



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**“Modelo de gestión por procesos para las Direcciones Académica y
Financiera de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede
Regional Manabí”**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Zambrano Castro, Laura Carlina

DIRECTOR: Pereira Sotomayor, Edwin Patricio, MBA

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Edwin Patricio Pereira Sotomayor

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

De mi consideración:

Que el presente trabajo, denominado: "Modelo de gestión por procesos para las Direcciones Académica y Financiera de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Regional Manabí", ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo

Loja, febrero de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo Zambrano Castro Laura Carlina declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: “Modelo de gestión por procesos para las Direcciones Académica y Financiera de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Regional Manabí” , de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo el Magister Edwin Patricio Pereira Sotomayor director (a) 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.....

Zambrano Castro Laura Carlina

C.I. 1311503146

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todos los profesionales que por distintas razones no han podido escalar a niveles más altos de formación académica...

A ellos...porque aquella oportunidad que aún no les alumbra yo he tenido la posibilidad de aprovecharla...

Laura Carlina Zambrano Castro

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado las capacidades necesarias para crecer y ser a nivel intelectual, profesional y personal.

A mi familia por formar parte de mi proyecto de vida y apoyarme incondicionalmente en la formación académica, humana y espiritual.

A PUCE Manabí, por haberme dado la autorización y el compendio de información necesarios para la realización del presente trabajo de Tesis.

A todos mis Colegas y Compañeros de trabajo, por dedicarme el tiempo suficiente para emprender en la investigación y el análisis del trabajo de Tesis.

A UTPL por su modalidad de estudio, sin ella no hubiera sido posible este logro que hoy es mío y de muchos otros profesionales que aspiraron escalar hacia niveles más altos de formación académica.

Laura Carlina Zambrano Castro

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2

CAPÍTULO I

1. Introducción.....	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación de importancia de la propuesta.....	7
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Alcance.....	9

CAPÍTULO II

2. Metodología.....	11
2.1 Identificación y secuencia de los procesos.....	12
2.1.1 Definición de los procesos.....	13
2.1.2 Representación de los procesos.....	14
2.2 Descripción de los procesos actuales.....	14
2.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados.....	17
2.4 Mejora Continua de los procesos.....	19

CAPÍTULO III

3. Marco Teórico.....	21
3.1 Gestión por procesos.....	22
3.2 Principios de la Gestión por Procesos.....	23
3.3 Procesos.....	23

3.3.1 Principales factores para la identificación y selección de procesos.....	27
3.3.2 Categorización de los procesos.....	28
3.4 El control estadístico de los procesos.....	28
3.5 Herramientas utilizadas en la gestión de los procesos.....	29
3.5.1 Diagrama de Pareto.....	32
3.5.2 Diagrama de Dispersión.....	32
3.5.3 Diagrama de causa – efecto.....	33
3.5.4 Gráficas de control.....	33
3.5.5 Estratificación.....	33
3.5.6 Histogramas.....	34
3.5.7 Hoja de control.....	34
3.6 Indicadores de gestión.....	34
3.7 Introducción al Mejoramiento Continuo.....	36

CAPÍTULO IV

4. Aspectos generales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí	39
4.1 La Institución.....	40
4.1.1 Breve historia.....	40
4.1.2 Campus de la Sede Regional Manabí.....	40
4.1.3 Oferta Académica.....	41
4.1.3.1 El Sistema Modular.....	41
4.1.3.2 Oferta de Pregrado.....	42
4.1.3.3 Oferta de Postgrado.....	43
4.1.4 Logotipo Institucional.....	43
4.1.5 Proyecto Institucional PUCEM.....	43
4.1.6 Filosofía PUCEM.....	45
4.1.6.1 Misión.....	45
4.1.6.2 Visión.....	45
4.1.6.3 Objetivos Institucionales.....	45
4.1.6.4 Principios.....	46
4.1.6.5 Valores Institucionales.....	47
4.1.6.6 Macro-políticas.....	47
4.1.6.7 Perfil de quienes forman la Comunidad Universitaria de la PUCE Manabí....	48

4.2 Marco Legal.....	48
4.3 Organización.....	48
4.3.1 Organigrama Institucional.....	48
4.4 Recurso Humano.....	50
4.5 Sus Servicios.....	50
4.6 Sus Clientes.....	51
4.7 Arancel diferenciado.....	52

CAPÍTULO V

5. La Gestión de Procesos en Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Regional Manabí	56
5.1 Identificación y secuencia de los procesos.....	57
5.2 Descripción de los procesos.....	64
5.2.1 Detalle de tareas del proceso de asentamiento de notas a estudiantes informales	64
5.2.2 Detalle de tareas del proceso de facturación de aranceles.....	67
5.2.3 Fichas de procesos.....	70
5.3 Seguimiento y medición de los procesos.....	68
5.3.1 Proceso 1: Asentamiento de notas a estudiantes informales.....	75
5.3.1.1 Formulación de indicadores.....	75
5.3.1.2 Fichas técnica de los indicadores.....	77
5.3.2 Proceso 2: Facturación de aranceles.....	85
5.3.2.1 Formulación de indicadores.....	86
5.4 Mejora de los procesos.....	91
5.4.1 Planes de mejora.....	92
5.4.1.1 Objetivo General.....	92

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	99
Recomendaciones.....	101

BIBLIOGRAFÍA

102

ANEXOS

106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura Nº 1	Modelo de agrupación de procesos.....	14
Figura Nº 2	Esquema de descripción de procesos.....	15
Figura Nº 3	Definición del Ciclo P.D.C.A.....	20
Figura Nº 4	Cadena de acciones y relación entre proveedor-productor-cliente	26
Figura Nº 5	Técnicas de investigación.....	31
Figura Nº 6	Organización de información.....	31
Figura Nº 7	Las 7 herramientas de la calidad.....	32
Figura Nº 8	Diferencia entre indicador e índice.....	36
Figura Nº 9	Campus Portoviejo.....	40
Figura Nº 10	Campus Bahía de Caráquez.....	41
Figura Nº 11	Campus Chone.....	41
Figura Nº 12	Logotipo Institucional.....	43
Figura Nº 13	Organigrama de PUCE Sede Manabí.....	49
Figura Nº 14	Pirámide Organizacional de PUCEM.....	51
Figura Nº 15	Modelo de agrupación de procesos PUCEM.....	57
Figura Nº 16	Diagrama de flujo del proceso: asentamiento de notas a estudiantes informales	66
Figura Nº 17	Diagrama de flujo del proceso: facturación de aranceles.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1	Símbolos básicos para representación de mapa de procesos	16
Tabla Nº 2	Principios de gestión de la calidad.....	38
Tabla Nº 3	Carreras de Pregrado.....	42
Tabla Nº 4	Carrera de Postgrado.....	43
Tabla Nº 5	Agrupación del Recurso Humano por funciones.....	50
Tabla Nº 6	Costo total por carreras y categorías: Biología Marina.....	53
Tabla Nº 7	Costo total por carreras y categorías: Administración, Hidráulica y Agroindustrias	54
Tabla Nº 8	Costo total por carreras y categorías: Licenciatura en Turismo	55
Tabla Nº 9	Mapa de procesos de la Dirección Académica.....	58
Tabla Nº 10	Mapa de procesos de la Dirección Financiera.....	61
Tabla Nº 11	Criterios de selección de los procesos.....	63
Tabla Nº 12	Descripción del proceso: asentamiento de notas a estudiantes informales	64
Tabla Nº 13	Descripción del proceso: facturación de aranceles.....	67
Tabla Nº 14	Ficha del proceso: asentamiento de notas a estudiantes informales	70
Tabla Nº 15	Ficha del proceso: facturación de aranceles.....	71
Tabla Nº 16	Hoja de verificación 1: envío y recepción de solicitudes.....	73
Tabla Nº 17	Hoja de verificación 2: envío de matrículas y registros académicos/recepción de solicitudes	74
Tabla Nº 18	Detalle de indicadores del proceso: asentamiento de notas a estudiantes informales	76
Tabla Nº 19	Ficha del indicador I001-1.....	77
Tabla Nº 20	Análisis del indicador I001-1.....	78
Tabla Nº 21	Ficha del indicador I001-2.....	79
Tabla Nº 22	Análisis del indicador I001-2.....	80
Tabla Nº 23	Ficha del indicador I001-3.....	81
Tabla Nº 24	Análisis del indicador I001-3.....	82
Tabla Nº 25	Ficha del indicador I001-4.....	83
Tabla Nº 26	Análisis del indicador I001-4.....	84
Tabla Nº 27	Detalle de indicadores del proceso: facturación de aranceles	85
Tabla Nº 28	Ficha del indicador I002-1.....	86
Tabla Nº 29	Análisis del indicador I002-1.....	87

Tabla Nº 30	Ficha del indicador I002-2.....	88
Tabla Nº 31	Análisis del indicador I002-2.....	89
Tabla Nº 32	Ficha del indicador I002-3.....	90
Tabla Nº 33	Análisis del indicador I002-3.....	91
Tabla Nº 34	Plan de mejoras del proceso: asentamiento de notas a estudiantes informales	93
Tabla Nº 35	Plan de mejoras del proceso: facturación de aranceles.....	96

RESUMEN

La gestión de procesos se ha convertido en una de las herramientas administrativas de gran aplicación en los actuales momentos por las ventajas que ofrece para poder medir y evaluar el desempeño de los procesos en relación a la inversión de recursos y las metas planteadas.

El presente trabajo tiene como finalidad evaluar la actual gestión de procesos que se ejecutan en las Direcciones Académica y Financiera de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Campus Chone, específicamente en los procesos de apoyo dirigidos a satisfacer requerimientos de la población estudiantil no asociados con el modelo educativo.

Para un levantamiento del modelo de Gestión de Procesos se aplicó el siguiente orden metodológico: a) identificación de los procesos, b) la descripción de los procesos, c) el seguimiento y medición de los procesos, d) propuesta de la mejora de procesos; todo esto con la finalidad de evaluar el actual rendimiento de los procesos de apoyo: asentamiento de notas a estudiantes informales y facturación de aranceles.

La evaluación del desempeño de ambos procesos se califica según las categorías de Eficiencia, Eficacia y Efectividad.

PALABAS CLAVES: Gestión, procesos, evaluar, metas, mejora, eficiencia, eficacia y efectividad.

ABSTRACT

Process management has turned into one of the administrative tools widely used in the present time for the advantages that to measure and evaluate the process performance in relation to the investment of resources and the goals set.

This work has as objective to evaluate the present process management that carry out in the Academic and Financial Directions of the Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Chone Campus, specifically in the support process directed to satisfy requirements of student population not associated with the educative model.

For a lifting of the process management model the following methodological process was applied: a) identification of the process, b) description of the process, c) monitoring and measurement of the process, d) proposal of the improvement process; all with the aim to assess the current performance of the support processes: settlement of the grades to informal students and billing tariffs

Performance evaluation of both processes is classified according to the categories of: Efficiency, efficacy and effectiveness.

KEYWORDS: Management, process, evaluate, goals, efficiency, efficacy, effectiveness

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las Universidades a nivel mundial han marcado su trayectoria y participación en el manejo y desarrollo de las ciencias, mismas que sirven a un sinnúmero de organizaciones para llevar a cabo su gestión y ver cumplidos sus ideales.

En el Ecuador las instituciones formadoras en Educación Superior han crecido significativamente y los Gobiernos de turno no han prestado importancia a la evaluación de sus resultados al servicio de la Comunidad y todos sus beneficiarios.

Se vive una época de cambios, en medio de disposiciones, reformas, actualización y creación de artículos que regulen el actuar de las Universidades a nivel de país, sin embargo, existe un gran número de instituciones que no logran cubrir los requerimientos de la Ley Orgánica de Educación Superior¹(LOES) y los organismos competentes para la evaluación y acreditación como centros formadores de profesionales.

Dentro de tales exigencias existe la preocupación por la calidad de gestión en el servicio que las Universidades prestan, es así que aquellas que tiene un mayor presupuesto tratan de automatizar los servicios académicos a tal punto que el estudiante actuando como cibernauta puede satisfacer sus requerimientos.

Sin embargo, no todas las universidades poseen la partida presupuestaria en el caso de las públicas o los ingresos necesarios derivados de las matrículas y aranceles² en las privadas, para gestionar con eficiencia, es decir, se atribuye y en cierta medida se justifica la falta de recursos que ayude a atender estos requerimientos, pero en algunos de los casos esto puede contradecirse.

La competitividad³ a nivel de universidades se ha fortalecido a pasos agigantados y más aún en las instituciones privadas donde la Gratuidad de la Educación⁴ como Política de Estado

¹ Esta Ley regula el sistema de educación superior en el Ecuador, a los organismos e instituciones que lo integran; determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

² Se refiere al costo anual que debe pagar el estudiante y/o su familia para cursar el año académico, semestre o ciclo de estudios (Chile).

³ Es la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno (RODRÍGUEZ & PAREDES, 2005)

hace merma en el mercado de aspirantes a la formación superior, la disputa y controversia por la ubicación dentro de las categorías plantea el cuestionamiento universitario sobre la posible redefinición del modo de proceder a nivel de toda su estructura jerárquica y su plan de gestión.

Los requerimientos para la acreditación son muchos y entre ellos la evaluación en términos de calidad para dar un puntaje a la gestión administrativa que implique el uso eficiente y eficaz de todos sus recursos para el logro de objetivos institucionales.

El estudiante en su rol protagónico tiene derecho a la calidad de enseñanza, a la calidad del servicio administrativo, a la eficiencia y la inmediatez para ver resueltas sus exigencias a nivel de trámites universitarios.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Manabí (PUCEM), tiene como Misión formar personas profesionalmente solventes y humanamente comprometidas en la construcción de sociedades fundadas en la Verdad, la Justicia y la Libertad, a través de la docencia, la investigación, la vinculación con el resto de la sociedad manabita y la cooperación internacional (S.J. FUENTES V., 2008).

La Misión de PUCEM requiere de la correcta gestión de procesos estratégicos, operativos y de apoyos de los cuales se tiene que:

- Sus procesos estratégicos, se fundamentan en la Planeación Estratégica Institucional, la Acreditación, Desarrollo Humano y los Convenios Internacionales.
- Los procesos operativos se enmarcan en lo Académico dividido en Docencia, Pre-grado (primero a octavo semestre) y Post-grado; Proyectos e Investigación y Vinculación con la Comunidad.
- Entre los procesos de apoyo se tienen a los servicios generados por las Direcciones Académica y Financiera, Asesoría Legal, Recursos Humanos y Desarrollo Humano.

De lo anterior se identifica como elemento de entrada para todos los procesos que la universidad requiere para el cumplimiento de su Misión al Estudiante, quien alrededor de

⁴ La educación pública será gratuita y el Estado la financiará de manera oportuna, regular y suficiente. La distribución de los recursos destinados a la educación se regirá por criterios de equidad social, poblacional y territorial, entre otros. El Estado financiará la educación especial y podrá apoyar financieramente a la educación fiscomisional, artesanal y comunitaria, siempre que cumplan con los principios de gratuidad, obligatoriedad e igualdad de oportunidades, rindan cuentas de sus resultados educativos y del manejo de los recursos públicos, y estén debidamente calificadas, de acuerdo con la ley (ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR, 2008)

cinco años habrá cumplido con los requerimientos únicos para la acreditación como profesional no solo en términos de formación académica sino también con el uso y satisfacción de los servicios académicos y financieros que le permitan tener su documentación al día.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Manabí (PUCEM) posee tres Campus ubicados en las ciudades de Portoviejo (Matriz), Chone y Bahía de Caráquez, cuya estructura organizacional y concepción filosófica no permite la autonomía en cada Campus para lo que se asignan Sub-Direcciones y Asistencias derivadas de las Direcciones Generales; en este caso el trabajo por funciones marca su debut y la satisfacción del cliente principal (estudiante) deberá aguardar hasta que cada funcionario considere que esto a aquello corresponde a no a sus funciones; es así como se fragmenta todo un curso de tareas que hoy por hoy debería manejarse como un verdadero proceso.

Al trabajar de forma estrictamente funcional un trámite o requerimiento del estudiante en los Campus puede tardar en resolverse de 8 a 180 días, dependiendo de la oficina en que se quedó estancada, de la posibilidad de autorización o rechazo, del error o eficacia en el documento, del cambio de formatos de un día para otro, de los tiempos de entrega de una dirección a otra, de los tiempos de despacho de la secretaría académica a cada Campus y por último de la oportunidad de enviar por valija, que sólo se da una vez por semana y no vuelve hasta contar ocho días.

La población de estudiantes en Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Manabí (PUCEM) crece significativamente en cada año de oferta académica y junto a ello la demanda de los servicios académicos y financieros, toda vez que los recursos en medidas de personal y otros para atender los requerimientos no varían, es así como los ochos días promedio de actualización de datos en el sistema académico y posteriormente financiero *generan demoras significativas en la tramitación, ingreso, aprobación y autorización de requerimientos emitidos por los estudiantes, lo que trae como consecuencia el famoso cuello de botella para otras Direcciones y/o dependencias que requieren del resultado del proceso.*

La problemática central de los procesos en la Dirección Académica se manifiestan en las demoras generadas en la tramitación de solicitudes y requerimientos de los estudiantes, que son asignadas desde los Campus hasta la Matriz, colapsando los tiempos de respuestas y los niveles de satisfacción de los clientes del proceso.

Las Direcciones Académica y Financiera de PUCE Sede Manabí, poseen los recursos vitales para atender a la población estudiantil, sin embargo, las quejas de los estudiantes

ante la inconformidad sobre el tiempo de respuestas es cada vez más notoria, lo que en cierta medida cuestiona el modelo de gestión que se lleva a cabo dentro de mencionadas Direcciones.

Dentro de ambas Direcciones existen procesos que tienen dependencia según sea el caso del estudiante y el servicio requerido por el mismo; es así como el manejo de los recursos a nivel de institución pueden verse afectados significativamente, al poseer deficiencias a lo largo de los procesos, cuyo resultado último es la insatisfacción de los protagonistas de los distintos procesos.

Tomando como referente la ponencia de Marcial Rubio Carrera, personal administrativo de la Universidad Católica de Chile, en su discurso *“La transformación de la administración universitaria”*, se deja en claro algo; las universidades con capital dependiente como las privadas no pueden crecer de forma acelerada y automatizada en equipos y sistemas de gran desempeño tecnológico que satisfaga las necesidades, premuras y exigencias de los estudiantes; sin embargo, no siendo éste el caso se debe optimizar los recursos, mejorar el proceso y establecer indicadores de control que permita a las Direcciones prestar servicios de calidad y cubrir de forma inmediata las demandas del servicio emitidas por los estudiantes.

1.2. Justificación e importancia de la propuesta

Las reformas planteadas al modelo de gestión universitaria a nivel de Latinoamérica y de los países del mundo han generado grandes cambios a nivel de las políticas de gobierno, de la población de aspirantes y de la sociedad en general.

Se vive en la “Era del conocimiento⁵ y los servicios”, por tanto las formas de cumplir y manejar las exigencias del denominado cliente se vuelven más agresivas ante la reacción competitiva.

En el Ecuador la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) plantea retos a las Universidades en medida de las exigencias en números de requerimientos que deben de cumplir a nivel académico, científico, de investigación, vinculación y administrativo; es así como muchas de las universidades del Estado Ecuatoriano se han sometido a la redefinición

⁵ El conocimiento se ha convertido en un nuevo factor de producción. El trabajo basado en conocimiento desplaza al manual (en 1881, nueve de cada diez trabajadores realizaban trabajo manual; para el 2010 será uno de cada diez). La actividad agrícola, que era la única para el 98% de la población del siglo XVIII, pasó a serlo para menos del dos por ciento a finales del siglo XX (<http://www.abc.es/20090927/valencia-valencia/conocimiento-20090927.html>).

de sus conceptos burocráticos y obsoletos sobre el diseño de modelos de gestión que califiquen sus rendimientos.

El artículo 24 literal (f) de la Ley Orgánica de Educación Superior propone la eficiencia administrativa a nivel institucional para garantizar el derecho de los estudiantes. La transformación de la administración universitaria demanda un programa de mejoras a las deficiencias y debilidades planteadas a nivel interno y que perjudican la imagen y la percepción de aquellos a los que las universidades atienden bajo las siglas de R.S. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

El Plan Nacional⁶ del Buen Vivir exige a las instituciones y demás organizaciones fomentar la investigación, educación, capacitación, comunicación y desarrollo tecnológico para la sustentabilidad de los procesos productivos y la conservación de la biodiversidad, compromiso hacia el cual las universidades tienen un rol que cumplir para convertirse en referentes a nivel de país y cumplir los requerimientos que exigen las reformas a la ley.

El enfoque del llamado “buen vivir”⁷ enfrenta a todas las organizaciones públicas y privadas a encontrar propuestas, programas y proyectos que permitan el desarrollo de las capacidades humanas y la convivencia en armonía con el medioambiente.

Las universidades también se enfrentan al cambio de los modelos de gestión para el manejo de las organizaciones del siglo XXI, por tanto, deben analizar su condición y optar por una propuesta que puede agilizar la entrega de sus servicios, garantizar la calidad y afirmar su contribución al desarrollo local.

La Gestión de Procesos se plantea como uno de los modelos de mejora continua sustentables en aplicación y que gracias al enfoque metodológico puede adaptarse a cualquier tipo de organización, con la finalidad de estandarizar el proceso, optimizar los recursos y manejar indicadores de gestión para evaluar el rendimiento.

Este modelo de mejora continua pretende cambiar la realidad actual de los servicios prestados en las Direcciones Académica y Financiera de PUCEM, con la finalidad de contribuir con la Institución al logro de su Misión, a la optimización de sus recursos, a la

⁶ El Plan Nacional del Buen vivir 2013 – 2017, constituye la guía del Gobierno que el país aspira tener y aplicar en los próximos cuatro años (SENPLADES, 2013)

⁷ Es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. No es buscar la opulencia ni el crecimiento económico infinito (SENPLADES, 2013).

eficiencia en el cumplimiento de los tiempos de respuestas a las solicitudes y requerimientos de los miembros del proceso, mismos que al no presentar una propuesta de cambio, traerán consigo insatisfacción, re-trabajo, reproceso, cuellos de botella, desaprovechamiento de recursos, estancamiento de información, desactualización de la información e incluso como consecuencia última se logra dar origen a la enfermedad del nuevo siglo, denominada estrés laboral para quienes actúan como miembro de los procesos.

La presente propuesta se justifica en la necesidad de redefinir el modelo de gestión de PUCEM como alternativa para el correcto manejo de la información académica y financiera requerida para el desarrollo de informes, auditorías, programas de cambio, programas de inversión, entre otros; que se formulan a partir de la situación actual y sobre todo para responder a las exigencias de la Ley Orgánica de Educación Superior (L.O.E.S.) y demás organismos competentes como garantía de Estado hacia la población estudiantil.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Proponer un modelo de gestión por procesos para las Direcciones Académica y Financiera de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Regional Manabí.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos debidamente fundamentada en la mejora continua.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Regional Manabí, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los procesos de apoyo en las Direcciones Académica y Financiera.
- Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los procesos generados en las Direcciones Académica y Financiera de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Regional Manabí, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con el artículo 24, literal f, de la Ley Orgánica de Educación Superior (L.O.E.S.).

1.4. Alcance

El presente trabajo analizará los procesos que se desarrollan en las Direcciones Académica y Financiera, exclusivamente en los procesos de apoyo dirigidos a atender necesidades de

los estudiantes en trámites académicos y financieros no relacionados a al modelo educativo y que se originan del Campus Chone al Campus Portoviejo (matriz); y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas o privadas, año 2012”⁸, propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

⁸ Línea de investigación: La innovación, clave para el desarrollo empresarial - Maestría en Gestión Empresarial (Departamento de Postgrados de UTPL, 2012)

2. METODOLOGÍA

En la actualidad toda organización se encuentra inmersa en entornos y mercados cada vez más competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito, o al menos sobrevivir en la industria, tiene la necesidad de lograr buenos resultados empresariales (BELTRÁN, CARMONA, CARRASCO, RIVAS, & TEJEDOR, 2002).

Para el logro de buenos resultados las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con el fin de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión.

Tomando como referencia lo anterior, fue imprescindible proponer y aplicar un proceso metodológico que se ajuste correctamente a las necesidades de Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí a fin de poder estructurar un modelo de gestión basado en procesos.

Antes de proceder al detalle de la metodología, fue de gran importancia identificar que la institución en estudio no opera sus actividades bajo un modelo basado en procesos, por tanto la aplicación metodológica presentará un primer escenario de cómo funciona la institución convirtiendo todas sus funciones en un todo llamado proceso.

Para emprender el trabajo de investigación y aplicación existió la necesidad de conformar un equipo de trabajo que fuera capaz de proveer información, verificar su uso y garantizar la veracidad del contenido; es así que el equipo lo conformaron: el Profesional en formación (Autor del trabajo), las Directoras de los Departamento Académico y Financiero, la Sub-Directora Académica y Auxiliar Financiera del Campus Chone y la Secretaria de Carreras del Campus Chone

A continuación se detalla el modelo a seguir en el desarrollo de la propuesta:

2.1. Identificación y secuencia de los procesos

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos a nivel organizacional, es la reflexión sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Para identificar los procesos dentro de todo el sistema organizacional de PUCEM se analizar las siguientes opciones metodológicas para una correcta escogencia, así:

- a) Relacionando las tareas que realizan cada una de las personas a lo largo y ancho de la escalera jerárquica (Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social).
- b) Identificando el proceso a partir de los resultados finales de un sub-sistema (producto o servicio).
- c) Desglosando los procesos a partir de los objetivos estratégicos.
- d) **Categorizando los procesos principales (claves u operativos) de acuerdo a la misión de la Unidad y, a partir de aquí, buscar el resto de procesos.**

Luego del análisis de cada literal se determinó que para una efectiva identificación y secuencia de los procesos se procedió a utilizar el punto **d)**, es decir, se aplicó la categorización de los principales procesos de PUCEM según su finalidad y relación con la filosofía institucional, es así que se los clasificó en procesos estratégicos, procesos claves y procesos operativos (Ver Gráfico N° 16: Modelo de Agrupación de Procesos PUCEM, Capítulo 5).

Así mismo, para una correcta aplicación metodológica fue de mucha importancia reconocer el objetivo, las entradas, salidas, recursos y procedimientos de los procesos principales definidos en la categorización, todo esto con la finalidad de poder documentar cada uno de los elementos e incluirlos dentro de una ficha de proceso (Ver Tablas N° 15 y N° 16: Fichas de los procesos 1 y 2, Capítulo 5).

2.1.1. Definición de los procesos.

Para definir los procesos a nivel organizacional, es importante distinguir el significado de proceso, a fin de evitar la confusión con funciones específicas o procedimientos de algunos procesos.

Para proceder a la definición de procesos de PUCEM se utilizó como referencia el siguiente concepto de proceso:

- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (VELASCO, 2010).

Con lo anterior se procedió a establecer adecuadamente las interrelaciones entre procesos, se utilizó la reflexión acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién va, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen, qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

Todo lo anterior se lo realizó durante varias sesiones con el equipo de trabajo para definir correctamente los procesos.

2.1.2. Representación de los procesos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un **mapa de procesos**⁹.

Para la elaboración y comprensión del mapa de procesos se trabajó con las Directoras Académica y Financiera de PUCEM, quienes con su amplio conocimiento sobre las funciones de cada Dirección seleccionaron el modelo de agrupación más idóneo en el que se podían asignar los procesos anteriormente identificados.

Así, se utilizó el modelo de agrupación de procesos de tres grupos, tal como lo muestra la figura siguiente:

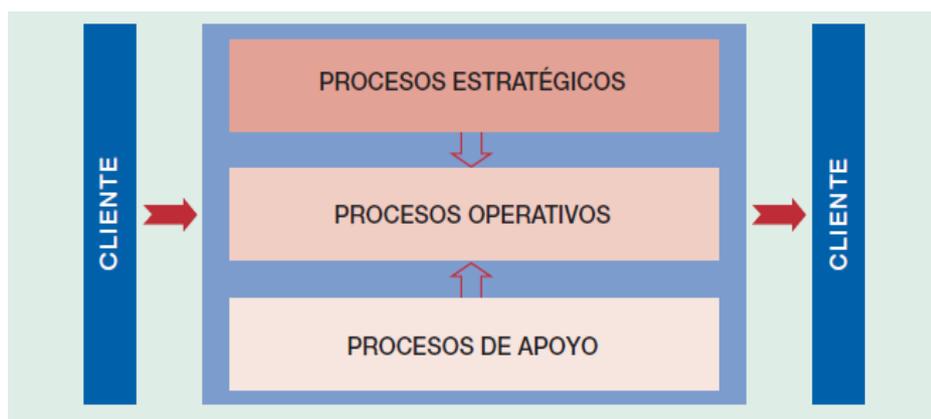


Figura N° 1: Modelo de agrupación de procesos

Fuente: Guía de la Gestión por Procesos

La aplicación del modelo a la institución en estudio se puede revisar en el Capítulo 5 (Ver Gráfico N° 16: Modelo de Agrupación de Procesos PUCEM).

2.2. Descripción de los procesos actuales

La descripción de un proceso tiene como finalidad identificar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo (BELTRÁN, CARMONA, CARRASCO, RIVAS, & TEJEDOR, 2002).

⁹ Se denomina mapa de procesos a la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión (BELTRÁN, CARMONA, CARRASCO, RIVAS, & TEJEDOR, 2002).

Para la descripción de las especificaciones relacionadas al proceso, el equipo de trabajo documentó las actividades y las características bajo el procedimiento establecido en la Figura N° 2.

Para detallar las actividades ambas Directoras reconocieron las diferencias existentes entre proceso y procedimiento; luego de aquello tomaron apuntes sobre las actividades principales y secundarias sobre aquellos procesos que se seleccionaron para la propuesta de estudio. (Ver Tablas N° 10 y N° 11: Mapas de procesos de las Direcciones Académica y Financiera, Capítulo 5).

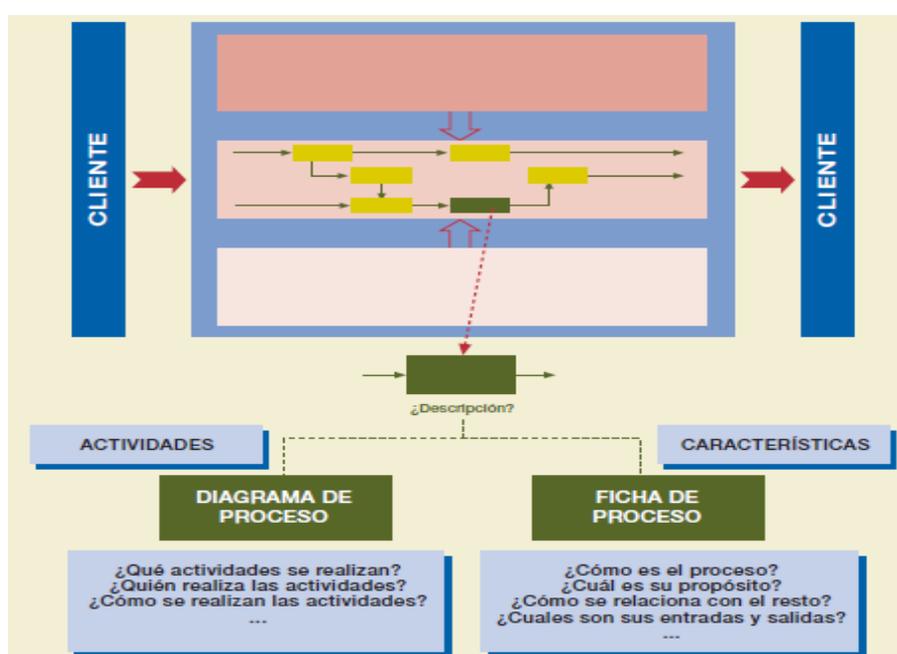


Figura N° 2: Esquema de descripción de procesos

Fuente: Guía de la Gestión por Procesos

Una vez recogida la información, el equipo de trabajo estructuró los diagramas de flujo de los procesos y las fichas de procesos para las Direcciones Académica y Financiera.

Para el correcto diseño de cada diagrama de flujo el equipo de trabajo describió los procesos, a fin de tener muy clara la cadena de actividades, una vez detalladas todas las actividades se escogió la clasificación de símbolos ANSI (FRANKLIN, 2011) como la más idónea para la representación gráfica (Ver Tablas N° 13 y 14: Descripción de los procesos).

A continuación se representa y explica la simbología utilizada, así:

Tabla N° 1: Símbolos básicos para representación de mapas de procesos.

SÍMBOLO	REPRESENTA	DESCRIPCIÓN
	Inicio de un proceso	Indica el inicio o la terminación del flujo.
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.

Fuente: Libro Organización de Empresas

Como herramienta para la descripción de los procesos en estudio, los miembros del equipo tomaron como modelo a la denominada **“Ficha de Proceso”**, para una mejor comprensión, se trabajó con la siguiente definición:

“Soporte de información que pretende reunir todas aquellas características importantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso” (BELTRÁN, CARMONA, CARRASCO, RIVAS, & TEJEDOR, 2002).

Así mismo, con la finalidad de que cada componente de la Ficha de Procesos se especificara de forma correcta, se utilizó la Guía para una Gestión basada en Procesos, donde fue de mucho aporte tener presente los siguientes conceptos:

- ✓ **Misión u objeto.-** Representa el propósito del proceso y debe inspirar el planteamiento de indicadores, así como los resultados que se pretende obtener.
- ✓ **Propietario del proceso.-** Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y la que debe lograr los resultados esperados.

- ✓ **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)
- ✓ **Alcance del proceso.-** Pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin del proceso).
- ✓ **Indicadores del proceso.-** Permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto.
- ✓ **Variables de control.-** Son aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del proceso y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso y por ende a los indicadores.
- ✓ **Inspecciones.-** Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con el fin de establecer control sobre el mismo.
- ✓ **Documentos y/o registros.-** Los documentos y registros vinculados al proceso permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

La representación final de las Fichas de Procesos se puede revisar en el Capítulo 5 del presente trabajo, donde se expone el contenido total del modelo de gestión para la institución en estudio.

2.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados

El enfoque basado en procesos requiere el seguimiento y medición de las actividades para:

- Saber lo que se está obteniendo
- Saber en qué medida se cumplen los objetivos y
- Dónde deben orientar las mejoras

Para plantear una forma de control a los procesos, se debe considerar que un sistema de gestión en procesos, aun disponiendo de un buen “mapa de procesos” y de unos “diagramas y fichas de procesos coherentes”, el sistema no dejará de ser evaluado.

Es así que, para dar seguimiento a los procesos en estudio se escogió la herramienta de la calidad denominada **HOJA DE REGISTRO O VERIFICACIÓN** tanto para el proceso de asentamiento de notas a estudiantes informales como para el proceso de facturación de aranceles.

La hoja de verificación se la utilizó para la recolección de datos durante un semestre calendario (Ver Tablas N° 17 y 18: Hojas de Verificación de los procesos, Capítulo 5). Con

todos los datos evidenciados por las guías de envío y recepción (valija), se procedió a establecer un modelo que permita medir la calidad y desempeño de los procesos de estudio.

Siendo así se escogió el modelo de evaluación basado en INDICADORES.

El diseño de indicadores fue una tarea muy compleja para el equipo de trabajo, pues son tan variadas sus categorías y sub-clasificaciones, que seleccionar uno u otro de forma incorrecta podría significar una pérdida de esfuerzos y recursos.

Para ayudar al diseño de los indicadores se debió identificar claramente el objetivo (misión) de los procesos, a fin de poder determinar los aspectos claves que debieran evaluarse para garantizar la satisfacción del cliente.

Luego del análisis de cada objetivo en las fichas de procesos, se estructuraron las Tablas N° 19 y 28 donde se presenta un detalle de las categorías de indicadores en relación al objetivo de cada proceso en estudio, así mismo, se definen los indicadores e índices (fórmulas) a utilizar para evaluar los resultados de cada proceso por categorías.

Durante el diseño de los indicadores se volvió imprescindible reflexionar constantemente sobre el establecimiento de metas, puesto que como se indicó con anterioridad, PUCEM no posee un modelo de gestión, por tanto no existen datos históricos para poder establecer límites a las metas.

Así, los límites de las metas se definieron basados en la absoluta premisa de que un sistema de gestión deberá garantizar siempre la plena satisfacción del cliente y por lo tanto el margen de error para fallas deberá ser siempre un mínimo (se consideró el 5% para algunos indicadores). Ver Tablas N° 19 y 28.

Para evaluar el rendimiento de cada indicador se diseñaron 4 fichas de indicadores para el proceso 1: asentamiento de notas a estudiantes informales y; 3 fichas de indicadores para el proceso 2: facturación de aranceles.

En todas las fichas se establecen algunos elementos de las fichas de procesos y de forma adicional se planteó el indicador, la meta y categoría del mismo; de igual forma el rendimiento representado por histogramas con el posterior análisis de la relación causa – efecto.

2.4. Mejora Continua de los procesos

La mejora continua debe ser el objetivo estratégico de una organización, para aumentar el desempeño y beneficiar a las partes interesadas.

Para poder dar lugar a la mejora de procesos en PUCEM, fue de vital importancia analizar los resultados obtenidos durante el seguimiento y evaluación de cada uno de los procesos y poder identificar cuál de ellos no logran los resultados planificados y dónde se presentaron las oportunidades de mejora.

Como lo muestran cada una de las fichas de indicadores, los resultados no fueron nada satisfactorios en relación a las metas planteadas, porque la institución en estudio necesita de forma emergente ajustarse a un Plan de Mejoras que le permita aumentar su desempeño y garantizar servicios de calidad.

Una de las herramientas que mejores resultados ha causado a la mejora de la gestión por procesos es el famoso Ciclo de Deming, conocido como el Ciclo P,D,C,A:

- El **Ciclo P, D, C, A**, por sus siglas en Inglés (plan, do, check, act)
- El **Ciclo P, H, V, A**, por sus siglas en español (planear, hacer, verificar, actuar).

Al tomar como referencia el Ciclo de Deming para la resolución de problemas fue preciso analizar en cada ficha de indicador las causas de cada problema, a fin de poder plantear acciones correctivas que eliminen o disminuyan los efectos para obtener resultados satisfactorios en términos de eficiencia y productividad.

Para el planteamiento de las mejoras se utilizó la primera fase del ciclo de Deming (Ver Gráfico N° 4). No se procedió al desarrollo de las fases posteriores porque ameritaba implementación y ejecución, por tanto, se sugieren las fases siguientes como aporte a otro trabajo de tesis.

El planteamiento de acciones correctivas son ideas presentadas por el autor del trabajo de Tesis, por tanto, para una futura implementación se requerirá de la autorización del máximo representante de la institución.

La siguiente figura fue utilizada como referencia para la aplicación de la primera fase del Ciclo de Deming.

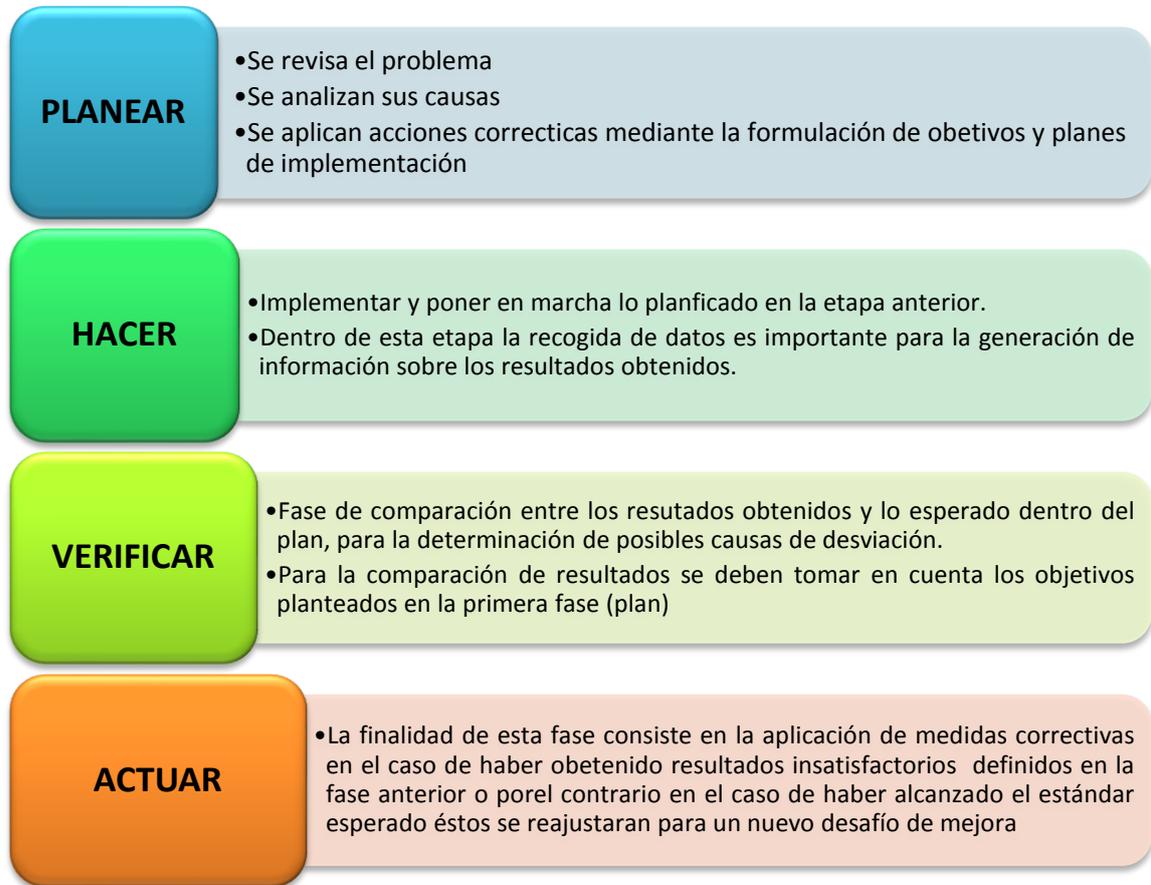


Figura N° 3: Definición del Ciclo de Deming

Fuente: Definición del Ciclo P.D.C.A.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Gestión por procesos

La constante lucha de todas las organizaciones por diferenciarse dentro de una industria cubierta de competidores, les conlleva a repensar su forma de gestión, a redefinir su curso estratégico y sobre todo a encontrar nuevas formas de lograr la productividad en la inversión y manejo de recursos, para lograr resultados que satisfagan a los distintos grupos de interés que rodean a la organización.

La gestión por procesos se considera como una de las herramientas modernas para el manejo de las organizaciones actuales y se define en los términos siguientes:

“La gestión por 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” (CARRASCO, 2011).

La gestión por tanto es una actividad que permite la evaluación cuantitativa de los resultados de uno o varios procesos por medio de indicadores aplicados a cada tipología de procesos, con la finalidad de poner tomar medidas correctivas.

Con lo anterior se deja en claro que la gestión por procesos no es la simple documentación, un recorte de personal, un nuevo modelo burocrático, un modo de lograr una certificación internacional o una nueva forma de presionar al personal, entre otras.

La gestión de procesos debe asimilarse como la oportunidad que tiene la organización para lograr un nuevo compromiso de la directiva por un cambio organización y cultural; un sistema de gestión evaluable que permita establecer cambios, identificar costos por actividades y sobre todo encontrar mejoras para satisfacer a clientes internos y externos.

Para una correcta gestión se requiere de la evaluación constante mediante la aplicación de los indicadores de gestión.

En los sistemas de gestión, los indicadores son la herramienta ideal para efectuar seguimientos y mediciones del desempeño de los procesos que los componen. Sirven para facilitar a la alta dirección la revisión del sistema de gestión y la toma de decisiones contundentes si no se logran las metas previstas.

3.2. Principios de la Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos al formar parte de un Sistema de Gestión de Calidad¹⁰ (S.G.C.) genera principios importantes para las decisiones empresariales pensadas siempre en los clientes y sus objetivos de negocios.

A continuación, se exponen 11 principios que invitan a las organizaciones del presente a reconsiderar su gestión y proponer cambios basados en procesos.

1. Orientación consciente hacia las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Identificación del mapa de procesos de la organización.
3. Existencia de un patrón claro de propiedad que supervise y mejore el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos de los procesos.
4. Identificación de los procesos clave.
5. Diseño o rediseño de los procesos clave.
6. Gestión de los procesos clave: control y mejora.
7. Gestión de los procesos transversales clave.
8. Aplicación de la gestión de la calidad al proceso: control, mejora y planificación de la calidad.
9. Existencia de un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
10. Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos, para ello se utiliza el ciclo PDCA. (Ver Cap. II, pág. 16-17)

Todos los procesos deben ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y la eficacia de los mismos; para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

3.3. Procesos

En la medida en que las organizaciones dirigen sus acciones de maneras distintas, se hace necesario considerar el enfoque de procesos como una forma de organizar el trabajo para generar valor.

¹⁰ Un Sistema de Gestión de la Calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad (REY, 2011).

Para lograr este propósito, se recomienda conocer la definición de proceso, sus componentes, su relación con los sistemas y su comportamiento, así como las características y ventajas que ofrece su empleo.

A continuación se detallan algunas definiciones claras sobre procesos:

- ✓ Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente (CARRASCO, 2011).
- ✓ Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes (COELLO).
- ✓ Proceso es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo (CARRASCO, 2011).

Para continuar con el análisis sobre el enfoque de procesos se utilizará la siguiente definición:

- ✓ *“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”* (GESTION - CALIDAD.COM, 2009).

Con lo anterior queda claro que un proceso está formado por los siguientes elementos:

- **INSUMOS.-** También denominado **ENTRADAS o INPUTS**. Considera a todos los factores de ingreso necesarios para dar lugar a un procedimiento, así: información, documentos, políticas, restricciones y otros elementos que contribuyen al diseño del proceso y a la calidad de los resultados (CHANG, Mejora continua de procesos, 1996)

El abastecimiento de insumos correctos juega un papel importante en el desarrollo del proceso y para esto es de gran importancia trabajar con los proveedores de cada uno de los insumos, para asegurar que el ingreso de elementos se ajuste a los estándares de calidad o requisitos mínimos de exigencia que se necesitan para dar lugar al proceso. Un ejemplo de aquello puede ser el famoso outsourcing¹¹.

- **PROCEDIMIENTO.-** Se refiere al conjunto de actividades necesarias para transformar las entradas en un resultado que agregue valor para el cliente.
- **RESULTADO.-** Conocido también como **SALIDAS u OUTPUTS**. Se refiere al resultado final de haber dado procedimiento a los elementos de entrada, estos

¹¹ El outsourcing es la estrategia de gestión ideal para mejorar la competitividad de las pymes. Consiste en delegar total o parcialmente un proceso interno de la empresa en un especialista contratado (PERCEPTICA S.A., 2005).

resultados pueden ser bienes, servicios, información, documentos, planes, acciones u otros, dependiendo de la misión del proceso.

En cuanto al resultado del proceso es de gran consideración evaluar la calidad de su obtención, para garantizar tanto la satisfacción de un cliente externo como la productividad de la cadena de procesos del sistema administrativo si es dirigido a un cliente interno.

Una vez identificado los elementos de un proceso es de gran aporte interpretar la cadena de acciones y relación entre **PROVEEDOR – PRODUCTOR – CLIENTE**, es decir, cómo estos agentes pueden variar su participación según la condición del proceso así (CHANG, Mejora Continua de Procesos, 1999):

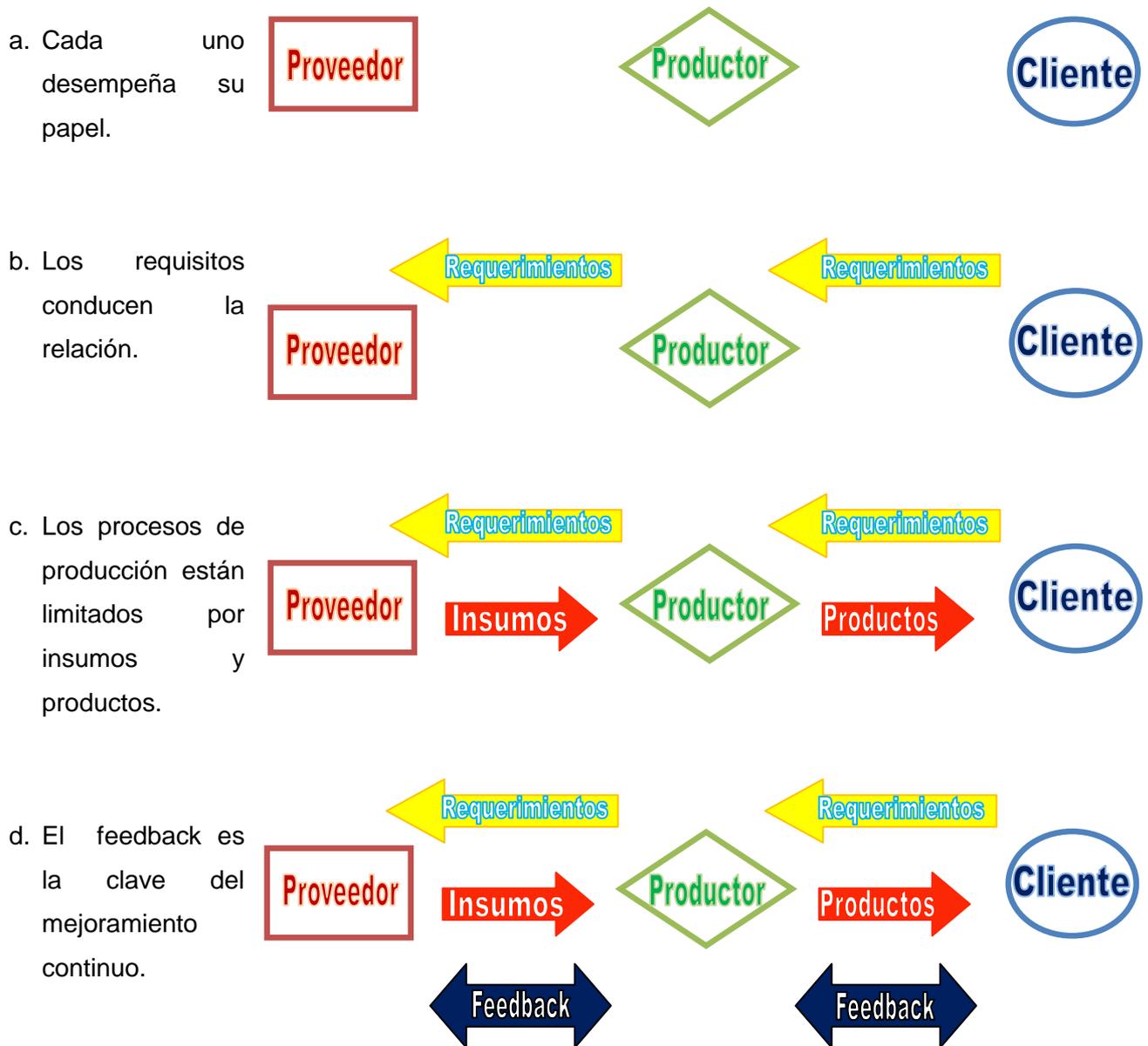


Figura Nº 4: Cadena de acciones y relación entre PROVEEDOR – PRODUCTOR – CLIENTE

Fuente: Libro Mejora Continua de Procesos

Explicando un poco el papel o comportamiento que cada elemento de la cadena **Proveedor** – **Productor** – **Cliente** desempeña dentro del proceso, se puntualiza lo siguiente:

- ✓ **El proveedor** debe suministrar el insumo de acuerdo con los requerimientos del productor para no perder la calidad.
- ✓ **El productor** es el responsable de la operación y por tanto se le considera dueño del proceso y puede ser cualquier persona, grupo de trabajo o departamento que asegure

una operación de proceso fluida y eficaz. El productor entrega el producto conforme a los requerimientos de los clientes del proceso.

✓ **El cliente** es cualquier persona, grupo de trabajo o departamento que recibe el producto y determina sus requerimientos. Básicamente hay dos clases de clientes:

A. Cliente interno.- Es una persona, grupo de trabajo o departamento que trabaja para la misma organización que el productor.

B. Cliente externo.- A diferencia del anterior es una persona ajena a la organización y no mantiene ningún grado de dependencia laboral.

3.3.1. Principales factores para la identificación y selección de los procesos.

Dentro de un sistema administrativo puede existir una lista interminable de procesos, sub-procesos y sub-sub-procesos, tanto así, que a la hora de decidir sobre qué proceso se quiere diagramar, mejorar, cambiar o rediseñar la situación se vuelve compleja y más aún para quienes están al frente del proceso ya que pueden confundir un macro proceso con un micro proceso.

Para que la identificación y selección del proceso tenga mejores resultados es necesario que se consideren los siguientes factores (BELTRÁN, CARMONA, CARRASCO, RIVAS, & TEJEDOR, 2002):

- ✓ Grado de Influencia en la satisfacción del cliente
- ✓ Los efectos en la calidad del producto/servicio
- ✓ Influencia en los factores críticos de éxito (F.C.E.)¹²
- ✓ Influencia en la misión y estrategia
- ✓ Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios
- ✓ Los riesgos económicos y de insatisfacción
- ✓ Utilización intensiva de recursos

Los factores indicados tienen relación directa con el ser de la organización o con su actividad principal y las consecuencias positivas o negativas afectarán directamente a lo estratégico y de apoyo a nivel organizacional.

¹² Los Factores Críticos de Éxito se definen como aquellas capacidades indispensables para el éxito empresarial en cualquier industria o sector. Se constituyen como capacidades sobre las cuales la empresa actúa para alcanzar una ventaja competitiva sostenible y niveles de rentabilidad superiores a los de la industria (ANTONIO, 2006)

3.3.2. Categorización de los procesos.

Todas las organizaciones independientes al giro comercial o actividad principal que manejen pueden agrupar a sus procesos en diversas categorías, según lo consideren apropiado para su correcta identificación; sin embargo, existe una tipología de común denominación en la que se puede valorar en mejor sentido el proceso, sus efectos y su radio de acción en la gestión de la calidad, así:

- **Procesos estratégicos.-** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar una respuesta de satisfacción. Son procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.
- **Procesos clave.-** Son los procesos que justifican la existencia de la empresa o de la unidad estratégica, tienen contacto directo con el cliente por tanto se refiere a todos los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad. Ej. Comercialización, aprovisionamiento, producción, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).
- **Procesos de soporte o apoyo.-** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, otros). Los procesos de soporte sirven de base para la ejecución de procesos claves.

3.4. El control estadístico de los procesos

La etapa de seguimiento de procesos amerita que quien esté a cargo de tal responsabilidad maneje las herramientas estadísticas para medir cada proceso en estudio.

El objetivo fundamental del control estadístico de procesos es ayudar a identificar las causas especiales que producen variaciones en el proceso y suministrar información para tomar decisiones (BORREGO, 2012).

El llevar un control estadístico de los procesos se adquieren algunas ventajas a nivel empresarial, sin embargo, es preciso destacar aquellas de mayor relevancia como:

1. Identificar en la muestra inicial del proceso las observaciones atípicas, a fin de excluirlas una vez detectadas las causas asignables y no tomarlas en consideración para estimar los parámetros del proceso.
2. Detectar a tiempo anomalías en el proceso, tanto por corrimientos de la media, como incrementos en la desviación por encima de sus límites naturales, para impedir la obtención de resultados fuera de especificación.

La práctica del control estadístico de procesos requiere que quienes lo dirijan conozcan con acierto cada uno de los elementos, variables, fórmulas y expresiones estadísticas para la obtención de resultados verosímiles y la aplicación de cálculos correctos y valederos.

El análisis de los resultados obtenidos dentro de la aplicación del control estadístico de procesos genera la determinación de las causas generadoras de tales resultados, es así que a nivel de procesos las causas de variabilidad pueden ser:

- a. **Causas asignables.-** La variabilidad está originada por causas que son identificables. Esta variabilidad no presenta un comportamiento estadístico y, por tanto, no son previsible las salidas. La organización debe identificar dichas causas y tratar de eliminarlas (BELTRÁN, CARMONA, CARRASCO, RIVAS, & TEJEDOR, 2002).
- b. **Causas no asignables o naturales.-** La variabilidad está originada por factores aleatorios, es decir, causas identificables que tienen un compartimiento estadístico y son predecibles (BELTRÁN, CARMONA, CARRASCO, RIVAS, & TEJEDOR, 2002).

3.5. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

En la práctica habitual de las organizaciones en general una de sus actividades estratégicas es la fijación de objetivos en relación a ventas, producción, utilidades, etc., y con ello amerita la comprobación periódica de los resultados adquiridos para definir si coinciden o no con lo propuesto.

Para no caer en los graves errores de suposición, impresión u opiniones es preciso que el equipo de trabajo de la organización sea conocedor y participe de las herramientas necesarias para el control y mejora de los procesos de la empresa.

Existe una gran cantidad de herramientas para el control de la gestión organizacional, sin embargo, su aplicación depende de la necesidad que se desee cubrir y de la tipología de funciones, áreas y procesos a los que desee controlar.

Algunas herramientas son de utilización estándar y de aplicación conjunta ya que se pueden adaptar a una mayor cantidad de controles organizacionales para la prevención y/o resolución de problemas, entre ellas se tiene a las famosas herramientas de la calidad que están relacionadas directamente con el Ciclo de Deming o Ciclo P.D.C.A.

Antes de conceptualizar a las herramientas de la calidad se debe tener presente que para su correcta aplicación se debe cumplir con los siguientes pasos:

1. **Obtención de datos e información**

Para controlar un proceso se necesita de datos que muchas veces se toman de forma desordenada o mal documentada, haciendo imposible su análisis posterior. En algunas ocasiones los datos suelen ser incorrectos porque se han tomado de forma distinta a la prevista y por tanto las conclusiones logradas carecerán de sentido.

Es muy común que en una empresa se recojan y archiven una gran cantidad de datos y, sin embargo, cuando se pretende solucionar un problema concreto, no se disponga de los datos para realizar un diagnóstico seguro, ya sea porque los datos no son seguros o no son fiables.

J.M. Juran¹³ propone su teoría (ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ, 2012) para distinguir entre dato e información así:

Datos = Hechos, realidades

Información = Respuesta a preguntas

La **“información”** incluye **“datos”**

Los **“datos”** no necesariamente incluyen **“información”**

Para la recolección de datos e información se pueden utilizar las siguientes técnicas de investigación:

¹³ Joseph M. Juran (1904-2008), filósofo de la calidad, una de sus principales aportaciones es la trilogía de la calidad: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. Para Juran la calidad no surge de manera accidental sino que debe ser planificada (GONZÁLEZ, MERA, & LACOPA, 2007).



Figura N° 5: Técnicas de investigación

Fuente: [c](#)

2. Organización de la información

Recopilada la información y los datos de la etapa anterior, estos deben clasificarse y organizarse para facilitar su posterior análisis, tal como lo demuestra el siguiente esquema:



Figura N° 6: Organización de información

Fuente: <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/18.htm>

Una vez que la información ha sido analizada se procede a la aplicación de las herramientas de la calidad, sobre las cuales Ishikawa menciona que el 95% de los problemas de una empresa, se pueden resolver mediante el empleo de las 7 herramientas de la calidad. Tomando como referencia la premisa de Ishikawa se describirá brevemente la aplicabilidad de las herramientas indicadas en el siguiente gráfico:

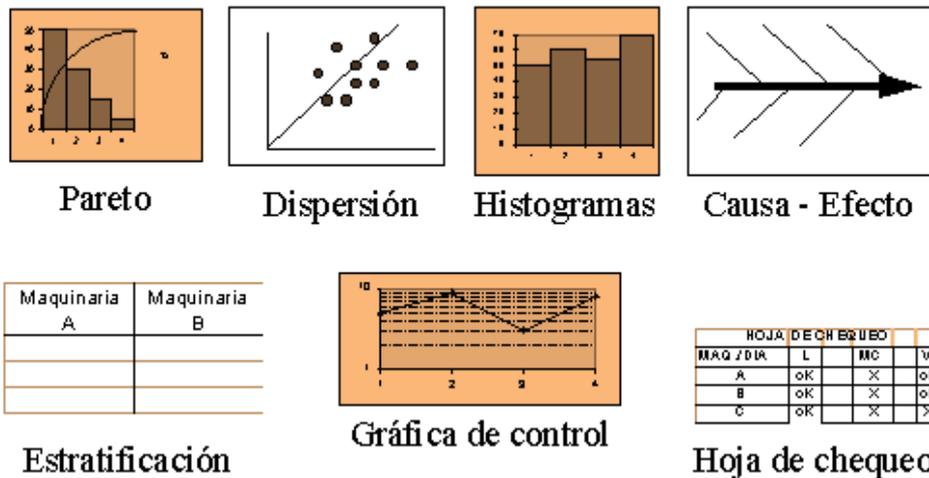


Figura N° 7: Las 7 herramientas de calidad

Fuente: <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/18.htm>

3.5.1. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto se constituye en una importante herramienta para la resolución de problemas sobre calidad y su eficiente aplicación muestra que cuando se analizan las causas de un problema, en general son unas pocas las responsables de su mayor parte (ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ, 2012).

En esencia se indica que en muchos casos la mayoría de defectos y su costo relacionado se deben a un número relativamente pequeño de causas, lo que para el Dr. Juran se denominaría la regla del 80/20 (ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ, 2012).

Su objetivo es determinar los problemas más complejos sobre los cuales se deben concentrar los esfuerzos de mejora.

3.5.2. Diagrama de Dispersión.

Para referirse al diagrama de dispersión es necesario considerar que para algunos autores es denominado diagrama bivariante. Su aplicación permite estudiar la relación entre dos variables, factores o causas que interviene dentro de un proceso, categoría o función (ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ, 2012).

Una de sus grandes ventajas se atribuye a la formación de varios escenarios gráficos resultantes de la observación en conjuntos diferentes de variables.

3.5.3. Diagrama de causa – efecto.

También conocido como el diagrama de Ishikawa. La aplicación del diagrama pretende mostrar que el resultado de un proceso puede atribuirse a una multitud de factores y que es posible encontrar la relación causa-efecto de aquellos factores (ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ, 2012).

Su objetivo principal es la identificación del problema que esté afectando al resultado de un proceso. Para su plena aplicación se requiere de la participación de un grupo de trabajo conocedor de la problemática en estudio que permita desglosar las causas y efectos a los mínimos posibles.

3.5.4. Gráficas de control.

Utilizadas para analizar rápidamente el comportamiento de los procesos a través del tiempo y detectar variaciones en relación a una medida de tendencia central.

Algunos autores (ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ, 2012), indican que su aplicación dentro del análisis de procesos puede identificar causas específicas asignables de la variación de una característica de calidad y usando aquel resultado se pueden establecer acciones correctivas para el proceso.

3.5.5. Estratificación.

Es un método para identificar la fuente de la variación de los datos recogidos, clasificando los datos según varios factores. El objetivo de aplicación es examinar la diferencia entre los valores promedio y la variación entre clases diferentes.

La resultante de la estratificación permitirá a la empresa tomar acciones correctivas en relación a los márgenes o diferencias en el que caso de que existieran.

Algunos autores indican que los criterios a tomar en cuenta para una correcta estratificación, son:

- Tipo de defecto
- Causa y efecto
- Localización del efecto
- Material, producto, fecha de producción, grupo de trabajo, operador, proveedor, lote, etc.

3.5.6. Histogramas.

El histograma es considerado en un tipo de gráfica especial que trata de mostrar la variabilidad dentro de un proceso, es decir, mediante la representación gráfica de barras de una tabla de frecuencias originadas por categorías específicas dentro de un proceso. Es utilizado para hacer seguimiento del desempeño actual de un proceso.

3.5.7. Hoja de control.

La hoja de control también conocida como hoja de registro se constituye como otra de las herramientas de la calidad para la mejora de procesos.

Técnicamente sirve para reunir y clasificar informaciones según determinadas categorías, mediante la anotación y registro de su frecuencia bajo la forma de datos (ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ, 2012).

A nivel empresarial se puede utilizar para la observación de un problema o por un acostumbrado control para el aseguramiento de la calidad, en cualquiera de los dos aspectos es importante identificar con acierto qué datos se desean recolectar y sobre qué proceso, categoría o área.

Dentro de la teoría de los sistemas de gestión de calidad se justifica su aplicación en la medida que permite a una empresa:

- Facilitar las tareas de recogida de información
- Evitar la posibilidad de errores o malos entendidos
- Permitir el análisis rápido de datos

3.6. Indicadores de gestión

Un **indicador** se plantea en términos numéricos para medir el desempeño y tomar acciones correctivas inmediatas (ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ, 2012).

También se puede definir a un **indicador** como variable que establece una relación entre dos o más datos significativos y que proporciona información sobre el estado de un proceso.

A nivel organizacional se lo toma como referencia o estándar para medir la gestión empresarial, estableciendo comparaciones entre la inversión de recursos, la eficiencia y la eficacia en el logro de los objetivos y la administración de recursos (MANTILLA, 2005).

Los indicadores deben cumplir con características únicas para distinguirse de cualquier otro elemento de aplicación, así:

- Deben medir el desempeño
- Expresarse en referencia numérica
- Ser verificables
- Relevantes para la toma de decisiones
- Relatividad en el tiempo
- Rentabilidad
- Fiabilidad

A lo anterior es necesario puntualizar quiénes son los encargados de diseñar indicadores dentro de todo un sistema organizacional.

Los involucrados directos en el planteamiento de indicadores son:

- El Responsable del seguimiento y evaluación
- Clientes internos – externos
- Usuarios
- Asesores externos

Como se pudo indicar el seguimiento y medición de los procesos, debe servir como mínimo para evaluar la capacidad y la eficacia de los procesos y tener datos a través de mediciones objetivas que soporte la toma de decisiones.

Uno de los principios de la gestión de calidad establecidos por la ISO 9000:2000 es el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, que establece que “las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”

Los indicadores manejan datos que luego son transformados en información y pueden clasificarse según la finalidad de control que tengan dentro de un proceso (BELTRÁN, CARMONA, CARRASCO, RIVAS, & TEJEDOR, 2002), así:

- **Indicadores de entrada.** Ej. Horas-hombre, horas-máquina.
- **Indicadores de salida.** Ej. Unidades producidas, clientes atendidos.
- **Indicadores de eficiencia.** Ej. Clientes atendidos/hora.
- **Indicadores de tiempo.** Ej. Tiempo promedio de atención al cliente.
- **Indicadores de calidad.** Ej. Trámites asistidos por semana y dependencia.

- **Indicadores de productividad.** Ej. Unidades etiquetadas por día y operario.
- **Indicadores de impacto.** Ej. Grado de satisfacción de los clientes

Al detalle anterior sobre tipologías de indicadores es preciso indicar que las empresas u organizaciones podrán combinar variables según su necesidad a partir del giro o actividad principal que las caracterice.

Así mismo, es de gran importancia puntualizar que en la mayoría de los casos las personas tienden a confundir el término indicador con índice y ante aquello es necesario señalar la diferencia:

- **Indicador**, es una variable o atributo, objeto de medición o valoración (ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ, 2012), por tanto servirá para comparar un valor actual con respecto a un referente.
- **Índice**, es la expresión matemática o cuantitativa del indicador (ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ, 2012).



Figura N° 8: Diferencia entre indicador e índice

Fuente: Libro Sistemas de Control de Gestión

3.7. Introducción al Mejoramiento Continuo

Las empresas que deseen permanecer en el mercado para conservar su ventaja competitiva y su identidad en términos de calidad deberán permanecer en la mejora continua.

Existen muchas definiciones acerca de la teoría de la mejora continua, sin embargo, en términos de fácil comprensión significa la fijación de metas constantes cada vez más altas

para buscar nuevos desafíos para la satisfacción de clientes y de otros grupos de interés vinculados a la empresa.

A nivel empresarial son varios los aspectos que pueden mejorarse de forma gradual o parcial, por tanto, las empresas deberán plantear su diagnóstico y decidir a qué apuntar y luego de aquello se podrá accionar sobre los siguientes pasos para la mejora continua (REY, 2011):

- Establecimiento de los objetivos para la mejora
- Búsqueda de posibles soluciones y su selección
- Implementación de la solución seleccionada
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implantación para establecer escenarios de comparación.
- Formalización de los cambios

La mejora continua al igual que cualquier otra herramienta para la gestión de calidad provee ventajas como:

- Mejora las capacidades de la empresa para el aumento de la ventaja competitiva.
- Permite a la empresa reaccionar rápidamente ante las oportunidades.
- Proyecta el esfuerzo de mejora a todo el sistema empresarial en relación con su estrategia competitiva.

En términos de calidad se indica que para conducir y operar una organización de forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle de forma sistemática y transparente; por tanto, la gestión de una organización comprende también la gestión de la calidad y para esto dentro de las normas NTP-ISO 9004:2001 se presentan ocho principios de gestión de la calidad, que han sido desarrollados para que los directivos de la organización los utilicen para liderar el mejoramiento continuo del desempeño en la organización (GARCÍA, QUISPE, & RÁEZ, 2003):

Tabla N° 2: Principios de gestión de la calidad

1. Organización enfocada al cliente.- Toda empresa depende del cliente y por tanto todos sus esfuerzos deben dirigirse a causar su máxima satisfacción con miras a aumentar la cuota de mercado y garantizar la fidelidad del cliente.
2. Liderazgo de la dirección.- La influencia de los directivos a nivel interno deberá provocar el involucramiento del personal hacia la consecución de los objetivos mediante un buen programa de motivación y la comunicación eficiente a nivel de la pirámide empresarial.
3. Participación del personal.- La implicación del personal en los programas y proyectos de la empresa posibilita que cada miembro use todas sus habilidades para crear, cambiar y mejorar a beneficio de la empresa.
4. Enfoque a los procesos.- La correcta identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la empresa permitirá concentrar los esfuerzos en la reducción de costes y tiempos a beneficio de los clientes y de la empresa.
5. Sistema enfocado hacia la gestión.- La identificación, comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, contribuyen a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejoramiento continuo.- Para garantizar el aumento de la satisfacción del cliente y demás interesados.
7. Toma de decisiones basadas en hechos.- Las decisiones que se tomen a nivel empresarial deben estar fundamentadas en información precisa y fiable obtenida de diversas fuentes y herramientas de calidad a fin de poder decir con acierto.
8. Relación mutuamente benéfica con proveedores.- Las relaciones con el proveedor deben permitir a la empresa proponer requerimientos para crear valor hacia su cadena con la finalidad de cubrir las exigencias del cliente y competir en un mercado cambiante.

Fuente: Libro Mejora Continua de la Calidad en los Procesos

**4. ASPECTOS GENERALES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR, SEDE REGIONAL MANABÍ**

4.1. La Institución

4.1.1. Breve historia.

La Sede Regional Manabí de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador tiene sus inicios por los años de 1990, tras una solicitud del Arzobispo de la Provincia José Mario Ruiz N. al Rector y al Consejo Superior de la Universidad y fue así como se consolidó el 15 de enero del 1993, con la aprobación del CONUEP.

Luego de un estudio de factibilidad, y al obtener un resultado de la situación de la provincia de Manabí en torno a sus necesidades y también a sus bondades, se logró establecer las carreras y programas que orienten su desarrollo de manera sustentable, lo que originó que la universidad se establezca en tres diferentes puntos geográficos (Chone, Bahía de Caráquez y Portoviejo) y con cinco carreras únicas para el desarrollo de la provincia. Todo

este proceso fue llevado a cabo por el primer Pro-Rector de la Sede Regional Manabí, el P. Carlos Moncayo., S.J.

4.1.2. Campus de la Sede Regional Manabí.



Dirección

Ciudadela Primero de Mayo, Calle Eudoro Looz s/n y 25 de Diciembre.

Teléfonos

(593-5) 244-0300, 244-0327, 099 482-277

Fax

(593-5) 244-0305

E-mail

pucema@interactive.net.ec

Figura N° 9: Campus Portoviejo

Fuente: www.pucem.edu.ec

**Dirección**

Km. 8, vía a Chone

Teléfonos

(593-5) 239-9030, 239-9025, 099 482-236

Fax

(593-5) 239-8299

E-mail

pucebahia@hotmail.com

Figura N° 10: Campus Bahía de Caráquez

Fuente: www.pucem.edu.ec

**Dirección**

Km. 11½, vía a Quito

Teléfonos

(593-5) 3028065, 3028066, 099 482-280

Fax

--

E-mail

pucemac_chone@yahoo.es

Figura N° 11: Campus Chone

Fuente: www.pucem.edu.ec

4.1.3. Oferta Académica.

4.1.3.1. *El Sistema Modular*¹⁴.

Las características de la región y las nuevas tendencias de la enseñanza llevaron a la Sede a separarse del sistema de estudios en “mosaico” y a crear su peculiar sistema modular, por el que la Sede es identificada actualmente, en la provincia.

¹⁴ (S.J. FUENTES V., 2008)

Este sistema implica un desarrollo secuencial de las materias correspondientes al semestre de estudios, con la presencia continua del profesor responsable hasta la terminación, evaluación e informe del módulo desarrollado a lo largo de dos, tres y hasta cuatro semanas, de acuerdo con el número de créditos del mismo.

En su esencia, el sistema modular implica una conexión rigurosa, directa o indirecta, con un determinado aspecto del perfil profesional. La parte teórica de la materia es complementada por un conjunto de actividades de laboratorio, prácticas de campo, lecturas dirigidas, actividades de taller, que se enmarcan dentro de una metodología particular. Vinculación con la Comunidad, es parte fundamental en los módulos, ya que por medio de Vinculación se aplica lo aprendido en clases, estableciendo necesidades, problemas y oportunidades de las distintas comunidades.

4.1.3.2. Oferta de Pre-grado.

Tabla N° 3: Carreras de Pregrado

Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAMPUS	Portoviejo, Chone y Bahía
TÍTULO	INGENIERO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DURACIÓN	10 Semestres con trabajo de Tesis incluido

Carrera: BIOLOGÍA MARINA

CAMPUS	Exclusiva para el Campus Bahía
TÍTULO	BIÓLOGO (A) MARINO
DURACIÓN	10 Semestres con trabajo de Tesis incluido

Carrera: AGROINDUSTRIAS

CAMPUS	Exclusiva para el Campus Chone
TÍTULO	INGENIERO (A) AGROINDUSTRIAL
DURACIÓN	10 Semestres con trabajo de Tesis incluido

Carrera: HIDRÁULICA

CAMPUS	Portoviejo y Chone
TÍTULO	INGENIERO (A) HIDRÁULICO
DURACIÓN	10 Semestres con trabajo de Tesis incluido

Carrera: TURISMO ECOLÓGICO

CAMPUS	Portoviejo, Chone y Bahía
TÍTULO	LICENCIADO (A) EN TURISMO - MENCIÓN EN ECOLOGÍA
DURACIÓN	8 Semestres con trabajo de Tesis incluido

Fuente: www.pucem.edu.ec

4.1.3.3. Oferta de Postgrado.

Tabla N° 4: Oferta de Postgrado

Maestría: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CAMPUS	Chone y Bahía
TÍTULO	MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DURACIÓN	4 Semestres más trabajo de Tesis

Fuente: Dirección Académica PUCEM

4.1.4. Logotipo Institucional.

CEIBO.- Representa el propósito de crecer integralmente

PUCE MANABÍ.- Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí

“Somos una universidad ignaciana. Nuestra forma de proceder busca formar estudiantes con excelencia académica, con excelencia humana y con excelencia social”



Figura N° 12: Logotipo Institucional

Fuente: www.pucem.edu.ec

4.1.5. Proyecto Institucional PUCEM

La PUCE Manabí, es un centro de educación superior, un lugar destinado a formular y desarrollar un modo particular y ordenado de conocer, comprender y transformar realidades humanas.

Entre las distintas formas posibles de ser un centro de educación superior, PUCE-Manabí ha adoptado la forma de *sede universitaria*. Esto lo ha hecho básicamente por considerar que el conocimiento, en tanto y en cuanto responda a los requerimientos y necesidades del mundo, constituye un medio para que los hombres y las mujeres se realicen humanamente, y de

manera particular, por el deseo de propagar y divulgar concepciones de mundo que desde su universidad atiendan a las necesidades específicas y particularidades culturales del pueblo manabita.

La PUCE-Manabí es obra de la Iglesia Católica confiada a la Compañía de Jesús, por lo que su modo de conocer, comprender y transformar realidades humanas, está signado por los principios cristianos y por la espiritualidad ignaciana.

Como sede universitaria católica-ignaciana centra su atención en el concepto de persona humana, entendiendo por tal, el hecho de que todo ser humano está llamado a ser responsable y capaz de transformar sus condiciones de vida mediante sus propias elecciones, la organización y el trabajo, a sentirse parte de comunidades humanas mayores que precisan de su aporte para realizar los propósitos que persiguen, y a saberse heredero de una historia y una cultura que ha de servirle para ampliar las posibilidades de su realización personal y la de sus prójimos (S.J. FUENTES V., 2008).

Como *sede universitaria centrada en la persona humana* es su función principal enseñar todas las materias necesarias que formen pensamiento cristiano de modo de proponerlo, generen conocimientos y de modo de utilizarlos, para vivir y producir vida en provecho propio y de los prójimos.

De acuerdo con su razón de ser como una institución confiada a la Compañía de Jesús, la *Pontificia Universidad Católica del Ecuador* pertenece al sector de las instituciones de educación de nivel superior y está empeñada en una actividad educativa de formación integral articulada por el *Paradigma Pedagógico Ignaciano*.

La educación brindada por la Universidad es eminentemente práctica y orientada a resolver problemas de la sociedad mediante un espíritu de transformación de la docencia y de la investigación, con personas profesionales *útiles* que a la vez sean *justas* y *humanas*, solidarias con los más pobres y en búsqueda del sentido profundo de la vida mediante la responsabilidad ética profesional.

La visión de las *Características de la Educación de la Compañía de Jesús* se plasma en un modelo educativo que permite aprender a aprender de un modo específico: mirando la vida, la sociedad, el mundo, la persona, el otro y lo Otro. Se busca formar personas comprometidas socialmente con la búsqueda de la paz y el desarrollo de la dignidad humana.

4.1.6. Filosofía PUCEM.

4.1.6.1. Misión.

Es misión de la Sede Regional Manabí de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador:

“Formar personas profesionalmente solventes y humanamente comprometidas en la construcción de sociedades fundadas en la Verdad, la Justicia y la Libertad, a través de la docencia, la investigación, la vinculación con el resto de la sociedad manabita y la cooperación internacional” (S.J. FUENTES V., 2008).

4.1.6.2. Visión.

El propósito que rectamente pretende la Sede Regional Manabí de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador es:

“Ser una sede universitaria ignaciana que, desde su modo particular y ordenado de conocer, comprender y transformar realidades humanas, contribuye con su presencia y acción a configurar un mundo que responda de mejor manera a las necesidades específicas y a las particularidades culturales de quienes habitan y forjan la provincia de Manabí” (S.J. FUENTES V., 2008).

4.1.6.3. Objetivos Institucionales.

- Incrementar las capacidades de la población de Manabí en general, y de la población joven en particular, para entrar en posesión de conocimientos generales, particulares o de especialización y de modos que permitan emplearlos en provecho propio y de los prójimos.
- Ampliar las posibilidades organizativas, técnicas y productivas que dispone la sociedad manabita para superar la pobreza, el desempleo, la exclusión social y conservar sus recursos naturales.
- Apoyar los esfuerzos que realizan las poblaciones de Manabí para mejorar sus condiciones de vida, revalorizar su trabajo y conservar sus recursos biofísicos.
- Asegurar una financiación adecuada para sus programas y operaciones internas, así como para sus proyectos de inversión educativa.

4.1.6.4. Principios¹⁵.

- **Autonomía.-** La Sede Manabí mostrará capacidad para decidir e imponerse a sí misma las tareas necesarias que, según las condiciones de personas, tiempos y lugares, se requieran para el cumplimiento de la misión que le ha sido confiada.
- **Primacía de las Pietas.-** Toda elección relacionada con cualquier programa, proyecto u operación interna se hará de modo que en su ordenamiento el deseo de mejor servir al prójimo ocupe el primer lugar.
- **Centramiento en la persona humana.-** La planificación y realización de los programas, proyectos u operaciones académicas centrarán su esfuerzo en el ejercicio del pensamiento, la voluntad y el juicio, mirando más a la formación de la mente y el carácter, que a la adquisición de una información siempre y mayor o a la acumulación de conocimientos motivada por el desarrollo continuo de las disciplinas.
- **Libertad de cátedra y aprendizaje.-** El cuerpo docente de la Sede Manabí tiene el derecho de hacer uso de su discrecionalidad y responsabilidad ética, científica y pedagógica para impartir conocimientos a través de paradigmas, métodos, innovaciones y herramientas tecnológicas, y mediante el desarrollo de procesos educativos que propendan a la autonomía, la creatividad, el espíritu crítico y reflexivo, la producción de elecciones y decisiones, el trabajo en equipo y la realización de experiencias y prácticas entre los estudiantes.
- **Principio de continuidad.-** La estructura organizativa de la Sede Manabí, así como los programas, proyectos y operaciones internas que la componen, puede ser objeto de cambios, no así el sentido y los principios de “ayuda al prójimo” que inspiran a todo centro de educación confiado a la Compañía de Jesús.
- **Principio de eficacia.-** Los programas y proyectos orientados a establecer y fortalecer las vinculaciones de la Sede Manabí con el resto de la sociedad favorecerán la especialización sobre territorios definidos y temas-problemas específicos, empleando aproximaciones sistemáticas y coordinando trabajos mediante el establecimiento y mantenimiento de redes de comunicación e información.
- **Principio de sostenibilidad.-** Todo programa o proyecto orientado a la formación de personas se hará a condición de haber asegurado su financiamiento y, a su vez, todo programa o proyecto orientado a asegurar su financiamiento, se hará a condición de contribuir a la formación de personas.

¹⁵ (S.J. FUENTES V., 2008)

4.1.6.5. *Valores Institucionales*¹⁶.

- **Respeto.-** Valor por el cual se reconoce continuamente la dignidad de la persona y sus derechos.
- **Coherencia.-** Valor por el que nos exigimos mantener congruencia entre nuestros principios, nuestros pensamientos y la conducta que observamos hacia el prójimo.
- **Sensibilidad.-** Valor por el que adquirimos la capacidad de actuar correctamente en beneficio de los demás, percibiendo y comprendiendo su estado de ánimo, modo de ser y de actuar, así como sus circunstancias.
- **Solidaridad.-** Valor por el que sentimos el deber de ayudar al prójimo y el derecho a recibir la ayuda de nuestros semejantes.
- **Responsabilidad.-** Valor por el cual buscamos cumplir debidamente con nuestras obligaciones.
- **Compromiso.-** Valor por el que nos sentimos partícipes de una tarea que requiere de nuestra respuesta positiva o proactiva.
- **Servicio.-** Valor por el que nos sentimos espontáneamente dispuestos y en actitud permanente de colaboración hacia los demás.

4.1.6.6. *Macro-políticas.*

- **Desarrollo Humano:** La PUCE Manabí promoverá en todos y cada uno de sus colaboradores y estudiantes una formación y un espíritu de servicio que posibiliten y expresen el proyecto académico institucional desde sus respectivos cargos y áreas de trabajo (S.J. FUENTES V., 2008).
- **Oferta Académica:** La PUCE Manabí brindará una educación ignaciana, desarrollando y fortaleciendo su programa de formación espiritual y los procesos de docencia, investigación y vinculación social, con la participación de personal cualificado, que se identifique con la misión (S.J. FUENTES V., 2008).
- **Administración Financiera:** La PUCE Manabí propugnará una gestión financiera operativa donde cada uno de sus miembros han de considerar no sólo el modo que en que sus decisiones afectan la situación financiera de su área, sino también las repercusiones que ellas tienen en la situación financiera del resto de áreas y de los campus que conforman la Sede (S.J. FUENTES V., 2008).

¹⁶ (S.J. FUENTES V., 2008)

4.1.6.7. Perfil de quienes forman la Comunicad Universitaria de la PUCE-Manabí.

Como resultado del conocimiento, apropiación y vivencia del Proyecto Institucional PUCEM su Pro-Rector trata de que su personal se identifique con las siguientes características (S.J. FUENTES V., 2008):

- Su compromiso con el respeto, defensa y promoción de la dignidad de la persona humana y la justicia.
- Su voluntad de lograr que sus conocimientos, habilidades y destrezas lleven a la solución de problemas y satisfacción de necesidades sociales que afectan a las poblaciones de Manabí.
- Su continua formación y enriquecimiento en campos de la cultura, la ciencia y la técnica.
- Su coherencia de vida con los principios y valores humanistas.
- Su reconocimiento de la primacía del ser humano sobre las cosas y de la ética sobre la técnica.

4.2. Marco Legal

Como Universidad debe cumplir con los derechos, deberes, y leyes establecidas en los siguientes documentos:

- Constitución de la República del Ecuador 2008.- Art. 350.
- Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013.
- Ley Orgánica de Educación Superior, Reglamento General, ro/526 de 2 de septiembre de 2011.
- Ley Orgánica de Educación Superior – LOES, Registro Oficial nº 298, DE 12 de octubre 2010.
- Reglamento de Régimen Académico del Sistema Nacional de Educación Superior, 22 de enero de 2009.

4.3. Organización

4.3.1. Organigrama Institucional

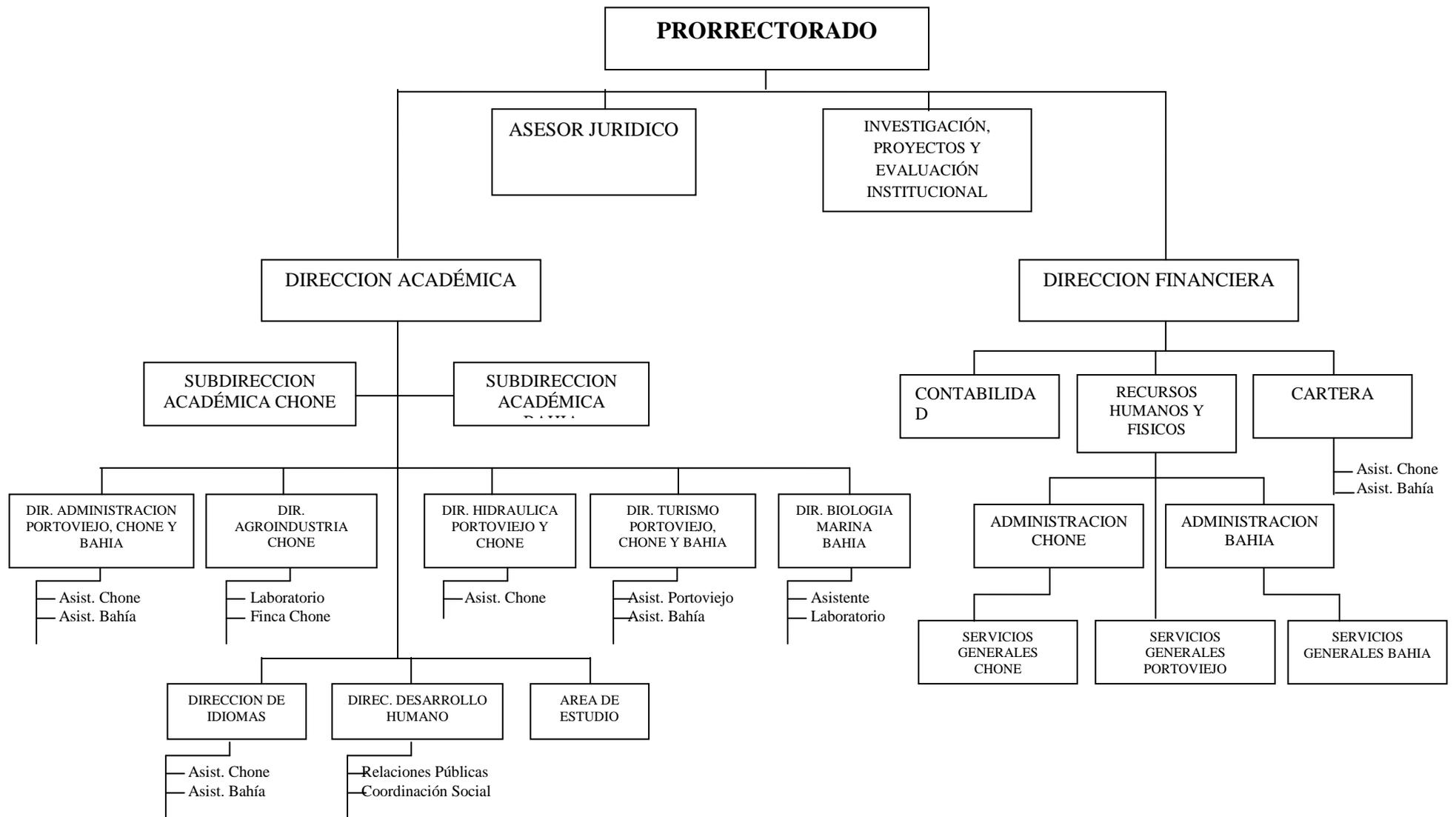


Figura 13: Organigrama de PUCE Sede Manabí

Fuente: Jefatura de Recursos Humanos de PUCEM

4.4. Recurso Humano

Tabla N° 5: Agrupación del Recurso Humano por funciones

Cargo	Personas
Pro-Rectorado	1
Asesor del Pro-Rectorado	1
Asesor Jurídico	1
Directores de Carrera: Biología Marina, Turismo Ecológico, Administración de Empresas, Agroindustrias, Hidráulica.	5
Directores Departamentales: Financiero, Académico, Recursos Humanos, Vinculación con la Comunidad, Proyectos, Desarrollo Humano, Idiomas.	7
Administrador de Campus	1
Auxiliar Financiero	1
Sub-Directores Académicos	2
Asistentes de Carreras	2
Docentes de Planta	10
Bibliotecarias	3
Secretarias	3
Asistente de Sistemas	1
Personal de Servicios Generales	15
Total de colaboradores PUCEM	53

Fuente: Jefatura de Recursos Humanos PUCEM

4.5. Sus servicios

PUCE en Manabí ofrece los siguientes servicios a beneficio de la comunidad manabita:

- Formación académica de pre-grado (tercer nivel)
- Formación académica de post-grado (cuarto nivel)
- Talleres de idiomas
- Seminarios y talleres en áreas técnicas
- Congresos
- Investigación
- Vinculación con la Comunidad

4.6. Sus clientes

Debido a la variedad de servicios que PUCEM oferta durante cada año de actividad académica, sus clientes corresponden a dos categorías, a continuación descritas:

- **Clientes Internos:** Grupo al que pertenecen todos los colaboradores de la universidad, ubicados en diferentes niveles jerárquicos, así:

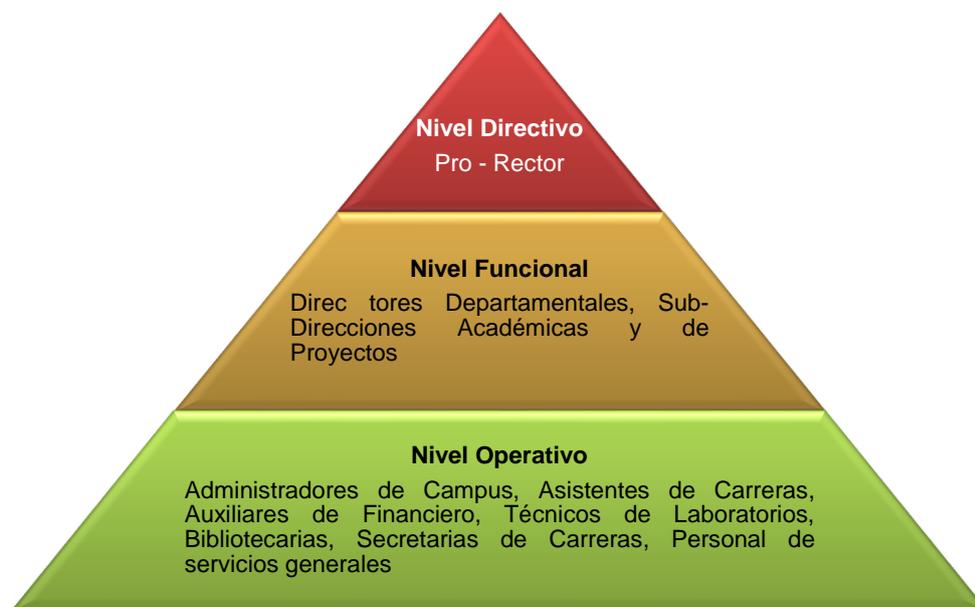


Figura N° 14: Pirámide Organizacional de PUCEM

Fuente: Jefatura de Recursos Humanos PUCEM

- **Clientes externos:** Al grupo de clientes externos pertenecen la población de estudiantes de carrera para formación de tercer nivel y los profesionales en formación de cuarto nivel.

A los clientes externos considerados estudiantes de las distintas carreras ofertadas, se los denomina según reglamento universitario como estudiantes regulares, puesto que su presencia universitaria es consecutiva.

Así mismo, entre los clientes externos se encuentra a la categoría de especiales, que son aquellos aspirantes a talleres de inglés, seminarios de capacitación, congresos de especialización, entre otros, que asisten a la universidad a recibir una formación exclusiva por un tiempo menor al de un pregrado y postgrado.

4.7. Arancel diferenciado

El arancel diferenciado es un modelo financiero para la proyección del costo total de la carrera para un estudiante previa la evaluación de su estado socioeconómico, es decir, un estudiante al ingresar a la formación de carrera profesional debe presentar a la Dirección de Desarrollo Humano los documentos de respaldo y la ficha correspondiente para la evaluación del estado socioeconómico que rodea al estudiante.

Del resultado obtenido se asigna al estudiante una categoría para el pago de sus aranceles. Las categorías van de la A la D. El estudiante en categoría A es el que menos paga, de ahí la frase comercial “el que menos tiene, menos paga”.

Aun existiendo el arancel diferenciado todos los estudiantes, sin importar la categoría reciben los mismos beneficios de educación y bienestar dentro de la institución.

Esta forma de arancel diferenciado tiene su origen en historia de PUCEM como obra social para Manabí.

A continuación se exponen los costos por carreras y categorías:

Tabla Nº 6: Costo total por Carreras y Categorías: Biología Marina

CATEGORÍA A			
Niveles	No. de créditos por año	Costo del crédito por año	Costo x año
1 y 2	56	61,50	3444,00
3 y 4	56	62,50	3500,00
5 y 6	56	63,50	3556,00
7 y 8	56	64,50	3612,00
Costos Titul.	50	65,50	3275,00
	SUB TOTAL		17387,00
	MATRÍCULAS		1000,00
	TOTAL		18387,00

CATEGORÍA C			
Niveles	No. de créditos por año	Costo del crédito por año	Costo x año
1 y 2	56	63,50	3556,00
3 y 4	56	64,50	3612,00
5 y 6	56	65,50	3668,00
7 y 8	56	66,50	3724,00
Costos Titul.	50	67,50	3375,00
	SUB TOTAL		17935,00
	MATRÍCULAS		1000,00
	TOTAL		18935,00

CATEGORÍA B			
Niveles	No. de créditos por año	Costo del crédito por año	Costo x año
1 y 2	56	62,50	3500,00
3 y 4	56	63,50	3556,00
5 y 6	56	64,50	3612,00
7 y 8	56	65,50	3668,00
Costos Titul.	50	66,50	3325,00
	SUB TOTAL		17661,00
	MATRÍCULAS		1000,00
	TOTAL		18661,00

CATEGORÍA D			
Niveles	No. de créditos por año	Costo del crédito por año	Costo x año
1 y 2	56	64,50	3612,00
3 y 4	56	65,50	3668,00
5 y 6	56	66,50	3724,00
7 y 8	56	67,50	3780,00
Costos Titul.	50	68,50	3425,00
	SUB TOTAL		18209,00
	MATRÍCULAS		1000,00
	TOTAL		19209,00

Fuente: Directivos PUCEM

Tabla N° 7: Costo total por Carreras y Categorías: Administración, Hidráulica y Agroindustrias

CATEGORÍA A			
Niveles	No. de créditos por año	Costo del crédito por año	Costo x año
1 y 2	56	44,50	2492,00
3 y 4	56	45,50	2548,00
5 y 6	56	46,50	2604,00
7 y 8	56	47,50	2660,00
Costos Titul.	50	48,50	2425,00
	SUB TOTAL		12729,00
	MATRÍCULAS		1000,00
	TOTAL		13729,00

CATEGORÍA C			
Niveles	No. de créditos por año	Costo del crédito por año	Costo x año
1 y 2	56	49,50	2772,00
3 y 4	56	50,50	2828,00
5 y 6	56	51,50	2884,00
7 y 8	56	52,50	2940,00
Costos Titul.	50	53,50	2675,00
	SUB TOTAL		14099,00
	MATRÍCULAS		1000,00
	TOTAL		15099,00

CATEGORÍA B			
Niveles	No. de créditos por año	Costo del crédito por año	Costo x año
1 y 2	56	46,50	2604,00
3 y 4	56	47,50	2660,00
5 y 6	56	48,50	2716,00
7 y 8	56	49,50	2772,00
Costos Titul.	50	50,50	2525,00
	SUB TOTAL		13277,00
	MATRÍCULAS		1000,00
	TOTAL		14277,00

CATEGORÍA D			
Niveles	No. de créditos por año	Costo del crédito por año	Costo x año
1 y 2	56	51,50	2884,00
3 y 4	56	52,50	2940,00
5 y 6	56	53,50	2996,00
7 y 8	56	54,50	3052,00
Costos Titul.	50	55,50	2775,00
	SUB TOTAL		14647,00
	MATRÍCULAS		1000,00
	TOTAL		15647,00

Fuente: Directivos PUCEM

Tabla Nº 8: Costo total por Carreras y Categorías: Turismo

CATEGORÍA A			
Niveles	No. de créditos por año	Costo del crédito por año	Costo x año
1 y 2	56	44,50	2492,00
3 y 4	56	45,50	2548,00
5 y 6	56	46,50	2604,00
7 y 8	28	47,50	1330,00
Costos Titul.	40	48,50	1940,00
	SUB TOTAL		10914,00
	MATRÍCULAS		800,00
	TOTAL		11714,00

CATEGORÍA C			
Niveles	No. de créditos por año	Costo del crédito por año	Costo x año
1 y 2	56	49,50	2772,00
3 y 4	56	50,50	2828,00
5 y 6	56	51,50	2884,00
7 y 8	28	52,50	1470,00
Costos Titul.	40	53,50	2140,00
	SUB TOTAL		12094,00
	MATRÍCULAS		800,00
	TOTAL		12894,00

Fuente: Directivos PUCEM

CATEGORÍA B			
Niveles	No. de créditos por año	Costo del crédito por año	Costo x año
1 y 2	56	46,50	2604,00
3 y 4	56	47,50	2660,00
5 y 6	56	48,50	2716,00
7 y 8	28	49,50	1386,00
Costos Titul.	40	50,50	2020,00
	SUB TOTAL		11386,00
	MATRÍCULAS		800,00
	TOTAL		12186,00

CATEGORÍA D			
Niveles	No. de créditos por año	Costo del crédito por año	Costo x año
1 y 2	56	51,50	2884,00
3 y 4	56	52,50	2940,00
5 y 6	56	53,50	2996,00
7 y 8	28	54,50	1526,00
Costos Titul.	40	55,50	2220,00
	SUB TOTAL		12566,00
	MATRÍCULAS		800,00
	TOTAL		13366,00

**5. LA GESTIÓN DE PROCESOS EN PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR, SEDE REGIONAL MANABÍ**

5.1. Identificación y secuencia de los procesos

Para identificar los procesos las organizaciones deben reconocer un factor de elección puesto que los procesos son tantos y tan variados que se vuelve muy complejo decidir sobre alguno.

Para describir los procesos actuales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Regional Manabí, se utilizará el factor de elección **INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**. A continuación, el modelo de agrupación de procesos para la institución en estudio.



Figura N° 15: Modelo de agrupación de procesos PUCEM

Fuente: Direcciones Académica y Financiera de PUCEM

Para la descripción del mapa de procesos se trabajará con procesos de apoyo de la gestión académica y de la gestión financiera. Ambos se ejecutan en departamentos que poseen gran cantidad de procesos y sub-procesos que se relacionan entre sí para generar resultados a los clientes. Para una mejor comprensión, se detallarán en una matriz que parte de lo macro a lo micro en cada dirección, así:

5.1.1. Mapa de procesos

Tabla N° 9: Mapa de procesos de la Dirección Académica

PROCESOS DE LA DIRECCIÓN ACADÉMICA			
MACRO PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES
e. GESTIÓN ACADÉMICA 17	1.1 PLANIFICACIÓN ACADÉMICA	1.1.1 Planificación del calendario académico anual	1.1.1.1 Definición de plazos y tiempos para las matrículas ordinarias y extraordinarias, registros académicos, excelencias académicas, arancel diferenciado, 1.1.1.2 Inicio de actividades académicas, 1.1.1.3 Exámenes de ubicación de Inglés
		1.1.2 Planificación del semestre académico	1.1.2.1 Recapta programación semestral de módulos 1.1.2.2 Autoriza y envía a los Campus 1.1.2.3 Ingresa al Sistema Académico 1.1.2.4 Elabora detalle de la carga horaria por docentes
		1.1.3 Ajuste curricular	1.1.3.1 Revisión de contenidos de los módulos 1.1.3.2 Actualizaciones de contenidos 1.1.3.3 Autorización del Consejo de Carrera 1.1.3.4 Autorización del Consejo Académico 1.1.3.5 Envía al Consejo Académico de Quito 1.1.3.6 Informa a la SENESCYT sobre el ajuste curricular
		1.2.1 Aprobación de pagos de	1.2.1.1 Recepción de sílabos, informes y notas

¹⁷ Toda la información de la Gestión Académica fue autorizada y detallada por la Lic. Gabriela Loor, Directora Académica de PUCE Sede Manabí.

	1.2 CONTROL DEDOCENTES	honorarios	1.2.1.2 Autorización para pagos en financiero
		1.2.2 Evaluación del desempeño	1.2.2.1 Recepción del informe anual del desempeño del Docente
	1.3 ASISTENCIA A ESTUDIANTES	1.3.1 Registro de aspirantes	1.3.1.1 Inscripción 1.3.1.2 Recepción de documentos 1.3.1.3 Selección (prueba de ingreso a carreras)
		1.3.2 Matrícula y Registro Académico	1.3.2.1 Verifica el pago del valor de la matricula 1.3.2.2 Emite el registro académico 1.3.2.3 Aprobación del registro por dirección de carrera 1.3.2.4 Presentación a financiero para compromiso de pago
		1.3.3 Asentamiento de notas a estudiantes informales (en listado adicional)	1.3.3.1 Realiza solicitud 1.3.3.2 Verifica si está al día en pagos 1.3.3.3 Autorización de la solicitud 1.3.3.4 Entrega de cuadros 1.3.3.5 Búsqueda del Docente 1.3.3.6 Entrega de notas 1.3.3.7 Autorización del Director de Carrera 1.3.3.8 Autorización del Director Académico 1.3.3.9 Reenvío de documentos fotocopiados autorizados 1.3.3.10 Ingreso de notas al Sistema Académico
1.3.4 Emisión de Informes académicos-financiero		1.3.4.1 Imprime kardex académico 1.3.4.2 Determina los créditos recibidos por semestre de estudio 1.3.4.3 Solicita kardex de idiomas 1.3.4.5 Aprobación de académico 1.3.4.6 Se envía a financiero	

		1.3.5 Solicitud de crédito al IECE	1.3.5.1 Recepción de documentos 1.3.5.2 Elaboración de certificados para ingreso de carpetas al IECE
	1.4 TITULACIÓN	1.4.1 Defensa de tesis	1.4.1.1 Aprobación del tema 1.4.1.2 Desarrollo del trabajo de grado 1.4.1.3 Presentación de borradores Disertación
		1.4.2 Emisión de Títulos	1.4.2.1 Elaboración de la nota de grado 1.4.2.2 Elaboración del acta de grado 1.4.2.3 Ingreso de notas de grado al sistema académico 1.4.2.4 Elaboración y firma del título 1.4.2.5 Registro en la página de la SENESCYT
		1.4.3 Investidura	1.4.3.1 Elaboración del libro de registro de títulos 1.4.3.2 Entrega de títulos a los graduados

Fuente: Direcciones Académica de PUCEM

Tabla N° 10: Mapa de procesos de la Dirección Financiera

PROCESOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA				
MACRO PROCESO	PROCESO	SUB-PROCESOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	
f. GESTIÓN FINANCIERA ¹⁸	2.1 ESTRUCTURACIÓN DEL PRESUPUESTO GENERAL DE LA SEDE		2.1.1 Solicita información sobre las necesidades en recursos a las diferentes Direcciones/Departamentos. 2.1.2 Solicita proformas según las necesidades en recursos 2.1.3 Consolida la información en un formato 2.1.4 Tramita para su autorización	
	2.2 ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	2.2.1 Llevar los registros contables de ingresos y egresos de la Sede	2.2.1.1 Recibir órdenes de pago para proceder a su trámite verificando documentos de respaldo 2.2.1.2 Declaración de impuestos 2.2.1.3 Revisión de comprobantes contables 2.2.1.4 Revisión de depósitos (conciliación bancaria).	
	2.3 FACTURACIÓN Y COBRANZA	2.3.1 Ubicación de Categorías		2.3.1.1 Recepción de documentos 2.3.1.2 Autorización para la designación de categorías 2.3.1.3 Ingreso al sistema la categoría del estudiante
		2.3.2 Facturación de aranceles		2.3.2.1 Registro de matricula 2.3.2.2 Registros académicos 2.3.2.3 Compromiso de pago 2.3.2.4 Facturación
		2.3.3 Cobranza		2.3.3.1 Emisión de recibos

Fuente: Direcciones Financiera de PUCEM

¹⁸ Toda la información correspondiente a la Gestión Financiera fue autorizada y detallada por la Lic. Myriam Zambrano, Directora Académica de PUCE Sede Manabí. Dentro de los datos financieros no se autorizó el manejo de montos, presupuestos o valores contables.

Como lo indica el alcance del presente trabajo de Tesis (**Cap. 1, Pág. 8**), el estudio y propuesta están enmarcados en los procesos de gestión dirigidos a satisfacer necesidades académicas de los estudiantes en trámites y demás requerimientos no ligados al modelo educativo.

Siendo así y en cuanto el factor escogido para la identificación y selección de procesos se procedió a la aplicación de una encuesta para determinar cuáles de los procesos en los departamentos académicos y financieros incumplían con los niveles de satisfacción de los clientes.

Según los resultados de las encuestas (ver anexos), los procesos más críticos y relevantes a los que apuntan los requerimientos de los estudiantes son:

1. Asentamiento de notas a estudiantes formales (**Gestión Académica**)
2. Asentamiento de notas a estudiantes informales (**Gestión Académica**)
3. Facturación de Aranceles (**Gestión Financiera**)

Para una mejor comprensión de la investigación se debe considerar que:

- Un **estudiante formal** es aquel que ha cumplido con sus obligaciones financieras según el compromiso de pago adquirido en el proceso de matrícula y registro académico (facturación de aranceles), por tanto constará siempre en el listado oficial que se entrega a los Docentes durante el módulo en ejecución.
- Un **estudiante informal** es aquel que ha incumplido con sus obligaciones financieras según el compromiso de pago o que en el peor de los casos no haya asentado matrícula y registro académico (facturación de aranceles), por tanto no constará en el listado oficial que se entrega a los Docentes durante el módulo en ejecución y su nota quedará reservada en una lista adicional incluida en un informe, siempre y cuando el titular de la clase acepte el ingreso del estudiante al aula, hasta que este resuelva sus inconvenientes financieros y académicos.¹⁹

¹⁹ Hay que considerar que en ninguna Universidad calificada como pagada o privada existe la reserva de notas a estudiantes que en PUCEM se consideran informales, sin embargo, el concepto de PUCE en Manabí versa en una obra social que brinde formación académica de calidad a estudiantes de una condición social limitada, sin que esto signifique exclusión para quienes poseen los recursos. La finalidad es crear verdaderos profesionales para dar solución a las necesidades de la provincia) **Fuente especificada no válida..**

Con lo anterior se deja en claro que tanto lo académico como lo financiero, guardan estrecha relación y por ende va existir interrelación. Si un estudiante no cumple con sus obligaciones financieras no podrá formar parte de la actualización del sistema académico.

Continuando con la elección del proceso que demanda mayor necesidad de cambio por parte de los clientes (estudiantes y personal), tomando en cuenta que el factor de elección es la satisfacción del cliente, se procedió aplicar el modelo de **CRITERIOS DE SELECCIÓN**²⁰, basado en un método de ponderación que provee una escala de calificación del 1 al 10, siendo 1 la más baja y 10 la más alta.

Tabla N° 11: Criterios de selección de los procesos.

CRITERIOS DE SELECCIÓN	PROCESOS RELEVANTES		
	PROCESO N° 1 <i>Asentamiento de notas a estudiantes formales</i>	PROCESO N° 2 <i>Facturación de aranceles</i>	PROCESO N° 3 <i>Asentamiento de notas a estudiantes informales</i>
Satisfacción del cliente con el proceso en curso	7	4	3
Control sobre mejora de procesos	10	6	10
Consideración del cliente	10	5	10
Habilidad para mejorar con los recursos existentes	5	5	9
Beneficio a partir de la mejora del proceso	9	7	9
Probabilidad de éxito	8	7	10
TOTALES	49	34	51

Fuente: Libro Mejora Continua de Procesos

De los tres procesos relevantes existe una aproximación entre el proceso 1 y el proceso 3, tal como lo indican los resultados de la tabla, el proceso de **ASENTAMIENTO DE NOTAS A ESTUDIANTES INFORMALES** que corresponde a la Gestión Académica, será analizado para una posterior mejora con la finalidad de proveer un mejor servicio.

El proceso 2, a pesar de tener un puntaje menor será analizado por la incesante relación y necesidad que existe entre los procesos que suceden en las Direcciones Financiera y Académica para colocar a un estudiante en un estado **formal o informal**.

²⁰**Criterios de selección.**- Modelo propuesto por Richard Y. Chang, para la elección del proceso que será objeto de estudio.

Para un mejor comprensión se recomienda analizar el diagrama de flujo del proceso **“facturación de aranceles”** (ver pág. 66), donde se puede apreciar gráficamente que un estudiante al solicitar la facturación de sus aranceles (matrícula y registro académico) origina una actividad en el proceso denominada **“actualización del sistema académico”**; por tanto entre más tiempo tarde un estudiante en formalizar su matrícula y registro académico, más tardará en aparecer en las actas de evaluación.

Lo mismo sucederá si un estudiante llegara a incumplir con las fechas establecidas dentro del compromiso de pago²¹. En estas dos situaciones se da origen al proceso **“asentamiento de notas a estudiantes informales”²²**.

5.2. Descripción de procesos

5.2.1. Detalle de tareas del proceso de asentamiento de notas a estudiantes informales²³.

Tabla N° 12: Descripción del proceso: asentamiento de notas a estudiantes informales

Tarea N°	Tareas más importantes del proceso	Sub-tareas y Decisiones	Símbolo
1	<i>Realizar solicitud para buscar notas</i>		
1.a		Revisar estado financiero	
1.b		¿Al día?	
1.c		Certificar solicitud	
1.d		Evaluar solicitud	
1.e		¿Fuera del periodo?	
1.f		Autorizar solicitud	
2.	<i>Entregar actas de notas y respaldo del informe para firma del Docente</i>		
2.a		Receptar solicitud	
2.b		Solicitar datos al estudiante	
2.c		Ingresar datos al sistema académico	
2.d		Imprimir cuadros	
2.e		Buscar en archivos respaldos del informe del módulo	
2.f		Fotocopiar el informe	
3.	<i>Acreditar la nota por parte del Docente (Docente coloca nota y firma)</i>		

²¹**Compromiso de pago.-** Es el documento en el cual se difiere el pago de los aranceles del semestre de estudio. El número de cuotas y las fechas de pago son establecidas por el estudiante según la capacidad de pago de los padres o representantes.

²²**Actualización al sistema académico.-** Esta actividad sucede diariamente para alimentar el sistema académico de PUCE Sede Manabí. Si el sistema académico no se actualiza, los procesos financieros generan demoras y en la mayoría de los casos no se ejecutan hasta que no se obtenga la información académica al día.

	respectiva en el Acta de notas)		
3.a		Buscar al Docente	
3.b		Inspeccionar documentos	
3.c		¿Correcto?	
3.d		Aguardar hasta el día de la valija	
4.	<i>Autorizar actas de notas por la Dirección de Carrera</i>		
4.a		Recibir actas	
4.b		Detener para una posterior revisión	
4.c		¿Está correcto?	
4.d		Autorizar documentos	
4.e		Enviar documentos a otra sección (secretaría académica)	
5.	<i>Ingresar documentos a Secretaría Académica</i>		
5.a.		Recibir documentos	
5.b		Detener para su posterior tramitación	
5.c		¿Está correcto?	
5.d		Registrar documentos	
5.e		Enviar documentos a Dirección Académica	
6.	<i>Autorizar actas de notas de Dirección Académica</i>		
6.a		Recibir documentos	
6.b		Esperar para su posterior revisión	
6.c		¿Está correcto?	
6.d		Autorizar las actas de notas	
6.e		Enviar documentos a secretaría	
6.f		Fotocopiar actas de notas autorizadas	
6.g		Archivar actas de notas originales	
6.h		Reservar fotocopias hasta el día de despacho por valija	
6.i		Elaborar guía de despacho en valija	
6.j		Enviar documentos	
7.	<i>Ingresar notas al sistema académico</i>		
7.a		Recibir valija	
7.b		Detener valija hasta su posterior revisión	
7.c		Comparar guía de remisión de valija con documentos recibidos	

Fuente: Dirección Académica de PUCEM

5.2.1.1. Diagrama de flujo del proceso de asentamiento de notas a estudiantes informales.

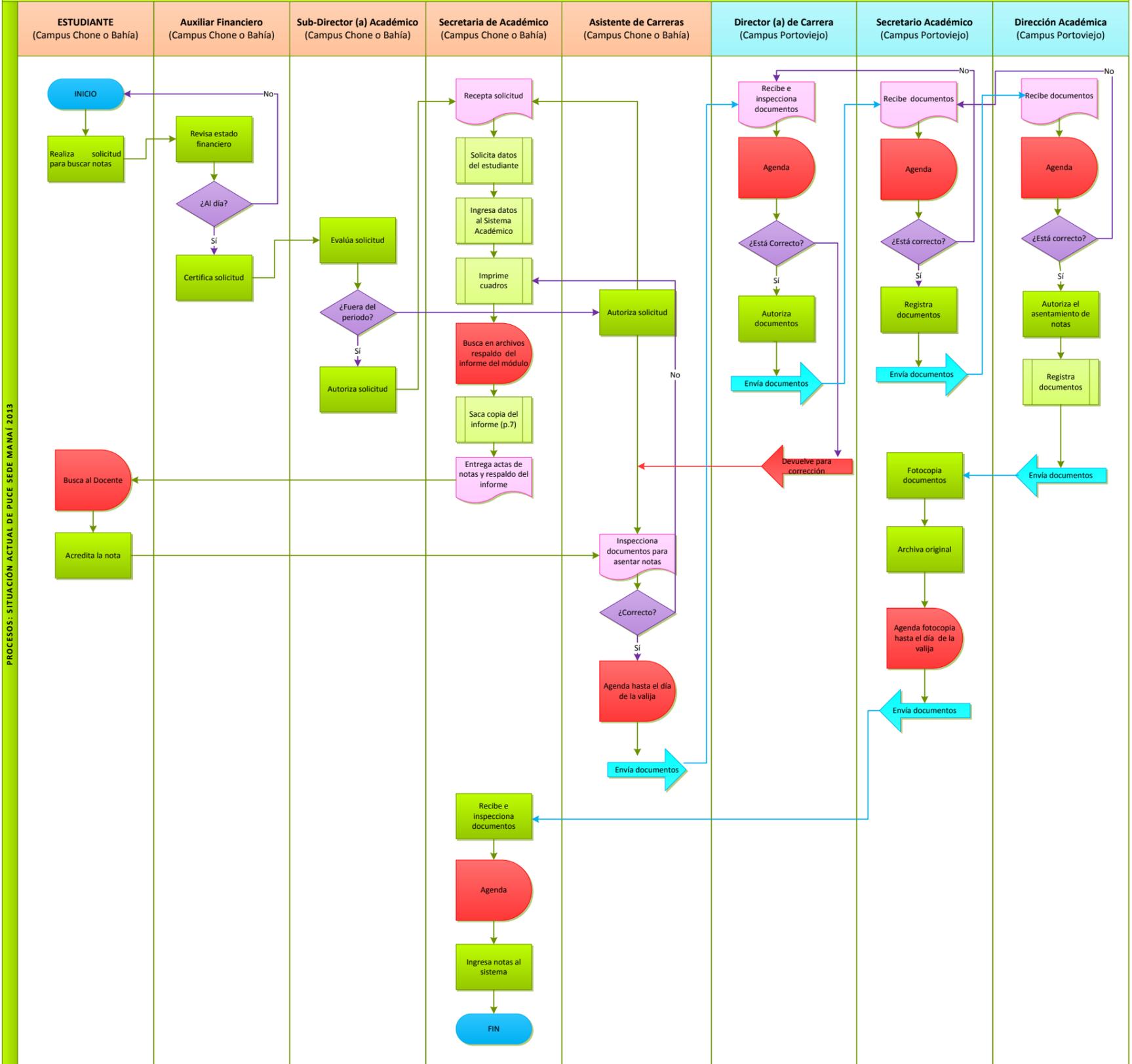


Figura N° 16: Diagrama de flujo del proceso de asentamiento de notas a estudiantes informales

Fuente: Dirección Académica de PUCEM

5.2.2. Detalle de tareas del proceso de facturación de aranceles²⁴.

Tabla N° 13: Descripción del proceso: facturación de aranceles

Tarea N°	Tareas más importantes del proceso	Sub-tareas y Decisiones	Símbolo
1	<i>Realizar el depósito del valor de la matrícula</i>		
1.a		Recibir comprobante de depósito o transferencia electrónica	
1.b		Ingresar el comprobante al sistema financiero	
1.c		Imprimir y firmar comprobante	
1.d		Recibir el comprobante de pago	
2.	<i>Solicitar Registro Académico de Carrera</i>		
2.a		Solicitar datos al estudiante	
2.b		Ingresar al sistema académico	
2.c		Ingresar datos al sistema académico	
2.d		¿Tiene módulos pendientes?	
2.e		Asignar en el sistema los módulos a recibir	
2.f		Imprimir registro académico	
2.g		Firmar registro académico	
3.	<i>Solicitar Registro Académico de Idiomas</i>		
3.a		Solicitar datos al estudiante	
3.b		Ingresar al sistema académico	
3.c		Ingresar datos al sistema académico	
3.d		Asignar en el sistema los niveles a recibir	
3.e		Imprimir y firmar registro académico	
4.	<i>Solicitar compromiso de pago</i>		
4.a		Ingresar al sistema financiero	
4.b		Calcular el número de créditos por el costo de la categoría	
4.c		Diferir los pagos	
4.d		Imprimir y firmar el compromiso de pago	
4.f		Entregar y archivar copia de compromiso de pago	
5.	<i>Enviar documentos al Campus Portoviejo</i>		
5.a.		Hacer valija (guía con documentos)	
5.b		Reservar para su posterior tramitación	
6.	<i>Facturar aranceles</i>		
6.a		Recibir documentos (valija)	

²⁴ El detalle de actividades del proceso ha sido revisado y autorizado por la Dirección Financiera, a fin de que se maneje la información correcta dentro de la investigación.

6.b		Verificar documentos completos	<input type="checkbox"/>
6.c		Ingresar al sistema financiero	<input type="checkbox"/>
6.d		Facturar los créditos a recibir	<input type="checkbox"/>
6.e		Imprimir y firmar factura	<input type="checkbox"/>
6.g		Archivar compromisos de pago	<input type="checkbox"/>
6.h		Enviar actualización del sistema financiero	<input type="checkbox"/>
6.i		Elaborar guía de despacho en valija (facturas)	<input type="checkbox"/>
6.j		Detener valija hasta su posterior revisión	<input type="checkbox"/>
6.k		Enviar documentos al Campus Chone	<input type="checkbox"/>
7.	<i>Receptar firma del estudiante en la factura</i>		<input type="checkbox"/>
7.a		Recibir valija	<input type="checkbox"/>
7.b		Receptar firma del estudiante	<input type="checkbox"/>
7.c		Entregar factura original	<input type="checkbox"/>
7.d		Archivar copia de la factura	<input type="checkbox"/>

Fuente: Dirección Financiera de PUCEM

5.2.2.1. Diagrama de flujo del proceso de facturación de aranceles.

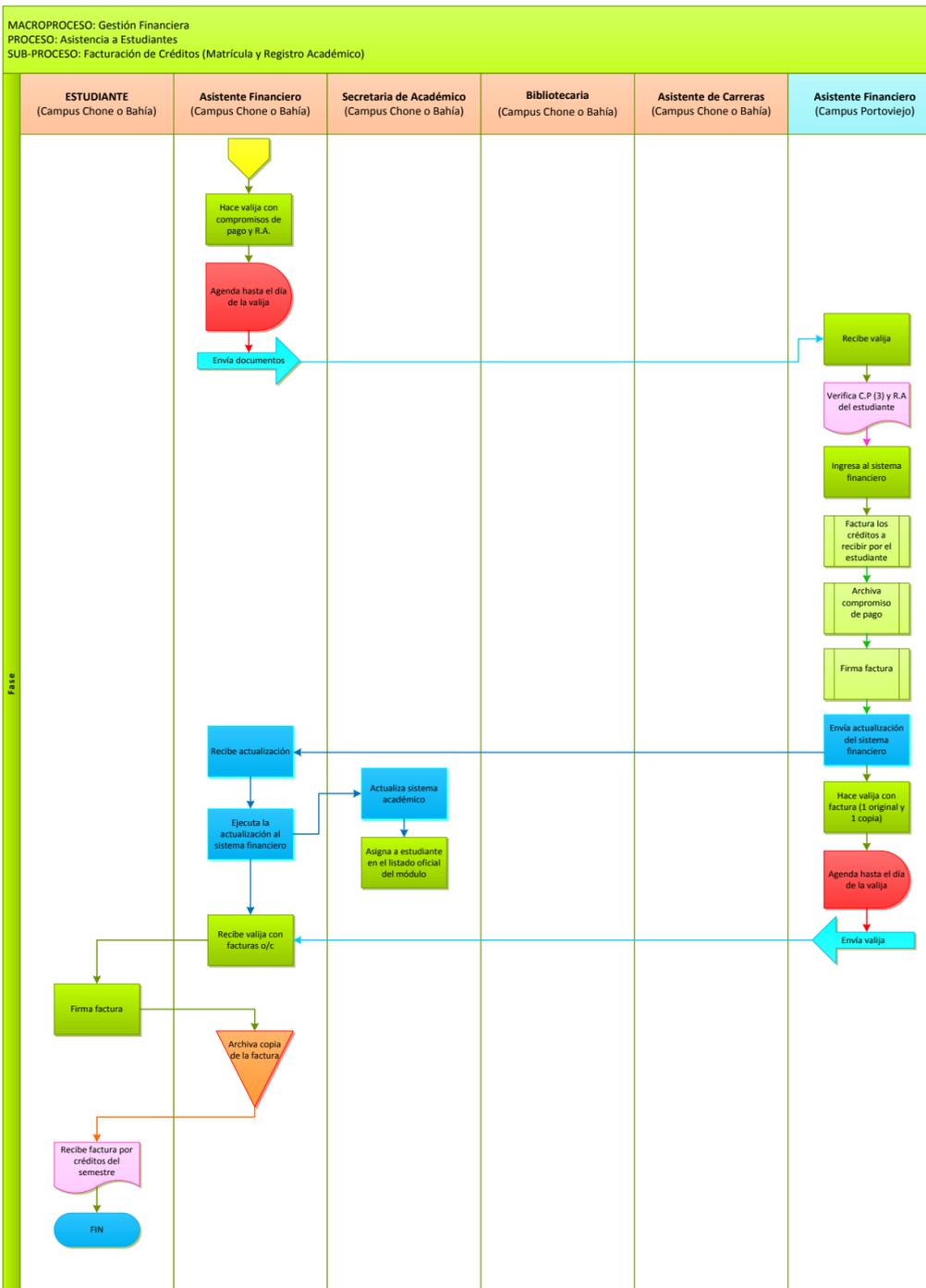
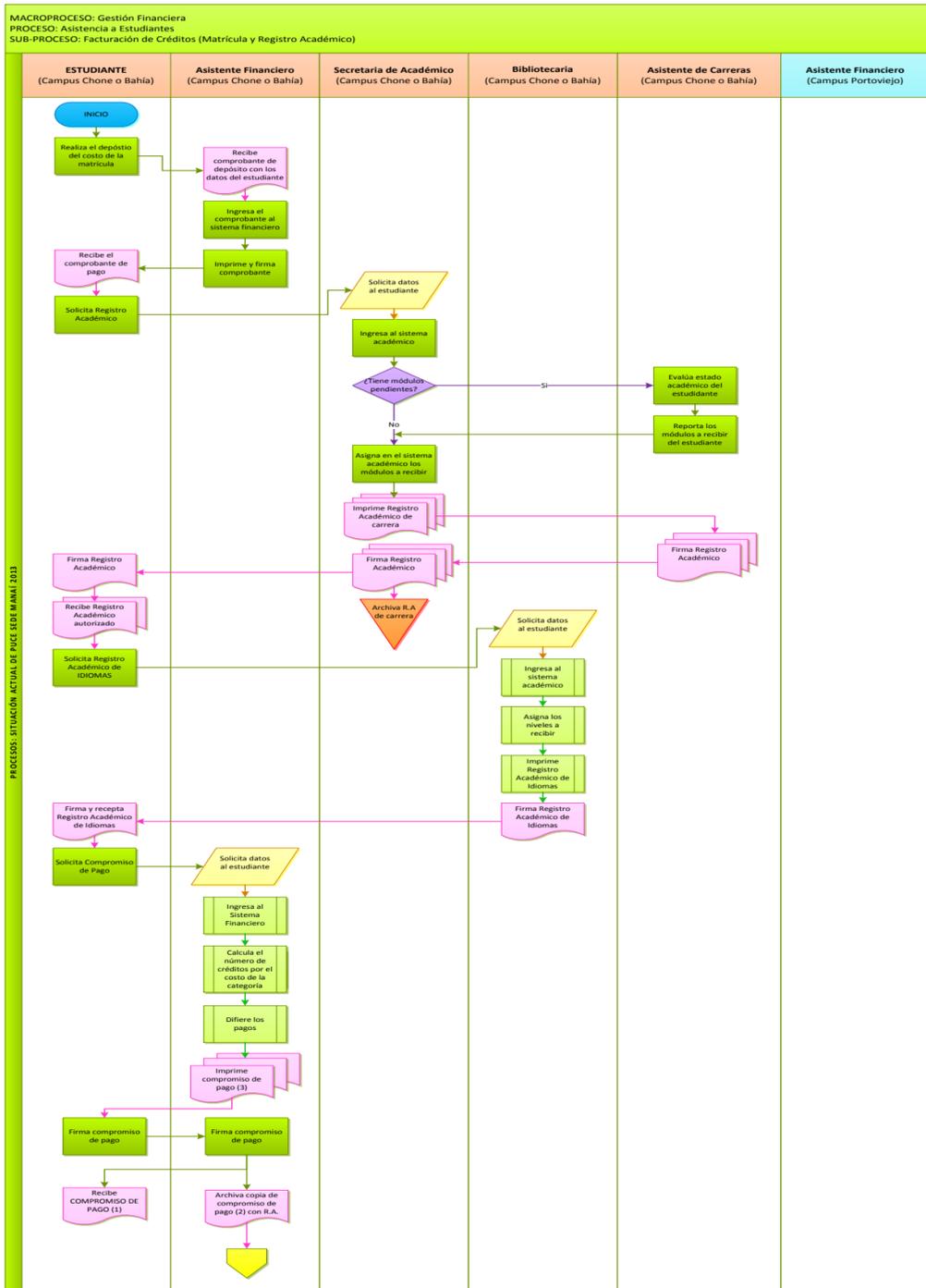


Figura N° 17: Diagrama de flujo del proceso de facturación de aranceles

Fuente: Dirección Financiera de PUCEM

5.2.3. Fichas de procesos

5.2.3.1. Proceso 1: Asentamiento de notas a estudiantes informales (Gestión Académica).

Tabla N° 14: Ficha del proceso: asentamiento de notas a estudiantes informales

PUCEM		Revisión N° 1	Código: FP-001 ²⁵
PROCESO: Asentamiento de notas a estudiantes informales		PROPIETARIO: Directora Académica	
MISIÓN: Regular el estado académico de los estudiantes informales, con la atención eficaz y eficiente de las solicitudes recibidas para el asentamiento de notas en el sistema académico, a fin de cumplir satisfactoriamente con la entrega del servicio.		DOCUMENTACIÓN PA-001	
ALCANCE: <ul style="list-style-type: none"> • Inicia: Solicitud del estudiante para buscar y asentar notas • Incluye: Autorizaciones, firmas, guías de envío, transporte, ingreso al sistema, archivo • Termina: Ingreso de la nota al sistema académico 			
ENTRADAS: Requerimiento del estudiante (solicitud en especie), certificación de estar al día con el compromiso de pago, datos sobre la nota a buscar PROVEEDORES: Asistente Financiero, Secretaría Académica, Asistente de Carreras, Sub-Dirección Académica.			
SALIDAS: Cuadros para asentamiento de notas, nota ingresada en el sistema, actualización del sistema académico. CLIENTES: Estudiante, Secretaría Académica, Dirección Académica			
INSPECCIONES: Conciliación entre las guías de envío de solicitudes y las guías de llegada de solicitudes atendidas (inspección semanal)		REGISTROS: Guías de envío – Guías de recepción, reclamos	
VARIABLES DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Autorizaciones en la solicitud • Recepción de actas de notas legalizadas 		INDICADORES: I001-1= Porcentaje de solicitudes atendidas respecto a las solicitudes reportadas	

²⁵ Los códigos que se manejan dentro de las fichas de procesos han sido ubicados por el autor de la presente Tesis, ya que la institución objeto de estudio no tiene un manual de procedimientos para definir la codificación requerida. Siendo así los códigos fueron definidos en referencia a cada proceso para poder cumplir con el detalle que pide cada ficha.

<ul style="list-style-type: none"> • Estado académico del estudiante • Actualización del sistema (financiero y académico) 	<p>I001-2=Coeficiente de variación del tiempo de respuesta de las solicitudes atendidas</p> <p>I001-3= Porcentaje de solicitudes no atendidas en relación a las solicitudes procesadas</p> <p>I001-4= Promedio de satisfacción de los clientes en relación al servicio(expresado en una escala del 1 al 10)</p>
---	---

Fuente: Auxiliar Financiero PUCEM Campus Chone

5.2.3.2. Proceso 2: Facturación de aranceles (Gestión Financiera).

Tabla N° 15: Ficha del proceso: facturación de aranceles

PUCEM	Revisión N° 1	Código: FP-002
PROCESO: Facturación de aranceles	PROPIETARIO: Directora Financiera	
MISIÓN: Registrar la venta del servicio académico a estudiantes regulares, mediante la facturación oportuna y a tiempo de los aranceles correspondientes a los módulos del semestre de estudio.	DOCUMENTACIÓN PF-002	
ALCANCE: <ul style="list-style-type: none"> • Inicia: Depósito del valor de la matrícula • Incluye: Registro de matrícula, registro académico, compromiso de pago, ingreso al sistema, actualización del sistema • Termina: Factura por créditos del semestre 		
ENTRADAS: Requerimiento del estudiante, Registro de Matrícula, Registro Académico		
PROVEEDORES: Secretaría Académica, Asistente de Carreras		
SALIDAS: Compromiso de pago, factura de aranceles		
CLIENTES: Estudiante, Dirección Financiera, Dirección Académica		
INSPECCIONES: Inspección semanal sobre los registros académicos y compromisos de pagos enviados para su posterior facturación	REGISTROS: Guías de envío de documentos (registros de matrícula y académico, compromisos de pagos) y guías de recepción de facturas	

<p>VARIABLES DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas internas • Autorizaciones • Estudiantes formales • Estudiantes informales con problemas académicos - financieros 	<p>INDICADORES²⁶:</p> <p>I002-1=Promedio de facturación de aranceles</p> <p>I002-2=Porcentaje de facturación real de aranceles respecto a lo proyectado</p> <p>I002-3=Promedio de satisfacción de los clientes en relación al servicio(expresado en una escala del 1 al 10)</p>
---	---

Fuente: Sub-Dirección Académica y Asistencia de Carreras PUCEM Campus Chone

5.3. Seguimiento y medición de los procesos

Para proceder al seguimiento se utilizó una hoja de verificación que se la diseñó tomando en cuenta **seis meses de registros** y considerando que un día a la semana durante cada mes, el Campus envía solicitudes y documentos para diversos departamentos, entre ellos el financiero; así mismo se recibe solicitudes autorizadas o tramitadas, documentos financieros y otros mediante la valija de la universidad; siendo así se entiende que los procesos en estudio se manejan en un tiempo de ciclo correspondiente a 8 días, en el que se marca un inicio y un fin.

Para medir el rendimiento de los procesos se utilizarán indicadores específicos para cada proceso en estudio, con la finalidad de calificar los resultados.

Los registros incluidos en las hojas de verificación se respaldan en las guías de envío de documentos desde la Secretaría Académica y la Asistencia Financiera del Campus Chone hasta el Campus Portoviejo, de igual forma para constatar el tiempo real de los procesos en estudio se respalda con las guías de recepción, es decir, aquellas que vienen tramitadas o autorizadas desde la Secretaría Académica y la Dirección Financiera del Campus Portoviejo, así:

²⁶ En el planteamiento de indicadores para medir el proceso “facturación de aranceles” no se podrá referir a montos, valores contables o cualquier otra expresión numérica que forme parte de los estados financieros de la institución, ya que la autorización extendida por el Padre Pro-Rector, para el desarrollo de la presente Tesis es exclusivamente en gestión de servicios.

Tabla N° 16: Hoja de verificación 1: envío y recepción de solicitudes

SEMESTRE E – J 2013	MARZO				Parcial	ABRIL					Parcial	MAYO				Parcial	JUNIO				Parcial	JULIO				Parcial	AGOSTO				Parcial
	FECHAS DE VALIJA	7	14	21		28	4	11	18	25		30	7	14	21		28	04	11	18		25	02	09	16		23	06	13	23	
Solicitudes procesadas *	14	10	4	2	30	4	7	7	2	1	21	1	1	2	2	6	4	4	2	0	10	0	0	5	4	9	8	5	3	6	22
Solicitudes atendidas en 8 días					0						0					0					0					0					0
Solicitudes atendidas en 16 días	3	2			5	1	1				2		1			1					0					0					0
Solicitudes atendidas en 24 días	2	2			4		1		1		2			1	1		1			1		1			1		1		1	2	
Solicitudes atendidas en 32 días	3	4	1	2	10	1	2	2		1	6	1				1					2	2	4	4	3	3	3	3	13		
Solicitudes atendidas en 40 días					0						0					0										0					0
Solicitudes atendidas en 48 días	2	1	3		6	2	2	2	1		7			1	1	2	2	1	1		4			1	1	2	1		2	3	
Solicitudes atendidas en 55 días					0						0					0										0					0
Solicitudes atendidas en 63 días	1				1						0					0	2	1			3					0				0	
Solicitudes atendidas					26						17					5					8					7				18	
Tiempo del ciclo= 8 días																															

Fuente: Secretaría y Asistencia de Carreras PUCEM Campus Chone

Una vez que se ha presentado la hoja de verificación se crearán indicadores que permitan medir el rendimiento del proceso en su situación actual²⁷. La distribución en tiempo (solicitudes atendidas en n días), se la ha planteado sumando los tiempos de ciclo (8 días).

²⁷Es necesario recordar que para la institución en estudio la gestión de procesos no está formalizada o no es su estilo de dirección, por tanto el presente capítulo trata de representar y analizar la transformación de funciones en procesos para calificar la gestión.

Tabla N° 17: Hoja de verificación 2: envío de matrículas y registros académicos/recepción de facturas

SEMESTRE E – J 2013	ENERO					Parcial	FEBRERO				Parcial	MARZO				Parcial	ABRIL				Parcial	MAYO					Parcial	JUNIO				Parcial
	FECHAS DE VALIJA	3	10	17	24		31	7	14	21		28	7	14	21		28	7	14	18		25	04	11	18	25		02	09	16	23	
Total de ESTUDIANTES ASISTIENDO	165					165	165				165	165				165	165				165	165				165	165				165	165
ESTUDIANTES FORMALES																																
(Con documentos de legalización de matrícula, registro académico y compromiso de pago)	-	-	-	22	4	26	37	-	20	6	63	-	15	3	-	18	7	4	3	8	22	-	-	6	-	-	6	-	5	-	5	
FACTURAS DE CRÉDITOS (Recibidas para sumilla y entrega)		-	-	-	22	22	4	37	-	20	61	6	-	15	3	24	-	7	4	3	14	8	-	-	6	-	14	-	-	5	-	
Total de ESTUDIANTES INFORMALES		165	165	143	139	139	102	102	82	76	76	76	61	58	58	58	51	47	44	36	36	36	36	36	30	30	30	30	30	25	25	
CRÉDITOS (semanas de estudio) EJECUTADOS POR MES		5				5	4				9	4				13	4				17	5					22	3				25
TOTAL DE CRÉDITOS A FACTURAR POR MES		165 * 5				825	165 * 4				660	165 * 4				660	165 * 4				660	165 * 5					825	165 * 3				495

Fuente: Auxiliar Financiero de PUCEM Campus Chone

²⁸Un estudiante recibe en promedio durante el semestre académico 25 semanas de estudios = 25 créditos académicos que deben ser facturados

5.3.1. Proceso 1: Asentamiento de notas a estudiantes informales.

5.3.1.1. *Formulación de indicadores.*

Los siguientes indicadores están diseñados atendiendo la misión – objetivo de los dos procesos en estudio y las metas están formuladas considerando lo que debiera ser con un porcentaje de error mínimo aceptable.

Para una mejor comprensión del cuadro de indicadores es necesario manejar correctamente las siguientes categorías de indicadores:

- **Eficiencia.-** Se refiere al uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados (MEJÍA, 1998).
- **Eficacia.-** Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se logró.
- **Efectividad.-** Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero. Mide el impacto de los resultados en el cliente o usuario

A continuación el cuadro descriptor de indicadores:

Tabla N° 18: Detalle de indicadores del proceso: asentamiento de notas a estudiantes informales

Objetivo	Categoría	Indicador	Índice	Meta
Regular el estado académico de los estudiantes informales, con la atención eficaz y eficiente de las solicitudes recibidas para el asentamiento de notas en el sistema académico, a fin de cumplir satisfactoriamente con la entrega del servicio.	EFICIENCIA	Porcentaje de solicitudes atendidas respecto a las solicitudes reportadas	$\frac{\text{Número de solicitudes atendidas a lmes}}{\text{Total de solicitudes reportadas a lmes}}$	Mayor al 95%
	EFICACIA	Coefficiente de variación del tiempo de respuesta de las solicitudes atendidas	$\frac{\text{Desviación estándar de los tiempos}}{\text{Promedio de los tiempos}}$	Menor o igual a 0,2
	EFFECTIVIDAD	Porcentaje de solicitudes no atendidas en relación a las solicitudes procesadas	$\frac{\text{Total de solicitudes no atendidas}}{\text{Total de solicitudes reportadas}}$	Menor al 2 %
Promedio de satisfacción de los clientes en relación al servicio(expresado en una escala del 1 al 10)		$\frac{\text{Suma total de las calificaciones}}{\text{Total de encuestas calificadas por los clientes}}$	Mayor a 0,9	

Fuente: Dirección y Sub-Dirección Académica de PUCEM

5.3.1.2. Fichas técnica de los indicadores.

Tabla N° 19: Ficha del indicador I001-1

FICHA DE INDICADOR I001-1																							
Institución: PUCEM	Proceso: Asentamiento de notas a estudiantes informales	Código ficha: FTI001																					
Objetivo: Regular el estado académico de los estudiantes informales, con la atención eficaz y eficiente de las solicitudes recibidas para el asentamiento de notas en el sistema académico, a fin de cumplir satisfactoriamente con la entrega del servicio.																							
Indicador	Índice	Meta																					
Porcentaje de solicitudes atendidas respecto a las solicitudes reportadas	$\frac{\text{Número de solicitudes atendidas}}{\text{Total de solicitudes reportadas}}$	Mayor al 95%																					
Fuente de información: Guías con solicitudes recibidas y solicitudes reportadas de un Campus a otro		Frecuencia de toma de información: Semanal																					
Frecuencia de análisis: Mensual		Responsable del análisis: Asistencia de Carreras Sub – Dirección Académica																					
Seguimiento y representación																							
<table border="1"> <caption>Seguimiento y representación del indicador I001-1</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>% Sol. Atendidas</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MARZO</td> <td>86,67</td> <td>95,00</td> </tr> <tr> <td>ABRIL</td> <td>80,95</td> <td>95,00</td> </tr> <tr> <td>MAYO</td> <td>83,33</td> <td>95,00</td> </tr> <tr> <td>JUNIO</td> <td>80,00</td> <td>95,00</td> </tr> <tr> <td>JULIO</td> <td>77,78</td> <td>95,00</td> </tr> <tr> <td>AGOSTO</td> <td>81,82</td> <td>95,00</td> </tr> </tbody> </table>			Mes	% Sol. Atendidas	Meta	MARZO	86,67	95,00	ABRIL	80,95	95,00	MAYO	83,33	95,00	JUNIO	80,00	95,00	JULIO	77,78	95,00	AGOSTO	81,82	95,00
Mes	% Sol. Atendidas	Meta																					
MARZO	86,67	95,00																					
ABRIL	80,95	95,00																					
MAYO	83,33	95,00																					
JUNIO	80,00	95,00																					
JULIO	77,78	95,00																					
AGOSTO	81,82	95,00																					

Fuente: Secretaría y Asistencia de Carreras de PUCEM Campus Chone

Tabla N° 20: Análisis del indicador I001-1

ANÁLISIS DEL INDICADOR I001-1	
<p>Condición: Se establece el indicador para determinar el cumplimiento de atención a solicitudes de asentamiento de notas, a fin de medir el grado de eficiencia de la prestación del servicio.</p>	
<p>Criterio: El indicador durante los meses de estudio, <u>no cumple la meta establecida</u> (mayor al 95%), la aproximación más cercana es del 87%, por tanto, se requiere plantear mejoras al proceso para satisfacción del cliente y el cumplimiento de las normativas del nuevo Sistema de Educación Superior</p>	
Causas	Efectos
<p>1. Exceso de personal con múltiples funciones, involucrado en el proceso (8 personas)</p>	<p>1.1 Aumento de los tiempos de espera por inspección 1.2 Cuello de botella que impide avanzar a la siguiente actividad</p>
<p>2. Desorganización del responsable de la Secretaría Académica</p>	<p>2.1 Exceso de demora en el despacho de notas autorizadas 2.2 Pérdida y confusión de documentos 2.3 Cuello de botella 2.4 Retraso en la actualización de los sistemas académico y financiero</p>
<p>3. Valija para el envío y recepción de documentos una vez por semana originando un tiempo de ciclo de 8 días, de un Campus a otro.</p>	<p>3.1 Cuello de botella 3.2 Reclamos 3.3 Exceso de demora en el tiempo de respuesta 3.4 Insatisfacción de los estudiantes y del personal administrativo</p>
<p>4. El asentamiento de notas es autorizado exclusivamente por los Directivos del Campus Portoviejo (ver diagrama de flujo – pág. 63)</p>	<p>4.1 Aumento de demoras en el tiempo de respuesta 4.2 Cuello de botella 4.3 Reclamos 4.4 Pérdida de documentos</p>

Fuente: Secretaría y Asistencia de Carreras de PUCEM Campus Chone

Tabla N° 21: Ficha del indicador I001-2

FICHA DE INDICADOR I001-2																							
Institución: PUCEM	Proceso: Asentamiento de notas a estudiantes informales	Código ficha: FTI001																					
<p>Objetivo: Regular el estado académico de los estudiantes informales, con la atención eficaz y eficiente de las solicitudes recibidas para el asentamiento de notas en el sistema académico, a fin de cumplir satisfactoriamente con la entrega del servicio.</p>																							
Indicador	Índice	Meta																					
Coefficiente de variación del tiempo de respuesta de las solicitudes atendidas	$\frac{\text{Desviación estándar de los tiempos}}{\text{Promedio de los tiempos}}$	Menor o igual a 0,2																					
<p>Fuente de información: Hoja de verificación 1 (guías de solicitudes enviadas y recibidas de un Campus a otro)</p>		<p>Frecuencia de toma de información: Semanal</p>																					
<p>Frecuencia de análisis: Semestral</p>		<p>Responsable del análisis: Asistencia de Carreras Sub – Dirección Académica</p>																					
Seguimiento y representación																							
<table border="1"> <caption>Data for the chart: Coefficient of Variation (C.v.) and Meta</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>C.v.</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MARZO</td> <td>1,09</td> <td>0,2</td> </tr> <tr> <td>ABRIL</td> <td>1,06</td> <td>0,2</td> </tr> <tr> <td>MAYO</td> <td>1,09</td> <td>0,2</td> </tr> <tr> <td>JUNIO</td> <td>1,52</td> <td>0,2</td> </tr> <tr> <td>JULIO</td> <td>1,03</td> <td>0,2</td> </tr> <tr> <td>AGOSTO</td> <td>1,03</td> <td>0,2</td> </tr> </tbody> </table>			Mes	C.v.	Meta	MARZO	1,09	0,2	ABRIL	1,06	0,2	MAYO	1,09	0,2	JUNIO	1,52	0,2	JULIO	1,03	0,2	AGOSTO	1,03	0,2
Mes	C.v.	Meta																					
MARZO	1,09	0,2																					
ABRIL	1,06	0,2																					
MAYO	1,09	0,2																					
JUNIO	1,52	0,2																					
JULIO	1,03	0,2																					
AGOSTO	1,03	0,2																					

Fuente: Secretaría y Asistencia de Carreras de PUCEM Campus Chone

Tabla N° 22: Análisis del indicador I001-2

ANÁLISIS DEL INDICADOR I001-2	
<p>Condición: Se establece el indicador para tener un nivel promedio de atención a las solicitudes, puesto que no todas se atienden durante el mes en que se reportan y tampoco se atienden en el tiempo de ciclo (8 días).</p>	
<p>Criterio: El indicador no cumple la meta establecida (menor a 0,5) y estos resultados reflejan la insatisfacción constante de los clientes que solicitan con frecuencia el servicio. Para alcanzar la meta se requiere de acciones de cambio inmediatas.</p>	
Causas	Efectos
1. Exceso de personal con múltiples funciones, involucrado en el proceso (8 personas)	1.1 Aumento de los tiempos de espera por inspección
2. Desorganización de la Secretaría Académica	2.1 Exceso de demora en el despacho de notas autorizadas
3. Valija para el envío y recepción de documentos con una frecuencia de una vez a la semana (8 días), de un Campus a otro.	3.1 Exceso de demora en el tiempo de respuesta
4. El asentamiento de notas es autorizado exclusivamente por los Directivos del Campus Portoviejo (ver diagrama de flujo – pág. 63)	4.1 Cuello de botella que limita el flujo de las actividades del proceso

Fuente: Secretaría y Asistencia de Carreras de PUCEM Campus Chone

Tabla Nº 23: Ficha del indicador I001-3

FICHA DE INDICADOR I001-3																							
Institución: PUCEM	Proceso: Asentamiento de notas a estudiantes informales	Código ficha: FTI001																					
Objetivo: Regular el estado académico de los estudiantes informales, con la atención eficaz y eficiente de las solicitudes recibidas para el asentamiento de notas en el sistema académico, a fin de cumplir satisfactoriamente con la entrega del servicio.																							
Indicador	Índice	Meta																					
Porcentaje de solicitudes no atendidas en relación a las solicitudes procesadas	$\frac{\text{Total de solicitudes no atendidas}}{\text{Total de solicitudes reportadas}}$	Menor al 2%																					
Fuente de información: Hoja de verificación (Guías de solicitudes enviadas y recibidas de un Campus a otro)		Frecuencia de toma de información: Semanal																					
Frecuencia de análisis: Semestral		Responsable del análisis: Asistencia de Carreras Sub – Dirección Académica																					
Seguimiento y representación																							
<table border="1"> <caption>Seguimiento y representación del indicador</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>% de solicitudes no atendidas</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MARZO</td> <td>13,33%</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>ABRIL</td> <td>14,29%</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>MAYO</td> <td>16,67%</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>JUNIO</td> <td>20,00%</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>JULIO</td> <td>22,22%</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>AGOSTO</td> <td>18,18%</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>			Mes	% de solicitudes no atendidas	Meta	MARZO	13,33%	2%	ABRIL	14,29%	2%	MAYO	16,67%	2%	JUNIO	20,00%	2%	JULIO	22,22%	2%	AGOSTO	18,18%	2%
Mes	% de solicitudes no atendidas	Meta																					
MARZO	13,33%	2%																					
ABRIL	14,29%	2%																					
MAYO	16,67%	2%																					
JUNIO	20,00%	2%																					
JULIO	22,22%	2%																					
AGOSTO	18,18%	2%																					

Fuente: Secretaría y Asistencia de Carreras de PUCEM Campus Chone

Tabla N° 24: Análisis del indicador I001-3

ANÁLISIS DEL INDICADOR I001-3	
<p>Condición: Se establece el indicador para determinar el grado de cumplimiento en la atención de las solicitudes de asentamiento de notas, a fin de relacionar las posibilidades de reclamos y el nivel de satisfacción de los clientes.</p>	
<p>Criterio: El indicador durante los meses de estudio, no cumple la meta establecida (menor al 2 %), los resultados son desfavorables y críticos para la institución y aún más para el cliente. Se requiere tomar acciones emergentes de mejora que disminuyan drásticamente el incumplimiento.</p>	
Causas	Efectos
<p>1. Exceso de personal con múltiples funciones, involucradas en el proceso (8 personas).</p>	<p>1.1 Pérdida de solicitudes 1.2 Confusión de solicitudes 1.3 Reproceso en la tramitación de solicitudes 1.4 Reclamos de los clientes</p>
<p>2. Desorganización del responsable de la Secretaría Académica</p>	<p>2.1 Pérdida de documentos 2.2 Malestar entre Direcciones, Campus y estudiantes 2.3 Retención de documentos autorizados</p>
<p>3. Valija para el envío y recepción de documentos con una frecuencia de una vez a la semana (8 días), de un Campus a otro.</p>	<p>3.1 Descoordinación en el envío de solicitudes autorizadas de un Campus a otro 3.2 Obsolescencia del proceso</p>

Fuente: Secretaría y Asistencia de Carreras de PUCEM Campus Chone

Tabla N° 25: Ficha del indicador I001-4

FICHA DE INDICADOR I001-4																																														
Institución: PUCEM	Proceso: Asentamiento de notas a estudiantes informales	Código ficha: FTI001																																												
Objetivo: Regular el estado académico de los estudiantes informales, con la atención eficaz y eficiente de las solicitudes recibidas para el asentamiento de notas en el sistema académico, a fin de cumplir satisfactoriamente con la entrega del servicio.																																														
Indicador	Índice	Meta																																												
Promedio de satisfacción de los clientes en relación al servicio(expresado en una escala del 1 al 10)	$\frac{\text{Total de las calificaciones}}{\text{Total de encuestas calificadas por los clientes}}$	Mayor a 0,9																																												
Fuente de información: Resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes del Campus Chone. (Ver anexos)	Frecuencia de toma de información: Semestral																																													
Frecuencia de análisis: Semestral	Responsable del análisis: Asistencia de Carreras Sub – Dirección Académica																																													
Seguimiento y representación																																														
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de calificaciones</caption> <thead> <tr> <th>Escala de Satisfacción</th> <th>Calificaciones (Número)</th> <th>Nivel (Probabilidad)</th> <th>Meta (Probabilidad)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>10</td><td>0</td><td>0,00</td><td>0,00</td></tr> <tr><td>9</td><td>0</td><td>0,00</td><td>0,00</td></tr> <tr><td>8</td><td>1</td><td>0,02</td><td>0,00</td></tr> <tr><td>7</td><td>4</td><td>0,09</td><td>0,00</td></tr> <tr><td>6</td><td>3</td><td>0,06</td><td>0,00</td></tr> <tr><td>5</td><td>3</td><td>0,06</td><td>0,00</td></tr> <tr><td>4</td><td>4</td><td>0,09</td><td>0,00</td></tr> <tr><td>3</td><td>5</td><td>0,11</td><td>0,00</td></tr> <tr><td>2</td><td>9</td><td>0,19</td><td>0,00</td></tr> <tr><td>1</td><td>18</td><td>0,38</td><td>0,00</td></tr> </tbody> </table> <p>Escala de Satisfacción: 1=más bajo 10=más alto</p> <p>■ Calificaciones ■ Nivel ▲ Meta</p>			Escala de Satisfacción	Calificaciones (Número)	Nivel (Probabilidad)	Meta (Probabilidad)	10	0	0,00	0,00	9	0	0,00	0,00	8	1	0,02	0,00	7	4	0,09	0,00	6	3	0,06	0,00	5	3	0,06	0,00	4	4	0,09	0,00	3	5	0,11	0,00	2	9	0,19	0,00	1	18	0,38	0,00
Escala de Satisfacción	Calificaciones (Número)	Nivel (Probabilidad)	Meta (Probabilidad)																																											
10	0	0,00	0,00																																											
9	0	0,00	0,00																																											
8	1	0,02	0,00																																											
7	4	0,09	0,00																																											
6	3	0,06	0,00																																											
5	3	0,06	0,00																																											
4	4	0,09	0,00																																											
3	5	0,11	0,00																																											
2	9	0,19	0,00																																											
1	18	0,38	0,00																																											

Fuente: Secretaría y Asistencia de Carreras de PUCEM Campus Chone

Tabla Nº 26: Análisis del indicador I001-4

ANÁLISIS DEL INDICADOR I001-4	
<p>Condición: Se establece el indicador para determinar el nivel de satisfacción de los clientes en relación al servicio recibido, todo esto para determinar si se cumple con la meta de efectividad.</p>	
<p>Criterio: El indicador no cumple la meta establecida (mayor a 0,9). Para medir la satisfacción del cliente se utilizó una encuesta donde se identifica claramente que el proceso en estudio tiene resultados de mala calidad y por tanto genera un alto nivel de insatisfacción.</p>	
Causas	Efectos
1. Exceso de personal con múltiples funciones, involucrado en el proceso (8 personas)	1.1 Aumento de los tiempos de espera por inspección 1.2 Cuello de botella 1.3 Pérdida de solicitudes
2. Desorganización del responsable de la Secretaría Académica	2.1 Reclamos por exceso de demoras y pérdida de documentos 2.2 Retrasos en la actualización de los sistemas académico y financiero
3. Valija para el envío y recepción de documentos con una frecuencia de una vez a la semana (8 días), de un Campus a otro.	3.1 Cuello de botella para el personal administrativo 3.2 Insatisfacción de los clientes
4. Política de centralización institucional en el asentamiento de notas	4.1 Demoras en el tiempo de respuesta 4.2 Reclamos de los clientes

Fuente: Secretaría y Asistencia de Carreras de PUCEM Campus Chone

5.3.2. Proceso 2: Facturación de aranceles.

5.3.2.1. Formulación de indicadores.

Tabla N° 27: Detalle de indicadores del proceso: facturación de aranceles

Objetivo	Categoría	Indicador	Índice	Meta
Registrar la venta del servicio académico a estudiantes regulares, mediante la facturación oportuna y a tiempo de los aranceles correspondientes a los módulos del semestre de estudio.	EFICACIA	Promedio de facturación de aranceles	$\frac{\text{Total de facturaciones de aranceles}}{\text{Total de estudiantes formales}}$	Igual a 1
	EFICIENCIA	Porcentaje de facturación real de aranceles respecto de a lo proyectado	$\frac{\text{Total de facturación real}}{\text{Total de facturación programado}}$	Mayor al 95 %
	EFFECTIVIDAD	Promedio de satisfacción de los clientes en relación al servicio(expresado en una escala del 1 al 10)	$\frac{\text{Suma total de las calificaciones}}{\text{Total de encuestas calificadas por los clientes}}$	Mayor a 0,9

Fuente: Auxiliar Financiero de PUCEM Campus Chone

5.3.2.2. Ficha técnica de los indicadores.

Tabla N° 28: Ficha del indicador I002-1

FCHA DE INDICADOR I002-1																							
Institución: PUCEM	Proceso: Facturación de créditos	Código ficha: FTI002-2																					
Objetivo: Registrar la venta del servicio académico a estudiantes regulares, mediante la facturación oportuna y a tiempo de los aranceles correspondientes a los módulos del semestre de estudio																							
Indicador	Índice	Meta																					
Promedio de facturación de aranceles	$\frac{\text{Totaldefacturaciones de aranceles}}{\text{Totaldeestudiantes formales}}$	Igual a 1																					
Fuente de información: • Guía de envío con los documentos de estudiantes que han formalizado su estado académico, para proceder a la facturación		Frecuencia de toma de información: Semanal																					
Frecuencia de análisis: Mensual		Responsable del análisis: Auxiliar Financiero del Campus Chone																					
Seguimiento y representación																							
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de seguimiento y representación</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Promedio de facturación</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENERO</td> <td>0,85</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>FEBRERO</td> <td>0,97</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>MARZO</td> <td>1,33</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>ABRIL</td> <td>0,64</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>MAYO</td> <td>2,33</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>JUNIO</td> <td>1,00</td> <td>1,00</td> </tr> </tbody> </table>			Mes	Promedio de facturación	Meta	ENERO	0,85	1,00	FEBRERO	0,97	1,00	MARZO	1,33	1,00	ABRIL	0,64	1,00	MAYO	2,33	1,00	JUNIO	1,00	1,00
Mes	Promedio de facturación	Meta																					
ENERO	0,85	1,00																					
FEBRERO	0,97	1,00																					
MARZO	1,33	1,00																					
ABRIL	0,64	1,00																					
MAYO	2,33	1,00																					
JUNIO	1,00	1,00																					

Fuente: Auxiliar Financiero de PUCEM Campus Chone

Tabla Nº 29: Análisis del indicador I002-1

ANÁLISIS DEL INDICADOR I002-1	
<p>Condición: La razón de este indicador se origina porque la facturación no es inmediata a la legalización del estado académico del estudiante (formal), puesto que el punto de facturación es centralizado y se encuentra en el Campus Portoviejo.</p>	
<p>Criterio: El indicador según la gráfica es variable en el cumplimiento de la meta y en algunos de los casos como en marzo y mayo el incremento se debe por la acumulación de los documentos de legalización que no se facturaron en el mes de envío y que han quedado pendientes para el mes siguiente, puesto que durante el tiempo de ciclo culminó un mes y se inició otro (ver hoja de verificación 2 – pág. 72).</p> <p>Según los datos tomados del proceso se podría indicar que parcialmente se cumple con la meta establecida (igual a 1), sin embargo, es preciso indicar que en términos de facturación las parcialidades no existen, por tanto el cliente (estudiante) debe culminar con el proceso de facturación el mismo día en el que legaliza su estado académico, más no con 8 días posteriores.</p>	
Causas	Efectos
1. Único centro de facturación ubicado en el Campus Portoviejo para toda la Sede Manabí	1.1 Ciclo de facturación de 8 días 1.2 Cuello de botella que impide la actualización del sistema académico 1.3 Demoras para que un estudiante aparezca en el listado del módulo
2. La estandarización por años del modelo del proceso	2.1 Malestar de los clientes del proceso 2.2 Obsolescencia del proceso 2.3 Reclamos
3. Falta de innovación en una plataforma tecnológica que apoye al proceso	3.1 Colapso de los sistemas académico y financiero 3.2 Fallas en la ejecución de los sistemas.

Fuente: Auxiliar Financiero de PUCEM Campus Chone

Tabla N° 30: Ficha del indicador I002-2

FICHA DE INDICADOR I002-2																							
Institución: PUCEM	Proceso: Facturación de créditos	Código ficha: FTI002-3																					
Objetivo: Registrar la venta del servicio académico a estudiantes regulares, mediante la facturación oportuna y a tiempo de los aranceles correspondientes a los módulos del semestre de estudio																							
Indicador	Índice	Meta																					
Porcentaje de facturación real de aranceles respecto de a lo proyectado	$\frac{\text{Totaldefacturación real}}{\text{Totaldefacturación programado}}$	Mayor al 95 %																					
Fuente de información: <ul style="list-style-type: none"> • Sistema académico • Sistema financiero • Presupuesto Institucional 		Frecuencia de toma de información: Semanal																					
Frecuencia de análisis: Mensual		Responsables del análisis: Dirección Financiera Dirección Académica																					
Seguimiento y representación																							
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de seguimiento y representación</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>% de facturación real</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENERO</td> <td>13,33%</td> <td>95,00%</td> </tr> <tr> <td>FEBRERO</td> <td>50,30%</td> <td>95,00%</td> </tr> <tr> <td>MARZO</td> <td>64,85%</td> <td>95,00%</td> </tr> <tr> <td>ABRIL</td> <td>73,33%</td> <td>95,00%</td> </tr> <tr> <td>MAYO</td> <td>81,82%</td> <td>95,00%</td> </tr> <tr> <td>JUNIO</td> <td>84,85%</td> <td>95,00%</td> </tr> </tbody> </table>			Mes	% de facturación real	Meta	ENERO	13,33%	95,00%	FEBRERO	50,30%	95,00%	MARZO	64,85%	95,00%	ABRIL	73,33%	95,00%	MAYO	81,82%	95,00%	JUNIO	84,85%	95,00%
Mes	% de facturación real	Meta																					
ENERO	13,33%	95,00%																					
FEBRERO	50,30%	95,00%																					
MARZO	64,85%	95,00%																					
ABRIL	73,33%	95,00%																					
MAYO	81,82%	95,00%																					
JUNIO	84,85%	95,00%																					

Fuente: Auxiliar Financiero de PUCEM Campus Chone

Tabla N° 31: Análisis del indicador I002-2

ANÁLISIS DEL INDICADOR I002-2	
<p>Condición: La razón de este indicador se origina porque la facturación no es inmediata a la legalización del estado académico del estudiante (formal), puesto que el punto de facturación es centralizado y se encuentra en el Campus Portoviejo.</p>	
<p>Criterio: El indicador según la gráfica es variable en el cumplimiento de la meta y en algunos de los casos como en marzo y mayo el incremento se debe por la acumulación de los documentos de legalización que no se facturaron en el mes de envío y que han quedado pendientes para el mes siguiente, puesto que durante el tiempo de ciclo culminó un mes y se inició otro (ver hoja de verificación 2 – pág. 72). Según los datos tomados del proceso se podría indicar que parcialmente se cumple con la meta establecida (igual a 1), sin embargo, es preciso indicar que en términos de facturación las parcialidades no existen, por tanto el cliente (estudiante) debe culminar con el proceso de facturación el mismo día en el que legaliza su estado académico, más no con 8 días posteriores.</p>	
Causas	Efectos
<p>1. Único centro de facturación ubicado en el Campus Portoviejo para toda la Sede Manabí</p>	<p>1.1 Ciclo de facturación de 8 días 1.2 Cuello de botella que impide la actualización del sistema académico 1.3 Demoras para que un estudiante aparezca en el listado del módulo</p>
<p>2. Política interna de permisibilidad para que un estudiante ingrese a las aulas con saldos pendientes de pago y notas por asentar.</p>	<p>2.1 Desajuste en el presupuesto institucional 2.2 Incremento de la cartera vencida 2.3 Incremento en el número de demandantes para el proceso 1 (asentamiento de notas)</p>
<p>3. Falta de innovación en una plataforma tecnológica que apoye al proceso</p>	<p>3.1 Colapso de los sistemas académico y financiero</p>

Fuente: Auxiliar Financiero de PUCEM Campus Chone

Tabla Nº 32: Ficha del indicador I002-3

FICHA DE INDICADOR I002-3																																														
Institución: PUCEM	Proceso: Facturación de créditos	Código ficha: FTI002-3																																												
Objetivo: Registrar la venta del servicio académico a estudiantes regulares, mediante la facturación oportuna y a tiempo de los aranceles correspondientes a los módulos del semestre de estudio																																														
Indicador	Índice	Meta																																												
Promedio de satisfacción de los clientes en relación al servicio(expresado en una escala del 1 al 10)	$\frac{\text{Totaldefacturación real}}{\text{Totaldefacturación programado}}$	Mayor a 0,9																																												
Fuente de información: • Encuesta de satisfacción, tomada a las estudiantes PUCEM del Campus Chone	Frecuencia de toma de información: Por año académico (semestral)	Responsables del análisis: Dirección Financiera Auxiliara Financiero																																												
Frecuencia de análisis: Semestral																																														
Seguimiento y representación																																														
<p>Escala de Satisfacción: 1=más bajo 10=más alto</p> <p>Legend: Calificaciones (blue bar), Nivel (red bar), Meta (green line with triangle)</p> <table border="1"> <caption>Data for Satisfaction Chart</caption> <thead> <tr> <th>Calificación</th> <th>Frecuencia (Calificaciones)</th> <th>Nivel</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>10</td><td>16</td><td>0</td><td>0,34</td></tr> <tr><td>9</td><td>9</td><td>0</td><td>0,19</td></tr> <tr><td>8</td><td>6</td><td>0</td><td>0,13</td></tr> <tr><td>7</td><td>6</td><td>0</td><td>0,13</td></tr> <tr><td>6</td><td>0</td><td>0</td><td>0,00</td></tr> <tr><td>5</td><td>3</td><td>0</td><td>0,06</td></tr> <tr><td>4</td><td>3</td><td>0</td><td>0,06</td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td><td>0</td><td>0,04</td></tr> <tr><td>2</td><td>3</td><td>0</td><td>0,06</td></tr> <tr><td>1</td><td>2</td><td>0</td><td>0,04</td></tr> </tbody> </table>			Calificación	Frecuencia (Calificaciones)	Nivel	Meta	10	16	0	0,34	9	9	0	0,19	8	6	0	0,13	7	6	0	0,13	6	0	0	0,00	5	3	0	0,06	4	3	0	0,06	3	2	0	0,04	2	3	0	0,06	1	2	0	0,04
Calificación	Frecuencia (Calificaciones)	Nivel	Meta																																											
10	16	0	0,34																																											
9	9	0	0,19																																											
8	6	0	0,13																																											
7	6	0	0,13																																											
6	0	0	0,00																																											
5	3	0	0,06																																											
4	3	0	0,06																																											
3	2	0	0,04																																											
2	3	0	0,06																																											
1	2	0	0,04																																											

Fuente: Auxiliar Financiero de PUCEM Campus Chone

Tabla N° 33: Análisis del indicador I002-3

ANÁLISIS DEL INDICADOR I002-3	
<p>Condición: La razón de este indicador se establece el nivel de satisfacción de los clientes en relación al servicio de facturación de aranceles, como requisito importante para la actualización del sistema académico y posterior ubicación de los clientes dentro del listado oficial de alumnos formales.</p>	
<p>Criterio: Según la gráfica el indicador no cumple la meta establecida, sin embargo, el nivel de insatisfacción no siendo alarmante necesita cambios. Así mismo, el nivel de satisfacción no es correcto y las variaciones de la gráfica se manifiesta por las diversidad de marcaciones en la escala de 1 al 10. Ver anexos</p>	
Causas	Efectos
1. Único centro de facturación ubicado en el Campus Portoviejo para toda la Sede Manabí	1.1 Cuello de botella que impide la actualización del sistema académico 1.2 Demoras para que un estudiante aparezca en el listado oficial del módulo 1.3 Estudiantes en estado formal no constan en lista
2. La estandarización por años del modelo del proceso	2.1 Obsolescencia del proceso 2.2 Reclamos 2.3 Cuello de botella
3. Falta de innovación en una plataforma tecnológica que apoye al proceso	3.1 Colapso del sistema informático institucional (sistema académico y financiero) 3.2 Fallas en la ejecución de los sistemas.

Fuente: Auxiliar Financiero de PUCEM Campus Chone

5.4. Mejora de los procesos

La mejora de procesos constituye una de las etapas más significativas de la gestión de procesos, puesto que desde allí se orienta un horizonte de cambio sobre aquellos aspectos que no se han manejado correctamente a través de tiempo.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador necesita emergentemente replantear su modelo de procesos para servir mejor y a tiempo a sus clientes, para la optimización y el aprovechamiento de sus recursos, para distinguirse de las demás universidades y sobre todo para cubrir los requerimientos de la nueva Ley Orgánica de Educación Superior.

La política pública²⁹ y su nuevo modelo de trabajo exige a las universidades de hoy, sujetarse estrictamente a normativas de alto nivel de calidad para causar mejoras significativas en el sistema de educación superior, de lo contrario deberán cerrar su puertas e invertir sus recursos en otro modelo de negocio.

El programa de mejoras para los procesos en estudio queda como puerta de entrada para el desarrollo de otros proyectos, sin embargo, se deja la propuesta para los procesos en estudio:

5.4.1. Planes de Mejora.

5.4.1.1. Objetivo General.

- Diseñar un plan de mejora para el logro de la eficiencia y eficacia en los procesos de estudio de la gestión académica y financiera de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

²⁹ En el mes de octubre del año 2010, se promulga la Ley Orgánica de Educación Superior, donde se establecen los plazos y procesos para la evaluación, acreditación y recategorización del sistema universitario ecuatoriano en la Disposición Transitoria Quinta de la Ley Orgánica de Educación Superior que señala: "En cumplimiento a lo dispuesto en la Ley, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, en el plazo de dieciocho meses contados desde su instalación, realizará una depuración de sedes, extensiones, programas, paralelos y otras modalidades de similares características que mantengan las instituciones de educación superior fuera de su sede o domicilio principal. Para ello realizará previamente un estudio con el fin de establecer las que puedan continuar funcionando" **Fuente especificada no válida.**

Tabla N° 34: Plan de mejoras del proceso: asentamiento de notas a estudiantes informales

MACRO PROCESO: Gestión Académica					
PROCESO: Asistencia a estudiantes					
SUB-PROCESO: Asentamiento de notas a estudiantes informales					
Objetivo de mejora: Garantizar la plena satisfacción de la población de estudiantes PUCEM en el asentamiento de notas.					
Indicadores: Eficiencia, eficacia y efectividad					
Beneficios esperados:					
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las exigencias de los organismos reguladores de la Educación Superior • Ganar el reconocimiento de los estudiantes por la entrega ágil y oportuna del servicio. • Evidenciar los resultados de calidad para la tramitación de la norma de calidad en sistema de gestión ISO9001:2000³⁰ 					
Planificación y Seguimiento					
Meta	Líneas de acción	Responsable/s	Fecha de cumplimiento	Medios de verificación	Recursos
1. Disminuir el 50% de estudiantes regulares con estado académico de informales durante el	1.1 Reestructurar las políticas PUCEM de admisibilidad y permisibilidad a los estudiantes tanto en el	Pro-Rector	Semestre julio* – diciembre 2014	Sistema Académico PUCEM: pestaña estudiantes	Humano Tecnológicos

³⁰ ISO 9001:2000.- Esta norma se aplica cuando una organización aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables **Fuente especificada no válida..**

semestre de estudio en vigencia.	aspecto académico como en el financiero			matriculados por nivel y promoción	
2. Simplificar el 70% de las tareas que no agregan valor al proceso.	2.1 Rediseñar el proceso de asentamiento de notas para la simplificación de actividades, disminución de los cuellos de botella y las demoras dramáticas durante el procesamiento.	Pro-Rector Director Académico Sub-Directores Académicos	Semestre julio – diciembre 2014	Flujograma de proceso Plataforma Web	Humano Tecnológicos Materiales Económicos
3. Disminuir el 90% de las demoras generadas por el exceso de actividades y miembros del proceso.	3.1 Automatizar el proceso de asentamiento de notas con el uso de una plataforma web que permita el ingreso ágil y seguro de las notas para su acceso y publicación inmediata.	Pro-Rector de PUCEM Directora Financiera Directora Académica Jefe de Sistemas	Semestre julio – diciembre 2014	Plataforma Web Hoja de verificación de los tiempos de respuesta a las solicitudes	Humano Tecnológicos Materiales Económicos

4. Reducir el 90 % de demoras generadas en el tiempo de ciclo real del proceso.	4.1 Contratar los servicios de valija diaria para el envío ágil y a tiempo de todo tipo de información y documentos que necesitan ser atendidos y devueltos al Campus de origen para satisfacer a clientes.	Pro-Rector Dirección de Recursos Humanos y Activos Fijos	Semestre julio – diciembre 2014	Fechas de las guías de envío y recepción Hoja de verificación de los tiempos de respuesta a las solicitudes	
---	---	---	---------------------------------	--	--

*Fecha probable para la ejecución del plan

Fuente: Diagnóstico de la Gestión Proceso de PUCEM Campus Chone

Tabla N° 35: Plan de mejoras del proceso: facturación de aranceles

MACRO PROCESO: Gestión Financiera					
PROCESO: Facturación y cobranza					
SUB-PROCESO: Facturación de aranceles					
Objetivo de mejora: Consolidar el proceso de facturación de aranceles al momento en que el estudiante legaliza su estado académico (matrícula y registro académico).					
Indicadores: Eficacia, eficiencia, efectividad					
Beneficios esperados:					
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el control de la ventas del servicio académico • Garantizar la satisfacción del cliente y el pleno cumplimiento de sus requerimientos • Proveer actualizaciones del sistema financiero de manera ágil y oportuna para el correcto enlace al sistema académico 					
Planificación y Seguimiento					
Meta	Líneas de acción	Responsable/s	Fecha de cumplimiento	Medios de verificación	Recursos
1. Disminuir el 99% de las demoras generadas en el proceso	1.1 Implementar un punto de facturación en el Campus Chone para disminuir las demoras de actualización en el sistema académico y	Pro-Rector de PUCEM Directora Financiera	Semestre julio – diciembre 2014	Referencia del número de sucursales o puntos de venta establecidos en el R.U.C.	Humano Tecnológicos Materiales Económicos

	proceder a la entrega inmediata de las facturas de créditos académicos.				
1.2	Rediseño del proceso de facturación	Pro-Rector de PUCEM Directora Financiera	Semestre julio – diciembre 2014	Flujograma de proceso	Humano Tecnológicos Materiales Económicos

Fuente: Diagnóstico de la Gestión Proceso de PUCEM Campus Chone

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Siendo la gestión de procesos una herramienta de vanguardia para el logro de la calidad total a nivel organizacional, se comprobó que:

- Pontificia Universidad Católica del Ecuador no utiliza el modelo de gestión basado en procesos y en la actualidad ejecuta sus actividades bajo la tradicional teoría de la división del trabajo, donde se establece que cada miembro tomará un determinado número de tareas o funciones a ejecutar. Esta forma de división del trabajo impide a los miembros de la pirámide organizacional de PUCEM convertir sus funciones bajo un todo denominado sistema.
- La falta de un sistema dentro de PUCE Manabí limita toda posibilidad de seguimiento y evaluación del desempeño, es así que, a nivel de la institución no existe un modelo cuantitativo que exprese el rendimiento de los recursos.
- La institución en estudio no posee una cultura de cambio orientada a la innovación y la aplicación de nuevos modelos administrativos que le permitan mejorar significativamente para servir con calidad, lograr sus objetivos y cumplir su visión.

Aplicando la metodología para la gestión de procesos en Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Manabí – Campus Chone, se determinó que:

- PUCE Manabí orienta sus decisiones bajo un modo de proceder que difiere totalmente de la realidad actual que rige a todo el conjunto de universidades a nivel de país. El estilo de Dirección de PUCE Manabí no ha dado lugar al replanteamiento de la gestión en relación al resto de universidades de similares características.
- PUCE Manabí al establecerse como una obra social dentro de la provincia se dedicó a concentrar sus esfuerzos en la transformación más humana del individuo para luego convertirlo en un gran profesional. Esta lucha de años por lograr su misión, pasó a un segundo plano lo importante de la innovación dentro de la gestión, lo que ha traído como consecuencia la obsolescencia de sus actividades desde el aspecto tecnológico hasta los aspectos de imagen e identidad.
- PUCE Manabí dentro de los procesos de apoyo que fueron estudiados no cumple con las categorías de EFICIENCIA, EFICACIA y EFECIVIDAD en los procesos de: asentamiento de notas a estudiantes informales y facturación de aranceles. Aquellos resultados de mala calidad atentan con el artículo 24 literal f de la Ley Orgánica de

Educación Superior (propone la eficiencia administrativa a nivel institucional para garantizar el derecho de los estudiantes).

- El proceso de apoyo proveniente de la gestión académica (asentamiento de notas) es totalmente deficiente y obsoleto, generando un alto nivel de insatisfacción para los distintos grupos de interés. Las causas de mayor gravedad son el exceso de personas que participan en la autorización de las notas, la tramitación de documentos una vez por semana de un Campus a otro, las trabas de un sistema burocrático, la abundancia de demoras para tramitar las notas de un departamento a otro, los cuellos de botella y el deficiente rendimiento de la secretaría académica.
- En cuanto al proceso de apoyo proveniente de la gestión financiera (facturación de aranceles) está fuera de la innovación tecnológica de los sistemas de facturación, generando niveles de insatisfacción en los clientes que legalizan su estado académico en un promedio de no mayor a una hora y a pesar de aquello no reciben su factura de créditos hasta ocho días después; lo más grave aún es que, para constar en el sistema académico deben esperar alrededor de cuatro días promedio para constar en el listado oficial. Esta demora en el proceso crea miembros para el proceso “asentamiento de notas a estudiantes informales”, todo esto causado por no poseer puntos de facturación independientes para cada Campus de la Sede Manabí.

La mejora continua de procesos se considera como un programa que a corto plazo y con un presupuesto de inversión sustentable generará cambios graduales que sumados a través del tiempo revitalizaran la situación actual de toda organización:

- La Propuesta de Mejora planteada para el proceso de asentamiento de notas amerita ser considerada de forma emergente para su plena acción a beneficio de los clientes (poblacional estudiantil) y demás grupos de interés que se beneficiarían de forma directa o indirecta por la rapidez del servicio y la satisfacción de sus requerimientos, disminuyendo en gran medida el número de reclamos, reproceso, cuellos de botella, mal uso de los recursos y la pérdida de documentos.
- La Propuesta de Mejora diseñada para el proceso de facturación de aranceles pretende poner un alto al cobro retrasado de los aranceles mediante la reestructuración de las políticas internas relacionadas con el aspecto financiero. Aplicando la propuesta PUCE Manabí se manejará correctamente sobre sus proyecciones de ingresos, alineará su presupuesto a la realidad más próxima y tendrá la posibilidad de invertir en innovación tecnológica, científica y operativa.

RECOMENDACIONES

- Reestructurar el modelo administrativo utilizado actualmente en Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Manabí, a beneficio de los niveles de calidad que deben cumplirse para la satisfacción de los grupos de interés y el pleno cumplimiento de los requerimientos establecidos por la actual Ley Orgánica de Educación Superior, a fin de lograr la distinción a nivel de universidades no solo por calidad en la formación académica sino también por la innovación y calidad en la gestión de servicios.
- Convertir el despliegue de funciones de Pontificia Universidad Católica del Ecuador a un sistema de gestión basado en procesos, con la finalidad de poder evaluar los resultados alcanzados por cada recurso de la pirámide organizacional en relación a los metas establecidas en un tablero de indicadores que permita el control de las áreas estratégicas de la Sede Manabí.
- Crear una cultura organizacional de calidad, proveyendo a la Sede Manabí de un programa de mejora continua basado en la inversión de recursos para la automatización, la eficacia, eficiencia, optimización de recursos y despliegue de calidad en todo el sistema PUCEM.
- Considerar el presente estudio como una base informativa sobre la cual Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Manabí reconsidere su estado actual en la gestión de servicios y de inicio a un diagnóstico general de los múltiples procesos que existen dentro de la Sede, a fin de planificar y hacer realidad un macro programa de mejora.
- Ajustar su modo de proceder institucional a las nuevas exigencias establecidas en la Ley Orgánica de Educación Superior aplicando la propuesta del Plan de Mejoras tentativo para cambiar la realidad de los dos procesos en estudio, a fin de evidenciar resultados de mejor desempeño con calidad.
- Implementar un estudio organizacional que permita obtener un diagnóstico general de todos los procesos que se ejecutan diariamente en PUCEM Sede Manabí, a fin de poder implementar cambios graduales para la optimización de recursos, cumplimiento de objetivos, satisfacción del cliente y pleno cumplimiento de la Responsabilidad Social Institucional.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

ANTONIO, F. (2006). *Estrategia y planes para la empresasa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.

CARRASCO, J. B. (2011). *Gestión de procesos alineados con la estrategia*. Santiago de Chile: Evolución S.A.

CHANG, R. Y. (1996). *Mejora continua de procesos*. Argentina: Granica S.A.

CHANG, R. Y. (1999). *Mejora Continua de Procesos*. México: Granica.

GARCÍA, M., QUISPE, C., & RÁEZ, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 89-94.

GONZÁLEZ, F. M., MERA, A. C., & LACOBBA, S. R. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: DELTA.

REY, S. L. (2011). *SISTEMAS DE CALIDAD: Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá - Colombia: Ediciones de la U.

RODRÍGUEZ, R., & PAREDES, A. P. (2005). *Cultura de la innovación y gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ. (2012). *Sistemas de Control de gestión*. Colombia: Ediciones de la U.

Documentos

(s.f.). Obtenido de <http://facultad.bayamon.inter.edu/cdehoyos/Estadistica/gerencial/7%20Herramientas%20basicas%20para%20el%20control%20de%20calidad.pdf>

ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Nacional.

ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR. (2010). Registro Oficial: Órgano del Gobierno del Ecuador. En *Ley Orgánica de Educación Superior* (pág. 40). Quito: Editora Nacional.

- BELTRÁN, J., CARMONA, M., CARRASCO, R., RIVAS, M., & TEJEDOR, F. (15 de Septiembre de 2002). *Guía para la gestión basada en procesos*. Recuperado el 2 de septiembre de 2013, de <http://www.novaproject.cl/http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/guia%20para%20una%20gestion%20basada%20en%20procesos.pdf>
- BORREGO, D. J. (2012). *Control Estadístico de Procesos*. Obtenido de http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5507/MANUAL_CURSO_CONTROL_ESTADISTICO_DE_PROCESOS.pdf?sequence=1.
- Chile, M. d. (s.f.). *mifuturo.cl*. Recuperado el 29 de 01 de 2014, de <http://www.mifuturo.cl/index.php/como-financiar/aranceles>
- COELLO, A. A. (s.f.). *pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/.../documento10142.pdf*. Recuperado el 1 de Mayo de 2013, de pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/.../documento10142.pdf: <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>.
- Desarrollo, S. N. (2013). *Buen Vivir: Plan Nacional 2013 - 2017*. Quito: SENPLADES.
- GESTION - CALIDAD.COM. (2009). *Gestión - Calidad Consulting*. Recuperado el 2 de Mayo de 2013, de <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>
- MANTILLA, W. S. (2005). *Indicadores de gestión y la auditoría interna*. Quito.
- Martínez, J. R. (2003). Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: aplicación en las organizaciones de enfermería. En J. R. Martínez, *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos* (pág. 341). Díaz de Santos S.A.
- MEJÍA, C. A. (Octubre de 1998). *www.planning.com.co*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>
- Miguel, P. A. (2010). *Calidad*. Madrid: Paraninfo.
- Proyecto, P. G. (s.f.). El mapa de procesos y análisis de procesos claves. www.formatoedu.com.
- S.J. FUENTES V., H. (2008). *Proyecto Institucional: La Universidad solidaria centrada en la persona humana*. Portoviejo: PRORECTORADO PUCE MANABÍ.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito: SENPLADES.

VELASCO, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.

Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social. (s.f.). Guía para la identificación y análisis de los Procesos de la UMA.

Páginas Web

<http://www.abc.es/20090927/valencia-valencia/conocimiento-20090927.html>. (s.f).
www.filosofia.mx. Recuperado el 29 de 01 de 2014, de
http://www.filosofia.mx/index.php?/perse/archivos/la_era_del_conocimiento

PERCEPTICA S.A. (2005). *Manual Outsourcing*. Obtenido de <http://www.perceptica.com.ar/>

<http://www.pucem.edu.ec/index2.php>.

<http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/18.htm>

<http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/18.htm>

Folletos

Departamento de Postgrados de UTPL. (2012). *Instructivo para la elaboración y presentación del trabajo de investigación*. Loja: Dirección de Postgrados.

ANEXOS

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

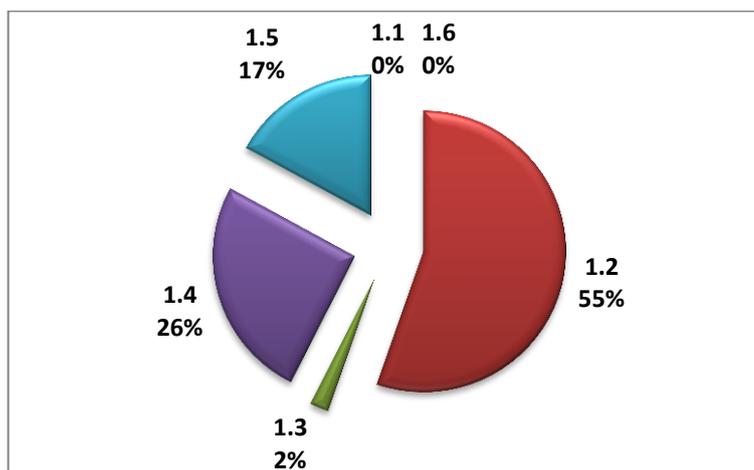
Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción de los estudiantes PUCEM del Campus Chone en relación a los servicios académicos - financieros brindados por la universidad.

Marque con una X según corresponda

1. De los siguientes servicios académicos brindados por la universidad he solicitado con mayor frecuencia:

1.1	Emisión de certificados	0	0%
1.2	Asentamiento de notas (por no constar en lista)	26	55%
1.3	Autorización para rendir examen complementario	1	2%
1.4	Matrícula y registro académico	12	26%
1.5	Consulta sobre notas (constando en lista)	8	17%
1.6	Emisión de informes académicos	0	0%

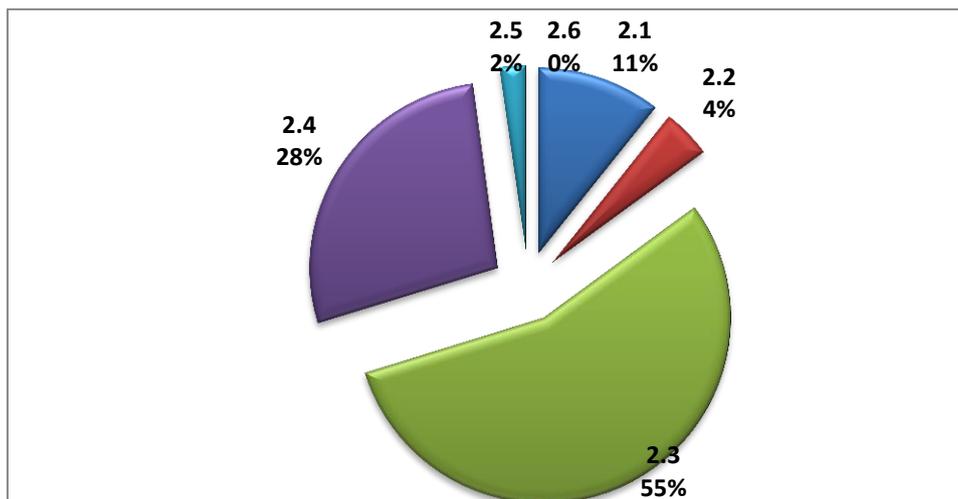
Otro (s), ¿cuál? _____NINGUNO_____



2. De los siguientes servicios financieros brindados por la universidad he solicitado con mayor frecuencia:

2.1	Facturación de Matrícula	5	0%
2.2	Emisión de Compromiso/convenio de pago	2	55%
2.3	Facturación de aranceles para constar en lista	26	2%
2.4	Autorización de estar al día en aranceles para buscar notas	13	26%
2.5	Emisión de informes financieros	1	17%
2.6	Asignación de categoría	0	0%

Otro (s), ¿cuál? _____NINGUNO_____



Encierre en un círculo del 1 al 10 según corresponda, siendo 1 la calificación más baja y 10 la calificación más alta.

3. Los servicios académicos de la pregunta # 1 se ubican en la siguiente escala de importancia según mis necesidades y expectativas:

3.1	Emisión de certificados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2	Asentamiento de notas (por no constar en lista)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.3	Matrícula y registro académico	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4	Consulta sobre notas (constando en lista)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.5	Emisión de informes académicos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.1	Emisión de certificados	9	12	5	6	4	6	1	0	3	0	1
3.2	Asentamiento de notas (por no constar en lista)	2	1	1	1	0	2	0	2	1	8	28
3.3	Matrícula y registro académico	0	1	1	1	0	1	1	1	6	7	28
3.4	Consulta sobre notas (constando en lista)	0	2	2	0	0	6	2	4	9	7	15
3.5	Emisión de informes académicos	1	5	2	1	2	4	1	6	6	6	12

4. Los servicios financieros de la pregunta # 2 se ubican en la siguiente escala de importancia según mis necesidades y expectativas:

4.1	Facturación de Matrícula	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2	Compromiso/convenio de pago	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3	Facturación del pago y/o abono de aranceles para constar en lista	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.4	Autorización de estar al día en aranceles para buscar notas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.5	Emisión de informes financieros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.6	Asignación de categoría	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.1	Facturación de Matrícula	1	2	0	2	2	3	0	3	3	4	27
4.2	Compromiso/convenio de pago	1	1	0	1	0	1	2	3	5	9	24
4.3	Facturación del pago y/o abono de aranceles para constar en lista	1	1	0	0	0	4	0	1	2	5	33
4.4	Autorización de estar al día en aranceles para buscar notas	1	2	0	0	2	2	0	3	7	11	19
4.5	Emisión de informes financieros	4	1	1	0	2	5	3	2	8	10	11
4.6	Asignación de categoría	4	4	2	0	1	3	1	1	4	11	16

5. *Los servicios académicos de la pregunta # 1 se ubican en la siguiente escala de satisfacción según el servicio recibido:*

5.1	Emisión de certificados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.2	Asentamiento de notas (por no constar en lista)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3	Matrícula y registro académico	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.4	Consulta sobre notas (constando en lista)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.5	Emisión de informes académicos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.1	Emisión de certificados	12	8	6	0	9	2	3	5	0	2
5.2	Asentamiento de notas (por no constar en lista)	18	9	5	4	3	3	4	1	0	0
5.3	Matrícula y registro académico	11	5	1	2	3	2	3	1	8	9
5.4	Consulta sobre notas (constando en lista)	10	5	1	2	4	2	1	3	7	11
5.5	Emisión de informes académicos	9	25	1	1	6	2	2	9	6	6

6. *Los servicios financieros de la pregunta # 2 se ubican en la siguiente escala de satisfacción según mis necesidades y expectativas:*

Facturación de Matrícula	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compromiso/convenio de pago	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Facturación del pago y/o abono de aranceles para constar en lista	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Autorización de estar al día en aranceles para buscar notas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Emisión de informes financieros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asignación de categoría	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.1	Facturación de Matrícula	7	4	4	3	7	2	1	2	4	12
4.2	Compromiso/convenio de pago	8	0	3	0	3	3	1	6	10	12
4.3	Facturación del pago y/o abono de aranceles para constar en lista	2	3	2	3	0	0	6	6	9	16
4.4	Autorización de estar al día en aranceles para buscar notas	7	2	3	0	5	2	5	3	5	12
4.5	Emisión de informes financieros	8	2	4	1	4	1	6	5	6	9
4.6	Asignación de categoría	8	2	2	3	7	0	4	4	4	12

7. Señale el servicio académico de mayor importancia para usted e indique sus expectativas específicas, es decir, qué espera del servicio:

SERVICIO	EXPECTATIVAS
Asentamiento de notas (por no constar en lista)	A. PUNTUALIDAD B. RAPIDEZ C. ASENTAMIENTO AUTOMÁTICA SIN BÚSQUEDA DEL DOCENTE D. EFICIENCIA

8. Señale el servicio financiero de mayor importancia para usted e indique sus expectativas específicas, es decir, qué espera del servicio:

SERVICIO	EXPECTATIVAS
Facturación del pago y/o abono de aranceles para constar en lista	A. FACTURACIÓN A TIEMPO B. FACTURACIÓN AL INSTANTE C. RAPIDEZ D.

9. ¿Cómo califica en general a los servicios académicos y financieros prestados por PUCEM?

1. Servicios Académicos	Muy eficientes	Eficientes	Poco Eficientes	Pésimos
2. Servicios Financieros	Muy eficientes	Eficientes	Poco Eficientes	Pésimos

10. Manifieste sus quejas hacia los servicios académicos y financieros prestados por PUCEM
