

OFICINA DE POSGRADOS

Tema:
PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE POSGRADOS DE LA PUCESA

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Evelyn Valeria Arroba Muñoz

Director:

Omar Damián Cavero Álvarez, Ing. Mg.

Ambato-Ecuador

Junio 2023

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Tema:
**PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA
DE POSGRADOS DE LA PUCESA**

Línea de Investigación:
Administración eficiente de las organizaciones para la competitividad sostenible local
y global

Autor: Evelyn Valeria Arroba Muñoz

Omar Damián Cavero Álvarez Ing. Mg.
CALIFICADOR

f. _____

Elva Aidee Llerena Barreno Ing. Mg.
CALIFICADOR

f. _____

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval Ing. Mg.
CALIFICADOR

f. _____

Juan Carlos Acosta Teneda P. PhD.
OFICINA DE POSGRADOS

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

**Ambato – Ecuador
Junio 2023**

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **EVELYN VALERIA ARROBA MUÑOZ**, con cédula de ciudadanía 1804720744, autora del trabajo de graduación titulado: “**PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE POSGRADOS DE LA PUCESA**”, previa a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en el CENTRO DE POSGRADOS.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que integre al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, junio 2023



Evelyn Valeria Arroba Muñoz
C.C. 1804720744

AGRADECIMIENTO

Con sentimientos de alta estima, agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por su apertura y colaboración durante el desarrollo de mi trabajo de graduación, al Padre. Juan Carlos Acosta por su acertado soporte espiritual; a Mg. Anita Cárdenas Gallardo por su eficiente gestión administrativa; a Mg. Omar Cavero por sus directrices oportunas durante la fase de titulación y a mi familia por su amparo inagotable.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, mi gratitud y reconocimiento a todos aquellos que han sido parte de esta experiencia: a Dios, a mis padres, hermanos, personal docente y administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

RESUMEN

La investigación nace de la necesidad de contribuir con la mejora de los procesos administrativos en la Oficina de Posgrados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, puesto que, el servicio no alcanza los niveles deseados, en función de la satisfacción de los requerimientos y expectativas del cliente. Por lo tanto, resulta importante identificar las falencias en dichos procedimientos, con el fin de aplicar lineamientos correctivos y preventivos que perduren a través del tiempo; es por esto por lo que, la investigación se enmarca en proponer un plan de mejora para los procesos administrativos de Posgrados en la PUCESA que permita el incremento de la satisfacción del cliente. Conforme a lo expuesto, el estudio es descriptivo-explicativo con enfoque mixto, a través de la aplicación de encuestas, cuyo propósito consiste en la recopilación y análisis de información que permita esclarecer los puntos críticos en la gestión de calidad del servicio de la Oficina de Posgrados de la PUCE Sede Ambato, para que de esa manera se fomente una mejora continua que asegure la satisfacción del cliente, en el ámbito administrativo.

Palabras clave: calidad, mejora continua, servicio, procesos, satisfacción del cliente.

ABSTRACT

This research comes from the need to contribute to the improvement of administrative processes in the Postgraduate Office at Pontifical Catholic University in Ecuador of Ambato city (PUCESA) because the service does not satisfy the user's satisfaction based on their requirements and expectations. Therefore, it is important to identify the shortcomings in those procedures in order to apply corrective and preventive guidelines for future processes. For this reason, this research is to propose an improvement plan for the administrative processes in the Postgraduate office at PUCESA to increase users' satisfaction. The study is based on a descriptive-explanatory with a mixed approach, through the application of surveys, whose purpose is the collection and analysis of information to clarify the critical points in the management of service quality in the Postgraduate Office at PUCESA. As a conclusion, a continuous improvement is promoted to ensure customers' satisfaction in the administrative processes.

Keywords: quality, continuous improvement, service, processes, customer satisfaction.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA.....	5
1.1. Gestión por procesos.....	5
1.2. Proceso administrativo.....	19
1.3. Calidad en los procesos administrativos de la Educación Superior	24
1.4. Propuesta de mejora.....	26
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	29
2.1. Diseño de la investigación	29
2.2. Caracterización actual de la Oficina de Posgrados.....	32
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.1. Interpretación de resultados de la aplicación del instrumento.....	43
3.2. Priorización de elementos base para el diseño de la propuesta de mejora	46
3.3. Propuesta de mejora de los procesos administrativos de la PUCESA.....	48
3.4. Aseveración de la idea a defender.....	59
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	71

INTRODUCCIÓN

La identificación adecuada de los componentes y puesta en marcha del proceso productivo es una tarea a menudo difícil de llevar a cabo. Una evaluación adecuada de los mismos, fase por fase, permite a las empresas precisar el verdadero significado de una administración eficiente para posteriormente orientar sus esfuerzos, agilizar procedimientos y evitar retrasos. Asimismo, existen otros talantes que se convierten en obstáculos para determinar los puntos débiles de la gestión de dichos procesos. La ceguera institucional es uno de ellos, la cual dispone una visión fraudulenta de las actividades que induce al administrador a obviar las medidas correctivas necesarias, esto porque de manera interna se tiene la experticia en los procedimientos y se asume que su desenvolvimiento es el adecuado, pero el cliente externo no siempre lo puede evidenciar a simple vista.

En el ámbito educativo, los procesos administrativos deben ser tratados con toda la responsabilidad y compromiso pertinente, siempre tomando en cuenta que en estas “casas del conocimiento” se forman profesionales al servicio de la sociedad. En tal sentido, Bravo Cedeño y Aviles Sotomayor (2020, pág. 259) mencionan: “una gestión administrativa debe ser eficaz, ofrecer espacios de participación y a las necesidades del estudiante, en donde se respete su estilo de aprendizaje, condiciones económicas y tendencias culturales con el fin de garantizar un proceso educativo adecuado”. Por lo tanto, resulta imprescindible actuar con una rigurosidad orientada a la calidad tanto en los métodos de cátedra como en la gestión administrativa.

Es por ello, que el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) es el organismo regulador ecuatoriano encargado de velar por la calidad de la enseñanza universitaria, a través de criterios evaluadores y acreditadores que cualifican a las instituciones educativas superiores como entes orientados a la producción de ciencia, investigación y vinculación con la sociedad. Bajo el lema “ser más para servir mejor”, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato está comprometida con la creación y entrega de conocimiento a las generaciones a

través de la innovación académica constante y la entrega de valores éticos.

Sin embargo, se evidencian situaciones anómalas en el área de Posgrados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, donde se llevan a cabo procesos administrativos y académicos de forma empírica, en varios casos, y de manera tácita en otros, los mismos se implementan conforme a las nuevas necesidades que se presentan, lo cual, hace que la respuesta a inconvenientes no sea inmediata ni precisa en la mayoría de las situaciones. Asimismo, las políticas administrativas existentes para pregrado deben ser acopladas a los requerimientos que nacen en la Oficina de Posgrados, esto causa malestar en el tiempo de los maestrantes al realizar sus trámites, puesto que, la claridad de los mismos es difusa y pueden dilatarse incómodamente.

Por otro lado, no existe un modelo interno de gestión y control de la calidad en el servicio que permita evaluar la satisfacción del cliente en lo que a procesos administrativos se refiere, esto impide conocer la situación real, al no aplicarse acciones correctivas específicas a los casos, ya que, no se dispone de una retroalimentación de los usuarios que permitan conocer sus necesidades y expectativas. Es por ello que, incluir el punto de vista del cliente con respecto a los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones resulta altamente indispensable, puesto que, su opinión es uno de los ejes fundamentales para la toma de decisiones. A menudo se deja de lado el índice de satisfacción del usuario, sin darse cuenta de que, su opinión es un arma de comunicación que influye directamente en la imagen corporativa.

Resulta importante identificar las falencias en dichos procedimientos, con el fin de aplicar lineamientos correctivos y preventivos; es por esto que, la investigación se enmarca en analizar los procesos de la Oficina de Posgrados con proyección a la mejora continua. Bajo este particular, se plantea el problema científico de la siguiente manera: ¿Cómo mejorar los procesos administrativos en Posgrados para elevar la satisfacción del cliente?

Es así como la idea a defender de este proyecto de desarrollo se redacta del siguiente modo: Una propuesta de mejora aporta con mayor satisfacción y celeridad en los procesos administrativos de la Oficina de Posgrados de la PUCESA. La propuesta de mejora, al ser una herramienta que se basa en la observación, identificación y capacidad para resolver problemas, busca priorizar ideas o actividades con el propósito de aportar al perfeccionamiento de los procesos en general. Es un conjunto de medidas enfocadas a la optimización e innovación del procedimiento de toma de decisiones frente a los cambios y necesidades del entorno.

Por consiguiente, el objetivo general de esta investigación se reduce a proponer un plan de mejora para los procesos administrativos de Posgrados en la PUCESA, que permita el incremento de la satisfacción del cliente. Para llegar a tal fin, se detallan los objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la calidad en organizaciones que brindan servicios educativos con el fin de que se profundicen los conceptos relacionados al tema de estudio.
2. Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos de la Oficina de Posgrados de la PUCESA para la identificación de debilidades más recurrentes.
3. Priorizar los elementos base para el diseño del plan de mejora de los procesos administrativos de la Oficina de Posgrados de la PUCESA.

La metodología de la investigación es descriptivo-explicativa, con enfoque mixto y corte transversal, a través de la aplicación de encuestas a los graduados durante el año 2021, cuyo propósito consiste en la recopilación y análisis de información que permitan esclarecer los puntos críticos en la gestión de calidad del servicio en Posgrados de la PUCE Sede Ambato; para que, de esa manera, se fomente una mejora continua que asegure la satisfacción del cliente, en el ámbito administrativo.

La calidad en los procesos administrativos resulta altamente importante en la formación del estudiante puesto que, a través de la planificación, organización y control de los recursos disponibles, se busca brindar un servicio adecuado y puntual que

aporte a una graduación ágil y de esa manera entregar profesionales de alto nivel, pero aún más, seres humanos productivos y con genuino compromiso social.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA

En este capítulo, se busca comprender la gestión por procesos, así como también la calidad en el proceso administrativo que se lleva a cabo en el sector educativo y sus implicaciones con la satisfacción del cliente. Con base en las teorías más importantes, sus principios y herramientas, se pretende orientar a la Oficina de Posgrados a transformar sus procedimientos y encaminar sus funciones al cumplimiento de objetivos plasmados en su filosofía institucional a través de una propuesta de mejora.

1.1. Gestión por procesos

La gestión hace referencia a aquellas actividades encaminadas a un fin. También, es el conjunto de acciones que diligencian los recursos disponibles a la consecución de un objetivo. En el mundo corporativo, son aquellas tareas establecidas con un orden lógico cuya etapa final consiste en dar cumplimiento a un propósito establecido. Es el conglomerado de trámites dirigido a la obtención de soluciones a un conflicto. Al respecto, Hernández Palma, Barrios Parejo y Martínez Sierra (2018) coinciden en que, actualmente la gestión adecuada es una estrategia para impulsar la competitividad empresarial; también permite concebir a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin último es, entre otros, lograr la satisfacción del cliente.

Por otro lado, un proceso es la agrupación de actividades que se orientan a la producción o modificación de algo. Antes de la entrega de un bien o servicio existen procedimientos establecidos que se llevan a cabo para llegar a un resultado. Por lo común, en los procesos se encuentran esfuerzos conjuntos de recursos humanos y tecnológicos encaminados a la consecución de un fin requerido. Es así como Mata López, Mata López y Terranova Mera (2020, pág. 1050) concluyen que “las empresas que trabajan con gestión de procesos generan mejor desarrollo en la organización y esto ayuda a un mejor uso de los recursos, evitando malgastarlos”

Del mismo modo, Huertas López, Suárez García, Salgado Cruz, Jadán Rodríguez y Jiménez Valero (2020, p. 169) consideran que, “proceso es una secuencia de tareas que se realizan de forma concatenada; es decir, de forma seguida una detrás de la otra para alcanzar un objetivo concreto”, es por ello que cuando se trata de una organización, la suma de ellos tiene como resultado la entrega de un producto o servicio. Al respecto, Aliaga Díaz y Alcas Zapata, (2021, pág. 24) mencionan que, “pese a parecer un tanto complejo el identificar procesos, lo importante es saber agrupar todas esas actividades en grandes procesos y luego en subprocesos para estudiarlos de forma separada y comprobar que cumplen los objetivos”

En la fase de la identificación de un proceso debe intervenir la alta gerencia y todo el personal experto que tenga conocimientos frescos de los distintos procesos que se lleven a cabo. El propósito consiste en estudiar los procesos que más se alinean con los objetivos empresariales, por lo que se requiere de un análisis de la estrategia organizacional. Se deben priorizar los distintos procesos que están relacionados con las exigencias de entrega de valor más importantes, donde se identifiquen los de mayor productividad y se tomen en cuenta que cada uno de ellos lleva asociado un factor tecnológico y otro humano. Por lo tanto, la capacitación continua es una actividad de suma importancia para la administración por procesos idónea.

Ahora bien, la gestión por procesos aporta una visión global sobre el funcionamiento de la empresa porque proporciona flexibilidad y certeza en el establecimiento de objetivos. También favorece a la productividad y a la eficiencia de todas las áreas que la integran porque los colaboradores conocen a detalle su rol y su aporte. Para lograr este progreso es necesario que la gestión de procesos se alinee con los objetivos institucionales, promoviendo la mejora continua al facilitar la detección de los errores e implementar acciones correctivas. En tal sentido, González González, Leal Rodríguez, Martínez Caballero y Morales Fonte (2019, pág. 2) concluyen que, “la adopción de un enfoque basado en procesos, evidenciado en las normas y modelos de excelencia, permite la gestión de las interrelaciones dentro de la organización, tributando a la satisfacción de las partes interesadas”

La gestión de procesos constituye una poderosa herramienta con la que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes, tanto internos como externos. Es importante que el personal y directiva de la empresa esté capacitado para poner en marcha una adecuada gestión. Por eso, cada colaborador debe disponer de la formación necesaria para afrontar las dificultades que se presenten en el diario actuar. Con la implantación correcta de la gerencia por procesos, las empresas consiguen adaptar sus procedimientos al perfeccionamiento continuo, lo cual facilita la toma de decisiones y permite ser más competitivos en el mercado en que se desenvuelven.

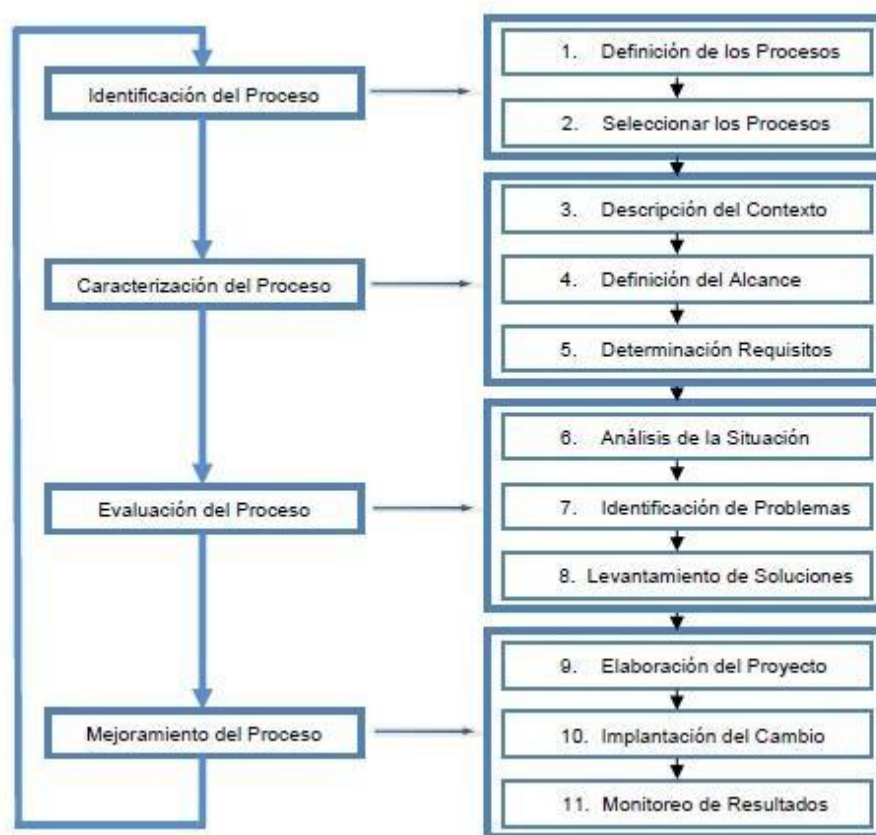
Conviene señalar que, muchos investigadores coinciden en que la gestión por procesos ofrece varias ventajas. Tal es el caso de Rodríguez Muñoz y Pérez Fernández (2018, pág. 193) quienes recalcan que, “el método estructurado para la mejora del rendimiento se concentra en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización” A modo de complemento, Piñuela Espín y Quito Godoy (2020, pág. 136), no se basan únicamente en optimizar y automatizar procesos, sino en transformar la forma de trabajar para conseguir una mejora continua y adaptabilidad frente a los cambios, mismos que se resumen a continuación:

- Mejoras en la atención al cliente.
- Mejoras en la competitividad empresarial.
- Reducción de tiempo en la toma de decisiones.
- Incremento de la productividad.
- Mejoras en la calidad del producto final.
- Minimiza el tiempo de acceso a la información (documentación, aplicaciones y bases de datos).
- Incremento del número de actividades ejecutadas simultáneamente.
- Agiliza la salida de datos o comunicación saliente.
- Aporta mecanismos para una mejor gestión y optimización de procesos.

Posterior a sus profundas investigaciones, Pons Murguía, Bermúdez Villa, Villa González y Martínez (2013, pág. 49) instauran la secuencia del procedimiento para la

gestión por procesos con enfoque a la mejora continua, cuatro fases y once pasos, basándose en el ciclo gerencial de Deming (mejora continua a través de planificar, hacer, verificar y actuar) y la metodología *six sigma* (mejora de procesos a través de definir, medir, analizar, mejorar y controlar). Es así como la primera fase se enmarca en reconocer y seleccionar los procesos relacionados directamente con la planificación estratégica. La segunda, consiste en especificar el alcance y documentar los requisitos para su cumplimiento. La etapa de evaluación se refiere a analizar el entorno, su problemática y solución. Finalmente, la fase de mejora se encarga de instaurar los cambios y vigilar los resultados.

Gráfico 1. Procedimiento para la Gestión por Procesos



Fuente: Tomado de Pons Murguía, Bermúdez Villa, Villa González y Martínez (2013, pag. 49)

Por lo que, el enfoque a la cultura de la gestión por procesos se fundamenta en la transformación de la estructura organizativa, cuyo pilar fundamental es el cliente.

Asimismo, busca dejar de lado las jerarquías para dar lugar a grupos multidisciplinarios que se involucran en el procedimiento. Resulta altamente importante mencionar que desde la fase de planificación se deben dejar claros los objetivos, deben ser conocidos y dominados por los colaboradores para que este cambio drástico de administración presente resultados que añadan valor. Al respecto, Huapaya Capcha (2019, pág. 257) concluye que, “la gestión por procesos procura generar calidad, misma que debe ser entendida como la sumatoria de elementos que hacen posible la más alta satisfacción del usuario, que se cumpla con las expectativas que éste tiene sobre el servicio que recibirá”

Modelos de calidad en los procesos

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización a través de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente, sus quejas o muestras de insatisfacción. Asimismo, si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, la capacidad de la organización y su rendimiento tiende a incrementarse. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

Desde el punto de vista organizacional, la calidad en el servicio es la orientación que siguen todos los recursos de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes incluyendo a todos los empleados y no solo a los que tienen trato directo con el cliente, pues todas las actividades realizadas por un colaborador en la organización repercuten de alguna manera en el nivel de calidad real percibida por el consumidor, lo que puede traducirse como “reputación institucional”

Resulta importante mencionar también que la gestión de la calidad consiste en un conjunto de diferentes acciones que se pueden planificar y son sistemáticas, requeridas para satisfacer los requisitos de calidad de un producto o servicio. Contribuye al logro de la excelencia organizacional, protegiendo a las empresas contra

los riesgos, así como mejorar su reputación. Al respecto, Sotelo Asef, Sosa Álvarez y Carreón Gallegos (2020, pág. 16) indican que, “es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos a través de él”

Fundamentalmente, no se busca identificar los errores cuando ya han ocurrido, pero sí evitarlos antes de que ocurran, de ahí su importancia dentro del sistema de gestión de una organización. Resulta contraproducente desarrollar las actividades empresariales en función a las pérdidas obtenidas, por lo tanto, orientarse a las acciones y procedimientos que buscan garantizar la calidad, no de los productos en sí, sino del proceso para el cual se consiguen los mismos.

En la actualidad, no existe un servicio que no se describa como de “alta calidad” porque las organizaciones saben que esta es una especificación que los clientes buscan; sin embargo, el enfoque real al que las instituciones deben orientarse es a la mejora continua, mas no únicamente a entregar un servicio agradable al usuario. Una buena gestión consiste en abarcar todos los procesos de manera eficiente, además de establecer una cultura empresarial de perfeccionamiento que perdure a través del tiempo. Para obtener una verdadera calidad se requiere la participación completa de la jerarquía organizacional, desde la categorización de puesto de trabajo más humilde hasta el de mayor responsabilidad.

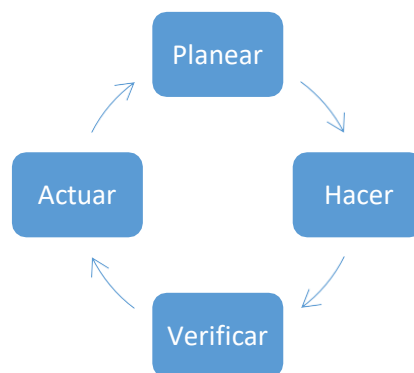
Los modelos de calidad son el referente organizacional para mejorar la gestión por procesos, puesto que contienen directrices para alcanzar su perfeccionamiento. Dichos prototipos son pautas flexibles que pueden ser aplicadas a todo tipo de empresas y orientados a distintos objetivos tales como la calidad total, la mejora continua, la excelencia. A continuación, se detallan las características más importantes de las guías mayormente referenciadas.

- Modelo Deming

Eduards Deming, 1951 en Japón, propuso su modelo de gestión de la excelencia a través de cuatro pasos: planear, hacer, verificar y actuar, con el objetivo de mejorar la calidad y la productividad de la industria en la que se desenvolvía. Su aporte fue un éxito. Desde entonces, sus principios sobre la gestión, la dirección y el control son replicados a nivel mundial. Este modelo tiene como fin orientar a las organizaciones a un autoexamen que les permita determinar su situación actual y a dónde quieren llegar, con miras a la mejora continua. Se resume como un ciclo: planear, hacer, verificar y actuar, enfocándose en proporcionar soluciones a problemas con miras al mejoramiento continuo.

Acorde con Moreno Rodríguez (2018), “por medio de un diagnóstico inicial, se identifican las fallas comparando los planes con resultados; luego se analiza el producto, se replantea el diseño de medidas que anulen el problema para que no se repita y conseguir un desenlace aceptable” El ciclo de calidad total de Deming puede ser aplicado en todo tipo de empresas, puesto que los esfuerzos corporativos se orientan al cumplimiento de objetivos. Este método busca maximizar la competitividad, acrecentar la productividad y reducir los costes; se puede traducir como el incremento de la rentabilidad, propósito fundamental de las organizaciones. El modelo Deming es el sistema más utilizado para implantar planes de mejora continua.

Gráfico 2. Ciclo de Deming



Fuente: elaboración propia

1. Planificar: en esta etapa se identifica el problema, se crean objetivos para solucionarlo y se designan los deberes para alcanzarlos.
2. Hacer: los colaboradores empiezan a trabajar en los cambios para lograr los objetivos planteados, bajo instrucciones previas. En este proceso es recomendable mantener al equipo supervisado y, de ser necesario, hacer una prueba piloto.
3. Verificar: transcurrido un periodo de tiempo previamente definido desde que se comienzan a hacer las actividades, se procede a evaluar los resultados con base en los indicadores seleccionados para cada objetivo. De este análisis se comprueba la eficiencia y eficacia de las acciones tomadas.
4. Actuar: en la última se toman decisiones con base en el aprendizaje obtenido. Si hubo fallas, se definen acciones correctivas. Si, por el contrario, los resultados fueron óptimos, se documenta dicho cambio y se integra dentro de los procesos empresariales.

- **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad crea el modelo de excelencia en el año 1999, con el objetivo de evaluar la gestión de las organizaciones a través de la identificación de fortalezas y debilidades que sirvan como base para desarrollar planes de mejora y sirvan de referente en la toma de decisiones. Este modelo es aplicable para empresas públicas y privadas sin distinción de tamaño y/o razón social. Para Goitia Castro (2020), el modelo iberoamericano “hace un gran hincapié en cuestiones relativas a la cultura, los valores y la ética” porque considera que las organizaciones tienen subsistemas cuyo papel individual produce resultados a nivel global, donde algunos de ellos son la excelencia y la mejora continua.

Este modelo orienta a la empresa hacia una autoevaluación tendiente a la mejora continua porque promueve el desarrollo del liderazgo, estilo de gestión, planeación estratégica, motiva a los colaboradores a alcanzar su pleno potencial, insta a la adecuada gestión de los recursos materiales e intangibles y, refuerza las relaciones con proveedores y asociados, todo esto encaminado al cumplimiento de la misión y

visión institucional. Acorde con la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2019), este referente de calidad busca añadir valor en los procesos mediante nuevas tendencias tecnológicas, formas de negocio y aspectos de índole social. El modelo se basa en nueve criterios interrelacionados que cubren todos los aspectos importantes de la gestión empresarial:

1. Liderazgo: creación, enfoque y dirección a una visión clara, la definición de valores y la promoción de la ética y la cultura de la excelencia.
2. Política y estrategia: definición de una estrategia clara y la implementación de políticas que permitan su logro.
3. Personas: desarrollo y la gestión del talento y las competencias de los colaboradores.
4. Alianzas y recursos: gestión de los recursos necesarios para el éxito y la colaboración con socios externos.
5. Procesos: eficacia y eficiencia de los procesos de la organización.
6. Productos y servicios: creación y entrega de valor para el cliente.
7. Resultados clave: medición y análisis de los resultados clave y su impacto en la satisfacción del cliente y la eficiencia de la organización.
8. Satisfacción del cliente: enfocado en el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente y la gestión de su satisfacción.
9. Impacto en la sociedad: comprensión y la gestión del impacto de la organización en la sociedad y el medio ambiente.

Gráfico 3. Esquema del modelo Iberoamericano para la excelencia en la gestión



Fuente: Modificado a partir de FUNDIBEQ, 2019

- **Modelo Malcome Bladrige**

Este modelo creado en 1987 por el secretario de comercio, Malcome Bladrige, es el referente de excelencia estadounidense para la promoción de una gestión de la calidad perspicaz. Su enfoque se centra en el desarrollo del liderazgo, captación de información relevante y su uso adecuado, mayor relevancia a la satisfacción del cliente interno y externo, gestión por procesos y evaluación de resultados. El resultado que busca alcanzar a través de su aplicación es la eficacia de las operaciones y el aprendizaje organizacional, lo cual se traduce en mejorar la competitividad.

El modelo Bladrige, al ser una guía de mejora empresarial a largo plazo, ha sido adaptado tanto en empresas privadas como públicas; así también, se han visto involucradas organizaciones sin fines de lucro. Se divide en siete secciones que interactúan entre sí, a fin de encaminar todos los procesos y actividades claves del negocio a la mejora constante y consiguientemente a la excelencia en la gestión. Para Huertas López, Suárez García, Salgado Cruz, Jadán Rodríguez y Jiménez Valero (2020, pág. 168) este modelo pone énfasis en los líderes que deben gestionar basándose en los resultados. Asimismo, los autores denotan que, “la medición y los indicadores se consideran básicos para la construcción de estrategias que posibiliten

que la organización mejore su desempeño, aumente la satisfacción de clientes y grupos de interés y, consecuentemente, sus resultados clave”

Conforme lo expresa Chacón Paredes (2020), el modelo Bladrige presenta criterios universales que buscan estandarizar el lenguaje de la calidad. A través de sus siete pilares se insta a las organizaciones a adaptar su realidad y encaminarla a la excelencia. Es un referente versátil que promueve la comunicación bidimensional, es decir, el flujo de la información debe ser ágil tanto dentro como fuera de la institución. Asimismo, fomenta la proactividad, desarrollo personal y profesional donde el punto de inicio es el liderazgo asertivo y su final influye en los resultados económicos. Cada uno de los enfoques debe ser medido y orientado a tendencias positivas en el largo plazo. A continuación, se presenta el esquema del modelo y se describen brevemente los criterios.

Gráfico 4. Esquema del modelo Malcome Bladrige



Fuente: Tomado a partir de Hernández (2022)

1. Liderazgo: hace énfasis en el liderazgo alineado a la creación de una visión clara, la definición de valores y la promoción de la ética y la cultura de la excelencia.
2. Planificación estratégica: definición de una estrategia clara y la implementación de planes que permitan su logro.
3. Enfoque al cliente: enfocado en el conocimiento de las necesidades y expectativas

del cliente y la gestión de su satisfacción.

4. Medición, análisis y gestión del desempeño: enfocado en la medición y análisis del desempeño de la organización y la gestión de los procesos de mejora continua.

5. Enfoque en el personal: desarrollo y gestión del talento y las competencias de los colaboradores.

6. Gestión de procesos: eficacia y eficiencia de los procesos de la organización.

7. Resultados empresariales: enfocado en la medición y análisis de los resultados clave y su impacto en la satisfacción del cliente y la eficiencia de la organización.

- **Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad**

El modelo EFQM, *European Foundation for Quality Management* por sus siglas en inglés, tiene una estructura simple basada en la adecuada dirección, ejecución y análisis de resultados con enfoque al cliente, acciones alineadas a alcanzar una cultura de mejora e innovación. Este referente de calidad nace en 1988 en la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, cuyo propósito se centra en la creación de un modelo de excelencia en base a la autoevaluación. Para el Club de Excelencia en Gestión vía Innovación (2013, pág. 14), las organizaciones excelentes son ágiles para detectar amenazas y aprovechar oportunidades convirtiéndolas en estrategias que les permitan satisfacer las necesidades actuales y futuras de todos los grupos de interés, permitiendo de esta forma cumplir con los objetivos propuestos.

Gráfico 5. Esquema del modelo EFQM



Fuente: Tomado de Club Excelencia en Gestión, 2020

El modelo EFQM se utiliza como un marco de referencia para el desarrollo de planes estratégicos y la mejora continua en la gestión de la calidad y la excelencia empresarial. Además, se utiliza para evaluar el desempeño de la organización en cada uno de los criterios que lo conforman y para identificar áreas de mejora. A continuación, se describen brevemente cada uno de ellos:

- 1) Cultura de la organización y liderazgo: el importante papel de esta característica en el establecimiento de una visión clara y la promoción de la cultura de la excelencia.
- 2) Propósito, visión y estrategia: definición de una estrategia clara y la implementación de políticas que permitan su logro.
- 3) Implicar a los grupos de interés: desarrollo y gestión del talento y las competencias de los colaboradores.

- 4) Percepción de los grupos de interés: gestión de los recursos necesarios para el éxito y la colaboración con socios externos. Comprensión y la gestión del impacto de la organización en la sociedad y el medio ambiente
- 5) Crear valor sostenible: creación y entrega de valor para el cliente.
- 6) Rendimiento estratégico y operativo: medición y análisis de los resultados clave y su impacto en la satisfacción del cliente y la eficiencia de la organización.
- 7) Gestionar el funcionamiento y la transformación: enfocado en el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente y la gestión de su satisfacción.

Al ser un modelo que no busca certificación o acreditación, su aplicación es de gran ayuda para autoidentificar la situación actual de la organización y posteriormente determinar las debilidades y sus posibles soluciones; en cuanto a los puntos fuertes, se busca mejorarlos e innovarlos. Su ámbito aplicativo incluye todo tipo de empresas: públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro.

A continuación, se procede a realizar un cuadro resumen de las principales semejanzas y diferencias de los modelos de calidad antes mencionados, esto, con el fin de clarificar los conceptos básicos de la calidad y para encaminar el diseño de la propuesta de mejora de los procesos administrativos de la Oficina de Posgrados.

Cuadro 1. Semejanzas y diferencias de los Modelos de Calidad

	SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
MODELO DEMING	Liderazgo Satisfacción del cliente interno Satisfacción del cliente externo Gestión por procesos Mejora continua	Cooperación interna y externa Aprendizaje Premiación en dos categorías: a nivel mundial y otra exclusiva para Japón
MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN	Liderazgo Autoinspección Excelencia en la gestión de procesos Enfoque al cliente externo	Dimensiones Resultados globales
MODELO MALCOME BLADRIGE	Liderazgo Planificación estratégica Enfoque en Recursos Humanos Enfoque en el cliente externo Procesos Calidad total	Dimensiones Análisis y dirección del conocimiento Premiación de amplio espectro
MODELO DE LA FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD	Liderazgo Política y estrategia Personas Resultados clave en función al rendimiento Procesos Mejora continua	Alianzas y recursos Resultados de las personas Resultados de la sociedad Premiación incluye el sector público a nivel mundial

Fuente: elaboración propia

1.2. Proceso administrativo

La definición del proceso administrativo nace de la conjunción del significado de proceso y de administración. Por lo tanto, se puede decir que consiste en la planeación, organización, dirección y control de actividades secuenciales enfocadas a la consecución de objetivos haciendo uso eficiente de los recursos. Asimismo, es concebido como el ciclo continuo, ordenado e interconectado de actividades internas de la organización encaminado a un fin preestablecido donde el aprovechamiento de recursos técnicos, humanos y materiales es una meta indispensable. Engloba las fases a través de cuales se lleva a cabo la práctica administrativa.

Como acotación, Mero Vélez (2018, pág. 98) sintetiza que, “es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un propósito explícito a través de la división del trabajo y funciones, que se complementa con una jerarquía de autoridad y responsabilidad” A criterio general, el proceso administrativo es la traducción práctica del concepto de administración cuyas características inherentes (universalidad, multidisciplinar, flexibilidad) aportan a la competitividad, eficiencia y productividad empresarial.

Henry Fayol es uno de los máximos exponentes relacionados al proceso administrativo. Gracias a su experiencia, supo conceptualizar a la administración como el proceso cíclico de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos empresariales, destaca el factor humano como pilar fundamental para el correcto funcionamiento organizacional y cumplimiento de sus objetivos. Si bien es cierto, en su obra “Administración industrial y general” detalla seis operaciones básicas en la empresa, se describen a breves rasgos más adelante; la función administrativa es la única que involucra netamente el talento humano, razón por la cual, es la encargada de organizar y sincronizar las cinco restantes.

La función técnica y de producción hace referencia a los procesos de fabricación y transformación de insumos. La función comercial se relaciona con las compras, ventas y exploración de nuevos mercados. La financiera está involucrada con el mercado de capitales. Contabilidad se encarga de los registros de ingresos, egresos, inventarios, balances. La función de seguridad busca satisfacer la necesidad de seguridad de los colaboradores y de los bienes. Finalmente, la función administrativa vela por la planificación adecuada, organización de los recursos, dirección de actividades y controla que todo lo mencionado anteriormente se realice conforme a lo estipulado.

Resulta imprescindible traer a colación los catorce principios del modelo administrativo de Fayol, mismos que están encauzados al máximo aprovechamiento del recurso humano y material a través de procedimientos simples, organizados y efectivos cuyo resultado final es la eficiencia. De igual manera, dichos procesos deben ser puestos a

conocimiento de todos los colaboradores quienes actuarán en función de sus capacidades y experiencia, el alto mando se encargará de supervisar su labor y tomará las medidas necesarias para alcanzar los niveles óptimos deseados.

Los principios de gestión acorde con Fayol (1984) son:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés particular al general
- Remuneración justa
- Jerarquía
- Centralización
- Orden
- Equidad
- Estabilidad
- Iniciativa
- Espíritu de cuerpo

Fases del proceso administrativo

- Etapa mecánica

También conocida como etapa estructural. Dentro de este grupo están la fase de planificación y la fase de organización, cuyo desarrollo se lleva a cabo de manera teórica y en busca de respuestas a interrogantes tales como ¿qué se va a hacer? y ¿de qué manera?; razón por la cual, es necesario armar una estructura o plan de acción que vayan alineados al objetivo general de la empresa, es decir, a su misión y visión.

Cuando se habla de planificación, hace referencia al primer paso del proceso administrativo. En esta instancia se fijan los objetivos que se esperan alcanzar junto con los métodos y herramientas para hacerlos realidad. Se traza un curso de acción a futuro que detalla la meta y los medios involucrados. En esta etapa se busca analizar la situación actual de la empresa y sus posibles repercusiones frente a los cambios futuros que pueda acarrear el nuevo plan. Su objetivo radica en minimizar la incertidumbre y garantizar el éxito organizacional a través de la vigilancia e inspección integral de los recursos y proyectos trazados.

Acorde con Munch Galindo (2019, pág. 37), la planificación es la fase en la que se define el futuro empresarial. Se detalla el rumbo que la organización debe tomar y los resultados que se pretenden alcanzar. Resulta inherente anticiparse a los riesgos a los que la institución se enfrenta, por lo tanto, la determinación de estrategias es importante en esta etapa. Como principios fundamentales sobre los cuales se basa la planificación están la objetividad, factibilidad, cuantificación y resiliencia debido a que las metas son infinitas pero los recursos son limitados. Una adecuada planificación garantiza bajos niveles de incertidumbre, permite enfocar los esfuerzos a actividades vitales y prepara a la empresa con respuestas inmediatas a contingencias.

Como segunda instancia está la fase de organización, cuyo objetivo principal consiste en asignar las tareas al colaborador con las aptitudes y actitudes que más se ajusten a la actividad, todo esto, para lograr que se sienta satisfecho, cumpla a cabalidad y a la vez se incurran en los menores costos posibles. La división del trabajo es el término que caracteriza a la organización puesto que se basa en la repartición de tareas bajo criterios de habilidad, experticia y conocimientos. En esta fase se desglosan los objetivos generales en subactividades específicas con el fin de repartir la sobrecarga de trabajo e incurrir en bajos costos operativos. Señalar una autoridad administrativa para cada unidad operativa es imprescindible.

Para Barbarán Osis y Valdiviezo Saravia (2019, pág. 22), la etapa de organización consiste en estructurar los procesos, funciones y responsabilidades de manera tal que

simplifique el trabajo, es decir, consiste en la determinación de las tareas a realizar, quién las debe realizar, cómo se agrupan, a quién deben reportarse y dónde se toman las decisiones. A través de la jerarquización adecuada y la descripción de las funciones se busca que los colaboradores puedan llevar a cabo sus actividades asignadas de manera eficiente. El análisis de puestos y la división del trabajo tienen por objeto reducir los costos, minimizar/eliminar la duplicidad de funciones y aumentar la productividad.

- Etapa dinámica

Se conoce también como etapa operativa del proceso administrativo, donde la función de control y de la dirección se encargan de hacer realidad lo que se plantea en la etapa mecánica. En esta fase, se ven involucrados tanto el ambiente interno como el externo de la organización. Una dirección adecuada y un control preciso, pero no invasivo, resultan imprescindibles para alcanzar los objetivos propuestos. Así también, la pronta adaptabilidad a los cambios y la practicidad son características necesarias para este trayecto.

La dirección es la función administrativa que entra en vigor una vez que las tareas hayan sido divididas y tengan los respectivos responsables para cumplirlas. Se asegura de que se lleven a cabo las actividades conforme se planearon. La motivación adecuada y la recompensa justa son los pilares fundamentales que garantizan que los colaboradores se desempeñen acorde al nivel requerido. No se debe dejar de lado la satisfacción oportuna de sus necesidades operativas. Asimismo, la comunicación clara y precisa, de manera horizontal y vertical, son requisitos necesarios para cumplir con los propósitos de manera eficiente.

Aquella persona que se encuentra al mando debe desarrollar y perfeccionar continuamente sus habilidades blandas. Al respecto, May Osio, Romero Hurtado, Herrera Arenas y Cruz Sánchez (2021, pág. 36), comentan que, “la dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de las características que no pueden

contemplarse como una etapa aislada” porque dirigir implica la conducción del factor humano hacia el logro de la misión y visión empresarial donde la motivación y técnicas de liderazgo deben sobresalir. Asimismo, resaltan que la dirección debe ser impersonal, donde los intereses personales no deben interferir ni en esta ni las demás fases.

En cuanto a la fase de control, como último eslabón del ciclo del proceso administrativo, se encarga de otorgar una vista general de los resultados obtenidos en cada una de las fases anteriores. Su función consiste en comparar si lo que se planteó se realizó de manera satisfactoria, es decir, si la realidad alcanzó o superó la expectativa. A modo general, su competencia radica en la retroalimentación orientada a la toma de decisiones correctivas y/o preventivas en post del cumplimiento de objetivos.

La etapa de control es un ciclo que involucra la toma de decisiones, motivación, comunicación y liderato, Rodríguez & Alpuin (2014) indican que es fundamental tener una visión clara de los objetivos de la empresa y los requerimientos de los clientes porque el control es la etapa del proceso administrativo ligada estrictamente con la planeación porque evalúa los resultados obtenidos contraponiéndolos con los objetivos fijados en la primera fase. Su fin se centra en identificar las desviaciones, corregirlas e iniciar el nuevo ciclo enfocado a la mejora. Este periodo es el impulsor clave para asegurar la eficiencia organizacional, así como también permite responder de manera ágil frente a los cambios del entorno.

1.3. Calidad en los procesos administrativos de la Educación Superior

El mercado actual, exige a las organizaciones cambios constantes en su diario actuar para mantenerse en la competencia; los procesos administrativos no son la excepción. Si bien es cierto, el objetivo principal de las entidades empresariales es la maximización de su rentabilidad con el menor coste posible, a menudo se resta importancia a la administración y se da por hecho que las operaciones son el único eje

productor de ganancias. Sin embargo, una administración eficiente de recursos disponibles, en términos de tiempo y dinero, suponen una reducción de costos y aumento de rendimiento económico.

Para Bermeo Paredes y Finol de Franco (2019, pág. 168), la calidad educativa en sus inicios se entendió como un reformismo pedagógico basado en lo cognitivo, a partir del cambio de planes y prácticas pedagógicas. Luego, se introdujo el concepto de calidad total tomado desde el ámbito empresarial, donde el receptor final es el estudiante. Ésta forma de pensar se emplea todos los aspectos organizacionales, el nivel directivo, administrativo y de servicios, porque el cambio no aplica a un área aislada, sino a la institución en su totalidad. Asimismo, Terranova Borja, Lozano Chaguay, Fernández Bayas y Caicedo Flores, (2017, pág. 10) apoyan esta ideología porque indican que, “este nuevo concepto se fundamenta en las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en relación con la calidad orientadas a la satisfacción del cliente”

Las universidades, al ser centros formadores de profesionales, recurren también a la planeación, organización, dirección y control de sus actividades para garantizar un servicio de educación adecuado y de calidad para sus usuarios. Por lo tanto, la rigurosidad de los procesos, el uso eficiente de los elementos administrativos y de las tecnologías de la información, entre otras, juegan un papel muy importante dentro de estas casas del saber porque están asociados con mejores resultados en la gestión. En tal sentido, Alvarado J. y Alvarado K. (2019, pág. 133) aducen que:

Si una organización mantiene una relación recíproca entre personas que coordinan medios, procesos y un elemento humano con ordenamiento dinámico enfocado al logro de propósitos, entonces una apropiada gestión universitaria favorecerá la eficiencia de los procesos académicos, el aseguramiento de la calidad, y la guiará a la concesión de la acreditación universitaria. En consecuencia, se permitirá alinear la actuación de cada persona y unidad de su estructura a la política y las estrategias institucionales, con el fin de que pueda sustentarse en normas y procedimientos claros que eviten funciones repetitivas o ambiguas, y que cuente con recursos suficientes y con competencias pertinentes.

Para poder decir que la educación es de calidad, Duque (2017) expresa que, el organismo que la oferta debe satisfacer las necesidades de sus usuarios a nivel académico-administrativo y motivarlos a expresar sus quejas, requerimientos y/o congratulaciones. Para lograr aquello, es necesario establecer y llevar a cabo los procesos pertinentes y utilizar de manera óptima los recursos disponibles para garantizar el goce de los beneficios prometidos. En tal sentido, Martínez Clares, Pérez Cusó y Martínez Juárez (2018) indican que la calidad es tarea de todos los involucrados en el proceso educativo, tanto de los directivos, docentes, técnicos y administrativos que, por medio de la práctica continua de actividades enfocadas a la excelencia, puedan desenvolverse de tal manera que su gestión genere un impacto positivo permanente.

Una de las estrategias de seguimiento al cumplimiento de objetivos es la evaluación institucional. Al ser un conjunto de procedimientos de peritaje orientados al compromiso con el bienestar del cliente final, la resolución de conflictos y la mejora continua, permite tener una visión clara y oportuna del estado actual de los procesos. Al respecto, Rodríguez Muñoz y Pérez Fernández (2018, pág. 198) indican que, “el análisis situacional permite articular actividades preventivas, correctivas y/o de mejoramiento. Incluso se hace referencia a que los alumnos y sus padres son actores de un sistema de calidad” Por tanto, auto examinarse como organización es el paso fundamental que encausa las actividades diarias al proceso de mejoramiento continuo.

1.4. Propuesta de mejora

El plan de mejora es una técnica que permite analizar de manera constante los procesos que integran una compañía y ofrece claridad para ir perfeccionándolos sobre la marcha. La implementación de este análisis aumenta el valor de los procedimientos y asegura su éxito porque su impacto abarca tanto al cliente interno como al externo. También se concibe como un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias.

Es así como Zúñiga Castillo, Córdova Encinas, Valenzuela Tiznado y González Navarro (2018, pag. 2) concluyen que, “para que una propuesta de mejora proporcione una alternativa de solución depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida” Asimismo, hacen hincapié en que no sólo se debe poner atención en la problemática, sino también en los colaboradores que están estrictamente relacionados con ella. Como acotación a esto, Bermeo Paredes y Finol de Franco (2019, 169) mencionan que, “el punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante”

Existen diferentes tipos de metodologías para mejora de procesos que se pueden implementar un área administrativa. En la mayoría de los casos, la metodología que se aplica consiste en identificar el problema, estructurar un plan de acción y posteriormente evaluarlo. Con respecto a ello, ANECA, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2015), organismo encargado de velar por la acreditación en la educación superior de Chile, menciona que, es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual. Una vez realizado aquello, es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el usuario perciba, de forma significativa, la mejora implantada.

Varios investigadores coinciden en que los pasos para desarrollar un plan de mejora son los siguientes: análisis de un procedimiento, detectar errores y relevar las necesidades de mejora y optimización. Para Proaño Villavicencio, Gisbert Soler y Pérez Bernabeu (2017), en primer lugar se debe analizar las causas que provocan el problema. El segundo paso es planificar la propuesta. Sigue con la implementación y seguimiento. Finalmente, se da lugar a la evaluación del procedimiento anterior. Asimismo, conforme plantea ANECA, en su proyecto de Plan de Mejoras, los pasos a seguir para la elaboración de una propuesta de mejora son:

- a) Identificar el área de mejora
- b) Detectar las principales causas del problema

- c) Formular el objetivo
- d) Seleccionar las acciones de mejora
- e) Realizar una planificación
- f) Seguimiento al plan de mejoras

Para este proyecto de investigación en particular, la elaboración de la propuesta de mejora se rige a la combinación de criterios de los autores antes mencionados, esto, con el fin de adaptar los procesos actuales con el escenario al que se espera llegar. Asimismo, cabe mencionar que, al ser un documento que planea modificar los procedimientos tradicionales, resulta altamente importante obtener los permisos correspondientes para implantarlos. Por lo tanto, la aplicación de este plan queda a criterio de las autoridades.

Para cerrar este capítulo, cuando los procesos funcionan de manera correcta, motivan a los miembros de los equipos que destinan su tiempo en la implementación de estos. Por el contrario, un proceso ineficiente podría generar frustración en los empleados, pues les hace sentir que sus esfuerzos no generan resultados positivos o no causan ningún impacto. Un plan de mejora de procesos bien elaborado podría mejorar la satisfacción de los empleados, tanto internos como externos, y hacer que participen de manera positiva en el proceso.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El actual capítulo corresponde al diseño metodológico en el que se enmarca el análisis y diagnóstico de los procesos administrativos del área de Posgrados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, misma que sirve como base para la realización de la propuesta de mejora.

2.1. Diseño de la investigación

Enfoque

El enfoque de la investigación es mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo. Por lo tanto, el estudio de la realidad es en su contexto natural y cómo sucede, genera y descifra información de acuerdo con la experiencia de los sujetos de análisis. Asimismo, conforme lo expresan Hernández Sampieri, Méndez Valencia, Mendoza Torres y Cueva Romo (2019, pag. 7) “este tipo de enfoque requiere estimar la situación actual del objeto de estudio desde un punto de vista numérico y complementa con un análisis interpretativo de las opiniones de varios participantes frente a su perspectiva”

Tipo de estudio

El tipo de estudio para el proyecto de investigación también es mixto, es decir, deductivo e inductivo, porque en función a los resultados que se obtengan de la aplicación del instrumento de recolección de información, a través de la técnica de encuesta, se pretende inferir en conclusiones generalizadas que aporten a la resolución del problema investigativo.

Alcance

La investigación tiene un alcance descriptivo-explicativo porque se busca analizar las características del objeto de estudio, así como también, se enmarca a exponer las

causas y efectos del surgimiento del mismo. Es así como Hernández Sampieri et al., (2019) indican que, los estudios descriptivos “buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (pag.92) y; por otro lado, los estudios explicativos “pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (p.95).

Diseño

El proyecto tiene diseño no experimental porque no se pretende manipular las variables. Asimismo, consiste en observar el comportamiento del objeto de estudio en su contexto natural, sin la intervención del investigador.

Población y muestra

La población de estudio recae sobre la cantidad total de graduados en los distintos programas de maestría que la Pontificia Universidad del Ecuador sede Ambato ha entregado al servicio de la sociedad dentro del periodo comprendido del 25 de enero al 10 de diciembre del 2021 (ver tabla 2). No se presenta el cálculo de muestra puesto que la población es susceptible de contabilizar.

Tabla 1. Graduados por programas durante el 2021

PROGRAMA	CANTIDAD GRADUADOS
Innovación en Educación	94
Pedagogía mención Educación Técnica y Tecnológica	9
Pedagogía del Inglés como Lengua Extranjera	29
Derecho mención Gestión Pública	3
Contabilidad y Auditoría mención en Riesgos Operativos y Financieros	5
Administración de Empresas	2
Gestión de Empresas Turísticas	4
Mercadotecnia mención Mercadeo Digital	3
Ciberseguridad	24
Diseño de productos con mención en Innovación y Desarrollo de Proyectos	11
Psicología Clínica mención en Psicoterapia Infantil y de Adolescentes	12
Psicología mención en Intervención	14
Psicología mención en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional	9
Administración de Empresas mención Planeación (no vigente)	2
Ciencias de la Educación (no vigente)	1
Gerencia Informática (no vigente)	6
TOTAL	228

Fuente: Elaboración propia

Fuentes de información

Para este caso particular, se consagra como fuente de información primaria la encuesta, porque los datos que se producen en las vivencias y experiencias de los involucrados directos no han sido manipulados. Por lo tanto, se considera que es información pura. Por otro lado, las fuentes de información secundaria recaen en los análisis, informes y bases de datos relevantes para el campo de investigación. Dicha documentación reposa en los archivos de la Oficina de Posgrados de la PUCESA.

Herramientas para recolección de información

Las herramientas para la recolección de información concerniente al tema de investigación se detallan a continuación:

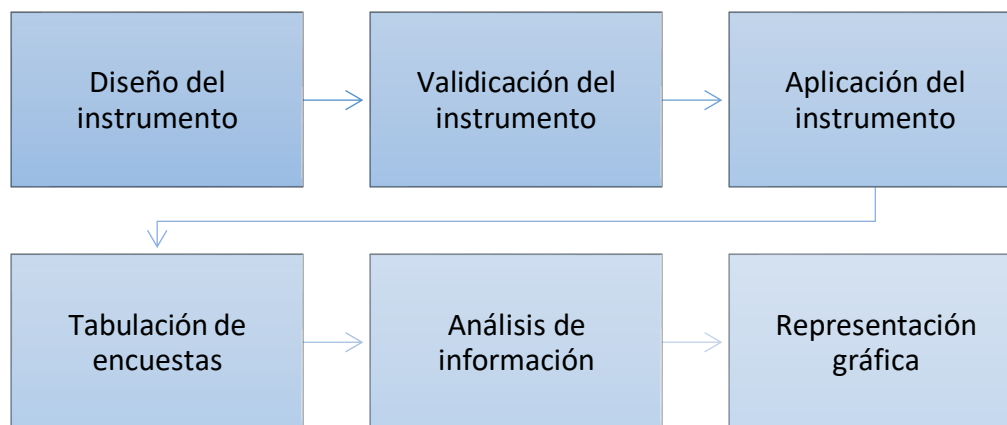
Cuadro 2. Herramientas para recolección de información

HERRAMIENTA	FINALIDAD
Cuestionario	Recopilar información certera relacionada al tema de investigación.
Archivo digital y físico	Consultar información almacenada bajo diversas características y especificidades de archivo.
Matriz FODA	Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Oficina de Posgrados

Fuente: Elaboración propia

El procesamiento y análisis de datos se llevará a cabo bajo los siguientes parámetros:

Gráfico 6. Procesamiento de información



Fuente: Elaboración propia

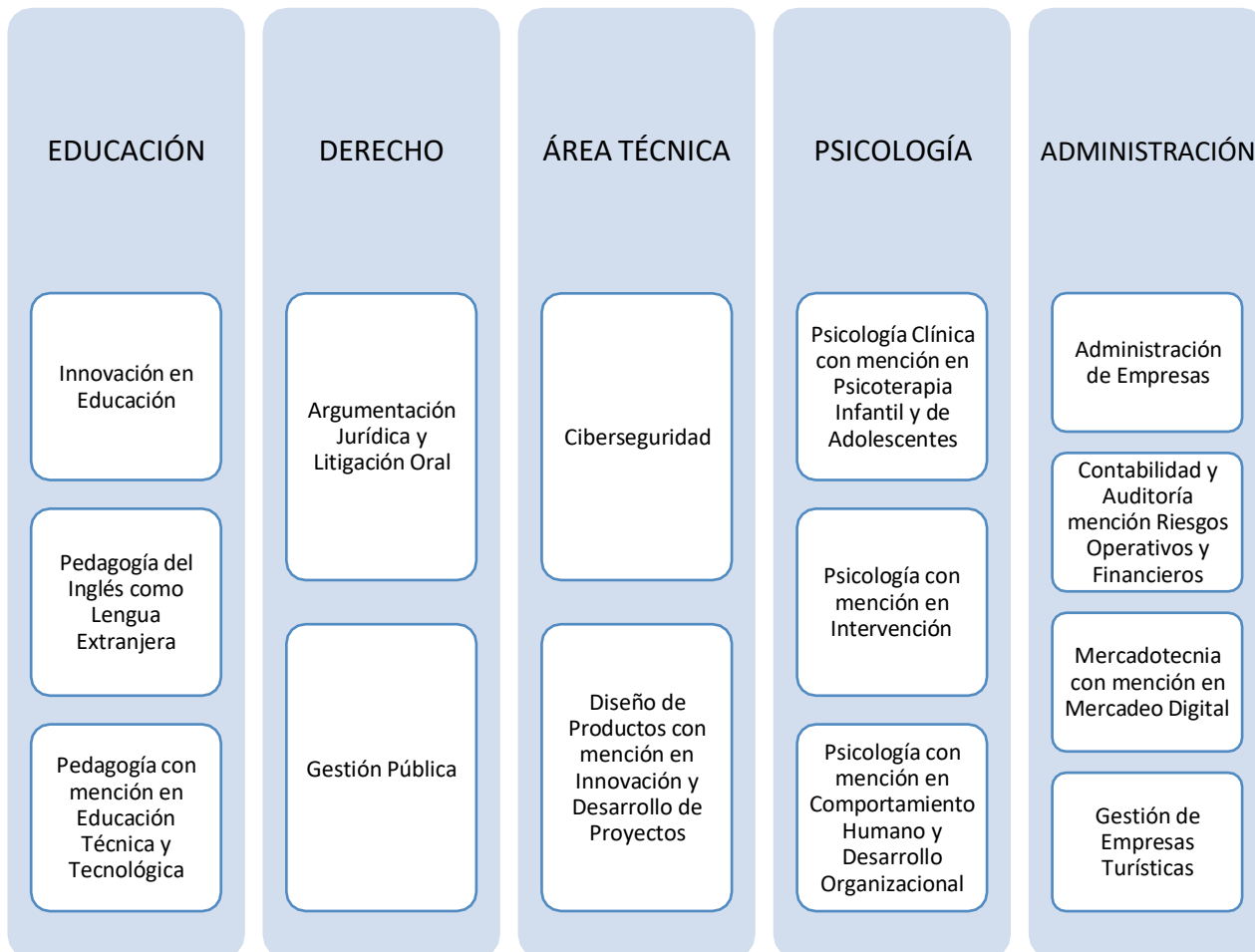
2.2. Caracterización actual de la Oficina de Posgrados

En la zona 3 del Ecuador, conformada por las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo y Pastaza, el sistema educativo superior ha tenido que adelantarse a los escenarios económicos, sociales y tecnológicos para ofrecer programas que respondan a las necesidades de los usuarios, así como también, inducir a estos nuevos profesionales a modernizar su preparación académica. El Consejo de Educación Superior (2020), en busca del mejoramiento de la calidad educativa, ha brindado su apoyo a la creación de la Red de Posgrados en Educación, cuyo objetivo consiste en ampliar la oferta académica, pues ha evidenciado que muchas instituciones formativas nacionales y extranjeras lanzan al mercado programas de cuarto nivel muy deficientes en rigor pedagógico.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, asume la responsabilidad de especializar a profesionales e impulsar el desarrollo social y económico de la región; con visión generadora de nuevas propuestas de solución a las diferentes problemáticas educativas y comprometida en elevar la calidad profesional. En tal virtud, actualmente lleva a cabo propuestas de posgrados en diferentes campos del conocimiento, su oferta está orientada a responder a la necesidad y demanda de capacitación con el fin de aportar en el crecimiento local y nacional.

Para la PUCE Sede Ambato, la educación es un eje fundamental para el progreso de la zona centro y del país, por tanto, busca la formación de profesionales que intervengan en los diferentes procesos y niveles del ámbito educativo, la producción, el emprendimiento, el diseño de productos, los diversos ámbitos del negocio, el derecho, y la psicología clínica y organizacional, con calidad humanista, científica, académica y tecnológica. En el mismo ámbito, se trabaja hacia la cobertura de áreas en las que no existe oferta académica como la educación técnica y la enseñanza de idiomas; es por ello que lanza al mercado los siguientes programas:

Gráfico 7. Oferta académica de la Oficina de Posgrados



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, se evidencian situaciones anómalas en el área de Posgrados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, donde se llevan a cabo procesos administrativos y académicos de forma empírica, en varios casos, y de manera tácita en otros, los mismos se implementan conforme a las nuevas necesidades que se presentan, lo cual, hace que la respuesta a inconvenientes no sea inmediata ni precisa en la mayoría de las situaciones. Asimismo, las políticas administrativas existentes para pregrado deben ser acopladas a los requerimientos que nacen en la Oficina de Posgrados, esto causa malestar en el tiempo de los maestrantes al realizar sus trámites, puesto que, la claridad de estos es difusa y pueden dilatarse incómodamente.

Para efectos de esta investigación, se hace especial énfasis en el proceso administrativo de titulación, espacio donde el personal de la Oficina de Posgrados tiene total responsabilidad. En este campo se excluyen los procedimientos que se llevan a cabo en el Departamento de Lenguas, para aprobación de *abstract*, y Biblioteca, puesto que son áreas administrativas ajenas a la Oficina. Por tanto, es imprescindible traer a colación los pasos que deben cumplir los maestrantes antes de obtener su título de cuarto nivel, mismos que se respaldan con oficios y/o solicitudes:

- 1) Elección de modalidad de desarrollo de trabajo de titulación.
- 2) Aprobación de plan de titulación.
- 3) Asignación de director de trabajo de titulación.
- 4) Culminación de trabajo de titulación.
- 5) Asignación de miembros de tribunal calificador para el trabajo de titulación escrito.
- 6) Aprobación de *abstract* (aplica para proyectos de desarrollo)
- 7) Legalización de prórrogas gratuitas y/o pagadas
- 8) Aprobación de Biblioteca (aplica para proyectos de desarrollo y artículos)
- 9) Revisión final de documentación del expediente estudiantil
- 10) Sustentación oral del trabajo de titulación.

A través de la matriz FODA, se busca determinar las características más representativas de la Oficina de Posgrados, tanto a nivel interno como externo; esto, con el fin de encaminar el diseño del instrumento para obtención de información que permita clarificar los puntos críticos que necesitan ser modificados. Las fortalezas son aquellos aspectos favorables, mientras que las oportunidades son situaciones que pueden traer beneficio a una institución. Por otro lado, las debilidades son las cualidades negativas internas, en tanto que las amenazas son situaciones externas que podrían afectar a la empresa. Para efectos de esta investigación, en la tabla 4 se detallan cinco de las características más importantes de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la Oficina de Posgrados con respecto a cada variable que conforma la matriz.

Cuadro 2. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Prestigio institucional Liderazgo de directivos (Oficina de Posgrados) Atención personalizada Personal competente y diligente Buen ambiente laboral	Apertura de nuevos programas de maestría Modalidad de titulación híbrida Migración al Sistema Banner Intercambios internacionales de educación/clases espejo Convenios y alianzas con universidades nacionales e internacionales
DEBILIDADES	AMENAZAS
Promoción mínima de programas Procesos burocráticos extensos Procesos administrativos no normados para Posgrados Comunicación asertiva sobre procesos, funciones Procesos demorados por falta de personal en posgrados	Universidades con los mismos programas, pero más económicos Universidades con programas de Posgrados más variados Universidades internacionales con programas de Posgrados en línea asincrónicos Cambios en reglamentos y leyes educativas Emergencia sanitaria

Fuente: elaboración propia

En este apartado, resulta inminente traer a colación las principales falencias de la Oficina de Posgrados, porque en base a ellas, se procede a diseñar la propuesta de mejora. La promoción mínima de los programas de maestrías de la dependencia en análisis se lleva la ponderación más alta. Los procesos burocráticos extensos sumados a los procesos administrativos no normados para Posgrados generan un malestar generalizado entre los clientes internos y externos. Con respecto a la comunicación asertiva sobre procesos, funciones y demoras por falta de personal son los puntos que se llevan la puntuación más baja, pero igual de preocupantes que las anteriores.

Una vez identificados los factores internos y externos, resulta importante desarrollar la matriz FODA cruzada, es decir, combinar los puntos positivos y negativos para potenciar las fortalezas de la empresa, aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas y corregir las debilidades. Cabe mencionar que la matriz FODA tiene un enfoque hacia el diagnóstico, pero la matriz FODA cruzada se orienta a un plan de acción en función a los hallazgos identificados en la primera. El objetivo de la segunda

matriz consiste en determinar la relación e influencia que cada factor interno y externo ejerce sobre el otro. Más adelante, se exponen cada una de las combinaciones y los tipos de estrategias resultantes.

- Matriz FO

La matriz Fortalezas – Oportunidades tiene el objetivo de determinar el nivel de impacto de estas dos variables combinadas. Este análisis permite clarificar cuáles son las características empresariales más importantes que permitirán convertir las oportunidades en medios para cumplir los objetivos propuestos. La tabla 5 evidencia la ponderación asignada a cada combinación, del 0 al 3, para posteriormente determinar las cinco estrategias de ataque que puedan ayudar a mantener, destacar y/o mejorar la posición en el mercado (se sombrea con color azul).

Tabla 2. Matriz FO (Fortalezas – Oportunidades)

PONDERACION		FORTALEZAS (F)						
		1	2	3	4	5		
ALTA:	3	Prestigio institucional	Liderazgo de directivos (Oficina de Posgrados)	Atención personalizada	Personal competente y diligente	Buen ambiente laboral		
MEDIA:	2							
BAJA:	1							
NULA:	0							
OPORTUNIDADES (O)								
1	Apertura de nuevos programas de maestría	3	3	1	3	3	13	1
2	Modalidad de titulación híbrida	2	2	3	3	0	10	3
3	Migración al Sistema Banner	0	0	2	3	1	6	
4	Intercambios internacionales de educación/clases espejo	2	3	1	1	0	7	
5	Convenios y alianzas con universidades nacionales e internacionales	3	1	1	1	0	6	
TOTAL		10	9	8	11	4		
		4	5		2			

Fuente: elaboración propia

- Estrategias de ataque

Las estrategias de ataque en el mundo empresarial son un conjunto de acciones diseñadas para ahondar en el segmento de mercado que se desenvuelve con el objetivo de obtener mayores ganancias. Las organizaciones deben estudiar cuidadosamente las necesidades insatisfechas de la demanda, así como también sus capacidades, para aplicar las técnicas que involucren menor riesgo, pero mayor beneficio. La tabla 6 muestra del lado izquierdo aquellas fortalezas y oportunidades con mayor ponderación, mientras que a la derecha se sintetizan las estrategias de ataque que se podrían aplicar para consolidar la posición en el mercado.

Cuadro 3. Matriz de estrategias de ataque

ESTRATEGIAS DE ATAQUE	
1	Apertura de nuevos programas de maestría Acaparar la atención de mayor cantidad de usuarios dentro de la zona 3.
2	Personal competente y diligente Agilizar procesos administrativos.
3	Modalidad de titulación híbrida Modernizar tendencias de aprendizaje.
4	Prestigio institucional Saber manejar el nombre y marca para llegar a más profesionales.
5	Liderazgo de directivos (Oficina de Posgrados) Mejorar y simplificar procesos a través de un manual de funciones.

Fuente: elaboración propia

- Matriz DA

La matriz Debilidades – Amenazas determina el nivel de impacto de estas dos variables externas combinadas. Busca identificar las debilidades y amenazas que comprometen el cumplimiento de los objetivos empresariales. La tabla 7 evidencia la ponderación asignada a cada combinación, del 0 al 3, para posteriormente determinar las cinco estrategias de defensa que puedan ayudar a mantener la posición en el mercado (se sombrea con color azul).

Tabla 3. Matriz DA (Debilidades – Amenazas)

PONDERACION		DEBILIDADES (D)						
		1	2	3	4	5		
ALTA:	3	Promoción mínima de programas para Posgrados	Procesos demorados por falta de personal	Comunicación asertiva sobre procesos, funciones	Procesos administrativos no normados para Posgrados	Procesos burocráticos extensos		
MEDIA:	2							
BAJA:	1							
NULA:	0							
AMENAZAS (A)								
1	Universidades con los mismos programas, pero más económicos	3	1	1	2	1	8	5
2	Universidades con programas de Posgrados más variados	3	1	1	2	0	7	
3	Universidades internacionales con programas de Posgrados en línea asincrónicos	2	0	0	0	1	3	
4	Cambios en reglamento y leyes educativas	1	1	2	3	2	9	4
5	Emergencia Sanitaria	3	3	2	3	3	14	1
TOTAL		12	6	6	10	7		
		2			3			

Fuente: Elaboración propia

- Estrategias de defensa

Las estrategias de defensa se refieren a las tácticas y planes que una empresa utiliza para protegerse y defenderse de las posibles amenazas externas, como la competencia, los cambios en el mercado, los riesgos financieros, las regulaciones gubernamentales, entre otros. La tabla 8 muestra del lado izquierdo aquellas debilidades y amenazas con mayor ponderación, mientras que a la derecha se sintetizan las estrategias de defensa que se podrían aplicar para consolidar la posición en el mercado.

Cuadro 4. Matriz de estrategias de defensa

ESTRATEGIAS DE DEFENSA		
1	Emergencia Sanitaria	Al tener virtualidad, el nicho de mercado se expandió a otras zonas del país. Inicialmente fue una amenaza, pero pudo convertirse en oportunidad.
2	Promoción mínima de programas para Posgrados	Planificar con el departamento de Marketing la promoción de Posgrados bajo criterios exclusivos. Solicitar el mejoramiento de estrategias digitales e impresa.
3	Procesos administrativos no normados para Posgrados	Establecer lineamientos inherentes a las funciones de los integrantes del equipo de Posgrados a través de organigramas y/o manual de funciones.
4	Cambios en reglamento, cambios en leyes educativas	Ajustar los programas a las modificaciones en leyes educativas.
5	Universidades con los mismos programas, pero más económicos	Rediseñar programas de Posgrados en función al factor económico sin comprometer la calidad.

Fuente: Elaboración propia

- Matriz de priorización de estrategias

La matriz de priorización recopila tanto las estrategias de ataque como las de defensa. Su objetivo radica en determinar el orden de prioridad o urgencia de los criterios antes citados. En función de los recursos disponibles, la organización establece el plan de acción que permita alcanzar las metas de mejora necesarias. En la parte superior de la tabla 9 se muestra la jerarquización de estrategias de ataque, enfocadas a sobreponerse al competidor. Por otro lado, en la parte inferior de la misma tabla se

muestran las estrategias de defensa ordenadas por nivel crítico.

Cuadro 5 Matriz de priorización de estrategias

ESTRATEGIAS DE ATAQUE	
1	Mejorar y simplificar procesos a través de un manual de funciones.
2	Agilizar procesos administrativos.
3	Modernizar tendencias de aprendizaje.
4	Saber manejar el nombre y marca para llegar a más profesionales.
5	Acaparar la atención de mayor cantidad de usuarios dentro de la zona 3.
ESTRATEGIAS DE DEFENSA	
6	Establecer lineamientos inherentes a las funciones de los integrantes del equipo de Posgrados a través de organigramas y/o manual de funciones.
7	Planificar con el departamento de Marketing la promoción de Posgrados bajo criterios exclusivos. Solicitar el mejoramiento de estrategias digitales e impresa.
8	Ajustar los programas a las modificaciones en leyes educativas.
9	Rediseñar programas de Posgrados en función al factor económico sin comprometer la calidad.
10	Al tener virtualidad, el nicho de mercado se expandió a otras zonas del país. Inicialmente fue una amenaza, pero pudo convertirse en oportunidad.

Fuente: elaboración propia

Con toda la información expuesta, es importante tener en claro los inconvenientes dentro del área de Posgrados para así encontrar posibles soluciones que ayuden a mejorar sus procesos internos; información que se aborda en el siguiente capítulo con un análisis de la situación actual y determinación de los criterios para la elaboración de la propuesta.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

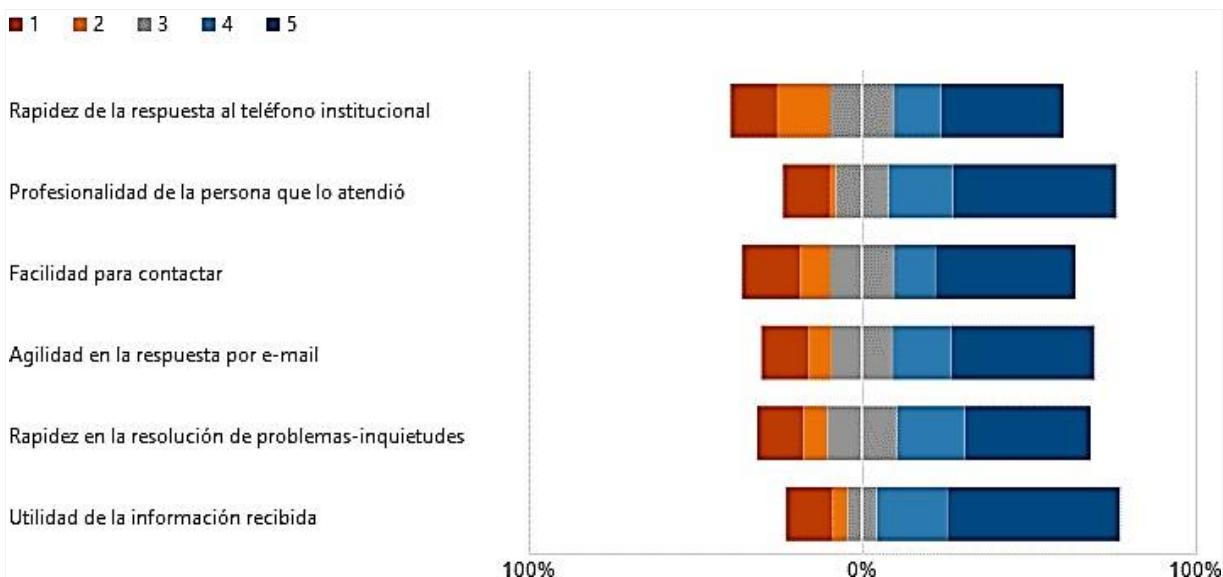
En este apartado se explican los resultados prácticos de la aplicación de la encuesta a los maestrantes graduados durante el año 2021, mismos que dan pie a la priorización de elementos base para el diseño de un plan de mejora de los procesos administrativos de la Oficina de Posgrados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato con la finalidad de mejorar los procesos internos y la gestión administrativa ya que, inciden en la satisfacción del cliente.

3.1. Interpretación de resultados de la aplicación del instrumento

Con la aplicación de la encuesta de seis preguntas cerradas con enfoque a la satisfacción del cliente, validada por expertos y distribuida a los 238 maestrantes graduados durante el año 2021, hoy profesionales de cuarto nivel, que experimentaron de primera mano los procesos administrativos de Posgrados de la PUCESA a lo largo de su preparación académica, se obtuvieron los resultados que se presentan más adelante. Para las cinco primeras preguntas se establece una escala de *Likert* donde "1" es la ponderación más baja y "5", la más alta. Para la última pregunta se limitan las respuestas a sí o no.

La pregunta uno, enfocada a valorar la atención recibida en diversos ámbitos de la gestión administrativa, evidencia que el 14% de los encuestados, color rojo en el gráfico 8, demuestran incomodidad con la agilidad de respuesta a inquietudes expresadas por medio de llamadas telefónicas y/o correos. A esto se suma la percepción del bajo nivel de profesionalismo, la rapidez en la resolución de conflictos y la facilidad para contactar. Por otro lado, bajo la evaluación de los mismos parámetros, apenas el 43% de los maestrantes, color azul, demostraron su afabilidad y complacencia por el servicio recibido.

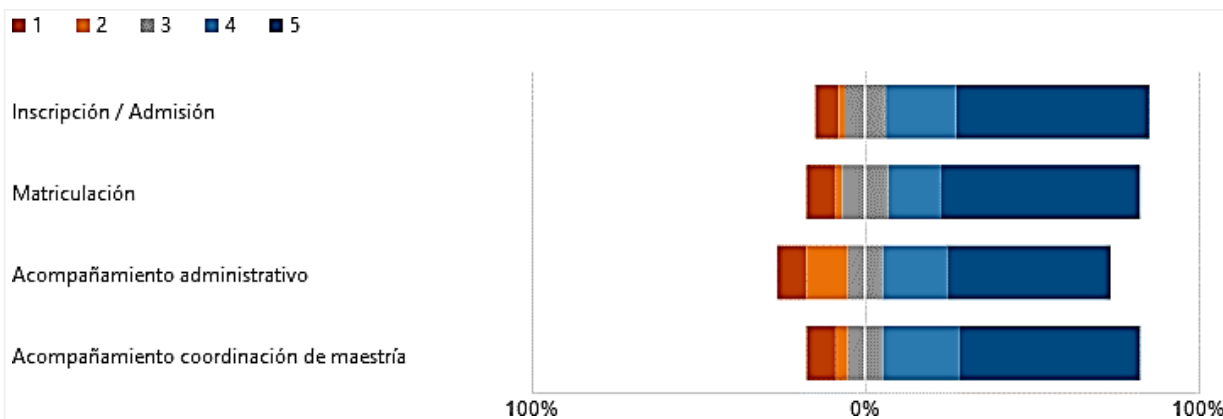
Gráfico 8 Índice de satisfacción en diversos ámbitos de la gestión administrativa



Fuente: elaboración propia

La pregunta dos, enfocada a valorar los procesos administrativos académicos, siendo estos la razón de ser de la Oficina de Posgrados, en el gráfico 9 se evidencia que el 7% de los encuestados, color rojo, asignó la más baja calificación a la gestión administrativa y de coordinación en las fases de inscripción/admisión, matriculación y posterior graduación. Por el contrario, en 57,9%, color azul, se contrapone al primer escenario.

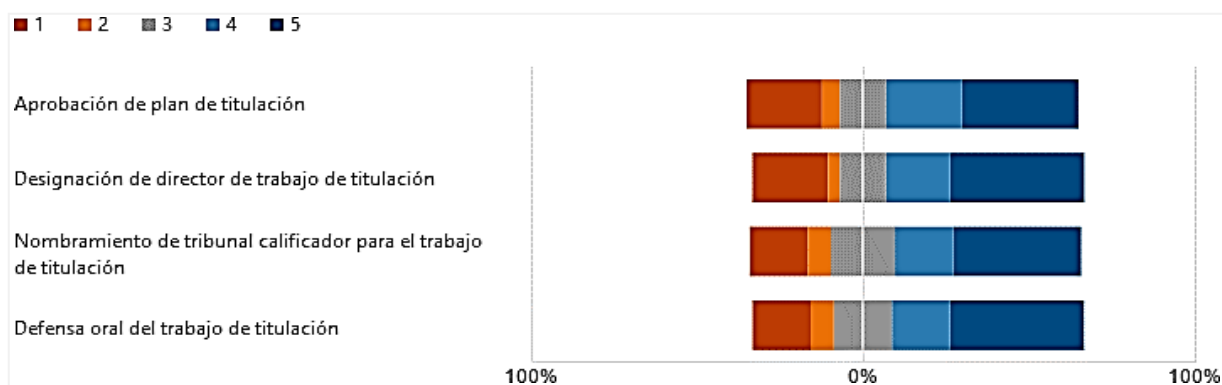
Gráfico 9 Índice de satisfacción en procesos académicos



Fuente: elaboración propia

La pregunta tres, toma a consideración las respuestas que califican las fases del proceso de titulación tales como, la aprobación del anteproyecto, designación de director, de tribunal calificador y defensa oral del trabajo de graduación, donde el 22,8% con color rojo (véase gráfico 10), evidencia el descontento con la gestión administrativa y apenas el 35,1%, color azul, no presenta inconvenientes.

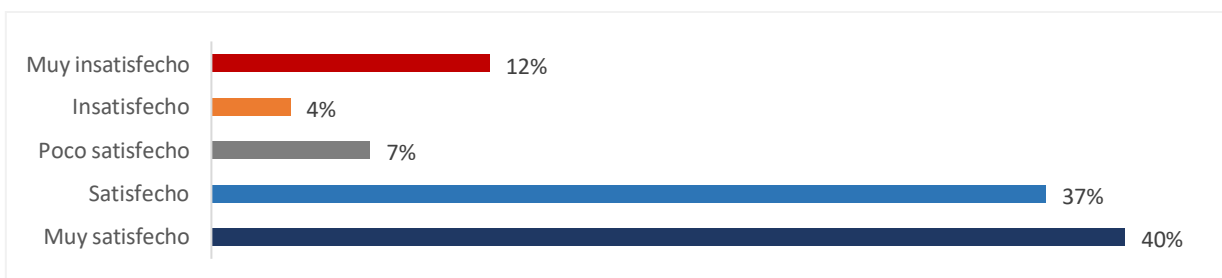
Gráfico 10 Índice de satisfacción en procesos de titulación



Fuente: elaboración propia

En la pregunta cuatro se evalúa el nivel de satisfacción con la preparación académica recibida en Posgrados, da con resultado que el 40% señalado con color azul (véase gráfico 11), se encuentra muy satisfecho con el desenvolvimiento docente y satisfecho el 37%; por el contrario, el 12% en color rojo, expresa su completa inconformidad. A dicho valor se puede agregar el 11% que suman las respuestas de poco satisfecho e insatisfecho, da como resultado negativo un total de 23%.

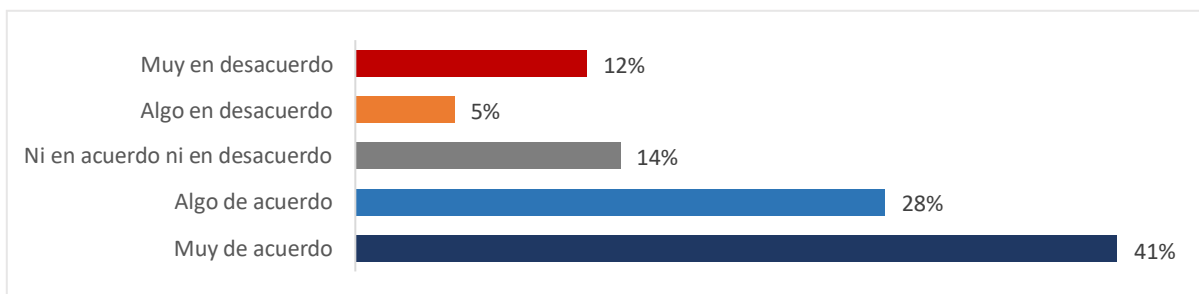
Gráfico 11 Índice de satisfacción en preparación académica



Fuente: elaboración propia

La quinta pregunta busca conocer la apertura de los maestrantes hacia recibir información adicional sobre los futuros programas de Posgrados, da como resultado que el 41% está de muy de acuerdo en mantener el contacto informativo con la universidad, color azul en el gráfico 12, pero el 12%, color rojo, expresa su puntual rechazo.

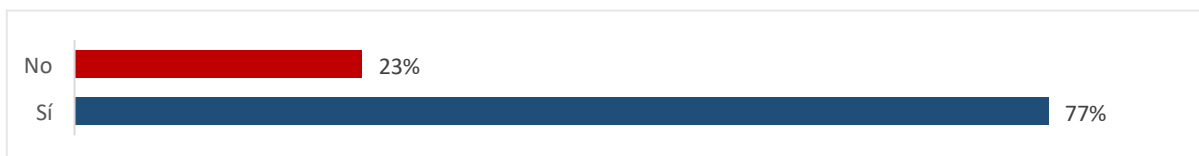
Gráfico 12 Índice de apertura para recibir información de la PUCESA



Fuente: elaboración propia

Finalmente, la pregunta seis se limita a consultar a los participantes su disponibilidad para continuar sus estudios en los futuros programas de Posgrados de la PUCESA, donde el 77% sí lo haría, siempre y cuando se ajusten a sus necesidades, pero el 23% se opone.

Gráfico 13 Índice de apertura para continuar estudios en la PUCESA



Fuente: elaboración propia

3.2. Priorización de elementos base para el diseño de la propuesta de mejora

La estructura organizacional de posgrados se debe a criterios colegiados que, en su ámbito, son emanados por la Comisión de Posgrados y ejecutados, dirigidos, planificados, operativizados y evaluados por la Dirección de la Oficina de Posgrados, apoyado en los respectivos Coordinadores de los Programas específicos, del Coordinador Académico y traducidos en procesos académico-administrativos tanto

con los docentes y los estudiantes. Desde la puesta en marcha de los diversos programas de posgrado, agosto 2018, la acogida de estos ha sido evidente. Cada periodo académico ha completado los cupos disponibles a pesar del extenso pero minucioso proceso de admisión, lo cual ha garantizado la selección adecuada de los candidatos a maestrantes.

Sin embargo, con el paso del tiempo, el número de profesionales en formación de cuarto grado supera en gran medida a los colaboradores de la Coordinación de Posgrados. Esta situación provoca diversos inconvenientes en los aspectos administrativos. La gestión y control de los procesos administrativos recaen en dos áreas de Secretaría, cuyos integrantes otorgan soporte y orientación a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos y entrega-recepción de documentación, tanto a clientes internos como externos. Su objetivo consiste en facilitar los procesos administrativos y cuidar que fluyan adecuadamente, pero, como es de esperarse, su capacidad se ve limitada frente a la infinidad de asuntos que requieren ser atendidos por parte de los maestrantes, docentes y pares.

Por tanto, en base a la información recolectada a través de la encuesta y el análisis completo de la matriz FODA en la Oficina de Posgrados, se enlistan los escenarios que mayor incomodidad causan al cliente interno y externo; esto, con el fin de determinar los elementos sobre los cuales se diseña la propuesta de mejora:

- a) Burocracia. La alternativa de solución para este inconveniente debe consistir en estudiar la posibilidad de rediseñar los procesos administrativos de titulación.
- b) Falta de claridad en responsabilidades. La solución a esto se debe orientar a socializar las responsabilidades y funciones para los integrantes de la Oficina de Posgrados conforme a su posición.
- c) Retrasos en aprobación del plan de titulación. La solución debe enfocarse en el seguimiento intensivo al desarrollo del documento, desde el docente que imparte el módulo relacionado a este, el coordinador de maestría y finalmente la oficina de Posgrados.
- d) Retrasos en aprobación del manuscrito final del proyecto de titulación. La

solución debe enmarcarse en la distribución equitativa de trabajos de titulación a los docentes miembros de tribunal calificador o; a su vez, realizar el seguimiento intensivo al procedimiento.

3.3. Propuesta de mejora de los procesos administrativos de la PUCESA

El objetivo general del trabajo investigativo se centra en ofrecer una propuesta de mejora que aporte positivamente a la satisfacción del cliente, en lo que a procesos administrativos se refiere. Hoy en día para que una empresa se mantenga a flote en un entorno competitivo y con cambios constantes, todo se basa en mejorar la calidad de sus procesos constantemente. Por lo tanto, a través de la metodología del ciclo de Deming, sistema muy utilizado en la actualidad para la implantación de planes de mejora continua, se busca cumplir ese objetivo latente.

Con la implementación adecuada del ciclo de Deming se obtiene una mejora continua de la calidad de los productos y el servicio a los usuarios. Además, se logra una reducción de costos, una optimización de la productividad y un incremento de la participación en el mercado. Todo eso se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa. La principal ventaja es que permite detectar los puntos débiles que hay que resolver para conseguir una mejora integral ante la competencia. El ciclo Deming es una ayuda fundamental para una empresa que quiera desarrollar un sistema de gestión y mejora continua que contribuya a un futuro próspero. En función a los hallazgos identificados en el desarrollo de la matriz FODA y los resultados de la aplicación de la encuesta se considera instaurar la propuesta de mejora con base a los siguientes puntos críticos:

1. Organigrama: porque es una herramienta gráfica que permite conocer la estructura jerárquica y funcional de una organización; muestra la relación entre los distintos cargos, puestos y responsabilidades.
2. Manual de funciones: porque es un documento que describe de manera detallada las responsabilidades, tareas y objetivos de cada puesto o cargo en una organización.

3. Flujograma de procesos: porque ayudar a entender cómo funciona una empresa, muestra los procedimientos, los pasos y las decisiones que se deben tomar en cada etapa del proceso, así como también el nivel de participación de otros departamentos. Para este caso particular, el rediseño del proceso de titulación actual.

A continuación, se presenta el documento de la propuesta de mejora de los procesos administrativos en la Oficina de Posgrados, mismo que consta de la carátula, presentación, objetivo, alcance, organigrama, manual de funciones, flujograma del proceso de titulación e indicadores de evaluación.



PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE POSGRADOS DE LA PUCESA



PRESENTACIÓN

La propuesta de mejora para procesos administrativos del área de Posgrados de la PUCESA refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución, parten de un compromiso personal e institucional de todos sus colaboradores para mejorar la calidad del servicio sin perder de vista los continuos retos académicos que se ofrece a todos los maestrantes para propulsar su crecimiento profesional, esto, con base al Ciclo de Deming (planear, hacer, verificar y actuar).

Las funciones generales descritas en esta propuesta, define responsabilidades y especificaciones del puesto de manera precisa, para facilitar la interrelación del personal, con el fin de evitar duplicidad de funciones.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Definir con precisión y claridad las funciones del personal en la ejecución de actividades, procurar condiciones integradas en los diferentes estamentos de la Universidad.
- Facilitar los procesos de evaluación a través del apoyo los procesos de Auditoría Académica Interna.
- Ayudar a que el personal alcance el nivel de empoderamiento necesario para asumir sus responsabilidades con mejor criterio y seguridad, mediante el conocimiento de las funciones y procesos de su cargo y el impacto de las actividades que realiza.

ALCANCE

Se apoya en el cumplimiento de los requerimientos que son necesarios, como propósito para organizar el trabajo y actividades de la PUCESA. Asimismo, será un complemento direccional para la Oficina de Posgrados, misma que cubre cada una de las funciones generales de los coordinadores de los diversos programas en lo referente a titulación, gestión académica, vinculación, promoción, admisión y autoevaluación.

RESPONSABLES DE GESTIÓN

Cuadro 6 Distribución de responsabilidades

COORDINACIÓN DE POSGRADOS		
Coordinador de la Oficina de Posgrados: Padre Juan Carlos Acosta Mg. PhD.		
AREA	PROGRAMAS	RESPONSABLES
ADMINISTRATIVA	Maestría en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros	COORDINADORES DE PROGRAMAS DE POSGRADO
	Maestría en Administración de Empresas	
	Maestría en Mercadotecnia mención Mercadeo Digital	
	Maestría en Pedagogía con mención en Educación Técnica y Tecnológica	
	Maestría en Innovación en Educación	
	Maestría en Ciberseguridad	
	Maestría en Pedagogía del Inglés como Lengua Extranjera	
	Maestría en Derecho, Mención Gestión Pública	
	Maestría en Derecho con Mención en Argumentación Jurídica y Litigación Oral	
	Maestría en Psicología con Mención en Intervención	
	Maestría en Psicología mención en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional	
Maestría en Psicología Clínica con mención en Psicoterapia Infantil y de Adolescentes		

Fuente: elaboración propia

PROCESO ORIENTADO A LA MEJORA

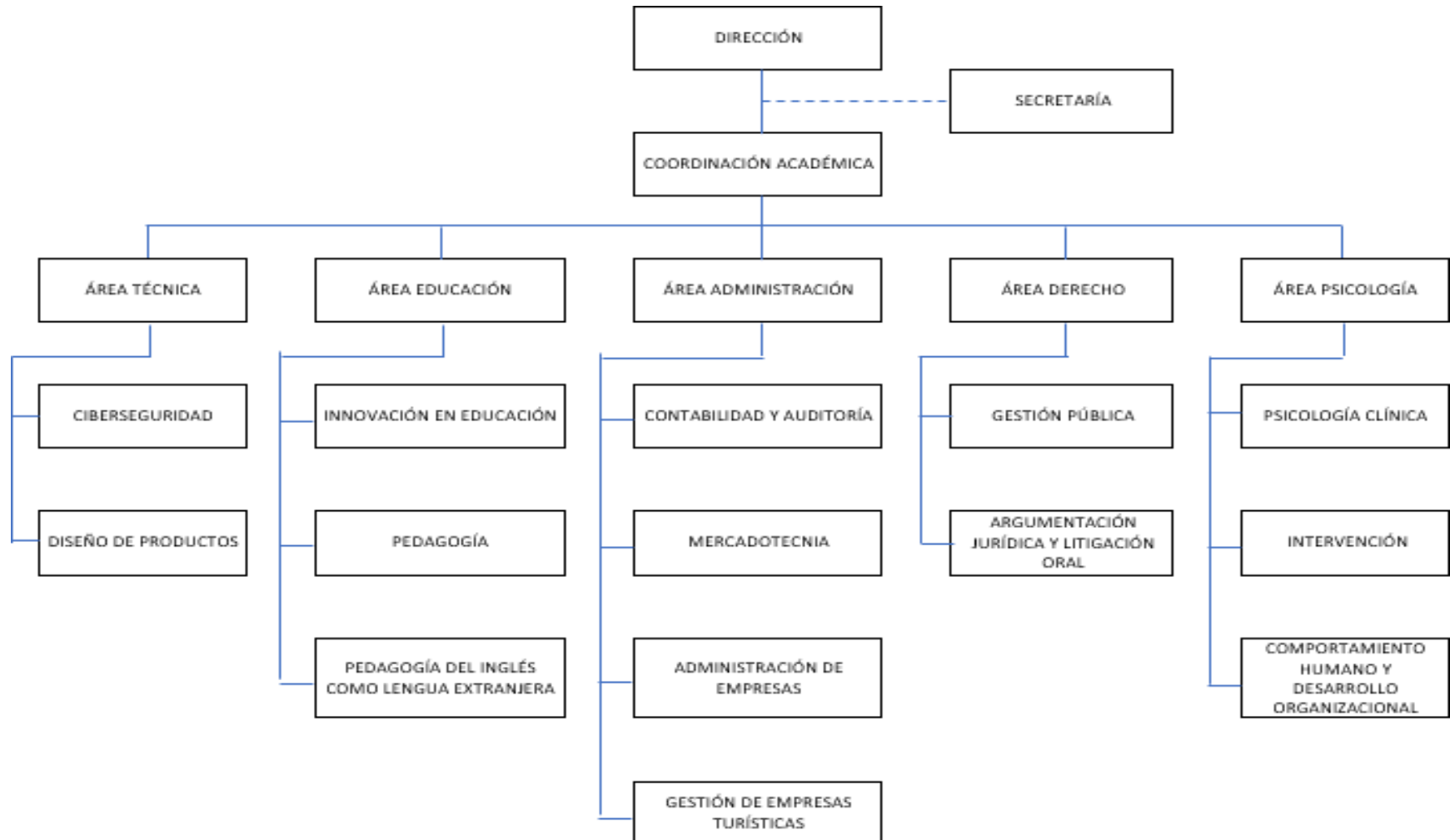
Cuadro 7 Generalidades del proceso de titulación

PROCESO DE TITULACION	
Modalidades	Proyectos de desarrollo Artículos profesionales de alto nivel
OBJETIVO DEL PROCESO	
Apoyar el proceso de titulación a través de un seguimiento adecuado, juntamente con los maestrantes y directores para incrementar el nivel de titulación mediante los procedimientos establecidos.	
Comunicación	Dirección de posgrados Secretarías Director trabajo de titulación Maestrantes
Aspectos Personales:	Sentido de responsabilidad, ética profesional, espíritu de apoyo y colaboración, memoria visual y verbal, creatividad organización y habilidades de digitalización.

Fuente: elaboración propia

Gráfico 14 Propuesta de Organigrama Estructural

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CENTRO DE POSGRADOS



Fuente: elaboración propia

Cuadro 8 Funciones de la dirección de Posgrados

FUNCIONES ESPECÍFICAS PARA LA DIRECCIÓN DE POSGRADOS
<p>Registrar y controlar la información generada y recibida en los siguientes puntos:</p> <p>Cumplimiento de las leyes educativas vigentes en cada una de las actividades y procesos. Gestión y dirección las actividades del equipo. Promoción del adecuado clima laboral en cada uno de los niveles jerárquicos. Resolución de conflictos académicos de maestrantes, coordinadores y docentes. Designación de directores de trabajo de titulación en concordancia al tema propuesto. Aprobación de planes de titulación siempre y cuando el documento haya sido revisado por el docente del módulo y coordinador de maestría. Intermediación con las dependencias que interactúan con la Oficina de Posgrados para alcanzar objetivos propuestos. Socialización con los maestrantes los oficios (Anexos) a realizar en su proceso de titulación. Demás actividades inherentes al cargo.</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 9 Funciones de secretaría de Posgrados

FUNCIONES ESPECÍFICAS PARA LA SECRETARÍA DE POSGRADOS
<p>Registrar y controlar la información generada y recibida en los siguientes puntos:</p> <p>Socialización de formatos y anexos del proceso de titulación con los maestrantes. Notificación de comunicados que el director de Posgrados le solicite. Elaboración de documentos y actas. Coordinación de los eventos de defensas de trabajos de titulación. Entrega y recepción documentación que corresponda a la dependencia. Custodia del archivo documental de la oficina y de expedientes estudiantiles. Atención al cliente interno y externo. Demás actividades inherentes al cargo</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 10 Funciones de coordinadores de maestrías

FUNCIONES ESPECÍFICAS PARA COORDINADORES DE MAESTRÍAS
<p>Registrar y controlar la información generada y recibida en los siguientes puntos:</p> <p>Socialización de formatos y anexos del proceso de titulación con los maestrantes. Revisión del plan de titulación de maestrantes una vez culminado el módulo pertinente. Búsqueda de los posibles directores de trabajos de titulación. Intermediar el acercamiento entre el director y maestrante durante todo el proceso de titulación. Revisión y recopilación del plan de titulación de los maestrantes para aprobación definitiva por parte de la oficina de Posgrados. Seguimiento al proceso de titulación en cualquiera de las modalidades de titulación. Informar cualquier inquietud o novedad al director de la Oficina de Posgrados. Elaboración de documentos e informes para vinculación y acreditación. Actividades inherentes al cargo.</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 11 Proceso de titulación para la modalidad de proyecto de desarrollo

PROCESO PARA LA MODALIDAD DE TITULACIÓN: PROYECTO DE DESARROLLO

Primer paso: designación de director

Solicitud del maestrante, dirigida al director de Posgrados, pidiendo la designación de director para el desarrollo del proyecto de titulación (especie valorada).

Es deseable que el director designado cuente con al menos dos publicaciones indexadas. En caso de ser un académico externo a la PUCESA, deberá adjuntar su hoja de vida actualizada incluyendo el número de Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Segundo paso: aprobación del plan de titulación y selección de modalidad

Solicitud del maestrante, dirigida al director de Posgrados, pidiendo la aprobación del plan de titulación e indicando la modalidad de titulación elegida (especie valorada).

Adjuntar el Plan de trabajo de titulación de acuerdo con el formato de la PUCESA.

Oficio del tutor designado, en cual debe indicar que el plan de titulación se encuentra revisado y es factible para su desarrollo (oficio simple).

Tercer paso: culminación total del trabajo de titulación (responsabilidad del director)

Oficio del director designado informando que el proyecto de titulación está culminado al 100% y puede someterse a revisión (oficio simple).

Informe Turnitin (documento que evidencie el porcentaje de plagio).

Informe de seguimiento de tutorías (oficio simple).

Informe de calificación del trabajo de titulación, sobre 30 puntos (especie valorada).

Archivo digital final del trabajo de titulación.

Cuarto paso: Designación de tribunal calificador / correcciones y ajustes en el trabajo de titulación

Solicitud del maestrante, dirigida al director de Posgrados, pidiendo la designación de Tribunal Calificador (especie valorada).

En el caso de haber sugerencias de corrección por parte del tribunal designado, excepto aspectos de fondo, serán valoradas y realizadas en coordinación con el director del trabajo de titulación.

Mediante oficio se consignarán las notas de parte de los dos miembros de tribunal, sobre 30 puntos, una vez recibidas dichas correcciones (especie valorada).

Quinto Paso: aprobación de abstract

Una vez recibidos los oficios de calificación del tribunal, la secretaría de Posgrados habilitará el proceso para la revisión del formato de aprobación del Abstract en el Departamento de Lenguas y Lingüística de la PUCESA.

Sexto paso: biblioteca

Una vez recibido el certificado del Departamento de Lenguas y Lingüística, la secretaría de Posgrados habilitará el proceso para la revisión del formato del trabajo de titulación en la Biblioteca de la PUCESA.

Séptimo paso: designación de fecha y hora para defensa oral

Una vez emitido el certificado respectivo por parte de Biblioteca, el maestrante deberá enviar la solicitud dirigida al director de Posgrados, pidiendo la fijación del día y hora para la defensa oral para el trabajo de titulación (especie valorada).

De ser el caso, entregar a Secretaría de Posgrados las copias físicas originales notarizadas de título de tercer nivel, cédula y papeleta de votación actualizada.

PRÓRROGAS

Primera prórroga: Gratuita

Oficio en especie valorada dirigido al director de la Oficina de Posgrados solicitando la autorización de la primera prórroga (seis meses).

Llenar hojas de crédito únicamente la sección de datos personales y firma.

Segunda prórroga: Pagada

Oficio en especie valorada dirigido al director de la Oficina de Posgrados solicitando la autorización de la segunda prórroga.

Factura del pago.

Llenar hojas de crédito únicamente la sección de datos personales y firma.

Cuadro 12 Proceso de titulación para la modalidad de artículo profesional de alto nivel

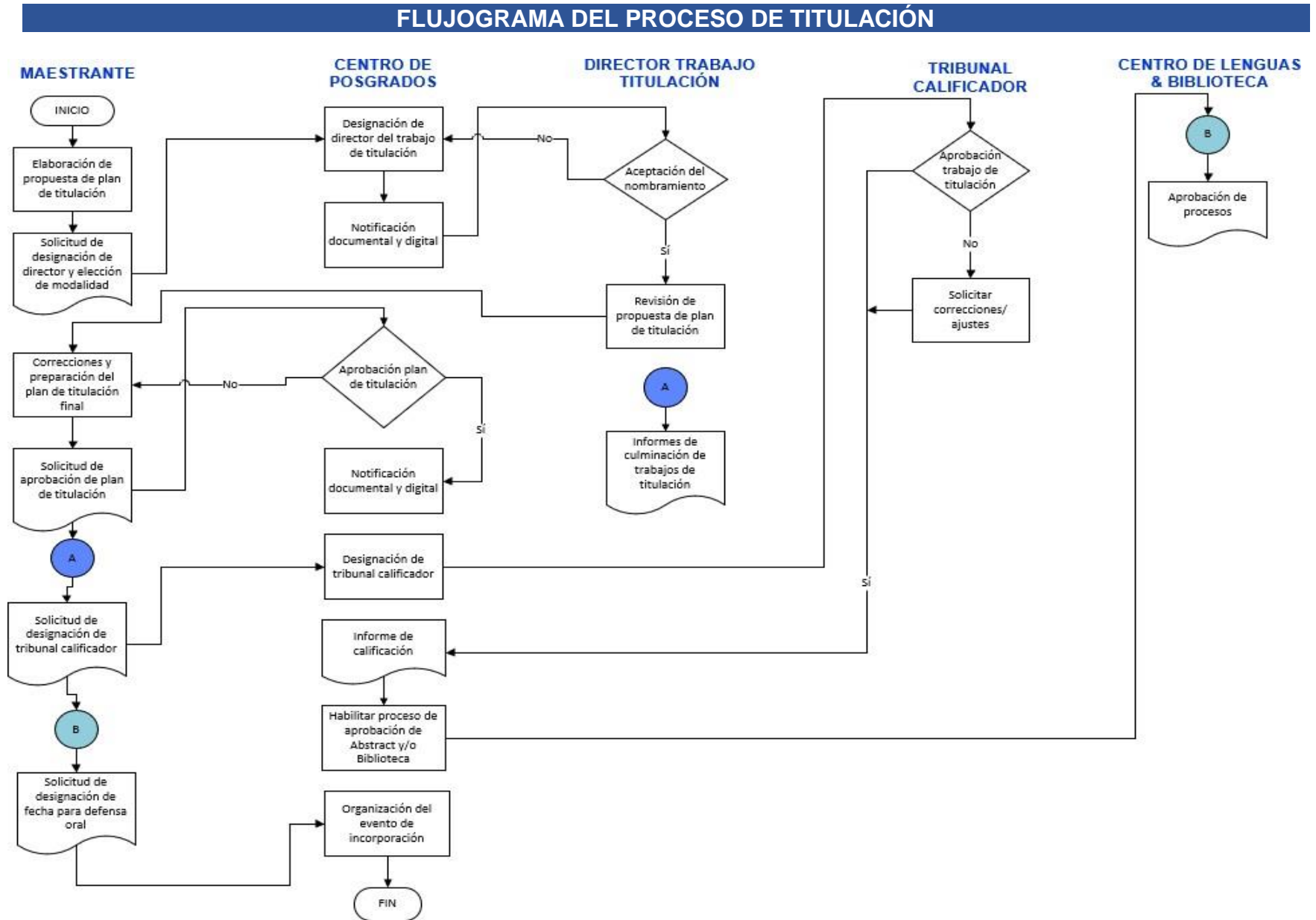
PROCESO PARA LA MODALIDAD DE TITULACIÓN: ARTÍCULO PROFESIONAL DE ALTO NIVEL
<p>Primer paso: designación de director Solicitud del maestrante, dirigida al director de Posgrados, pidiendo la designación de director para el desarrollo del artículo profesional de alto nivel (especie valorada). Es deseable que el director designado cuente con al menos dos publicaciones en revistas científicas indexadas. En caso de ser un académico externo a la PUCESA, deberá adjuntar su hoja de vida actualizada incluyendo el número de Registro Único de Contribuyentes (RUC).</p> <p>Segundo paso: aprobación del plan de titulación y selección de modalidad Solicitud del maestrante, dirigida al director de Posgrados, pidiendo la aprobación del plan de titulación e indicando la modalidad de titulación elegida (especie valorada). Adjuntar el Plan de trabajo de titulación de acuerdo con el formato de la PUCESA. Oficio del tutor designado, en cual debe indicar que el plan de titulación se encuentra revisado y es factible para su desarrollo (oficio simple).</p> <p>Tercer paso: culminación total del trabajo de titulación (responsabilidad del director) Oficio del director designado informando que el artículo profesional está culminado al 100% y puede someterse a revisión (oficio simple). Carta de aceptación (requisito indispensable) para publicación del artículo profesional o evidencia (requisito provisional) de haber enviado el trabajo final a una revista científica. Informe de seguimiento de tutorías (oficio simple). Informe de calificación del trabajo de titulación, sobre 30 puntos (especie valorada). Archivo digital final del trabajo de titulación.</p> <p>Cuarto paso: Designación de tribunal calificador Solicitud del maestrante, dirigida al director de Posgrados, pidiendo la designación de Tribunal Calificador (especie valorada). Mediante oficio se consignarán las notas de parte de los dos miembros de tribunal, sobre 30 puntos (especie valorada).</p> <p>Quinto paso: biblioteca La secretaría de Posgrados habilitará el proceso para la carga al repositorio del trabajo de titulación en la Biblioteca de la PUCESA.</p> <p>Sexto paso: designación de fecha y hora para defensa oral Una vez emitido el certificado respectivo por parte de Biblioteca, el maestrante deberá enviar la solicitud dirigida al director de Posgrados, pidiendo la fijación del día y hora para la defensa oral para el trabajo de titulación (especie valorada). De ser el caso, entregar a Secretaría de Posgrados las copias físicas originales notarizadas de título de tercer nivel, cédula y papeleta de votación actualizada.</p> <p style="text-align: center;"><u>PRÓRROGAS</u></p> <p><u>Primera prórroga: Gratuita</u> Oficio en especie valorada dirigido al director de la Oficina de Posgrados solicitando la autorización de la primera prórroga (seis meses). Llenar hojas de crédito únicamente la sección de datos personales y firma.</p> <p><u>Segunda prórroga: Pagada</u> Oficio en especie valorada dirigido al director de la Oficina de Posgrados solicitando la autorización de la segunda prórroga. Factura del pago. Llenar hojas de crédito únicamente la sección de datos personales y firma. El costo por concepto de derecho a todo trámite (especie valorada) está fijado en 5 dólares.</p>

Fuente: elaboración propia

NOTAS ACLARATORIAS

- Los oficios/solicitudes deben contener las firmas de responsabilidad correspondientes.
- La primera prórroga cuenta desde el primer día del mes siguiente de haber culminado con el pènsum de estudios.
- La segunda prórroga cuenta desde el primer día del mes siguiente de haber fenecido la primera prórroga.
- Las prórrogas dejan de contar cuando el director emite el oficio de culminación total del trabajo de titulación.
- Las notificaciones correspondientes al proceso de titulación se remiten únicamente al correo institucional del maestrante y/o director.
- Toda la documentación debe ser enviada al coordinador de la maestría con copia a Secretaría de Posgrados.
- El costo por concepto de derecho a todo trámite (especie valorada) está fijado en 5 dólares.

Gráfico 15 Propuesta de flujograma del proceso de titulación



INDICADORES DE EVALUACIÓN

La presente investigación, sólo se enfoca en la medición y cuantificación de la variable independiente que es el objeto de estudio, proceso administrativo, debido a que la otra variable es la propuesta de mejora y no es posible medir un suceso que aún no se implementa. Por tal razón, a continuación, se muestran los indicadores genéricos aplicables para evaluación:

Tabla 4 Indicadores de evaluación

DIMENSIÓN	VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTO
PLANEAR	Objetivo	Planificación de cumplimiento de objetivos	Cronograma
HACER	Capacidad instalada	Delegación de responsabilidades ÷ Distribución equitativa de responsabilidades	Encuesta
VERIFICAR	Seguimiento y supervisión	Supervisión de jefe y coordinadores	Encuesta y entrevista
ACTUAR	Cumplimiento de objetivos	Resultado alcanzado ÷ resultado esperado	KPI
	Satisfacción del cliente	<i>Feedback</i> recibido	Encuesta y/o entrevista

Fuente: elaboración propia

3.4. Aseveración de la idea a defender

La idea por defender de este trabajo investigativo, “Una propuesta de mejora aporta mayor satisfacción y celeridad en los procesos administrativos de la Oficina de Posgrados de la PUCESA” se sustenta en la información recolectada en el campo de estudio, misma que permite identificar las falencias más recurrentes y de mayor impacto en la satisfacción del cliente.

A través de esta propuesta se garantiza simplificar tareas repetitivas porque el tiempo invertido en ellas se puede dedicar a labores más estratégicos. De esta forma se impulsa la productividad en general. Asimismo, implementarla en los procesos administrativos actuales permite aplicar acciones correctivas a procesos deficientes. Ayuda a eliminar aquellos componentes que consumen mucho tiempo y que además son innecesarios.

Por lo tanto, la propuesta de mejora de este proyecto presenta un organigrama estructural que permite identificar los niveles de jerarquía y consecuentemente las responsabilidades que eso conlleva. De la mano a esto, la descripción de funciones específicas para el coordinador de la Oficina de Posgrados, de la secretaria y coordinadores de maestrías. Finalmente, un flujograma del proceso de titulación rediseñado en el que se evidencian reducciones en los pasos previos a la titulación y donde cada miembro de Posgrados tiene su participación.

En el apartado siguiente se detallan las conclusiones y recomendaciones que se originan con los resultados investigativos del proyecto. Las conclusiones responden a los tres objetivos específicos y las recomendaciones se orientan a la Oficina de Posgrados de la PUCESA y a los futuros investigadores que desean continuar indagando en este escenario.

CONCLUSIONES

- El estado del arte y de la práctica aporta una visión teórica aplicativa concerniente a los procesos y gestión de la calidad, aspectos relevantes y determinantes en la medición de la satisfacción de los usuarios del servicio ofertado. Además, precisa los conceptos claves para comprender y explorar el objeto de estudio para que, de dicha manera, el investigador oriente sus esfuerzos y recursos al cumplimiento de objetivos propuestos.
- A través del análisis y diagnóstico de los procesos administrativos de Posgrados de la PUCESA se dilucida las principales falencias e inconvenientes en el aspecto de servicio al cliente, mismos que se resumen en inconformidades y procedimientos que dilatan el normal curso de graduación de los maestrantes. Se observa que la fase de aprobación de plan de titulación es el proceso más engorroso para el maestrante. Así también, la designación del director de trabajo de titulación causa gran malestar debido a la falta de acercamiento o apoyo. Por otro lado, los procesos que llevan a cabo fuera de la dependencia de la Oficina de Posgrados también presentan resultados negativos. El acompañamiento administrativo tiene niveles bajos que deben ser mejorados.
- Los componentes base para el diseño de la propuesta de mejora son la burocracia, falta de claridad en las responsabilidades y retrasos en la aprobación de plan de titulación y del manuscrito final del proyecto de titulación. A través del plan de mejora, se atacan dichas desviaciones con el organigrama estructural, descripción de funciones y rediseño del flujograma del proceso de titulación, donde se evidencia la reducción de pasos en dicho procedimiento: para los proyectos de desarrollo se eliminan tres de diez fases y; para los artículos profesionales de alto nivel, se suprimen tres de nueve requerimientos.

RECOMENDACIONES

Para la Oficina de Posgrados:

- Se recomienda aplicar la propuesta de mejora ya que, a través de esta se garantiza simplificar tareas y evitar repeticiones innecesarias porque el tiempo invertido en ellas puede dedicarse a labores más estratégicas. De esta forma se impulsa la productividad en general y, sobre todo, podría influir en el aumento de la satisfacción de los maestrantes.
- El organigrama funcional de la propuesta de mejora representa el nivel jerárquico de los colaboradores de la Oficina de Posgrados. Se recomienda tomar a consideración en el diario funcionamiento de la dependencia para clarificar la organización horizontal y vertical de los colaboradores, esto, con el fin de establecer procedimientos adecuados y respetar su posicionamiento.
- Se recomienda establecer procedimientos para distribución de tareas en la fase de aprobación de planes de titulación, puesto que la carga laboral para una sola persona ocasiona que existan contratiempos y errores. Se sugiere establecer filtros de revisión en el siguiente orden: docente del módulo de titulación, coordinador de maestría y finalmente director de la Oficina de Posgrados.
- Se considera importante que se socialicen periódicamente las responsabilidades inherentes a los docentes, coordinadores de maestría y personal administrativo, con el objeto de evitar duplicidad y confusiones en la realización de actividades propias de la Oficina de Posgrados, ya que, dichas interferencias provocan desperdicio de recursos económicos y de tiempo. Una herramienta útil para estos casos puede ser una infografía.
- Se recomienda considerar la opción de aplicar acciones punitivas administrativas, previa notificación, a los docentes designados como directores o miembros de tribunal

calificador de trabajos de titulación, en vista de que se han evidenciado casos en los que el acompañamiento a los maestrantes es deficiente o nulo. Esto con el fin de proporcionar a los estudiantes la seguridad de que sus proyectos de graduación tienen la guía y respaldo de que están correctamente elaborados.

- Es necesario que se realicen seguimientos continuos de los avances alcanzados a través del referente práctico de la propuesta de mejora, puesto que, si no se lleva el registro de cambios obtenidos, será imposible determinar si la propuesta es útil para el normal desarrollo de la organización. Asimismo, es importante fomentar la estrecha relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuya al progreso constante.
- Finalmente, se recomienda promover el uso del Sistema Banner, cuyos módulos y herramientas están configurados para sistematizar procesos, eliminar el uso excesivo de papel (supresión de burocracia) y respuesta inmediata a través del registro digital.

Para los futuros investigadores:

- Se recomienda orientar la investigación hacia los procesos que se llevan a cabo en otras dependencias relacionadas a la Oficina de Posgrados, puesto que, también existen incomodidades entre los maestrantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). Plan de mejoras: Herramienta de trabajo. In *Universidad de Antofagasa*.
http://uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Aliaga Díaz, S., & Alcas Zapata, N. (2021). Análisis de la gestión administrativa y la calidad del servicio en la atención de los partos humanizados en un hospital nacional de Lima. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 18–30.
<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1490>
- Alvarado Quijije, J., & Alvarado Quijije, K. (2019). Caracterización de la gestión universitaria dentro de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Ecuador. *Industrial Data*, 22(1), 133–152.
<https://doi.org/10.15381/idata.v22i1.16531>
- Barbarán Osis, A. L., & Valdiviezo Saravia, C. M. (2019). *Gestión de calidad y eficacia en los procesos administrativos de las mypes del sector servicios, rubro catering, distrito de Callería, año 2019*. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/11598>
- Bermeo Paredes, E. M., & Finol de Franco, M. (2019). Estructura y dinámica de aplicación de los modelos de evaluación institucional para la calidad educativa.

CEDOTIC Revista de La Facultad de Ciencias de La Educación, 4(2), 161–186. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-49322020000200008&script=sci_arttext

Bravo Cedeño, M. C., & Aviles Sotomayor, V. M. (2020). Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manabí. *Recimundo*, 4(3), 251–266. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.251-266](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.251-266)

Chacón Paredes, W. (2020). INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO DENTRO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA. *Revista Estudios Gerenciales y de Las Organizaciones*, 5(9), 91–112.

Club de Excelencia en Gestión vía Innovación. (2013). *Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas*. <http://www.clubexcelencia.org/LinkClick.aspx?fileticket=nPZ3WbJiV1Y%3D&tabid=754>

Consejo de Educación Superior. (2020). *Se conforma Red de Posgrados en Educación*. https://www.ces.gob.ec/?te_announcements=se-conforma-red-de-posgrados-en-educacion-quito-29-03-2020

Duque, D. (2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente). *Revista de Ingeniería Industrial*, V(18), 115–130.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215052403009%0ACómo>

Fayol, H. (1984). *Administración general y industrial* (Décimocuar). Buenos Aires.

[isabelportoperez.files.wordpress.com%2F2011%2F11%2Fadmc3b3n_ind_y_g
eneral001.pdf](http://isabelportoperez.files.wordpress.com%2F2011%2F11%2Fadmc3b3n_ind_y_general001.pdf)

FUNDIBEQ. (2019). Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. In

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Vol. 1, Issue M).

[https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V2019_AP_revi
sado.pdf](https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V2019_AP_revisado.pdf)

Gestión, C. E. en. (2020). EFQM: Certificación de Calidad. In *Portal Club Excelencia*.

<https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>

Goitia Castro, L. H. (2020). Modelo Boliviano de Excelencia y su relación con el

Modelo Iberoamericano y con el Vivir Bien propuesto por el gobierno. *Revista*

Nacional de Administración, 11(2),2902.<https://doi.org/10.22458/rnav11i2.2902>

González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte,

D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos*

Latinoamericanos de Administración, 15(28),3.<https://doi.org/1018270/CUA>

DERLAM.V15I28.2681

- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, Vol. 16(No. 28), 179–195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676025>
- Hernández, R. (2022, July 26). *Alcanza la excelencia en la gestión con el modelo Malcolm Baldrige*. HrTrends by Infoempleo. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/alcanza-la-excelencia-en-la-gestion-con-el-modelo-malcolm-baldrige/>
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., Mendoza Torres, P., & Cuevas Romo, A. (2019). *Metodología de la investigación para bachillerato* (Segunda). McGraw Hill.
- Huapaya, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Koinonía. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de La Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias Del Agro y Ciencias Exactas y Aplicadas*, 4(8), 243–261. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165–

177. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Martínez Clares, P., Pérez Cusó, F., & Martínez Juárez, M. (2018). Aplicación de los modelos de gestión de calidad a la tutoría universitaria. *Revista Complutense de Educación*, 29(3), 633–649. <https://doi.org/10.5209/RCED.53541>

Mata López, F., Mata López, D., & Terranova Mera, J. (2020). Modelo Deming Prize de gestión de calidad para la productividad de las Pymes ecuatorianas. *Polo Del Conocimiento*, 5(3), 1033–1053. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1539>

May Osio, J. A., Romero Hurtado, D. G., Herrera Arenas, D. C., & Cruz Sánchez, M. del C. (2021). Temas de Administración. In *Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Campeche* (p. 36).

Mero Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 3(8), 84–102. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>

Moreno Rodríguez, I. C. (2018). Estrategias para la integración de Sistemas de Gestión de Calidad y Sistemas de Gestión Documental, en una institución de educación superior. *SIGNOS*, Vol. 10(No. 1), 113–125.

<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0001.06>

Munch Galindo, L. (2019). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Segunda). Pearson. ISBN 978-607-32-2700-1 - Munch Lourdes

Piñuela Espín, J., & Quito Godoy, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de La Gestión: Revista Internacional de Administración*, 8, 127–144. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.1>

Pons Murguía, R. Á., Bermúdez Villa, Y., Villa González, E. M., & Martínez, J. L. (2013). Metodología para la gestión de la calidad de los procesos en instituciones de educación superior. *Revista S&T*, 11(26), 47–58. <https://www.mendeley.com/viewer/?fileId=4ccac602-43aa-656d-081e-24c3b1eb74fa&documentId=c81c0c31-62fa-3a1f-94d2-032e2b54ad0b>

Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). Metodología para elaborar un Plan De Mejora Continua. *3C Empresa : Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(5), 50–56. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>

Rodríguez, I., & Alpuin, D. (2014). *La gestión de procesos en las organizaciones*. Deloitte. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4569835>

Rodríguez Muñoz, R., & Pérez Fernández, D. (2018). Perfeccionamiento de la Gestión por Procesos en una Universidad. *Visión de Futuro*, 22(2).
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082018000200006

Sotelo Asef, J. G., Sosa Álvarez, M. C., & Carreón Gallegos, E. (2020). Validación del instrumento de evaluación de desempeño de un sistema de gestión de calidad en una institución de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 10(20).
<https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.653>

Terranova Borja, G., Lozano Chaguay, L., Fernández Bayas, T., & Caicedo Flores, J. (2017). El sistema de gestión de calidad en base a las normas ISO 9001 y su relación con los niveles de satisfacción de los clientes. *Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 1(2), 8–11. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol1iss2.2017pp17-28>

Zúñiga Castillo, M. E., Córdova Encinas, D. G., Valenzuela Tiznado, J. G., & González Navarro, N. E. (2018). La Propuesta de mejora, una alternativa de solución para las pequeñas y medianas empresas. *Itson*, 4(2), 1–20.
http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/42b-las_propuestas_de_mejora_una_alternativa_de_solucion_para_las_pequeñas_y_medianas_empresas_noviembre_201.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

OFICINA DE POSGRADOS

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A POSGRADISTAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE POSGRADOS DE LA PUCESA

Objetivo general del proyecto: Proponer un plan de mejora para los procesos administrativos de Posgrados en la PUCESA que permita el incremento de la satisfacción del cliente.

Objetivo de la encuesta: Evaluar los procesos administrativos del Centro de Posgrados de la PUCESA para la identificación de las debilidades más recurrentes.

Instrucciones: Por favor, lea detenidamente y seleccione la respuesta que considere pertinente, donde "1" es la ponderación más baja y "5", la más alta.

Tómese en cuenta que el término "procesos administrativos" hace referencia a:

Inscripción/Admisión

Matriculación

Acompañamiento administrativo

Acompañamiento de la coordinación de maestría

Titulación: aprobación de plan, designación de director, nombramiento de tribunal calificador y defensa oral (se excluye la aprobación de Abstract y Certificación en Biblioteca, al ser dependencias ajenas a esta).

1. Basado en su experiencia, por favor, valore la atención recibida en el Centro de Posgrados de la PUCESA con respecto a los siguientes campos:

	1	2	3	4	5
Rapidez de la respuesta al teléfono institucional					
Profesionalidad de la persona que lo atendió					
Facilidad para contactar					
Agilidad en la respuesta por e-mail					
Rapidez en la resolución de problemas-inquietudes					
Utilidad de la información recibida					

2. Basado en su experiencia, por favor, valore la atención recibida en los siguientes procesos administrativos del Centro de Posgrados con respecto a los siguientes campos:

	1	2	3	4	5
Inscripción/Admisión					
Matriculación					
Acompañamiento administrativo					
Acompañamiento coordinación de maestría					

3. Basado en su experiencia, por favor, valore la agilidad de los siguientes procesos administrativos relacionados a la fase de Titulación:

	1	2	3	4	5
Aprobación de plan de titulación					
Designación de director de trabajo de titulación					
Nombramiento de tribunal calificador para el trabajo de titulación					
Defensa oral del trabajo de titulación					

4. ¿Está satisfecho con la preparación académica recibida en Posgrados de la PUCESA?
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Poco satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho

5. ¿Está de acuerdo en recibir información adicional sobre los futuros programas de Posgrados?
 - Muy de acuerdo
 - Algo de acuerdo
 - Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 - Algo en desacuerdo
 - Muy en desacuerdo

6. ¿Estaría dispuesto a continuar sus estudios en los futuros programas de Posgrados de la PUCESA, que se ajusten a sus nuevas necesidades académicas?
 - SÍ
 - NO

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2: ficha de validación de instrumento # 1

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tema: PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE POSGRADOS DE LA PUCESA

Instrucciones: Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información, se le solicita comedidamente ponderar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experticia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5	
Imparcialidad					X	
Congruencia					X	
Redacción					X	
Claridad					X	
Orden					X	
Pertinencia de las preguntas					X	
Presentación del instrumento					X	

Calificación del instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35	100%

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% a 37,14%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% a 57,14%	
Válido – Mejorar	De 21 a 28	60% a 80%	
Válido – Aplicar	De 29 a 35	82,85% a 100%	x

Nombre del experto:	Mg. Teresa Freire
Formación académica:	Magister en Gerencia Informática Magister en Docencia y Currículo para la educación superior Diploma superior en Gerencia Informática Ingeniera en Sistemas
Firma:	

Anexo 3: ficha de validación de instrumento # 2

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tema: PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE POSGRADOS DE LA PUCESA

Instrucciones: Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información, se le solicita comedidamente ponderar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experticia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5	
Imparcialidad					X	
Congruencia					X	
Redacción					X	
Claridad					X	
Orden					X	
Pertinencia de las preguntas					X	
Presentación del instrumento					X	

Calificación del instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35	100%

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% a 37,14%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% a 57,14%	
Válido – Mejorar	De 21 a 28	60% a 80%	
Válido – Aplicar	De 29 a 35	82,85% a 100%	x

Nombre del experto:	Mg. Fredy Ibarra
Formación académica:	Magister en Administración de Empresas
Firma :	

Anexo 4: ficha de validación de instrumento # 3

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tema: PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE POSGRADOS DE LA PUCESA

Instrucciones: Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información, se le solicita comedidamente ponderar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experticia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5	
Imparcialidad					X	El instrumento no presenta sesgos, ni influencia en ningún apartado
Congruencia					X	El instrumento recoge información estructurada
Redacción					X	El instrumento cuenta con una redacción detallada y precisa
Claridad					X	Existe claridad en el documento
Orden				X		Se puede mejorar, específicamente

						se podría indicar sobre la escala de valoración justo antes del inicio de la encuesta
Pertinencia de las preguntas				X		<p>Se sugiere reemplazar por preguntas mixtas, sobre todo en las preguntas dicotómicas de si y no; de tal forma se pueda obtener información valiosa para su trabajo. Adicionalmente, me permito mencionar algunas preguntas para que las revise y si considera las incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué procesos o actividades considera se pueden optimizar? - ¿Cómo podemos mejorar su experiencia académica? - ¿Qué tan probable es que recomiende a la Puce -A a otras personas?
Presentación del instrumento				X		Se puede mejorar: en la pregunta 3, se sugiere verificar el tamaño y tipo de letra

Calificación del instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
32	91.43%

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% a 37,14%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% a 57,14%	
Válido – Mejorar	De 21 a 28	60% a 80%	
Válido – Aplicar	De 29 a 35	82,85% a 100%	x

Nombre del experto:	Aidee Llerena B.
Formación académica:	Ingeniera Comercial Magister en Tributación Y Derecho Empresarial
Firma:	