

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-QUITO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA-C.P. A**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS**  
**ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA UNIDAD**  
**EDUCATIVA. CASO: UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR PCEI**  
**“ECUADOR”**

**ANDRÉS SEBASTIÁN ROMO VERA**

**DIRECTOR: MGTR. ROBERTO ORDOÑEZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE**  
**DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD**  
**SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.**

**QUITO, JUNIO 2019**

**DIRECTOR:**

Mgtr. Roberto Ordoñez

**INFORMANTES:**

Mgtr. Yaskarina Galárraga

MBA. Mariano Merchán

## **DEDICATORIA**

Para mis padres, quienes día a día me impulsan a seguir adelante.

Dedico este trabajo a ellos, como muestra de que los mejores logros demandan sacrificio, tiempo, dedicación y, sobre todo, amor.

A mis abuelos, tíos/as y en especial a mi hermano, quien siempre me brinda su apoyo y ha sido un gran ejemplo para mí.

También le dedico a mi primo Beto que se encuentra en el cielo a quien siempre le voy a tener presente.

**Andrés S. Romo V.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiarme en cada paso y a mi familia por ser fuente de apoyo, en mi crecimiento personal y profesional.

A mis amigos/as con quienes compartí momentos inolvidables dentro y fuera de las aulas.

A la universidad y a mis profesores, quienes durante mi carrera me brindaron su apoyo y fueron un pilar fundamental en mi formación académica.

A cada uno de los colaboradores de la Unidad Educativa Particular PCEI Ecuador, que me brindó apoyo en mi trabajo de investigación.

A mi director de tesis, Roberto Ordoñez, por compartir su conocimiento y tiempo durante este trabajo de investigación.

**Andrés S. Romo V.**

## CONTENIDO

<b>CAPITULO I</b> .....	2
<b>1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	2
1.1. Antecedentes de la Institución.....	2
1.2. Localización Geográfica .....	4
1.3. Análisis FODA.....	4
1.4. Análisis Institucional.....	8
1.5. Misión Organizacional.....	8
1.6. Visión Organizacional.....	8
1.7. Objetivos Organizacionales.....	9
1.8. Estrategias Organizacionales .....	10
1.9. Estructura Organizacional.....	11
1.10. Catálogo de Servicios .....	12
<b>CAPITULO II</b> .....	14
<b>2. LA GESTIÓN DE PROCESOS</b> .....	14
2.1. Cadena de valor.....	14
2.2. Gestión de procesos.....	16
2.3. Mapa de procesos .....	17
2.4. Levantamiento de procesos .....	20
2.5. Análisis del valor agregado .....	23
2.6. Diseño de procesos.....	25
2.7. Diagrama de flujo funcional o flujograma.....	28
2.8. Características de los diagramas de flujo .....	28
2.9. Símbolos de la norma ANSI-diagramas de flujo .....	29
2.10. Objetivo del mejoramiento de los procesos.....	29
2.11. Objetivo de los indicadores de gestión.....	30
2.12. Componentes de un indicador.....	32
<b>CAPITULO III</b> .....	34
<b>3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS ACTUALES</b> .....	34
3.1. Identificación y diagramación de los procesos actuales.....	34
3.2. Mapa de procesos .....	41
3.3. Diagrama de flujo funcional o flujograma.....	41
3.4. Análisis del valor agregado de los procesos actuales .....	46
<b>CAPITULO IV</b> .....	50

<b>4. PROPUESTA DE UN DISEÑO DE PROCESOS PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PCEI “ECUADOR”</b> .....	50
<b>4.1. Mapa de Procesos</b> .....	50
<b>4.2. Diseño y diagramación de los procesos propuestos</b> .....	53
<b>4.3. Análisis del valor agregado de los procesos propuestos</b> .....	60
<b>4.4. Análisis Costo – Beneficio de los procesos propuestos</b> .....	62
<b>4.5. Indicadores de gestión</b> .....	65
<b>CAPITULO V</b> .....	67
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	67
<b>5.1. Conclusiones</b> .....	67
<b>5.2. Recomendaciones</b> .....	68
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	70

### **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 - Google Maps.....	4
Ilustración 2- Análisis FODA .....	5
Ilustración 3 – Estructura Organizacional (UEP PCEI ECUADOR).....	11
Ilustración 4 - Cadena de Valor (UEP PCEI ECUADOR) .....	15
Ilustración 5 - Manual de diseño de procesos (Universidad Miguel Hernández de Elche) .....	25
Ilustración 6 - Manual de diseño de procesos (Universidad Miguel Hernández de Elche) .....	26
Ilustración 7 - Mapa de Procesos Rectorado (UEP PCEI ECUADOR).....	34
Ilustración 8 - Mapa de Procesos Vicerrectorado (UEP PCEI ECUADOR) .....	36
Ilustración 9 - Mapa de Procesos Administrativa y Financiera (UEP PCEI ECUADOR) .....	38
Ilustración 10 - Mapa de Procesos Gestión de Recursos Humanos (UEP PCEI ECUADOR) ...	40
Ilustración 11 - Mapa de Procesos (UEP PCEI ECUADOR) .....	41
Ilustración 12 - Flujograma (UEP PCEI Ecuador).....	42
Ilustración 13 - Flujograma (UEP PCEI Ecuador).....	43
Ilustración 14 - Flujograma (UEP PCEI Ecuador).....	44
Ilustración 15 - Flujograma (UEP PCEI Ecuador).....	45
Ilustración 16 - Flujograma Proceso Propuesto 1/7 .....	53
Ilustración 17 - Flujograma Proceso Propuesto 2/7 .....	54
Ilustración 18 - Flujograma Proceso Propuesto 3/7 .....	55
Ilustración 19 - Flujograma Proceso Propuesto 4/7 .....	56
Ilustración 20 - Flujograma Proceso Propuesto 5/7 .....	57
Ilustración 21 - Flujograma Proceso Propuesto 6/7 .....	58
Ilustración 22 - Flujograma Proceso Propuesto 7/7 .....	59
Ilustración 23 - Fuente: James Harrington (1993), Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mc Graw-Hill.....	61

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 - Fortalezas.....	6
Tabla 2 – Oportunidades .....	6

Tabla 3 – Debilidades .....	7
Tabla 4 – Amenazas .....	7
Tabla 5 - Catálogo de Servicios (UEP PCEI ECUADOR) .....	12
Tabla 6 - Procedimientos y procesos (Diagramación Administrativa) .....	29

### **INDICE DE CUADROS**

Cuadro 1 - Actividades Proceso Actual 1/7 .....	46
Cuadro 2 - Actividades Proceso Actual 2/7 .....	46
Cuadro 3 - Actividades Proceso Actual 3/7 .....	47
Cuadro 4 - Actividades Proceso Actual 4/7 .....	47
Cuadro 5 - Actividades Proceso Actual 5/7 .....	47
Cuadro 6 - Actividades Proceso Actual 6/7 .....	47
Cuadro 7 - Actividades Proceso Actual 7/7 .....	48
Cuadro 8 - Resumen análisis valor agregado procesos actuales. ....	48
Cuadro 9 - Actividades Proceso Propuesto 1/7 .....	51
Cuadro 10 - Actividades Proceso Propuesto 2/7 .....	51
Cuadro 11 - Actividades Proceso Propuesto 3/7 .....	52
Cuadro 12 - Actividades Proceso Propuesto 4/7 .....	52
Cuadro 13 - Actividades Proceso Propuesto 5/7 .....	52
Cuadro 14 - Actividades Proceso Propuesto 6/7 .....	52
Cuadro 15 - Actividades Proceso Propuesto 7/7 .....	52
Cuadro 16 - - Resumen análisis valor agregado procesos propuestos. ....	61
Cuadro 17 - Cuadro comparativo análisis procesos actuales vs procesos propuestos .....	64

### **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Resumen análisis valor agregado procesos actuales.....	49
Gráfico 2 - Mapa de Procesos Propuesto .....	50
Gráfico 3 - Resumen análisis valor agregado procesos propuestos. ....	62

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Unidad Educativa Particular PCEI Ecuador, como antecedente inició sus actividades en la prestación de servicios educativos en la modalidad a distancia, en 1992 con el nombre Unidad Educativa Particular a distancia Ecuador, avalada por el Acuerdo Ministerial No.15, de enero del mismo año. La intención que se tuvo con este proyecto innovador, en el ámbito de la educación de nivel medio, fue la de integrar al sistema de educación a personas adultas, que por algún motivo habían abandonado las aulas y que trabajan para mantener sus hogares.

La trayectoria de más de veinte años, le ha permitido cosechar innumerables satisfacciones, entre otras el reconocimiento de organismos internacionales que constantemente valoran la calidad de prestación de servicios educativos y de Instituciones nacionales como el H. Consejo Provincial de Pichincha, quien luego de una auditoria, verificó los parámetros de gestión y le otorgó el premio Rumiñahui, a las buenas prácticas y responsabilidad social 2012.

Con estos antecedentes se procedió a realizar el análisis de procesos para lo cual se comenzó con la identificación y levantamiento de los procesos actuales de la Unidad Educativa y el análisis del valor agregado por actividad y por proceso. Se elaboró el inventario de procesos y se diagramó los procesos con la utilización de flujogramas.

A partir de la identificación y diagramación de los procesos actuales, se diseñó el mapa de procesos de la empresa, en el cual se incluyeron procesos gobernantes, estratégicos y de apoyo.

Mediante los procesos propuestos, también se definió indicadores de gestión, los cuales servirán para realizar un adecuado control y seguimiento de los procesos, para enfocar a la empresa en el mejoramiento continuo.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio, se enfoca en la realización de una propuesta de modelo de gestión de procesos administrativos y financieros para la Unidad Educativa Particular PCEI Ecuador, conociendo su historia y su situación actual.

Con la realización del modelo de gestión de procesos administrativos y financieros se pudo interpretar de mejor manera las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que son parte de la Unidad Educativa, así como también el enfoque en los servicios educativos que presta.

Es importante para la Institución el desarrollo e implementación de un Modelo de Gestión de procesos administrativos y financieros, el mismo que permita en la actualidad identificar claramente oportunidades aprovechables con sus fortalezas y disminuir posibles riesgos o amenazas que puedan afectar a la Institución en virtud de sus debilidades. Una vez elaborado este modelo, para la implementación es necesario crear en cada uno de las personas que forman parte de la Institución el compromiso con la misma para conseguir el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

## **CAPITULO I**

### **1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **1.1. Antecedentes de la Institución**

La Unidad Educativa Particular PCEI Ecuador es una entidad de derecho privado con visión social y visión en la educación, sin ánimos de lucro con autonomía institucional, con garantías y derechos consagrados en la constitución política de la República del Ecuador. Cuenta con los Acuerdos Ministeriales en los que se reconoce a la Unidad Educativa como un ente legal con capacidad para emprender acciones en el campo educativo. Se sujeta para su funcionamiento y desarrollo a las normas de la Ley Orgánica general de educación y sus reglamentos, a las resoluciones ministeriales, a los reglamentos internos de la Unidad Educativa, así como también a los manuales de convivencia y demás leyes pertinentes.

Por lo indicado, frente a la demanda y necesidad de reinsertar al sistema educativo a jóvenes, hombres y mujeres que se quedaron relegados de las aulas, la institución ha emprendió el proyecto de educación a distancia desde el año 1992, logrando hasta la actualidad, entregar más de 40 promociones de bachilleres en las especialidades técnicas de Mecánica Automotriz, Contabilidad e Informática y el Bachillerato en ciencias generales.

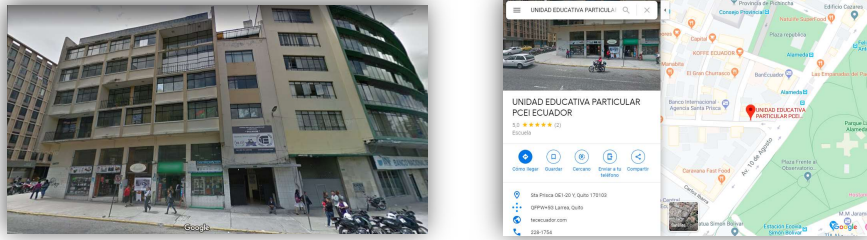
En lo que hace referencia a la sección primaria, cuenta con un ciclo de educación básica de 7 niveles de 6 meses cada uno luego de los cuales los estudiantes reciben su certificado de haber terminado la primaria.

Los materiales de estudio creados por el equipo de colaboradores y con los que se trabaja en la Institución son textos adecuados a las necesidades del sistema de Educación a Distancia, las guías de estudio facilitan el proceso enseñanza aprendizaje y dan al estudiante un sinnúmero de instrucciones y consejos que ayudan a comprender las actividades a realizar y de esa manera continuar en forma consolidada su carrera estudiantil.

La experiencia con que cuenta La Unidad Educativa Particular PCEI Ecuador, le ha permitido cada día innovar la metodología de enseñanza, sea por medios virtuales o con tutorías presenciales, de tal forma, que el equipo de tutores es un elemento altamente capacitado, con mística y apto para trabajar con grupos que no solo necesitan se les imparta conocimientos, sino que requieren de la mano amiga que sepa conducirlos a la excelencia y pueda mejorar sus condiciones de vida.

En la actualidad, la institución se fortalece en los diferentes niveles que las exigencias pedagógicas, técnicas y sociales les apremian, por ello han trabajado en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, según lo dispone el Art. 88 del Reglamento a la LOEI, con la rigurosidad que el caso lo amerita, poniendo en evidencia los logros y los problemas que hay que enfrentar con eficiencia y en el menor tiempo posible con acciones dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes y una vinculación propositiva con el entorno escolar y para el logro de los objetivos institucionales. Recuperado página web: <http://ueecuador.com/index.php/la-institucion>

## 1.2. Localización Geográfica



*Ilustración 1 - Google Maps*

La Unidad Educativa PCEI Ecuador se encuentra ubicada en Santa Prisca 120 OE1-20 y 10 de agosto, esq. provincia de Pichincha, cantón Quito, se maneja bajo la modalidad de semipresencial y a distancia brindando un sistema educativo a jóvenes, hombres y mujeres, a lo largo del tiempo la institución ha sostenido un modelo particular Laico, en cual significa que es independiente de toda confesión religiosa.

## 1.3. Análisis FODA

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización. (Michael E. Porter “Estrategia Competitiva” Compañía Editorial Continental)

- Fortalezas: se denominan fortalezas o puntos fuertes aquellas características propias de la institución que le facilitan o favorecen para el logro de los objetivos.
- Oportunidades: son aquellas situaciones que se presentan al entorno de las instituciones y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
- Debilidades: son los puntos débiles son aquellas características propias de la institución que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que podrían llegar a afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Análisis FODA			
		Positivos	Negativos
		Para alcanzar el objetivo	Para alcanzar el objetivo
Origen Interno	Atributos de la empresa	F FORTALEZAS	D DEBILIDADES
Origen Externo	Atributos del ambiente	O OPORTUNIDADES	A AMENAZAS

*Ilustración 2- Análisis FODA*

El análisis FODA que actualmente presenta la Unidad Educativa PCEI Ecuador se presenta a continuación:

FORTALEZAS	
<input type="checkbox"/>	Dispone de infraestructura adecuada para prestar el servicio de educación (aulas, equipos y laboratorios).
<input type="checkbox"/>	Cuenta con profesionales en las áreas docentes y administrativos, comprometidos y motivados con el mejoramiento continuo de la Institución.
<input type="checkbox"/>	Ofrece servicios adicionales para los estudiantes que acuden a clases como Guardería y dispensario médico.
<input type="checkbox"/>	Cuenta con una página web interactiva y amigable que permite agilizar la comunicación y la información de notas a los estudiantes.
<input type="checkbox"/>	Permite el ingreso de nuevos estudiantes sin distinción de género, edad ni raza.
<input type="checkbox"/>	Imparte las modalidades de educación a distancia y semipresencial las cuales permiten estudiar y trabajar.
<input type="checkbox"/>	Aumento en el número de matrículas de los sextos cursos implica continuidad y atracción de los estudiantes por la Institución.
<input type="checkbox"/>	Mayor nivel de estudiantes aprobados en cada nivel refleja la existencia de un buen aprendizaje.
<input type="checkbox"/>	Niveles de inasistencia dentro del periodo de clases de los estudiantes no son elevados manteniendo una asistencia estable.
<input type="checkbox"/>	Cuenta con proveedores de insumos y servicio técnico para mantenimiento de los equipos requeridos para el desarrollo de las actividades educativas.

<input type="checkbox"/>	Tiene una imagen posicionada en la prestación del servicio (20 años de experiencia en la educación a distancia).
<input type="checkbox"/>	Mantiene acuerdos y resoluciones de funcionamiento actualizado siempre conformes con la ley.
<input type="checkbox"/>	Actividades académicas están basadas en la ejecución de planes anuales.

*Tabla 1 - Fortalezas*

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<input type="checkbox"/>	Incremento del número de estudiantes del segmento de personas con un trabajo e ingreso fijo de edades no escolares, que necesitan acceder a la educación.
<input type="checkbox"/>	Incremento en el sueldo unificado mejora el poder adquisitivo de las personas, posibilitándolas a matricularse o matricular a sus familiares en la Institución.
<input type="checkbox"/>	Nuevas reformas y actualizaciones educativas proporcionan parámetros para un mejor desempeño académico e Institucional
<input type="checkbox"/>	Preocupación del Estado en reducir en índice de analfabetismo en el país permite que más personas tengan acceso a la educación.
<input type="checkbox"/>	Promulgación del Estado en base al control legal erradicando que la competencia no cumpla con los parámetros requeridos en las evaluaciones gubernamentales.
<input type="checkbox"/>	Procedimientos correctamente aplicados al amparo de las leyes y normas permiten a la Institución estar preparada para futuras evaluaciones.
<input type="checkbox"/>	Posibilidad de aprovechar la tecnología de aulas y pizarras virtuales permitiendo una participación más activa de los estudiantes.

*Tabla 2 – Oportunidades*

DEBILIDADES	
<input type="checkbox"/>	Canales de comunicación escasos, no están implementados los medios electrónicos (email) lo que ocasiona dificultades en el intercambio de comunicación.
<input type="checkbox"/>	Planificación vigente no tiene características estratégicas, afectando al direccionamiento y a la gestión de calidad educativa.
<input type="checkbox"/>	Segregación de funciones inadecuada en el departamento de secretaria, realiza múltiples actividades.
<input type="checkbox"/>	Solicitud de permisos de los estudiantes para salir antes de culminar la hora de clases son elevados.
<input type="checkbox"/>	Fallas frecuentes en el sistema de ingreso de notas ocasiona retrasos en las publicaciones y desinformación de los estudiantes.
<input type="checkbox"/>	Falta de cumplimiento y control de la recopilación de la información académica dentro del cronograma asignado a los tutores.
<input type="checkbox"/>	Falta de capacitación al estudiante sobre el procedimiento para consultar su nota en el sistema virtual.
<input type="checkbox"/>	Inexistencia de un sistema de reportes ya que son esporádicos y ocasionales y son necesidades del momento. Su utilidad se ve limitada a llevarse un registro histórico de la gestión.

*Tabla 3 – Debilidades*

AMENAZAS	
<input type="checkbox"/>	Reforma educativa plantea que los colegios que mantienen la modalidad de nocturnos se vuelven semipresenciales, disminuyendo el número de estudiantes.
<input type="checkbox"/>	Existencia de gran número de competidores (centros educativos), disminuyendo el número de estudiantes.
<input type="checkbox"/>	Porcentaje de migración ha disminuido al igual que las remesas que enviaban, provocando deserción estudiantil por falta de ingresos para la realización de los pagos respectivos
<input type="checkbox"/>	Promoción del bachillerato acelerado por parte del Municipio provoca la disminución de la demanda.

*Tabla 4 – Amenazas*

#### **1.4. Análisis Institucional**

La Unidad Educativa PCEI Ecuador, mantiene el compromiso de entregar servicios educativos de calidad, que respondan a las demandas del país y de la sociedad, en la formación de ciudadanos y ciudadanas con sólidos conocimientos científicos y tecnológicos; y con principios éticos y morales, que les ayuden a mejorar sus condiciones de vida. La filosofía institucional se encuentra fundamentada en los derechos humanos y guiada por un enfoque andragógico (educación de adultos) que entiende a la educación como el proceso de extraer lo mejor del individuo, y por adulto, aquel ser humano que puede construir el conocimiento por sí mismo. (Unidad Educativa PCEI Ecuador 2018)

#### **1.5. Misión Organizacional**

Organizar un sistema de educación de jóvenes y adultos que garantice el acceso efectivo de los educandos de los niveles de educación general básica y bachillerato superando niveles de calidad pre establecidos e incorporar bachilleres que por factores de índoles geográfico, económico, social y laboral no puedan acudir a los centros de apoyo pedagógico a su debido tiempo; formar personas competentes para incorporarse al mundo laboral y productivo, con habilidades intelectuales que les permita la continuación de sus estudios post secundarios.

#### **1.6. Visión Organizacional**

Convertirse en un referente del sistema como Unidad Educativa, en la modalidad de educación semi presencial y a distancia en los niveles de educación general básica y la instrucción de bachillerato con ámbito de acción a nivel nacional; convertirse en promotores de la consolidación familiar, cuidando de los más pequeños a fin de que sus padres puedan cumplir con su objetivo de educarse; constituirse en una unidad educativa responsable y comprometida con el progreso del país propiciando permanentemente la realización personal de todos los involucrados. Recuperado página web: <https://tececuador.com/la-institucion-2/filosofia-institucional/>

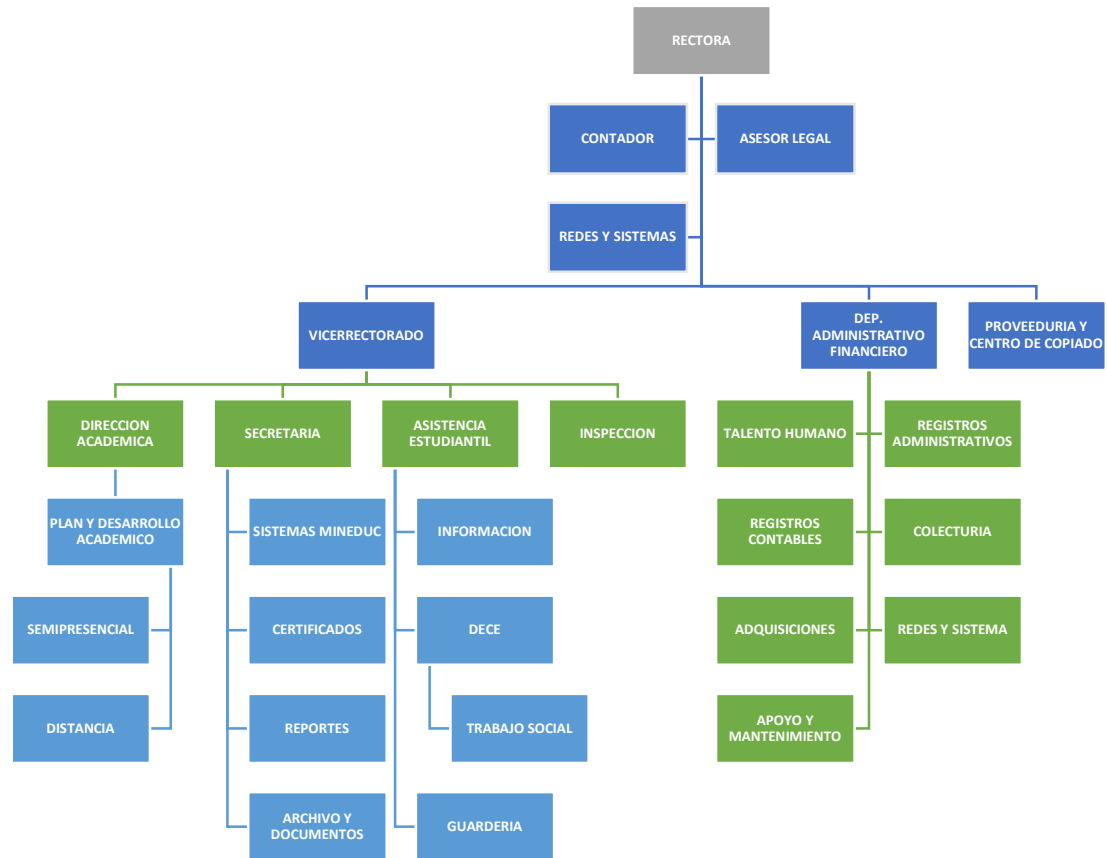
## 1.7. Objetivos Organizacionales

- Implementar un sistema de educación innovadora que traspasando fronteras llegue con los beneficios de las nuevas tecnologías de la información y comunicación a aquellas personas que por algún motivo han sido relegadas del sistema regular educativo, o que desean incursionar en otras áreas del conocimiento, en el nivel de educación básica y de bachillerato técnico (Comercio y Administración: Contabilidad e Informática y Técnico en Mecánica Automotriz) y el Bachillerato General Unificado.
- Entregar herramientas valederas y eficientes en la gestión educativa, para que los educandos, accediendo a bases de datos virtuales, adquieran toda información necesaria para lograr con éxito el cumplimiento de sus objetivos.
- Asegurar la calidad de la educación, generando nuevas técnicas, prácticas y principios que faciliten el proceso educativo a fin de que la tarea que llevan adelante tanto los educandos como los educadores vayan en la misma vía y con el mismo dinamismo que la sociedad del conocimiento lo exige.
- Ampliar el número de beneficiarios de la modalidad a distancia, en la que se integre a los ecuatorianos que han emigrado al exterior o que por razones de orden geográfico no pueden acudir a los centros de apoyo pedagógico que mantiene este Colegio en la ciudad de Quito.
- Aprovechar de los beneficios de la informática para implementar planes y programas acorde con las necesidades de los educandos, con medios y herramientas que estén al alcance de los mismos.
- Innovar estrategias de comunicación que garanticen el cabal aprendizaje de los contenidos y que ésta se vea reflejada en el proceso de retroalimentación de los resultados.

## **1.8. Estrategias Organizacionales**

- Mantener actualizado el plan de capacitación profesional institucional, basados en un diagnóstico de necesidades institucionales.
- Realizar la socialización con todo el personal de la comunidad educativa sobre los procesos, procedimientos y actividades que se realizan dentro de la institución, manteniéndolos actualizados.
- Realizar el seguimiento y correctivos oportunos a las actividades de apoyo pedagógico y supervisión de procedimientos académicos, con la ayuda de los medios de comunicación e informativos de la institución.
- Dar seguimiento a la comunidad educativa y la correcta utilización de los recursos didácticos disponibles en la institución.
- Realizar evaluaciones al personal docente para determinar el nivel de conocimiento de los mismos y ver las necesidades de la institución educativa.
- Determinar necesidades y actualizaciones que sean requeridas para el mejoramiento pedagógico institucional.

## 1.9. Estructura Organizacional



*Ilustración 3 – Estructura Organizacional (UEP PCEI ECUADOR)*

## 1.10. Catálogo de Servicios

Oferta Académica	Modalidad	Año Lectivo	Duración	
Educación General Básica	Semipresencial	2do - 3ero - 4to – 5to – 6to 7mo – 8vo – 9no – 10mo	6 meses cada año lectivo	
Bachilleratos Técnicos/ Bachillerato Intensivo	Semipresencial	- Electro Mecánica Automotriz - Informática - Contabilidad - General Unificado (BGU)	10 meses	Intensivo 15 meses

*Tabla 5 - Catálogo de Servicios (UEP PCEI ECUADOR)*

Las matrículas para todas las especialidades están abiertas durante los meses de agosto y abril para las modalidades semi presencial y a distancia.

La Unidad Educativa trabaja con dos modalidades de estudio, SEMI PRESENCIAL y DISTANCIA. La modalidad semi presencial se refiere a tutorías impartidas una vez por semana, en esta modalidad se trabaja con tres horarios el fin de semana con la finalidad que el estudiante pueda organizar su horario personal y laboral sin dejar de trabajar o ser un ejemplar padre de familia, los tres horarios son (el estudiante escoge uno de los tres horarios):

- **Sábado en la mañana: inicia a las 8:30 de la mañana y termina a las 13:30**
- **Sábado en la tarde: inicia a las 13:45 de la mañana y termina a las 18:00**

- **Domingo en la mañana: inicia a las 9:00 de la mañana y termina a las 13:45**

En la modalidad virtual el estudiante se acerca una vez cada tres semanas a la institución a recibir tutorías especializadas en las materias que tengan inconveniente, en esta modalidad se emplea su campus virtual donde el estudiante encontrará la información pertinente y adecuada para sus trabajos y tareas, videos tutoriales con sus profesores virtuales, así como foros. Este tipo de modalidad se amolda a las necesidades del estudiante siempre y cuando se demuestre disciplina y ritmo de trabajo. La Institución no tiene límite de edad, sus estudiantes son adultos que desean empoderarse para mejorar su condición laboral, acceder a nuevas posibilidades de trabajo o mejorar sus propios negocios. Recuperado página web: <https://tececuador.com/educacion-semi-presencial-y-a-distancia-2/matriculas/>

## CAPITULO II

### 2. LA GESTIÓN DE PROCESOS

#### 2.1. Cadena de valor

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor es el instrumento propuesto por Porter para identificar las habilidades críticas para la consecución de ventajas competitivas perdurables. Esta herramienta nos sirve de guía para reflexionar sobre todas y cada una de las actividades y procesos que se realizan en el seno de la unidad de negocio. La principal aportación de la cadena de valor es que nos ayuda a considerar todas las actividades de forma conjunta, posibilitando una mejor comprensión de cómo la realización de cada actividad afecta a las demás y, en especial, de cómo afecta al valor creado para el consumidor.

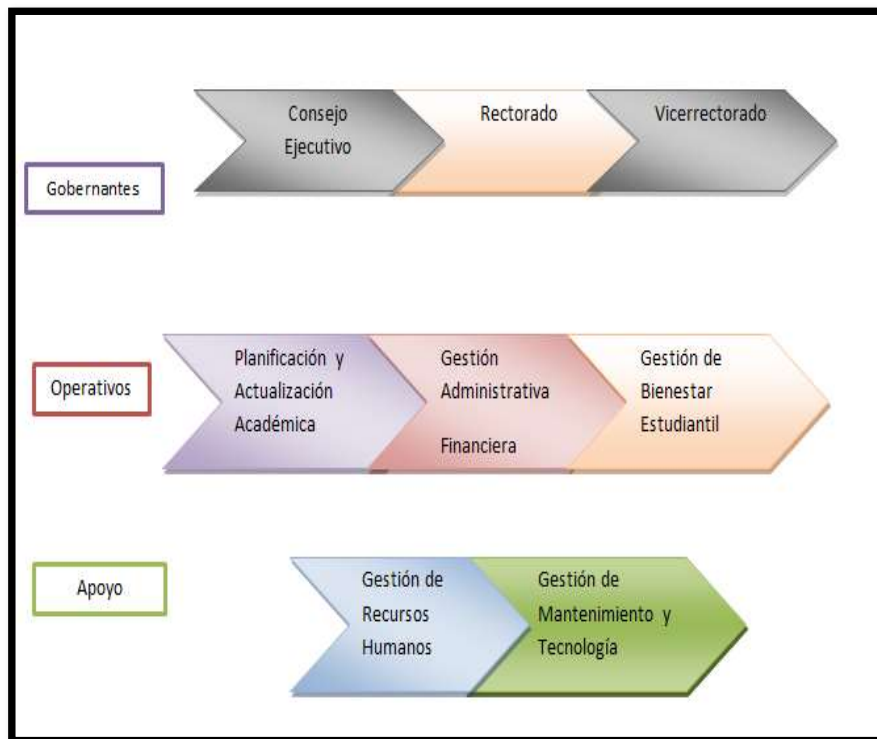
Adicionalmente la cadena de valor desagrega todas las actividades y tareas que la unidad de negocio lleva a cabo para crear valor. La cadena de valor genérica, diferencia nueva categorías de actividades, que se agrupan en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas a través de las cuales tiene lugar el proceso productivo de la unidad de negocio, mientras que las actividades de apoyo determinan el medio infraestructural en el que se desarrollan las primeras. La forma en que cada actividad afecta positiva o negativamente a la realización de actividades relacionadas, tanto en el seno de la unidad de negocio como fuera de ella.

Cadena de Valor. Según Porter (1985) explica lo siguiente acerca de la cadena de valor, “está conformada por una serie de etapas de agregación de valor de aplicación general.”.

La Cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar ventaja competitiva sostenible.

La Unidad Educativa Particular PCEI Ecuador actualmente cuenta con una cadena de valor con la información correspondiente a cada departamento como se indica a continuación:



*Ilustración 4 - Cadena de Valor (UEP PCEI ECUADOR)*

## 2.2. Gestión de procesos

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y lograr su satisfacción.

Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Un modelo de gestión integrado deberá presentar una visión globalizada y orientada al Cliente tanto interno como externo según postulados de Calidad Total y de ser posible según principios basados en modelos de excelencia empresarial.

Por el momento no es real hablar sobre de un Sistema de Gestión Integrado hasta que no se consiga sistematizar todos los procesos claves y relevantes que intervienen en la empresa.

La Gestión por Procesos pretende que las empresas y/o las organizaciones sean eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Vamos hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden. Y donde desarrollar la destreza del "aprender a

aprender" y la Administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial.

La Administración del conocimiento se define como un conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza, dinamiza y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la Sociedad.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos; entendiendo estos como, una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

### **2.3. Mapa de procesos**

La definición de los mapas de procesos de una empresa u organización se contempla durante la elaboración de su plan estratégico corporativo, con el objetivo de conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que se halla involucrada, prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos.

El mapa de procesos de una empresa se define gráficamente, en lo que se conoce como diagramas de valor, combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso. Su desarrollo, por lo tanto, debe tratar de consensuar la posición local y el desempeño concreto de dichos procesos con los propósitos estratégicos corporativos, por lo que resulta imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica.

Al momento de definir los procesos de una empresa podemos se identificarán tres tipos de procesos en cualquier compañía u organización.

Consiguientemente, la definición de los correspondientes mapas de procesos deberá adaptarse a las peculiaridades que reviste cada caso:

**Procesos estratégicos:** su definición corresponde a los cargos de dirección y gerencia, y atiende principalmente a procesos de gran calado estratégico que condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y actividades con vistas a ofrecer un soporte para la toma de decisiones acertadas, fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente.

**Procesos clave:** aportan valor a la relación de la compañía o la organización con sus clientes y usuarios, persiguiendo como fin principal la satisfacción de sus necesidades. En este tipo de procesos hallamos; por ejemplo, los implicados en el diseño, la planificación y la supervisión de la estrategia comercial, de las cadenas de suministros y de los proyectos logísticos, entre otros. El desarrollo y la definición del mapa de procesos para esta tipología debe realizarse de un modo especialmente meticuloso, identificando cada proceso en el punto final de su recorrido (la prestación del servicio o producto al cliente), y trazando en sentido inverso una línea que nos lleve hasta su punto de inicio indicando tareas, actividades y subprocesos que directa o indirectamente dependan de él.

**Procesos complementarios:** también llamados procesos de apoyo, complementan a los procesos definidos anteriormente. Pese a ser procesos menores desde un punto de vista estratégico y corporativo, condicionan enormemente el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de los mismos. Las actividades y los procesos relacionados con el abastecimiento de materias primas, con las herramientas, las aplicaciones y los equipos informáticos o con la formación del personal son algunos ejemplos que encajan en esta consideración.

Existen varios motivos al momento de realizar un mapa de procesos, pero lo ideal es enfocarse en cómo pueden ayudar estos a que una organización alcance sus objetivos.

- Ayuda a definir una estructura coherente de la organización, estableciendo en todo momento la jerarquía en la misma.
- Es una buena herramienta para analizar los procesos, ayudando a incrementar la calidad y/o reducir el ciclo de tiempo.
- Ayuda a evaluar la eficacia y eficiencia en cada una de los procesos desde un punto de vista interno y externo.
- Es una buena manera de ver quién es el encargado del proceso que debe velar por su cumplimiento.
- Permite conocer el estado actual de la empresa y emplear éste como punto de partida para implementar mejoras, tanto a nivel general como en departamentos o áreas específicas.
- Ayuda a realizar un análisis en profundidad de las tareas que realiza cada trabajador, detectando así ineficiencias o necesidades de personal en cada uno de los procesos plasmados.
- Es una buena manera de orientar a nuevos empleados a colaboradores.
- Se consigue una mayor capacidad de adaptación y flexibilidad antes el cambio.
- Es una buena manera para desarrollar formas alternativas de realizar el trabajo en pro de la búsqueda de la eficiencia empresarial.

Una vez que se tenga disponible la información de la compañía se aplicará los siguientes puntos paso a paso para la elaboración del mapa de procesos.

1. Identificar a los actores que van a intervenir en él. Se entiende por actores a todas aquellas personas, empresas o instituciones que formen parte de la empresa de uno u otro modo.
2. Plasmar la línea operativa. El segundo paso es establecer la línea que se sigue en el proceso/procesos a analizar. Para ello es necesario responder a qué se dedica la empresa. La respuesta es lo que se conoce como procesos clave y es lo que plasmará en este segundo punto.
3. Identificar los procesos de apoyo. Seguro que el proceso principal requiere de procesos extra que le ayuden a desarrollarse por completo. Estos procesos de ayuda son los que hay que enumerar en este punto.
4. Establecer los procesos estratégicos. Se conocen como procesos estratégicos a todos aquellos que hacen referencia a la dirección de la empresa: marketing, nuevos productos, contabilidad.
5. Ahora es el momento de plasmar todos estos procesos en el mapa y establecer relaciones entre ellos de manera que, con un simple vistazo quede claro cuál es la función de cada proceso y cuál es su importancia para el desarrollo de la actividad.

#### **2.4. Levantamiento de procesos**

El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Éste constituye un elemento clave del trabajo en calidad. A partir de aquí podemos ver lo que hacemos y cómo lo hacemos, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados.

Para realizar el levantamiento y descripción de los procesos, un requisito indispensable es que las personas entren en contacto con los que realizan dichos procesos, ya que serán ellos los que podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y qué se espera como resultado. Este estrecho contacto con el personal permite recabar información invaluable para las etapas que siguen más adelante en cuanto a la optimización y los requisitos para que ésta se dé. De igual forma, la participación de ellos desde el inicio del trabajo facilitará la implementación posterior de los cambios que se decida efectuar.

A partir de esta mirada general que nos entrega el mapa de procesos, se puede trabajar con más detalle en aquellos procesos o subprocesos que aparecen como más relevantes, distinguir las interrelaciones entre actividades, tareas y sus puntos de contacto, y definir aquellas que resultan críticas, las secuencias y los participantes.

Al analizarlos, nos daremos cuenta de actividades o tareas que se repiten, de aquellas que toman más tiempo o demandan mayores recursos, de los pasos que son innecesarios, redundantes o superficiales, de los trayectos o pasos que resultan engorrosos, prescindibles o imprescindibles.

Al efectuar el levantamiento del proceso y describirlo, hay ciertos elementos que deberán ser tomados en consideración para incluirlos en el trabajo que se realiza:

1. La clara identificación del proceso, al cual deberá asignársele un nombre o denominación que permita identificarlo (alfanumérica por ejemplo “P-3”).
2. La definición funcional: expresar en forma simple qué función central realiza o qué objetivo tiene el proceso que se está describiendo.
3. Cuáles son sus límites, en el sentido de delimitarlo y poder diferenciarlo de otros procesos cercanos o relacionados; para esto ayuda mucho el mapa de procesos.
4. Destinatarios del proceso: a quiénes está dirigido el proceso, quiénes son los que valoran los resultados del proceso.
5. Cuáles son las expectativas, tanto de los destinatarios como de los gestores o responsables de dicho proceso. Esto es definir las condiciones óptimas para este proceso, desde ambas perspectivas.

Antes de la descripción de procesos, es conveniente hacer un mapa general de los procesos en el área que someteremos a estudio o levantamiento; para esto nos apoyaremos en gráficas de diverso tipo. Luego, para cada proceso general que hemos identificado en el mapa, deberemos proceder a asignarle una identificación, un nombre funcional, su delimitación, destinatarios y las condiciones óptimas tanto para quienes lo ejecutan como para sus destinatarios.

Luego viene el elemento central de la gestión de los procesos que es su descripción, la cual consta de un área descriptiva y de un área gráfica, que son complementarias y que deberán contener al menos la siguiente información:

**Recursos o input:** son los elementos materiales, de información u otros que pueden incluso ser intangibles (como el conocimiento empírico de los profesionales) que el proceso consume o necesita para poder generar la salida u output.

**Actividades:** es la descripción secuencial, en orden cronológico, de las actividades y sus respectivas tareas, que tienen que realizar los participantes (protagonistas).

**Protagonistas o actores:** personas o grupos de personas que desarrollan las actividades y tareas del proceso.

**Salida o output:** resultado del proceso, el output, aquello para lo cual ha sido diseñado el proceso.

**Destinatario:** persona o conjunto de personas que reciben y valoran la salida del proceso.

**Indicadores:** estas mediciones permiten hacer un seguimiento y valoración del cumplimiento de los objetivos del proceso. En estricto rigor no son parte de la descripción del proceso, pero al momento de hacer este trabajo es adecuado incluir este aspecto por la estrecha relación que tiene con el trabajo de levantamiento.

**Diagrama de flujo del proceso (flujograma):** es la expresión gráfica del proceso, que resulta de mucha utilidad porque facilita su análisis y rediseño.

## 2.5. Análisis del valor agregado

Es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor. Generalmente se trata de una característica o servicio extra poco común o poco usado por los competidores, y que le da a la empresa o negocio cierta diferenciación.

El valor agregado puede influir en el desarrollo y el futuro de la empresa. Esta característica puede ser la que diferencia del producto del mercado y lo visibilice a los clientes.

Como herramienta para la creación de valor de agregado a los productos, lo ideal es describir el proceso comercial de la empresa. Esbozar con gráficos cada paso de lo que sucede con el producto o servicio desde que es creado, hasta que es puesto en el mercado.

1. Describir los detalles de cada etapa de este proceso. Una característica al momento de producción o la calidad del contacto entre vendedores y clientes pueden ser la clave para empezar a agregar valor.
2. Poner en el lugar al cliente. Por un momento olvidar que se el arte del negocio y preocuparse por los intereses de los clientes, sus preocupaciones y posibilidades. Pensar en qué momento necesitan acompañamiento, asesoría o capacitación para usar los productos o servicios.
3. Si es difícil ponerse en los zapatos de los clientes, es bueno organizar un “focus group” o desarrollar encuestas para saber de primera mano lo que le interesa y preocupa al público objetivo.
4. Con toda esta información, se deberá escoger tres aspectos que hacen que el producto sea diferente a los demás y a continuación tres aspectos en los que el servicio puede mejorar o innovar.

En la actualidad es imprescindible brindar un buen trato a los clientes. Si se tiene una fuerza de ventas, hay que tomar en cuenta que ellos deben estar bien capacitados y siempre atentos a las necesidades de los compradores. Los agentes de ventas son el rostro de tu empresa y por lo tanto deben transmitir confianza, seguridad y respaldo.

La relación con los clientes no termina con la compra. El valor agregado muchas veces se encuentra al seguimiento que se hará después de la venta. Pedir

sus datos de contacto y mantenerlos informados es muy importante además de hacerles conocer sobre nuevas promociones.

Es importante que se cree un canal con los clientes. De esta manera siempre pueden contactar con la empresa para resolver dudas, atender problemas o, quién sabe, para hacer negocios nuevamente. Aprovechar los canales digitales como páginas web y redes sociales es esencial.

El valor agregado muchas veces nace de ponerle atención a los detalles que otros no toman en cuenta. Habrá que pensar con calma y tomándose todo el tiempo para perfeccionar los productos y servicios.

## 2.6. Diseño de procesos

El diseño de procesos pretende servir de apoyo para identificar, analizar y mejorar procesos en los diferentes servicios de la Unidad Educativa PCEI Ecuador. En primer lugar, se hace necesario explicar el término “proceso”. Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea. Heras define proceso como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor. Los pasos propuestos para reconocer y mejorar los procesos de cada servicio de la Unidad Educativa son los que se reflejan en el siguiente diagrama:

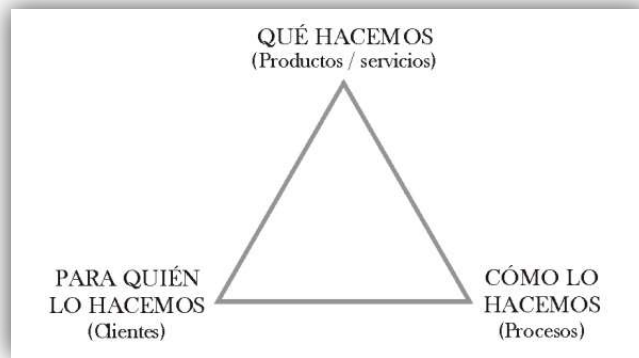


*Ilustración 5 - Manual de diseño de procesos (Universidad Miguel Hernández de Elche)*

A continuación, se van a desarrollar cada uno de estos puntos.

1. Definir la misión del servicio.

En primer lugar, es muy útil establecer la misión del servicio o, en caso de tenerla definida, revisarla. La misión identifica el objetivo fundamental del servicio, su razón de ser. Conviene recordar que la misión debe tomar en consideración tres aspectos: qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (qué procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos).



*Ilustración 6 - Manual de diseño de procesos (Universidad Miguel Hernández de Elche)*

2. Identificar clientes y sus necesidades.

El fin último de cualquier organización es satisfacer las necesidades de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes nuestros. Conviene diferenciar entre dos tipos de clientes: los internos y los externos: Clientes internos: individuos o servicios dentro de la Unidad Educativa que reciben nuestros productos o servicios para utilizarlos en su trabajo. · Clientes externos: son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la Unidad Educativa PCEI

Ecuador como organización (por ejemplo, los estudiantes). Muchos de los servicios de la Unidad Educativa no tratarán directamente con los clientes finales, sino que sus productos irán destinados a “consumo interno” de la organización.

### 3. Identificar procesos estratégicos, procesos clave y procesos de soporte

Dentro de este apartado los pasos a seguir son: a) Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte. b) Construcción del mapa de procesos. c) Asignación de procesos clave a sus responsables. d) Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos. Se puede hablar de tres tipos de procesos:

Procesos estratégicos: son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. El proceso estratégico del área Administrativa y Financiera es: **Registros administrativos.**

Procesos fundamentales: atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser. Los procesos fundamentales o claves del área Administrativa y Financiera son: **Registros contables, Matrícula del Estudiante, Cobro de Matrículas, Manejo de Nómina.**

Procesos de soporte: dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio. Son los procesos que realizan otros servicios de la Unidad Educativa y que nos ayudan a la hora de realizar nuestros procesos fundamentales. Los procesos de soporte del área Administrativa y Financiera son: **Control Redes y sistemas y Compra de Suministros.**

## **2.7. Diagrama de flujo funcional o flujograma**

Un diagrama de flujo, o flujograma, es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso. Muestra la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás.

Expresa igualmente el flujo de la información y de los materiales; así como las derivaciones del proceso, el número de pasos del proceso y las operaciones de interdepartamentales. Hace posible la identificación de bucles repetitivos, lo que es esencial para las acciones de rediseño y mejora.

También facilita la selección de indicadores de proceso, indispensables para efectuar su control y evaluar su rendimiento y eficacia. Recuperado internet: <https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>

## **2.8. Características de los diagramas de flujo**

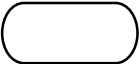






**Sintética:** La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumida en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto, dejan de ser prácticos.

**Simbolizada:** La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.

De forma visible a un sistema o un proceso: Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas.

## 2.9. Símbolos de la norma ANSI-diagramas de flujo

Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa).

Símbolo	Representa
	<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

*Tabla 6 - Procedimientos y procesos (Diagramación Administrativa)*

## 2.10. Objetivo del mejoramiento de los procesos

El objetivo del mejoramiento de los procesos se define como el análisis del proceso actual para la detección de actividades que se pueden mejorar, como ineficiencias y obstáculos, con el objetivo de definir sus metas y objetivos, el flujo

de trabajo, los controles y la integración con otros procesos, para que contribuya de forma significativa en la entrega de valor al cliente final.

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales.

### **2.11. Objetivo de los indicadores de gestión**

Los Indicadores deben ser sencillos, objetivos y de fácil manejo. Se deben adecuar a las necesidades de la organización. Los indicadores deben estar ligados a la evaluación sistemática de resultados.

Según Francés (2006) explica que, “los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño.

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso llegando a la conclusión de que, si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

En el ámbito de la gestión de procesos se usa mucho la frase: “No se puede mejorar lo que no se puede medir”. Los indicadores de desempeño son

mediciones que se hacen en las distintas etapas de los procesos vitales de la empresa con el fin de identificar con la mayor objetividad posible en qué grado dicha etapa está contribuyendo o está perjudicando a la consecución de los objetivos estratégicos. Dichas etapas comprenden desde los insumos que una empresa requiere para funcionar (materia prima, inventarios, talento, información, etc.), pasando por los procesos internos de transformación de dichos insumos hasta llegar a los entregables a los clientes finales (productos, servicio, etc.)

Los indicadores pueden clasificarse como aquellos que miden eficacia y los que miden efectividad. También pueden agruparse como indicadores relacionados con dinero, con tiempo, con calidad y con productividad. O, según la metodología llamada “Balance Scorecard”, tenemos los indicadores que dan una perspectiva financiera, una perspectiva del cliente, una perspectiva de los procesos internos del negocio y una perspectiva de la capacidad de aprendizaje y crecimiento de la empresa.

Lo importante es asegurarnos que los indicadores que elijamos estén alineados con la estrategia de la empresa, como se mencionó anteriormente. Además, los indicadores deberían estar balanceados. Es decir que no estén sesgados hacia unas perspectivas descuidando otras. Y sumamente importante es que la implementación del sistema de indicadores se haga bien.

Esto implica que:

- a. La forma de cálculo esté claramente definida
- b. Identificados los responsables de su medición y su periodicidad
- c. Determinar las metas de control para cada indicador
- d. Implementar un sistema de reportes de resultados que sea accesible a las personas que necesiten dicha retroalimentación. Afortunadamente con el apoyo de los recursos informáticos estos requisitos pueden cumplirse de forma muy eficiente en la actualidad.

## 2.12. Componentes de un indicador

Son los siguientes, sin descartar que el autor pueda agregar alguna otra información adicional:

- 1) Nombre del indicador, el cual debe definir el objetivo de su cálculo.
  - 2) Código del indicador (opcional).
  - 3) Objetivo del indicador, que responde a la pregunta de ¿por qué se calcula ese indicador?
  - 4) Alcance, responde a ¿cuáles son los parámetros o áreas de estudio sujetos al cálculo del indicador?
  - 5) Responsables, responde a ¿quiénes son los responsables del cálculo del indicador?
  - 6) Forma de cálculo, que se refiere a la ecuación claramente definida, cuando se trata de indicadores cuantitativos. También indica si los resultados del indicador provienen directamente de un programa informático, de una encuesta, u otro origen.
  - 7) Unidad de medida, ejemplos: %, kg/horas.
  - 8) Meta prevista, ejemplo: Alcanzar un 90 %.
- Nota: Algunos usuarios colocan para cada rango de valor un color de alerta. Ejemplo: si el resultado del indicador está por encima del 80% se colorea de verde (nivel aceptable), si se encuentra entre 79 y 21% es de color amarillo (todavía aceptable, puede mejorar), y por debajo del 20% es rojo (¡es grave!).
- 9) Sentido, indica si el resultado del indicador debería subir o bajar, ejemplo: en un indicador de cantidad de equipos reparados versus cantidad equipos totales, debería ser en sentido creciente porque cuantos más equipos reparados, significa que se está cumpliendo con la tarea de reparación. Caso contrario con el ejemplo del indicador de Costo de un cliente (Costo de la campaña / Número de visitantes), que cuanto más bajo sea ese costo mejor ya que disminuye los costos. Este sentido también se puede expresar con flechas en sentido hacia arriba o abajo, según sea el caso.
  - 10) Frecuencia de cálculo, la cual puede ser mensual, semestral, anual, etc..
  - 11) Fuente de la información, que se refiere a ¿de dónde proviene la información?, cuya respuesta puede ser de alguna aplicación informática, de una encuesta, etc.

12) Representación visual al momento de presentarse los resultados de los indicadores, que puede ser en tablas, en gráficos de barras, en gráficos circulares, gráfico lineal, etc.

### CAPITULO III

## 3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS ACTUALES

### 3.1. Identificación y diagramación de los procesos actuales

#### Proceso Gobernante

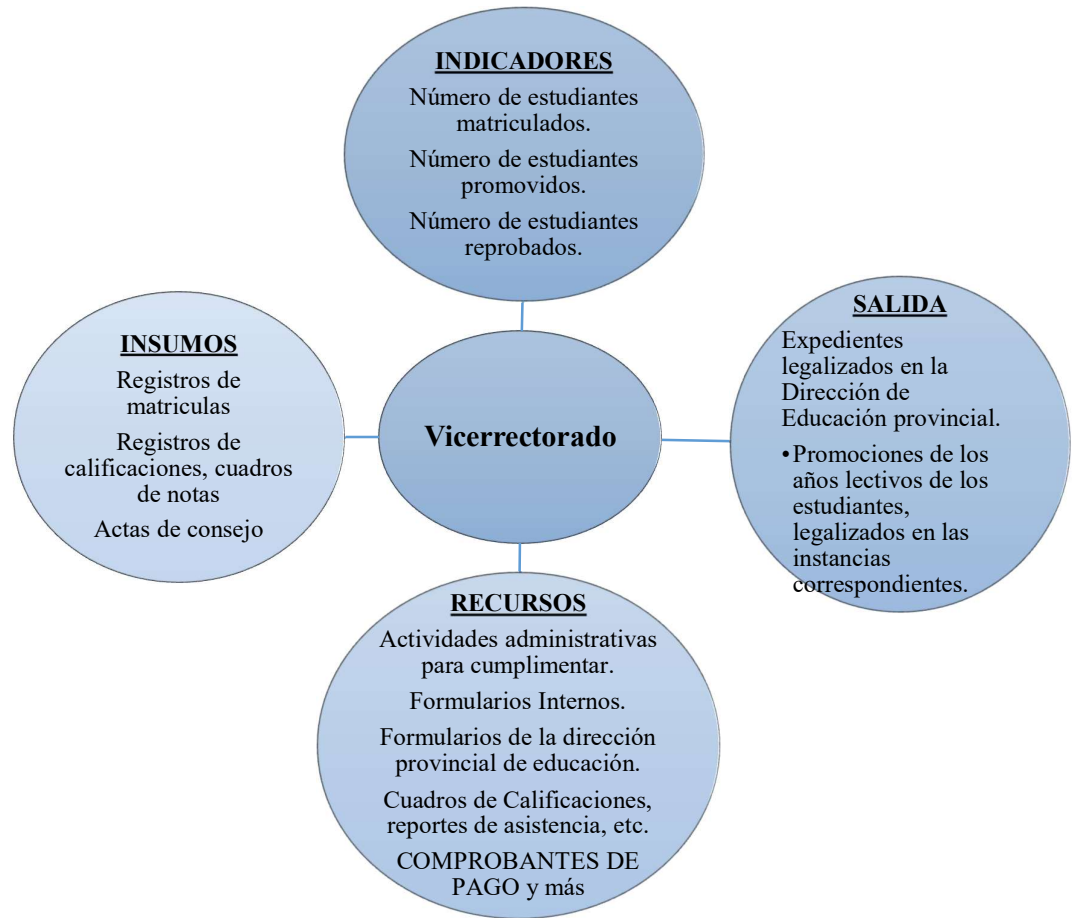


*Ilustración 7 - Mapa de Procesos Rectorado (UEP PCEI ECUADOR)*

### **Actividades del proceso:**

- Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades académicas de la unidad educativa.
- Evaluar el desempeño del personal docente
- Elaborar el plan académico anual de actividades para los programas educativos elaborados por el Ministerio de Educación.
- Elabora normas y procedimientos académicos.
- Estudia y aprueba la programación del año escolar presentada por los coordinadores a su cargo.
- Supervisa la ejecución de programas complementarios para la educación de los alumnos.
- Entrevista a los Docentes aspirantes a cargos
- Tramita requisiciones de personal y materiales ante la coordinación administrativa.
- Asiste a reuniones en la Zona Educativa
- Supervisa el cumplimiento del reglamento interno de la institución en materia educativa
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

## Procesos de Vicerrectorado



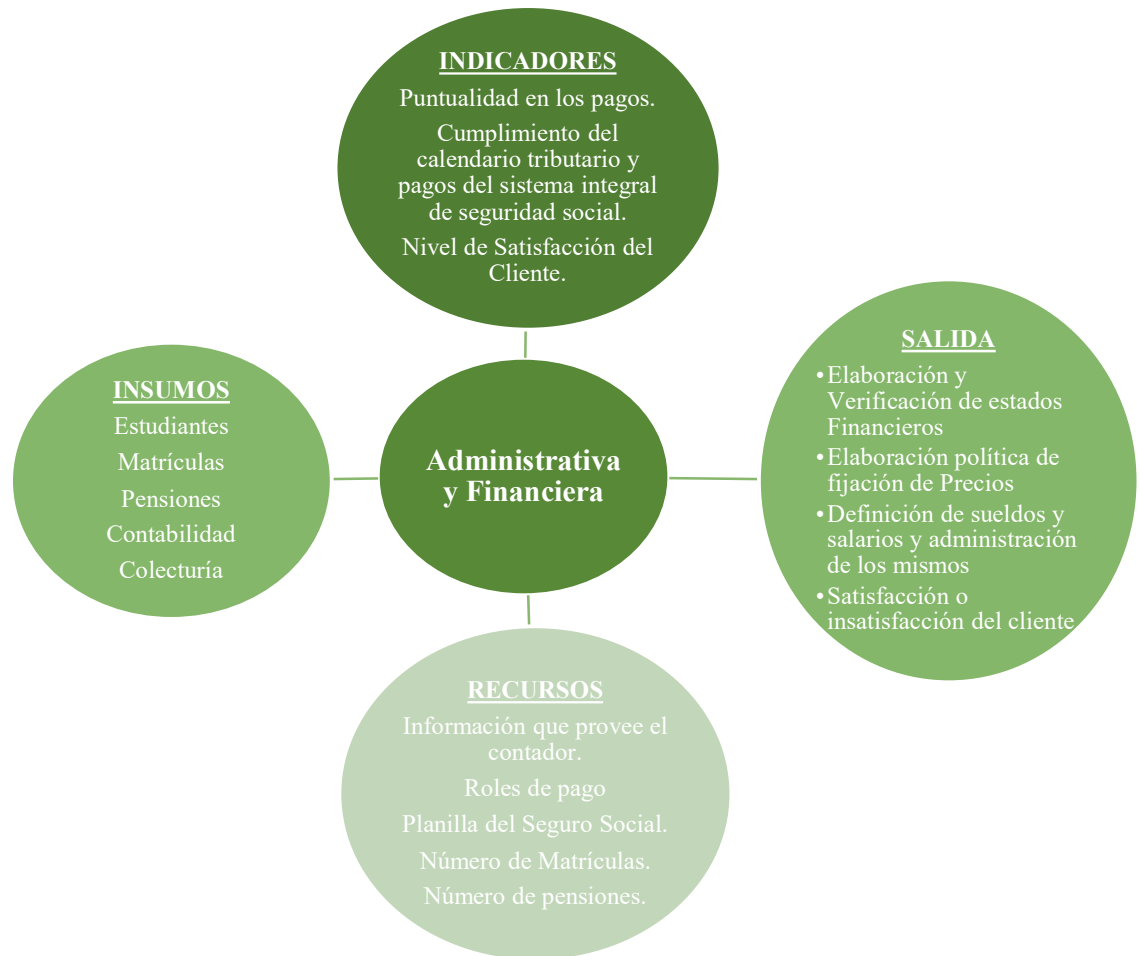
*Ilustración 8 - Mapa de Procesos Vicerrectorado (UEP PCEI ECUADOR)*

### Actividades del proceso:

- Subrogar al Rector, de conformidad a la normativa legal.
- Coordinar la dirección de los bachilleratos técnicos.
- Asesorar al Rector en asuntos de los bachilleratos técnicos.
- Impulsar la autogestión institucional, supervisar y evaluar las actividades de los proyectos productivos y de los programas artísticos culturales del instituto.

- Velar para que la provisión de materiales y equipos necesarios para el cumplimiento de las tareas de las especialidades técnicas, estén disponibles de manera oportuna.
- Participar en las sesiones del Consejo Ejecutivo y demás organismos de su competencia.
- Coordinar el Plan Didáctico Productivo de la Unidad Educativa de Producción y proponer iniciativas para potenciar la calidad de la educación técnica del colegio.
- Participar en las convocatorias que realicen las instituciones que tienen relación con la educación técnica.
- Informar periódicamente al Rector, al Consejo Ejecutivo y Asamblea General de Directivos y Docentes sobre el cumplimiento de sus funciones.
- Coordinar y supervisar las actividades de clubes, grupos culturales, de vinculación con la colectividad.
- Presidir las juntas de curso de la sección de los bachilleratos técnicos.

## Procesos Productivos



*Ilustración 9 - Mapa de Procesos Administrativa y Financiera (UEP PCEI ECUADOR)*

### Actividades del proceso:

#### Registros administrativos

- Permisos de funcionamiento (Municipal y Ministerio)
- Realizar la comisión de costos
- Coordinar y gestionar la elaboración del Proyecto Educativo Institucional
- Gestionar y coordinar la elaboración del SIGR-E
- Elaboración de contratos
- Registros en el IESS y MRL

#### Adquisiciones

- Cotización, evaluación y compra de suministros, equipos.
- Planificación y reportes de cuentas por pagar.

#### Registros contables

- Llevar el detalle de ingresos y egresos.
- Elaboración y presentación de documentos tributarios.
- Presentar informes y declaraciones.
- Manejo de caja chica
- Elaborar la nómina del personal
- Generar planillas y efectuar pagos del IESS
- Solicitar reporte de caja a colecturía

#### Colecturía

- Realizar todos los cobros dentro de la institución.
- Registro e informe de caja.
- Generar reporte de pagos por cobrar.

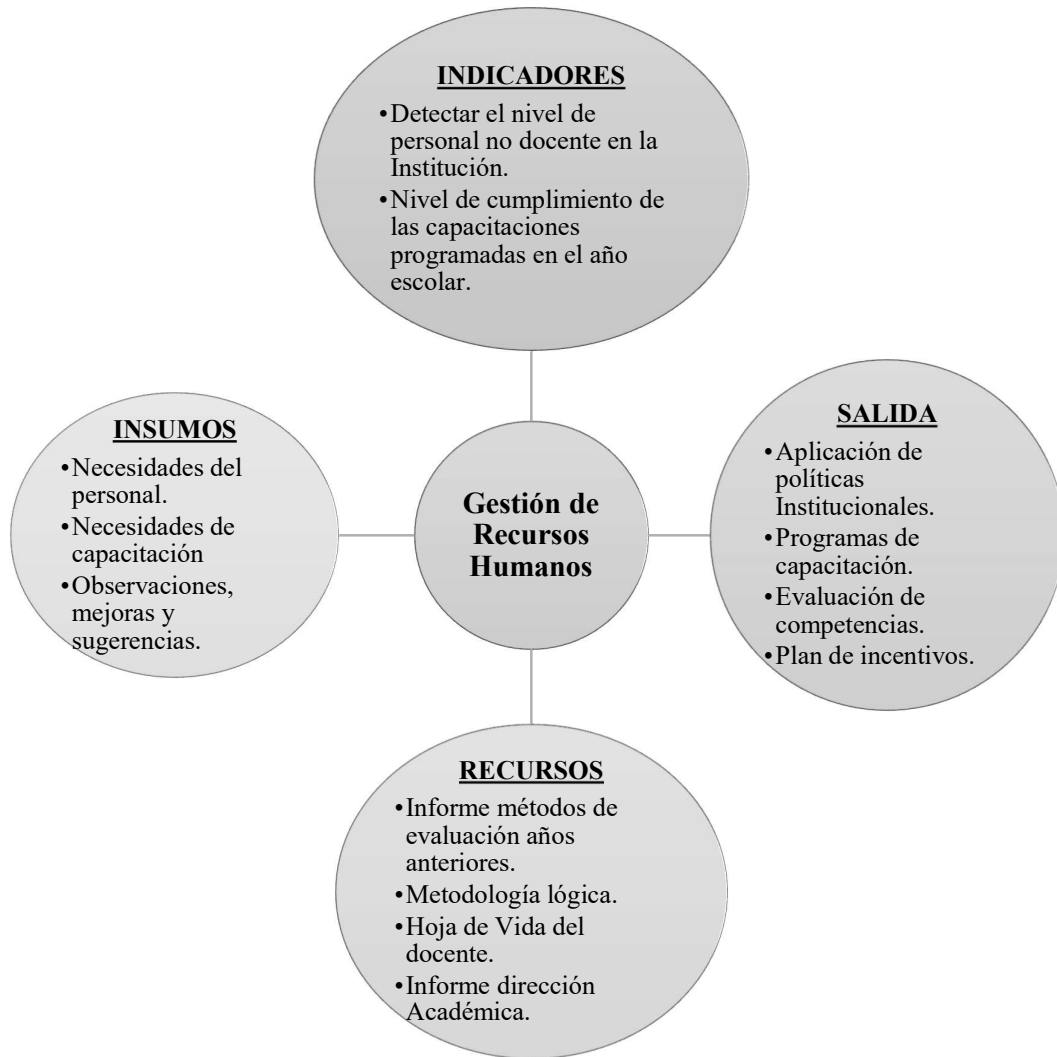
#### Redes y sistemas

- Realizar todos los requerimientos que les sean solicitados.
- Mantener el correcto funcionamiento de los recursos tecnológicos e informáticos de la Institución.
- Dar recomendaciones o comentarios, que permitan un mejor o mantenga un buen desarrollo de las actividades.

#### Matrícula del estudiante

- El estudiante se acerca a la institución
- Recibe información pertinente (requisitos y costos)
- Revisión de documentación completa y cumplimiento de requisitos alumno nuevo
- Llenado hoja de matrícula alumno nuevo
- Revisión pase de año, fotos y certificado médico de alumno antiguo
- Entrega de comprobante de pago (matrícula, pensión, módulo y camiseta)

## Procesos de Apoyo



*Ilustración 10 - Mapa de Procesos Gestión de Recursos Humanos (UEP PCEI ECUADOR)*

### 3.2. Mapa de procesos

La Unidad Educativa Particular PCEI Ecuador, actualmente presenta su mapa de procesos como se indica a continuación:

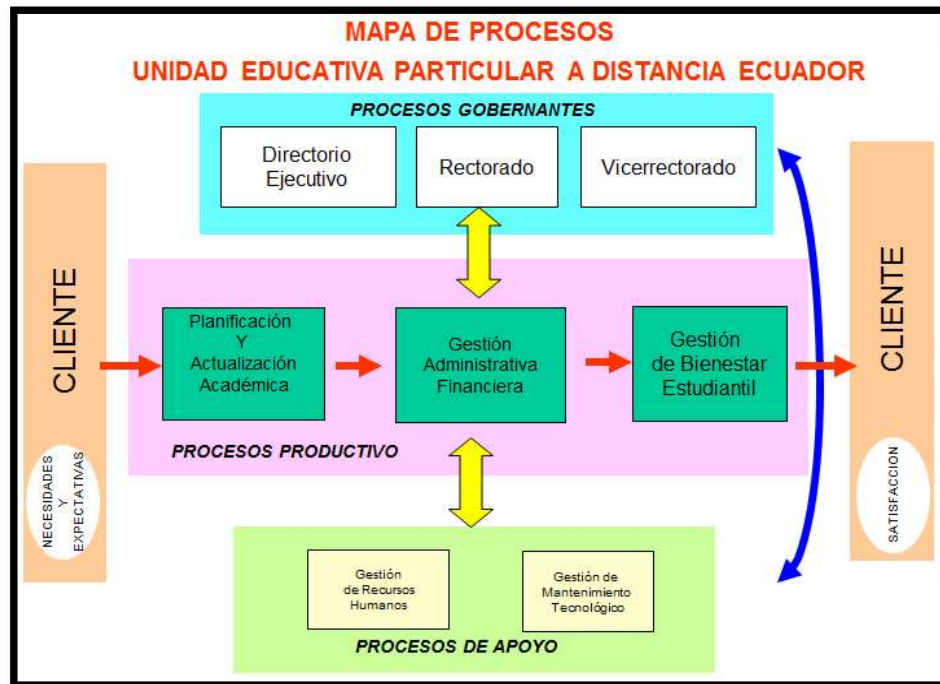
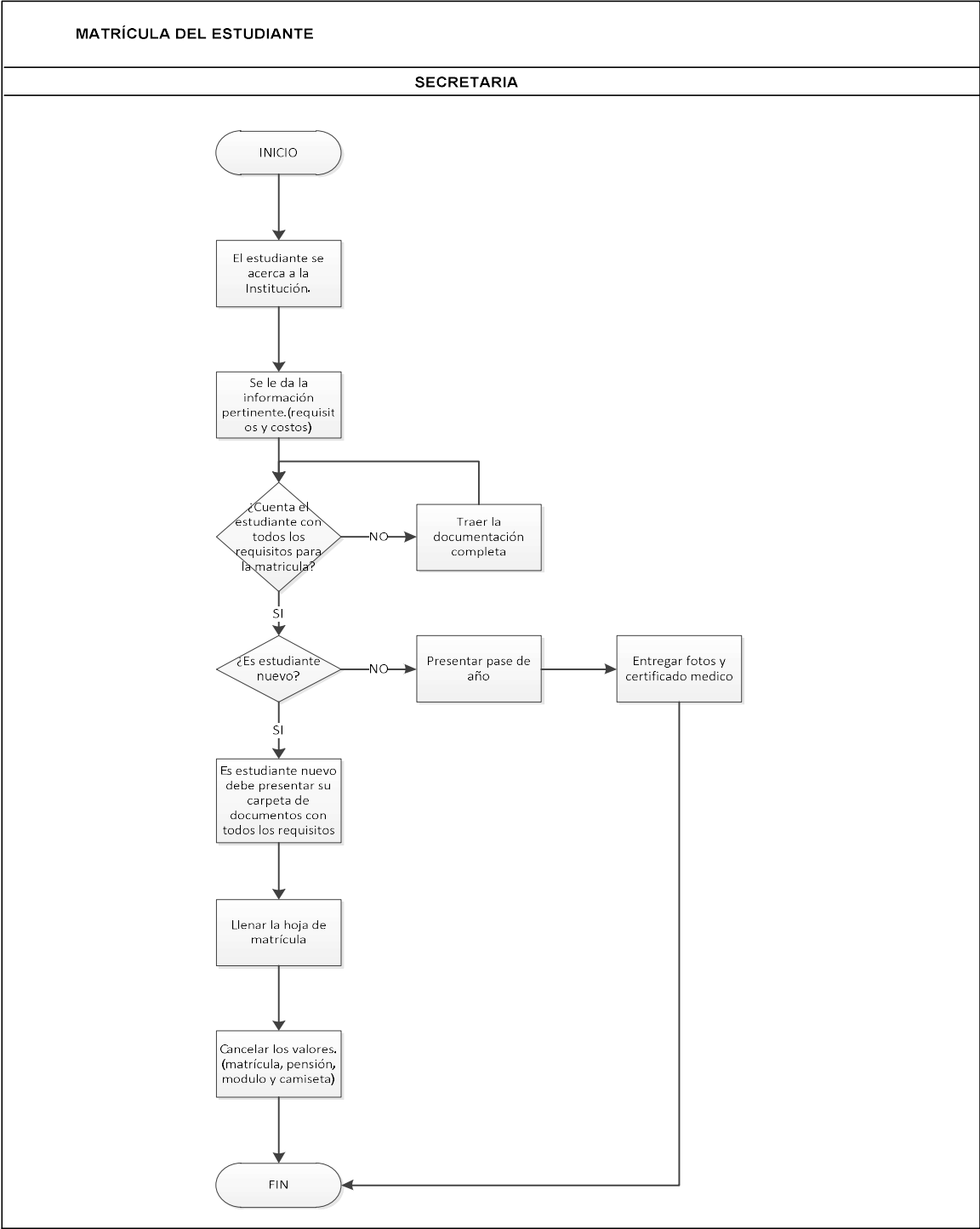


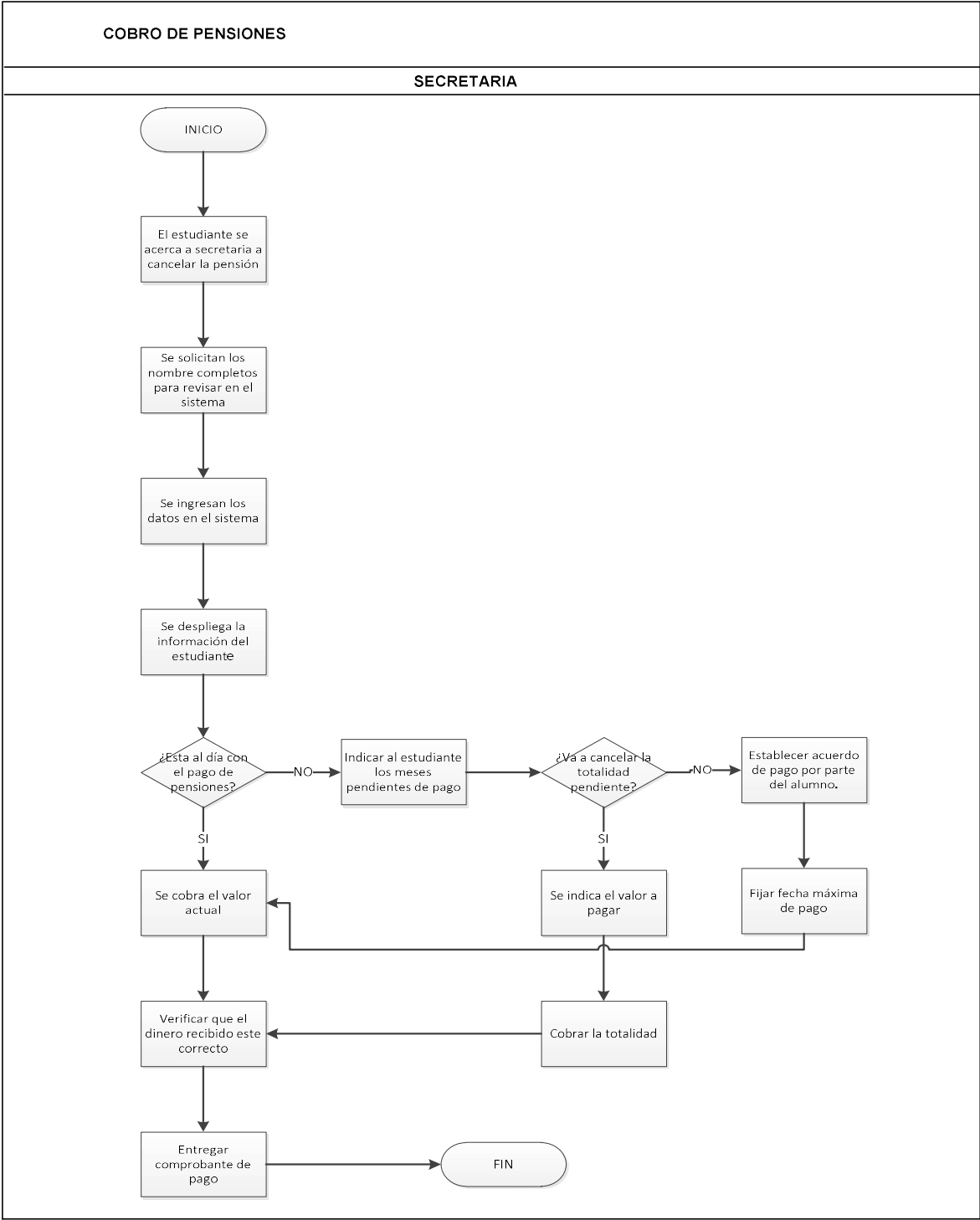
Ilustración 11 - Mapa de Procesos (UEP PCEI ECUADOR)

### 3.3. Diagrama de flujo funcional o flujograma

La Unidad Educativa Particular PCEI Ecuador, actualmente presenta flujogramas de sus procesos productivos en el área administrativa y financiera como se indica a continuación:



*Ilustración 12 - Flujoograma (UEP PCEI Ecuador)*



*Ilustración 13 - Flujograma (UEP PCEI Ecuador)*

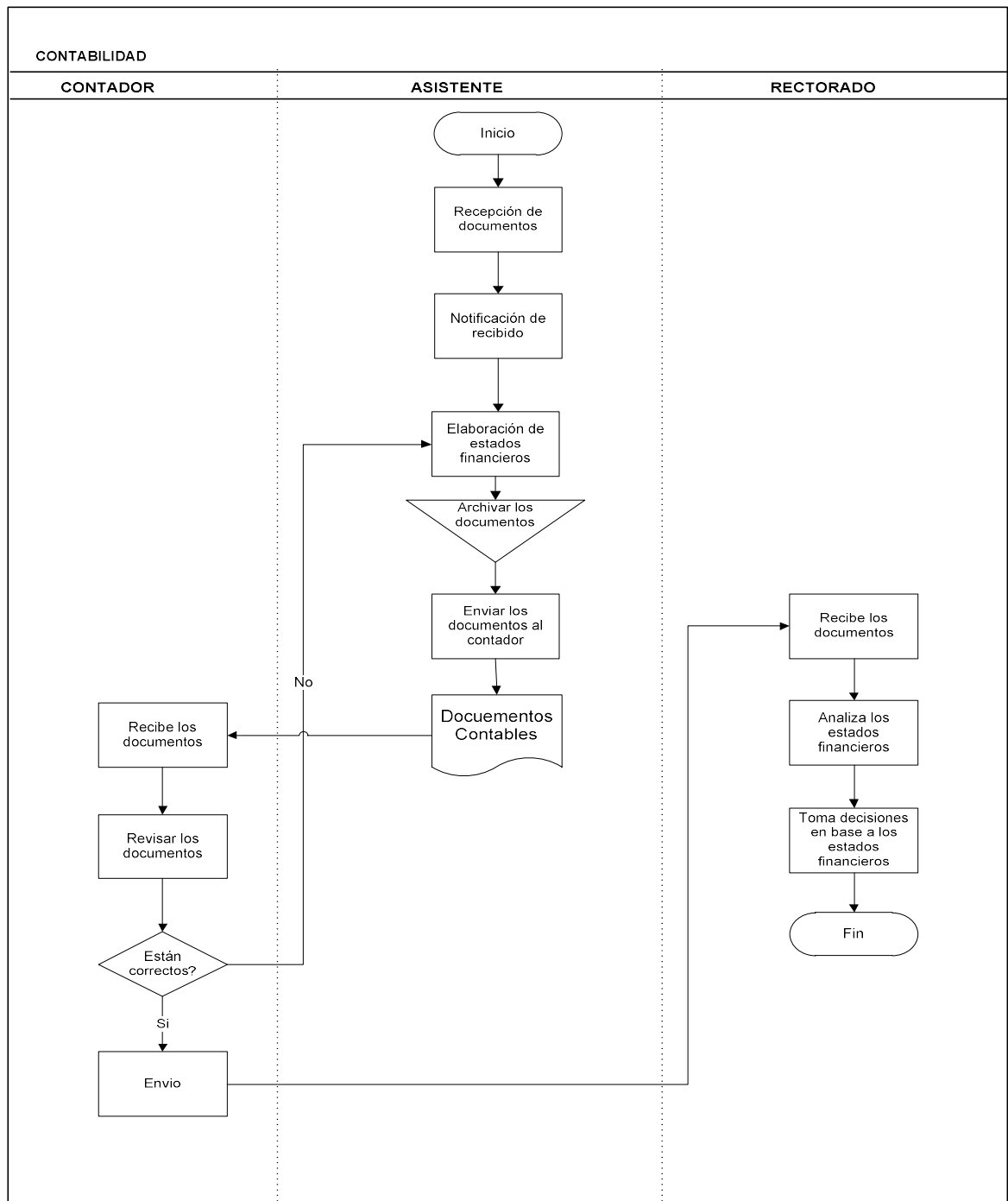
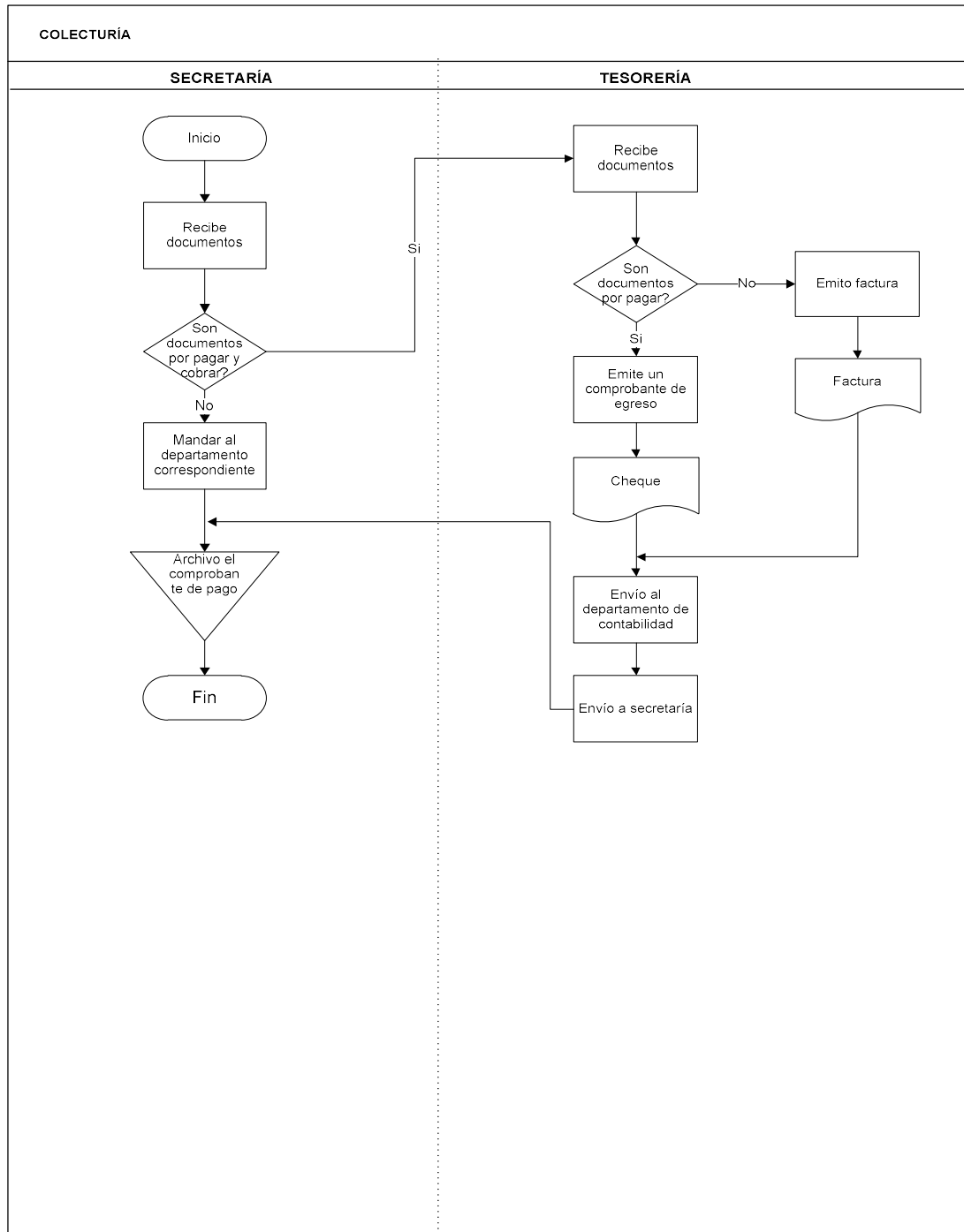


Ilustración 14 - Flujograma (UEP PCEI Ecuador)



*Ilustración 15 - Flujograma (UEP PCEI Ecuador)*

### 3.4. Análisis del valor agregado de los procesos actuales

Con la definición de los procesos actuales de la Unidad Educativa Particular PCEI Ecuador, se realizó el análisis del valor agregado de los 7 procesos identificados. Mediante este análisis se buscó encontrar las actividades que agregan valor al cliente, que agregan valor al negocio y que no agregan valor con el fin de rediseñar los procesos existentes e implementar los procesos necesarios para gestionar la empresa desde la óptica de procesos.

A continuación, se presenta el análisis de valor agregado con las instrucciones de trabajo de los procesos actuales:

PROCESO	DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
Matrícula del Estudiante	Recepción	El estudiante se acerca a la institución		✓	
	Recepción	Entrega de información pertinente (requisitos y costos)		✓	
	Secretaría	Recepción de documentos			✓
	Secretaría	Verificación de requisitos			✓
	Secretaría	Revisión de documentación completa y cumplimiento de requisitos alumno nuevo		✓	
	Secretaría	Llenado hoja de matrícula alumno nuevo y antiguo		✓	
	Secretaría	Revisión pase de año, fotos y certificado médico de alumno antiguo			✓
	Secretaría	Actualización de datos alumno antiguo		✓	
	Secretaría	Registro de alumnos nuevos y actualización de datos SYS Integrados Académicos		✓	
	Secretaría	Recepción y revisión de documentos faltantes	✓		
Colecturía	El estudiante se acerca a colecturía a cancelar los servicios educativos (matrícula, pensión,etc)	✓			
<b>Total Actividades</b>			<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
<b>Porcentaje</b>			<b>18%</b>	<b>55%</b>	<b>27%</b>

**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Cuadro 1 - Actividades Proceso Actual 1/7*

PROCESO	DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV	
Colecturía	Colecturía	El estudiante se acerca a colecturía a cancelar los servicios educativos (matrícula, pensión,etc)	✓			
	Colecturía	Revisión datos del estudiante en el sistema SYS Integrados Académicos		✓		
	Colecturía	Despliegue de información del alumno en el sistema			✓	
	Colecturía	Verificación al día de pagos de pensiones			✓	
	Colecturía	Notificación al estudiante meses pendientes de pago		✓		
	Colecturía	Acordar fecha de pagos pendientes por parte del alumno		✓		
	Colecturía	Fijación fecha máxima de pago			✓	
	Colecturía	Envío de documentos a tesorería		✓		
	Tesorería	Recepción y revisión de Documentos		✓		
	Tesorería	Emisión de caja		✓		
	Tesorería	Entrega de comprobante de pago al alumno			✓	
	Tesorería	Emisión comprobante de ingreso		✓		
	Tesorería	Emisión reporte individual de caja		✓		
	Tesorería	Verificación dinero recibido			✓	
	Tesorería	Archivar comprobantes de pago		✓		
	Contabilidad	Envío de documentos a contabilidad		✓		
	<b>Total Actividades</b>			<b>1</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
	<b>Porcentaje</b>			<b>6%</b>	<b>63%</b>	<b>31%</b>

**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Cuadro 2 - Actividades Proceso Actual 2/7*

PROCESO	DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
Registros Contables	Contabilidad	Recepción y revisión de Documentos		✓	
	Contabilidad	Revisar los documentos			✓
	Contabilidad	Notificación de recibido			✓
	Contabilidad	Archivar Documentos		✓	
	Contabilidad	Envío de documentos al contador		✓	
	Contabilidad	Llevar el detalle de ingresos y egresos.		✓	
	Contabilidad	Elaboración y presentación de documentos tributarios.		✓	
	Contabilidad	Presentar informes y declaraciones.		✓	
	Contabilidad	Manejo de caja chica		✓	
	Contabilidad	Elaboración de Estados Financieros		✓	
	Contabilidad	Revisión de documentos			✓
	Contabilidad	Envío de documentos al rectorado			✓
	Rectorado	Recepción y revisión de Documentos			
	Rectorado	Análisis Estados Financieros		✓	
	Rectorado	Toma de decisiones en base a Estados Financieros analizados		✓	
		<b>Total Actividades</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>4</b>
		<b>Porcentaje</b>	<b>0%</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>

**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Cuadro 3 - Actividades Proceso Actual 3/7*

PROCESO	DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
Registros Administrativos	Secretaría	Seguimiento a los permisos de funcionamiento (Municipal y Ministerios de educación)		✓	
	Secretaría	Coordinar y gestionar la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI)		✓	
	Secretaría	Coordinar y gestionar la elaboración de la Planificación Curricular Institucional (PCI)		✓	
	Secretaría	Coordinar y gestionar la elaboración de la Planificación Curricular Anual (PCA)		✓	
	Secretaría	Coordinar y gestionar la elaboración de la Plan De Unidad Didáctica (PUD)		✓	
	Secretaría	Gestionar y coordinar la elaboración del PIRR- Plan Institucional Para La Reducción De Riesgos		✓	
	Secretaría	Elaboración y revisión de contratos		✓	
	Secretaría	Registros en el IESS y MRL de los colaboradores		✓	
	Secretaría	Registros de estudiantes en el ministerio de educación (Censo Estudiantil)		✓	
	Secretaría	Registro de estudiantes de 3ero de Bachillerato para Titulación		✓	
		<b>Total Actividades</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
		<b>Porcentaje</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Cuadro 4 - Actividades Proceso Actual 4/7*

PROCESO	DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
Compra de Suministros	Adquisiciones	Cotización, evaluación y compra de suministros, equipos.		✓	
	Adquisiciones	Planificación y reportes de cuentas por pagar.		✓	
		<b>Total Actividades</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
		<b>Porcentaje</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Cuadro 5 - Actividades Proceso Actual 5/7*

PROCESO	DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
Redes y Sistemas	Redes y Sistemas	Realizar todos los requerimientos que les sean solicitados.		✓	
	Redes y Sistemas	Mantener el correcto funcionamiento de los recursos tecnológicos e informáticos de la Institución.		✓	
	Redes y Sistemas	Dar recomendaciones o comentarios, que permitan un mejor o mantenga un buen desarrollo de las actividades.		✓	
		<b>Total Actividades</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
		<b>Porcentaje</b>	<b>0%</b>	<b>150%</b>	<b>0%</b>

**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Cuadro 6 - Actividades Proceso Actual 6/7*

PROCESO	DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
Nómina del personal	Recursos Humanos	Control de reloj biométrico		✓	
	Recursos Humanos	Generación de reportes de asistencia		✓	
	Recursos Humanos	Elaboración rol de pagos		✓	
	Recursos Humanos	Generar planillas y efectuar pagos del IESS		✓	
		<b>Total Actividades</b>	0	4	0
		<b>Porcentaje</b>	0%	100%	0%

**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Cuadro 7 - Actividades Proceso Actual 7/7*

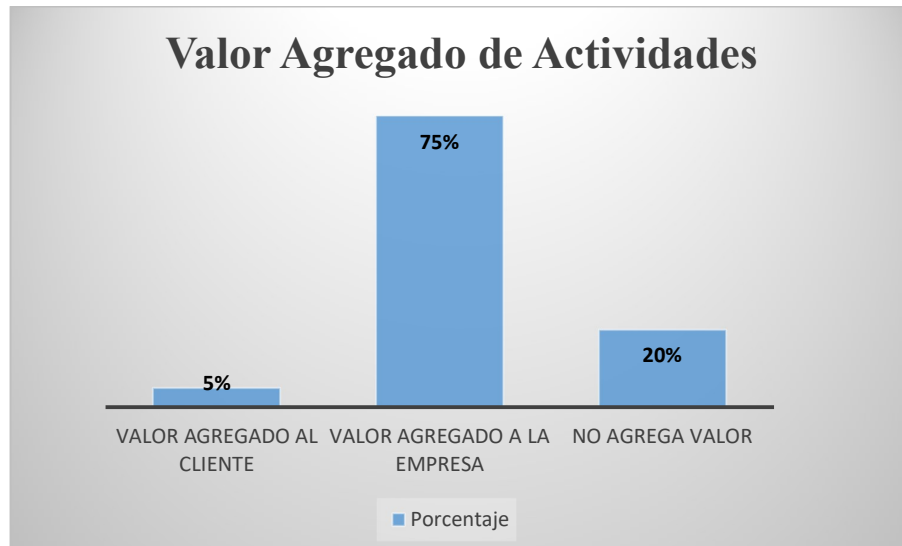
En el siguiente cuadro se presenta el resumen del análisis del valor agregado que se realizó a los procesos actuales de la Unidad Educativa Particular PCEI Ecuador.

Actividades	No.	Porcentaje
Valor Agregado al Cliente	3	5%
Valor Agregado a la Empresa	45	75%
No Agrega Valor	12	20%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Cuadro 8 - Resumen análisis valor agregado procesos actuales.*

En el siguiente gráfico podemos observar los valores porcentuales de cada una de las actividades de acuerdo al valor agregado que generan.



**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Gráfico 1 - Resumen análisis valor agregado procesos actuales*

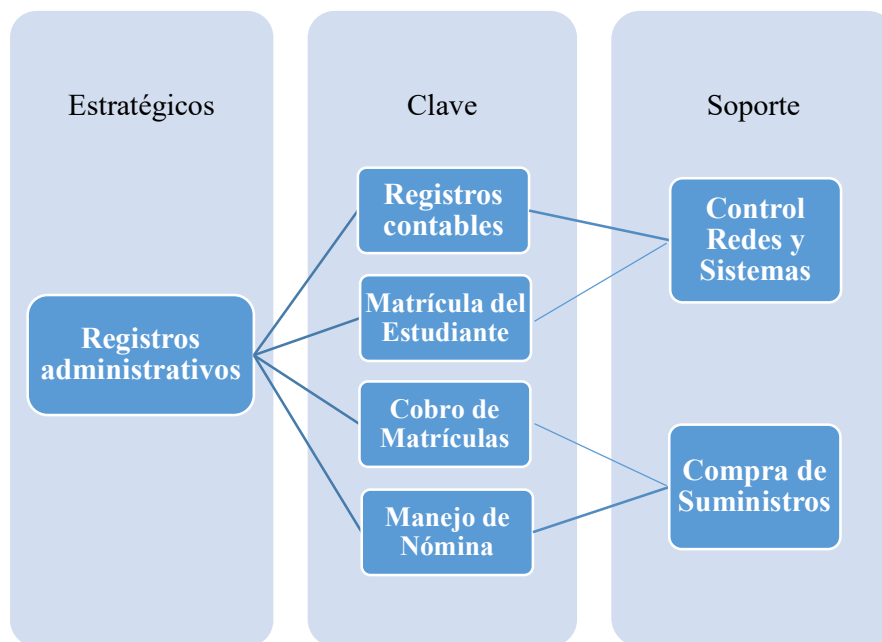
## CAPITULO IV

### 4. PROPUESTA DE UN DISEÑO DE PROCESOS PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PCEI “ECUADOR”

#### 4.1. Mapa de Procesos

Los procesos estratégicos del área Administrativa y Financiera son: **Registros administrativos**; los procesos fundamentales son: **Registros contables, Matrícula del Estudiante, Cobro de Matrículas, Manejo de Nómina**; y, los procesos de soporte son: **Control Redes y sistemas y Compra de Suministros**.

Una vez identificados todos estos procesos pueden organizarse en un mapa de procesos, como el que se muestra a continuación (referente al área Administrativa y Financiera).



**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Gráfico 2 - Mapa de Procesos Propuesto*

Una vez definidos los procesos fundamentales del servicio se deben asignar los propietarios o responsables de los mismos. Los propietarios son los encargados de la supervisión y control de los procesos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento. Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

A continuación, se presenta el análisis de valor agregado con las instrucciones de trabajo de los procesos propuestos:

PROCESO	DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
Matrícula del Estudiante	Recepción	El estudiante se acerca a la institución		✓	
	Recepción	Entrega de información pertinente (requisitos y costos)		✓	
	Secretaría	Recepción de documentos			✓
	Secretaría	Verificación de requisitos			✓
	Secretaría	Recepción y revisión de documentación completa		✓	
	Secretaría	Llenado hoja de matrícula en caso de ser estudiante nuevo		✓	
	Secretaría	Actualización de datos alumno antiguo	✓		
	Secretaría	Registro de estudiantes nuevos o actualización de datos estudiantes antiguos SYS Integrados Académicos		✓	
	Secretaría	Recepción y revisión de documentos faltantes	✓		
	Colecturía	El estudiante se acerca a colecturía a cancelar los servicios educativos (matrícula, pensión,etc)	✓		
	<b>Total Actividades</b>	3	5	2	
	<b>Porcentaje</b>	30%	50%	20%	

**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Cuadro 9 - Actividades Proceso Propuesto 1/7*

PROCESO	DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
Cobro de Matrículas	Colecturía	El estudiante se acerca a colecturía a cancelar los servicios educativos (matrícula, pensión,etc)	✓		
	Colecturía	Revisión datos del estudiante en el sistema SYS Integrados Académicos		✓	
	Colecturía	Verificación si el estudiante se encuentra al día en el pago de pensiones		✓	
	Colecturía	Notificación al estudiante meses pendientes de pago		✓	
	Colecturía	Acordar fecha de pagos pendientes por parte del alumno			✓
	Colecturía	Cobro de pensiones		✓	
	Tesorería	Emisión de caja		✓	
	Tesorería	Entrega de comprobante de pago al estudiante			✓
	Tesorería	Emisión comprobante de ingreso		✓	
	Tesorería	Emisión reporte individual de caja		✓	
	Contabilidad	Envío de documentos a contabilidad		✓	
	Contabilidad	Recepción y revisión de documentos.		✓	
	Contabilidad	Archivar documentos.		✓	
	<b>Total Actividades</b>	1	10	2	
	<b>Porcentaje</b>	8%	77%	15%	

**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Cuadro 10 - Actividades Proceso Propuesto 2/7*

PROCESO	DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
Registros Contables	Contabilidad	Recepción y revisión de Documentos		✓	
	Contabilidad	Notificación de recibido			✓
	Contabilidad	Archivar Documentos		✓	
	Contabilidad	Envío de documentos al contador para revisión		✓	
	Contabilidad	Revisar si los documentos están correctos		✓	
	Contabilidad	Elaboración detalle de ingresos y egresos.		✓	
	Contabilidad	Elaboración y presentación de documentos tributarios.		✓	
	Contabilidad	Presentar informes y declaraciones.		✓	
	Contabilidad	Manejo de caja chica		✓	
	Contabilidad	Elaboración de Estados Financieros		✓	
	Contabilidad	Envío de documentos al rectorado		✓	
	Rectorado	Recepción y revisión de Documentos		✓	
	Rectorado	Análisis y revisión de Estados Financieros		✓	
	Rectorado	Toma de decisiones en base a Estados Financieros analizados		✓	
		<b>Total Actividades</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>1</b>
		<b>Porcentaje</b>	<b>0%</b>	<b>92%</b>	<b>8%</b>

**Elaborado por: Andrés S. Romo V.**

*Cuadro 11 - Actividades Proceso Propuesto 3/7*

PROCESO	DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
Registros Administrativos	Secretaría	Seguimiento a los permisos de funcionamiento (Municipal y Ministerio de educación)		✓	
	Secretaría	Coordinar y gestionar la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI)		✓	
	Secretaría	Coordinar y gestionar la elaboración de la Planificación Curricular Institucional (PCI)		✓	
	Secretaría	Coordinar y gestionar la elaboración de la Planificación Curricular Anual (PCA)		✓	
	Secretaría	Coordinar y gestionar la elaboración de la Plan De Unidad Didáctica (PUD)		✓	
	Secretaría	Gestionar y coordinar la elaboración del PIRR- Plan Institucional Para La Reducción De Riesgos		✓	
	Secretaría	Elaboración y revisión de contratos		✓	
	Secretaría	Registros en el IESS y MRL de los colaboradores		✓	
	Secretaría	Registros de estudiantes en el ministerio de educación (Censo Estudiantil)		✓	
	Secretaría	Registro de estudiantes de 3ero de Bachillerato para Titulación		✓	
			<b>Total Actividades</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
		<b>Porcentaje</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

**Elaborado por: Andrés S. Romo V.**

*Cuadro 12 - Actividades Proceso Propuesto 4/7*

PROCESO	DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
Compra de Suministros	Adquisiciones	Cotización, evaluación y compra de suministros, equipos.		✓	
	Adquisiciones	Planificación y reportes de cuentas por pagar.		✓	
		<b>Total Actividades</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
		<b>Porcentaje</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

**Elaborado por: Andrés S. Romo V.**

*Cuadro 13 - Actividades Proceso Propuesto 5/7*

PROCESO	DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
Control Redes y Sistemas	Redes y Sistemas	Realizar todos los requerimientos que les sean solicitados.		✓	
	Redes y Sistemas	Mantener el correcto funcionamiento de los recursos tecnológicos e informáticos de la Institución.		✓	
	Redes y Sistemas	Dar recomendaciones o comentarios, que permitan un mejor o mantenga un buen desarrollo de las actividades.		✓	
		<b>Total Actividades</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
		<b>Porcentaje</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

**Elaborado por: Andrés S. Romo V.**

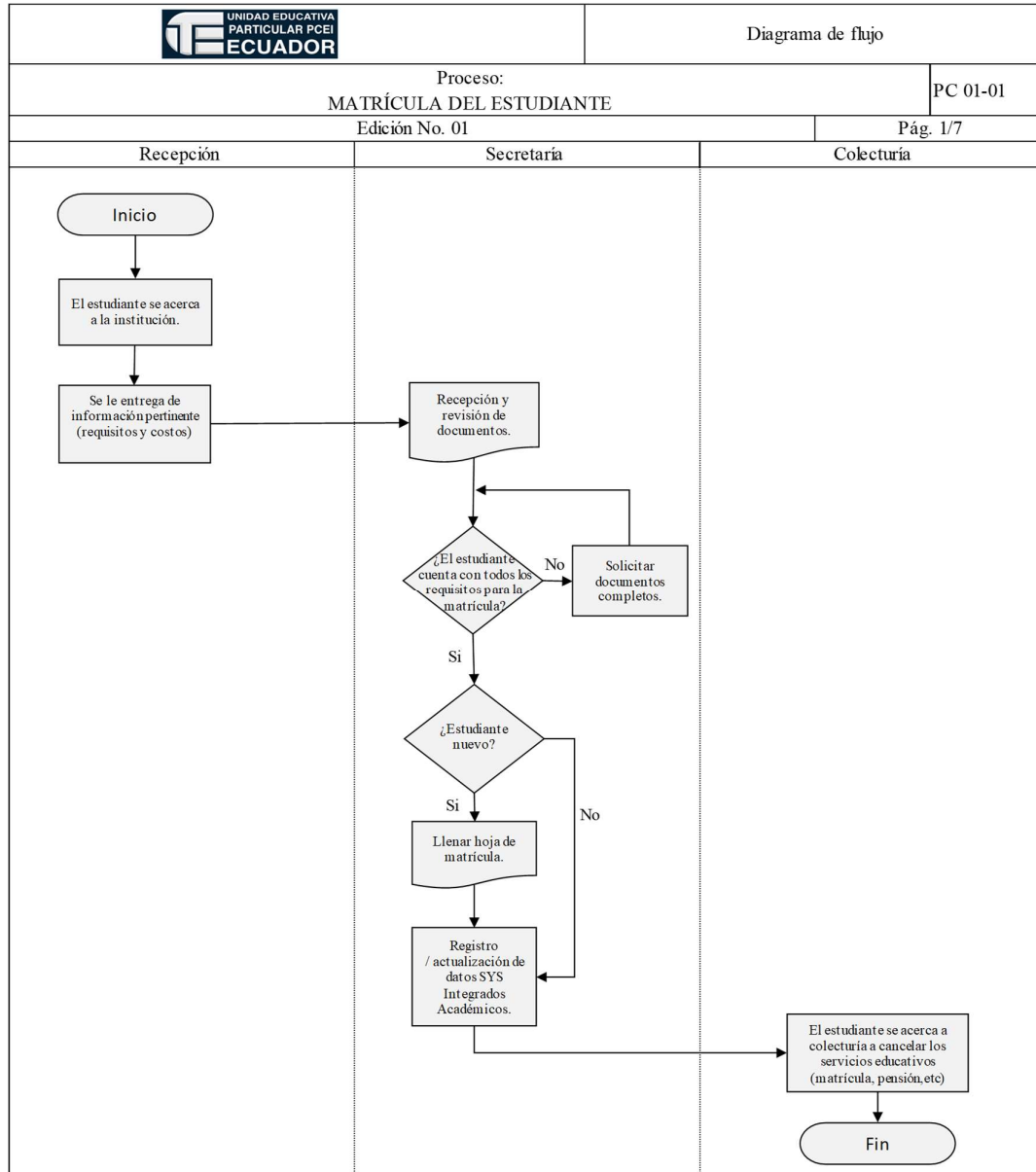
*Cuadro 14 - Actividades Proceso Propuesto 6/7*

PROCESO	DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES	VAC	VAN	NAV
Manejo de Nómina	Recursos Humanos	Control de reloj biométrico		✓	
	Recursos Humanos	Generación de reportes de asistencia		✓	
	Recursos Humanos	Elaboración rol de pagos		✓	
	Recursos Humanos	Generar planillas y efectuar pagos del IESS		✓	
		<b>Total Actividades</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
		<b>Porcentaje</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

**Elaborado por: Andrés S. Romo V.**

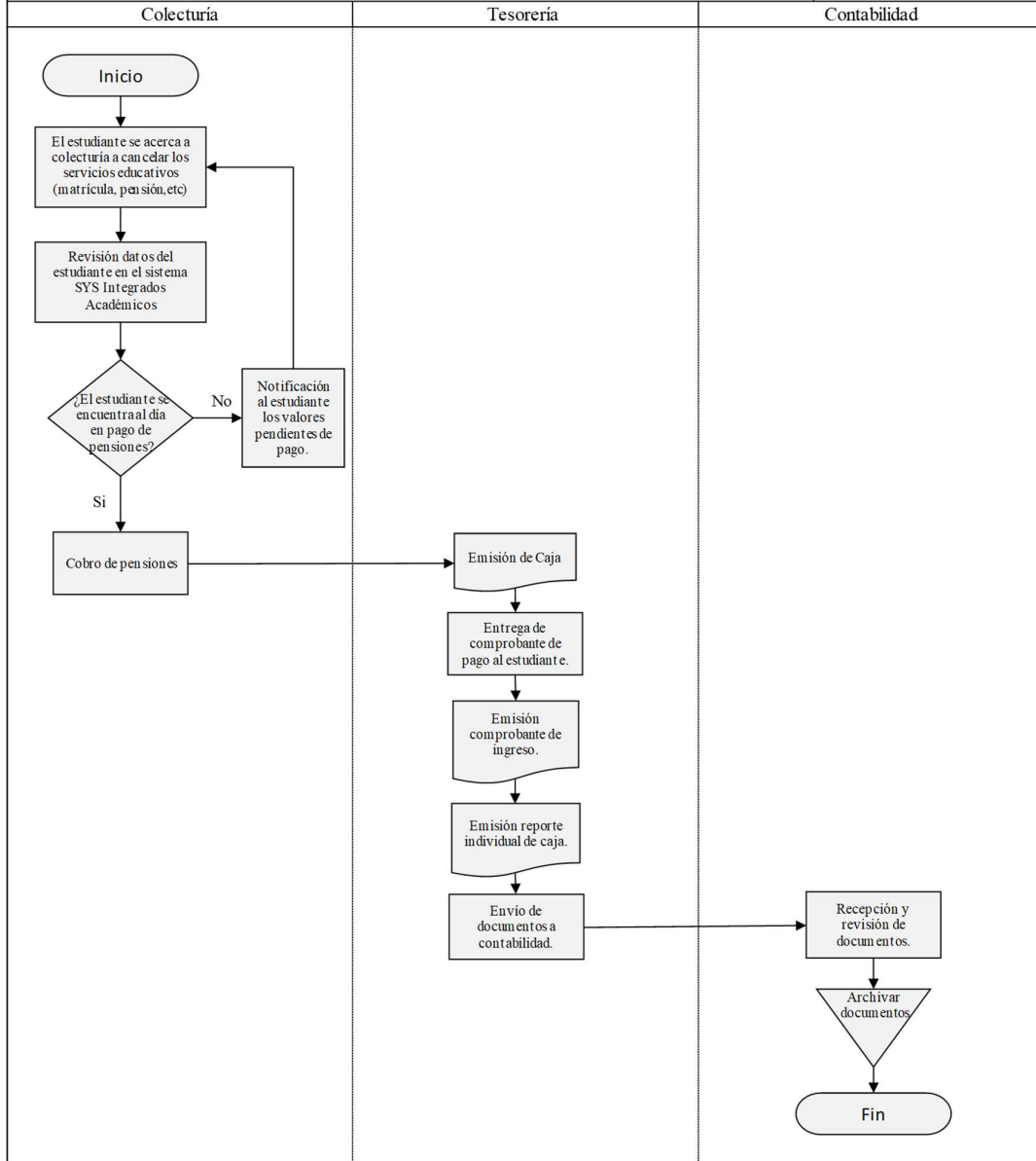
*Cuadro 15 - Actividades Proceso Propuesto 7/7*

## 4.2. Diseño y diagramación de los procesos propuestos



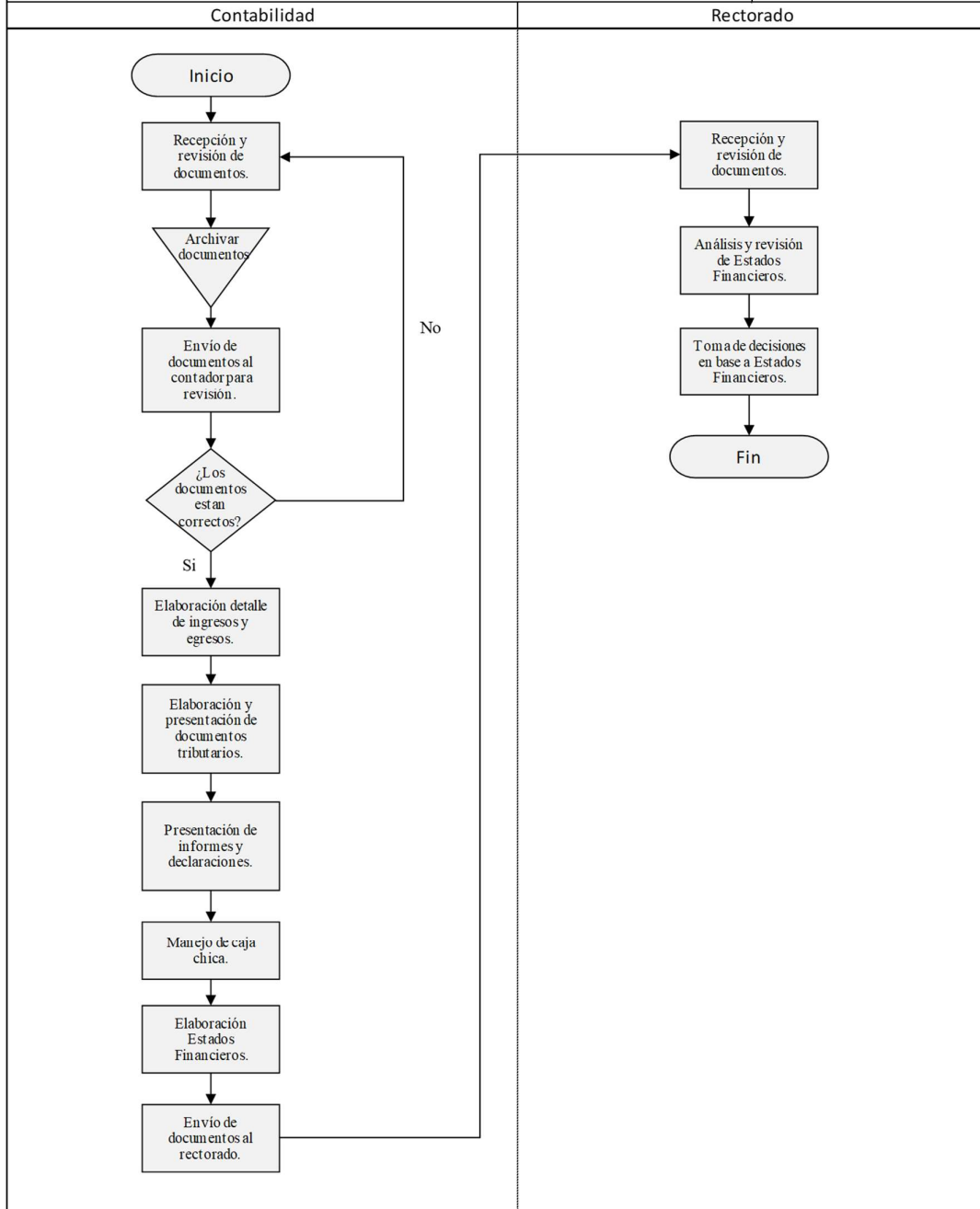
**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Ilustración 16 - Flujograma Proceso Propuesto 1/7*



**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

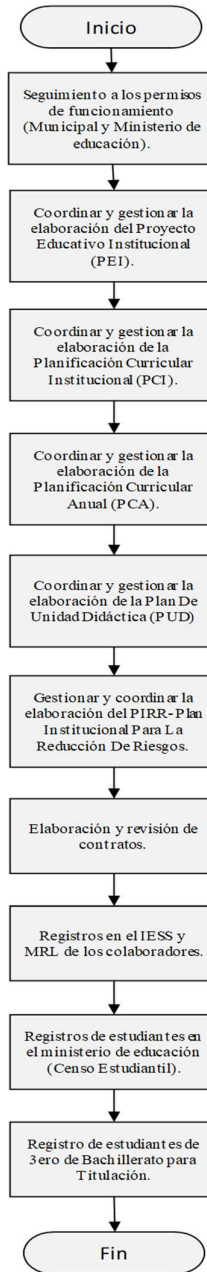
*Ilustración 17 - Flujograma Proceso Propuesto 2/7*



**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Ilustración 18 - Flujograma Proceso Propuesto 3/7*

Secretaría



**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Ilustración 19 - Flujograma Proceso Propuesto 4/7*

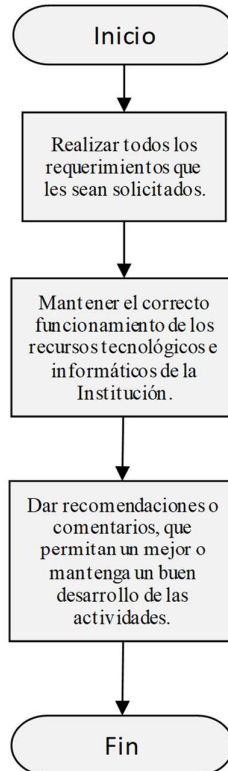
**Adquisiciones**



**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Ilustración 20 - Flujograma Proceso Propuesto 5/7*

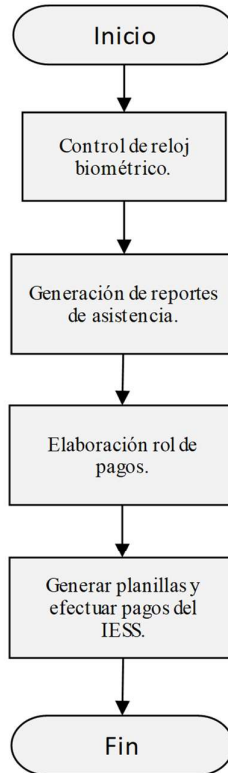
**Redes y Sistemas**



**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Ilustración 21 - Flujograma Proceso Propuesto 6/7*

Recursos Humanos



**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Ilustración 22 - Flujograma Proceso Propuesto 7/7*

### **4.3. Análisis del valor agregado de los procesos propuestos**

Para la realización del análisis, se colocó secuencialmente todas las actividades de cada uno de los procesos e identifiqué el tipo de valor agregado que genera cada una de ellas, finalmente se totalizó y se obtuvo el porcentaje de cada uno de los valores agregados por proceso.

El Análisis del Valor agregado se lo realizó a los procesos propuestos una vez que fueron diseñados para la Unidad Educativa, con el fin de realizar la comparación de los procesos actuales con los procesos propuestos para determinar el valor agregado que se va a generar a los clientes y al negocio.

Los parámetros utilizados para este análisis son:

- VAC: Valor Agregado al Cliente
- VAN: Valor Agregado al Negocio
- NAV: No Agrega Valor

La metodología para realizar el Análisis del Valor Agregado se presenta en el siguiente Gráfico:

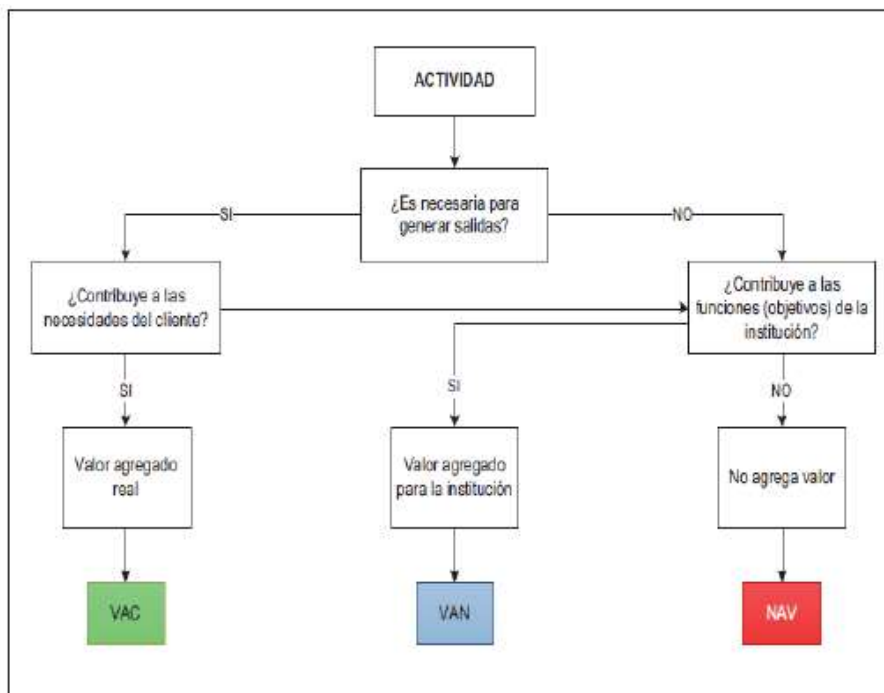


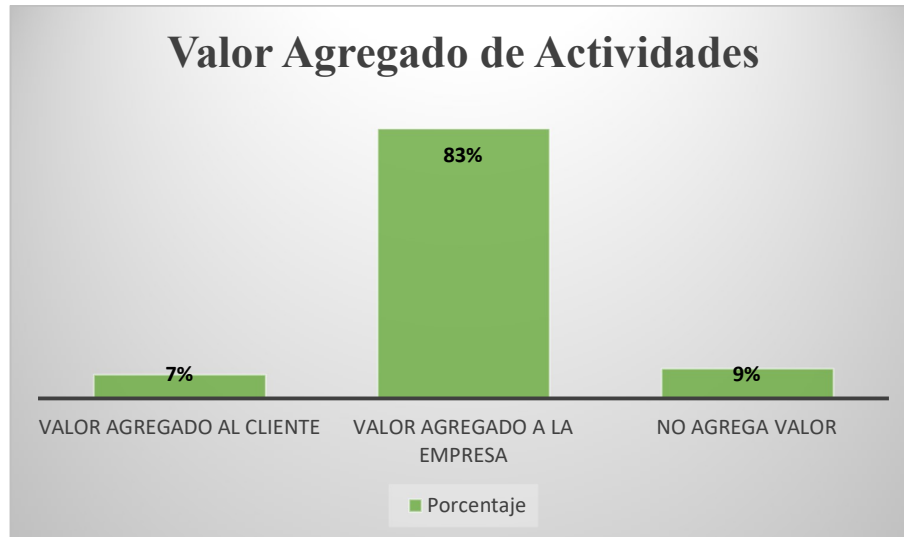
Ilustración 23 - Fuente: James Harrington (1993), *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Mc Graw-Hill

Actividades	No.	Porcentaje
Valor Agregado al Cliente	4	7%
Valor Agregado a la Empresa	45	83%
No Agrega Valor	5	9%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Cuadro 16 - - Resumen análisis valor agregado procesos propuestos.*

En el siguiente gráfico podemos observar los valores porcentuales de cada una de las actividades de acuerdo al valor agregado que generan.



**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.

*Gráfico 3 - Resumen análisis valor agregado procesos propuestos.*

En base al análisis efectuado se pudo eliminar y combinar actividades en cada uno de los procesos, por lo que se obtuvo reducción de las actividades lo cual conlleva a dinamizar los procesos.

#### **4.4. Análisis Costo – Beneficio de los procesos propuestos**

##### Beneficios

- Facilita el conocimiento del funcionamiento interno de la Unidad Educativa, en lo referente a las tareas, ubicación y responsables de su ejecución de las actividades asignadas a los colaboradores.
- Apoyan en la inducción del puesto, formación y capacitación del personal, pues describen de manera detallada las funciones de cada puesto de trabajo.

- Aumenta la eficiencia del personal, pues muestra lo que deben hacer y cómo.
- Facilita la coordinación de las actividades, evitando la duplicidad de tareas y reprocesos ineficientes.
- Fija flujos de información para que se cumplan los objetivos necesarios que permitan llevar a cabo las operaciones de la Unidad Educativa.
- Permite lograr eficiencia y eficacia mediante la disminución de tiempo en la ejecución de las tareas.
- Crea una base para realizar un análisis posterior del trabajo, para mejorarlo.

#### Costos

- Preparación del personal
- Documentos de registro y control de actividades Como se puede apreciar, los beneficios son más numerosos que los costos que implican la aplicación del modelo de gestión por procesos administrativos y financieros, por lo tanto, se evidencia su importancia.

PROCESO	PROCESOS ACTUALES							PROCESO	PROCESOS PROPUESTOS							REDUCCIÓN ACTIVIDADES NAV
	N° ACTIVIDADES	VAC		VAN		NAV			N° ACTIVIDADES	VAC		VAN		NAV		
Matrícula del Estudiante	11	2	18%	6	55%	3	27%	Matrícula del Estudiante	10	3	30%	5	50%	2	20%	7%
Colecturía	16	1	6%	10	63%	5	31%	*Cobro de Matrículas	13	1	8%	10	77%	2	15%	16%
Registros Contables	14	0	0%	10	71%	4	29%	Registros Contables	12	0	0%	11	92%	1	8%	20%
Registros Administrativos	10	0	0%	10	100%	0	0%	Registros Administrativos	10	0	0%	10	100%	0	0%	0%
Compra de Suministros	2	0	0%	2	100%	0	0%	Compra de Suministros	2	0	0%	2	100%	0	0%	0%
Redes y Sistemas	3	0	0%	3	100%	0	0%	*Control Redes y Sistemas	3	0	0%	3	100%	0	0%	0%
Nómina del personal	4	0	0%	4	100%	0	0%	*Manejo de Nómina	4	0	0%	4	100%	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>	<b>45</b>	<b>75%</b>	<b>12</b>	<b>20%</b>	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>4</b>	<b>7%</b>	<b>45</b>	<b>83%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>

\* Cambio de nombre en el proceso


Porcentaje de reducción actividades [NAV 41%](#)


**Elaborado por:** Andrés S. Romo V.


*Cuadro 17 - Cuadro comparativo análisis procesos actuales vs procesos propuestos*


## 4.5. Indicadores de gestión


A continuación, se presentan los indicadores de gestión por proceso:


				Indicadores		
Proceso: MATRÍCULA DEL ESTUDIANTE					PC 01-01	
Edición No. 01				Pág. 1/7		
Nombre	Descripción	Frecuencia	Sentido	Formula	Meta	Responsable
Porcentaje de estudiantes matriculados	Mide el porcentaje de estudiantes matriculados en el año lectivo.	Semestral	Positivo	(No. De estudiantes matriculados por modalidad/Total estudiantes matriculados)*100	≥ 60%	Coordinador Secretaría


				Indicadores		
Proceso: COBRO DE MATRÍCULAS					PC 01-02	
Edición No. 01				Pág. 1/7		
Nombre	Descripción	Frecuencia	Sentido	Formula	Meta	Responsable
Porcentaje de cobro de matrículas	Mide el porcentaje matrículas no cobradas	Trimestral	Negativo	(No. De matrículas pendientes de cobro/total matrículas)*100	< 10%	Coordinador Colecturía

				Indicadores		
Proceso: REGISTROS CONTABLES					PC 01-03	
Edición No. 01				Pág. 1/7		
Nombre	Descripción	Frecuencia	Sentido	Formula	Meta	Responsable
Porcentaje de registros efectuados	Mide el incremento de registros efectuados sin reprocesos	Semestral	Positivo	(No. De registros efectuados/total de registros)*100	≥ 80%	Coordinador Contabilidad

				Indicadores		
Proceso: REGISTROS ADMINISTRATIVOS					PE 01-01	
Edición No. 01				Pág. 1/7		
Nombre	Descripción	Frecuencia	Sentido	Formula	Meta	Responsable
Porcentaje de registros efectuados	Mide el incremento de registros efectuados sin reprocesos	Mensual	Positivo	(No. De registros efectuados/total de registros)*100	> 10%	Coordinador Secretaría

				Indicadores		
Proceso: COMPRA DE SUMINISTROS					PA 01-01	
Edición No. 01				Pág. 1/7		
Nombre	Descripción	Frecuencia	Sentido	Formula	Meta	Responsable
Porcentaje de suministros comprados	Mide el incremento de suministros no necesarios	Mensual	Negativo	(No. De suministros necesarios no necesarios/total de suministros comprados)*100	< 20%	Coordinador de Adquisiciones

				Indicadores		
Proceso: CONTROL REDES Y SISTEMAS					PA 01-02	
Edición No. 01				Pág. 1/7		
Nombre	Descripción	Frecuencia	Sentido	Formula	Meta	Responsable
Porcentaje de requerimientos atendidos	Mide el incremento de requerimientos atendidos	Mensual	Positivo	(No. De requerimientos atendidos/total de requerimientos solicitados)*100	≥ 90%	Coordinador Redes y Sistemas

				Indicadores		
Proceso: MANEJO DE NÓMINA					PA 01-03	
Edición No. 01				Pág. 1/7		
Nombre	Descripción	Frecuencia	Sentido	Formula	Meta	Responsable
Porcentaje de control perfecto de reloj biométrico	Mide el porcentaje de error en el cálculo de tiempos	Mensual	Negativo	(No. De errores en reporte de reloj biométrico/total de reportes reloj biométrico)*100	< 10%	Coordinador Recursos Humanos

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Una vez concluido el Análisis Institucional, el levantamiento de los procesos actuales y el diseño de los procesos administrativos y financieros propuestos, se ha obtenido las siguientes conclusiones:

- La Unidad Educativa Particular PCEI Ecuador, a lo largo de los años ha desarrollado una filosofía de prestación de servicios educativos de calidad, basándose en técnicas, lo que ha permitido ganar prestigio frente a la competencia y lograr fidelización de los estudiantes frente a los servicios educativos, este antecedente ha permitido tener una visualización clara para la formulación de la visión, misión, objetivos, políticas y la creación de un Modelo de Gestión Basado en Procesos.

- La Unidad Educativa Particular PCEI Ecuador no cuenta con Unidades Administrativas definidas, lo que conlleva a la falta de asignación de atribuciones y responsabilidades a los integrantes de cada área.

- El sistema administrativo es llevado de manera empírica, dificultando al Rector la consecución de actividades de control y supervisión de las actividades realizadas en la Unidad Educativa Particular PCEI Ecuador, por falta de tiempo o delegación de funciones a personal capacitado para realizar actividades específicas de cada puesto de trabajo.

- La Administración actual no cuenta con procesos documentados, que permitan a los trabajadores seguir lineamientos en la ejecución de sus actividades, lo cual dificulta estandarizar los resultados obtenidos de cada proceso. Debido a la falta de procesos se evidencia la poca interacción entre los colaboradores de la empresa.

## 5.2. Recomendaciones

La implementación del Modelo de Gestión Basado en Procesos será beneficiosa para la Unidad Educativa PCEI Ecuador con la aplicación de las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar la planificación estratégica y operativa en base a los pilares en los cuales se asienta la empresa, que son: Calidad, Atención al Cliente, e innovación. Estos pilares permitirán definir los objetivos a alcanzar a lo largo de la vida de la empresa.
- Estructurar un organigrama funcional más actualizado, para establecer coordinadores de Área y asignar atribuciones y responsabilidades a cada Unidad Administrativa, para evaluar el desempeño y cumplimiento de metas.
- Diseñar el Mapa de Procesos con todos los procesos estratégicos, clave y de apoyo que permita la interrelación recurrente de las entradas y salidas que cada uno posee.
- La implementación de nuevos departamentos será de gran apoyo para tener una mejor distribución de las actividades entre los colaboradores y así evitar un “cuello de botella” en los procesos.
- Implementar el manual de procesos y procedimientos, el cual permitirá la estandarización de todos los procesos y la socialización a cada uno de los colaboradores de la Unidad Educativa y la delegación de funciones operativas a empleados con capacidad para realizar estas actividades según las responsabilidades de cada puesto de trabajo, lo cual permitirá al Rector liderar y llevar a cabo la ejecución de la planificación.

- Implementar un sistema administrativo participativo y basado en resultados, utilizando sistemas informáticos que proporcionen herramientas para la toma de decisiones.
- Elaborar los perfiles de los puestos que existen en la Unidad Educativa, para seleccionar candidatos idóneos, que posean conocimientos que aporten al crecimiento de la Unidad Educativa PCEI Ecuador.
- Planificar anualmente capacitación para el personal que labora en las distintas áreas, con el fin de formar profesionales de calidad que garanticen servicios educativos de calidad que satisfagan las necesidades de los estudiantes.
- El desarrollo de indicadores de gestión, permitirá a la Unidad Educativa medir su desempeño y poder realizar acciones correctivas o preventivas en los casos que el desempeño este por debajo de las metas planteadas. Los indicadores ayudarán a que la Dirección actúe con anticipación y encamine a la Unidad Educativa a cumplir sus objetivos.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Yépez, Gabriela. Diseño y Propuesta de un Modelo de Gestión por procesos para la empresa Licorera Lovisone Internet.  
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1195/1/CD-2040.pdf>. Acceso (12/08/2018)
- Maldonado, José Ángel. Gestión de Procesos Internet  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/introduccion.html>
- Maldonado, José Ángel. Gestión de Procesos Internet  
[https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti\\_\\_n\\_de\\_procesos\\_\\_2018\\_](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti__n_de_procesos__2018_)
- Harrington, H.J. (2006). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. México: McGraw - Hill / Latinoamericana
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega
- Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva*. México: Continental
- Thompsom, A. y Strickland, A.J. (2001). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana de México.
- Alvarado, M. (2012). *Cadena de Valor y Ventaja Competitiva*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos94/cadena-valor-y-ventaja-competitiva/cadena-valor-y-ventaja-competitiva.shtml>
- Mendez A., C. A. (2006). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Mc Graw Hill.
- Cabrera, H. (2014). *Aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados secuencialmente a partir de métodos multicriterios*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/650/Mejoramiento%20Continuo.htm>
- Angabi. (2014). [www.monografias.com/trabajos17/proceso-administrativo/procesoadministrativo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos17/proceso-administrativo/procesoadministrativo.shtml). Recuperado el 23 de 1 de 2014