Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

Dirección de Investigación y Posgrados

ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ACADÉMICO-ADMINISTRATIVOS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

AUTOR: KLEBER LEONARDO VERA TORTORELLA

ASESORA: MERCEDES SARRADE PELÁEZ

Esmeraldas, Ecuador, junio, 2017

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN DEL TRABAJO DE TESIS "ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ACADÉMICO - ADMINISTRATIVOS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR" REALIZADO POR KLEBER VERA TORTORELLA

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez f.…….
ASESORA DE TESIS

Mgt. Marc Grob f.…….
LECTOR 1

Mgt. Isabel Maldonado Román f.…….
LECTOR 2

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez f.…….
COORDINADORA DE POSTGRADOS

Mgt. Maritza Demera Mejía f.…….
SECRETARIA GENERAL

Esmeraldas, Ecuador, junio, 2017

AUTORÍA

Yo, Kléber Leonardo Vera Tortorella portador de la cédula de ciudadanía No. 1306246065 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

_____

Kléber Leonardo Vera Tortorella

CC: 1306246065

CERTIFICACIÓN

Yo, Mgt. Mercedes Sarrade Peláez, certifico que el trabajo de este informe final de tesis ha sido debidamente revisado y cumple los requisitos de originalidad, calidad, utilidad para la PUCE Esmeraldas y se han incorporado las sugerencias del Tribunal de Grado.

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez
ASESORA DE TESIS

DEDICATORIA

A Cynthia por ser una esposa maravillosa

A Nando, Leo y Luli por ser el motor de mis esfuerzos por crecer como persona y ser un ejemplo a seguir y superar

A Resa, D'artagnan y Nutella por ser mis acompañantes en las madrugadas de trabajo

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido culminar este paso en mi formación profesional y personal que me permitirá crecer como ser humano.

A mi esposa e hijos por el apoyo incondicional y el tiempo que no pasé con ellos y que espero poder compensar.

A mis padres que con sus enseñanzas forjaron mi carácter y personalidad y me permitieron ser una persona de bien.

ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN ii

AUTORÍA iii

CERTIFICACIÓN iv

DEDICATORIA v

AGRADECIMIENTO vi

ÍNDICE GENERAL vii

RESUMEN x

ABSTRACT xii

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS 1

1.1. Introducción 1

1.2. Justificación 3

1.3. Marco Teórico de la Investigación 5

1.3.1. Fundamentación Teórico-Conceptual 5

1.3.1.1. La Organización: Definición y generalidades 5

1.3.1.2. La Gestión por Procesos: Definición y generalidades 7

1.3.1.3. Los Procedimientos dentro de la Gestión por Procesos: Definición y generalidades 8

1.3.1.4. La Gestión Académica: Definición y generalidades 9

1.3.1.5. La Gestión Académica en las Universidades 10

1.3.1.6. Business Process Management: técnica de Gestión de Procesos 11

1.3.2. Fundamentación Legal 12

1.3.3. Revisión de Estudios Previos 14

1.4. Objetivos 15

1.4.1. Objetivo General 15

1.4.2. Objetivos Específicos 16

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA 17

2.1. Métodos de Investigación 17

2.1.1. Procedimiento 18

2.2. Universo y Muestra 18

2.2.1. Población 18

2.2.2. Muestra 19

2.3. Instrumentos 19

2.4. Análisis de Contenido 19

2.4.1. Ficha Bibliográfica 20

2.4.2. Guía de Entrevista 20

2.4.3. Modelado de procedimientos 21

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 22

3.1. Procedimientos Definidos 25

3.2. Fichas de Procedimientos 26

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 55

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTA 58

5.1. Conclusiones 58

5.2. Propuesta 59

REFERENCIAS 60

ANEXOS 63

Anexo 1.- Fichas 63

Ficha Bibliográfica – Normativa 63

Ficha Bibliográfica – Procedimiento 63

Anexo 2.- Guía de entrevista dirigida a involucrados en la ejecución de los procedimientos 64

Anexo 3.- Guía de Business Process Model and Notation..... 66

Anexo 4.- Formato de Ficha de Procedimiento 75

Anexo 5.- Fichas de Identificación de Normativa 76

Anexo 6.- Fichas de Identificación de Procedimiento 78

RESUMEN

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) forma parte del Sistema Nacional PUCE (SINAPUCE) que es una Institución de Educación Superior (IES) acreditada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) y que rige sus actividades de acuerdo a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y la normativa expedida por el Consejo de Educación Superior (CES). En el marco de esta normativa, la PUCESE está obligada a cumplir con los Reglamentos, Instructivos, Disposiciones y demás instrumentos legales que se emitan, pero mucha de esta Normativa señala el qué hacer, pero no el cómo hacerlo y al momento de aplicar la normativa se cometen errores debido a este vacío.

El presente trabajo de investigación se realizó teniendo como objetivo que los procedimientos necesarios para aplicar correctamente la normativa vigente sean enlistados, descritos y representados gráficamente para su mejor y fácil aplicación. De esta manera se logró contar con herramientas gráficas (diagrama de flujo del procedimiento) que ayudarán a suplir la falta de procesos bien definidos, a solventar el problema de la rotación de Directores y Coordinadores y la no adecuada transferencia de información al momento del relevo en estas funciones, a facilitar los trámites y demás actividades que requieren los estudiantes y otros actores del proceso educativo.

Se identificó la normativa legal vigente y aplicable a la PUCESE y se identificó 50 procedimientos utilizando fichas bibliográficas. Con las entrevistas realizadas se priorizó los procedimientos a ser definidos, algunos de ellos cuentan con instructivos ya aprobados y en ejecución. Se aplicó el modelo Business Process Management (BPM) para la definición de los 14 procedimientos identificados y priorizados. Estos procedimientos actualmente se ejecutan, pero no existe una documentación que guíe su aplicación.

Los resultados de la investigación corroboraron los estudios previos analizados y permitieron constatar que el uso de procedimientos documentados son una forma fácil de gestionar y aplicar los aspectos académicos – administrativos. Se estableció que debe continuarse con la definición y diagramación de los otros procedimientos que no fueron considerados en este estudio.

Palabras clave: Procedimientos, Diagramas, Normativa

ABSTRACT

The Pontifical Catholic University of Ecuador, Esmeraldas Headquarters (PUCESE) is part of the National System PUCE (SINAPUCE) which is a Higher Education Institution (IES) accredited by the Council for Evaluation, Accreditation and Quality Assurance of Higher Education (CEAACES) and that governs its activities according to the Organic Law of Higher Education (LOES) and the regulations issued by the Council of Higher Education (CES). Within the framework of these regulations, PUCESE is obliged to comply with the Regulations, Instructions, Provisions and other legal instruments that are issued, but many of these regulations state what to do, but not how to do it and at the moment of applying the regulations errors are made due to this vacuum

The present research work was carried out with the aim of ensuring that the necessary procedures to correctly apply the current regulations are listed, described and represented graphically for their best and easy application. In this way, graphic tools (procedural flowchart) were obtained, which will help to overcome the lack of well-defined processes, to solve the problem of the rotation of Directors and Coordinators, and the inadequate transfer of information at the time of relay in these functions, to facilitate the procedures and other activities required by students and other actors in the educational process

The legal regulations in force and applicable to PUCESE were identified and 50 procedures were identified using bibliographic records. With the interviews carried out, the procedures to be defined were prioritized, some of which have already been approved and in execution. The Busines Process Management (BPM) model was applied to define the 14 procedures identified and prioritized. These procedures are currently running but there is no documentation to guide your application.

The results of the research corroborated the previous studies analyzed and allowed to verify that the use of documented procedures are an easy way to manage and apply the academic - administrative aspects. It was established that we should continue with the definition and diagramming of the other procedures that were not considered in this study

KEYWORDS: Procedures, Diagrams, Normative

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1. Introducción

Desde que aparecieron las primeras empresas y se empezó a trabajar de forma ordenada y sistematizada, ha existido la necesidad de que las actividades empresariales, cualquiera que sea el giro del negocio de la empresa, se cumplan de acuerdo a las diferentes Leyes, Reglamentos y demás normativa vigente y aplicable a cada caso. Han existido diferentes modelos de gestión administrativa a lo largo de las décadas acordes a la realidad del momento y a las costumbres y normativa legal de la época.

Desde los años sesenta, a nivel mundial y desde fines de los 90's a nivel nacional, empezó a cobrar fuerza el modelo basado en procesos. Este, busca romper la forma tradicional de administración jerarquizada (vertical) e impulsar una administración transversal (horizontal). Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

En el Ecuador, las empresas privadas empezaron a aplicar la gestión de procesos como parte de la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad y las empresas públicas lo hicieron a partir de la emisión de la Ley de Empresas Públicas que orientaba las acciones de las instituciones públicas hacia una gestión de procesos y que en los últimos años evolucionó a una Gestión por Resultados basada en la Gestión por Procesos

Uno de los componentes principales de un proceso son los procedimientos documentados que permiten visualizar de forma explícita el flujo de un proceso y la interacción entre sus diferentes componentes. De esta manera, cualquier participante de un proceso puede entender las tareas a realizar a partir del flujograma definido.

En el caso de la PUCESE, este tema de procesos no hizo su aparición hasta aproximadamente el año 2006 en que se comenzó a analizar la situación administrativa de la sede. Aunque desde el año 2004, con la primera promoción de Ingenieros de Sistemas, se empezó a divulgar los conceptos de procesos y de planificación estratégica como parte de materias de la carrera dando inicio a la inclusión de esta relativamente nueva forma de gestión en el quehacer de la PUCESE.

A pesar de que el Reglamento de Régimen Académico ha existido desde el año 2009, no fue sino, hasta que entró en vigencia el Reglamento de Régimen Académico versión 2013 y que el CEAACES realizó el primer proceso de Acreditación de las IES, que se empezó a aplicar con rigor la normativa y se encontró el problema de que muchas de las acciones que se debían ejecutar no estaban claramente indicadas cómo se debían ejecutar. Como consecuencia de no saber cómo ejecutar las acciones, los responsables académicos los aplicaban a su criterio y mejor hacer. Este hecho ocasionaba que una misma acción se ejecutara de forma diferente dependiendo de quién estaba a cargo de cada unidad académica.

Con una población cercana a los 1500 estudiantes, agrupados en diez unidades académicas sin incluir Idiomas, Pre-universitario y Postgrados, se hizo necesario normar la ejecución de estas actividades. Esta acción se ha logrado en parte, pero persiste la dificultad del desconocimiento de la forma de proceder de acuerdo a las circunstancias, tanto por parte de estudiantes como docentes y autoridades académicas.

Tomando en cuenta lo anteriormente planteado y conociendo las perspectivas de crecimiento de la PUCESE con la construcción de un nuevo campus y la oferta de nuevas carreras de pregrado y programas de postgrado y el rediseño de las carreras actuales, surge la inquietud de ¿cómo quedarían conformados los procedimientos

académicos-administrativos en la PUCESE para que se apliquen conforme a la normativa vigente?

Esta investigación ha tratado de responder propositivamente esta interrogante, a fin de solventar uno de los problemas que a veces constituye un cuello de botella que impide tramitar ágilmente a los procesos administrativo académicos.

1.2. Justificación

Con todos los cambios que se están produciendo en el ámbito de la educación superior, desde la promulgación de nuevas leyes y reglamentos hasta la implementación de nuevas formas de estudio, las IES están desbordadas en su gestión y control. El poder contar con procedimientos académicos administrativos actualizados y diseñados acorde a la nueva normativa, permitirá afrontar estos cambios de la mejor manera y prepararse para asumir los nuevos retos a los que se enfrentan las IES, especialmente la PUCE y la PUCESE.

En consideración de que la PUCE ha optado por contratar el diseño de los procesos de la Universidad y que esta labor no se llevará a cabo e implementará en el corto plazo, se estima importante realizar el diseño de los procedimientos académicos administrativos de la PUCESE, con ello se facilitará la transición a la gestión por procesos y apoyará la gestión actual de las diferentes instancias académicas de la PUCESE, allanando el camino para la posterior implementación de los procesos.

Se hicieron algunos avances en el tema a inicios de esta década con el levantamiento de los procesos de la Sede. Se ha retomado el tema actualmente, ahora cobijados por la PUCE y se espera en los próximos años lograr implantar una administración orientada a procesos que de soporte a la transición que está realizando la Universidad ecuatoriana en general y la PUCE en particular. Pero, mientras tanto, se hace necesario enfrentar el hecho de que existe mucha normativa que debe aplicarse en derecho, pero no está especificado cómo hacerlo.

La PUCESE, a lo largo de su historia, ha desarrollado muchos instructivos y emitido disposiciones orientadas a cumplir la normativa vigente pero estos documentos carecen de la especificidad necesaria y son olvidados fácilmente, especialmente cuando existe la ausencia y/o relevo de los funcionarios llamados a aplicar y controlar la ejecución de los instructivos y disposiciones.

Por su parte, los estudiantes se ven beneficiados con el diseño de los procedimientos y su puesta en práctica por la agilidad que se tendrá en las diferentes actividades que deben realizar y que actualmente no están lo suficientemente claras y explícitas. Los directores de escuela y coordinadores académicos dispondrán de las herramientas adecuadas para proceder en derecho en la gestión de los diferentes trámites y otras actividades que desde su ámbito les corresponde ejecutar.

El presente trabajo se enmarca en el concepto de gestión de calidad, con el propósito de mejorar la enseñanza y el nivel académico de los estudiantes con una proyección a la comunidad universitaria en particular y a la sociedad esmeraldeña en general. Trata de ajustarse a la propuesta de la PUCE de adoptar un enfoque basado en procesos, con el objetivo fundamental de brindar servicios de calidad y lograr la satisfacción de los estudiantes, que den cumplimiento a la misión, visión y objetivos institucionales, enmarcados siempre en los principios de progreso y excelencia.

Sin lugar a dudas, este análisis de los procedimientos académicos administrativos es un aporte a la ejecución oportuna y pertinente de los trámites documentarios de la PUCESE. Se mejorarán las gestiones académicas y administrativas que realicen los estudiantes de pregrado y posgrados en las diferentes unidades académicas y facilitará los procesos de manera significativa.

Se justifica esta investigación, basado en los puntos antes expuestos, por cuanto existe la necesidad de facilitar la gestión de las diferentes actividades académicas administrativas para dar un mejor servicio a los estudiantes y optimizar el uso de los recursos de los que dispone la PUCESE.

1.3. Marco Teórico de la Investigación

Por todos es conocido que el pilar fundamental de toda investigación es el marco teórico, pues la teoría es la base que sustenta el análisis, la propuesta o el desarrollo de un trabajo de grado. Por tratarse de un tema relacionado con la gestión administrativa y académica de una institución de educación superior que responde a estándares altos de producción de conocimiento, se inicia el marco teórico señalando conceptos relacionados con las organizaciones en la sociedad de la globalización y de la era del conocimiento.

La naturaleza de esta tesis de grado exige la formulación de conceptos teóricos, legales y la revisión de estudios previos que sean una valiosa contribución en el desarrollo del tema de investigación. Estos deben ser presentados de forma coherente, especificando autores y conceptos que permitan comprender y analizar el tema propuesto.

1.3.1. Fundamentación Teórico-Conceptual

El conocimiento de los procedimientos de una organización es útil tanto para los encargados de la administración como para los usuarios que necesitan de sus servicios. Cada procedimiento involucra características a cumplir al momento de tomar una decisión dentro de una organización. De ahí la necesidad de emitir conceptos acerca de organización, gestión por procesos, gestión académica y demás definiciones de concepciones académicas y administrativas.

1.3.1.1. La Organización: Definición y generalidades

El punto de partida es el concepto de organización como objeto general del estudio de procesos. Puede ser, en pocas palabras, un conjunto de recursos y talentos en el que a través de la administración se produce bienes y/o servicios orientados a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Mientras más formal sea una organización, las personas conocerán el alcance de sus responsabilidades. Se considera que una organización es eficiente si posibilita la obtención de los objetivos planteados. A

continuación, se ponen a consideración algunas definiciones de connotados autores de la administración.

Según el teórico de la administración Terry (2014) la organización "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (párr. 1)

Para ahondar en el concepto de organización que guía a la comprensión de la importancia de los procesos en la consecución de los objetivos empresariales se hace necesario mencionar a otro de los clásicos de la administración y teórico organizacional, Litterer (2014) que señala que organización "Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre los integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas". (párr. 4)

Se incluye entre las propuestas teóricas acerca de organización la definición de Reyes (2014) "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (párr. 5)

Las organizaciones son administradas, son gestionadas bajo diferentes modelos que marcan la pauta de su diario quehacer. De ahí la necesidad de abordar conceptualmente la gestión administrativa como un conjunto de acciones que se ejecutan para desarrollar las actividades de una organización con el fin de alcanzar eficacia y eficiencia en todas las operaciones de la empresa.

Como lo indica Chiavenato (2009), la administración está implícita en toda organización, así como en todos sus niveles. Administrar es determinar ambientes adecuados en los que los miembros de la organización puedan alcanzar sus objetivos. Toda organización debe realizar una buena administración de sus recursos, uno de los

cuáles es la información. La información es un elemento muy importante en la toma de decisiones. Para que la información sea de utilidad, debe ser bien administrada y los directivos deben entender la importancia de que la información esté disponible para los involucrados.

Por otra parte, Cohen y Asín (2009) establecen que los miembros de una organización trabajan con mayor eficiencia si conocen sus funciones, los procedimientos y dispone de las herramientas para ejecutar su trabajo. Es decir, se requiere tener objetivos claros y precisos, entender las actividades a realizar y conocer la responsabilidad de cada miembro; así como también, saber cómo y de dónde obtener la información que se requiera. La función administrativa de control es la medición del desempeño en las actividades y procesos de la organización.

Los padres de la administración moderna, Koontz, O'Donnell, Weihrich (1988) indican que Henry Fayol reconocía que, en una empresa, el control consiste en verificar que todo ocurra de acuerdo al plan que se haya adoptado, a las instrucciones emitidas y a los principios que hayan sido establecidos. (p. 32).

1.3.1.2. La Gestión por Procesos: Definición y generalidades

Para obtener los resultados deseados en cualquier organización es importante conocer a su gente, habilidades y falencias y, sobre todo, tener claro los procesos a desarrollar. Un proceso es una secuencia de acciones requeridas que detallan la forma exacta en la cual una actividad debe llevarse a cabo.

Se puede decir que Mary Parker Follet fue una de las pioneras de la administración por procesos con su propuesta de reevaluar las interacciones organizacionales, mencionar los riesgos que implicaban las estructuras funcionales rígidas, y al sentar los preceptos de empoderamiento, que cuestionan, a la vez, el mando vertical y las relaciones autoritarias. De ello se infiere que para aplicar una administración por procesos las estructuras jerárquicas, rígidas son un impedimento.

Otro aporte a la administración por procesos ha sido la teoría de la escuela neoclásica representada principalmente por Peter Drucker orientada a los resultados estrechamente vinculados a los objetivos que considera factores humanos tales como la organización informal, la comunicación y el liderazgo. (Rivera, 2006)

Esa teoría ha adquirido mucha fuerza en la administración moderna. Los procesos consisten en una manera de evaluar y aplicar la variable autoridad y la descentralización que permite una parcial delegación de la autoridad y de las funciones administrativas. El empoderamiento es un componente fundamental de la administración por procesos. La administración por procesos es una manera de organizar una empresa, orientada en los paradigmas de la calidad total, enfocada en los resultados obtenidos de los procesos. (Rivera, 2006)

Gómez y Suárez (2009) indican que:

> La gestión por procesos evidencia las fortalezas y debilidades del sistema, determina qué proceso es necesario rediseñar o mejorar, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades explícitas sobre los procesos, aumenta la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crea un contexto favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua. Al reordenar y simplificar los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal, y al centrar el enfoque en los usuarios, aumenta su satisfacción. (p. 25)

1.3.1.3. Los Procedimientos dentro de la Gestión por Procesos: Definición y generalidades

Un proceso se compone principalmente de Procedimientos. Todas las actividades que se realizan en una organización generalmente se documentan a través de procedimientos. En ellos se recogen los conocimientos y experiencias del personal de las organizaciones. Un procedimiento es una guía detallada que muestra de forma secuencial y ordenada como se debe realizar un trabajo en particular

Alvarez (1996) establece que los procedimientos que se utilizan en las organizaciones normalmente son verbales, no están escritos, son informales y son reflejo de costumbres y hábitos. Esto conlleva muchas veces a que las personas, por falta de información acerca de la importancia del procedimiento, lo modifican o desvirtúan de acuerdo al estado de ánimo en un momento en particular. (p. 35).

Los procedimientos que son escritos aseguran la repetibilidad del trabajo y permiten al usuario seguir un conjunto de pasos que ya ha sido probado y con posibilidades de mejorarlo. Utilizando efectivamente procedimientos documentados en los procesos de una organización, se gana dos cosas: Precisión y velocidad; si existe personal nuevo adicionalmente se gana experiencia y conocimiento.

1.3.1.4. La Gestión Académica: Definición y generalidades

El análisis de los procedimientos administrativos académicos demanda la conceptualización de gestión académica por cuanto es una de las variables del estudio. A continuación, se dan a conocer algunas definiciones.

Oleas (2012) establece que la gestión académica define los objetivos, las actividades, los métodos y los ambientes para la formación integral de los estudiantes. Tiene como objetivo diseñar, implementar, evaluar y mejorar un modelo pedagógico de calidad que coadyuve a la formación integral del estudiante. Con lo cual la gestión académica estaría definida por todas las acciones que establecen cada una de las IES considerando su función académica.

En el caso de la PUCESE, al tratarse de una institución de educación superior que forma parte del Sistema de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, como se ha señalado, sus procesos deben responder a una línea directriz que será emitida por la Matriz. No obstante, las especificidades y particularidades de la sede Esmeraldas exigen una clara identificación de las necesidades de sus estudiantes, de los recursos con los que cuenta para estar en la capacidad de proporcionar un adecuado servicio a estudiantes, docentes y también facilitar la gestión del personal administrativo.

Se incorpora, por lo tanto, el concepto de procesos administrativos que permitan abordar el análisis de manera vinculante entre lo académico y lo administrativo. Ellos están compuestos por cuatro funciones: planeación, organización, ejecución y control. La planeación determina los objetivos en los cursos de acción a seguirse. La organización distribuye el trabajo entre los miembros y establece las relaciones necesarias. La ejecución es la realización de las tareas; y la función de control se encarga de verificar que las actividades se cumplan conforme a los parámetros establecidos. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p. 32)

1.3.1.5. La Gestión Académica en las Universidades

En toda organización existen los procesos comunes y, de acuerdo al giro del negocio de la organización, hay procesos únicos o misionales. Las IES, además de los procesos comunes, tienen procesos académicos cuya administración es similar pero no igual. La gestión académica tiene entradas, procesos y produce conocimientos; generando un servicio académico especializado.

Los procesos académicos corresponden a los procesos misionales de la cadena de valor de una IES. Generalmente se encuentran a cargo de la Vicerrectoría Académica o su equivalente y forman parte de la gestión institucional que apoya el quehacer académico.

Al respecto, Martínez (2014) indica que en la gestión académica se requiere contar con un enfoque integrador, que se adecue a la exigencia objetiva del proceso. La exigencia de la sociedad hacia las IES, la eficiencia de los diversos procesos en la actividad académica, hace que sea necesario garantizar que los talentos humanos intervengan de tal manera que, al controlar, registrar, evaluar, acreditar y certificar los procedimientos, fortalezcan la eficacia y optimicen el uso de los recursos disponibles. Es usual que la organización del proceso académico se enfoque en las tareas, responsabilidades, indicadores de resultado y no se preste atención a la gestión a lo largo del proceso.

1.3.1.6. Business Process Management: técnica de Gestión de Procesos

Los diagramas de flujo son muy útiles al momento de desarrollar procedimientos debido que su interfaz gráfica facilita el entendimiento y ahorra muchas explicaciones. No se necesita ser un experto para entender un diagrama de procedimiento y por eso ésta técnica ha tenido mucho éxito.

Una de las herramientas más utilizadas es BPM (Business Process Management**)** que es una disciplina enfocada principalmente a documentar y controlar procesos de negocio, con el fin de obtener resultados alineados a los objetivos estratégicos de la organización (Cbok, 2009). BPM se basa en un modelo orientado a procesos, combinando las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno.

Por tanto, BPM es una pieza fundamental en la organización, mejorar los procesos de negocio, permite una respuesta mucho más rápida al cambio, fomentando la agilidad necesaria para la adaptación continua (Garimella *et al.* 2008). El enfoque de gestión por procesos cambió las practicas del desarrollo de sistemas de información de un desarrollo orientado a datos a un desarrollo orientado a procesos. Las aplicaciones representan la actividad global de la empresa y las herramientas son los *Business Process Management Systems* (BPMS) (Bazán *et al*., 2010).

BPM es el resultado de la combinación de avances técnicos con métodos y prácticas establecidos, de un modelo empresarial centrado en los procesos. BPM incluye lo que necesita a la hora de diseñar, representar, analizar y controlar los procesos de negocio operacionales:

- El diseño y modelado de procedimientos posibilitan que se pueda definir procedimientos que abarcan todas las personas, sistemas y otros recursos necesarios.
- La integración le permite incluir en los procesos de negocio cualquier sistema de información, sistema de control, fuente de datos o cualquier otra tecnología.

- La ejecución convierte de forma directa los modelos en acción en el mundo real, coordinando los procedimientos en tiempo real.
- El control permite responder a eventos en los procedimientos de acuerdo a las circunstancias, como cambio en las reglas, notificaciones, excepciones y transferencia de incidentes a un nivel superior.

Garimella *et al.* (2008) indican que BPM constituye una amplia disciplina, pero tiene un propósito funcional específico: está centrado en los procesos:

- BPM unifica las actividades de negocio y coordina las acciones y comportamientos de personas y sistemas alrededor del contexto común de los procedimientos del negocio.
- BPM implementa los métodos y herramientas de gestión y de comportamiento de la mejora continua de procesos.
- BPM facilita el diseño, ensamblaje e implementación rápidos de procedimientos de negocio completos.

1.3.2. Fundamentación Legal

El marco legal en el que se desenvuelven las IES tiene que ser permanentemente observado para la ejecución de las acciones que llevan adelante las universidades. El caso de la PUCESE, no es la excepción, por lo tanto, se ponen de manifiesto los instrumentos legales que rigen la vida universitaria y por ende, la gestión administrativa académica.

La investigación realizada se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador (2008) que señala en el Art. 350 que la educación superior está orientada a la formación académica y profesional partiendo de una visión científica y humanista, que impulse la investigación científica y tecnológica acompañada de innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas.

Para lo cual el sistema de educación superior mencionado en la Constitución, ha desarrollado en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) que en su Artículo 8 enumera los fines de la Educación Superior, entre ellos se abarcan tema como el desarrollo del pensamiento universal, la producción científica, la promoción de la transferencia tecnológica, el fortalecimiento del espíritu reflexivo en los estudiantes enmarcado en la libertad de pensamiento, la contribución al conocimiento de los saberes ancestrales, la formación de profesionales con conciencia ética y solidaria

La misma Ley Orgánica de Educación Superior (2010), en el Título II Autonomía responsable de las Universidades y Escuelas Politécnicas, Capítulo 1 del ejercicio de la Autonomía responsable, Art. 17, literal e) establece "La libertad para gestionar sus procesos internos": Las universidades del país basan el quehacer educativo fundamentalmente en la autonomía responsable que les permite desarrollar sus actividades, no solamente en la investigación y la docencia, sino también, en la parte administrativa,…que permita que el personal docente y administrativo sienta, perciba y se empodere en la consecución de los objetivos institucionales, como una herramienta que haga a la institución más competitiva en un mundo cada vez más globalizado.

El Reglamento de Régimen Académico (2013), en el Título I Ámbito y Objetivos, Artículo 2.- Objeto indica que el presente reglamento regula y orienta el que hacer académico de las instituciones de educación superior (lES) en sus diversos niveles de formación, incluyendo sus modalidades de aprendizaje o estudio y su organización en el marco de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior.

El Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador del Sistema de educación superior (2012), en el Título I Normas Generales, Capítulo I del objeto y ámbito de aplicación del reglamento, Artículo 1.- Objeto indica que el presente Reglamento establece las normas de cumplimiento obligatorio que rigen la carrera y escalafón del personal académico de las instituciones de educación superior, regulando su selección, ingreso, dedicación, estabilidad, escalas remunerativas, capacitación, perfeccionamiento, evaluación, promoción, estímulos, cesación y jubilación.

Actualmente las IES en el Ecuador están condicionadas a seguir brindando sus servicios siempre y cuando se cumplan los términos establecidos en la normativa legal indicada. Esto conlleva el adaptarse a esta normativa adecuando sus procedimientos académicos – administrativos a esta nueva realidad.

1.3.3. Revisión de Estudios Previos

La problemática abordada en esta investigación ha sido estudiada desde diferentes perspectivas, tanto desde la situación de la educación superior como desde la gestión por procesos aplicada a instituciones académicas o facultades. Algunas de las experiencias vividas se exponen a través de estudios realizados por académicos y administradores.

En el artículo "Buscando la excelencia educativa: Gestión de procesos académicos y administrativos en Instituciones Públicas de Educación mediante BPM" de Flores, Lavín, Calle y Álvarez (2014) se analiza la necesidad que existe actualmente de mejorar la eficiencia de las IES y cómo esto ha conducido a la implementación de nuevas herramientas de gestión. se enfocan en la implementación de la gestión por procesos en la Universidad Técnica de Ambato (UTA). Concluyen que la adopción de modelos de gestión basados en procesos es factible de ser aplicado en la UTA y permitirá superar los problemas encontrados de falta de sistematización y documentación necesaria para afrontar los procesos de acreditación y evaluación institucional.

Por otra parte, Valle (2016), en su proyecto de titulación "Guía Interactiva de Gestión de Procesos Académicos de la Facultad de Sistemas y Telecomunicaciones de la Universidad Estatal Península de Santa Elena" establece que es necesario tener el conocimiento pleno de los procedimientos académicos – administrativos que se realizan, contar con la disponibilidad de información necesaria para la ejecución de los procedimientos.

Asimismo, Flores y Castillo (2013), en su disertación de grado "Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos y propuesta de implementación para la Facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador" concluyen que al estar la PUCE (y sus sedes) categorizadas por el CEAACES como IES de Alto Nivel debe ajustar sus procedimientos para que sean eficientes y poder disminuir la insatisfacción de los estudiantes y alinear los procesos entre las dos Escuelas que posee la Facultad de Ingeniería de la PUCE. Esta situación es muy parecida a la que se evidencia en la PUCESE en donde la Dirección Académica debe controlar y gestionar las actividades de diez Escuelas.

En la misma tendencia, Muñoz (2012), en su tesis de Maestría "Procesos académicos - administrativos y Acreditación del Instituto Tecnológico Superior de Artes del Ecuador de la ciudad de Guayaquil. Diseño e Implementación de un sistema de información académico – administrativo y seguimiento de procesos", establece que existe una deficiente comunicación entre directivos y docentes, que existe descontento entre los estudiantes por la forma de realizar los procesos académicos, que se evidencia una desorganización en el manejo de la documentación necesaria, que no existe confianza en los datos y cálculos realizados en las unidades académicas.

Estas investigaciones referidas muestran que la problemática del manejo de los procesos y procedimientos académicos – administrativos es un tema muy en boga y que está siendo abordado en todos los niveles de la educación superior.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar los procedimientos académicos - administrativos aplicables a la Dirección Académica de la PUCESE conforme a la normativa vigente.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los procedimientos académicos - administrativos aplicables a la PUCESE establecidos en la normativa vigente indicando su fundamentación legal.
2. Describir los procedimientos académicos - administrativos aplicables a la PUCESE, mediante una ficha de procedimientos.
3. Diagramar los procedimientos académicos - administrativos aplicables a la PUCESE mediante Diagramas de flujo de procesos.

CAPÍTULO 2
METODOLOGÍA

2.1. Métodos de Investigación

Esta investigación ha estado orientada a analizar una de las principales limitaciones en el ámbito académico – administrativo de la PUCESE relacionada con los diferentes y constantes cambios que ha tenido la normativa vigente y de su aplicabilidad en las actividades diarias.

El método de investigación utilizado fue el método inductivo que está asociado a las investigaciones cualitativas (Abreu, 2014) y por su naturaleza de partir de casos particulares para obtener conclusiones generales (Rodríguez, 2005). Se partió del análisis de la aplicación en la PUCESE de toda la normativa vigente, concretamente en la aplicabilidad de estas normas.

Se utilizaron básicamente tres tipos de investigación:

- Investigación Exploratoria. - Permitió la recopilación y análisis de la información de varias fuentes de información: Ley de Educación Superior (2010), Reglamento de Régimen Académico (2013), Reglamento de Escalafón Docente (2012), tesis, artículos científicos, Manual de BPM que permitieron fundamentar el tema de investigación y conocer a mayor profundidad el problema investigado. (Zikmund, 2009 citado por Abreu, 2012, p.192)
- Investigación Descriptiva - Permitió descubrir y describir los componentes básicos de los procedimientos académicos – administrativos para la PUCESE extrayéndolos de las Leyes, Reglamentos, Normativas, Resoluciones vigentes. (Sampieri et al, 2006)
- Investigación Aplicada. - Permitió la recopilación de los procedimientos a ser diseñados, el diseño de los procedimientos y la obtención de los diagramas de procedimientos. Se partió de teorías ya establecidas para obtener resultados concretos en la forma de los diagramas indicados. (Rodríguez, 2005, p. 23)

2.1.1. Procedimiento

Para el desarrollo de la investigación se tomó como punto de partida el análisis de la normativa vigente que debe aplicar la PUCESE en lo que respecta a los procedimientos académicos – administrativos a ser ejecutados por las diferentes unidades académicas. El siguiente paso fue la revisión bibliográfica sobre la Normativa vigente, la gestión académica de la PUCESE y el modelo de gestión BPM con el fin de definir el marco teórico conceptual y legal.

Una vez definido el marco teórico se estableció la lista de procedimientos académico – administrativos a ser diseñados, para ello se levantaron fichas bibliográficas y se realizaron entrevistas a los responsables de las unidades académicas de la PUCESE para identificar y enlistar los procedimientos utilizados. Una vez enlistados estos procedimientos, se entregaron a la Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo de la PUCESE para que fuesen revisados, aprobados y priorizados. Obtenida la aprobación y la priorización, se procedió al diseño de cada procedimiento de la más alta prioridad, usando la metodología BPM; todos los procedimientos en su diseño consideran una ficha de aplicación y un diagrama de flujo (proceso) que fueron presentados para su aprobación por las instancias correspondientes previa su validación por parte de los responsables de unidades académicas.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se elaboraron las conclusiones y propuestas tendientes a aplicar estos resultados para solucionar la problemática presentada.

2.2. Universo y Muestra

2.2.1. Población

Para la investigación realizada se tomó como población a todos los Responsables de las Unidades Académicas (Escuelas y Departamentos) y a las Auxiliares Académicas.

Tabla 1.

Población

Personal	Población	Observaciones
Directores de Escuela	10	
Coordinadores de Departamento	2	Idiomas, Pre-Universitario
Auxiliares Académicas	7	Incluye las auxiliares de Escuelas y Departamentos
Población total	**19**	

Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Muestra

Como se requería la información y experiencias de todas las personas de la población, se trabajó con todo el universo indicado.

2.3. Instrumentos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron las técnicas de recopilación documental mediante fichas bibliográficas, la entrevista directa utilizando una guía de entrevista semiestructurada y modelado de procedimientos aplicando Business Process Model and Notation (BPMN).

2.4. Análisis de Contenido

La recopilación documental mediante fichas bibliográficas se aplicó para identificar correctamente la normativa vigente que debe ser aplicada y para enlistar los procedimientos académicos – administrativos que debe ejecutar la PUCESE. La entrevista se aplicó a los Directores de Escuela, Coordinadores Departamentales, Auxiliares académicas, Secretaria General y personal de la Dirección Académica para validar el listado de procedimientos previamente definidos. Posteriormente se procedió a modelar los procedimientos (BPMN) y validarlos con las personas entrevistadas.

2.4.1. Ficha Bibliográfica

Las fichas bibliográficas permitieron recopilar la documentación referente a la normativa vigente y los procedimientos académicos – administrativos establecidos en esta Normativa. (**Anexo 1)**

De manera general se analizaron los siguientes cuerpos legales:

- Ley Orgánica de Educación Superior
- Reglamento de Régimen Académico
- Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.
- Normativa emitida por el CES
- Normativa emitida por el CEEACES
- Normativa emitida por la PUCESE
- Resoluciones internas

2.4.2. Guía de Entrevista

La guía de entrevista se aplicó a las 19 personas indicadas en la Población y constó de seis preguntas. (**Anexo 2)**

La primera pregunta se orientó a determinar el conocimiento de la normativa vigente que origina los procedimientos académicos – administrativos. La segunda pregunta determinó el conocimiento y aplicación de los procedimientos académicos – administrativos enlistados en la recopilación bibliográfica. En la tercera pregunta, partiendo de las respuestas de la segunda pregunta, se procedió a validar los modelos de procedimientos previamente definidos a partir de la normativa vigente. La cuarta pregunta permitió identificar que otros procedimientos son de uso cotidiano y podrían ser priorizados. La quinta pregunta se orientó a identificar las causas y los posibles efectos de no contar con procedimientos académicos – administrativos diseñados y

aplicados correctamente. La sexta pregunta sirvió para recabar información adicional que eventualmente servirá para mejorar la gestión de los procedimientos académicos – administrativos de la PUCESE.

2.4.3. Modelado de procedimientos

El modelado de procedimientos se realizó aplicando la metodología Business Process Management (BPM) y concretamente herramientas de Business Process Model and Notation (BPMN). Se puede definir a BPM como una disciplina o enfoque disciplinado orientado a los procesos de negocio, pero realizando un enfoque integral entre procesos, personas y tecnologías de la información.

BPM busca identificar, diseñar, ejecutar, documentar, monitorear, controlar y medir los procedimientos que una organización implementa. El enfoque contempla tanto procedimientos manuales como automatizados. Dependiendo del uso del enfoque y su aplicación, BPM puede verse como una metodología, como una herramienta estratégica o bien como conjunto de herramientas tecnológicas, no existe definición precisa. No obstante, la definición de "enfoque disciplinado" es el mejor acercamiento para describir su aplicación en el caso de la PUCESE. La notación de BPM es de fácil entendimiento ya que es gráfica y muy sencilla de entender. (**Anexo 3**)

Para el diseño de los procedimientos se utilizó la herramienta Bizagi. Es una solución de BPM orientada como apoyo en la gestión de las organizaciones al permitir la visualización, control y mejora de los procedimientos. Los procedimientos se modelan e implementan de manera ágil, sin importar su complejidad, pero se conservan suficiente flexibilidad como para que puedan modificarse fácilmente de acuerdo a las necesidades cambiantes de la organización.

Se diseñaron los 14 procedimientos identificados. Además del Diagrama de cada procedimiento, se elaboró una ficha (que incluye al Diagrama) en donde se describe el Propósito, Alcance, Responsables, Definiciones, Normativa, Políticas y Documentos. Esta estructura se basa en Metodología de Gestión de Procesos que orienta sobre la información básica que debe contemplar un procedimiento. Esta información es la que permite, a los usuarios de los procedimientos, entender el funcionamiento y aplicabilidad de los procedimientos. (**Anexo 4)**

CAPÍTULO 3
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Durante los meses de noviembre y diciembre del año 2016 se levantaron las Fichas de Normativa y las Fichas de Identificación de Procedimientos aplicables a la PUCESE. Se recabó la información referente al uso de los procedimientos más comunes por parte de Responsables de Unidades Académicas y Auxiliares. Esta información debió ser recabada nuevamente en marzo de 2017 debido a los cambios realizados en la Normativa y a la aprobación de nueva Normativa por parte de la PUCE.

Una vez actualizada la información levantada, se determinó que la Normativa que rige el quehacer de la PUCESE se basa casi en exclusiva en siete cuerpos legales descritos en la Tabla 2. Las fichas correspondientes se encuentran en los Anexos. (**Anexo 5)**

Tabla 2

Normativa aplicable

N°	Normativa
1	Ley Orgánica de Educación Superior
2	Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior
3	Reglamento de Régimen Académico
4	Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior (Codificación)
5	Reglamento General de Personal Académico y Escalafón de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)
6	Reglamento General de Estudiantes
7	Guía de Unidad de Titulación

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los procedimientos aplicables a la PUCESE, se identificó 50 procedimientos listados en la Tabla 3. Para la identificación de los procedimientos se procedió a revisar cada una de las normativas indicadas en la Tabla 2 y se identificó los artículos legales que sustentan las actividades de las IES, de ellas se seleccionó las que son aplicables a la PUCESE y se levantó la ficha correspondiente. Algunos de estos procedimientos cuentan con Normativa específica (Tabla 4) por lo que no fueron considerados para realizar la ficha correspondiente ya que al contar con una Normativa

específica (Instructivo) su aplicación es más eficiente. Las Fichas de Identificación de procedimientos se encuentran en los Anexos. (**Anexo 6)**

Tabla 3

Procedimientos identificados

N°	Número de ficha	Procedimientos	Total
1	7	Matrícula	18
2	10	Horarios	18
3	16	Corrección de nota	18
4	44	Quejas / Reclamos de estudiantes	18
5	45	Requerimiento de aula	18
6	49	Reemplazo de docente (semestre siguiente)	18
7	5	Tutorías	18
8	11	Aprobación de asignaturas	18
9	21	Extensión de faltas	18
10	28	Evaluación Docente	18
11	14	Retiro de asignatura	17
12	15	Tercera matrícula	17
13	17	Recalificación de nota	17
14	23	Distributivo Docente	17
15	12	Lengua extranjera	17
16	20	Cursos autofinanciados	17
17	30	Licencia Docente	17
18	8	Matrícula Extraordinaria	16
19	9	Matrícula Especial	16
20	19	Sanciones a estudiantes	16
21	22	Hojas de Crédito	16
22	31	Salida de Docente	16
23	34	Reingreso de estudiantes	16
24	38	Cambio de Horario	16
25	48	Reemplazo de docente (semestre en curso)	16
26	18	Reconocimiento de mejores estudiantes	16
27	29	Formación Docente	16
28	33	Homologación de estudios	16
29	35	Designación/cambio de tutor de tesis	16
30	36	Titulación	16
31	37	Asignación de lectores	16
32	1	Admisión	15
33	32	Cambio de Dedicación Docente	15
34	42	Cuarta matrícula en inglés	15
35	2	Cambio de Universidad	14
36	3	Cambio de Carrera o Sede	14

37	40	Cambio de Ubicación docente	14
38	4	Becas	13
39	24	Ingreso y Selección de Personal Académico	11
40	43	Inscripciones para Maestrías	10
41	46	Materias en otra carrera	4
42	50	Cambio de malla curricular (estudiantes)	4
43	13	Retraso o adelanto de evaluación	3
44	39	Altas / Bajas de Herramienta de Verificación de Plagio	3
45	41	Publicación de artículos / libros	3
46	47	Registro y Seguimiento de investigaciones / proyectos	1
47	6	Bolsa de empleo	1
48	26	Ascenso de Categoría	1
49	25	Sanción al Personal Académico	0
50	27	Valoración de Obra relevante	0

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de estos procedimientos cuenta con su ficha correspondiente en donde se especifican varías características. En cada ficha se encuentra el Diagrama que ofrece una ayuda visual para entender el procedimiento.

Tabla 4

Procedimientos con Normativa específica

Número de ficha	**Procedimientos**	**Total**
5	Tutorías	18
11	Aprobación de asignaturas	18
21	Extensión de faltas	18
28	Evaluación Docente	18
20	Cursos autofinanciados	17
30	Licencia Docente	17
18	Reconocimiento de mejores estudiantes	16
29	Formación Docente	16
33	Homologación de estudios	16
35	Designación/cambio de tutor de tesis	16
36	Titulación	16
37	Asignación de lectores	16
4	Becas	13
24	Ingreso y Selección de Personal Académico	11
6	Bolsa de empleo	1
26	Ascenso de Categoría	1

Fuente: Elaboración propia

3.1. Procedimientos Definidos

Una vez que se tabuló la información recabada y se ordenó considerando el mayor uso por parte del personal de la PUCESE, se definió el listado de procedimientos a ser diagramados y definidos mediante su respectiva Ficha de Procedimiento y que se indican en la Tabla 5. Se tomó en consideración solamente los procedimientos con mayor uso (> 15) por parte de los entrevistados y que no cuentan con una Normativa específica al momento y que representan el 50% de los procedimientos identificados.

Los procedimientos con Normativa específica y con bajo uso serán considerados en una segunda etapa de esta investigación

Tabla 5

Procedimientos a ser diagramados

N°	Procedimientos	Total	¿Existe Normativa Específica?
1	Matrícula	18	No
2	Horarios	18	No
3	Corrección de nota	18	No
4	Quejas / Reclamos de estudiantes	18	No
5	Requerimiento de aula	18	No
6	Reemplazo de docente (semestre siguiente)	18	No
7	Retiro de asignatura	17	No
8	Tercera matrícula	17	No
9	Recalificación de nota	17	No
10	Distributivo Docente	17	No
11	Lengua extranjera	17	No
12	Matrícula Extraordinaria	16	No
13	Matrícula Especial	16	No
14	Sanciones a estudiantes	16	No
15	Hojas de Crédito	16	No
16	Salida de Docente	16	No
17	Reingreso de estudiantes	16	No
18	Cambio de Horario	16	No
19	Reemplazo de docente (semestre en curso)	16	No
20	Admisión	15	No
21	Cambio de Dedicación Docente	15	No
22	Cuarta matrícula en inglés	15	No
23	Cambio de Universidad	14	No

24	Cambio de Carrera o Sede	14	No
25	Cambio de Ubicación docente	14	No

Fuente: Elaboración propia

3.2. Fichas de Procedimientos

Las fichas de procedimiento se realizaron aplicando el modelo que ya está siendo utilizado en la PUCESE. Los diagramas incluidos en las fichas de procedimientos se construyeron con la herramienta Bizagi.

1.- PROPÓSITO

Establece la forma de realizar la matrícula de estudiantes nuevo y antiguos

2.- ALCANCE

Estudiante, Dirección de Estudiantes, Dirección de Escuela, Secretaría General y Departamento Financiero

3.- RESPONSABLES

Este procedimiento está a cargo de la Secretaría General.

4.- DEFINICIONES

Hoja de Crédito: Formulario en donde el estudiante registra las materias a tomar en el semestre

Aranceles: Valores a cancelar por concepto de matrícula y materias

Crédito: Unidad equivalente a 1 hora de clase y que sirve de base para el cálculo de los aranceles

5.- NORMATIVA

Reglamento General de Estudiantes, Reglamento de Régimen Académico.

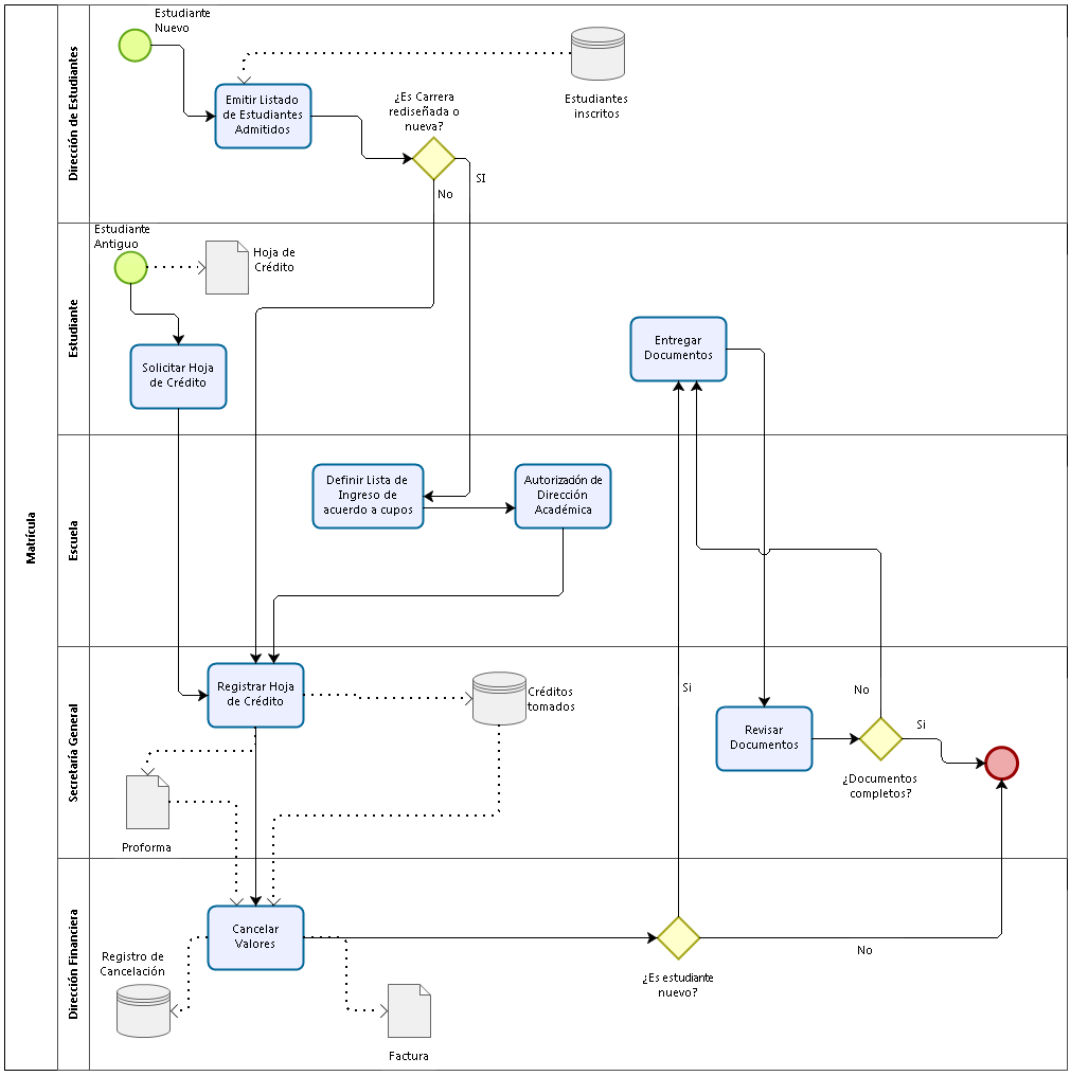
6.- POLÍTICAS

Para definir los cupos de aspirantes en las carreras rediseñadas se toma como base las resoluciones de Consejo Académico que han fijado los siguientes porcentajes: 10% para Políticas de Cuotas, 10% para los cambios de carrera y 80% para los aspirantes que rinden los exámenes de ingreso/curso preuniversitario

7.- DOCUMENTOS

No hay documentación adicional

8.- DIAGRAMA



1.- PROPÓSITO

Establece la forma de definir y consolidar los horarios de clases del semestre.

2.- ALCANCE

Dirección de Escuela y Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo

3.- RESPONSABLES

Este procedimiento está a cargo de la Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo.

4.- DEFINICIONES

Disponibilidad Horaria: Franja horaria en la que el docente está disponible para las cátedras.

5.- NORMATIVA

Reglamento General de Estudiantes, Reglamento de Régimen Académico.

6.- POLÍTICAS

Un docente no puede estar programado más de 4 horas continuas.

La disponibilidad horaria debe estar definida previamente y corresponde al Director de Escuela estar al tanto de la situación de cada docente.

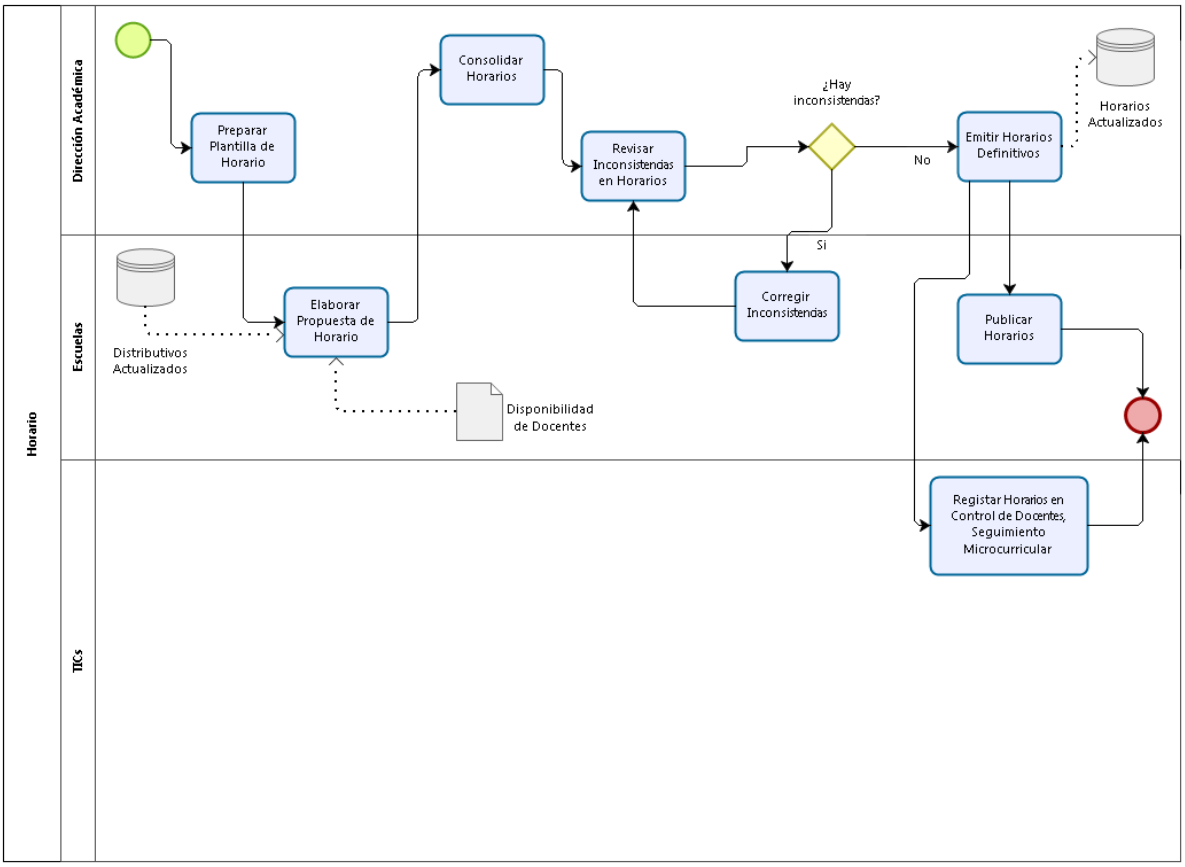
Las excepciones deben ser solicitadas y aprobadas en la Comisión de Personal.

Las discrepancias en los horarios se resolverán tomando como referencia el orden de entrega de los horarios, las Escuelas que entreguen primero tendrán prioridad en los horarios.

7.- DOCUMENTOS

No hay documentación adicional

8.- DIAGRAMA



1.- PROPÓSITO

Establece la forma de proceder con la corrección de Notas cuando se evidencia que existe un error manifiesto por parte del docente.

2.- ALCANCE

Estudiante, Docente, Dirección de Escuela, Secretaría General

3.- RESPONSABLES

Este procedimiento está a cargo de la Dirección de Escuela.

4.- DEFINICIONES

Error Manifiesto: Error debidamente fundamentado en donde se evidencia que se produjo un error de buena fe.

5.- NORMATIVA

Reglamento General de Estudiantes, Reglamento de Régimen Académico.

6.- POLÍTICAS

Los docentes deben socializar con los estudiantes las notas antes de ser presentadas (registradas en el Sistema) a la Secretaría General.

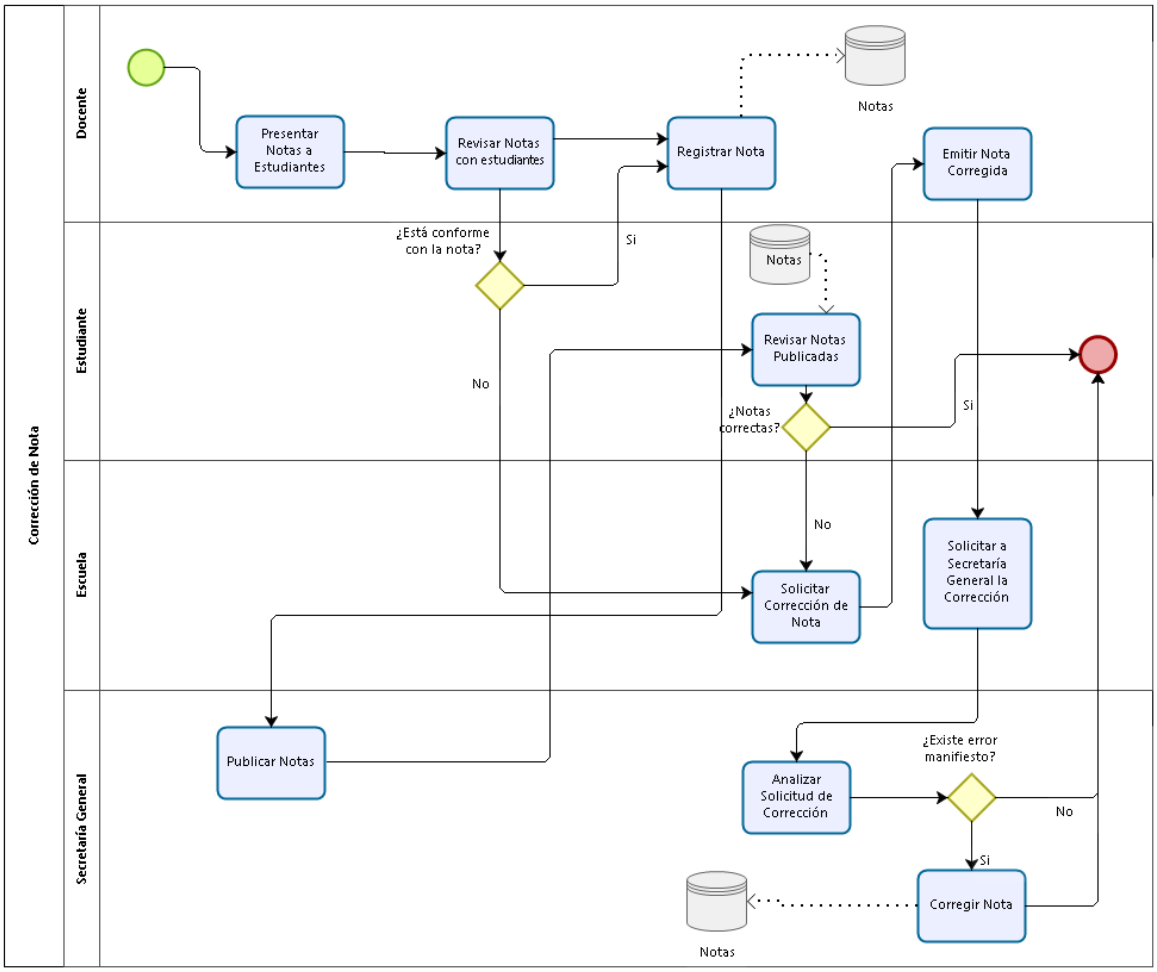
El error manifiesto debe ser asumido por el docente, respaldado por la Dirección de Escuela y validado por la Secretaría General.

Los docentes asumen todas las consecuencias económicas y legales que deriven del registro de notas con errores.

7.- DOCUMENTOS

Informe de error cometido

8.- DIAGRAMA


Corrección de Nota
Docente
Estudiante
Escuela
Secretaría General
Presentar Notas a Estudiantes
Revisar Notas con estudiantes
Registrar Nota
Notas
Emitir Nota Corregida
¿Está conforme con la nota?
Si
No
Notas
Revisar Notas Publicadas
¿Notas correctas?
Si
No
Solicitar Corrección de Nota
Solicitar a Secretaría General la Corrección
Publicar Notas
Analizar Solicitud de Corrección
¿Existe error manifiesto?
No
Si
Corregir Nota
Notas

1.- PROPÓSITO

Establece la forma de tramitar las quejas o reclamos por parte de Estudiantes y/o Docentes sobre cualquier tema que afecte el normal desenvolvimiento de las actividades cotidianas.

2.- ALCANCE

Estudiante, Docente, Dirección de Escuela, Consejo Académico.

3.- RESPONSABLES

Este procedimiento está a cargo de la Dirección de Escuela.

4.- DEFINICIONES

Queja / Reclamo: Inconformidad con algún servicio provisto por la Universidad.

5.- NORMATIVA

Reglamento General de Estudiantes, Reglamento de Régimen Académico, Reglamento de Escalafón Docente.

6.- POLÍTICAS

Toda Queja o Reclamo debe ser solventado en primera instancia por la Dirección de Escuela en apego a la Normativa.

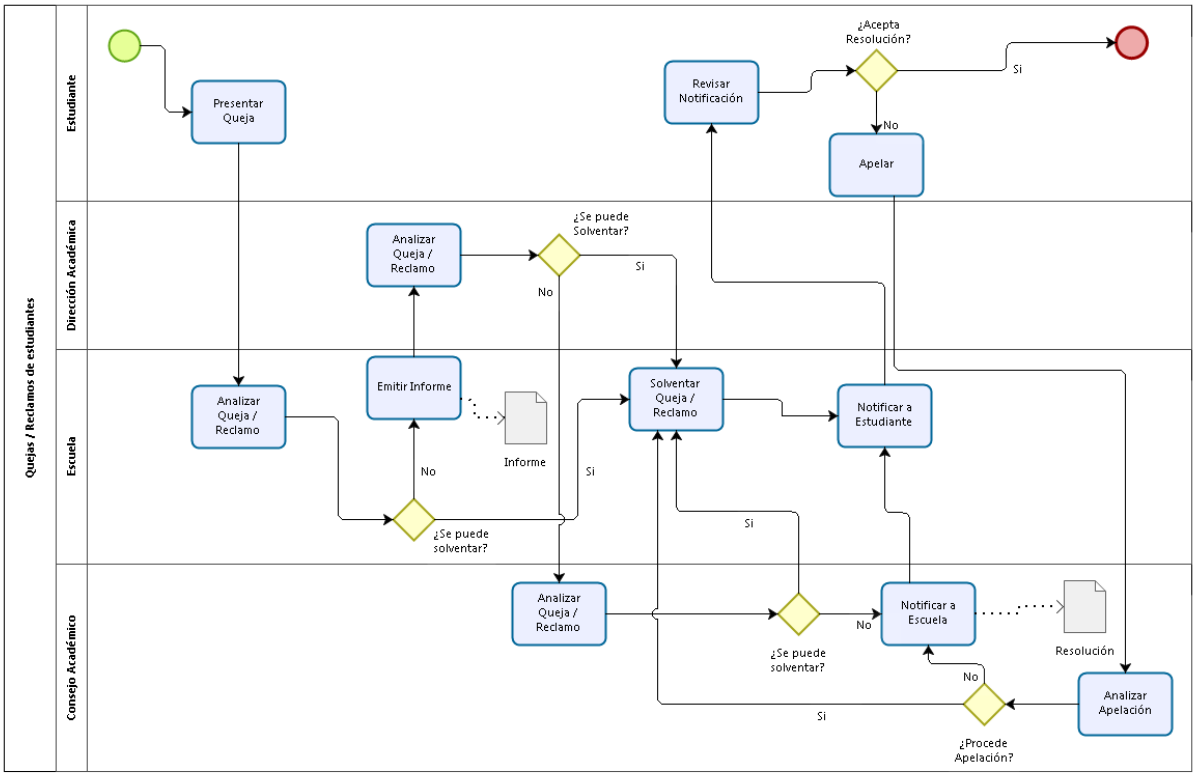
En caso de que la Escuela no pueda solventar la queja o reclamo, deberá emitir un informe fundamentado respecto a la queja o reclamo presentado y remitirlo a la Dirección Académica.

En Dirección Académica no se tramitarán Quejas o Reclamos sin el correspondiente informe de la Dirección de Escuela.

7.- DOCUMENTOS

Informe de Dirección de Escuela

8.- DIAGRAMA


Quejas / Reclamos de estudiantes
Estudiante
Dirección Académica
Escuela
Consejo Académico
Presentar Queja
Revisar Notificación
¿Acepta Resolución?
Si
No
Apelar
Analizar Queja / Reclamo
¿Se puede Solventar?
Si
No
Analizar Queja / Reclamo
Emitir Informe
Informe
No
¿Se puede solventar?
Si
Solventar Queja / Reclamo
Notificar a Estudiante
Si
Analizar Queja / Reclamo
¿Se puede solventar?
No
Notificar a Escuela
Resolución
No
Si
Analizar Apelación
¿Procede Apelación?

1.- PROPÓSITO

Establece la forma de solicitar un aula para actividades no previstas en el Horario de clases.

2.- ALCANCE

Dirección de Escuela, Recursos Humanos, Docentes, Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo.

3.- RESPONSABLES

Este procedimiento está a cargo de la Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo.

4.- DEFINICIONES

Aula: Espacio de trabajo para diferentes actividades, puede ser un aula de uso general o un aula acondicionada para actividades específicas.

Laboratorio: Espacio con equipo especial a ser utilizado principalmente para actividades prácticas

5.- NORMATIVA

Reglamento General de Estudiantes, Reglamento de Régimen Académico.

6.- POLÍTICAS

Los docentes no pueden utilizar Aulas que no hayan sido previamente asignadas mediante el Horario de clases o requerimiento a la Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo.

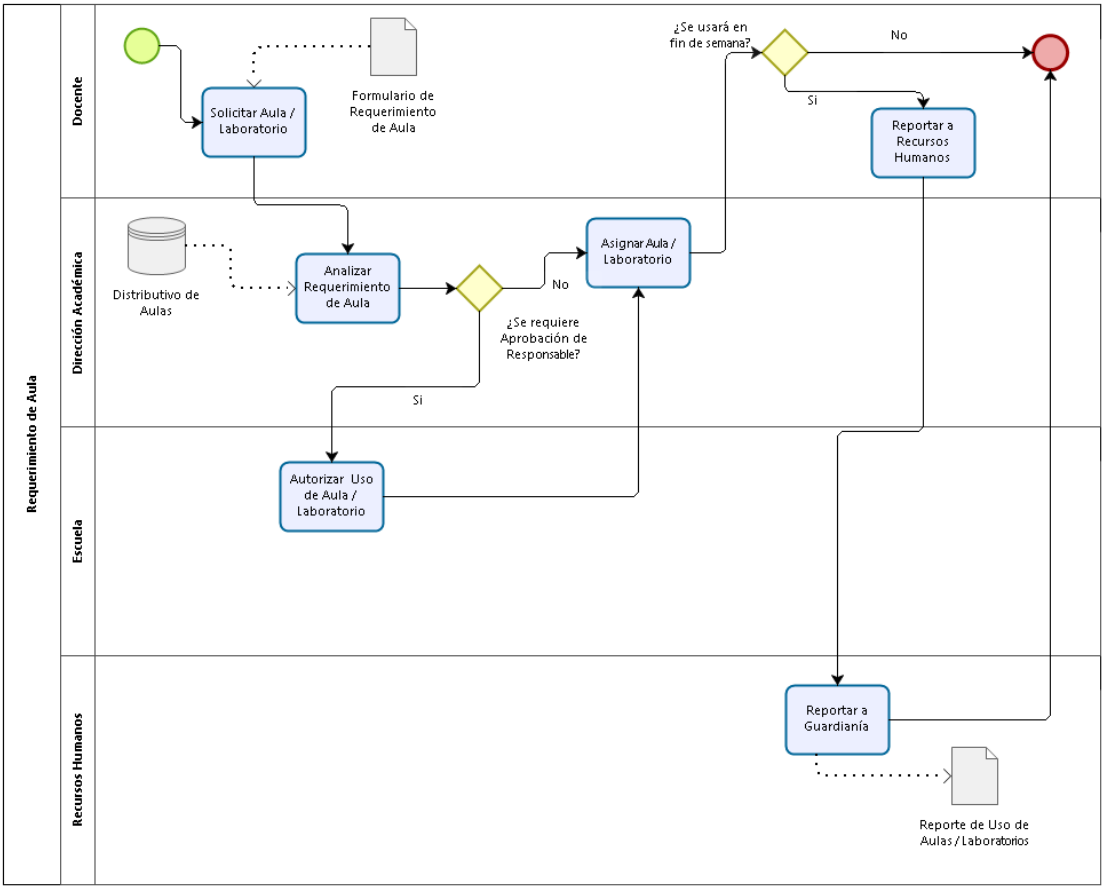
El uso de los Laboratorios deberá ser coordinado con el responsable del laboratorio.

La Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo asignará el aula que mejor se ajuste a las necesidades requeridas. Se dará prioridad siempre a las actividades académicas por sobre las actividades administrativas

7.- DOCUMENTOS

Requerimiento de Aula

8.- DIAGRAMA



1.- PROPÓSITO

Establece la forma de solicitar el reemplazo temporal o definitivo de un docente.

2.- ALCANCE

Dirección de Escuela, Comisión de Personal, Docentes, Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo.

3.- RESPONSABLES

Este procedimiento está a cargo de la Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo.

4.- DEFINICIONES

Reemplazo temporal: Reemplazo por Ausencia de un docente por un tiempo específico para realizar otras tareas a su cargo (Estudios de postgrados, presentación en congresos, participación en investigaciones, etc.)

Reemplazo definitivo: Reemplazo por ausencia definitiva de un docente (renuncia, despido, jubilación, etc.)

5.- NORMATIVA

Reglamento General de Estudiantes, Reglamento de Régimen Académico, Reglamento de Escalafón Docente

6.- POLÍTICAS

Para los reemplazos temporales se dará prioridad a los docentes a Tiempo Completo, Medio Tiempo y Tiempo Parcial en ese orden.

En caso de no haber disponibilidad de docentes actuales se procederá a contratar a ex - docentes, administrativos o docentes que participaron en los concursos de merecimientos y oposición en ese orden.

Para el reemplazo definitivo se procederá a convocar a Concurso de Merecimientos y Oposición.

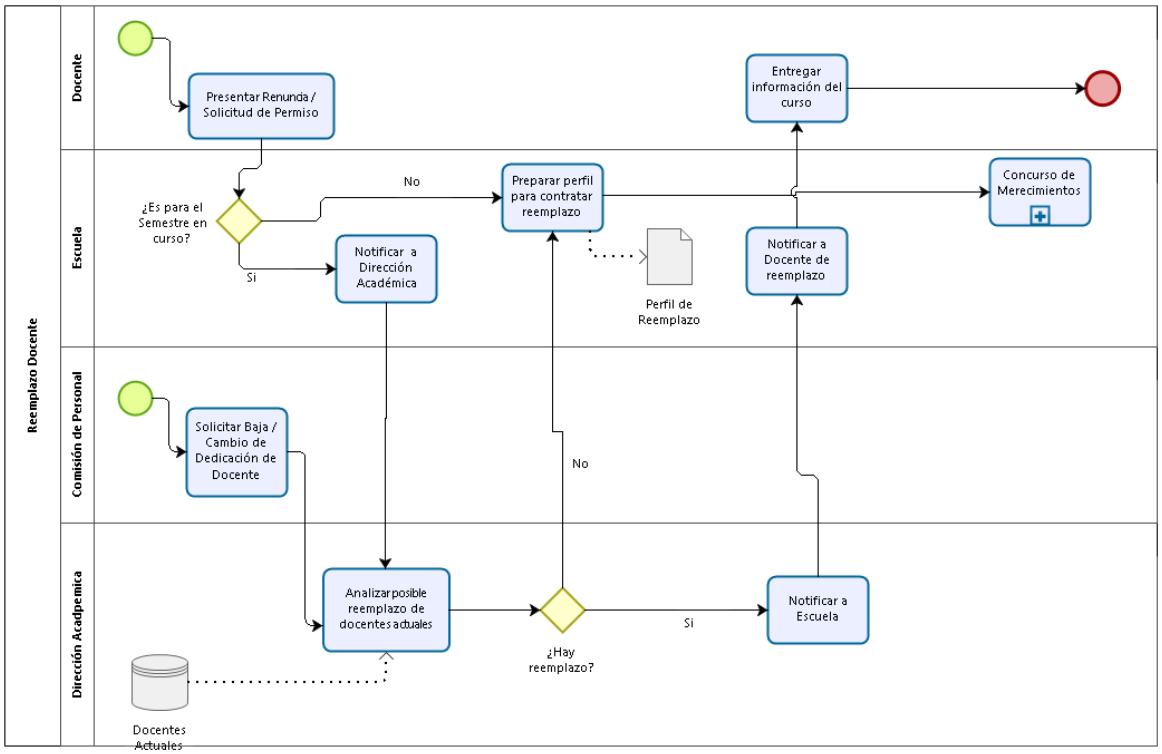
En ningún caso se podrá exceder los límites de horas establecidas en el Reglamento de Escalafón Docente

7.- DOCUMENTOS

Perfil de Docente

Requerimiento de Docente

8.- DIAGRAMA



1.- PROPÓSITO

Establece la forma de solicitar el retiro de una asignatura.

2.- ALCANCE

Estudiante, Dirección de Escuela, Secretaría General, Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo.

3.- RESPONSABLES

Este procedimiento está a cargo de la Dirección de Escuela.

4.- DEFINICIONES

Retiro extemporáneo: Retiro de créditos fuera del plazo estipulado

5.- NORMATIVA

Reglamento General de Estudiantes, Reglamento de Régimen Académico

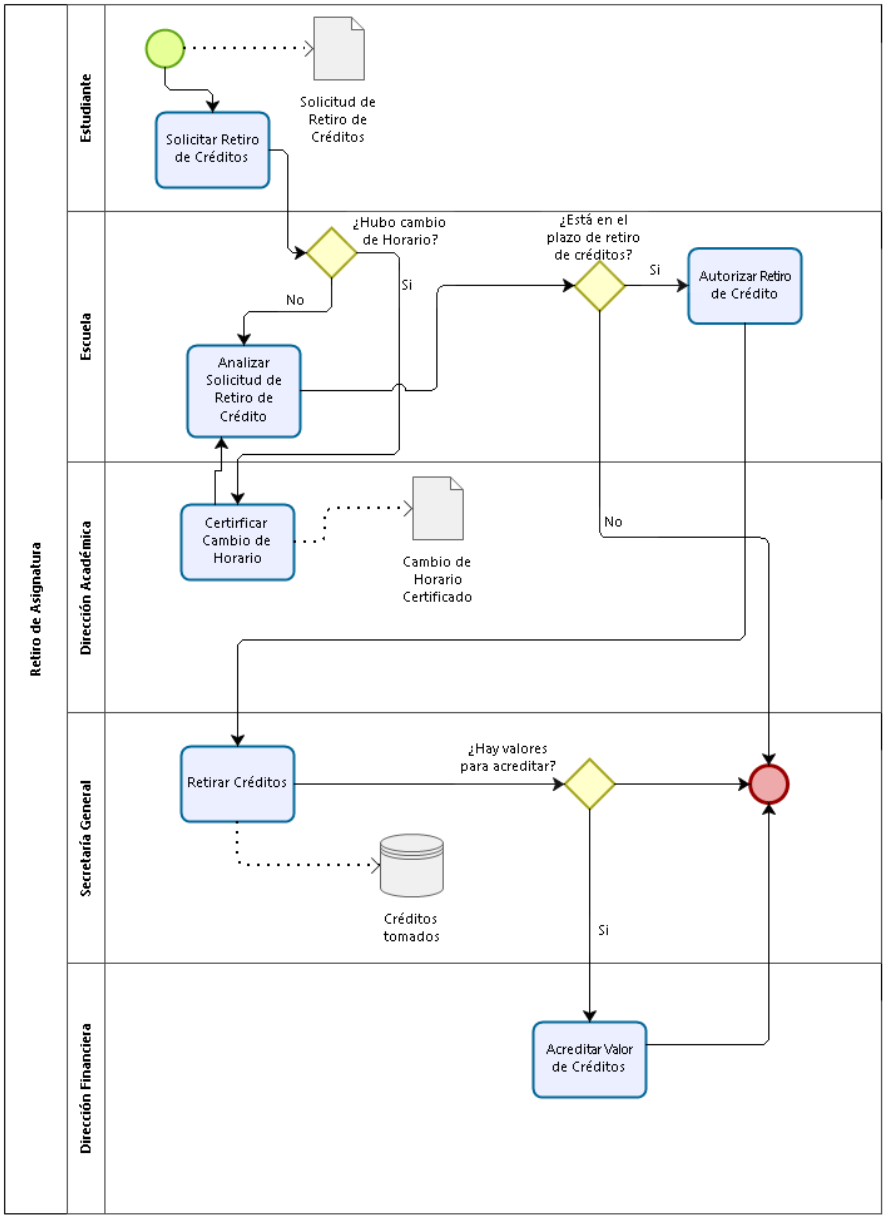
6.- POLÍTICAS

Si el retiro de créditos se debe a cruce de horarios provocado por cambios en el horario de clases luego de su aprobación oficial y de que el estudiante se matriculó, el estudiante tiene derecho a que le acrediten los valores de los créditos a retirar.

7.- DOCUMENTOS

No hay documentos

8.- DIAGRAMA


Retiro de Asignatura
Estudiante
Escuela
Dirección Académica
Secretaría General
Dirección Financiera
Solicitud de Retiro de Créditos
Solicitar Retiro de Créditos
¿Hubo cambio de Horario?
Si
No
¿Está en el plazo de retiro de créditos?
Si
Autorizar Retiro de Crédito
Analizar Solicitud de Retiro de Crédito
Certirficar Cambio de Horario
Cambio de Horario Certificado
No
Retirar Créditos
¿Hay valores para acreditar?
Créditos tomados
Si
Acreditar Valor de Créditos

1.- PROPÓSITO

Establece la forma de tramitar la tercera matrícula de una asignatura.

2.- ALCANCE

Estudiante, Dirección de Escuela, Consejo Académico.

3.- RESPONSABLES

Este procedimiento está a cargo de la Dirección de Escuela.

4.- DEFINICIONES

Materia Complementaria: Materia que no constan en la malla curricular pero que los estudiantes deben cursar a lo largo de su carrera (Lenguajes Artísticos, Cultura Física, Antropología)

5.- NORMATIVA

Reglamento General de Estudiantes, Reglamento de Régimen Académico

6.- POLÍTICAS

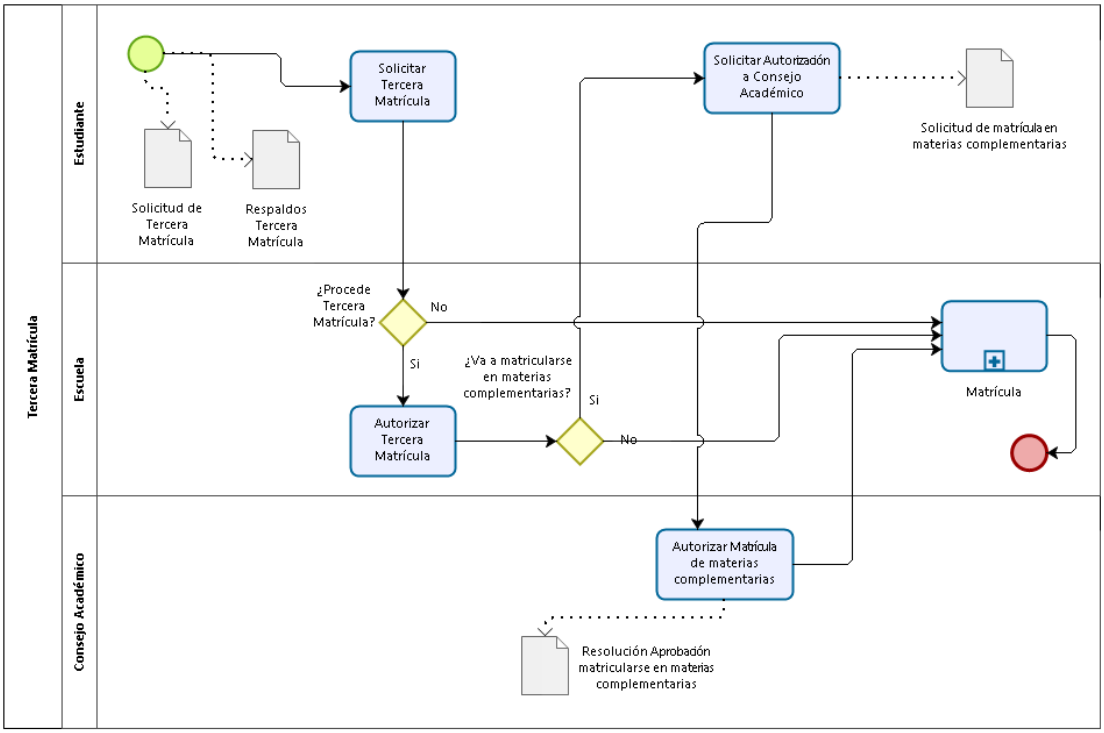
La tercera matrícula se autorizará solamente en casos fundamentados acorde a lo estipulado en el Reglamento de Estudiantes.

Si un estudiante solicita tomar materias con tercera matrícula y materias complementarias sin tercera matrícula deberá solicitarlo a Consejo Académico para su aprobación y adjuntar la aprobación de la tercera matrícula por parte del Consejo de Escuela.

7.- DOCUMENTOS

No hay documentos

8.- DIAGRAMA


Tercera Matrícula
Estudiante
Escuela
Consejo Académico
Solicitar Tercera Matrícula
Solicitar Autorización a Consejo Académico
Solicitud de matrícula en materias complementarias
Solicitud de Tercera Matrícula
Respaldos Tercera Matrícula
¿Procede Tercera Matrícula?
No
Si
¿Va a matricularse en materias complementarias?
Si
No
Autorizar Tercera Matrícula
Matrícula
Autorizar Matrícula de materias complementarias
Resolución Aprobación matricularse en materias complementarias

1.- PROPÓSITO

Establece la forma de tramitar la recalificación de una nota final.

2.- ALCANCE

Estudiante, Dirección de Escuela, Secretaría General.

3.- RESPONSABLES

Este procedimiento está a cargo de la Dirección de Escuela.

4.- DEFINICIONES

Doble ciego: Los docentes que recalifican no conocen el nombre de quién solicita la recalificación ni éste conoce los docentes que le recalificarán.

5.- NORMATIVA

Reglamento General de Estudiantes, Reglamento de Régimen Académico

6.- POLÍTICAS

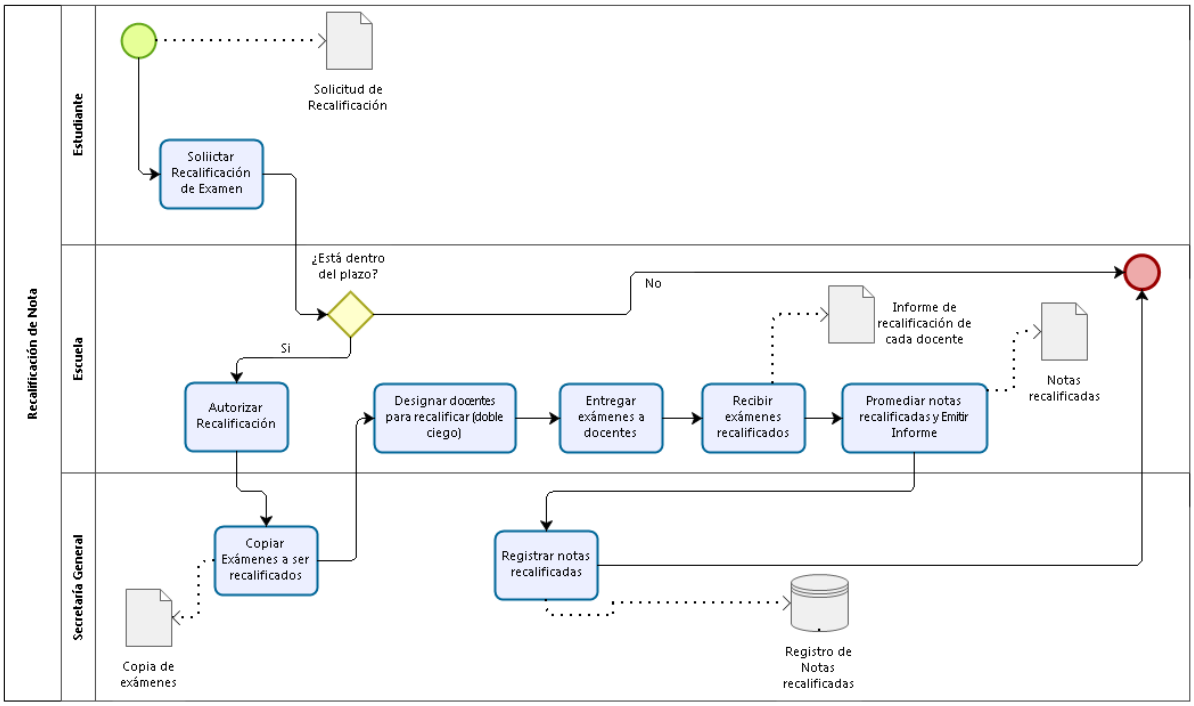
La nota final será el promedio de las notas recalificadas.

La Escuela deberá asegurarse que se cumpla la condición de recalificación a doble ciego, en caso de que esto no se cumpla el estudiante podrá solicitar que se repita el proceso de recalificación y la Dirección de Escuela correrá con los gastos de convocar a nuevos docentes.

7.- DOCUMENTOS

Informe de Recalificación

8.- DIAGRAMA


Recalificación de Nota
Estudiante
Escuela
Secretaría General
Solicitud de Recalificación
Soliictar Recalificación de Examen
¿Está dentro del plazo?
No
Si
Informe de recalificación de cada docente
Notas recalificadas
Autorizar Recalificación
Designar docentes para recalificar (doble ciego)
Entregar exámenes a docentes
Recibir exámenes recalificados
Promediar notas recalificadas y Emitir Informe
Copiar Exámenes a ser recalificados
Registrar notas recalificadas
Copia de exámenes
Registro de Notas recalificadas

1.- PROPÓSITO

Establece la forma de estructurar y definir el Distributivo de la carga docente semestral.

2.- ALCANCE

Dirección de Escuela, Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo, Recursos Humanos.

3.- RESPONSABLES

Este procedimiento está a cargo de la Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo.

4.- DEFINICIONES

Distributivo docente: Desglose de la carga horaria semanal de cada docente en donde se especifique el tiempo destinado a la docencia, a la investigación y a la gestión académica

5.- NORMATIVA

Reglamento de Régimen Académico, Reglamento de Escalafón Docente

6.- POLÍTICAS

La prioridad en la asignación de materias se basará en la dedicación del docente: Tiempo Completo, Medio Tiempo, Tiempo Parcial, Administrativos en ese orden.

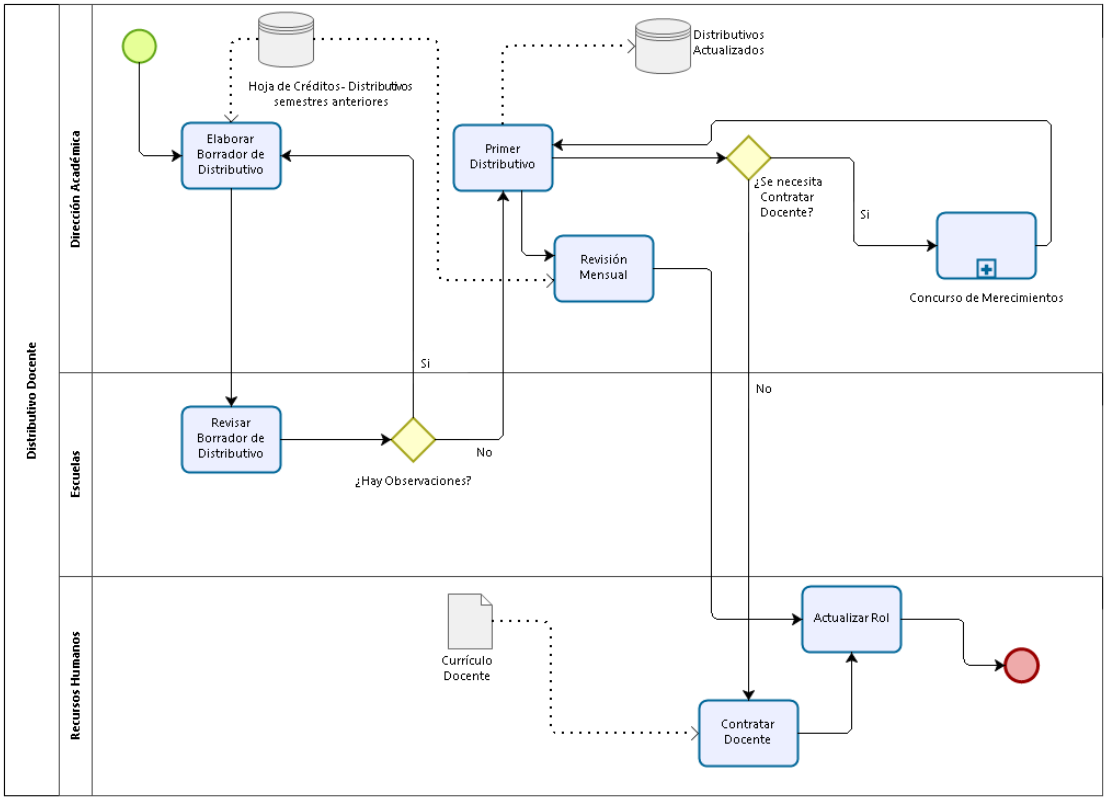
Cualquier cambio en la Distribución docente debe ser comunicada a la Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo

7.- DOCUMENTOS

Distributivo docente individualizado

Guía de Distributivo docente (PUCE)

8.- DIAGRAMA


Distributivo Docente
Dirección Académica
Escuelas
Recursos Humanos
Hoja de Créditos- Distributivos semestres anteriores
Distributivos Actualizados
Elaborar Borrador de Distributivo
Primer Distributivo
¿Se necesita Contratar Docente?
Si
Concurso de Merecimientos
Revisión Mensual
Si
No
Revisar Borrador de Distributivo
¿Hay Observaciones?
No
Currículo Docente
Actualizar Rol
Contratar Docente

1.- PROPÓSITO

Establece la forma de tramitar la Matrícula Extraordinaria.

2.- ALCANCE

Estudiante, Dirección de Escuela.

3.- RESPONSABLES

Este procedimiento está a cargo de la Dirección de Escuela.

4.- DEFINICIONES

Matrícula Extraordinaria: Matrícula que se realiza una vez concluido el plazo de matrículas ordinarias.

5.- NORMATIVA

Reglamento de Régimen Académico, Reglamento de Estudiantes

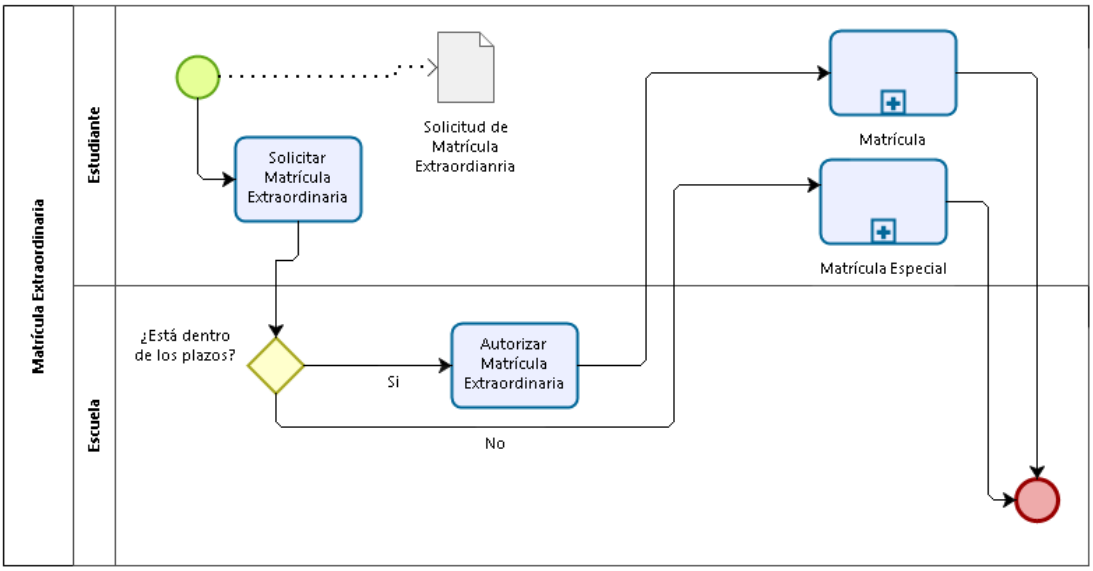
6.- POLÍTICAS

No hay Políticas Específicas

7.- DOCUMENTOS

Hoja de Crédito (Matrícula Extraordinaria)

8.- DIAGRAMA


Matrícula Extraordinaria
Estudiante
Escuela
Solicitar Matrícula Extraordinaria
Solicitud de Matrícula Extraordianria
Matrícula
Matrícula Especial
¿Está dentro de los plazos?
Si
No
Autorizar Matrícula Extraordinaria

1.- PROPÓSITO

Establece la forma de tramitar la Matrícula Especial.

2.- ALCANCE

Estudiante, Dirección de Escuela, Secretaría General, Consejo Académico.

3.- RESPONSABLES

Este procedimiento está a cargo de la Secretaría General.

4.- DEFINICIONES

Matrícula Especial: Matrícula que se realiza una vez concluido el plazo de matrículas extraordinarias.

5.- NORMATIVA

Reglamento de Régimen Académico, Reglamento de Estudiantes

6.- POLÍTICAS

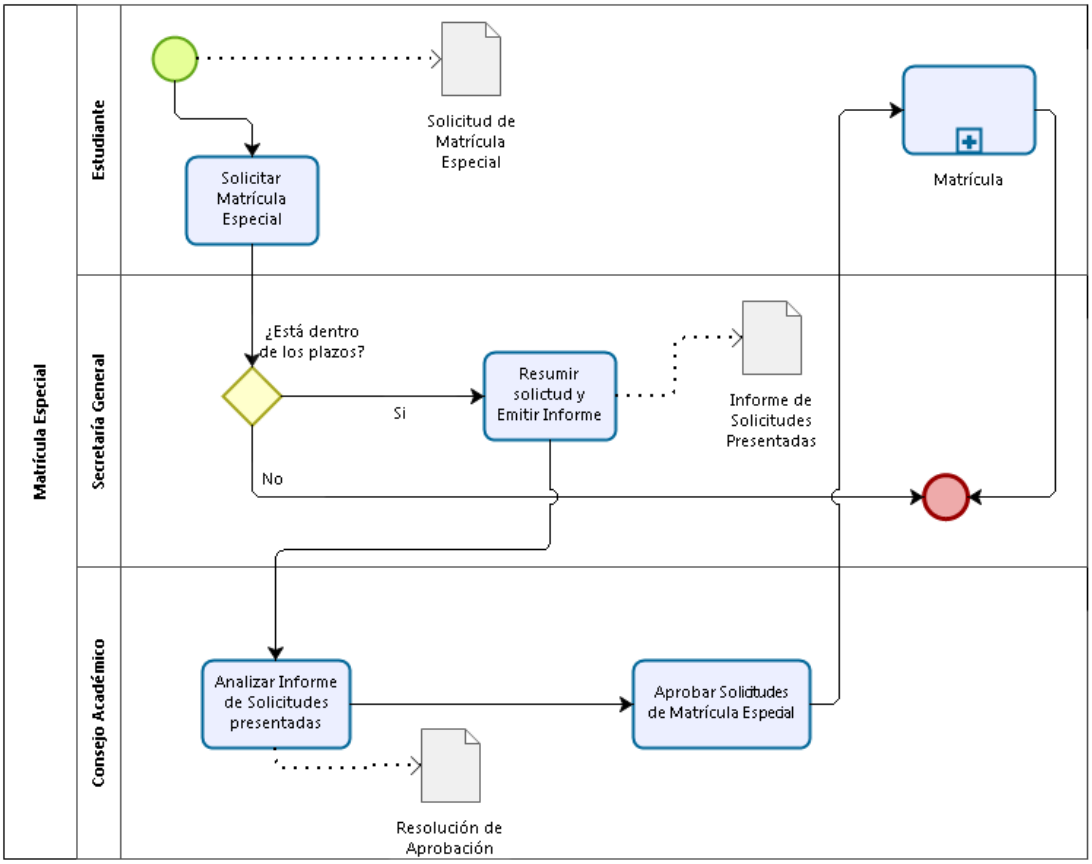
Las matrículas especiales se realizan en un solo día y las solicitudes se receptan en la Secretaría General.

Se convocará a reunión extraordinaria de Consejo Académico para analizar y aprobar las solicitudes presentadas

7.- DOCUMENTOS

Hoja de Crédito (Matrícula Especial)

8.- DIAGRAMA


Matrícula Especial
Estudiante
Secretaría General
Consejo Académico
Solicitud de Matrícula Especial
Solicitar Matrícula Especial
Matrícula
¿Está dentro de los plazos?
Si
No
Resumir solictud y Emitir Informe
Informe de Solicitudes Presentadas
Analizar Informe de Solicitudes presentadas
Aprobar Solicitudes de Matrícula Especial
Resolución de Aprobación

1.- PROPÓSITO

Establece la forma de procesar y definir la Hoja de Crédito para el semestre tomando como referencia las mallas curriculares y las materias a ser ofertadas.

2.- ALCANCE

Estudiante, Dirección de Escuela, Secretaría General, Dirección Financiera, Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo.

3.- RESPONSABLES

Este procedimiento está a cargo de la Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo.

4.- DEFINICIONES

Malla curricular: Lista de las materias y los pre-requisitos correspondientes.

5.- NORMATIVA

Reglamento de Régimen Académico, Reglamento de Estudiantes

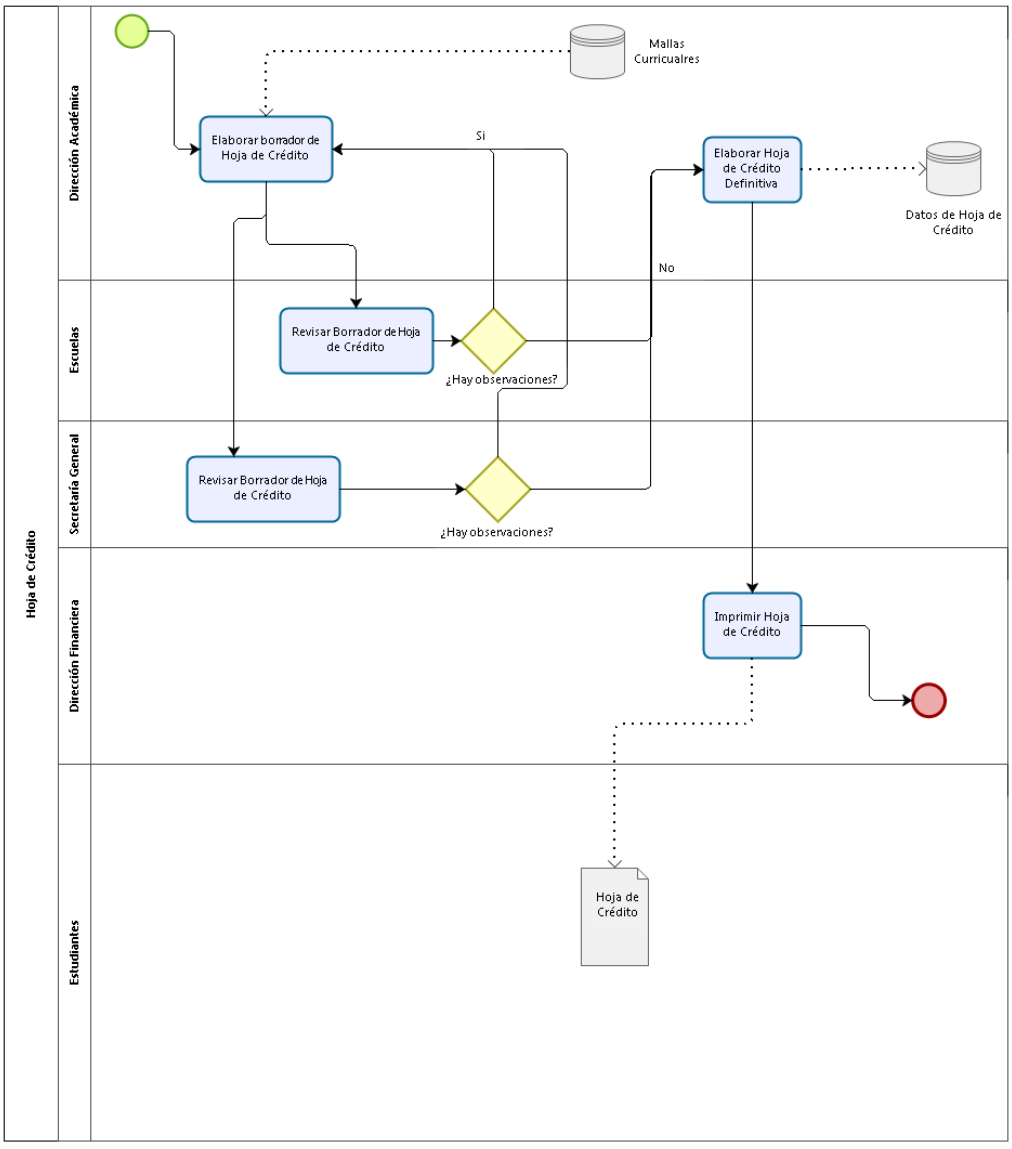
6.- POLÍTICAS

No hay Políticas adicionales

7.- DOCUMENTOS

Hoja de Crédito

8.- DIAGRAMA


Hoja de Crédito
Dirección Académica
Escuelas
Secretaría General
Dirección Financiera
Estudiantes
Mallas Curricualres
Elaborar borrador de Hoja de Crédito
Si
Elaborar Hoja de Crédito Definitiva
Datos de Hoja de Crédito
No
Revisar Borrador de Hoja de Crédito
¿Hay observaciones?
Revisar Borrador de Hoja de Crédito
¿Hay observaciones?
Imprimir Hoja de Crédito
Hoja de Crédito

1.- PROPÓSITO

Establece la forma de admitir nuevos estudiantes a la PUCESE.

2.- ALCANCE

Aspirante, Dirección de Estudiantes, Admisión (Dirección Académica)

3.- RESPONSABLES

Este procedimiento está a cargo de la Dirección de Estudiantes.

4.- DEFINICIONES

Curso Preparatorio: Curso intensivo para preparar a los aspirantes para el examen de ingreso.

Examen de Ingreso: Conjunto de exámenes (Razonamiento Matemático, Comprensión Lectora, Inglés, Ofimática, materias de especialidad) que permitirán a los aspirantes ir directamente al primer nivel de la carrera en caso de aprobarlos

5.- NORMATIVA

Reglamento de Régimen Académico, Reglamento de Estudiantes

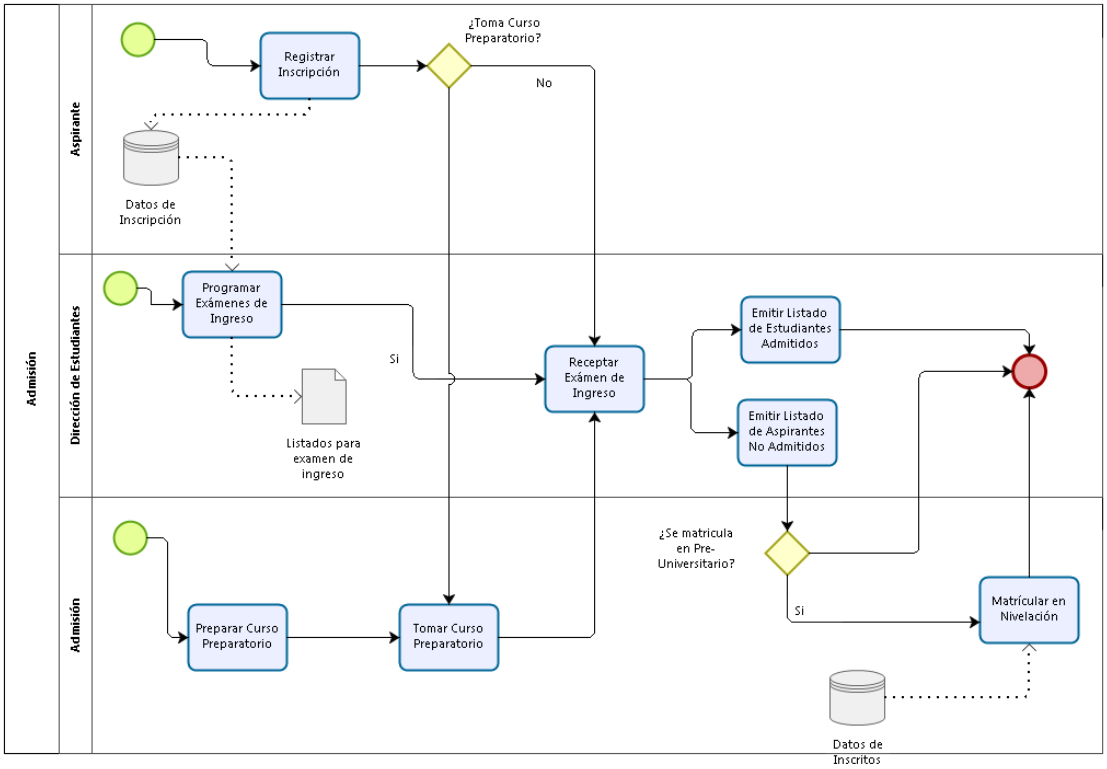
6.- POLÍTICAS

En las carreras que tienen cupos pre-establecidos se admitirán los estudiantes en función del puntaje del examen de ingreso

7.- DOCUMENTOS

Reporte de exámenes de ingreso

8.- DIAGRAMA


Admisión
Aspirante
Dirección de Estudiantes
Admisión
Registrar Inscripción
¿Toma Curso Preparatorio?
No
Datos de Inscripción
Programar Exámenes de Ingreso
Si
Listados para examen de ingreso
Receptar Exámen de Ingreso
Emitir Listado de Estudiantes Admitidos
Emitir Listado de Aspirantes No Admitidos
¿Se matricula en Pre-Universitario?
Si
Matrícular en Nivelación
Datos de Inscritos
Preparar Curso Preparatorio
Tomar Curso Preparatorio

CAPÍTULO 4
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Con el propósito de aportar de manera significativa al mejoramiento de la calidad de los servicios, agilitar la realización de los trámites documentarios de los estudiantes en las gestiones que tramiten en pregrado, posgrados en las diferentes unidades académicas de la PUCESE se hacía necesario un análisis de los procedimientos académicos administrativos para identificar los inconvenientes que se presentan y dar las correspondientes soluciones, a fin de integrarlos, posteriormente a la propuesta que realizará la Matriz de la PUCE en Quito.

Precisamente, la presente investigación se enfocó en el análisis de los principales procedimientos administrativos – académicos que se efectúan en la PUCESE y que deben responder a la normativa vigente que sustenta las actividades académicas de la Universidad. Se realizó el proceso investigativo con los Directores de Escuelas, Coordinadores Departamentales y las Auxiliares Académicas respectivas que aportaron la mayor parte de la información que permitió definir y análisis de los procedimientos objeto del estudio. La información proporcionada por las Auxiliares sirvió de mucho a la hora de contrastar la información teórica que se tiene sobre los procedimientos con la realidad de la ejecución diaria de cada una de las actividades que conforman el procedimiento.

Contar con procedimientos debidamente documentados con una ficha de procedimiento y un diagrama facilitó la comprensión de estos procedimientos y la aplicación en las tareas diarias. Si bien es cierto que nada reemplaza al conocimiento de la normativa vigente, los diagramas de procedimientos ayudan a entender el cómo aplicar la normativa en cada caso específico.

Se identificaron siete normativas principales y 50 procedimientos en lo que respecta a aspectos académicos – administrativos. De los 50 procedimientos identificados, 16 tienen una normativa específica que regula su aplicación. De los 34 restantes, nueve son de uso muy esporádico y 25 son los que comúnmente se están aplicando sin estar

debidamente documentados. Se diagramó 14 de estos 25 procedimientos como una primera etapa. Los restantes procedimientos se diagramarán de forma continua como parte de la gestión de la Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo. Se evidencia que la Normativa vigente es muy extensa y aplicación de los aspectos académicos – administrativos representa una gran responsabilidad para la PUCESE.

En este estudio no se consideró otros aspectos académicos para los cuáles la normativa todavía está en construcción (Prácticas, Vinculación, Pasantías, Tutorías, Investigación, Bienestar Estudiantil) lo que representaría un aumento considerable en el número de procedimientos a ser definidos y diagramados. Se deberían considerar como parte de una etapa posterior a esta investigación conjuntamente con los procedimientos en proceso de diagramación y los procedimientos con normativa propia que también deberían ser diagramados para aplicar mejor la normativa.

Concuerda con el artículo "Buscando la excelencia educativa: Gestión de procesos académicos y administrativos en Instituciones Públicas de Educación mediante BPM" de Flores, Lavín, Calle y Álvarez (2014) en el que se analiza la necesidad de mejorar la gestión de las IES que conduzcan a nuevas herramientas vinculadas a la gestión por procesos que permitan afrontar las acciones de acreditación y evaluación académica.

Los procesos bajo los cuáles se amparan los procedimientos descritos no han sido debidamente implantados. Esto ocasiona que exista la creencia de que no existen procesos definidos cuando en realidad los procesos están definidos, pero no se han especificado mediante los procedimientos adecuados.

Este criterio lo expresa también, Valle (2016) en su proyecto "Guía Interactiva de Gestión de Procesos Académicos de la Facultad de Sistemas y Telecomunicaciones de la Universidad Estatal de la Península de Santa Elena" que sostiene que es necesario conocer los procedimientos académicos administrativos académicos a través de un flujo informativo oportuno que permita ejecutar los procedimientos de manera efectiva.

En el caso de la PUCESE, la principal dificultad que se encontró fue que las auxiliares académicas no cuentan con procedimientos documentados y son quienes tratan directamente con los estudiantes y deben estar en capacidad de informar de forma oportuna y coherente sobre los diferentes procedimientos académicos y la forma de aplicarlos.

Para superar esta dificultad se requiere una comunicación ágil y fluida entre todos los actores de los diferentes procesos en las unidades académicas y otras instancias administrativas involucradas, porque la falta de comunicación genera una imagen negativa y de desconfianza, como lo señala Muñoz (2012) en su tesis de maestría de la Universidad de Guayaquil en la que señala que la falta de conocimiento de los procesos evidencia desorganización y falta de orden en los trámites administrativo – académicos.

Este trabajo de investigación demuestra la importancia de que los procedimientos que orientan las actividades de las diferentes unidades académicas de la PUCESE se encuentren debidamente documentados y que sean aplicados de forma correcta. Se refuerza la presunción que uno de los factores que están afectando la aplicación de los procedimientos es la falta de comunicación oportuna y la aplicación de diferentes criterios a un mismo tipo de problema.

Esta investigación puede ser el punto de partida de otros trabajos de investigación tendientes a la mejora continua del manejo académico – administrativo de la PUCESE o de otras IES. Un elemento que no fue considerado en esta investigación es el de la definición de indicadores en cada procedimiento que permita controlar y mejorar el uso de los procedimientos. Se puede proceder con la automatización de los procedimientos que todavía se realizan de forma manual. Pueden realizarse investigaciones que amplíen el alcance de esta investigación, una IES contempla otras actividades además de las estrictamente académico – administrativas.

CAPÍTULO 5
CONCLUSIONES Y PROPUESTA

5.1. Conclusiones

En la PUCESE existe una falta de comunicación oportuna de los cambios de la normativa y la forma en que deben ser aplicados los procedimientos respectivos. Se evidenció que los procedimientos no han sido diseñados y mucho menos socializados entre los diferentes actores de los procedimientos. La lista de procedimientos académicos – administrativos contempla muchos procedimientos y pocos de ellos son conocidos y documentados.

Son 50 los procedimientos académicos – administrativos que fueron identificados de acuerdo a la normativa vigente, de ellos se escogieron los 14 que son utilizados de forma frecuente en el día a día en la PUCESE. Esto representa apenas el 28% de todos los procedimientos que deben ser diagramados. Las Fichas de Normativa y las Fichas de Identificación de Procedimientos debieron ser revisadas y contrastadas nuevamente con la información de los procedimientos ya definidos. Se actualizaron las Fichas de Procedimiento respectivas.

Se diagramaron los procedimientos de la gestión académica-administrativa en la PUCESE que son más utilizados por parte de los Directores de Escuelas y Auxiliares Académicas y que no cuentan con una normativa específica para ser aplicados. Estos diagramas se realizaron de la forma más simple posible para facilitar su comprensión y aplicación.

El análisis realizado ha evidenciado la existencia de procesos y procedimientos trascendentes que deben ser conocidos por toda la comunidad universitaria, estudiantes, docentes, personal administrativo por ser los actores directos de la vida académica de la PUCESE.

5.2. Propuesta

El trabajo realizado puede ser aplicado en cualquiera de las Instituciones de Educación Superior (IES) que funcionan en el Ecuador ya que todas se rigen bajo el mismo marco legal que es la base de los procedimientos académicos – administrativos objetos de este estudio, como se ha podido constatar en lo manifestado por los autores de los trabajos consultados, cuyo denominador común es brindar mejores condiciones de estudio y trabajo en las IES, orientadas al mejoramiento y progreso de los estudiantes durante su formación académica y de las condiciones laborales de docentes y personal administrativo que laboran en las universidades.

Los resultados de esta investigación son un valioso insumo para el diseño que debe realizar la PUCE de los procesos y los procedimientos para unificarlos en el sistema integral de la matriz y de las sedes en el Ecuador.

El diseño de los procedimientos académicos – administrativos de la PUCESE debe ser flexible y fácilmente adaptable a los continuos cambios que se producen en la normativa vigente y que está causando la falta de conocimiento actualizado de estos procedimientos. Junto a esto se debe contar con un mecanismo de difusión y socialización de los procedimientos definidos.

Los procedimientos que no han sido diseñados (72%) deben incluirse como parte de la gestión de la Dirección de Planificación y Coordinación del Currículo, así como la socialización y aprobación de los procedimientos ya diseñados para proceder a su implementación.

REFERENCIAS

Abreu, J., (2012). *Hipótesis, Métodos & Diseño de Investigación.* International Journal of Good Conscience. Año 7, Volúmen 2, pp.187-197

Abreu, J., (2014). *El método de la Investigación.* International Journal of Good Conscience. Año 9, Volúmen 3, pp. 195-204

Álvarez, M., (1996). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos.* 1ra Ed. México. Panaroma Editorial

Bazán, P., Giandiniy, R. & Díaz, J. (2010). *Tecnologías para implementar un marco integrador de SOA y BPM. Informe Técnico*. Disponible en http://www.linti.unlp.edu.ar/uploads/docs/tecnologias_ para_implementar_un_marco_integrador_de_soa_y_bpm.pdf.

Cbok, B., 2009. Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge. Version 2.0. Disponible en http://www.abpmp.org/.

Chiavenato, E. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito de las organizaciones.* México. McGraw Hill.

Cohen, D. & Asín, E. (2009). *Tecnologías de información en los negocios.* 5ta Ed. México. McGraw-Hill.

Flores, A., Lavín J., Calle, X. & Alvarez, E. (2014). *Buscando la excelencia educativa: Gestión de procesos académicos y administrativos en Instituciones Públicas de Educación mediante BPM*. Revista Maskana, Universidad de Cuenca, Volumen 5 No. especial - TIC.EC: Congreso Ecuatoriano de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Flores, E. & Castillo, C. (2013). *Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos y propuesta de implementación para la Facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito. Ecuador.

Follet Mary Parker (2013) Recuperado de repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Garimella, K., Lees, M. & Williams, B. (2008). *Introducción a BPM para Dummies*. Wiley Publ.

Gómez, A. & Suárez C. (2009). *Sistemas de Información. Herramientas Prácticas para la Gestión.* 3ra Ed. México. Alfaomega

Jaramillo, H.S., 2014. BPM se está posicionando en el mundo como el modelo de gestión organizacional por excelencia. Disponible en *http://www.club-bpm.com/Noticias/art00112.htm*.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica.* 7ma Ed. Madrid. Pearson Educación

Koontc, H., O'donnell, C. & Weihrich, H. (1988) *Administración*. 8va Ed. McGraw-Hill. México

Lazzo, A. (17 de mayo de 2012). *Importancia de la gestión administrativa*. Obtenido de http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/p/importancia.html

Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Registro Oficial Nº 298. Año II, martes 12 de octubre del 2010. Quito Ecuador.

Litteret J., (2014) Análisis de las organizaciones. Recuperado de http://aom.org/Publications/AOM-Open-Access.aspx

Martínez, A., (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Ecobook, Editorial del Economist, 156 pp.

Muñoz, C. (2012). *Procesos académicos - administrativos y Acreditación del Instituto Tecnológico Superior de Artes del Ecuador de la ciudad de Guayaquil. Diseño e Implementación de un sistema de información académico – administrativo y seguimiento de procesos*. Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador.

Oleas, M. (2012). *Gestión administrativa y procesos académicos del colegio "Aurora Estrada de Ramírez." de la ciudad de Guayaquil. Diseño e implementación de un portal web que optimice la gestión de la institución*. (Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil). Recuperado de http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/1162

Reglamento de Carrera y Escalafón del profesor e investigador del Sistema de Educación Superior. RPC-SO-037-No.265-2012. Quito Ecuador, 31 de octubre de 2012, revisión de 19 de octubre de 2016.

Reglamento de Régimen Académico. RPC·SE·13·No.OS1·2013. Quito Ecuador, 13 de noviembre de 2013, revisión de agosto de 2016.

Reyes Ponce, Agustín (2013, octubre 27) Administración moderna Recuperado de http://tareasuniversitarias.com/agustin-reyes-ponce-y-su-aportacion-de-administracion.html

Rivera, J., (2006). *Management y Liderazgo en Peter Drucker.* Recuperado de http://pdfs.wke.es/2/6/1/1/pd0000012611.pdf.

Rodríguez, E., (2005). *Metodología de la Investigación*. Primera edición en la Colección Hector Merino Rodríguez. Universidad Autónoma de Tabasco.

Rodríguez, Z. (2002, mayo 22). *El proceso académico y su administración en la educación superior*. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/el-proceso-academico-y-su-administracion-en-la-educacion-superior/

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación.* 4ta Ed., México. McGraw-Hill

Terry, George (2015, octubre 31) El proceso administrativo. Recuperado de: http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa15/organizacion_de_la_naturaleza_del_proyecto/o1.htm

Valle, G. (2016). *Guía Interactiva De Gestión De Procesos Académicos De La Facultad De Sistemas Y Telecomunicaciones De La Universidad Estatal Península De Santa Elena*. Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad. Ecuador

ANEXOS

Anexo 1.- Fichas

Ficha Bibliográfica – Normativa

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE NORMATIVA APLICABLE A LOS PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	Número secuencial
Tipo de Normativa:	Ley, Reglamento, Instructivo, Disposición
Nombre de la Normativa:	Nombre completo de la Normativa
Número de Normativa	Número de Registro Oficial en caso de Leyes y Reglamentos, Número de Resolución de CES, de Consejo Académico o Consejo Directivo de la PUCESE
Emitida por:	Institución o Cuerpo Colegiado que emitió la Normativa
Versión:	Fecha de Emisión de la Normativa
Fecha:	Fecha en que se emite la normativa
Responsable de ficha:	Persona encargada de levantar la ficha

Ficha Bibliográfica – Procedimiento

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	Número secuencial
Ficha de Normativa:	Número de ficha de la Normativa(s) aplicable(s)
Fundamento Legal específico:	Sección, Título, Capítulo, Artículo, Literal, Párrafo en donde se identifica el procedimiento
Nombre del Procedimiento:	Nombre completo del Procedimiento
Responsable:	Nombre de la(s) función(es) encargada(s) de controlar la aplicación del procedimiento
Responsable de ficha:	Persona encargada de levantar la ficha

Anexo 2.- Guía de entrevista dirigida a involucrados en la ejecución de los procedimientos

Con el fin de diseñar y aplicar correctamente los procedimientos académicos – administrativos de la PUCESE y por tanto mejorar la gestión académica de la Escuelas y de la Dirección Académica se ha preparado está guía de entrevista.

1. ¿Conoce usted cuál es la Normativa que existe para regular los diferentes procedimientos académicos – administrativos de la PUCESE? Indicar los que conoce

   _____

   _____

   _____

   _____

2. ¿De la lista de procedimientos académicos – administrativos presentada, cuáles usted ejecuta en sus labores cotidianas? Marcar los procedimientos de la lista adjunta.

   Nota: Los procedimientos no necesariamente están documentados, por ejemplo: Trámite de tercera matrícula, Tomar materias en otra Escuela, etc. Otros procedimientos si están documentados, por ejemplo: Cursos autofinanciados.

3. ¿El diseño presentado de los procedimientos académicos – administrativos indicados en la lista por usted, se ajusta a la práctica? ¿Qué cambios realizaría? ¿Por qué? Revisar el diseño de cada procedimiento indicado en la lista (Adjunto).

4. ¿Qué otros procedimientos académicos – administrativos, además de los ya indicados, son de uso cotidiano en su Escuela o Departamento? Indicar cuáles.

   _____

   _____

   _____

   _____

5. Actualmente no se cuenta con el diseño de estos procedimientos, ¿A qué atribuye el hecho de que los procedimientos académicos – administrativos no estén diseñados? ¿Qué problemas usted ha evidenciado que hayan ocurrido por el hecho de no contar con estas herramientas?

6. Además de contar con un diseño de los procedimientos ¿Qué cambios realizaría usted para asegurarse de que los procedimientos académicos – administrativos se apliquen de forma correcta,

_____

_____

_____

_____

Anexo 3.- Guía de Business Process Model and Notation



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

GUÍA

Programa de Aprendizaje de BPMN (Business Process Management)

Contenido:

- Conceptos
- Objetivo
- Pasos
- Importancias
- Aspectos
- Procesos
- Ejemplos

Diagrama de Flujo: Es una representación gráfica de la secuencia de actividades que se ejecutan para obtener cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien, una combinación de ambos.

Conceptos:

Business Process Model and Notation (BPMN) es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (Business Process Diagram. BPD es un diagrama diseñado para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren durante un proceso, basado en la técnica de "Flow Chart", incluye además toda la información que se considera necesaria para el análisis.

BPD es un diagrama diseñado para ser usado por los analistas, quienes diseñan, controlan y gestionan procesos. Dentro de un Diagrama de Procesos de Negocio BPD se utiliza un conjunto de elementos gráficos, agrupados en categorías, que permite el fácil desarrollo de diagramas simples y de fácil comprensión, pero que a su manejan la complejidad inherente a los procesos de negocio.

Se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir índices de calidad, productividad y excelencia.

Objetivo:

El principal objetivo de BPMN es proporcionar una notación estándar que sea fácilmente legible y entendible por parte de todos los involucrados e interesados del negocio (stakeholders).

Paso 1: Definir claramente el objetivo del procedimiento en estudio. En primer lugar, es necesario definir el objetivo del procedimiento y escribirlo de forma que sea visible para los participantes durante toda la sesión.

Paso 2: Definir el alcance del procedimiento en estudio. La mejor forma de definir el alcance del procedimiento es definir cuál es la primera y última actividad del Diagrama de Flujo, de acuerdo con lo planteado en el objetivo. La primera actividad es la respuesta a la pregunta: ¿Qué nos indica que empieza el procedimiento? La última actividad es la respuesta a la pregunta: ¿Cómo sabemos que el procedimiento ha terminado?

Paso 3: Esquematizar el procedimiento en grandes bloques o áreas de actividades. Identificar los grupos de acciones más relevantes del procedimiento y establecer su secuencia temporal. Esta esquematización global del procedimiento a analizar servirá de ayuda para guiar el proceso de construcción del diagrama.

Paso 4: Identificar y documentar las actividades del procedimiento. Este paso puede comenzar tanto por la primera actividad del procedimiento como por la última; no existe ningún criterio que indique mayor eficacia en alguno de los dos enfoques. Sea cual sea la dirección en que se tome, si se considera útil, se realizará una revisión en la dirección contraria. Las preguntas a realizar para la identificación y documentación de las actividades del procedimiento son las siguientes:

- ¿Existen entradas significativas asociadas con esta actividad, tales como materias primas, información, etc.? Señalar estas entradas, por medio de los símbolos apropiados y describirlas si es necesario en las observaciones asociadas a la actividad en el diagrama.
- ¿Existen resultados significativos como consecuencia de esta actividad, tales como información, etc.? Señalar estos resultados por medio de los símbolos apropiados en el diagrama.
- Una vez realizada esta actividad ¿Cuáles son las actividades inmediatamente siguientes que debemos realizar? INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN LA HERRAMIENTA BIZAGI Código: GI-GUI-001-IN-001 Macro proceso: Direccionamiento Estratégico Versión: 02 Proceso: Gestión Integrada Fecha de Aprobación: 27/07/14 Página 4 de 21 Señalar estas actividades, mediante el símbolo apropiado, en el diagrama. Partiendo de la primera actividad, es necesario realizar este proceso hasta alcanzar la última actividad, o viceversa. Además, se debe trazar el procedimiento con exactitud disponiendo el flujo principal siempre de izquierda a derecha.

Paso 5: Realizar el trabajo adecuado para los puntos de decisión o bifurcación. Cuando se llega a una actividad en la que exista un punto de decisión o de bifurcación:

- Escribir la decisión o alternativa de acuerdo con la simbología utilizada e identificar los posibles caminos a seguir mediante la notación adecuada. En general, cuando se trata de una toma de decisión, se incluye dentro del símbolo una pregunta y la notación de las dos ramas posibles correspondientes se identifican con la notación Sí/No.
- Escoger la rama más natural o frecuente de la bifurcación y desarrollarla, según lo dispuesto anteriormente, hasta completarla.
- Retroceder hasta la bifurcación y desarrollar el resto de las ramas de igual modo.

Paso 6: Revisar el Diagrama completo. Comprobar que no se han omitido actividades, bucles, etc. y que el procedimiento tiene una secuencia lógica. El resultado final de este paso es el Diagrama de Flujo del Procedimiento en estudio.

Importancia:

- BPMN es un estándar internacional de modelado de procesos aceptado por la comunidad.
- BPMN es independiente de cualquier metodología de modelado de procesos.
- BPMN crea un puente estandarizado para disminuir la brecha entre los procesos de negocio y la implementación de estos.
- BPMN permite modelar los procesos de una manera unificada y estandarizada permitiendo un entendimiento a todas las personas de una organización.

Aspecto Clave:

Esta sección introduce los conceptos básicos de modelado de procesos con BPMN. Se pretende mostrar cómo es posible modelar distintas situaciones de negocio utilizando BPMN. Los diagramas no serán construidos paso a paso, pero deberían ser una referencia para entender el uso de los distintos elementos de la notación en un contexto de procesos de negocio reales.

Procesos:



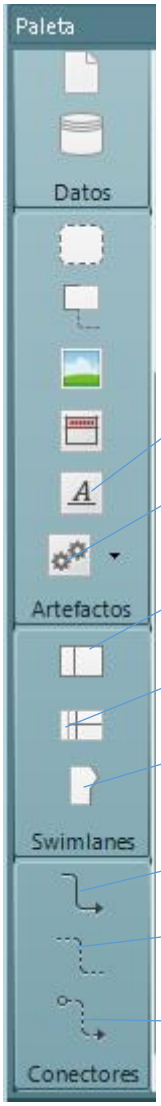
Paleta de Trabajo de Bizagi



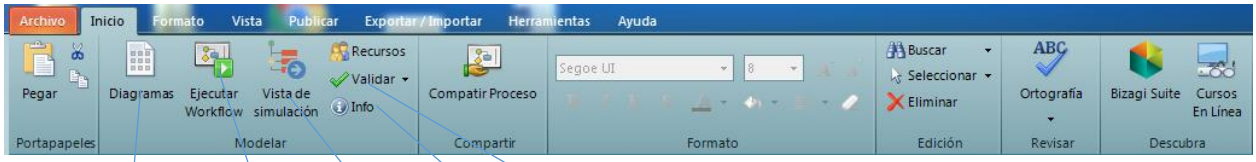
Determina una situación de decisión y ayuda a la toma de opciones.	Determina la finalización del proceso que se esté empleando.	Surge cuando existe un evento intermedio entre el inicio y fin del proceso.	Se utiliza para dar inicio al diagrama de procesos.	Se utilizan para desarrollar actividades dentro de un proceso. SUBPROCESO	Se desarrollan todas las actividades que se empleen en el PROCESOS



Conocida como caja de encabezado muestra las propiedades del diagrama.	Permite anexar imágenes al diagrama de flujos desde el equipo.	Sirve para anexas información adicional de forma inmediata.	Sirve para agrupar elemento del diagrama	Sirve como fuente de almacenamiento de información, se pueden realizar consultas y actualización.	Nos determina que se desarrolla una información, documento dentro una actividad o proceso.

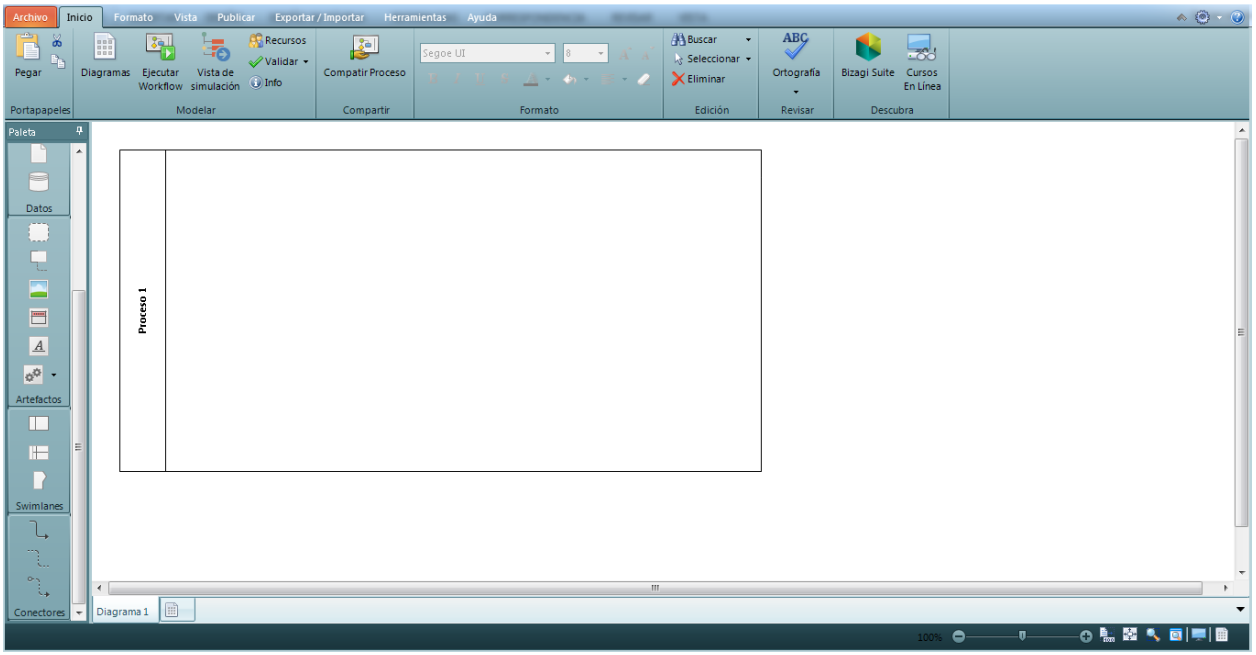


Permite añadir un texto con formato dentro del diagrama, brinda también información adicional.
Opción para determinar sus propios artefactos.
Conocido como POOL es un plano para ejecutar un diagrama.
Conocido como un LINE es un subproceso de un POOL.
Es una fase un segmento de proceso.
Se lo emplea para conectar las actividades o procesos que se desarrollen.
Usado para asociar información de un objetivo.
Esta utilizado para conectar información de mensajería dentro del flujo.

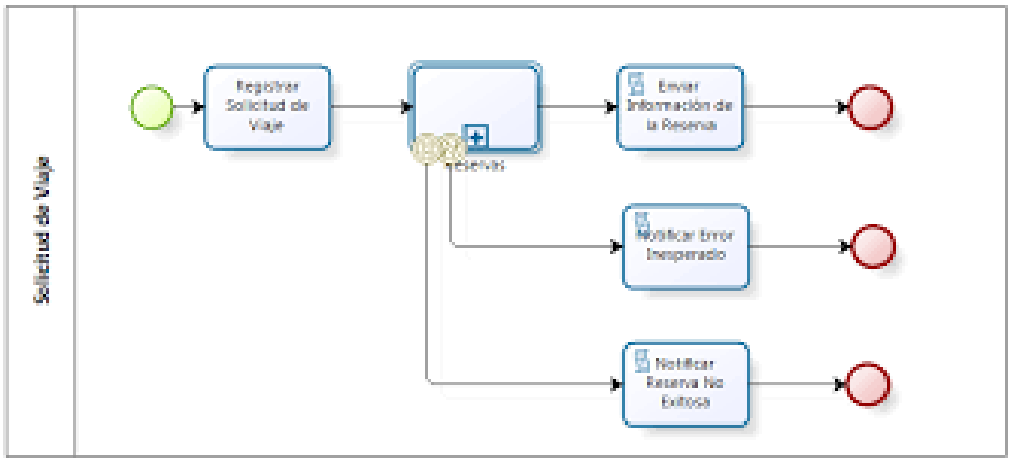


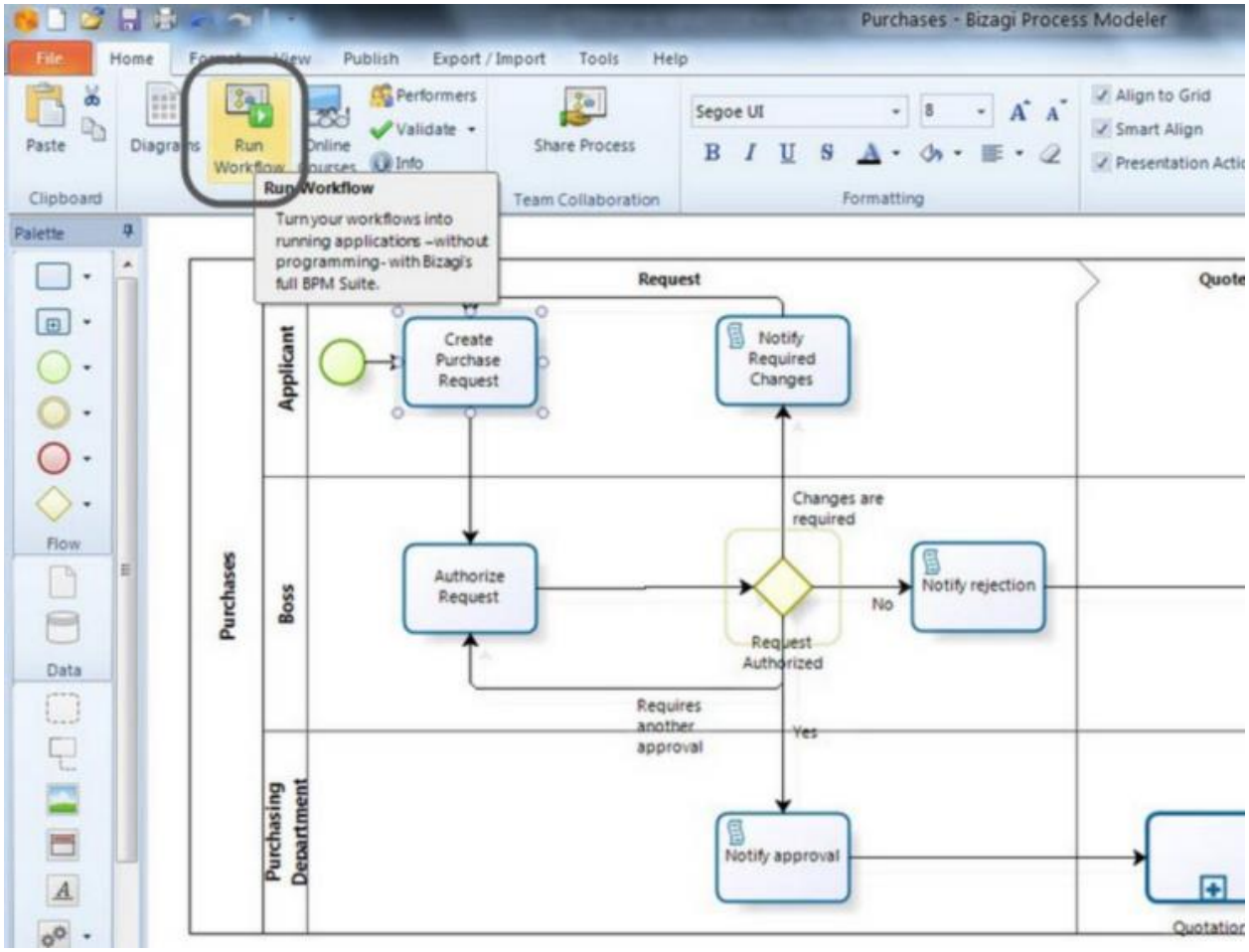
Permite visualizar los diagramas que se están ejecutando en el momento y así poder tomar la decisión de elegir.	Permite guardas y descargas de manera gratuita por medio del internet Explorer.	Cambia la vista a modo de simulación o el cambio de escenario.	Nos permite observar las modificaciones que se han realizado en diagrama que se esté ejecutando.	De esta manera nos permite corregir los errores que el diagrama obtenga y así determinar las respectivas correcciones.

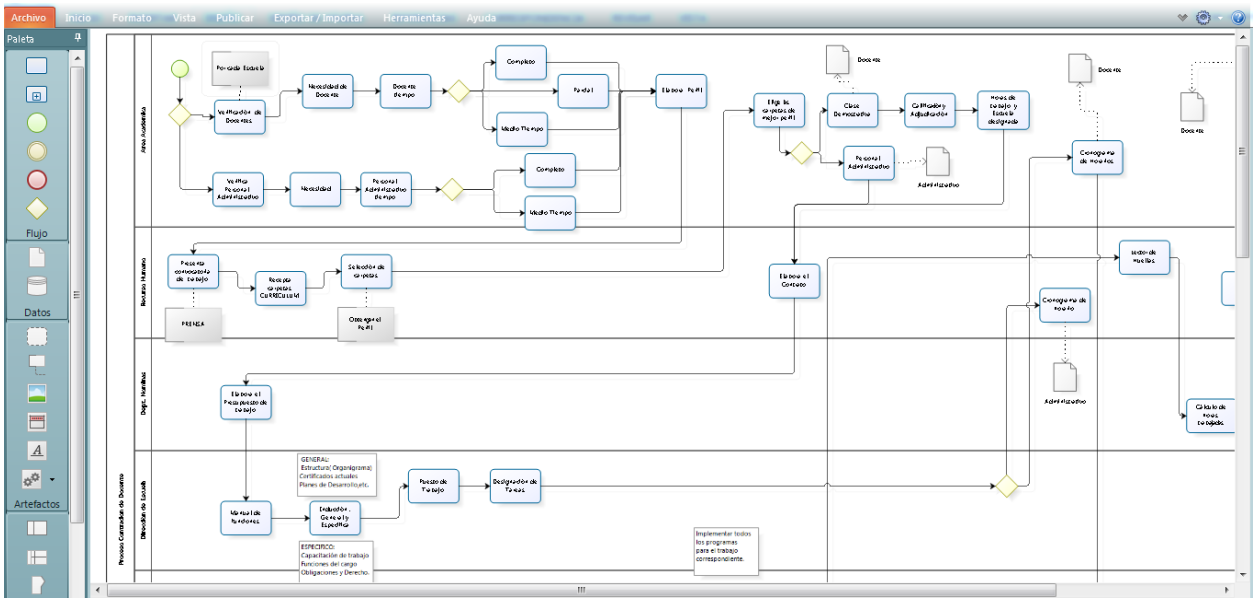
Hoja de trabajo



Ejemplo




Purchases - Bizagi Process Modeler
File
Home
Publish
Export / Import
Tools
Help
Paste
Clipboard
Run Workflow
Performers
Validate
Info
Share Process
Team Collaboration
Segoe UI
Formatting
Align to Grid
Smart Align
Run Workflow
Turn your workflows into running applications – without programming – with Bizagi's full BPM Suite.
Palette
Flow
Data
Request
Applicant
Create Purchase Request
Notify Required Changes
Purchases
Boss
Authorize Request
Changes are required
Request Authorized
No
Notify rejection
Requires another approval
Yes
Purchasing Department
Notify approval


Archivo
Inicio
Formato
Vista
Publicar
Exportar / Importar
Herramientas
Ayuda
Paleta
Flujo
Datos
Artefactos

Anexo 4.- Formato de Ficha de Procedimiento

<table>
<tr><td colspan="2">
Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS
Dirección Académica</td><td colspan="2">Procedimientos Académicos - Administrativos</td></tr>
<tr><td>Código
PRCD-01</td><td>Nombre del Procedimiento
xxxxxxxxxx</td><td>Versión
xx</td><td>Pág. # de ##</td></tr>
</table>

1.- PROPÓSITO

Define para qué se realiza este procedimiento

2.- ALCANCE

Determina los involucrados en la ejecución del procedimiento

3.- RESPONSABLES

Indica las personas o funcionarios que tiene a su cargo la ejecución del procedimiento.

4.- DEFINICIONES

Indica el significado de términos que no son comunes o que ameritan una aclaración.

5.- NORMATIVA

Define la Ley, Reglamento, Instructivo, Disposición que origina el procedimiento.

6.- POLÍTICAS

Enumera las Políticas en las que se basa el procedimiento

7.- DOCUMENTOS

Determina la documentación que da soporte al procedimiento y que no es una normativa. Por ejemplo: Planes Estratégicos, Inventario de Procesos, Manual de Procesos, etc.

8.- DIAGRAMA

Modelo de diagrama realizado aplicando la nomenclatura BPM

Anexo 5.- Fichas de Identificación de Normativa

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE NORMATIVA APLICABLE A LOS PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	1
Tipo de Normativa:	Ley
Nombre de la Normativa:	Ley Orgánica de Educación Superior
Número de Normativa	Registro Oficial Suplemento 298
Emitida por:	Asamblea Nacional
Versión:	1
Fecha:	12 de octubre de 2010
Responsable de ficha:	Kleber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE NORMATIVA APLICABLE A LOS PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	2
Tipo de Normativa:	Reglamento
Nombre de la Normativa:	Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior
Número de Normativa	Registro Oficial Suplemento 596
Emitida por:	Presidencia de la República. Decreto Ejecutivo 865
Versión:	1
Fecha:	2 de septiembre de 2011
Responsable de ficha:	Kleber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE NORMATIVA APLICABLE A LOS PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	3
Tipo de Normativa:	Reglamento
Nombre de la Normativa:	Reglamento de Régimen Académico
Número de Normativa	RPC-SE-13-No.051-2013
Emitida por:	Consejo de Educación Superior
Versión:	14 de diciembre de 2016
Fecha:	21 de noviembre de 2013
Responsable de ficha:	Kleber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE NORMATIVA APLICABLE A LOS PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	4
Tipo de Normativa:	Reglamento
Nombre de la Normativa:	Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior (Codificación)
Número de Normativa	RPC-SO-037-No.265-2012
Emitida por:	Consejo de Educación Superior
Versión:	19 de octubre de 2016
Fecha:	31 de octubre de 2012
Responsable de ficha:	Kleber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE NORMATIVA APLICABLE A LOS PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	5
Tipo de Normativa:	Reglamento
Nombre de la Normativa:	Reglamento General de Personal Académico y Escalafón de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)
Número de Normativa	Sin número
Emitida por:	Consejo Superior PUCE
Versión:	13 de febrero de 2017
Fecha:	13 de febrero de 2017
Responsable de ficha:	Kleber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE NORMATIVA APLICABLE A LOS PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	6
Tipo de Normativa:	Reglamento
Nombre de la Normativa:	Reglamento General de Estudiantes
Número de Normativa	Sin número
Emitida por:	Consejo Superior PUCE
Versión:	15 de febrero de 2017
Fecha:	15 de febrero de 2017
Responsable de ficha:	Kleber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE NORMATIVA APLICABLE A LOS PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	7
Tipo de Normativa:	Guía
Nombre de la Normativa:	Guía de Unidad de Titulación
Número de Normativa	Sin número
Emitida por:	Consejo Académico PUCESE
Versión:	Abril de 2017
Fecha:	Abril de 2017
Responsable de ficha:	Kleber Vera

Anexo 6.- Fichas de Identificación de Procedimiento

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	1
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título I: De la Admisión, Artículos 1 al 3
Nombre del Procedimiento:	Admisión
Responsable:	Dirección de Estudiantes, Dirección Académica
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	2
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título I: De la Admisión, Artículo 4
Nombre del Procedimiento:	Cambio de Universidad
Responsable:	Dirección de Estudiantes, Direcciones de Escuelas
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	3
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título I: De la Admisión, Artículo 5
Nombre del Procedimiento:	Cambio de Carrera o Sede
Responsable:	Direcciones de escuela
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	4
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título II: Bienestar estudiantil y Acciones afirmativas, Artículos 10 al 12
Nombre del Procedimiento:	Becas
Responsable:	Dirección de Estudiantes, Dirección Académica
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	5
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título II: Bienestar estudiantil y Acciones afirmativas, Artículo 14
Nombre del Procedimiento:	Tutorías
Responsable:	Dirección Académica
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	6
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título II: Bienestar estudiantil y Acciones afirmativas, Artículo 15
Nombre del Procedimiento:	Bolsa de empleo
Responsable:	Dirección Académica
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	7
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título IV: De la matrícula, Artículos 20 al 24
Nombre del Procedimiento:	Matrícula
Responsable:	Secretaría General
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	8
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título IV: De la matrícula, Artículo 26
Nombre del Procedimiento:	Matrícula Extraordinaria
Responsable:	Direcciones de Escuela
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	9
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título IV: De la matrícula, Artículo 26
Nombre del Procedimiento:	Matrícula Especial
Responsable:	Consejo Académico
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	10
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título V: Del Calendario Académico, Artículos 32 y 33
Nombre del Procedimiento:	Horarios
Responsable:	Direcciones de Escuela
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	11
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título VI: De la aprobación académica y de los exámenes, Artículos 36 y 37
Nombre del Procedimiento:	Aprobación de asignaturas
Responsable:	Secretaría General
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	12
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título VI: De la aprobación académica y de los exámenes, Artículo 38 Reglamento de Régimen Académico, Artículo 31
Nombre del Procedimiento:	Lengua extranjera
Responsable:	Departamento de Idiomas
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	13
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título VI: De la aprobación académica y de los exámenes, Artículo 41
Nombre del Procedimiento:	Retraso o adelanto de evaluación
Responsable:	Dirección de Escuela
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	14
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título VI: De la aprobación académica y de los exámenes, Artículo 42
Nombre del Procedimiento:	Retiro de asignatura
Responsable:	Dirección de Escuela
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	15
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título VI: De la aprobación académica y de los exámenes, Artículos 45 y 46
Nombre del Procedimiento:	Tercera matrícula
Responsable:	Dirección de Escuela
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	16
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título VI: De la aprobación académica y de los exámenes, Artículo 48
Nombre del Procedimiento:	Corrección de nota
Responsable:	Dirección de Escuela, Secretaría General
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	17
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título VI: De la aprobación académica y de los exámenes, Artículo 49
Nombre del Procedimiento:	Recalificación de nota
Responsable:	Dirección de Escuela, Secretaría General
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	18
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título VII: Estímulos, faltas y sanciones, Artículo 54
Nombre del Procedimiento:	Reconocimiento de mejores estudiantes
Responsable:	Dirección de Escuela, Secretaría General
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	19
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título VII: Estímulos, faltas y sanciones, Artículos 55 a 62
Nombre del Procedimiento:	Sanciones a estudiantes
Responsable:	Dirección de Escuela, Secretaría General
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	20
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título V: Del Calendario Académico, Artículo 30
Nombre del Procedimiento:	Cursos autofinanciados
Responsable:	Dirección Académica
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	21
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título VII: De los Deberes y Derechos de los estudiantes, Artículo 51
Nombre del Procedimiento:	Extensión de faltas
Responsable:	Dirección de Escuela, Secretaría General
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	22
Ficha de Normativa:	6
Fundamento Legal específico:	Título V: Del Calendario Académico, Artículos 29 y 30
Nombre del Procedimiento:	Hojas de Crédito
Responsable:	Dirección Académica, Dirección de Escuela, Secretaría General
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	23
Ficha de Normativa:	5
Fundamento Legal específico:	Título I Normas Generales, Capítulo II Tipos de Personal Académico, sus Actividades y Dedicación, Artículos 4 al 9
Nombre del Procedimiento:	Distributivo Docente
Responsable:	Dirección Académica, Dirección de Escuela
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	24
Ficha de Normativa:	5
Fundamento Legal específico:	Título II Trayectoria Del Personal Académico, Capítulo I Selección del Personal Académico, Artículos 11 al 24, Capítulo II Ingreso del Personal Académico, Artículos 25 al 34
Nombre del Procedimiento:	Ingreso y Selección de Personal Académico
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	25
Ficha de Normativa:	5
Fundamento Legal específico:	Título II Trayectoria Del Personal Académico, Capítulo III Funciones, Derechos, Deberes y Sanciones del Personal Académico, Artículos 38 al 41
Nombre del Procedimiento:	Sanción al Personal Académico
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	26
Ficha de Normativa:	5
Fundamento Legal específico:	Título III Escalafón, Escala Remunerativa y Promoción del Personal Académico, Capítulo III Promoción y Estímulos al Personal Académico, Sección I Promoción del Personal Académico Titular de la PUCE, Artículos 55 al 57, SECCCIÓN III Estímulos al personal académico, Artículo 62
Nombre del Procedimiento:	Ascenso de Categoría
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	27
Ficha de Normativa:	5
Fundamento Legal específico:	Título III Escalafón, Escala Remunerativa y Promoción del Personal Académico, Capítulo III Promoción y Estímulos al Personal Académico, Sección II Obras Relevantes, Artículos 58 al 61
Nombre del Procedimiento:	Valoración de Obra relevante
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	28
Ficha de Normativa:	5
Fundamento Legal específico:	Título IV, Evaluación y Perfeccionamiento del Personal Académico, Capítulo I Evaluación Integral de Desempeño del Personal Académico, Artículos 63 al 68
Nombre del Procedimiento:	Evaluación Docente
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	29
Ficha de Normativa:	5
Fundamento Legal específico:	Título IV, Evaluación y Perfeccionamiento del Personal Académico, Capítulo II Formación y Perfeccionamiento del Personal Académico, Artículos 69 al 71
Nombre del Procedimiento:	Formación Docente
Responsable:	Dirección Académica
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	30
Ficha de Normativa:	5
Fundamento Legal específico:	Título V Movilidad, Licencias con y sin Remuneración, Artículos 72 y 73
Nombre del Procedimiento:	Licencia Docente
Responsable:	Comisión de Personal
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	31
Ficha de Normativa:	5
Fundamento Legal específico:	Título VI Cesación y Jubilación del Personal Académico Capítulo I Cesación Del Personal Académico, Artículos 74 y 75, Capítulo II Jubilación del Personal Académico, Artículos 76 y 77
Nombre del Procedimiento:	Salida de Docente
Responsable:	Comisión de Personal
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	32
Ficha de Normativa:	5
Fundamento Legal específico:	Título I Normas Generales, Capítulo II Tipos de Personal Académico, sus Actividades y Dedicación, Artículo 10
Nombre del Procedimiento:	Cambio de Dedicación Docente
Responsable:	Comisión de Personal
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	33
Ficha de Normativa:	3
Fundamento Legal específico:	Título IV Itinerarios Académicos, Reconocimiento u Homologación y Titulación, Capítulo II Reconocimiento u Homologación de estudios, Artículos 63 y 64
Nombre del Procedimiento:	Homologación de estudios
Responsable:	Dirección Académica
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	34
Ficha de Normativa:	3
Fundamento Legal específico:	Disposición General Quinta
Nombre del Procedimiento:	Reingreso de estudiantes
Responsable:	Dirección Académica
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	35
Ficha de Normativa:	3
Fundamento Legal específico:	Disposición General Sexta
Nombre del Procedimiento:	Designación/cambio de tutor de tesis
Responsable:	Dirección Académica
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	36
Ficha de Normativa:	3
Fundamento Legal específico:	Título II Organización del Proceso de Aprendizaje, Capítulo III De la Estructura Curricular, Artículo 21, Literal 3
Nombre del Procedimiento:	Titulación
Responsable:	Dirección Académica
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	37
Ficha de Normativa:	7
Fundamento Legal específico:	Toda la Guía
Nombre del Procedimiento:	Asignación de tutores / lectores
Responsable:	Dirección de Investigación
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	38
Ficha de Normativa:	
Fundamento Legal específico:	
Nombre del Procedimiento:	Cambio de Horario
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	39
Ficha de Normativa:	
Fundamento Legal específico:	
Nombre del Procedimiento:	Altas / Bajas de Herramienta de Verificación de Plagio
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	40
Ficha de Normativa:	
Fundamento Legal específico:	
Nombre del Procedimiento:	Cambio de Ubicación docente
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	41
Ficha de Normativa:	
Fundamento Legal específico:	
Nombre del Procedimiento:	Publicación de artículos / libros
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	42
Ficha de Normativa:	
Fundamento Legal específico:	
Nombre del Procedimiento:	Cuarta matrícula en inglés
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	43
Ficha de Normativa:	
Fundamento Legal específico:	
Nombre del Procedimiento:	Inscripciones para Maestrías
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	44
Ficha de Normativa:	
Fundamento Legal específico:	
Nombre del Procedimiento:	Quejas / Reclamos de estudiantes
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	45
Ficha de Normativa:	
Fundamento Legal específico:	
Nombre del Procedimiento:	Requerimiento de aula
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	46
Ficha de Normativa:	
Fundamento Legal específico:	
Nombre del Procedimiento:	Materias en otra carrera
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	47
Ficha de Normativa:	
Fundamento Legal específico:	
Nombre del Procedimiento:	Registro y Seguimiento de investigaciones / proyectos
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	48
Ficha de Normativa:	
Fundamento Legal específico:	
Nombre del Procedimiento:	Reemplazo de docente (semestre en curso)
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	49
Ficha de Normativa:	
Fundamento Legal específico:	
Nombre del Procedimiento:	Reemplazo de docente (semestre siguiente)
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS – ADMINISTRATIVOS DE LA PUCESE	
Número de ficha:	50
Ficha de Normativa:	
Fundamento Legal específico:	
Nombre del Procedimiento:	Cambio de malla curricular (estudiantes)
Responsable:	Dirección de Currículo
Responsable de ficha:	Kléber Vera