universitaria pueda tomar decisiones en momentos de querer realizar alguna solicitud y no encontrarse con demoras.

Si todas las políticas, lineamientos o normativas legales que rigen a la IES se encontraran bajo procesos cada departamento conocería los cambios realizados y se cometerían menos errores en la ejecución de una tarea o hubiera prevención en la ejecución de un producto.

Con la compra o la elaboración de un software para toda la institución estaría integrando todos los procesos estratégicos, operativos y de apoyo a un sistema de información que brindaría productos ágiles y rápidos, reduciendo tiempos y agilizando tramites académicos y administrativos. Una procedente distribución de las actividades operativas del personal de la Institución permitiría a los diversos procesos tener responsables por el cumplimiento de estos.

Figura 26 Diagrama de la situación presente, escenarios y situación futura de la Universidad San Gregorio de Portoviejo



Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lisette
Fuente: Investigación

Su visión será que para el 2015 la Universidad San Gregorio de Portoviejo trabajará bajo el modelo de gestión por procesos en sus áreas académicas y administrativas habiendo capacitado al cliente interno y externo de la institución permitiéndole apuntar hacia su excelencia.

El modelo de gestión por procesos para la Universidad San Gregorio de Portoviejo contendrá como fases las siguientes:

1. Diseño de la propuesta
2. Implementación de los procesos
3. Evaluación de procesos

DISEÑO: en el diseño empieza con el levantamiento de la información, definición de los procesos, la elaboración de un macro, los diagramas de flujos y la ficha que permitirá encontrar datos relevantes de cada proceso.

IMPLEMENTACION: la implementación se realizará en dos fases, una será la capacitación a todo el personal interno de la institución adjunto a un plan de comunicación interna y la compra de un software informático.

EVALUACION Y MEJORA DE PROCESOS: Para esta fase se aplicará la metodología del ciclo de Deming. Luego de la implementación se valorará la eficiencia de la implementación y en caso de tener errores corregirlos y si no fuere el caso construir una nueva propuesta.

Figura 27 Cronograma y presupuesto para implementar el modelo de gestión por procesos para la Universidad San Gregorio de Portoviejo

FASES	CRONOGRAMA												COSTOS	CARACT.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
FASE 1: Diseño	2013												\$2000	Costo por hora de trabajo
	2014													
FASE 2: Implementación							2014						\$15000	Capacitaciones y Software
Implementación	2015													
FASE 3: Evaluación y mejora de procesos							2015						\$2000	Implementación De seguimiento
TOTAL												\$20.000		

Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lisette

Fuente: Investigación

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Dentro de los factores críticos de éxito en la implementación por procesos podemos encontrar diversas situaciones que no permitirían una fácil ejecución de los procesos de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, de los cuales se presentan los siguientes:

Factor cultural: la resistencia al cambio dentro de la institución al cambiar su estilo de trabajo a procesos. Considerando esta cultura organizacional como base principal en su desenvolvimiento.

Compromiso de la alta dirección: Disminución de apoyo de los directivos de la organización considerando poco importante su responsabilidad y difusión del cambio.

Factor tecnológico: Escasos sistemas de información que permitan sistematizar los procesos de la institución poniendo de ante mano un sofisticado soporte tecnológico.

Factores de procesos: Tener que realizar una reingeniería de procesos por cambios en las políticas que rigen las Instituciones de Educación Superior.

Factor financiero: escaso empleo de recursos financieros para la implementación del sistema.

Normatividad: falta de normativa como política institucional el cambio que se va a realizar.

ANALISIS FODA

Realizando el análisis FODA donde estudiamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Universidad se pudo concluir con las siguientes estrategias que servirán de base para la implementación del Modelo de Gestión de Procesos:

Tabla 3 Matriz FODA

MATRIZ FODA	LISTA DE FORTALEZAS
	Personas con empoderamiento institucional
	Profesionales capacitados
	Apoyo de las autoridades
	Apoyo de los departamentos

LISTA DE OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
Modelos de procesos de otras Universidades	Suscribir convenios de cooperación con otras Universidades del país por medio de los vínculos con los directivos que permitan utilizar como estrategia de benchmarking el mejoramiento de los procesos de la USGP. Innovar con los sistemas de información la estandarización de los diversos procesos de la Universidad.
Convenios con otras universidades para cooperación institucional	
Actualización de los sistemas de información	
Re-Acreditación	
MATRIZ FODA	LISTA DE DEBILIDADES
	Limitado recurso económico
	Sin procesos establecidos
	Poca cultura organizacional referente a procesos
	Cambios de políticas internas
LISTA DE OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO
Modelos de procesos de otras Universidades	Poder re acreditar a la institución aplicando el modelo de gestión por procesos. Utilizar los modelos de procesos de otras Universidades para canalizar el cambio de cultura organizacional referente a los procesos.
Convenios con otras universidades para cooperación institucional	
Actualización de los sistemas de información	
Re-Acreditación	
MATRIZ FODA	LISTA DE FORTALEZAS
	Personas con empoderamiento institucional
	Profesionales capacitados
	Apoyo de las autoridades
	Apoyo de los departamentos
LISTA DE AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA

Nuevas normativas	Estar prestos a los cambios que fueren necesarios en el caso de que cambien las normativas de las IES.
Crisis económica	
Competencia agresiva	Utilizar el talento humano capacitado para contrarrestar la competente agresiva que exista en el mercado
MATRIZ FODA	LISTA DE DEBILIDADES
	Limitado recurso económico
	Sin procesos establecidos
	Poca cultura organizacional referente a procesos
	Cambios de políticas internas
LISTA DE AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA
Nuevas normativas	Pretender un cofinanciamiento estatal que permita contrarrestar alguna crisis económica de la Institución.
Crisis económica	
Competencia agresiva	Utilizar metodología en procesos que permita el cambio urgente frente a las nuevas normativas que enfrenen las Instituciones de Educación Superior

Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: Investigación

Entre las principales estrategias se encontraron los siguientes:

- ✓ Suscribir convenios de cooperación con otras Universidades del país por medio de los vínculos con los directivos que permitan utilizar como estrategia de benchmarking el mejoramiento de los procesos de la USGP.
- ✓ Innovar con los sistemas de información la estandarización de los diversos procesos de la Universidad.
- ✓ Poder re acreditar a la institución aplicando el modelo de gestión por procesos.
- ✓ Utilizar los modelos de procesos de otras Universidades para canalizar el cambio de cultura organizacional referente a los procesos.
- ✓ Estar prestos a los cambios que fueren necesarios en el caso de que cambien las normativas de las Instituciones de Educación Superior.

- ✓ Utilizar el talento humano capacitado para contrarrestar la competente agresiva que exista en el mercado
- ✓ Pretender un cofinanciamiento estatal que permita contrarrestar alguna crisis económica de la Institución
- ✓ Utilizar metodología en procesos que permita el cambio urgente frente a las nuevas normativas que enfrenten las Instituciones de Educación Superior

Es importante recalcar la participación de herramientas que puedan ayudar a facilitar el trabajo de la implementación de los procesos de la Universidad San Gregorio de Portoviejo. Por lo que se ha creado un hoja de ruta que contará con información relevante de cada uno de los procesos, como el trámite, canal, descripción, plazos, responsables y requisitos generales.

Sin embargo a continuación se presentará solo con 10 procesos pues se creyó conveniente escoger aquellos que cumplen con la parte operativa de la institución y que se liga directamente con el cliente externo que es el estudiante como base primordial de los procesos de la Universidad.



UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO

HOJA DE RUTA

OBJETIVO: Servir como guía para la Universidad San Gregorio de Portoviejo en el desarrollo de la implementación del modelo de gestión por procesos.

No.	CODIGO	TRAMITE	TIPO DE TRAMITE	FRECUENCIA DEL TRAMITE	TIEMPO DE RESPUESTA	CANAL	DESCRIPCION	PLAZOS	RESPONSABLE (Registro)	REGISTRO (a escalar)	RESPONSABLE (autorizar)	RESPONSABLE (ejecutar/tramitar)	REQUISITOS GENERALES	EXCEPCIÓN
1	PO.ANM.01	Admisión y Nivelación	Inmediato	Semestral	1 mes	En línea para la preinscripción Presencial pre - inscripción y requisitos	Determinar correctamente el proceso de admisión y nivelación para los aspirantes que deseen ingresar a la institución	Según lo disponga el calendario académico de la institución	Departamento de Admisión y Nivelación	Ver excepción*		Departamento de Admisión y Nivelación	Preinscripción en la página web de la universidad Solicitud expresa al rector Recepción de requisitos documentales Pago Emisión de las pruebas	En el caso de: 1) Errores de la USGP en el proceso de admisión El trámite debe ser escalado a la dirección general académica
2	PO.ANM.02	Matricula Bachiller	Inmediato	Semestral	1 día	Publicaciones en la página web de la Universidad, correo electrónico institucional y en el periódico de la localidad.	Determinar correctamente el proceso para los estudiantes que cumplen con los requisitos de admisión y nivelación, realizan su Nivel Básico Vinculante y que vienen por primera vez a la universidad.	Según lo disponga el calendario académico de la institución	Secretaría Académica Recaudación	Coordinador de Carrera	Vicerrector Académico	Estudiante	Envío de documentos por parte de admisión a las carreras, El aspirante compra solicitud de matrícula, adjunta comprobante de pago, certificado de Admisión y Nivelación. Emite la orden de matrícula la secretaria académica. El estudiante llena el libro de registro de matrícula y registra y asienta el pago en recaudación	
3	PO.ANM.03	Matricula de reingreso	Inmediato	Semestral	1 semana	Publicaciones en la página web de la Universidad, correo electrónico institucional y en el periódico de la localidad.	Definir la matrícula de los estudiantes que salieron por algún motivo de la universidad y regresan posteriormente a la misma carrera.	Según lo disponga el calendario académico de la institución	Secretaría Académica Recaudación	Coordinador de Carrera	Vicerrector Académico	Estudiante	El estudiante debe solicitar del recod de notas y porcentajes de asistencias, adjunta solicitud de matrícula al coordinador Se emite resolución que es adjuntada con los requisitos La secretaria emite la orden de matrícula, el estudiante llena el libro de registro de matrícula y registra y asienta el pago en recaudación	
4	PO.ANM.04	Matricula de revalidación	Inmediato	Semestral	1 mes	Publicaciones en la página web de la Universidad, correo electrónico institucional y en el periódico de la localidad.	Generación de una matrícula para estudiantes que vienen de otra universidad y que según las materias estudiadas con anterioridad homologan según la similitud y pueden estudiar los componentes educativos que quedan pendiente solicitando una matrícula con revalidación a la malla de la carrera.	Según lo disponga el calendario académico de la institución	Secretaría Académica Recaudación	Coordinador de Carrera	Vicerrector Académico	Estudiante	El estudiante debe solicitar el certificado de matrícula y promociones, contenidos programáticos y certificado de disciplina, compra un derecho de revisión y adjunta una solicitud dirigida al coordinador. Se emite resolución, la que se debe adjuntar con los requisitos La secretaria emite la orden de matrícula, el estudiante llena el libro de registro de matrícula y registra y asienta el pago en recaudación	
5	PO.ANM.05	Matricula de homologación	Inmediato	Semestral	1 mes	Publicaciones en la página web de la Universidad, correo electrónico institucional y en el periódico de la localidad.	Generación de una para estudiantes de otras universidades que tienen asignaturas parecidas a la malla de la carrera que quiere estudiar solicita una matrícula para homologar las materias y estas tienen que ser igual mayor 80% en cuanto a los contenidos programáticos para que puedan ser homologadas.	Según lo disponga el calendario académico de la institución	Secretaría Académica Recaudación	Coordinador de Carrera	Vicerrector Académico	Estudiante	El estudiante solicita el record académico y realiza una solicitud al coordinador La coordinación emite resolución y si es favorable el estudiante debe adjuntarla con los requisitos La secretaria emite la orden de matrícula, el estudiante llena el libro de registro de matrícula y registra y asienta el pago en recaudación	

Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette
Fuente: Investigación



UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO

HOJA DE RUTA

OBJETIVO: Servir como guía para la Universidad San Gregorio de Portoviejo en el desarrollo de la implementación del modelo de gestión por procesos.

No.	CODIGO	TRAMITE	TIPO DE TRAMITE	FRECUENCIA DEL TRAMITE	TIEMPO DE RESPUESTA	CANAL	DESCRIPCION	PLAZOS	RESPONSABLE (Registro)	REGISTRO (a escalar)	RESPONSABLE (autorizar)	RESPONSABLE (ejecutar/tramitar)	REQUISITOS GENERALES	EXCEPCIÓN
6	PO.DAC.02	Concurso de mérito y oposición	Urgente	Semestral Anual	1 mes	Publicaciones de convocatoria en el periódico de la localidad	Define la forma de ingresar como docente a la Universidad cuando existe el requerimiento de las carreras.	una semana despues de la convocatoria	Coordinador de la carrera	Dirección General Académica	Vicerrector Académico	Coordinador de la carrera	La coordinación realiza el requerimiento al vicerrectorado académico Quien sumilla la aprobación y convoca a concurso Se reciben las carpetas, se conforma una comisión para calificar la oposición y el mérito. Se define un ganador y la contratación	
7	PO.VCL.01	Coordinación de proyectos de Vinculación con la colectividad	Inmediato	Semestral Anual	1 mes	Convocatorias via oficio	Participar activa y eficientemente en el desarrollo económico y social de la provincia y el país con los proyectos de vinculación con la colectividad.	Según lo disponga el convenio firmado	Departamento de Vinculación con la colectividad	Coordinador de Carrera	Vicerrector Académico	Carreras académicas	Las carreras o las instituciones externas generan la necesidad, luego el departamento de vinculación planifica, delega responsabilidad, Asesoría jurídica elabora el convenio y las carreras ejecutan el proyecto y recolectan las evidencias. Vinculación realiza el debido seguimiento	
8	PO.BES.02	Becas estudiantiles	Urgente	Semestral	1 semana	Publicaciones en la página web de la Universidad, correo electrónico institucional y carteles o anuncios en lugares visibles	Obtención de becas y descuentos a estudiantes que lo requieran.	Según lo disponga el calendario académico de la institución	Departamento de Bienestar Estudiantil	Vicerrectorado Académico	Vicerrector Académico	Estudiante	El estudiante solicita y entrega los requisitos al departamento de bienestar estudiantil. Estos documentos son sumillados por el o la rector (a). El trabajador social revisa y emite informe al igual que la jefa del departamento. Vicerrectorado académico emite resolución de becas al estudiante.	
9	PO.INV.03	Coordinación de proyectos de Investigación	Inmediato	Anual	1 mes	Publicaciones en el correo electrónico de la universidad	Norma la formulación, financiamiento y ejecución de los proyectos de investigación de la Universidad.	Según las etapas del proyecto	Departamento de Investigación	Vicerrectorado Académico	Consejo Universitario	Carreras académicas	Las carreras académicas elaboran el proyecto. El departamento de investigación recepta, revisa y aprueba el proyecto. En caso de sugerencias se realizan las sugerencias Consejo Universitario aprueba mediante resolución la ejecución del mismo.	
10	PO.EMP.01	Proceso académico de emprendimiento	Inmediato	Semestral	1 mes	Convocatorias via oficio	Agilita el procedimiento que realiza el maestro para la clase de emprendimiento, es de carácter único y en tiempos específicos en toda la universidad.	Según lo disponga el calendario académico de la institución	Departamento de Emprendimiento	Vicerrectorado Académico	Vicerrector Académico	Docentes delegados	El departamento de emprendimiento asigna los docentes a las carreras, realiza el horario común y elabora la planificación del curso. Los docentes reciben el material de la materia, lanzan la idea de emprendimientos y realizan un concurso interno de emprendedores El departamento realiza el concurso general de emprendimientos de la Universidad	

Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette
Fuente: Investigación |

PLAN DE CAPACITACION

Una vez analizados los escenarios actual y futuro y empezar a dar cumplimiento a las estrategias planificadas se ha detectado la necesidad de proponer un plan de capacitación al personal de la institución el que tendrá como objetivo general:

Lograr que el personal de la Universidad San Gregorio de Portoviejo identifique y aplique los procesos como base indispensable en su trabajo para lograr incremento en la productividad.

Tabla 4 Cronograma del Plan de capacitación

PROGRAMA	CRONOGRAMA												METODOLOGIA	RECURSOS	COSTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Introducción a los Procesos															Conferencia y talleres prácticos	Sala de post-grado	\$1500
Mejora de procesos														Pantallas táctiles		\$300	
Creación y manejo de los Indicadores														Internet		\$300	
Mejora continua														Material didáctico		\$300	
																	\$2400

Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lisette

Fuente: Investigación

Tabla 5 Presupuesto de gastos de capacitación

No.	ACTIVIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Capacitador	1200	1200
2	Break	200	800
3	Material didáctico	100	400
TOTAL		1500	2400

Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lisette

Fuente: Investigación

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Luego de la capacitación que es parte de la comunicación y primera interacción del personal con los procesos se les proveerá de diversos recursos y tiempos establecidos estrategias, tácticas para la socialización de todos los procesos de la universidad y aquellos específicos correspondiente a su puesto de trabajo.

Este plan de comunicación interna tendrá como objetivo: Mantener informados a todo el personal de la Institución a cerca de la implementación del diseño de la gestión por procesos que se efectuará, lo que permitirá que el trabajador se sentirá comprometido y motivado para realizar sus tareas e involucrado en el proceso de comunicación, reconociendo su laboral y estudiando las interrelaciones que existen entre un departamento y otro.

Se utilizarán los siguientes recursos, canales o medios de comunicación:

Correo electrónico de la universidad, publicaciones en la página web, vía telefónica al departamento encargado, comunicación presencial, reuniones y capacitaciones.

Periodicidad: Se realizará de acuerdo al requerimiento pudiendo ser semanal, mensual y hasta trimestral.

MANUAL PARA EL ESTUDIANTE

El estudiante como eje primordial dentro de la institución requiere conocimiento de los procesos inherentes a sus obligaciones con esta. Entre ellos tenemos a los netamente académicos y la forma de comunicarse con ellos puede ser:

- La creación de un link dentro la página web donde ellos pueden acceder
- Distribución de trípticos por carreras
- Implementación de señalética fuera de las secretarías académicas donde se visualicen los procesos más importantes, como procesos de matrículas.

A continuación visualizaremos los prospectos de diseños que servirían para que el estudiante se entere de los pasos que debe de dar para realizar sus eventos académicos.

Figura 28 Tríptico informativo Universidad San Gregorio de Portoviejo

<p>MATRÍCULA HOMOLOGACIÓN</p> <p>Para estudiantes de otras universidades que tienen asignaturas parecidas a la malla de la carrera que quiere estudiar solicita una matrícula para homologar las materias y estas tienen que ser igual mayor 80% en cuanto a los contenidos programáticos para que puedan ser homologadas.</p> <p>-El aspirante deberá realizar una solicitud de recor académico y una solicitud de matrícula dirigida al coordinador</p> <p>-La coordinación emite la resolución y la secretaria se encarga de la recepción de requisitos y la emisión de orden de matrícula</p> <p>-El estudiante llena el libro de matrícula y se realiza el asentamiento de matrícula y registro financiero en recaudación</p>	<p>MATRÍCULA VALIDACIÓN</p> <p>Generación de una matrícula a aquellos estudiantes que vienen de otra universidad y que según las materias estudiadas con anterioridad homologan según la similitud y pueden estudiar los componentes educativos que quedan pendiente solicitando una matrícula con revalidación a la malla de la carrera.</p> <p>-El aspirante debe solicitar certificados de matrículas y promociones, contenidos programáticos y certificados de disciplina, comprar un derecho de revisión y realizar una solicitud al rector</p> <p>-La coordinación revisa los documentos y emite una resolución. Si esta resolución es positiva la secretaria recibe los requisitos y emite la orden de matrícula.</p> <p>-Finalmente el aspirante llena el libro de registro de matrícula y en recaudación se realiza el registro y asentamiento de la matrícula.</p>	<p>UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO</p> <p>ADMISIÓN Y NIVELACIÓN</p> 
	<p>Universidad San Gregorio de Portoviejo Av. Metropolitana y Av. Olímpica Portoviejo-Manabí-Ecuador</p>	



Este es el primer paso que da el aspirante o estudiante para ingresar a la universidad.

ADMISIÓN NIVELACIÓN Y MATRÍCULA:

Aquí se planifica, organiza, inscribe e identifica a los aspirantes, elabora, administra y califica los exámenes; publica y se responsabiliza de los resultados.

-El primer paso es la pre inscripción en la página web ,la impresión de la misma y una solicitud dirigida al rector por parte del estudiante

-El departamento de admisión recibe los documentos, una vez completos, el estudiante realiza el pago en recaudación.

-En bienestar estudiantil se realiza la recepción de pruebas y emisión de notas

-Si el estudiante no aprueba deberá realizar una nueva postulación y si aprueba, irá al NBC, si realiza la aprobación del mismo pasa a primer nivel, caso contrario debe repetir el NBC.

MATRÍCULA BACHILLER

Este proceso es para los estudiantes que cumplen con los requisitos de admisión y nivelación, realizan su Nivel Básico Vinculante y que vienen por primera vez a la universidad

-El proceso inicia con el Envío de documentos a las carreras por parte del Departamento de Admisión y Nivelación(DAN)

-El aspirante deberá comprar una solicitud de matrícula y presentar su comprobante de pago

-Con el comprobante de pago, el aspirante recibirá un certificado por parte del DAN

-Se presenta este certificado a la secretaria de la carrera , que emitirá la orden de matrícula

- El aspirante, llenará el libro registro en el DAN y finalmente se realiza el registro y el asentamiento de matrícula en Recaudación

MATRÍCULA DE REINGRESO

Es el encargado de matricular a aquellos estudiantes que salieron por algún motivo de la universidad y regresan posteriormente a la misma carrera.

-El estudiante deberá presentar una solicitud de notas y porcentaje de asistencia, y una solicitud de matrícula dirigida al coordinador

-La coordinación analiza el record académico y emite una resolución

-La secretaria recibe los requisitos y realiza la emisión de la orden de matrícula

-Posteriormente, el estudiante llena el libro de registro de matrícula y realiza el asentamiento y registro financiero en recaudación



Elaborado por: Universidad San Gregorio de Portoviejo

Fuente: Departamento de Admisión y Nivelación de la Universidad San Gregorio de Portoviejo

RESULTADOS

Una vez implementado este proyecto la Universidad San Gregorio de Portoviejo utilizara los sistemas de información como base primordial de la comunicación e inter departamentalización con base en un software informático que contenga toda la información base de los procesos a implementarse.

Se propone el total adiestramiento por parte de quienes conforman la institución con el plan de capacitación que permitirá preparar a todos quienes se encuentran inmersos en los procesos.

También se expone la posibilidad de la participación de un departamento llamado Evaluación de gestión de la calidad que se encuentra dentro del organigrama que permita llevar el control exhaustivo de los procesos y el cumplimiento de los mismos, conjuntamente con el desempeño de los indicadores y los resultados que estos arrojen.

El fin de hacer un seguimiento y medición de los procesos con los indicadores es conocer si éstos no cumplen con los resultados que se planificaron y si existieren oportunidades de mejora para aplicarlas. Sería recomendable para los directivos de la Universidad San Gregorio de Portoviejo crear el departamento de Evaluación y Gestión de la Calidad y designarle esta responsabilidad, pues será éste que con las variables de control establecidas en la ficha de proceso establezca las correcciones y acciones que se deben de hacer y tener como visión alcanzar los resultados planeados.

Evaluación y gestión de la calidad debería incorporarse dentro de la gestión administrativa en la Universidad San Gregorio de Portoviejo pues éste es un requerimiento que permitirá establecer objetivos claros y precisos especificando su operatividad y los recursos necesarios para desempeñar correctamente los procesos. Esto debe asentarse en el análisis del entorno, misión, políticas, generación de objetivos y estrategias de la calidad, que permitirá controlar y evaluar los pasos de cada uno de los estamentos universitarios.

Este proceso generará su primer desdoblamiento con los tres subprocesos siguientes:

- Planificación de la calidad: elaborando una planificación estructurada de políticas y estrategias institucionales se logrará la satisfacción de los involucrados

estandarizando y rectificando métodos de trabajo a fin de potencializar cada proceso activando la eficiencia y eficacia de los mismos.

- Aseguramiento de la calidad: con este proceso se asegurará que los estudiantes tengan una educación de calidad planteando, organizando, dirigiendo y controlando la calidad en cada componente educativo entregado y el personal administrativo cumpla con sus respectivos procesos de manera eficiente y eficaz, además introduciendo a la comunidad universitaria programas de aseguramiento de la calidad.
- Control de la calidad: éstos serán elementos, acciones, instrumentos que se realizarán para detectar errores en los procesos de la Universidad. En el caso de que constara errores de los procesos se proporcionará un plan de alcance a las especificaciones de las faltas y se potenciará con una acción correctiva adecuada.

En el anexo 7, se tienen los diagramas y ficha correspondientes a los procesos para la Evaluación y gestión de la calidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La Universidad, pese a ser una institución que no lleva mucho tiempo prestando sus servicios educativos, ha logrado generar confianza en el entorno de la sociedad, sin embargo, soporta serios inconvenientes en la parte administrativa y académica, debido a que no cuenta con procesos estandarizados y sistemáticos que contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento de la calidad académica.
- Con el diagnóstico situacional realizado se concluyó que la Institución tiene inconvenientes utilizando procesos ineficientes administrativos – académicos, pues existe la descoordinación entre los involucrados en los procesos, lo que conlleva a duplicar pasos, disminuir la eficiencia y eficacia de los servicios que ofrece la Institución y aumentan los reclamos de la colectividad universitaria.
- No existe documentalmente un manual de procesos que clarifique los desempeños de los mismos, se manejan bajo esquemas tradicionales, es decir, si alguien llega a ocupar un puesto, es quien logra determinar el proceso a su criterio y a las necesidades del momento. En el caso, de que se cambie al responsable se crean inconvenientes con el retraso de las actividades.
- La institución no cuenta con un departamento de evaluación y gestión de la calidad, lo cual incide seriamente en el control del servicio que se lleva a cabo, tanto en el ámbito académico como administrativo.

Recomendaciones

- Contando con este estudio propuesto cumplirá todos los pasos para la identificación, secuencia, diagramación, fichas de procesos, seguimiento, medición de los resultados y la mejora continua de los procesos con su respectiva metodología de trabajo aplicado a todos los involucrados en la investigación de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, desde la necesidad del ingreso de un aspirante hasta la culminación de sus estudios para formar un profesional. El proceso de seguimiento, medición de los resultados y la mejora continua se lo realizará una vez implementados los procesos.
- Ante las limitaciones que tiene la Universidad San Gregorio de Portoviejo como el desconocimiento a la funcionalidad organizativa, se recomienda realizar la implementación del Diseño del Modelo de Gestión por procesos, como generador, facilitador de la creación y estandarización de procesos orientados a la calidad institucional, evitando así los problemas que han venido generando a lo largo de estos últimos tiempos.
- Es necesario, realizar una revisión urgente a los procesos que se están desarrollándose en la universidad para su respectiva actualización y se implementen aquellos que es necesario incorporar para el buen funcionamiento de las áreas administrativa y académicas que genere la satisfacción de todos aquellos quienes forman parte de la comunidad universitaria, registrándose así documentalmente el proceso.
- Así mismo, poner en función el departamento de Evaluación de gestión de la calidad para que aplique los indicadores, realice seguimiento y evaluaciones a los procesos; y, pueda cumplir con el propósito de agilizar los trámites en la Institución, además que se detalle los pasos que deben de efectuar en cada área tanto administrativa como académica.

Bibliografía

- BPM LATAM*. (s.f.) *Los líderes BPM de América Latina*. (s.f.). Obtenido de Recuperado de <http://blog.bpm-latam.org/2011/04/problema-usual-en-gestion-de-procesos.html>
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)* (4ª Edición ed.). Santiago, Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos* (IV ed.). Chile: Evolución.
- Castellano Guy, E. (1 de Agosto de 2010). *Boletín VCL Visión Compromiso Liderazgo*. Obtenido de <http://boletin.vclconsultores.com/2010/08/01/tips-del-mes-los-catorce-puntos-y-siete-pecados-mortales-de-deming/>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008).
- Empresarial., N. V. (s.f.). *Gestión por proyectos*. (s.f.). . Obtenido de Recuperado de http://www.novavision.com.co/noticia2_gestion_por_proyectos.html
- INLAC, I. (15 de octubre de 2008). *Conjunto de documentos para la introducción y el soporte de la serie de normas ISO 9000*:. Obtenido de http://www.inlac.org/Doc/Doc_ISO-TS-176_04_11/N544R3_Orientacion_sobre_el_Concepto_Enfoque_basado_procesos.pdf
- ISO 9000:2000*. (s.f.). Obtenido de Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR): <http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?codigo=N0034988&tipo=N>
- ISO 9000:2005*. (s.f.). Obtenido de Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario: www.iso.org
- Jaime Beltrán Sanz, Miguel A. Carmona Calvo, Remigio Carrasco Pérez, Miguel A. Rivas Zapata, Fernando Tejedor Panchon. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. València - España: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)*. (Martes 12 de Octubre de 2010). Obtenido de http://www.utelvt.edu.ec/LOES_2010.pdf
- Manual de indicadores de gestión*. (2010). Obtenido de Instituto Tecnológico Metropolitano: <http://www.itm.edu.co/Data/Sites/1/SharedFiles/CalidadManuales/Manual%20Indicadores.pdf>
- Metropolitano, I. T. (2010). *Manual de indicadores de gestión*. Colombia .
- Ryu Fukui, Yoko Honda, Harue Inoue, Noriharu Kaneko, Ichiro Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi. (2003). *Manual de Adminisstación de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad ¿Como Iniciar los Círculos de Control de Calidad? Guía para Facilitadores y Líderes* (Vol. Volumen II). (N. A. Rebeca González-Ávila, Trad.) Japón.
- Secretaría Central de ISO en Ginebra, S. (2005). Obtenido de www.iso.org
- Semplades. (2009). *Plan Nacional para el buen vivir 2009-2013*. Ecuador.
- Sistema de Gestión de Calidad - Universidad Sergio Arboleda - Santa Marta*:. (martes, 25 de octubre de 2011). Obtenido de http://www.usergioarboleda.edu.co/santamarta/institucional/calidad/definicion_terminos.html
- www.gestion-calidad.com*. (domingo, 30 de septiembre de 2012). Obtenido de <http://www.gestion-calidad.com/benchmarking.html>
- Zavala Trías, S. (2012). *Guía a la redacción en el estilo APA* (6ta edición ed.). Ecuador: Biblioteca de la Universidad Metropolitana.

Anexo 1 Entrevista para determinar procesos en la Universidad San Gregorio de Portoviejo

Información general:

Área al que pertenece: _____

Función que realiza: _____

Nombre del responsable del área: _____

Información específica:

Esta entrevista nos permitirá recolectar la información valiosa para determinar los procesos que se realizan, tenga la bondad de contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las actividades que realiza su departamento?
- ¿Quiénes son los involucrados directos e indirectos dentro de sus actividades?
- ¿Cuál es la relación que existe con las otras áreas o departamentos de la Universidad?
- ¿Cómo funciona el departamento que usted dirige?
- ¿Cuál es el propósito del funcionamiento del departamento en la institución?
- ¿Cómo se genera la necesidad de sus procesos y cuál es el servicio que ofrece?
- ¿Usted cree que la forma en que se están desarrollando sus actividades es la correcta?
- ¿Usted considera que es necesario agregar algún proceso para atender con mayor dinamismo a los estudiantes o sus actividades interdepartamentales?

Muchas gracias, por su gentil apoyo.

Anexo 2 Guía de observación procesos de la USGP

Nombre del proceso:	Fecha:
Descripción del proceso:	Interpretación general:
¿Qué observé?	¿Preguntas que surgieron?
Conclusiones	

Anexo 3 Cronograma de Trabajo

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO CRONOGRAMA DE TRABAJO - OCTUBRE 2012 </div>  </div>															
No.	PROCESO	DEPARTAMENTO	RESPONSABLE	LUNES 15	MART ES 16	MIERC OLES 17	JUEVE S 18	VIERN ES 19	LUNES 22	MART ES 23	MIERC OLES 24	JUEVE S 25	VIERN ES 26	LUNES 29	
1	Admisión y nivelación	Departamento de Admision y nivelación	Deodato Lor	X											
2	Matricula	Secretaría general de la carrera de Finanzas	Priscila Molina		X										
3	Documentos	Secretaría general de la carrera de Finanzas	Priscila Molina		X										
4	Asentamiento de notas	Secretaría general de la carrera de Finanzas	Priscila Molina			X									
5	Titulación	Secretaría general de la carrera de Finanzas	Priscila Molina			X									
6	Concurso de méritos y oposición	Coordinacion de Finanzas y relaciones comerciales	Jose Vicente Santos				X								
7	Programas de emprendimiento	Emprendimiento	Fabricio Alvarez					X							
8	Proyectos de investigación	Investigación	Jhonny Villafuerte						X						
9	Proyectos de investigación	Investigación	Jhonny Villafuerte						X						
10	Proyectos de vinculación	Vinculación	Pepe Mosquera							X					
11	Becas estudiantiles	Bienestar Universitario	Laura Alarcón								X				
12	Acompañamiento estudiantil	Bienestar Universitario	Laura Alarcón								X				
13	Gestion Administrativa financiera	Departamento Administrativo - Financiero	Agustin Casanova									X			
14	Apoyo juridico	Asesoría Juridica	Maria Jose Loor										X		
15	Planificacion	Planificación	Lucia Zambrano											X	

Anexo 4 Macro Proceso

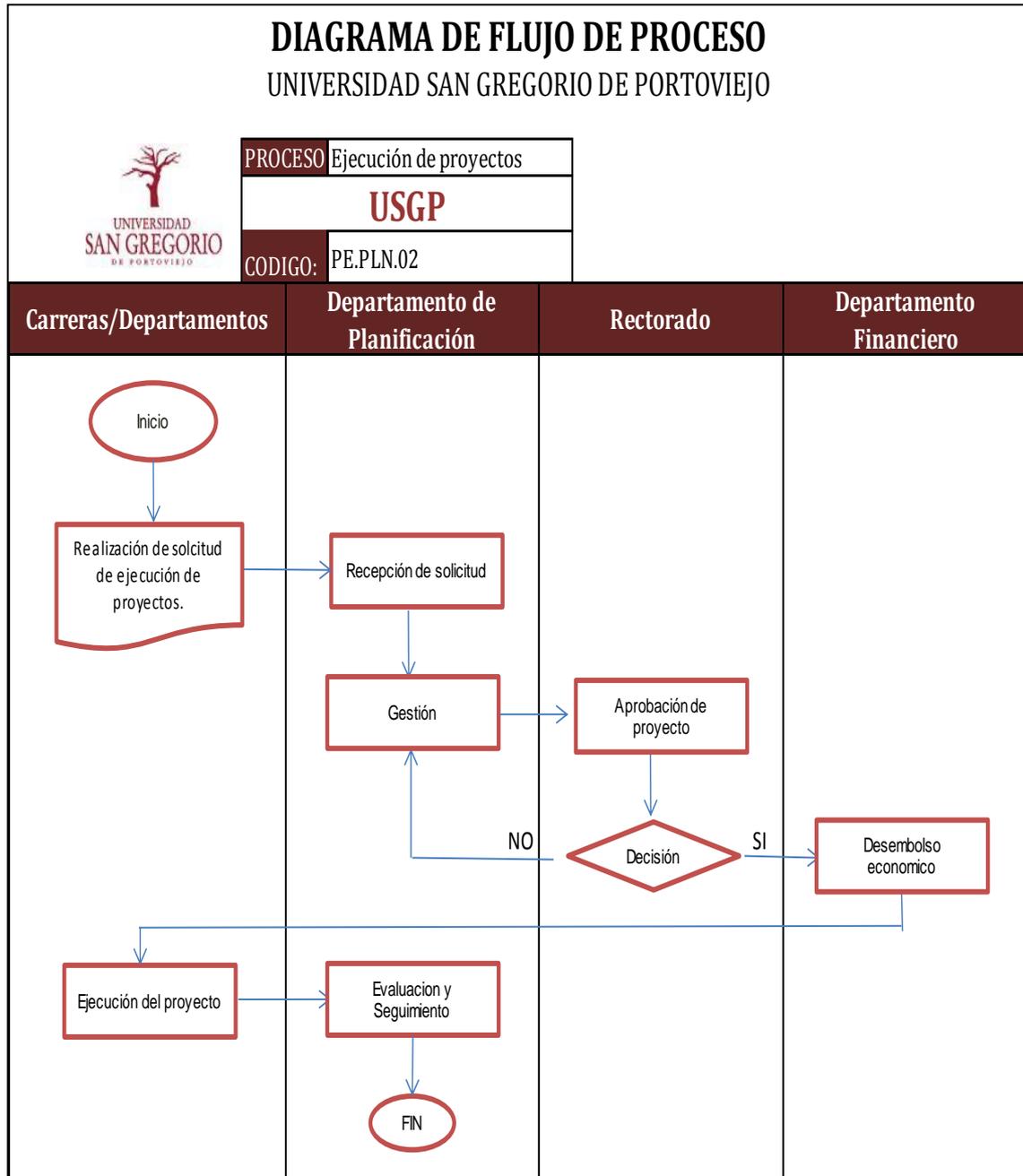


Anexo 5 Diagramas y Fichas

Anexo 5.1. Ficha de proceso planificación institucional

		FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	
PE.PLN.01		PROCESO: Planificación Institucional	Responsable: Lucia Zambrano Santos
MISION:		Dirigir, elaborar y asesorar la planificación institucional, proporcionando herramientas que orienten a los diferentes entes académicos y administrativos sobre el trabajo que se debe gestar dentro de una entidad, en cuanto a planificación, programación y administración de la problemática universitaria	
ALCANCE	INICIO:	Elaboración de matrices de planes operativos anuales	
	FIN:	Rendición de cuentas	
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES	
Primer semestre del año		Plan Operativo Anual Institucional	
Segundo semestre del año		Matrices de Planes Operativos Anuales	
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES	
Cambios en los proyectos de la carreras o departamentos		Plan estratégico aprobado y en ejecución	
Presupuesto con déficit			
Incorporación de nuevos proyectos			

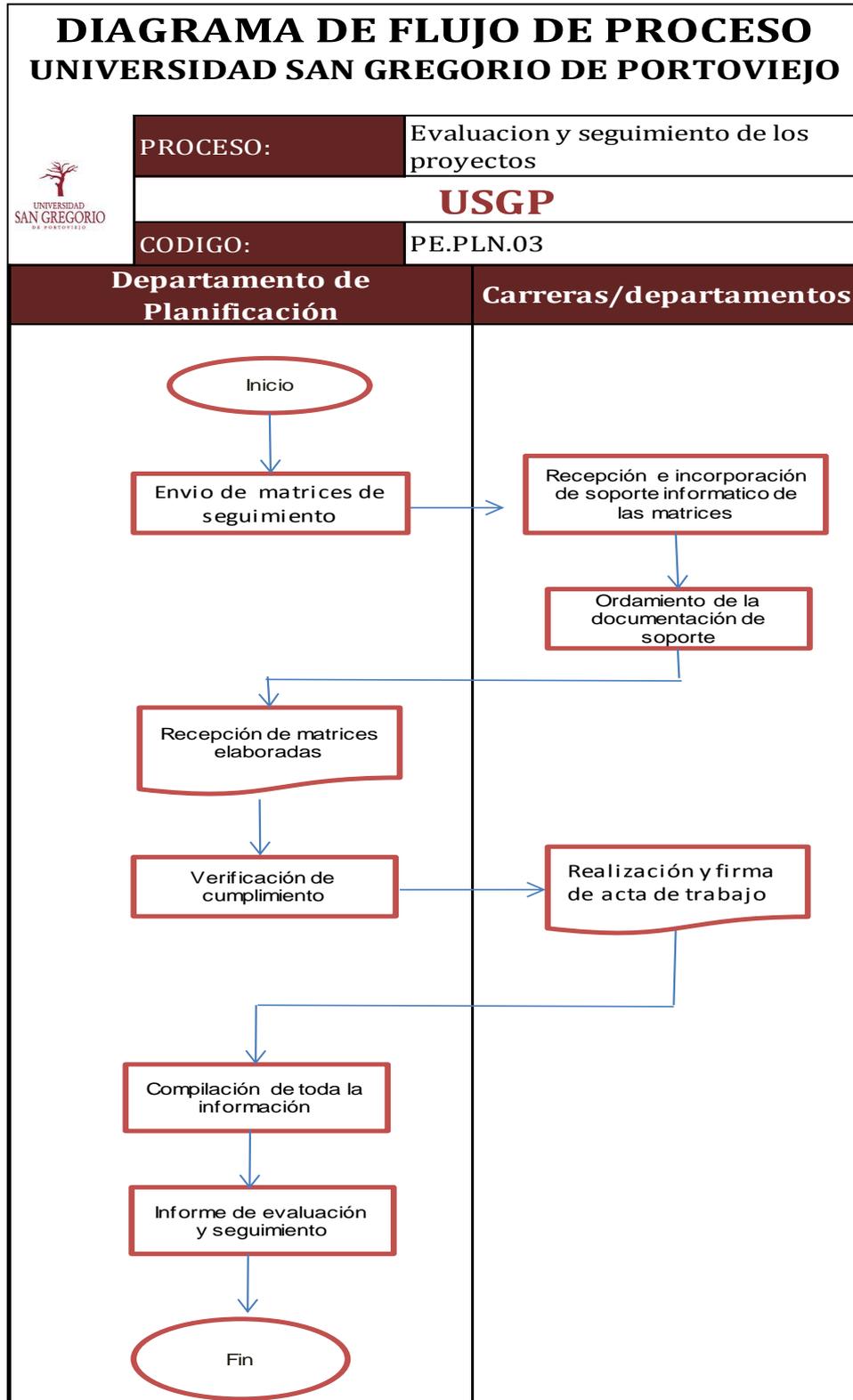
Anexo 5.2. Diagrama de proceso de ejecución de los proyectos



Anexo 5.2.1. Ficha de proceso planificación institucional

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	
USGP	PROCESO: Ejecución de proyectos Responsable: Lucia Zambrano Santos
MISION:	Programar los proyectos para contribuir activamente en la ejecución de este con el vínculo del departamento administrativo financiero y anclar la ejecución de los planes operativos con la parte financiera.
ALCANCE	INICIO: Realización de solicitud de ejecución de proyectos.
	FIN: Evaluación y Seguimiento
EVALUACION Y SEGUIMIENTO	
Mensuales	REGISTROS DOCUMENTALES Actas, oficios, facturas, solicitud de ejecución de proyecto
VARIABLES DE CONTROL	
Cronogramas extendidos Cronogramas acortados Manejo del presupuesto	INDICADORES Numero de proyecto ejecutados/numero de proyectos propuestos

Anexo 5.3. Diagrama de proceso de evaluación y seguimiento de proyectos



Anexo 5.3.1 Ficha de proceso de evaluación y seguimiento de los proyectos

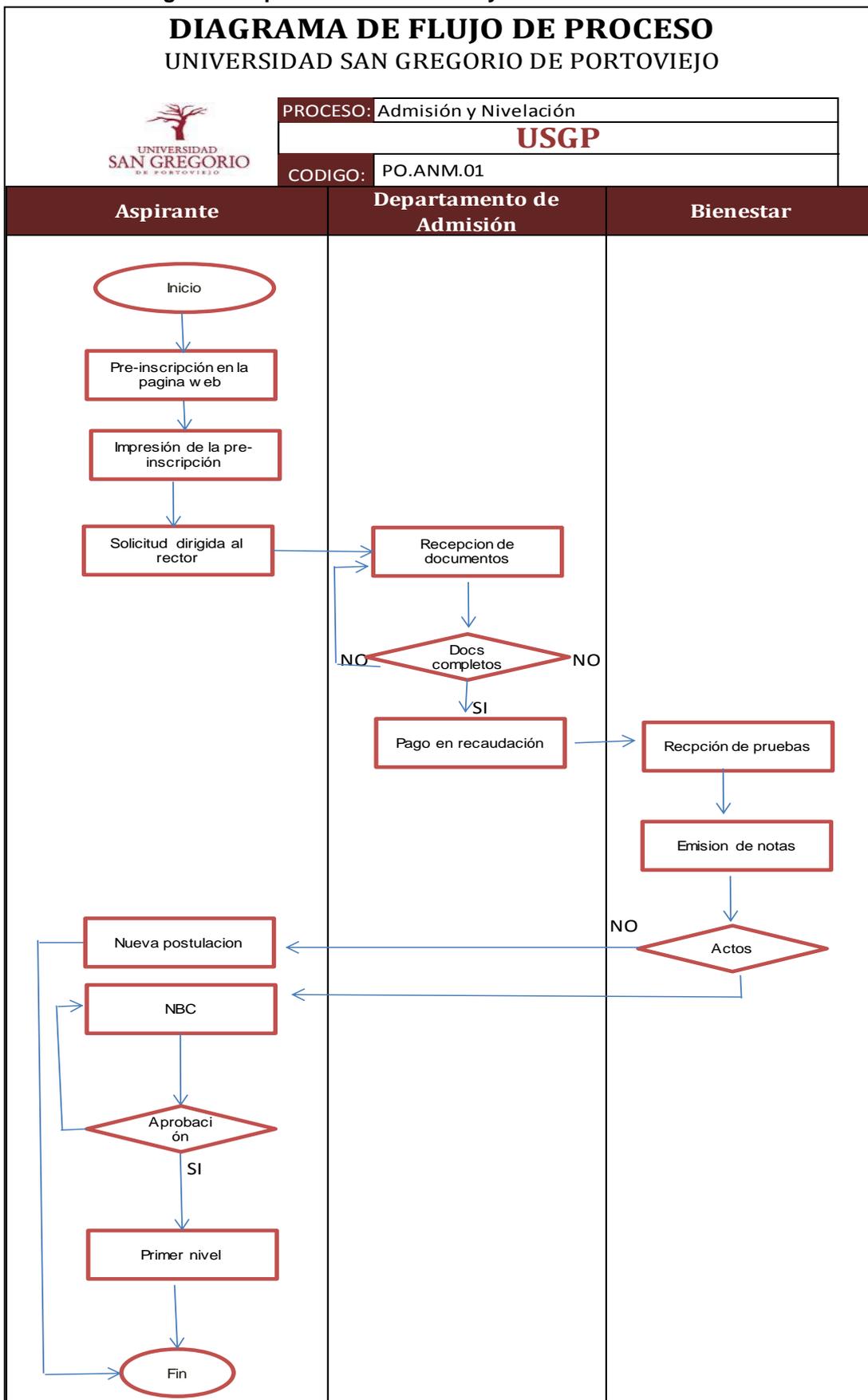


FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO

UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO

USGP		PROCESO: Evaluación y Seguimiento de proyectos	Responsable: Lucia Zambrano Santos
MISION:		<p>Evalúa semestralmente la ejecución de los proyectos planteados en el año. Valorando su cumplimiento en la revisión de matrices que arrojan los valores de desempeño de cada uno de los proyectos, posteriormente la visita in situ que se genera en la verificación de las evidencias físicas de lo establecido en dichas matrices antes mencionadas.</p> <p style="text-align: right;">Anexo 5.4. Diagrama de proceso de admisión y nivelación</p>	
ALCANCE	INICIO:	Envío de matrices de seguimiento	
	FIN:	Informe de evaluación y seguimiento	
EVALUACION Y SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES	
Semestral		Matrices de seguimiento, soporte físico y digital de las evidencias	
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES	
Cambios en cronograma, presupuesto, actividades, indicadores en los proyectos		Informe de evaluación y seguimiento	

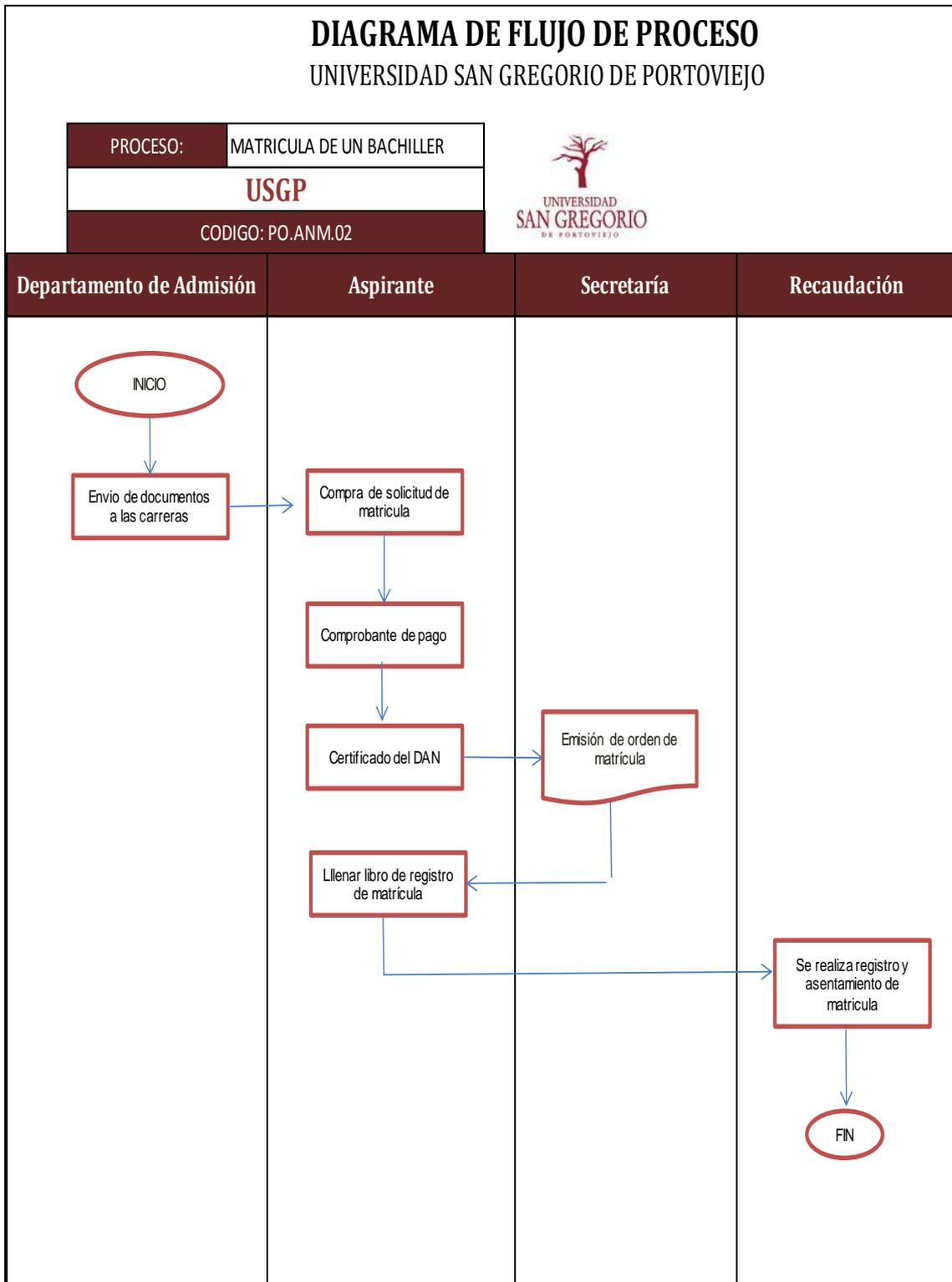
ANEXO 5.4 Diagrama de proceso de Admisión y Nivelación.



Anexo 5.4.1. Ficha de proceso de Admisión y Nivelación

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
CODIGO: PO.ANM.01	PROCESO: Admisión y Nivelación	Responsable: Deodato Loor
MISION:	Administrar correctamente el ingreso de los aspirantes a la Universidad cumpliendo con los requisitos establecidos en el Estatuto, la Ley de Educación Superior en el Ecuador y el Sistema Nacional de Admisión y Nivelación. Planifica, organiza, inscribe e identifica a los aspirantes, elabora, administra y califica los exámenes; publica y se responsabiliza de los resultados.	
ALCANCE	INICIO:	Necesidad del aspirante
	FIN:	Pase al primer nivel
	ENTRADAS:	El aspirante se pre-inscribe a la pagina web
	PROVEEDOR:	Departamento de Admisión
	SALIDAS:	Certificado de aprobación
CLIENTE:	Aspirantes	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
El proceso se evaluará por periodo de matriculación = + - 2		Preinscripción, pago, cédulas, certificado de votación, fotos, título, acta de notas, certificado de aprobación
VARIABLES DE CONTROL		INDICADOR
Tiempo del proceso Recursos Grado de conformidad del estudiante		Numero de aspirantes matriculados/numero de aspirantes postulados

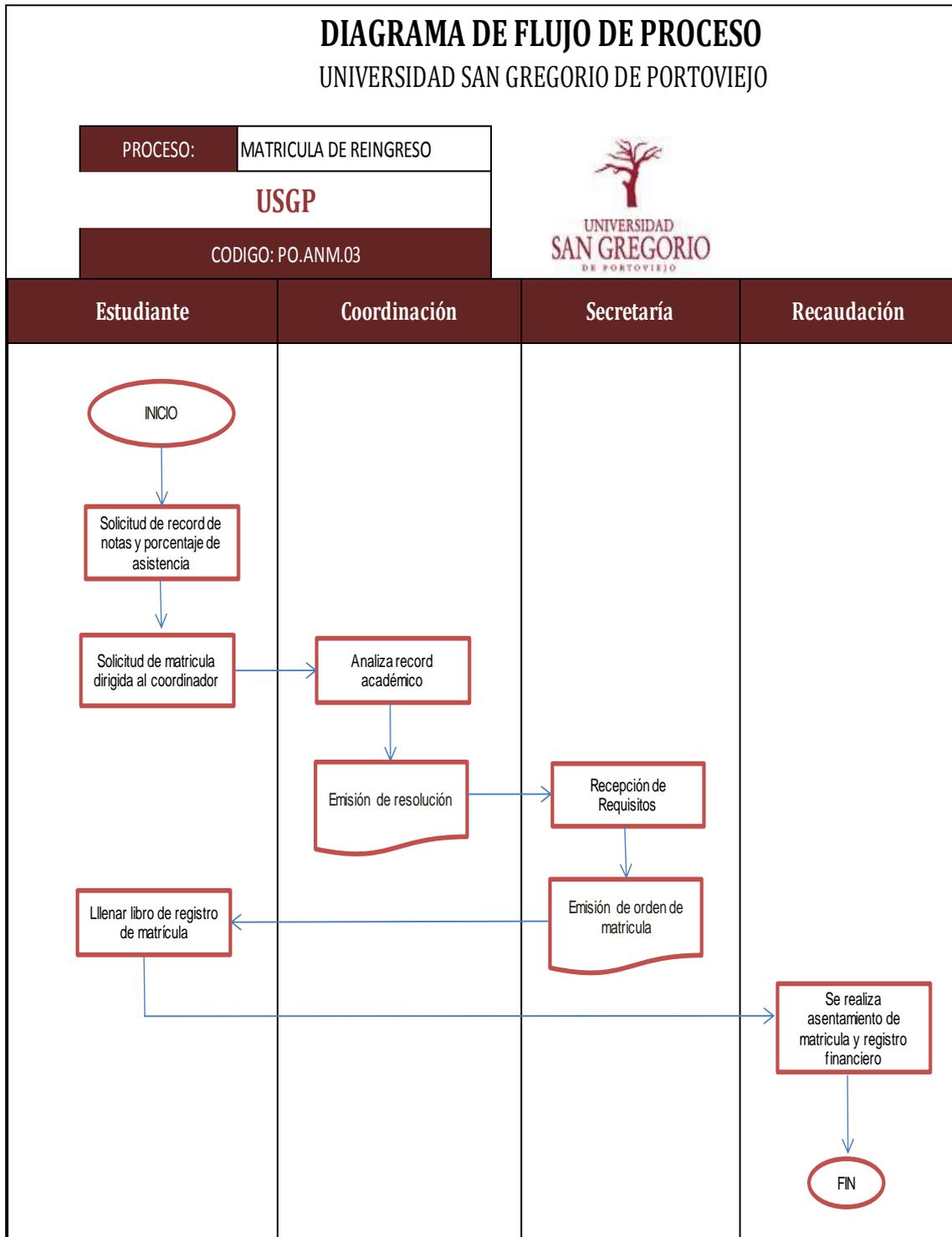
Anexo 5.5. Diagrama de proceso de matrícula de un bachiller



Anexo 5.5.1. Ficha de proceso de Matrícula de un bachiller

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
CODIGO: PO.ANM.02	PROCESO: Matricula Bachiller	Responsable: Secretarias académicas
MISION:	Incorporar a los aspirantes a la Universidad para que adquiera su calidad de estudiante cumpliendo con los requisitos del programa académico.	
ALCANCE	INICIO:	Envio de documentacion del DAN a las carreras
	FIN:	Estudiante matriculado
	ENTRADAS:	Necesidad del aspirante
	PROVEEDOR:	Departamento de Admisión
	SALIDAS:	Registro y asentamiento de matricula
CLIENTE:	Aspirante	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
En los periodos de matricula		Solicitud de matricula
Marzo		Comprobante de pago
Septiembre		Certificado del DAN
		Orden de matricula
VARIABLES DE CONTROL		INDICADOR
Tiempo del proceso		Numero de estudiantes matriculados
Recursos economicos		

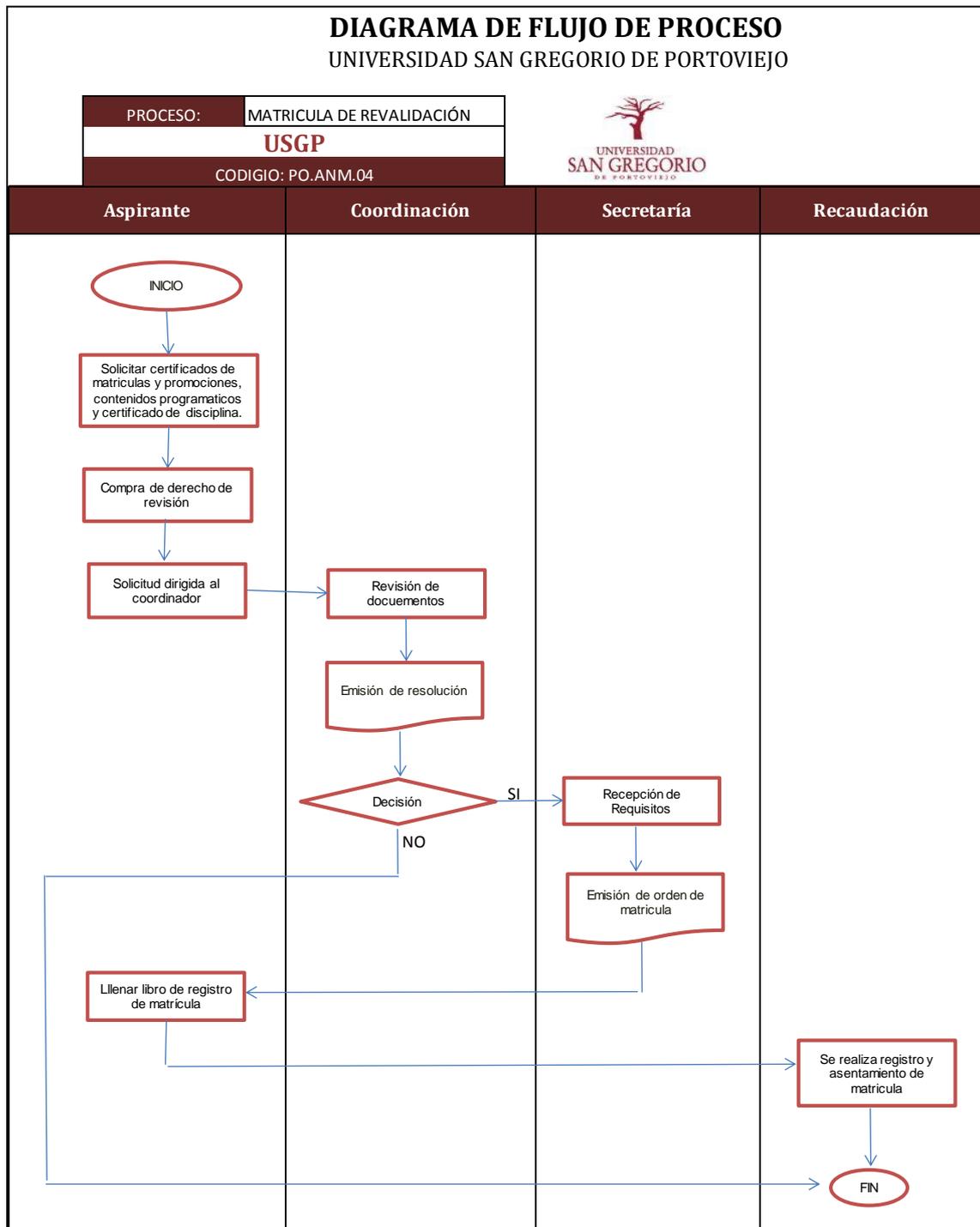
Anexo 5.6. Diagrama de proceso de matrícula de reingreso



Anexo 5.6.1. Ficha de proceso de matrícula de reingreso

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO			
CODIGO: PO.ANM.03		PROCESO: Matrícula de Reingreso	Responsable: Secretaria Académica
MISION:		Matricular a aquellos estudiantes que salieron por algún motivo de la Universidad y regresan posteriormente a la misma carrera.	
ALCANCE	INICIO:	Solicitud del estudiante	
	FIN:	Estudiante matriculado	
	ENTRADAS:	Solicitud de matrícula	
	PROVEEDOR:	Carreras Académicas	
	SALIDAS:	Registro y asentamiento de matrícula	
	CLIENTE:	Estudiante	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES	
En los periodos de matrícula		Solicitud de matrícula	
Marzo		Resolución	
Septiembre		Comprobante de pago	
		Orden de matrícula	
VARIABLES DE CONTROL		INDICADOR	
Tiempo del proceso		Numero de estudiantes matriculados por reingreso/numero de estudiantes matriculados	
Recursos economicos			

Anexo 5.7. Diagrama de proceso de matrícula de revalidación



Anexo 5.7.1. Ficha de proceso de matrícula de revalidación

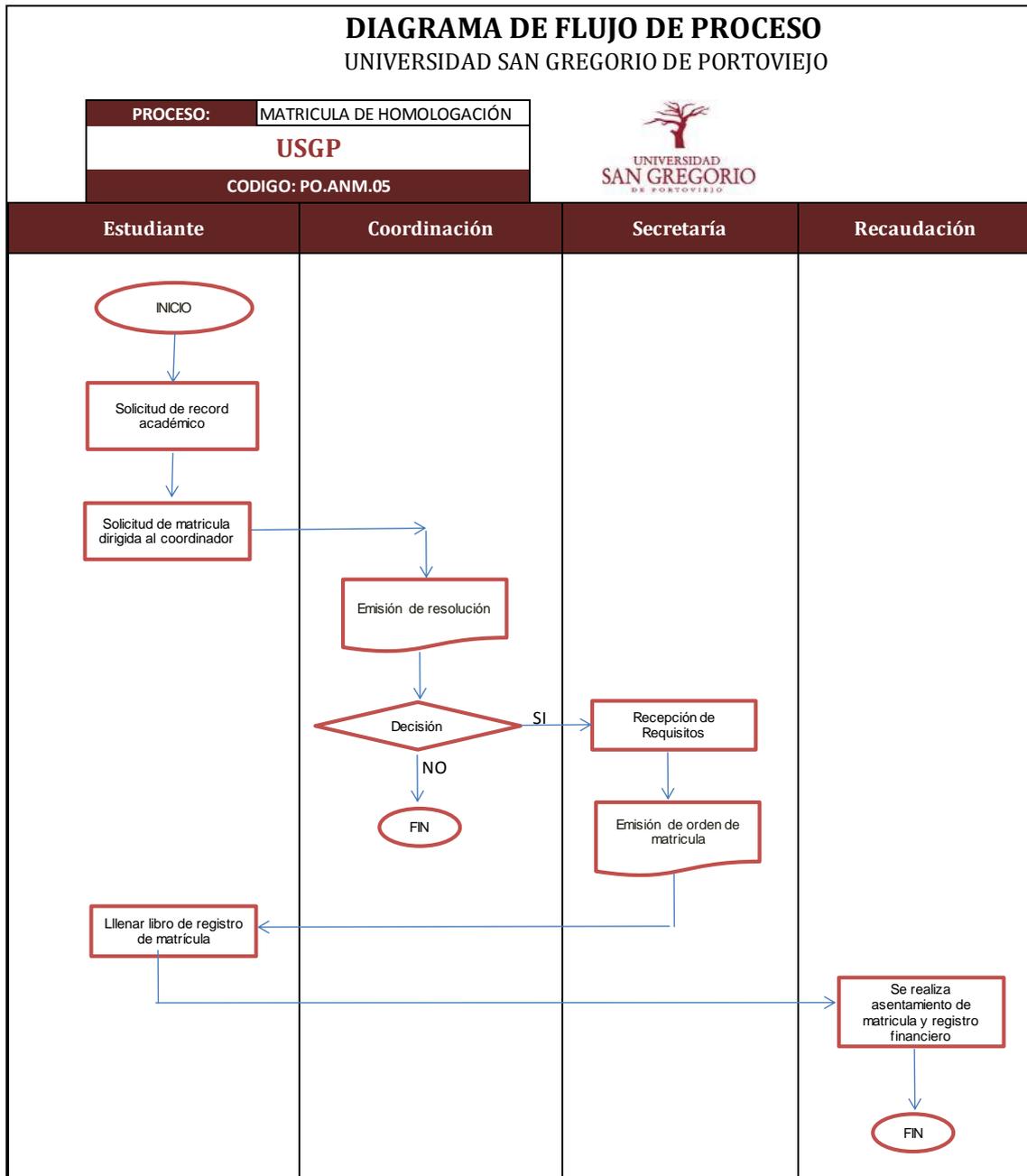


FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO

UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO

CODIGIO: PO.ANM.04		PROCESO: Matricula de revalidación	Responsable: Secretaría Académica
MISION:		Generar una matrícula a aquellos estudiantes que vienen de otra Universidad y que según las materias estudiadas con anterioridad homologan según la similitud y pueden estudiar los componentes educativos que quedan pendiente solicitando una matrícula con revalidación a la malla de la carrera.	
ALCANCE	INICIO:	Solicitud del estudiante	
	FIN:	Estudiante matriculado	
	ENTRADAS:	Solicitud de matricula	
	PROVEEDOR:	Carreras Académicas	
	SALIDAS:	Registro y asentamiento de matricula	
CLIENTE:	Estudiante		
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES	
En los periodos de matricula		Solicitud de matricula	
Marzo		Resolución	
Septiembre		Comprobante de pago	
		Orden de matricula	
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES	
Tiempo del proceso			
Recursos economicos		Numero de estudiantes de revalidación/numero de estudiantes matriculados	

Anexo 5.8. Diagrama de proceso de matrícula de homologación



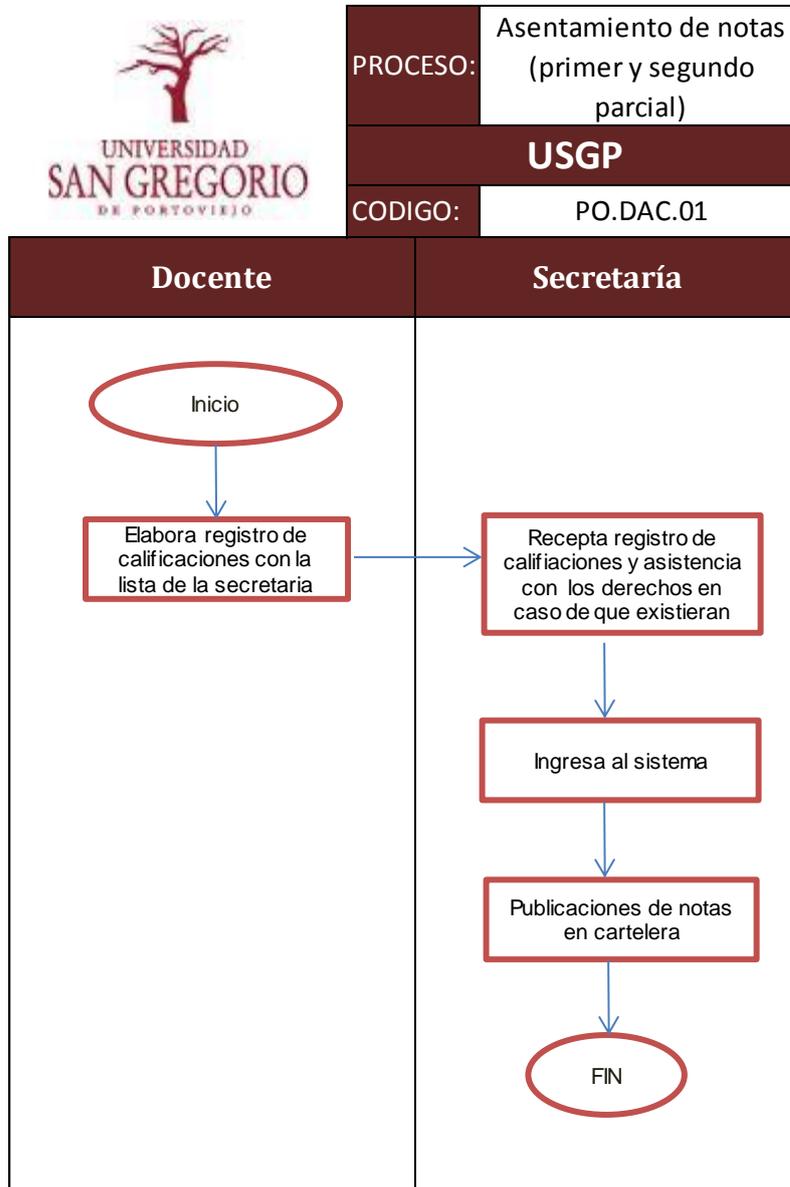
Anexo 5.8.1. Ficha de proceso de matrícula de homologación

		FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	
CODIGIO: PO.ANM.05		PROCESO: Matricula de Homologación	Responsable: Secretaria Académica
MISION:		Matricular estudiantes de otras universidades que tienen asignaturas similares a la malla de la carrera que quiere estudiar, solicitando una matrícula para homologar dichas materias y estas tienen que ser igual mayor 80% en cuanto a los contenidos programáticos para que puedan ser homologadas.	
ALCANCE	INICIO:	Solicitud del estudiante	
	FIN:	Estudiante matriculado	
	ENTRADAS:	Solicitud de matricula	
	PROVEEDOR:	Carreras Académicas	
	SALIDAS:	Registro y asentamiento de matricula	
	CLIENTE:	Estudiante	
		SEGUIMIENTO	REGISTROS DOCUMENTALES
En los periodos de matricula		Solicitud de matricula	
Marzo		Resolución	
Septiembre		Comprobante de pago	
		Orden de matricula	
		VARIABLES DE CONTROL	INDICADOR
Tiempo del proceso		Numero de estudiantes de homologación/numero de estudiantes matriculados	
Recursos economicos			

Anexo 5.9. Diagrama de proceso de Asentamiento de notas

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

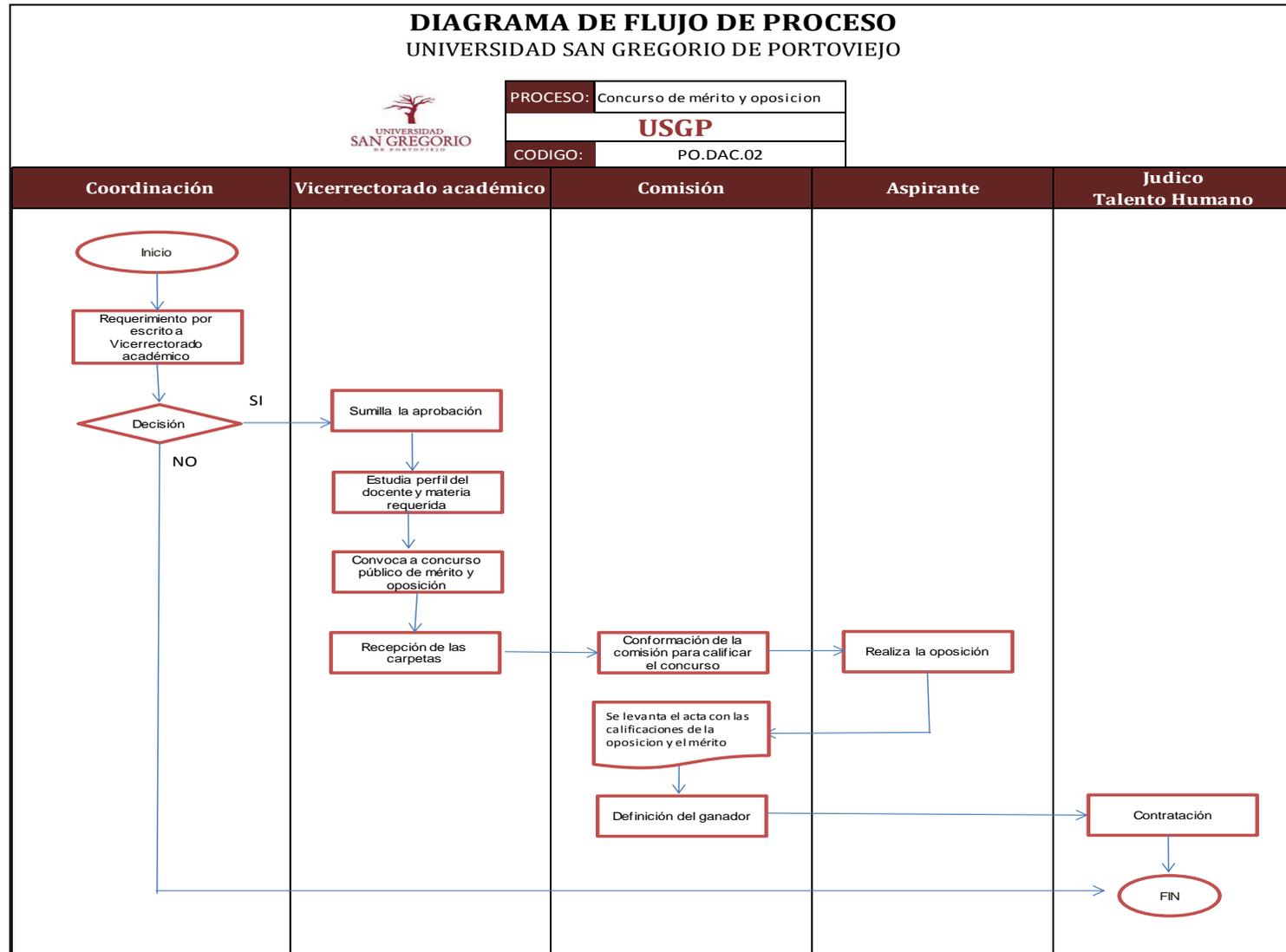
UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO



Anexo 5.9.1. Ficha de proceso de Asentamiento de notas

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PO.DAC.01	PROCESO: Asentamiento de notas	Responsable: Secretaria académica
MISION:	Formalizar el cumplimiento del docente con la entrega de las notas en los parciales correspondientes al semestre. A los parciales se les llama: primer parcial y segunda parcial.	
ALCANCE	INICIO:	Elabora registro de calificaciones con la lista de la secretaria
	FIN:	Publicaciones de notas en cartelera
	ENTRADAS:	Registro de calificaciones
	PROVEEDOR:	Docente
	SALIDAS:	Notas asentadas en el sistemas y publicadas
CLIENTE:	Estudiantes	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
En los periodos de matricula Agosto Febrero		Acta de registro de notas
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Tiempo del proceso Recursos economicos		Numero de actas presentadas

Anexo 5.10. Diagrama de proceso de Concurso de mérito y oposición



Anexo 5.10.1. Ficha de proceso de Concurso de mérito y oposición

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PO.DAC.02	PROCESO: Concurso de mérito y oposición	Responsable: Dirección Académica
MISION:	Declarar a un docente como ganador en el concurso de mérito y oposición e ingresar a la Universidad según el requerimiento de las carreras.	
ALCANCE	INICIO:	Requerimiento académico
	FIN:	Relación contractual
	ENTRADAS:	Solicitud escrita
	PROVEEDOR:	Vicerrector Académico
	CLIENTE:	Docente
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
Febrero Septiembre En caso de existir requerimiento		Currículo Vitae Documentos de respaldo Convenio
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Tiempo del proceso Convocatoria pública Comisión evaluadora		Número de trabajadores que ingresan por concurso de mérito y oposición

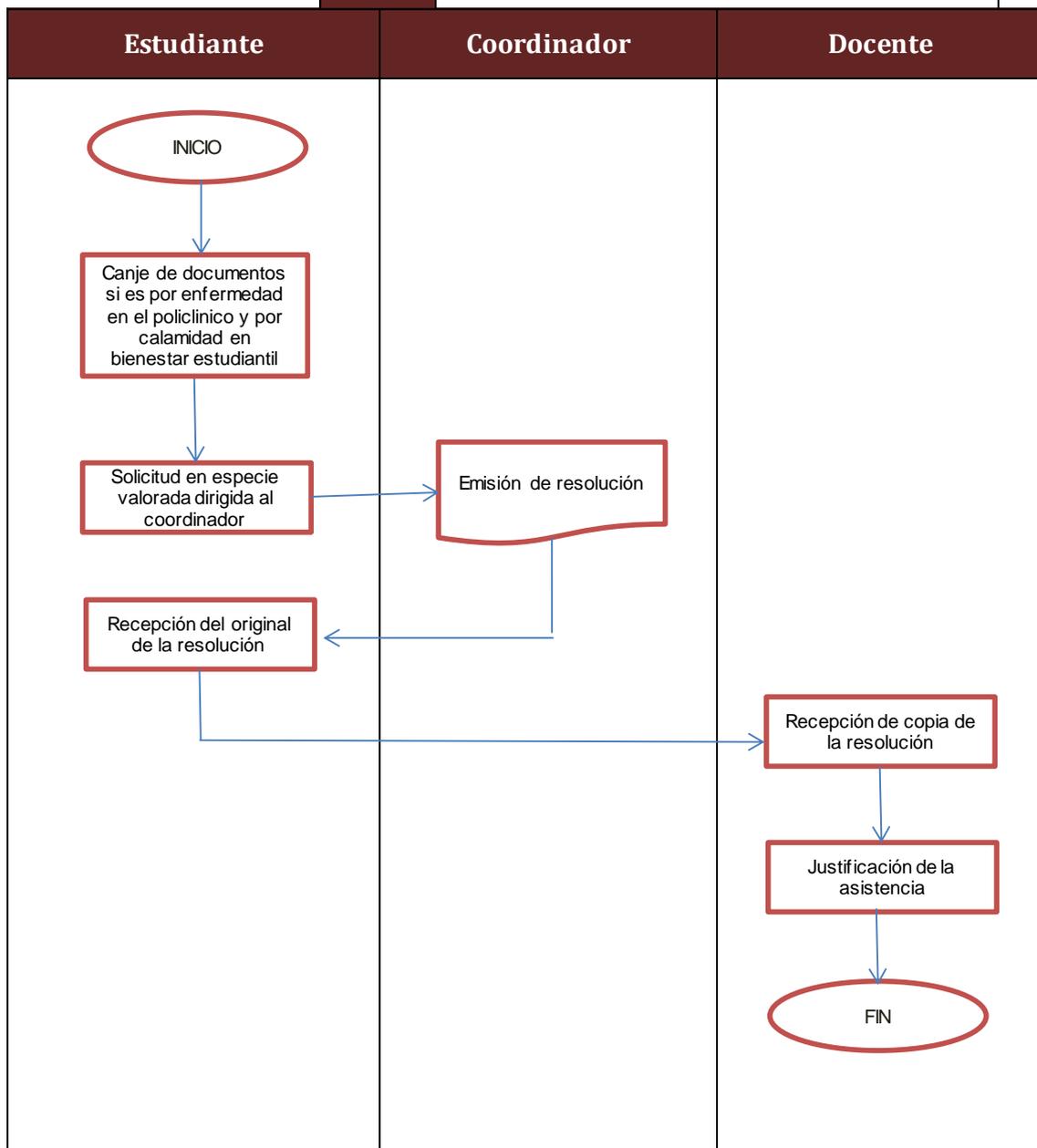
Anexo 5.11 Diagrama de proceso de Resoluciones: Justificación de asistencia

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO



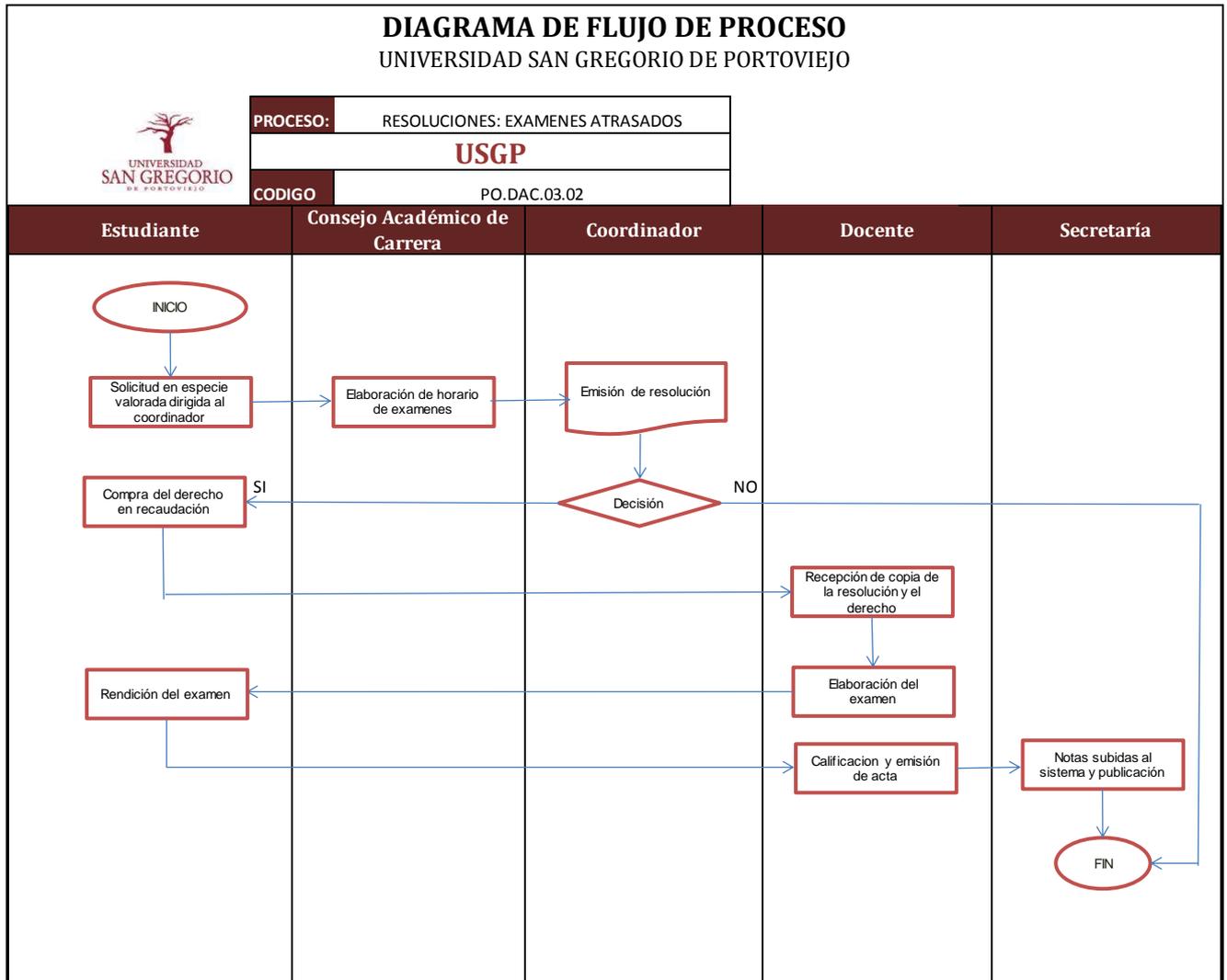
PROCESO:	RESOLUCIONES: JUSTIFICACION DE ASISTENCIA
USGP	
CODIGO	PO.DAC.03.01



Anexo 5.11.1. Ficha de proceso de Resoluciones: Justificación de asistencia

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PO.DAC.03.01	PROCESO: Resoluciones: justificacion de asistencia	Responsable: Coordinaciones académicas
MISION:	Justificar los días inasistidos a clases con su respectiva evidencia como respaldo, ya que con el 80% de faltas puede también perder el semestre.	
ALCANCE	INICIO:	Canje de documentos
	FIN:	Justificación de la asistencia
	ENTRADAS:	Solicitud de justificación
	PROVEEDOR:	Coordinación académica
	CLIENTE:	Estudiante
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
Semestralmente en caso de existir requerimiento		Solicitud en especie valorada Resolución Acta de calificación
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Tiempo del proceso		Resoluciones por justificación/solicitud de oficios por justificación

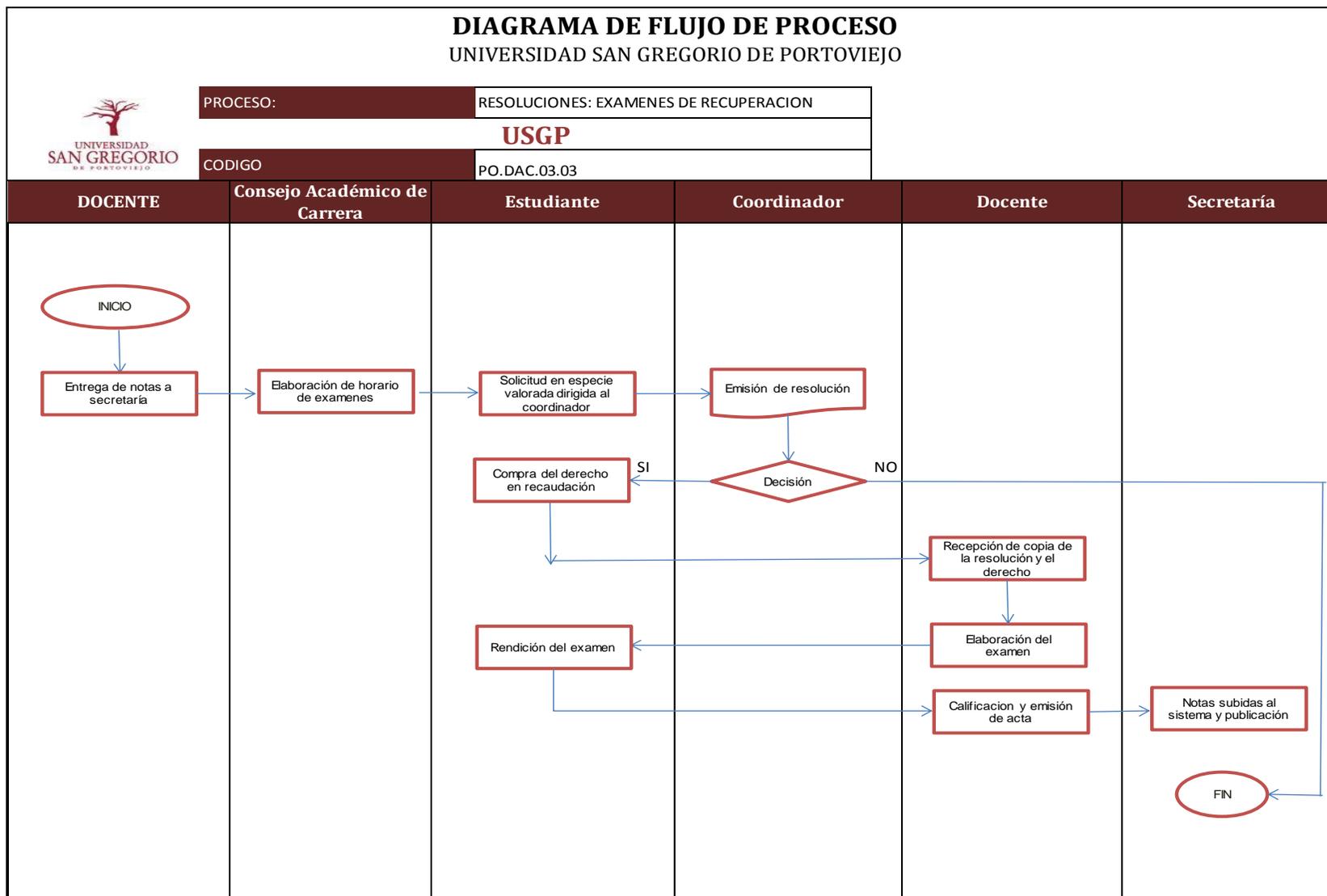
Anexo 5.12 Diagrama de proceso de Resoluciones: Exámenes atrasados



Anexo 5.12.1. Ficha de proceso de Resoluciones: Exámenes atrasados

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PO.DAC.03.02	PROCESO: Resoluciones: exámenes atrasados	Responsable: Coordinaciones académicas
MISION:	Permitir al estudiante presentarse a dar un examen atrasado, que por algún motivo de fuerza mayor no hayacumplen con el requisito de los exámenes y solicita que se le tome el examen	
ALCANCE	INICIO:	Soliciud
	FIN:	Notas subidas al sistema
	ENTRADAS:	Soliciud de justificacion
	PROVEEDOR:	Coordinación académica
	SALIDAS:	Elaboración del examen
CLIENTE:	Estudiante	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
Semestralmente en caso de existir requerimiento		Solicitud en especie valorada Resolución Acta de calificación Examen
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Tiempo del proceso		Resoluciones por exámenes atrasados/solicitud de oficios por exámenes

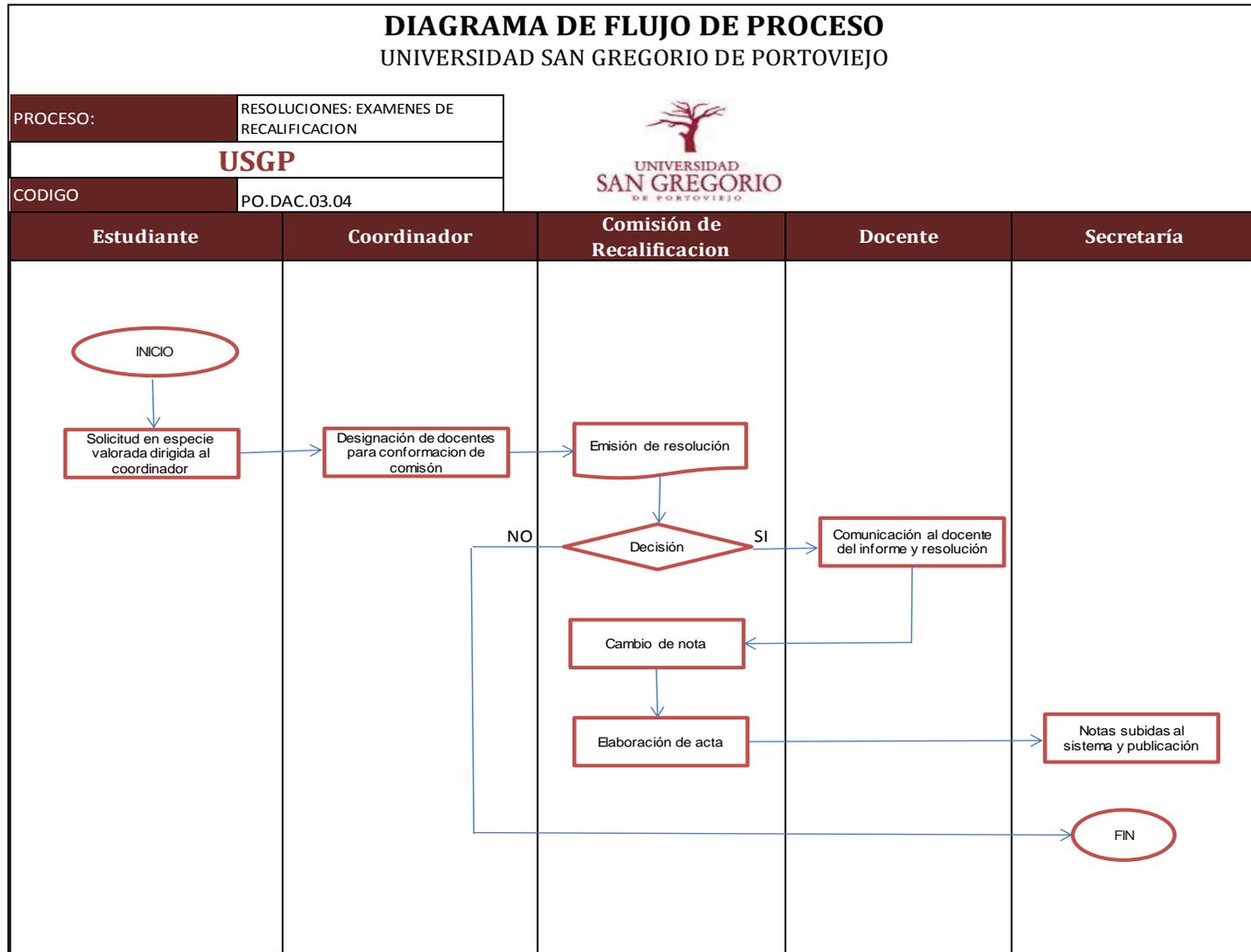
Anexo 5.13. Diagrama de proceso de Resoluciones: Exámenes de recuperación



Anexo 5.13.1. Ficha de proceso de Resoluciones: Exámenes de recuperación

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PO.DAC.03.03	PROCESO: Resoluciones: exámenes de recuperación	Responsable: Coordinaciones académicas
MISION:	Permitir al estudiante reprobado con nota menor a 13 en la suma de los dos parciales, rendir un examen con nota no inferior a 7.	
ALCANCE	INICIO:	Solicitud
	FIN:	Notas subidas al sistema
	ENTRADAS:	Solicitud de justificación
	PROVEEDOR:	Coordinación académica
	SALIDAS:	Elaboración del examen
CLIENTE:	Estudiante	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
Semestralmente en caso de existir requerimiento		Solicitud en especie valorada Resolución Acta de calificación Examen
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Tiempo del proceso		Resoluciones por exámenes de recuperación/solicitud de oficios de

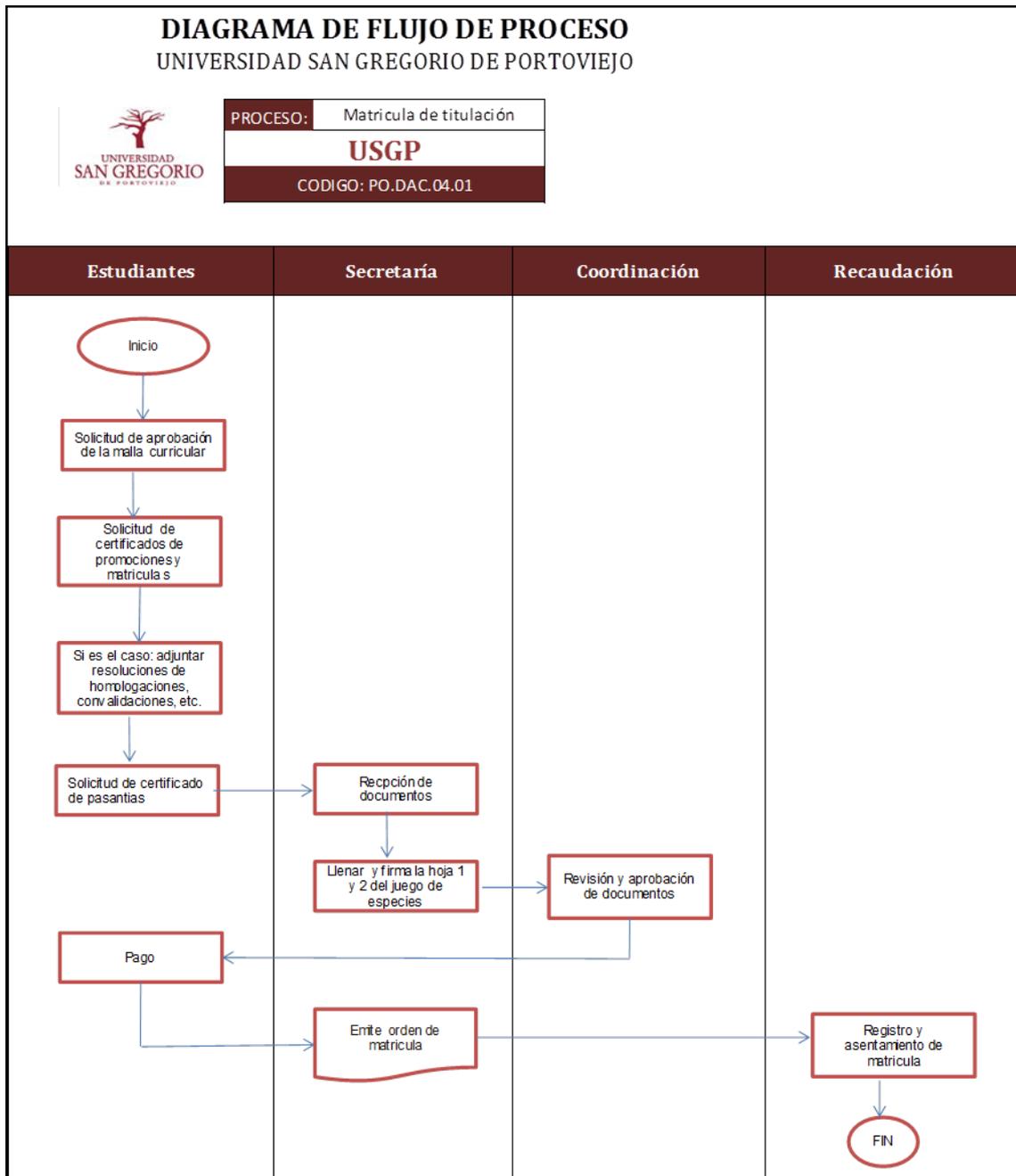
Anexo 5.14. Diagrama de proceso de Resoluciones: Exámenes de recalificación



Anexo 5.14.1. Ficha de proceso de Resoluciones: Exámenes de recalificación

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO			
COD: PO.DAC.03.04		PROCESO: Resoluciones: exámenes de recalificación	Responsable: Coordinaciones académicas
MISION:		Permitir al estudiante solicitar a la coordinación académica que algún examen específico sea nuevamente calificado.	
ALCANCE	INICIO:	Solicitud	
	FIN:	Notas subidas al sistema	
	ENTRADAS:	Solicitud de justificación	
	PROVEEDOR:	Coordinación académica	
	SALIDAS:	Revisión del examen	
	CLIENTE:	Estudiante	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES	
Semestralmente en caso de existir requerimiento		Solicitud en especie valorada Resolución Acta de calificación Examen	
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES	
Tiempo del proceso		Resoluciones por exámenes de recalificación/solicitud de oficios de	

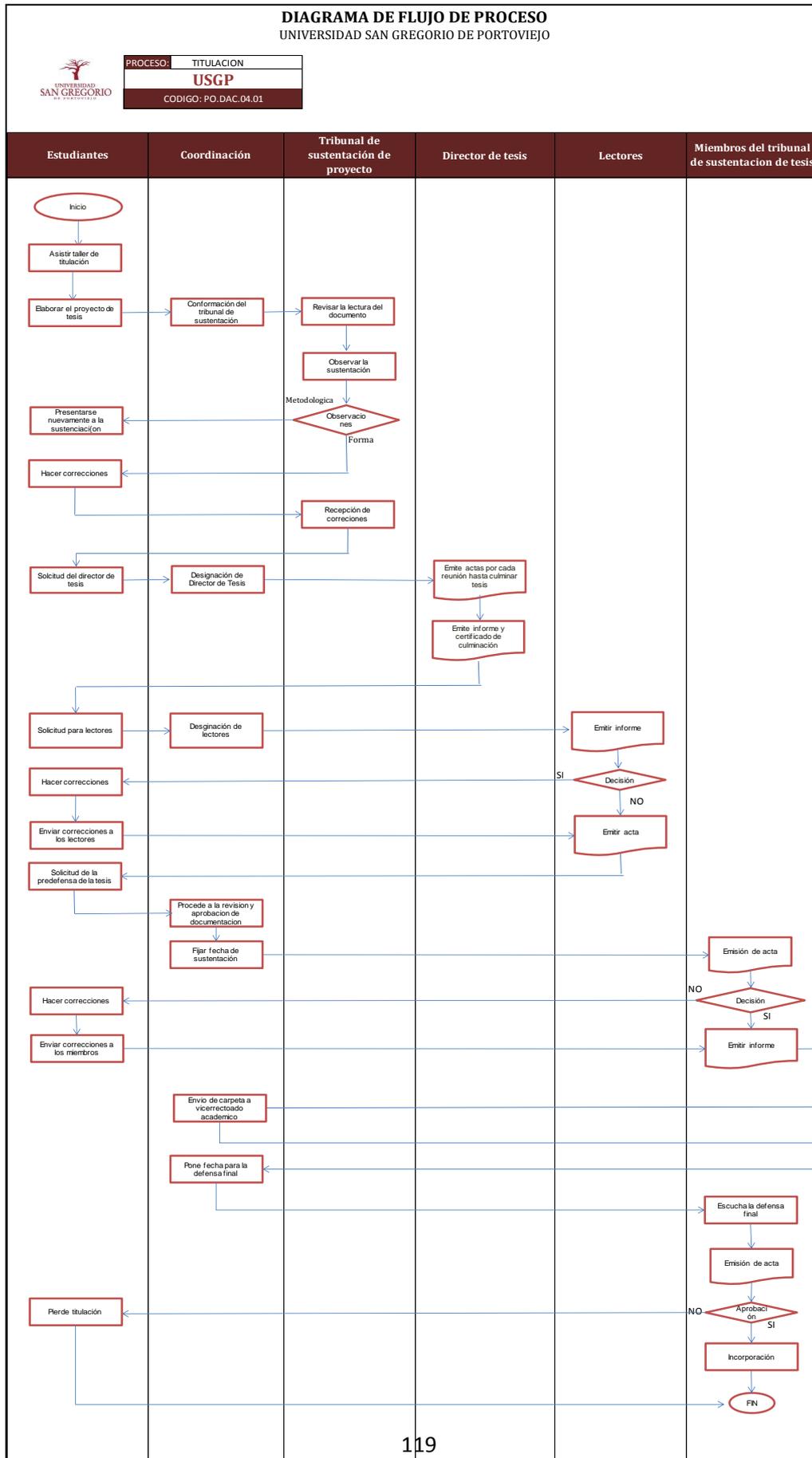
Anexo 5.15. Diagrama de proceso de matrícula de titulación



Anexo 5.15.1. Ficha de proceso de matrícula de titulación

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PO.DAC.04.01	PROCESO: Matrícula de Titulación	Responsable: Coordinaciones académicas
MISION:	Brindar al egresado una matrícula en el semestre de titulación que es donde se le darán las directrices de elaboración del proyecto de tesis.	
ALCANCE	INICIO:	Solicitud del estudiante
	FIN:	Estudiante matriculado
	ENTRADAS:	Solicitud de matrícula
	PROVEEDOR:	Carreras Académicas
	SALIDAS:	Registro y asentamiento de matrícula
CLIENTE:	Estudiante	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
En los periodos de matrícula Marzo - Agosto Septiembre - Febrero		Solicitud de matrícula Especies valoradas Comprobante de pago Orden de matrícula
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Tiempo del proceso Recursos economicos		Número de egresados matriculados en titulación/número de egresados.

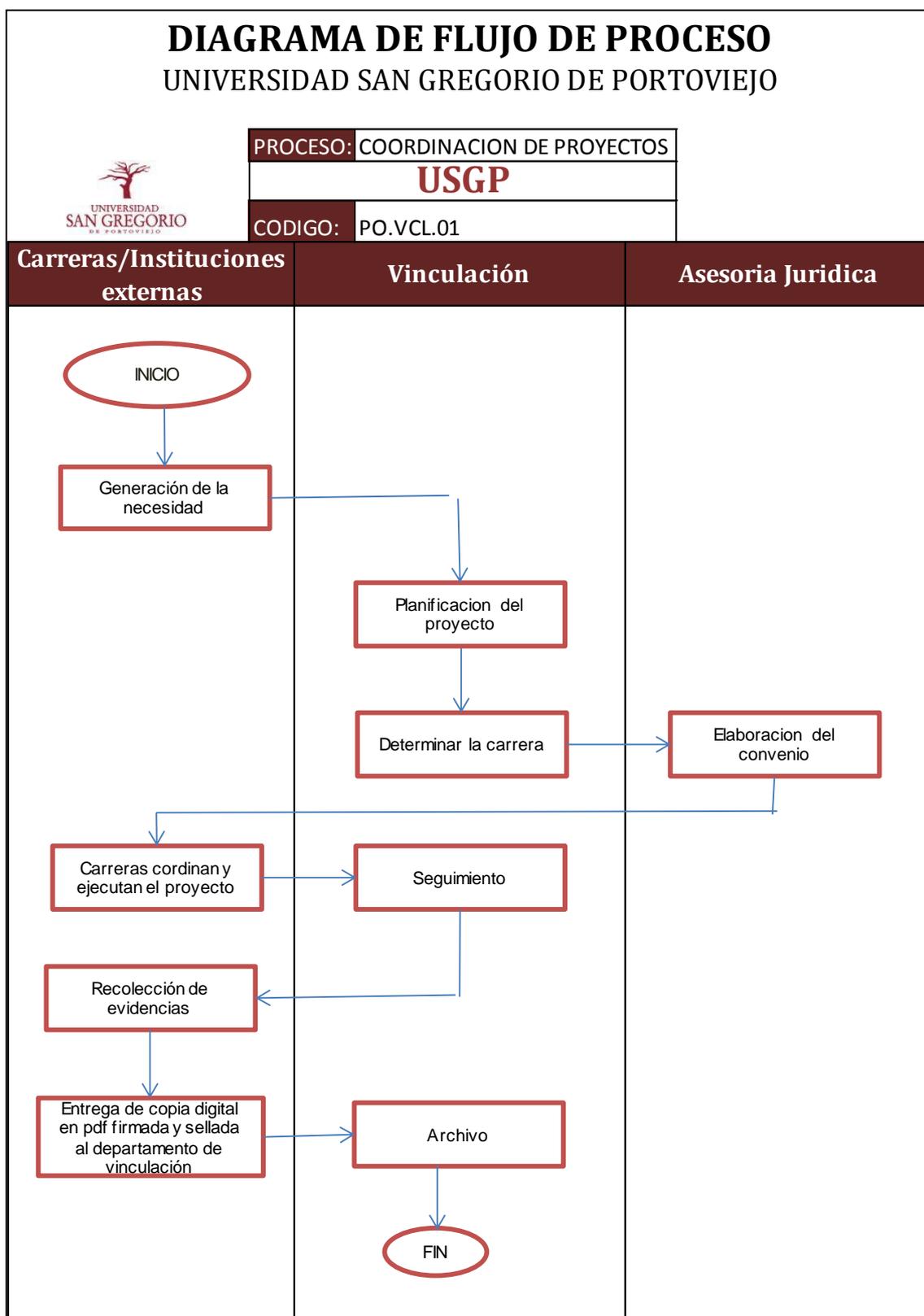
Anexo 5.16 Diagrama de proceso de Titulación



Anexo 5.16.1. Ficha de proceso de Titulación

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PO.DAC.04.02	PROCESO: Titulación	Responsable: Coordinaciones académicas
MISION:	Admitir a los egresados como titulados de las carreras luego de este proceso	
ALCANCE	INICIO:	Asistencia al taller de titulacion
	FIN:	Incorporación
	ENTRADAS:	Solicitud de matricula
	PROVEEDOR:	Carreras Académicas
	SALIDAS:	Registro y asentamiento de matricula
CLIENTE:	Estudiante	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
Culmino de los semestres Agosto Febrero		Proyecto Especies valoradas Actas de trabajo Tesis Carpetas académicas
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Tiempo del proceso Recursos economicos		Número de egresados titulados/número total de egresados

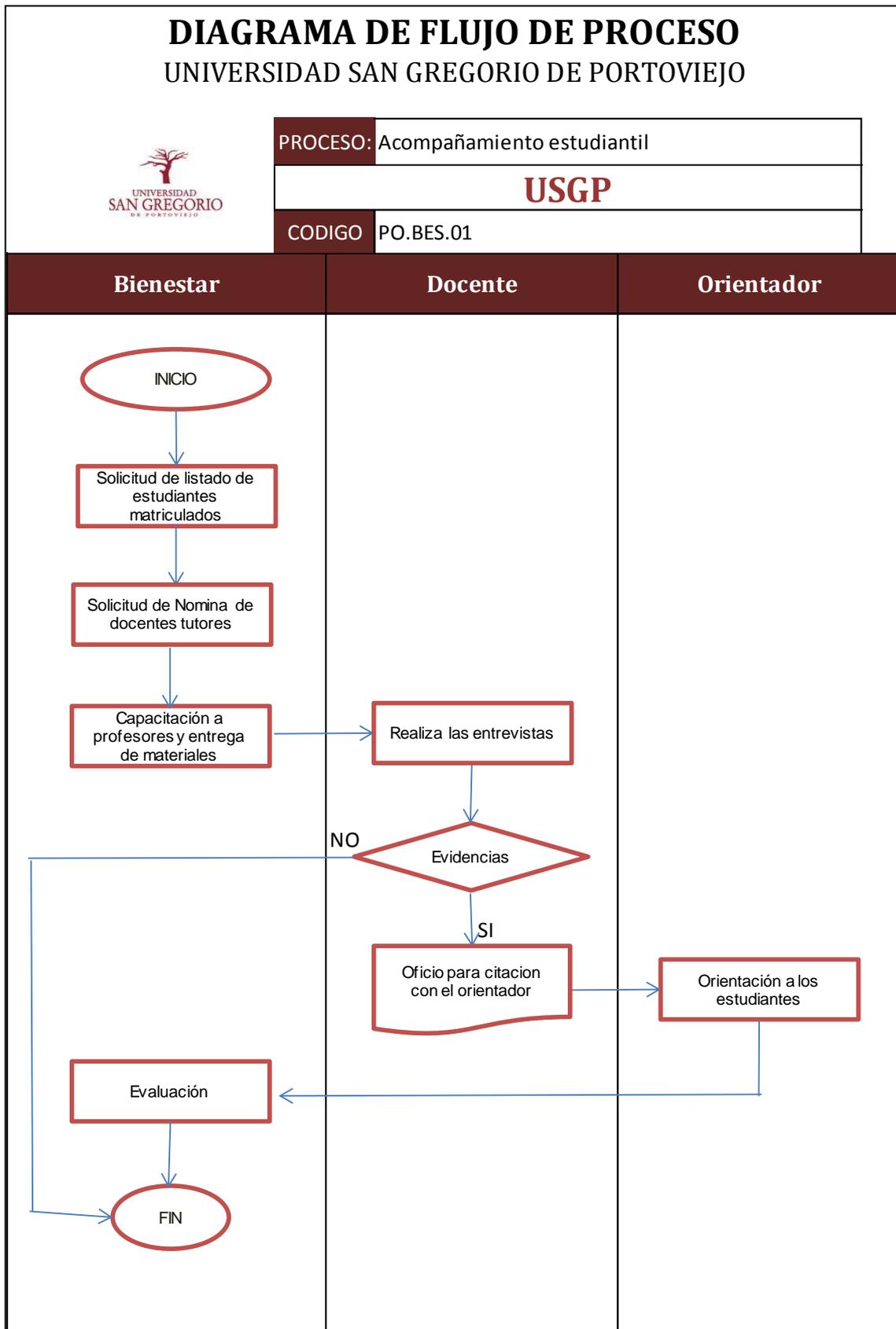
Anexo 5.17. Diagrama de proceso de Coordinación de proyectos de vinculación con la colectividad



Anexo 5.17.1. Ficha de proceso Coordinación de proyectos de vinculación con la colectividad

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	
COD: PO.VCL.01	PROCESO: Coordinación de proyectos de Vinculación con la colectividad Responsable: Coordinaciones académicas
MISION:	Coordinar el proceso de que las carreras participen activa y eficientemente en el desarrollo económico y social de la provincia y el país.
ALCANCE	INICIO: Generación de la necesidad
	FIN: Entrega de evidencias
	ENTRADAS: Planificación de proyecto
	PROVEEDOR: Carreras académicas
	SALIDAS: Ejecución de proyecto
CLIENTE: Sociedad	
SEGUIMIENTO	
En los periodos de claso Marzo - Agosto Septiembre - Febrero	REGISTROS DOCUMENTALES
	Proyecto Convenio Evidencias
VARIABLES DE CONTROL	
Tiempo del proceso Recursos economicos	INDICADORES
	Número de proyectos ejecutados/número de proyectos propuestos

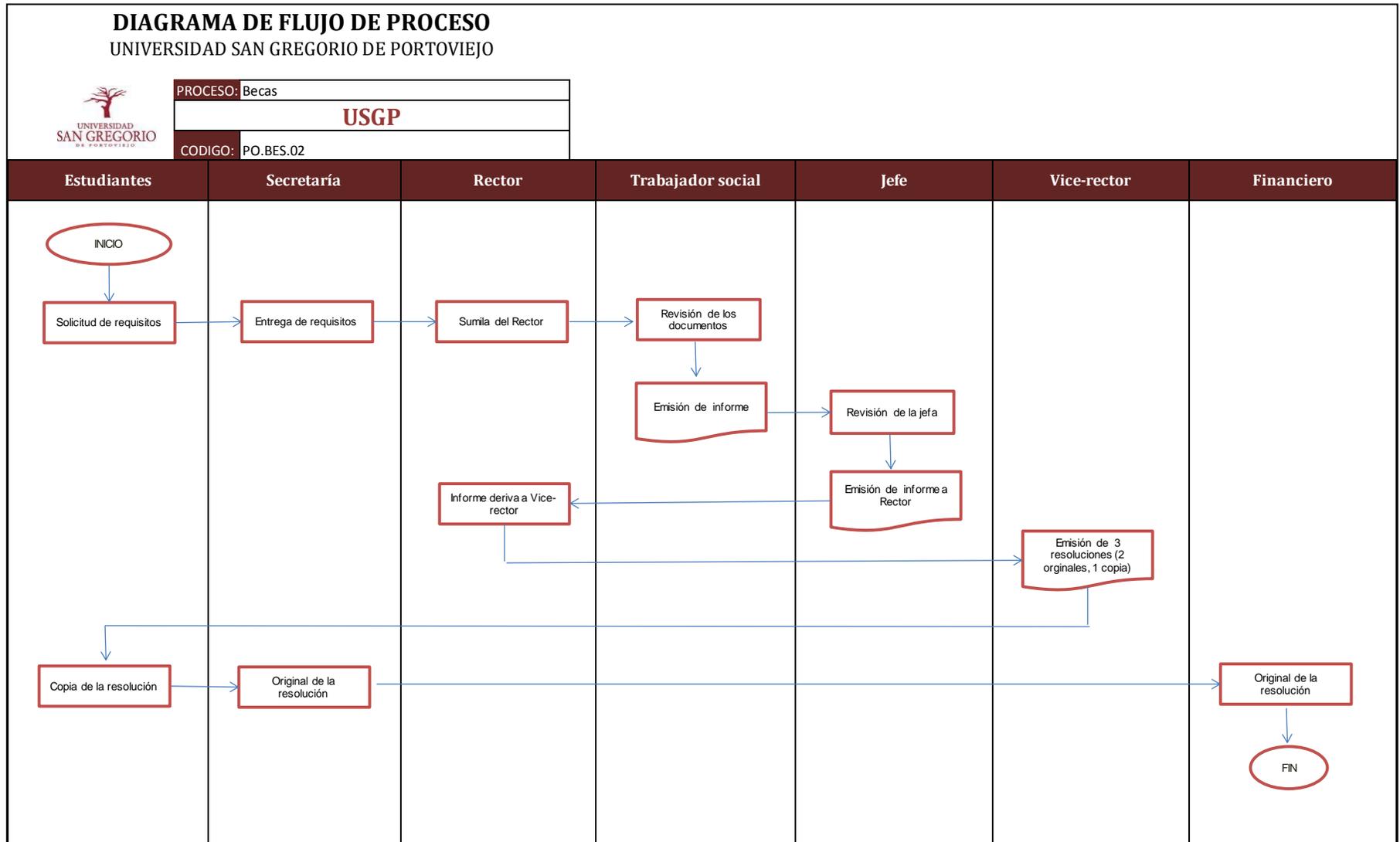
Anexo 5.18. Diagrama de proceso de Acompañamiento estudiantil



Anexo 5.18.1. Ficha de proceso de Acompañamiento estudiantil

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	
COD: PO.BES.01	PROCESO: Acompañamiento estudiantil Responsable: Jefe del departamento de bienestar estudiantil
MISION:	Establecer un equipo de Acompañamiento con los docentes de la Universidad para que trabajen en conjunto con este departamento de bienestar estudiantil para dar asistencia personalizada a los y las estudiantes durante su permanencia en la universidad.
ALCANCE	INICIO: Solicitud de requisitos
	FIN: Beca autorizada
	ENTRADAS: Requisitos
	PROVEEDOR: Listado de estudiantes matriculados
	SALIDAS: Orientación de los estudiantes
CLIENTE: Estudiante	
SEGUIMIENTO	
En los periodos de clase Marzo - Agosto Septiembre - Febrero	REGISTROS DOCUMENTALES Listado de estudiantes matriculados Nomina de docentes designados Entrevistas
VARIABLES DE CONTROL	
Cambio de situación contractual con los docentes delegados Tiempo en culminación del semestre	INDICADORES Número de docentes delegados de acompañamiento/número de estudiantes

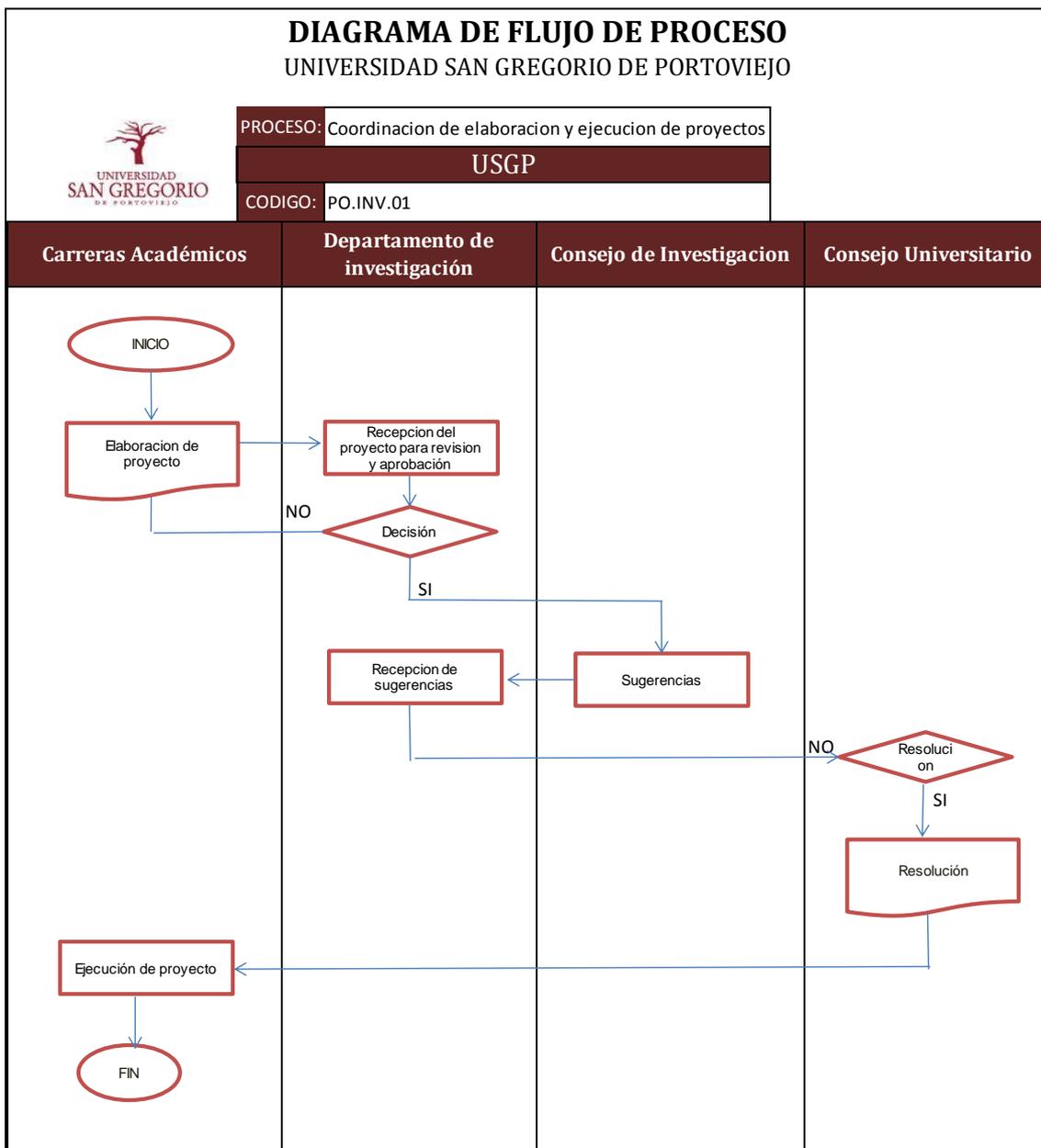
Anexo 5.19. Diagrama de proceso de Becas estudiantiles



Anexo 5.19.1. Ficha de proceso de Becas estudiantiles

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	
COD: PO.BES.02	PROCESO: Becas estudiantil Responsable: Jefe del departamento de bienestar estudiantil
MISION:	Brindar la obtención de becas y descuentos a los y las estudiantes que lo requieran.
ALCANCE	INICIO: Solicitud de requisitos
	FIN: Beca autorizada
	ENTRADAS: Requisitos
	PROVEEDOR: Bienestar estudiantil
	SALIDAS: Resolución de becas
CLIENTE: Estudiante	
SEGUIMIENTO	
En los periodos de clase Marzo - Agosto Septiembre - Febrero	REGISTROS DOCUMENTALES Requisitos, Informe, Resolución
VARIABLES DE CONTROL	
Tiempo del proceso Recursos economicos	INDICADORES Número de estudiantes becados/número total de estudiantes

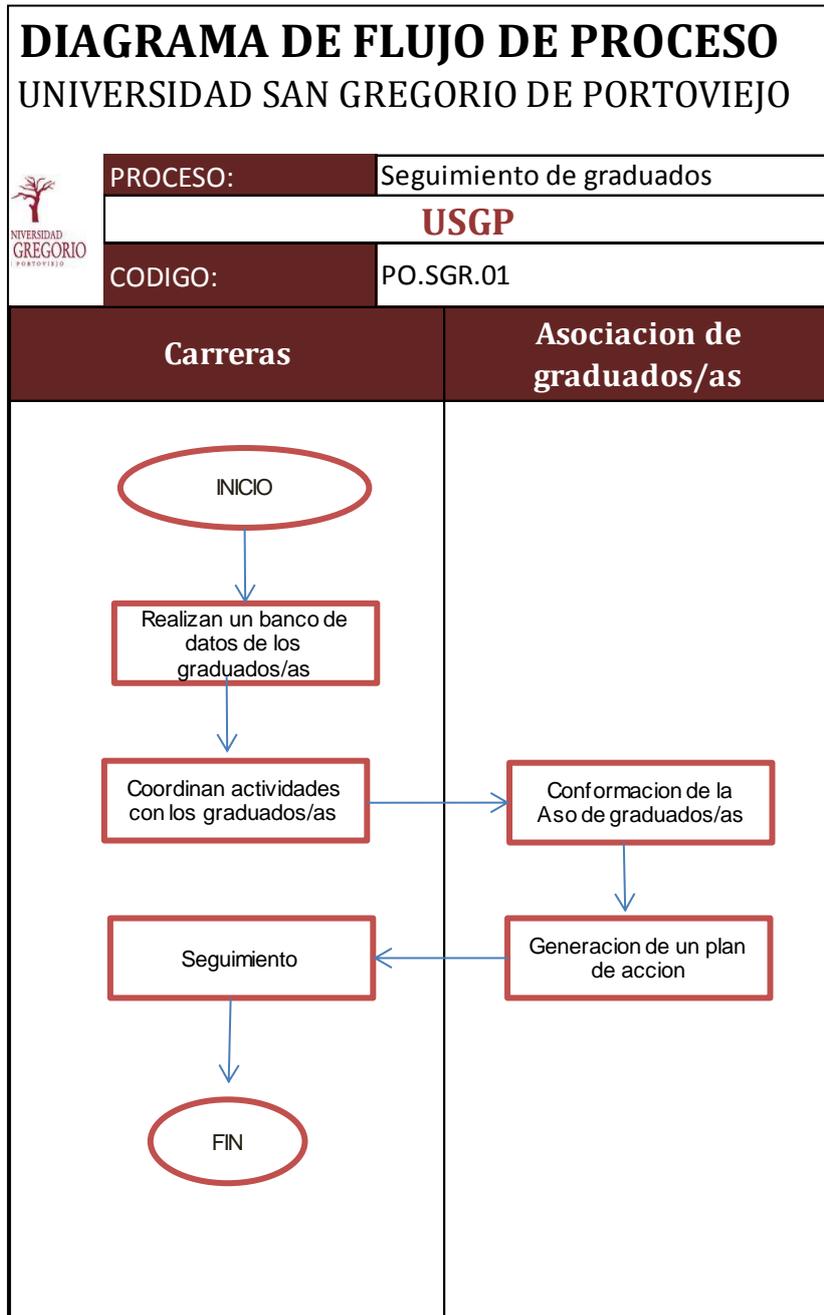
Anexo 5.20. Diagrama de proceso de Coordinación de elaboración y ejecución de proyectos de investigación



Anexo 5.20.1. Ficha de proceso de Coordinación de elaboración y ejecución de proyectos de investigación

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PO.INV.01	PROCESO: Coordinación de elaboración y ejecución de proyectos	Responsable: Jefe del departamento de investigación
MISION:	Coordinar la formulación, financiamiento y ejecución de los proyectos de investigación de la Universidad.	
ALCANCE	INICIO:	Elaboración de proyecto
	FIN:	Ejecución de proyecto
	ENTRADAS:	Necesidad de elaboración de proyecto
	PROVEEDOR:	Carreras académicas/docentes investigadores
	SALIDAS:	Proyecto ejecutado
CLIENTE:	Departamento de investigación	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
Cronograma establecido de acuerdo al proyecto		Proyecto Resolución de aprobación
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Tiempo del proceso		Número de proyectos de investigación ejecutados/número de proyectos de
Recursos economicos		

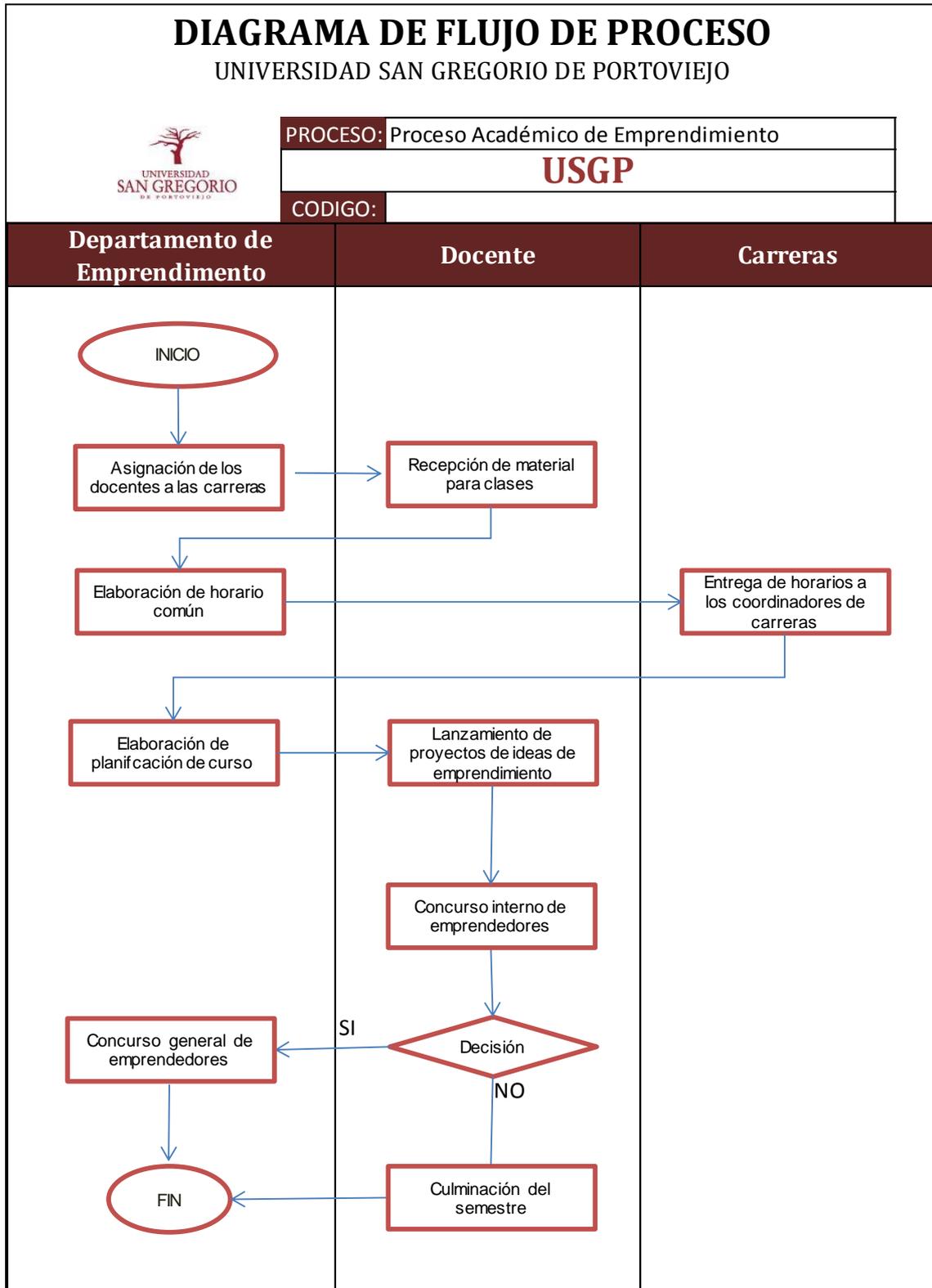
Anexo 5.21. Diagrama de proceso de Seguimiento de graduados



Anexo 5.21.1. Ficha de proceso de seguimiento de graduados

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PO.SGR.01	PROCESO: Seguimientos a graduados Responsable: Jefe del departamento de Empredimiento	
MISION:	Mantener el contacto con los graduados ayudar a las carreras a cómo se llevar los métodos para la asociación de graduados de la Universidad.	
ALCANCE	INICIO: Banco de datos de graduados	
	FIN: Seguimiento del plan de accion	
	ENTRADAS: Necesidad de crear la asociación de graduados	
	PROVEEDOR: Carreras académicas	
	SALIDAS: Asociación de graduados creadas	
CLIENTE: Graduados y graduadas de la Universidad		
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
Cronograma establecido en el plan de acción establecido	Banco de datos Acta de conformación Plan de acción	
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Numero de graduados	Numero de egresados que forman parte de la asociación de graduados/número de	

Anexo 5.22. Diagrama de proceso de Proceso académico de emprendimiento

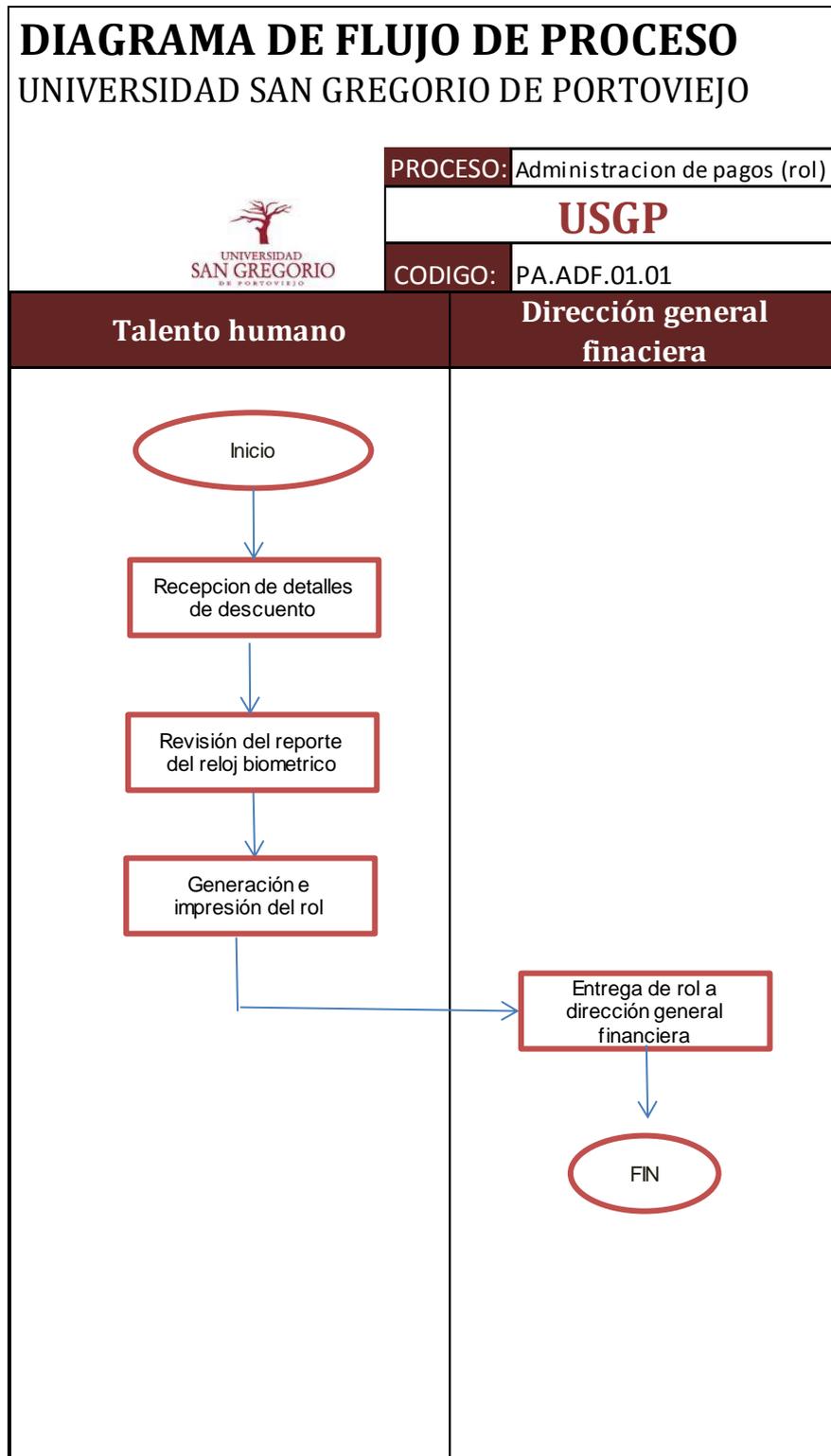


Anexo 5.22.1. Ficha de proceso de Proceso académico de emprendimiento

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	
COD: PO.EMP.01	PROCESO: Proceso academico de emprendimiento Responsable: Jefe del departamento de emprendimiento
MISION:	Agilitar el procedimiento que debe de realizar el maestro para la clase de emprendimiento que es de carácter único y en tiempos específicos en toda la universidad.
ALCANCE	INICIO: Asignación de docentes de las carreas
	FIN: Culminación del semestre
	ENTRADAS: Necesidad de dictar clase de emprendimiento
	PROVEEDOR: Docentes delegados
	SALIDAS: Creacion de emprendimientos de los estudiantes
CLIENTE: Estudiantes	
SEGUIMIENTO	
En los periodos de matricula Marzo - Agosto Septiembre - Febrero	REGISTROS DOCUMENTALES Horario común Planificación de curso Proyectos Actas de notas
VARIABLES DE CONTROL	
Tiempo del proceso Recursos economicos	INDICADORES Numero de emprendimientos creados

Procesos Apoyo

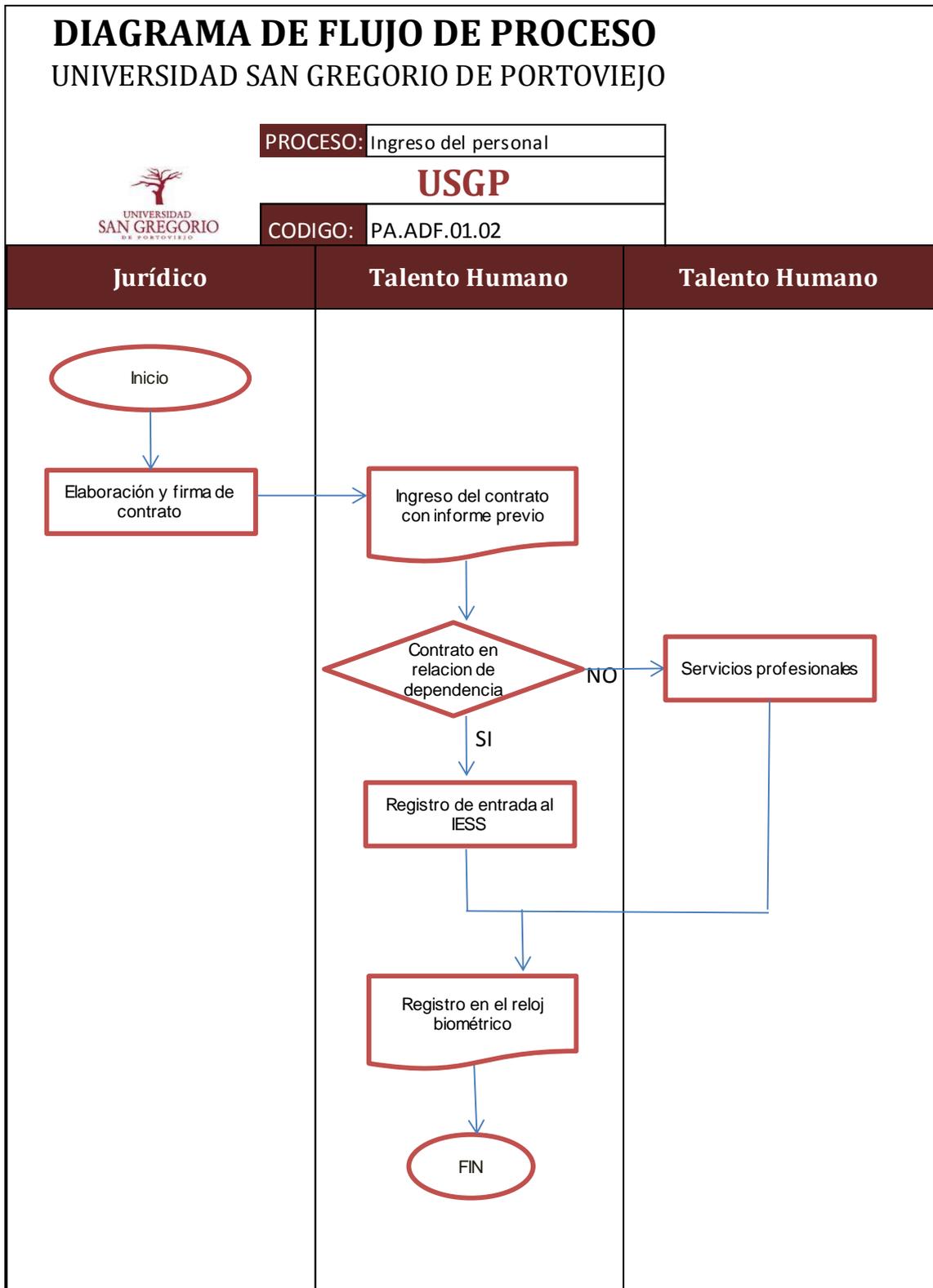
Anexo 5. 23. Diagrama de proceso de Administración de pagos



Anexo 5. 23.1. Ficha de proceso de Administración de pagos (rol de pagos)

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PA.ADF.01.01	PROCESO: Administracion de pagos	Responsable: Jefe del departamento Admini
MISION:	Generar roles de pagos de todo el personal docente y administrativo.	
ALCANCE	INICIO:	Recepción de detalles de descuento
	FIN:	Entrega de roles de pagos
	ENTRADAS:	Necesidad de crear los roles de pagos
	PROVEEDOR:	Departamento de Gestion de Talento Humano
	SALIDAS:	Roles de pagos entregados
CLIENTE:	Personal administrativo y académico de la Institución	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
Mensuales		Roles de pagos
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Estado del sistema del reloj biometrico		Roles de pagos mensuales enviados a contabilidad
Tiempo del proceso		

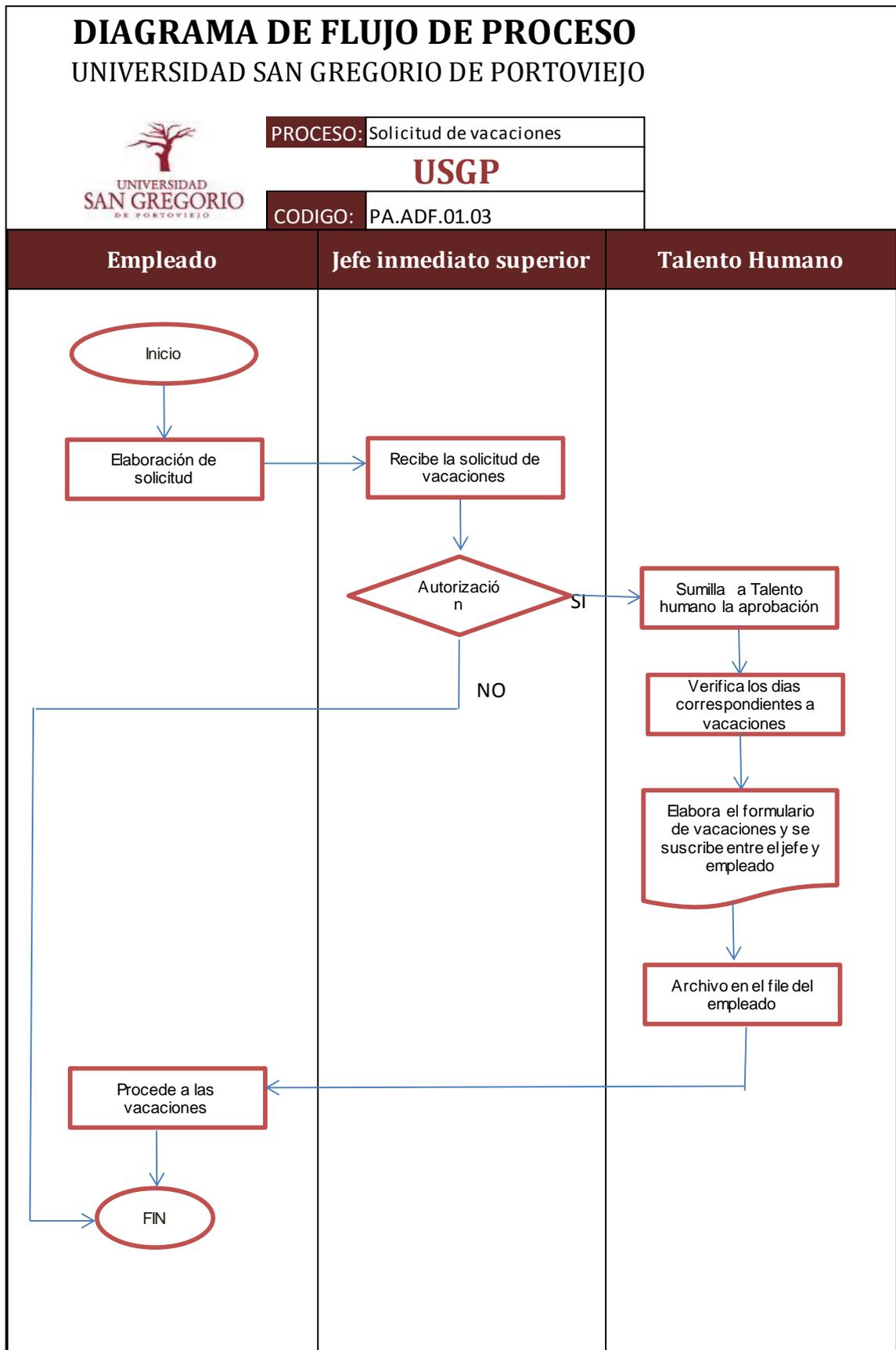
Anexo 5. 24. Diagrama de proceso de Administración de pagos



Anexo 5. 24.1. Ficha de proceso de Administración de pagos

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	
COD: PA.ADF.01.01	PROCESO: Administracion del personal - ingreso del personal Responsable: Jefe del departamento Administrativo Financiero
MISION:	Conocer como es el ingreso del personal administrativo y académico de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, con sus diferentes tipos de contratos
ALCANCE	INICIO: Elaboración y firma de contrato
	FIN: Registro en el reloj biometrico
	ENTRADAS: Necesidad de contratar personal
	PROVEEDOR: Departamento de talento humano
	CLIENTE: Personal administrativo o docente
SEGUIMIENTO	
Puede ser mensualmente de acuerdo al requerimiento	REGISTROS DOCUMENTALES
	Contrato Registro de entrada al IESS
VARIABLES DE CONTROL	
Tiempo del proceso	INDICADORES
	Personas ingresadas al sistema biométrico de la Universidad

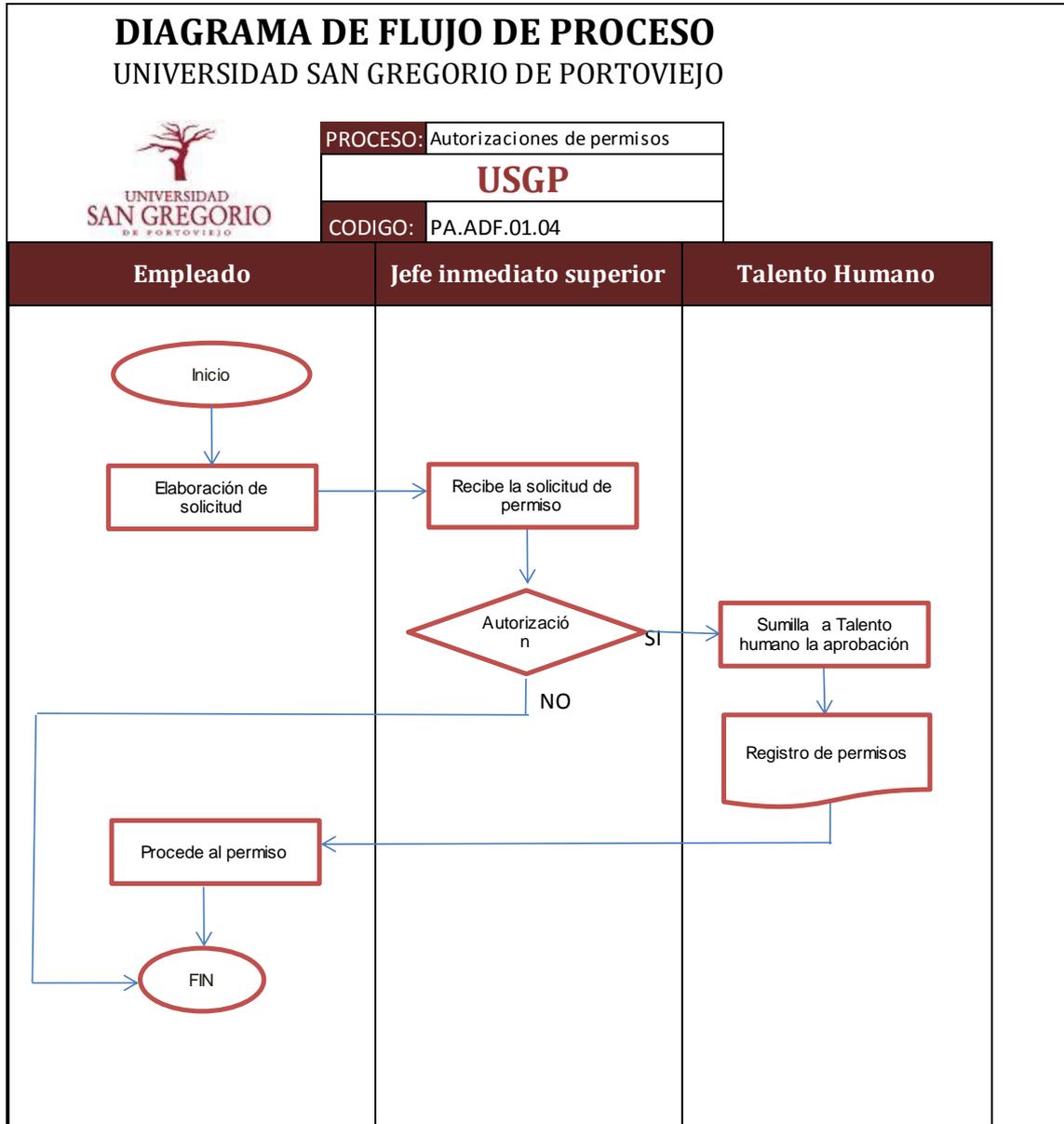
Anexo 5. 25. Diagrama de proceso de Concesión de vacaciones



Anexo 5. 25.1. Ficha de proceso de Concesión de vacaciones

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PA.ADF.01.03	PROCESO: Concesion de vacaciones	Responsable: Jefe del departamento Admini
MISION:	Llevar control de las vacaciones del personal docente y administrativo de la Universidad San Gregorio de Portoviejo	
ALCANCE	INICIO:	Elaboración de la solicitud
	FIN:	Vacaciones
	ENTRADAS:	Necesidad del empleado
	PROVEEDOR:	Departamento de Gestion de Talento Humano
	SALIDAS:	Vacaciones tomadas por el empleado
CLIENTE:	Empleado de la institución	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
Verificación en el file del empleado		Solicitud de vacaciones Formulacion de vacaciones
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Tiempo del proceso		Personas de vacaciones

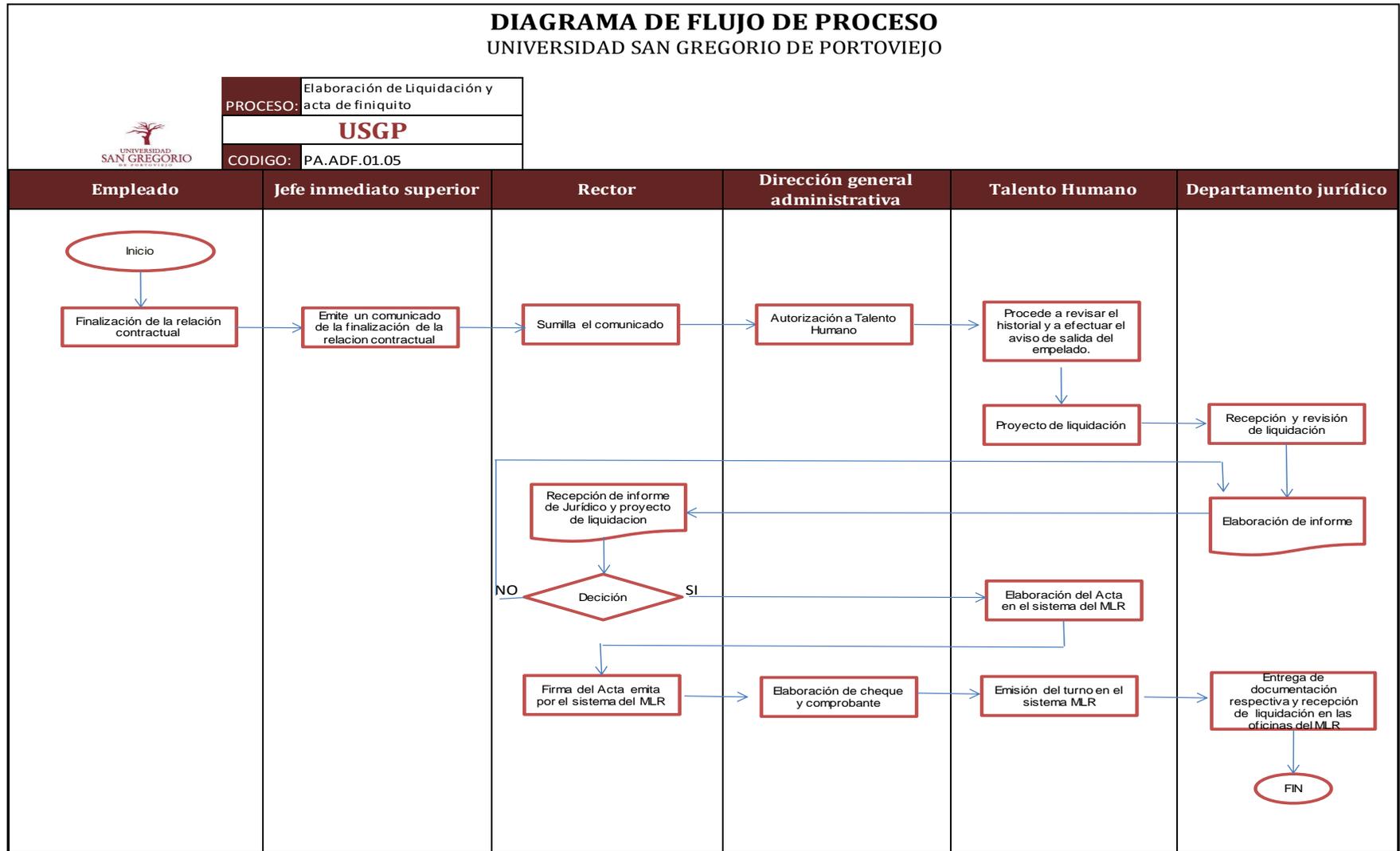
Anexo 5. 26. Diagrama de proceso de Autorización de permiso



Anexo 5. 26. 1. Ficha de proceso de Autorización de permiso

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PA.ADF.01.04	PROCESO: Autorización de permisos	Responsable: Jefe del departamento Admini
MISION:	Llevar control de los permisos concedidos por los jefes inmediatos superior del personal docente y administrativo de la USGP	
ALCANCE	INICIO:	Elaboración de la solicitud
	FIN:	Vacaciones
	ENTRADAS:	Necesidad del empleado
	PROVEEDOR:	Departamento de Gestion de Talento Humano
	CLIENTE:	Empleado de la institución
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
Verificación en el file del empleado		Solicitud de vacaciones Formulacion de vacaciones
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Tiempo del proceso		Personas con permiso

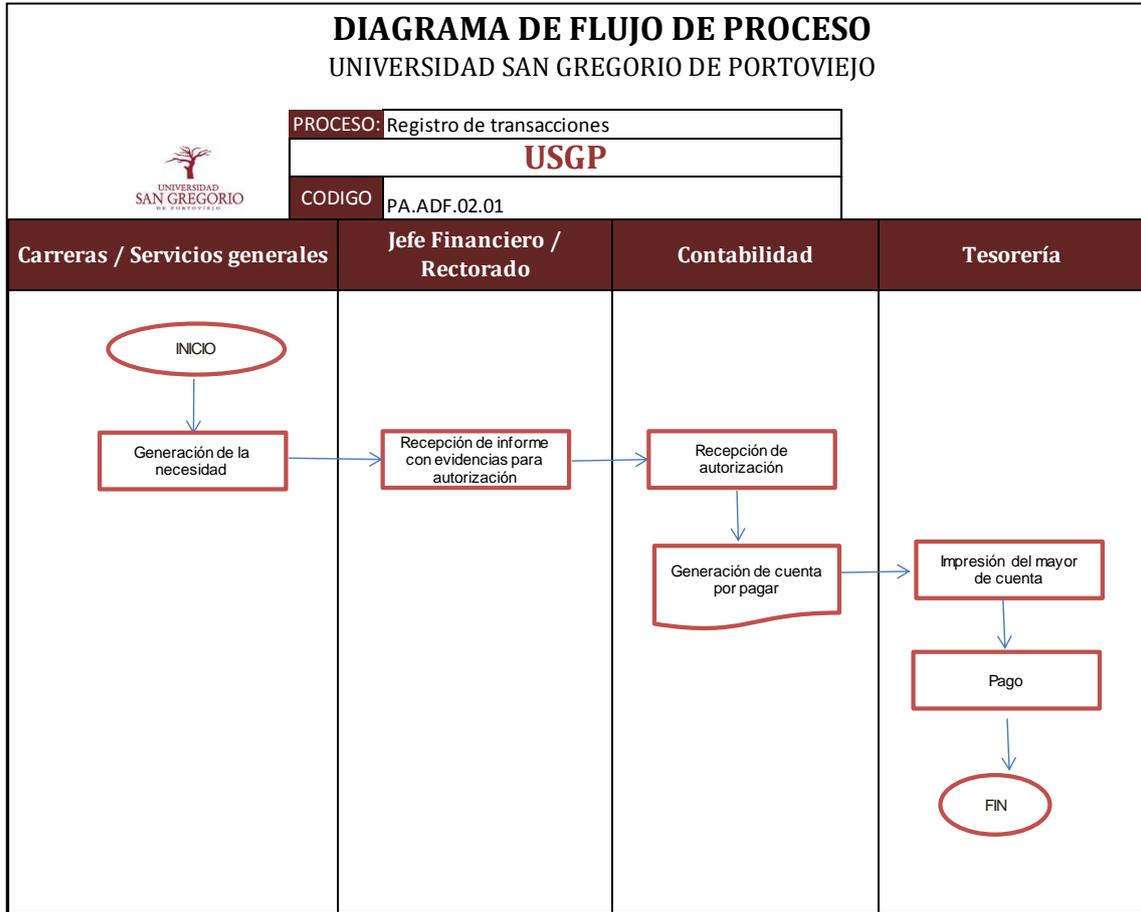
Anexo 5. 27 Diagrama de proceso de Liquidaciones de personal



Anexo 5. 27. 1. Ficha de proceso de Liquidaciones de personal

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PA.ADF.01.05	PROCESO: Liquidaciones de personal	Responsable: Jefe del departamento Admini
MISION:	Realizar las actas de finiquitos y liquidaciones al personal administrativo y académico con el que la Universidad termina su relacion contractual	
ALCANCE	INICIO:	Finalización de la realción contractual
	FIN:	Entregad de documentacion respectiva en las oficinas del MLR
	ENTRADAS:	Necesidad de las autoridades de la Universidad de finiquitar la relacion contractual con un trabajador
	PROVEEDOR:	Departamento de Gestion de Talento Humano y Asesoría Jurídica
	SALIDAS:	Finalizacion de la realcion contractual con la Univresidad
CLIENTE:	Empleado	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
Verificación en el file del empleado		Comunicado de finalización Proyecto de liquidación Acta emitida por el MLR Cheque de pago Comprobante de liquidación
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Tiempo del proceso		Número de personas liquidadas

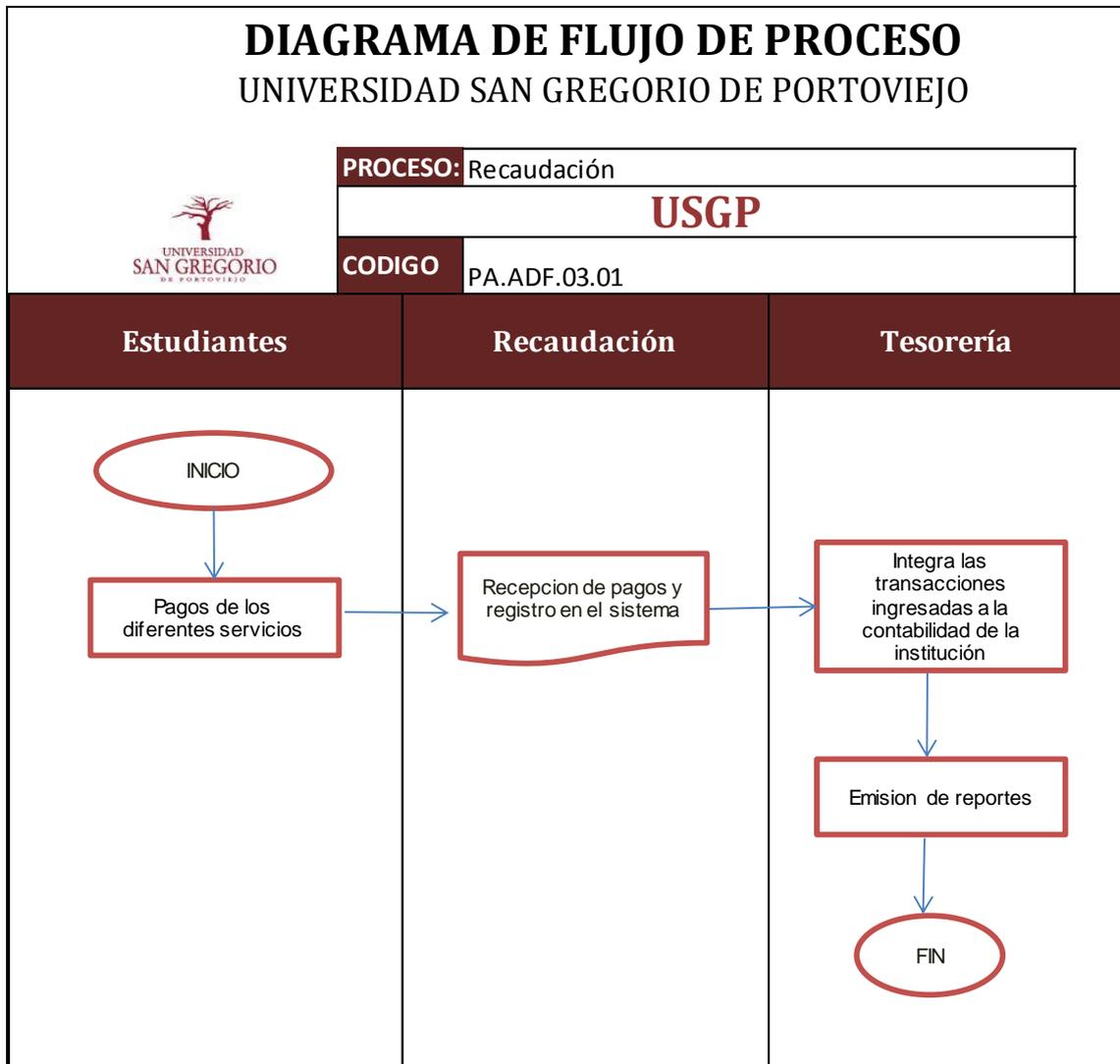
Anexo 5. 28. Diagrama de proceso de Registro de transacciones



Anexo 5. 28. 1. Ficha de proceso de Registro de transacciones

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PA.ADF.02.01	PROCESO: Registro de transacciones	Responsable: Jefe del departamento Admini
MISION:	Generar enumerada y contablemente el estado financiero de la institución.	
ALCANCE	INICIO:	Generación de la necesidad
	FIN:	Pago
	ENTRADAS:	Generación de la necesidad
	PROVEEDOR:	Departamento Administrativo - Financiero
	SALIDAS:	Mayor de la cuenta elaborado
CLIENTE:	Empleados	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
Mensualmente		Informe con evidencias Impresión del mayor
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Requerimiento de diferentes departamentos		Balances presentados
Tiempo del proceso		

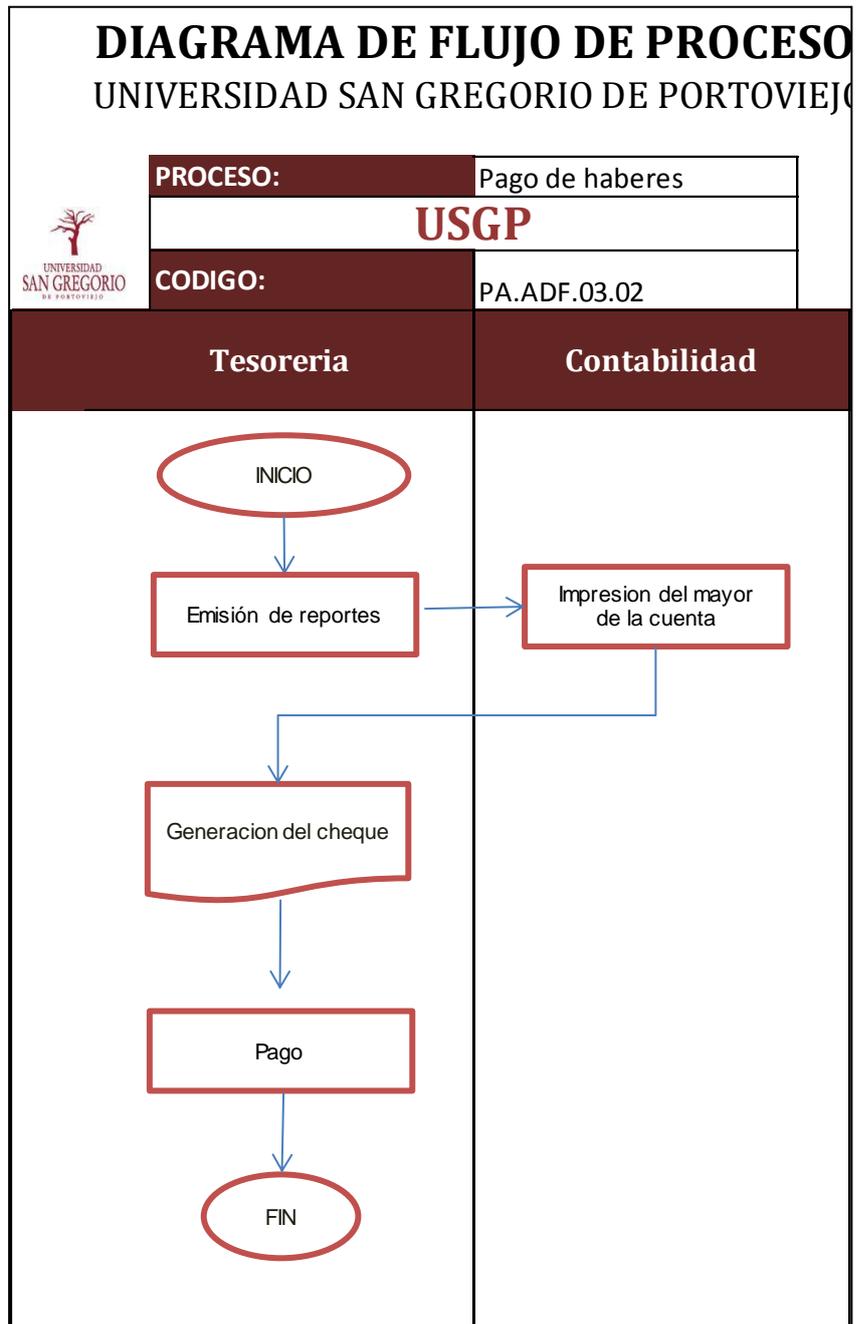
Anexo 5. 29. Diagrama de proceso de Recaudación



Anexo 5. 29.1. Ficha de proceso de Recaudación

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PA.ADF.03.01	PROCESO: Recaudaciones	Responsable: Jefe del departamento Admini
MISION:	Recolectar el flujo de efectivo que ingresa a la Universidad San Gregorio de Portoviejo	
ALCANCE	INICIO:	Pago de los diferentes servicios
	FIN:	Emisión de reportes
	ENTRADAS:	Recolección de flujo economico
	PROVEEDOR:	Tesorería
	SALIDAS:	Reportes
CLIENTE:	Recaudación	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
Mensualmente		Reportes financieros de las recaudaciones
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Documentos en orden		Informes periodicos
Tiempo del proceso		

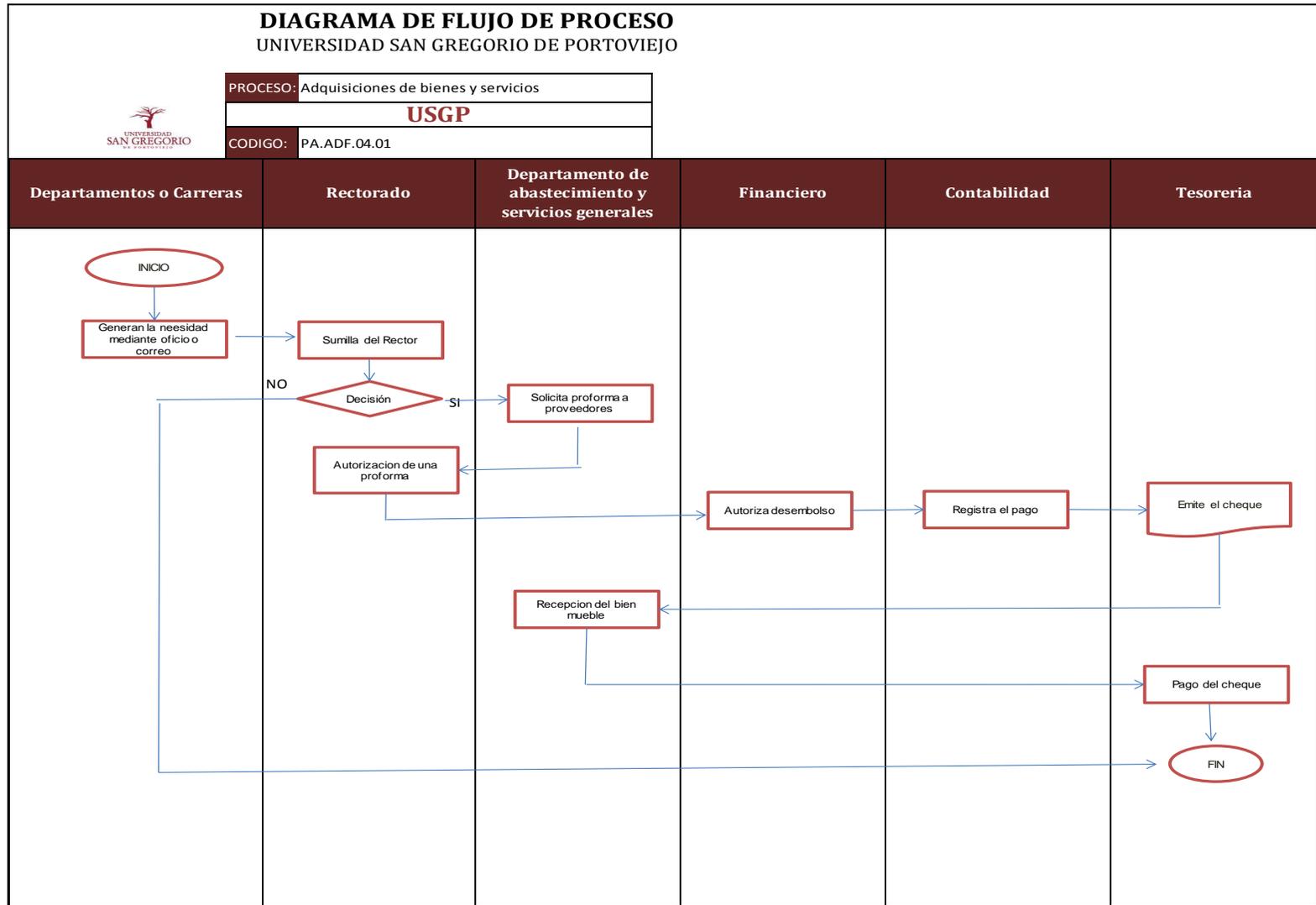
Anexo 5. 30. Diagrama de proceso de Pago



Anexo 5. 30. 1. Ficha de proceso de Pago

		FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	
COD: PA.ADF.03.02		PROCESO: Pagos	Responsable: Jefe del departamento Admini
MISION:		Enunciar el egreso del efectivo de la universidad, ya sea en el pago del personal como de los proveedores.	
ALCANCE	INICIO:	Emisión de reportes	
	FIN:	Pago	
	ENTRADAS:	Reportes contables	
	PROVEEDOR:	Tesorería	
	SALIDAS:	Cheque de pago	
CLIENTE:	Empleados, proveedores		
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES	
Mensualmente		Mayor de las cuentas Cheque de pago Reportes	
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES	
Documentos de respaldo en orden		Reportes periodicos	
Tiempo del proceso			

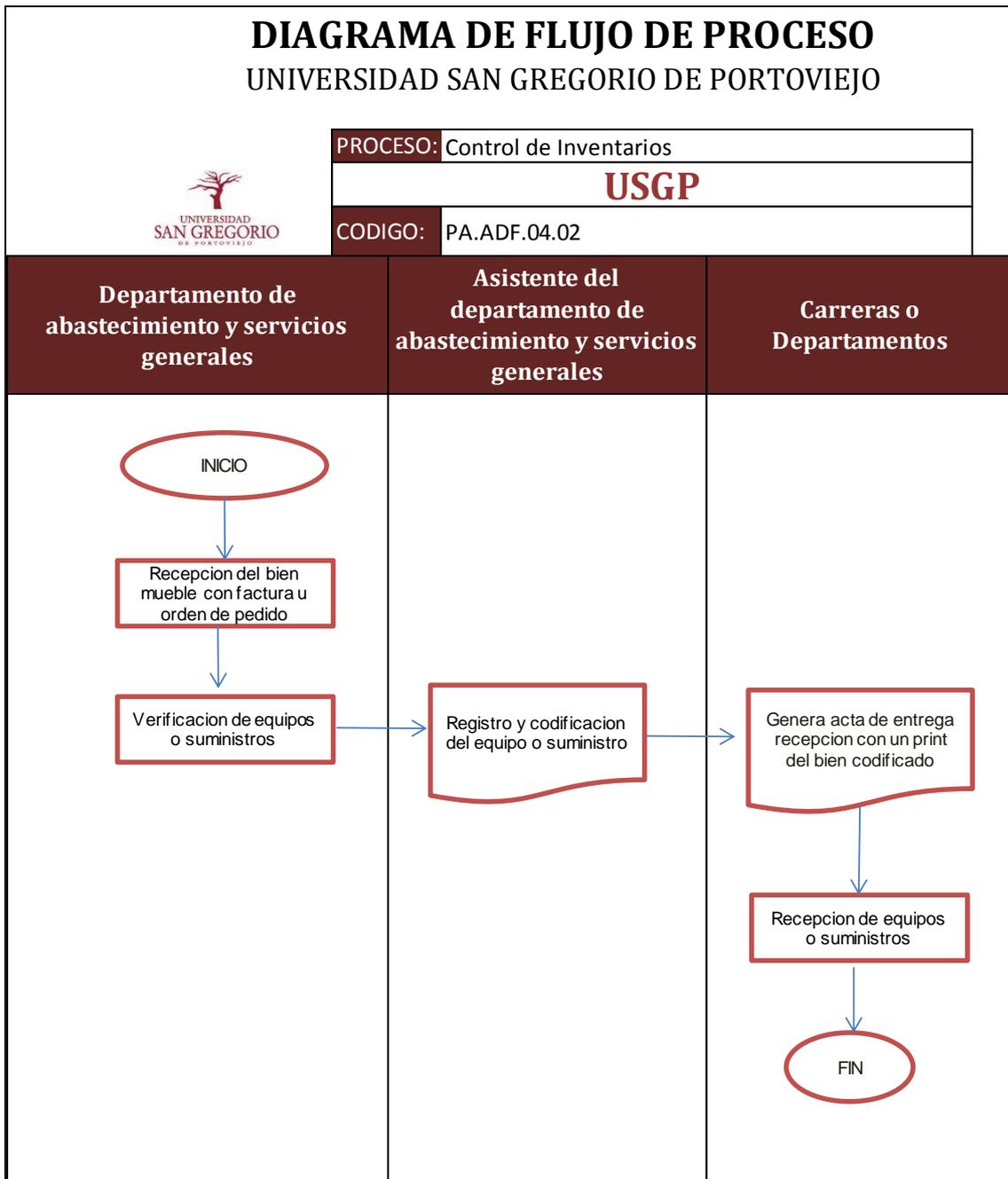
Anexo 5. 31 Diagrama de proceso de Adquisiciones



Anexo 5. 31. 1. Ficha de proceso de Adquisiciones

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	
COD: PA.ADF.04.01	
PROCESO: Adquisiciones de bienes y servicios	
Responsable: Jefe del departamento Admini	
MISION:	Brindar los pasos necesarios para adquirir materiales como suministros y maquinarias para la Institución.
ALCANCE	INICIO: Generación de la necesidad
	FIN: Pago del cheque
	ENTRADAS: Generación de la necesidad
	PROVEEDOR: Departamento de Abastecimiento y Servicios Generales
	SALIDAS: Pago del bien o servicio
CLIENTE: Departamento o Carreras	
SEGUIMIENTO	
REGISTROS DOCUMENTALES	
Mensualmente de acuerdo a la necesidad	Oficio de solicitud Proforma de proveedores Cheque de pago
VARIABLES DE CONTROL	
INDICADORES	
Compra de los insumos	Numero de adquisiciones realizadas
Tiempo del proceso	
Pago a los proveedores	

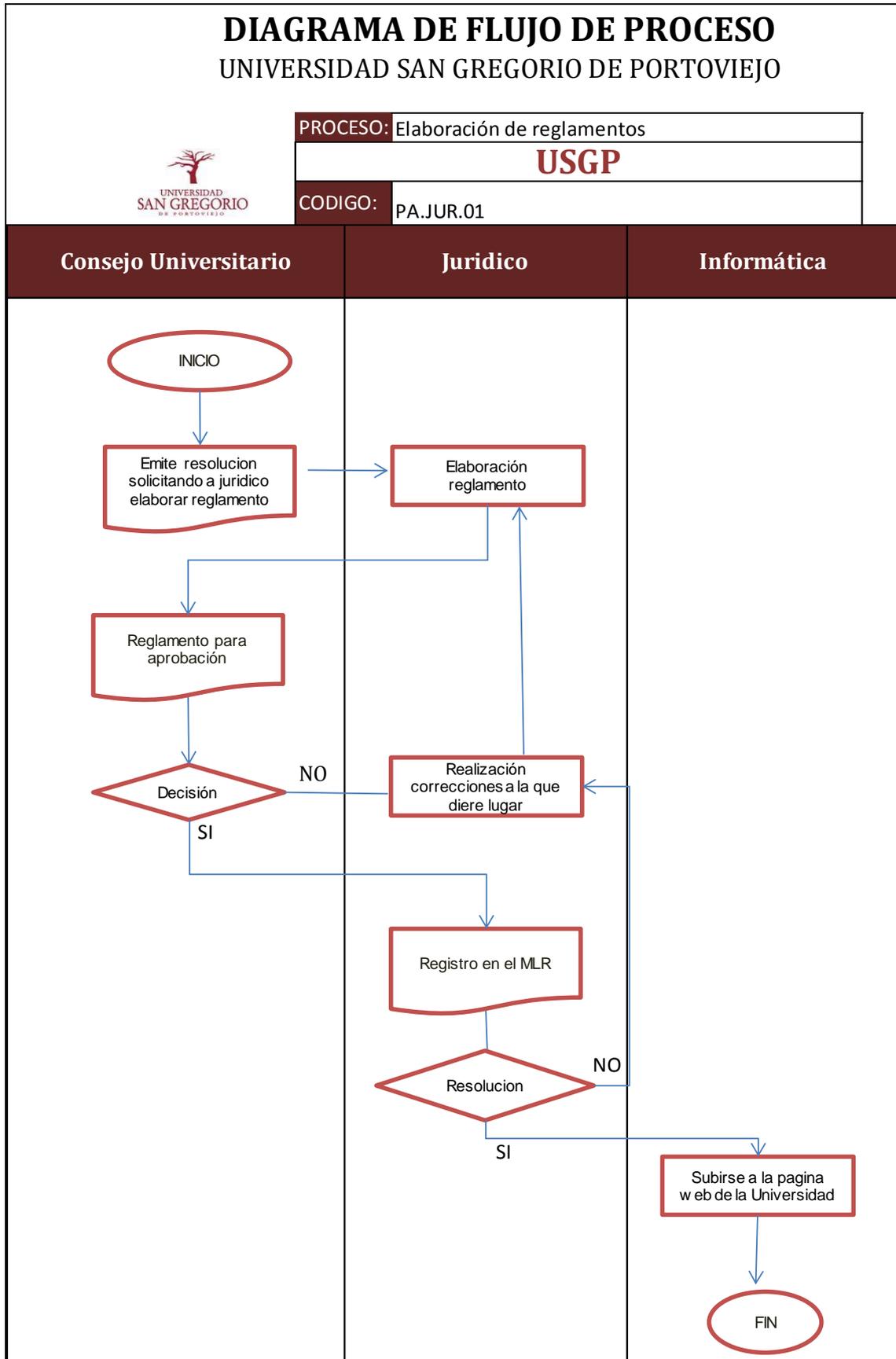
Anexo 5. 32. Diagrama de proceso de Control de inventario



Anexo 5. 32. 1. Ficha de proceso de Control de inventario

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO			
COD: PA.ADF.04.02		PROCESO: Control de inventario	Responsable: Jefe del departamento Admini
MISION:		Lleva el respectivo control de los bienes y equipos de la Institución	
ALCANCE	INICIO:	Recepción del bien mueble en la institución	
	FIN:	Recepción del bien mueble en las carreras o departamentos	
	ENTRADAS:	Recepción del bien mueble	
	PROVEEDOR:	Departamento de Gestion de talento humano	
	CLIENTE:	Carreras y departamentos	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES	
Mensualmente de acuerdo al requerimiento		Facturas Acta de entrega - recepción	
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES	
Tiempo del proceso		Materiales debidamente controlados	

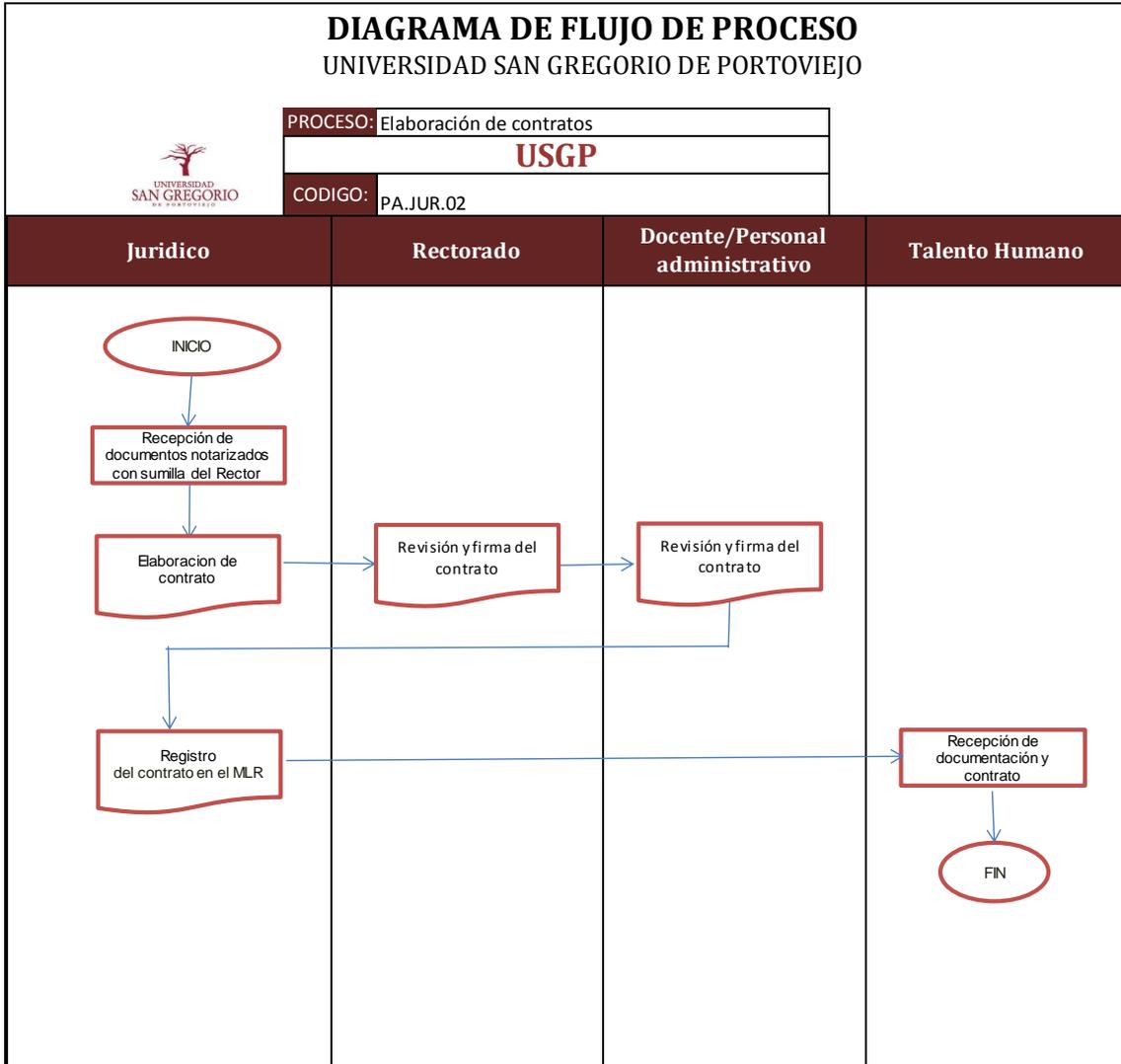
Anexo 5. 33. Diagrama de proceso de Elaboración de reglamentos



Anexo 5. 33. 1. Ficha de proceso de Elaboración de reglamentos

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PA.JUR.01	PROCESO: Elaboracion de reglamentos	Responsable: Asesor Jurídico
MISION:	Establecer jurídicamente una solicitud requerida por la Universidad o instituciones de carácter nacional que rigen que la educación superior.	
ALCANCE	INICIO:	Emisión de resolucio[n] por Consejo Universitario
	FIN:	Reglamento subido a la pagina web de la Universidad
	ENTRADAS:	Necesidad de elaborar un reglamento
	PROVEEDOR:	Asesoría Jurídica
	SALIDAS:	Reglamento elaborado y aprobado
CLIENTE:	Universidad San Gregorio	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
De acuerdo al requerimiento		Elaboración del borrador del reglamento Resolución Registo en el MLR Reglamento aprobado
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Tiempo del proceso		Numero de reglamentos elaborados

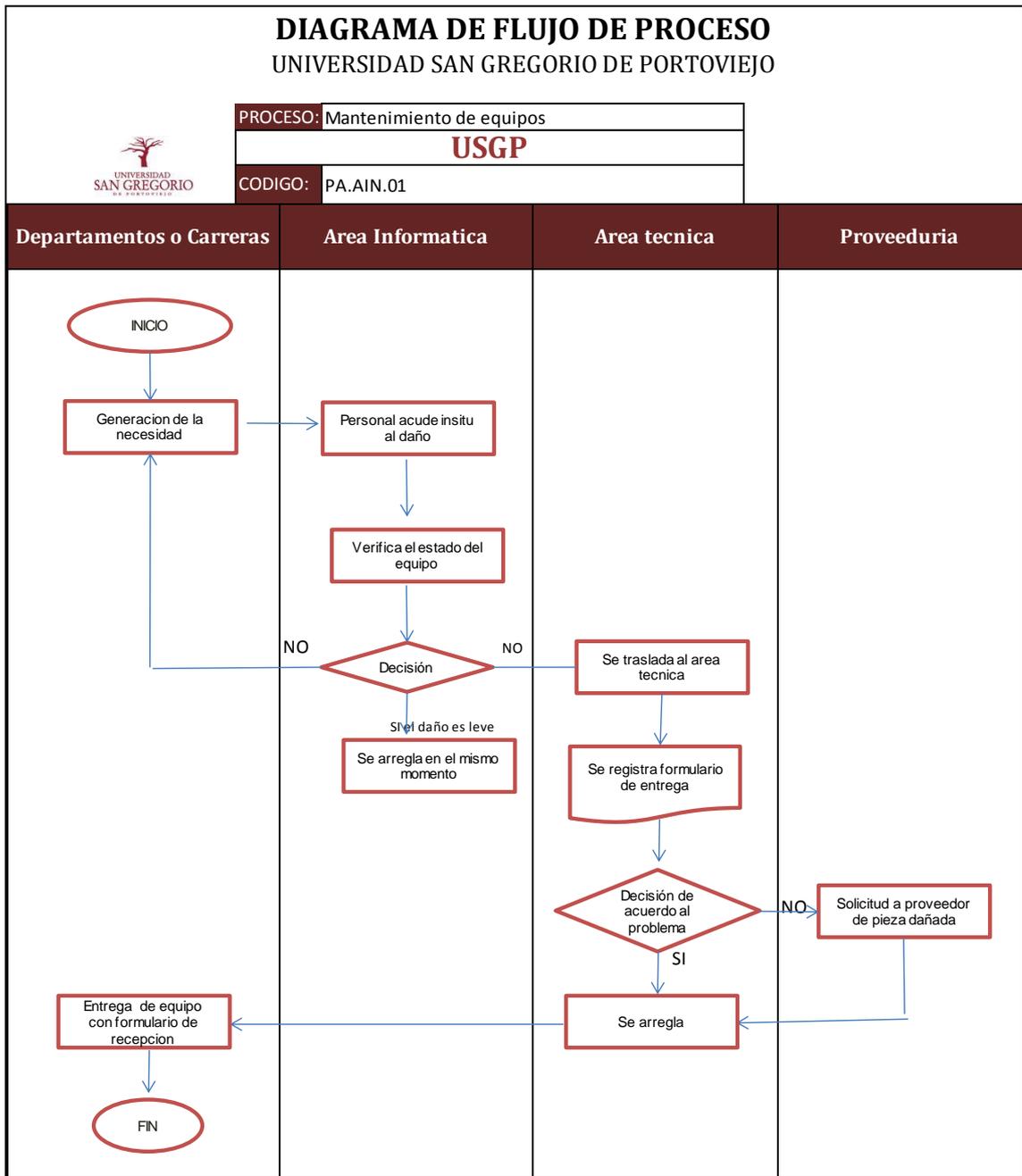
Anexo 5. 34. Diagrama de proceso de Elaboración de contratos



Anexo 5. 34. 1. Ficha de proceso de Elaboración de contratos

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PA.JUR.02	PROCESO: Elaboracion de contratos	Responsable: Jefe de Asesoría Jurídica
MISION:	Formalizar la situación contractual del personal administrativo y financiero que ingresa a la Universidad.	
ALCANCE	INICIO:	Recepción de documentos legales del futuro empleado
	FIN:	Contrato firmado y legalizado
	ENTRADAS:	Necesidad de contratación
	PROVEEDOR:	Asesoría Jurídica
	SALIDAS:	Empleado contratado
CLIENTE:	Aspirante	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
De acuerdo al requerimiento		Documentos personales Contrato Registro en el MLR
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Tiempo del proceso		Numero de contratos elaborados

Anexo 5. 35. Diagrama de proceso de Mantenimiento de equipos



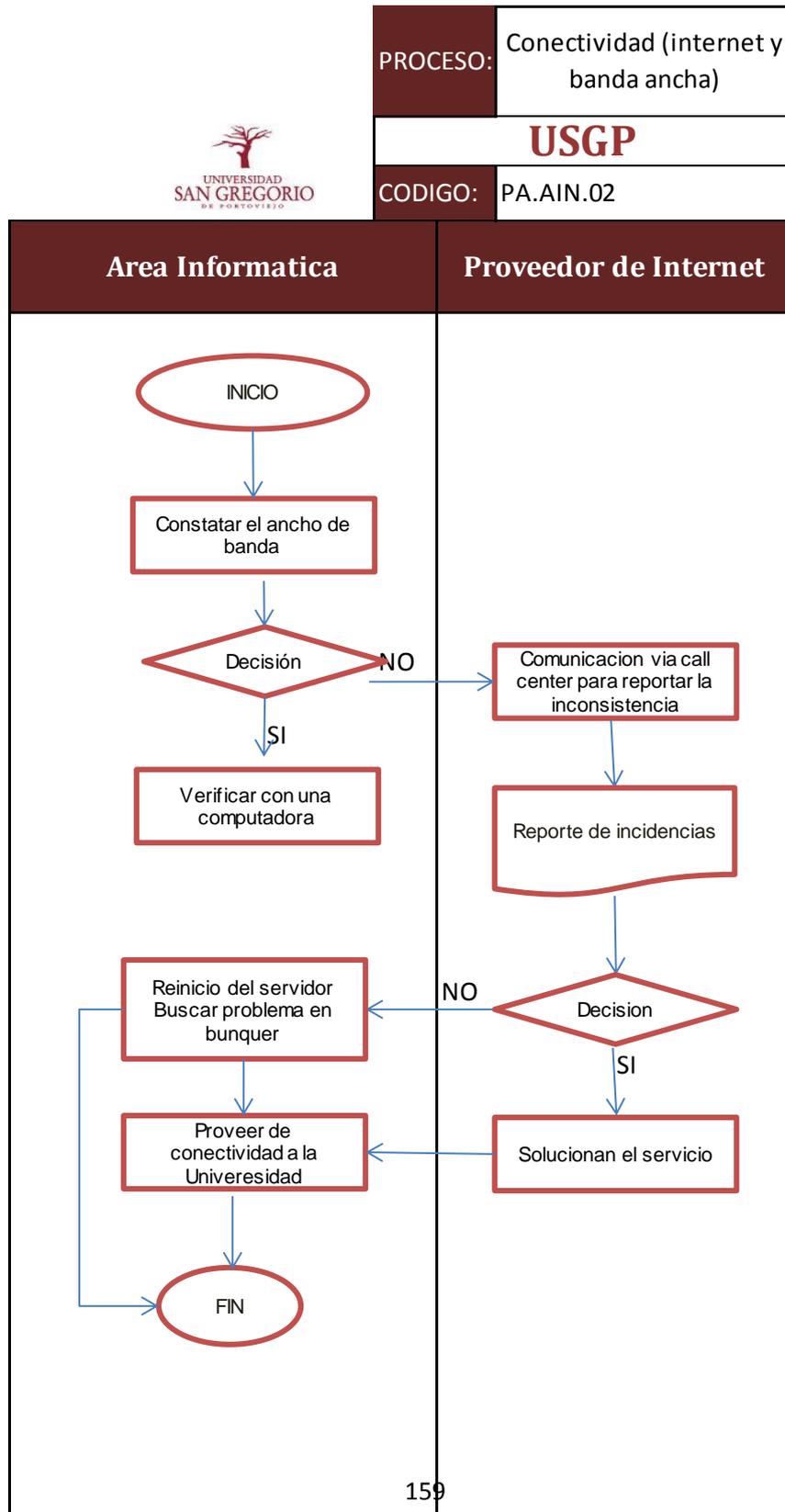
Anexo 5. 35. 1. Ficha de proceso de Mantenimiento de equipos

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	
COD: PA.AIN.01	PROCESO: Mantenimiento de equipos Responsable: Jefe del area informatica
MISION:	Dar mantenimiento a los equipos del área informática tanto académica como administrativa.
ALCANCE	INICIO: Generación de la necesidad de los equipos
	FIN: Entrega del equipo con formulario de recepción
	ENTRADAS: Generación de la necesidad de los equipos
	PROVEEDOR: Area Informatica
	SALIDAS: Equipo arreglado
CLIENTE: Carreras academicas o departamentos	
SEGUIMIENTO	
Semestralmente	Formulario de entrega de equipo Formulacio de recepción
VARIABLES DE CONTROL	
Tiempo del proceso Compra de repuestos	Numero de equipos arreglados
REGISTROS DOCUMENTALES	
INDICADORES	

Anexo 5. 36. Diagrama de proceso de Conectividad

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO

UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO



Anexo 5. 36. 1. Ficha de proceso de Conectividad

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO		
COD: PA.AIN.02	PROCESO: Conectividad	Responsable: Jefe del area informatica
MISION:	Verificar los anchos de banda y la zona wifi en los sectores estratégicos de la Universidad.	
ALCANCE	INICIO:	Constatación del ancho de banda
	FIN:	Proveer un buen servicio de conectividad en al Universidad
	ENTRADAS:	Comprobacion del ancho de banda
	PROVEEDOR:	CNT
	SALIDAS:	Servicio de conectividad excelente
CLIENTE:	Usuarios	
SEGUIMIENTO		REGISTROS DOCUMENTALES
Semestralmente		Resportes de incidencias
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Tiempo del proceso		Personas utilizando el servicio

Anexo 6 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS

No.	CÓDIGO	PROCESOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	TIPO	RESPONSABLE
	PE	PROCESOS ESTRATÉGICOS			
	PE.PLN	Planificación			
1	PE.PLN.01	Planificación Institucional	Plan estratégico aprobado y en ejecución	Resultado final	Ec. Lucia Zambrano Santos – Departamento de Planificación
2	PE.PLN.02	Programación	Número de proyecto ejecutados/número de proyectos propuestos	Eficacia	
3	PE.PLN.03	Evaluación y Seguimiento de proyecto	Informe de evaluación y seguimiento	Resultado Intermedio	
	PE.EGC	Evaluación y gestión de calidad			
4	PE.EGC.01	Planificación de la calidad	Plan de evaluación y gestión de la calidad aprobado y en ejecución	Resultado final	Ing. Andrea Ruiz Vélez - Maestrante
5	PE.EGC.02	Aseguramiento de la calidad	Número de estándares de calidad alcanzados/número de estándares de calidad propuestos	Eficacia	
6	PE.EGC.03	Control de la calidad	Informe de control de la calidad	Resultado intermedio	
	PO	PROCESOS OPERATIVOS			
	PO.ANM	Admisión y Nivelación y matricula			
7	PO.ANM.01	Admisión y Nivelación	Número de aspirantes matriculados/número de aspirantes postulados	Eficacia	Ing. Deodato Loor – Jefe del Departamento de Admisión y Nivel.
8	PO.ANM.02	Matrícula Bachiller	Número de estudiantes matriculados	Calidad	Lcda. Priscila Molina – Secretaria Académica

9	PO.ANM.03		Matrícula de Reingreso	Número de estudiantes matriculados por reingreso/número de estudiantes matriculados	Eficacia	Lcda. Priscila Molina – Secretaria Académica
10	PO.ANM.04		Matrícula de revalidación	Número de estudiantes de revalidación/número de estudiantes matriculados	Eficacia	Lcda. Priscila Molina – Secretaria Académica
11	PO.ANM.05		Matrícula de homologación	Número de estudiantes de homologación/número de estudiantes matriculados	Eficacia	Lcda. Priscila Molina – Secretaria Académica
	PO.DAC	Desarrollo académico				
12	PO.DAC.01		Asentamiento de notas (primer y segundo parcial)	Número de actas presentadas	Eficacia	Lcda. Priscila Molina – Secretaria Académica
13	PO.DAC.02		Concurso de mérito y oposición	Número de trabajadores que ingresan por concurso de mérito y oposición	Eficacia	Ec. José Vicente Santos - Coordinador
	PO.DAC.03		Documentos habilitantes			
14	PO.DAC.03.01		Resoluciones: Justificación de asistencia	Resoluciones por justificación/solicitud de oficios por justificación	Eficacia	Lcda. Priscila Molina – Secretaria Académica
15	PO.DAC.03.02		Resoluciones: exámenes atrasados	Resoluciones por exámenes atrasados/solicitud de oficios por exámenes atrasados	Eficacia	Lcda. Priscila Molina – Secretaria Académica
16	PO.DAC.03.03		Resoluciones: exámenes de recuperación	Resoluciones por exámenes de recuperación/solicitud de oficios de exámenes de recuperación	Eficacia	Lcda. Priscila Molina – Secretaria Académica
17	PO.DAC.03.04		Resoluciones: exámenes de recalificación	Resoluciones por exámenes de recalificación/solicitud de oficios de exámenes de recalificación	Eficacia	Lcda. Priscila Molina – Secretaria Académica
	PO.DAC.04	Titulación				

18	PO.DAC.04.01		Matrícula de titulación	Número de egresados matriculados en titulación/número de egresados.	Eficacia	Lcda. Priscila Molina – Secretaria Académica
19	PO.DAC.04.02		Titulación	Número de egresados titulados/número total de egresados	Eficacia	Lcda. Priscila Molina – Secretaria Académica
	PO.VCL	Vinculación con la colectividad				
20	PO.VCL.01		Coordinación de proyectos	Número de proyectos ejecutados/número de proyectos propuestos	Eficacia	Lcda. Tania Mendoza – Jefe de Vinculación
	PO.BES	Bienestar Estudiantil				
21	PO.BES.01		Acompañamiento estudiantil	Número de docentes delegados de acompañamiento/número de estudiantes	Eficacia	Lcda. Laura Alarcón – Jefe de Bienestar Estudiantil
22	PO.BES.02		Becas estudiantiles	Número de estudiantes becados/número total de estudiantes	Eficacia	
	PO.INV	Investigación				
23	PO.INV.03		Coordinación de elaboración y ejecución de proyectos	Número de proyectos de investigación ejecutados/número de proyectos de investigación propuestos	Eficacia	Ing. Jhonny Villafuerte – Jefe de Investigación
	PO.SGR	Seguimiento a graduados				
24	PO.SGR.01		Seguimiento de graduados	Número de egresados que forman parte de la asociación de graduados/número de profesionales	Eficacia	Ing. Jhonny Villafuerte - Encargado de Graduados
	PO.EMP	Emprendimiento				
25	PO.EMP.01		Proceso Académico de emprendimiento	Número de emprendimiento creados	Resultado final	Ing. Fabricio Alvarez – Jefe de Emprendimiento
	PA	PROCESOS DE APOYO				
	PA.ADF	Administrativo – Financiero				

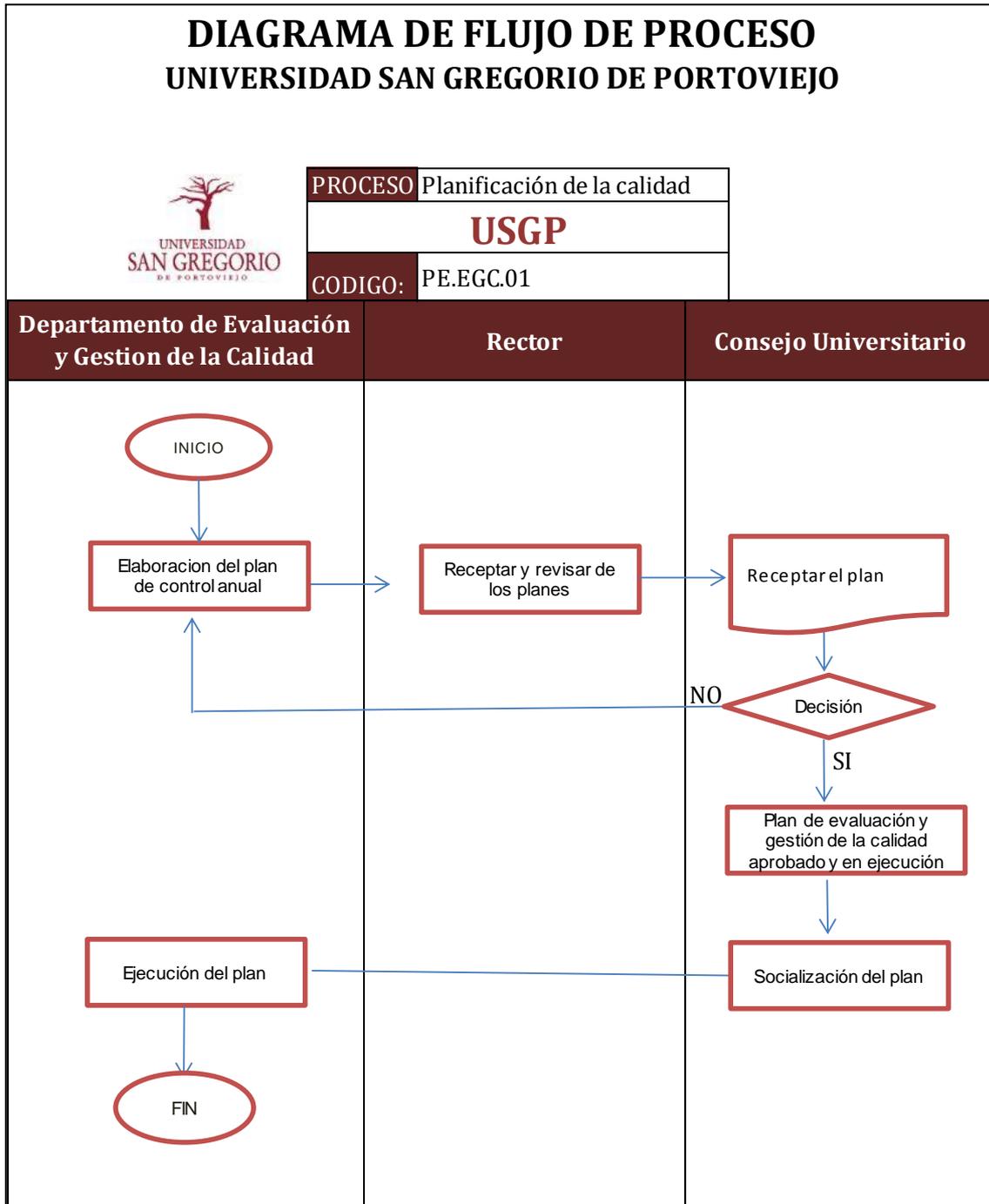
	PA.ADF.01		Talento humano				
26	PA.ADF.01.01		Administración de pagos (Rol de pago)	Roles de pagos mensuales enviados a contabilidad	Resultado final	Ing. Sonia Pérez-Jefe Talento Humano	
27	PA.ADF.01.02		Administración de personal (Ingreso del personal)	Personas ingresadas al sistema biométrico de la Universidad	Resultado final		
28	PA.ADF.01.03		Concesión de vacaciones	Personas de vacaciones	Resultado final		
29	PA.ADF.01.04		Autorización de permiso	Personas con permiso	Resultado final	Ing. Sonia Pérez-Jefe Talento Humano	
30	PA.ADF.01.05		Liquidaciones de personal	Número de personas liquidadas	Resultado final		
	PA.ADF.02		Contabilidad				
31	PA.ADF.02.01		Reg. de transacciones	Balances presentados	Resul final	Ing. Rita Mendoza -	
	PA.ADF.02		Tesorería				
32	PA.ADF.02.02		Recaudación	Informes periódicos	Resultado final	Ing. Rita Mendoza - Contadora	
			Pago	Reportes periódicos	Resul final		
	PA.ADF.03		Abastecimiento y servicios generales				
33	PA.ADF.03.01		Adquisiciones	Número de adquisiciones realizadas	Calidad	Ing. Richard Véliz – Jefe de Abstecimientos y Servicios Generales	
34	PA.ADF.03.02		Control de inventario	Materiales debidamente controlados	Calidad		
	PA.JUR		Asesoría Jurídica				
35	PA.JUR.02		Elaboración de reglamentos	Número de reglamentos elaborados	Calidad	Maria Jose Loor Morales – Apoyo Jurídico	
36	PA.JUR.03		Elaboración de contratos	Número de contratos elaborados	Calidad		
	PA.AIN		Área informática				
37	PA.AIN.01		Mantenimiento de equipos	Número de equipos arreglados	Calidad	Lcdo. Reynaldo Farfan – Jefe de Área informática	
38	PA.AIN.02		Conectividad	Personas utilizando el servicio	Calidad		

Elaborado por: Ruiz Vélez, Andrea Lissette

Fuente: Investigación

Anexo 7 Mejora de Procesos

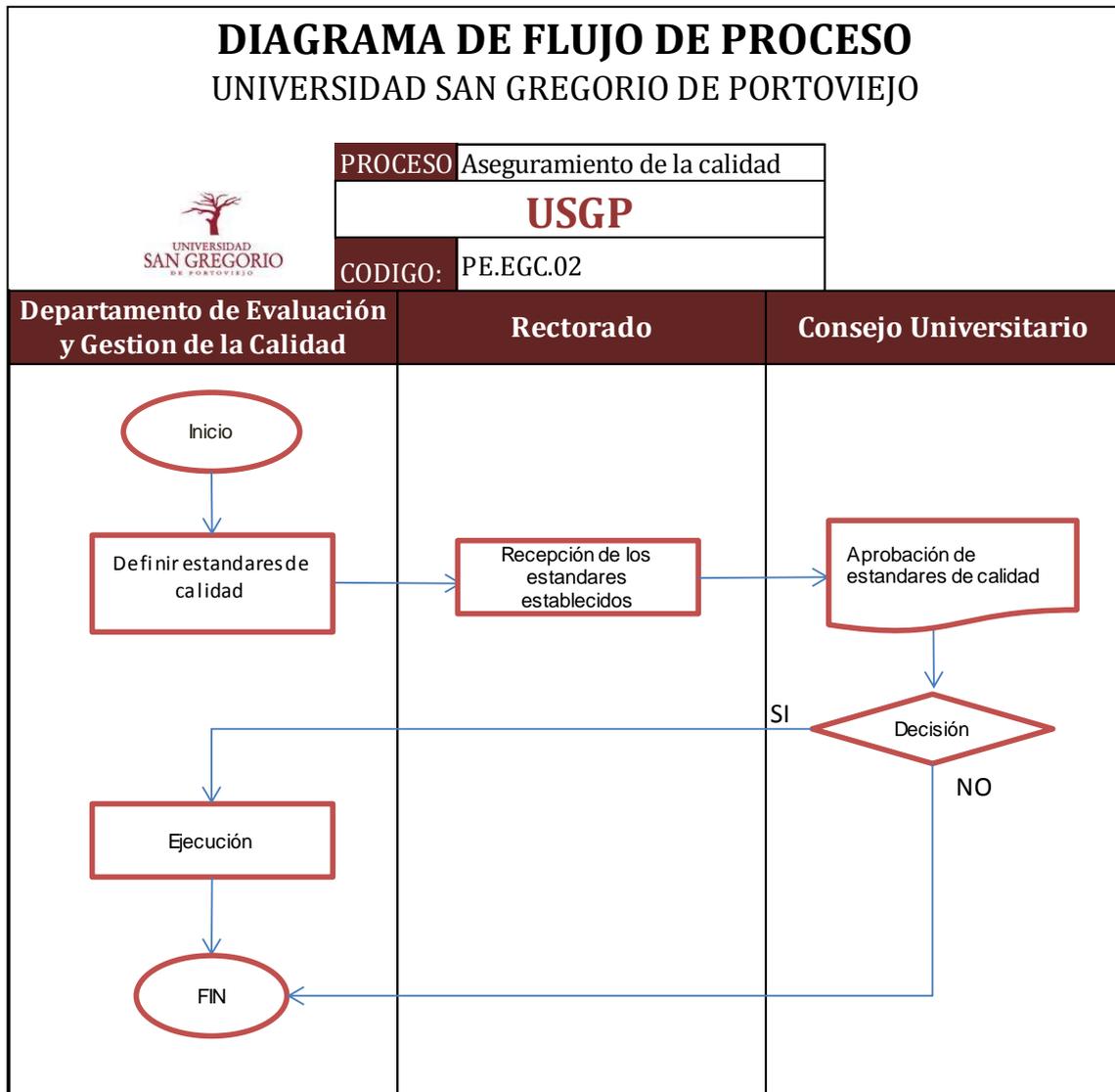
Anexo 7. 1. Diagrama de Planificación de la calidad



Anexo 7. 7. 1 Ficha de proceso de Planificación de la calidad

 FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	
USGP	PROCESO: Planificación de la Calidad Responsable: Director
MISION:	Elaborar una planificación estructurada de políticas y estrategias institucionales se logrará la satisfacción de los involucrados estandarizando y rectificando métodos de trabajo a fin de potencializar cada proceso activando la eficiencia y eficacia de los mismos.
ALCANCE	INICIO: Elaboracion del plan de control anual
	FIN: Ejecución del plan
ENTRADAS:	Necesidad de controlar la calidad institucional
PROVEEDOR:	Departamento de Evaluacion y Gestion de la calidad
SALIDAS:	Calidad institucionalizada
CLIENTE:	Estudiantes y personal docente y administrativo
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	
Primer semestre del año Segundo semestre del año	Plan de evaluación y gestión de la calidad
VARIABLES DE CONTROL	
Tiempo del proceso	Plan de evaluación y gestión de la calidad aprobado y en ejecución

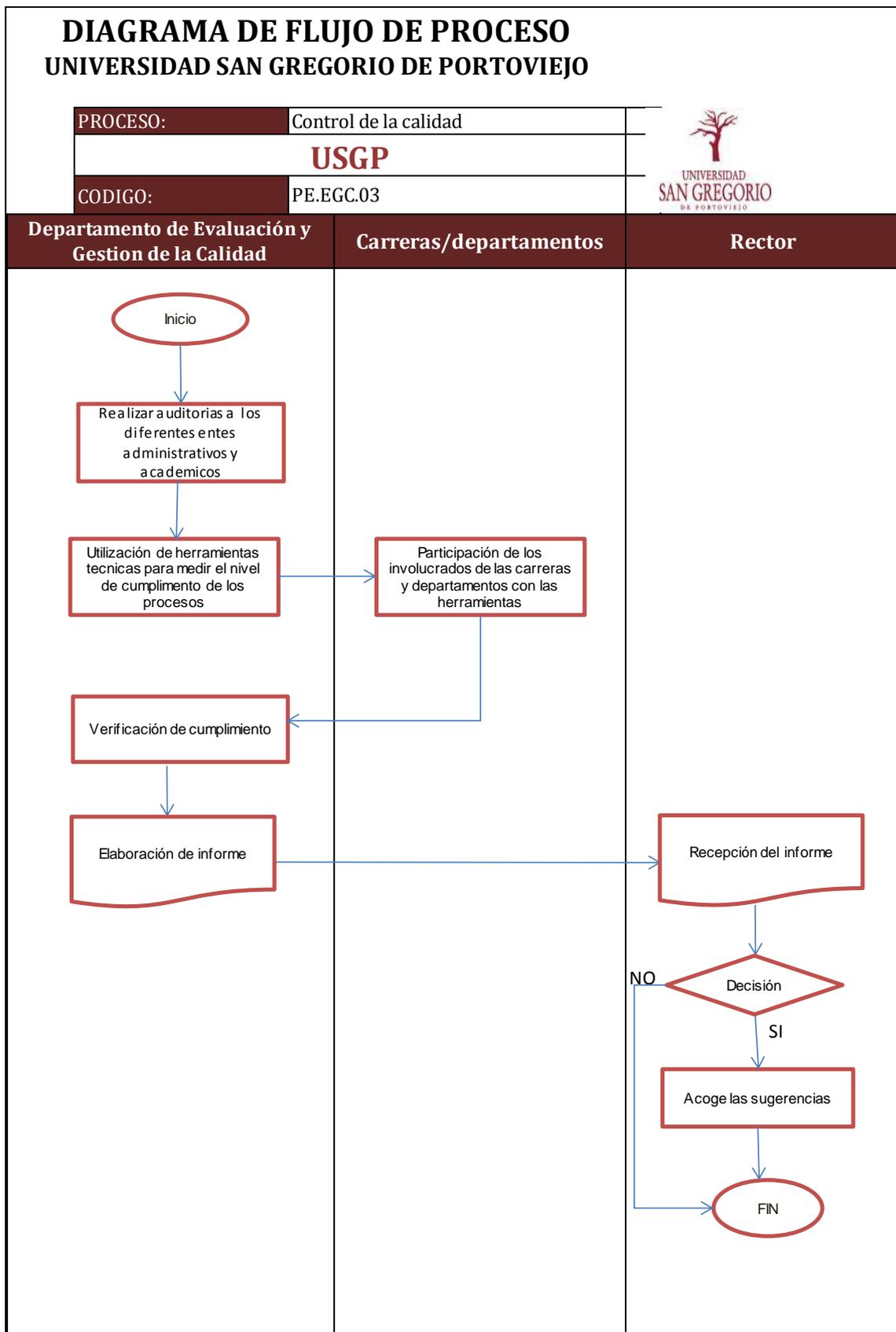
Anexo 7. 2. Diagrama de Aseguramiento de la calidad



Anexo 7. 2. 1. Ficha de proceso de Aseguramiento de calidad

		FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	
USGP		PROCESO: Aseguramiento de la calidad	Responsable: Director
MISION:		Asegurar que los estudiantes tengan una educación de calidad planteando, organizando, dirigiendo y controlando la calidad en cada componente educativo entregado y el personal administrativo cumpla con sus respectivos procesos de manera eficiente y eficacia.	
ALCANCE	INICIO:	Definir estandares de calidad	
	FIN:	Ejecución del proyecto	
ENTRADAS:		Elaborar estandares de calidad	
PROVEEDOR:		Departamento de Evaluacion y Gestion de la calidad	
SALIDAS:		Cumplir con los estandares de calidad propuestos	
CLIENTE:		Estudiantes y personal docente y administrativo	
		SEGUIMIENTO	REGISTROS DOCUMENTALES
		Primer semestre del año Segundo semestre del año	Documento de aprobación de estandares
		VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES
		Tiempo del proceso	Numero de estándares de calidad alcanzados/número de estándares de calidad propuestos

Anexo 7. 3. Diagrama de Control de la calidad



Anexo 7. 3. 1. Ficha de proceso de Aseguramiento de calidad

FICHA DE PROCESO Y PROCEDIMIENTO	
UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	
USGP	PROCESO: Control de la calidad Responsable: Director
MISION:	Realizar acciones, instrumentos que se realizaran para detectar errores en los procesos de la Universidad.
ALCANCE	INICIO: Realizar auditorias a los diferentes entes administrativos y academicos
	FIN: Acoge las sugerencias
ENTRADAS:	Asistir in situ a verificar el cumplimiento de los procesos
PROVEEDOR:	Departamento de Evaluacion y Gestion de la calidad
SALIDAS:	Informe de sugerencias
CLIENTE:	Estudiantes y personal docente y administrativo
SEGUIMIENTO	
Primer semestre del año	Informe
Segundo semestre del año	Herramientas técnicas
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES
Tiempo del proceso	Informe de control de la calidad