PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

PROPUESTA DE UN MODELO DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING PARA LA OFERTA ACADÉMICA DE PREGRADO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR, SEDE MATRIZ, FUNDAMENTADA EN EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE PROMOCIÓN Y DE ADMISIÓN

ING. COM. JUAN CARLOS LATORRE OVIEDO

DIRECTOR: MBA. RODRIGO SALTOS MOSQUERA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, JUNIO 2017

Director:

MBA. Rodrigo Saltos Mosquera.

Informantes:

MBA. Juan Carlos Piñuela Espín.

MSc. Pablo Vallejo Tejada.

DEDICATORIA

A Dios, mi Señor.

A María, mi Madre Dolorosa.

A mis hijos: Juan Carlos, Andrés y Christian, mi continuación mejorada.

A Elsita, mi mami, guerrera de la fe y maestra de mi vida.

A Julita, mi mamá que me guía desde el cielo.

A Cristina, mi cómplice y compañera.

AGRADECIMIENTOS

A la PUCE, mi segundo hogar.

A mi equipo de Promoción: Diego, Bryan, Cristhian y Juan.

A mi equipo de Admisiones: P. Ignacio, Soledad, Andrea y Carolina.

A mis compañeros de la DGE.

A mis compañeros, maestros y amigos de la FCAC: Rodrigo, Paúl, Fabián, Iván, Mariano, Juan Carlos y Pablo.

A Andrés Fernando, mi corrector de estilo y mi fiel copiloto en esta aventura.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO xiii
INTRODUCCIÓN xv
1. REFERENCIAS TEÓRICAS 1
1.1 MODELOS TEÓRICOS DE REFERENCIA 1
1.1.1 El plan de Marketing 1
1.1.2 Comunicaciones integradas de Marketing (CIM) 5
1.1.3 Mejoramiento de procesos 6
1.2 ANÁLISIS DE APLICABILIDAD Y PERTINENCIA A LA REALIDAD DE LA PUCE, SEDE MATRIZ 13
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL 15
2.1 LA PUCE SEDE MATRIZ, OFERTA ACADÉMICA DE PREGRADO Y SERVICIOS 15
2.1.1 Antecedentes 15
2.1.2 Oferta académica de pregrado y Servicios 22
2.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE PROMOCIÓN Y ADMISIÓN 22
2.2.1 Proceso de Promoción 33
2.2.2 Proceso de Admisión 38
2.3 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE 50
2.4 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE (5 fuerzas de Porter) 59
2.4.1 Estudio de la percepción de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en los estudiantes de bachillerato 86
2.4.2 Recopilación estudios de mercado 2013-2014 (comparativos) 97
2.4.3 Investigación de mercador para el segmento Q5. 2015 114
2.4.4 Estudio de percepción y expectativas de los profesionales egresados del SINAPUCE y situación del mercado empresarial frente al perfil de los profesionales de la PUCE 117
2.5 MATRIZ Y ANÁLISIS FODA 125
2.5.1 Identificación de Fortalezas 125
2.5.2 Identificación de Debilidades 126
2.5.3 Identificación de Oportunidades 127
2.5.4 Identificación de Amenazas 128
3. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE PROMOCIÓN Y DE ADMISIÓN 131
3.1 ANTECEDENTES 131
3.1.1 Evolución histórica de cupos, estudiantes inscritos, admitidos y matriculados 132

3.2. MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PROMOCIÓN 138
3.2.1 Propuesta de Comunicaciones Integradas para la PUCE, sede matriz 139
3.2.2 Subprocesos propuestos para el Proceso de Promoción 142
A continuación se presentan los diagramas de flujo correspondientes a Comunidades Digitales y Atención al Aspirante: 142
3.2.3 Comunidades Digitales 143
3.2.4 Atención al aspirante 146
3.3 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ADMISIÓN 148
3.3.1 Subprocesos propuestos para el Proceso de Admisión 150
4. PROPUESTA DE UN MODELO DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING PARA LA OFERTA ACADÉMICA DE PREGRADO DE LA PUCE, SEDE MATRIZ 165
4.1 OBJETIVOS 166
4.1.1 Objetivo General 166
4.1.2 Objetivos Específicos 166
4.2 LÍNEA BASE 167
4.3 INDICADORES DE MEDICIÓN 167
4.4 METAS DE IMPACTO 167
4.5 ESTRATEGIAS 168
4.6 PLAN OPERATIVO 168
4.7 PRESUPUESTO 175
5. RESULTADOS OBTENIDOS 181
5.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN RELACIÓN A INSCRITOS, ADMITIDOS Y MATRICULADOS 181
5.1.1 Globales 181
5.1.2 Por Carreras 187
5.2 CUMPLIMIENTO DE METAS DE IMPACTO 193
5.2.1 Globales 193
5.2.2 Por Carreras 196
5.3 INGRESOS ADICIONALES PROYECTADOS 208
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 210
6.1 CONCLUSIONES 210
6.2 RECOMENDACIONES 215
BIBLIOGRAFÍA 218

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Plan de Marketing para servicios 2
Figura 2. Modelo de la Cadena de Valor Genérica 3
Figura 3. Modelo de la Rivalidad Ampliada 4
Figura 4. Plan de Marketing para servicios 5
Figura 5. Pasos para el desarrollo de comunicaciones efectivas de Marketing 6
Figura 6. Modelo de administración por procesos 8
Figura 7. Estructura de un proceso 8
Figura 8. Niveles de madurez del BPMM. 11
Figura 9. Organigrama estructural 20
Figura 10. Mapa de procesos 21
Figura 11. Cadena de valor de la DGE. 22
Figura 12. Estructura Cliente-Proveedor del proceso de Promoción 33
Figura 13. Subprocesos del Proceso de Promoción 33
Figura 14. Proceso de Promoción 37
Figura 15. Estructura Cliente-Proveedor del proceso de Admisión 38
Figura 16. Subprocesos del Proceso de Admisión 38
Figura 17. Proceso de Admisión 43
Figura 18. Tasa neta de asistencia al Bachillerato 50
Figura 19. Ingreso total promedio y Gasto total mensual promedio (monetario y no monetario), según área geográfica. Tomado de INEC (2011-2012) 55
Figura 20. Ingreso y gasto corriente total mensual promedio y cociente, según decil de ingreso per cápita del hogar 55
Figura 21. Nivel socioeconómico agregado 56
Figura 22. Razones de uso de Internet por área 57
Figura 23. Frecuencia de uso de Internet a nivel nacional 58
Figura 24. Preferencia en universidades del segmento Q5 61
Figura 25. Histórico matriculados UDLA 62
Figura 26. Histórico matriculados USFQ 63
Figura 27. Históricos matriculados UIDE 64
Figura 28. Histórico matriculados PUCE 66
Figura 29. Evolución de bachilleres por género en la provincia de Pichincha 75
Figura 30. Evolución de bachilleres en la provincia de Pichincha 76
Figura 31. Evolución de bachilleres por sostenibilidad en la provincia de Pichincha 78
Figura 32. Evolución de bachilleres en el cantón Quito 80
Figura 33. Evolución de bachilleres por género en el cantón Quito 81
Figura 34. Evolución de bachilleres por sostenibilidad en el cantón Quito 81
Figura 35. Evolución de bachilleres en la educación fiscal 82
Figura 36. Evolución de bachilleres en la educación fiscomisional 83
Figura 37. Evolución de bachilleres en la educación municipal 84
Figura 38. Evolución de bachilleres en la educación particular 85
Figura 39. Percepción general de la PUCE por parte de los encuestados 91
Figura 40. Beneficios de la PUCE percibidos por los encuestados 92
Figura 41. Atributos de la PUCE percibidos de los encuestados 93
Figura 42. Recepción de Promoción de la PUCE 94

Figura 43. Medios por los que los encuestados recibieron Promoción de la PUCE 95
Figura 44. Métodos por los que los encuestados desearían recibir información de la PUCE ...96
Figura 45. Primera universidad Recordada (Top of Mind) 2014 97
Figura 46. Penetración basada en la percepción de los encuestados 98
Figura 47. Primera opción de estudio de los encuestados 99
Figura 48. Universidad preferida para estudiar del total de la muestra 100
Figura 49. Razones por las que eligen la PUCE 101
Figura 50. Aspectos influyentes para seleccionar una universidad 102
Figura 51. Primer aspecto determinante para la elección de una universidad 103
Figura 52. Intención de carreras de pregrado en aspirantes por áreas 104
Figura 53. Influencia de la vocación en la elección de una carrera universitaria 107
Figura 54. Influencia de la rentabilidad en la elección de una carrera universitaria 108
Figura 55. Influencia de la accesibilidad de costo en la elección de una carrera 109
Figura 56. Influencia de la novedad en la elección de una carrera universitaria 110
Figura 57. Influencia de la posibilidad de inserción laboral en la elección de una carrera universitaria 111
Figura 58. Personas que asesoran a los encuestados para elegir una carrera 112
Figura 59. Financiamiento de los estudios de los encuestados 113
Figura 60. Primera opción de universidad para estudiar 114
Figura 61. Influencia de la categorización de las universidades 115
Figura 62. Percepción del costo del semestre en la PUCE 116
Figura 63. Situación del profesional de la PUCE 118
Figura 64. Aporte de ser un profesional de la PUCE 119
Figura 65. Cuánto le aportó ser un profesional de la PUCE 120
Figura 66. Nivel de recordación universidades 122
Figura 67. Universidades que preparan mejor a los profesionales que su empresa requiere ..123
Figura 68. Conocimiento y calificación de Pontificia Universidad Católica 124
Figura 69. Evolución matriculados 133
Figura 70. Estudiantes admitidos que no se matricularon en la PUCE y que están estudiando actualmente 134
Figura 71. Estudiantes que harían un nuevo intento en la PUCE 135
Figura 72. Razones por las cuales los admitidos no se matriculan 136
Figura 73: Promoción y Comunicación Institucional 140
Figura 74. Unidad estructural ideal. Cargos por función 141
Figura 75. Subprocesos del Proceso de Promoción 142
Figura 76. Comunidades Digitales 145
Figura 77. Atención al Aspirante 148
Figura 78. Subprocesos del Proceso de Admisión 150
Figura 79. Proceso de Admisión 162
Figura 80. Evolución matriculados 182
Figura 81. Porcentaje evolución matriculados 183
Figura 82. Evolución matriculados 2do semestre 184
Figura 83. Porcentaje evolución matriculados 2do semestre 184
Figura 84. Evolución matriculados 1er semestre 185
Figura 85. Porcentaje evolución matriculados 1er semestre 186
Figura 86. Matriculados por carreras 2015-02 188
Figura 87. Matriculados por carreras 2016-01 191

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de madurez del desempeño 12
Tabla 2. 7 herramientas de Ishikawa 12
Tabla 3. Total de estudiantes matriculados con SPD primer semestre 2015-2016 24
Tabla 4. Variables sociales y económicas del SPD 24
Tabla 5. Variables sociales y económicas del SPD 25
Tabla 6. Becas asignadas 2015 26
Tabla 7. Modelo de Madurez de procesos 45
Tabla 8. Modelo de Madurez de empresa 46
Tabla 9. Madurez del Proceso: Promoción 47
Tabla 10. Madurez del Proceso: Admisión 48
Tabla 11. Madurez de la empresa: PUCE 49
Tabla 12. Habilidades de los profesores 58
Tabla 13. Calificaciones a universidades según CONEA y CEAACES 60
Tabla 14. Evolución población estudiantil UDLA 62
Tabla 15. Evolución población estudiantil USFQ 63
Tabla 16. Evolución de la población estudiantil UIDE 64
Tabla 17. Evolución de la población estudiantil PUCE 65
Tabla 18. Cifras de inscritos, admitidos y matriculados de la PUCE en el período 2008-2015 67
Tabla 19. Evolución de bachilleres en la provincia de Pichincha 74
Tabla 20. Evolución de bachilleres en la provincia de Pichincha por sostenimiento 77
Tabla 21. Evolución de bachilleres en el cantón Quito 79
Tabla 22. Evolución de bachilleres en el cantón Quito por sostenimiento 82
Tabla 23. Evolución de bachilleres en el cantón Quito 83
Tabla 24. Evolución de bachilleres en el cantón Quito 84
Tabla 25. Evolución de bachilleres en el cantón Quito 85
Tabla 26: Fortalezas 125
Tabla 27: Debilidades 126
Tabla 28: Oportunidades 127
Tabla 29: Amenazas 128
Tabla 30: Matriculados 132
Tabla 31: Estudiantes admitidos que no se matricularon en la PUCE y que están estudiando actualmente. 134
Tabla 32: Estudiantes que harían un nuevo intento en la PUCE 135
Tabla 33: Razones por las cuales los admitidos no se matriculan 136
Tabla 34. Madurez del Proceso: Promoción (Problemas a resolver) 139
Tabla 35. Madurez del Proceso: Admisión (Problemas a resolver) 149
Tabla 36. Madurez de la empresa: PUCE 163
Tabla 37: Plan Operativo 169
Tabla 38: Presupuesto 175
Tabla 39: Matriculados 182
Tabla 40: Matriculados 2do semestre 183
Tabla 41: Matriculados 1er semestre 185
Tabla 42: Matriculados por carreras 2015-02 187
Tabla 43: Matriculados por carreras 2016-01 189

Tabla 44: Inscritos 2do semestre 193
Tabla 45: Inscritos 1er semestre 193
Tabla 46: Admitidos 2do semestre 194
Tabla 47: Admitidos 1er semestre 194
Tabla 48: Matriculados 2do semestre 195
Tabla 49: Matriculados 1er semestre 195
Tabla 50: 2015-02 vs 2014-02 196
Tabla 51: Crecimiento 2015-02 vs 2014-02 198
Tabla 52: 2016-01 vs 2015-01 201
Tabla 53: Crecimiento 2016-01 vs 2015-01 204
Tabla 54: Variación estudiantes 2do semestre 208
Tabla 55: Variación estudiantes 1er semestre 208
Tabla 56: Relaciones Ingreso/Inversión y Beneficio/Inversión 209

ANEXOS

Anexo 1: Oferta académica de Pregrado y Servicios.

Anexo 2: Procesos de Promoción actuales.

Anexo 3: Procesos de Admisión actuales.

Anexo 4: Matriz de universidades competidoras.

Anexo 5: Proveedores de la PUCE.

Anexo 6: Investigación Percepción 2015.

Anexo 7: Recopilación de estudios de mercado 2013-2014 (comparativos).

Anexo 8: Investigación de mercado para al segmento Q5, 2015.

Anexo 9: Estudios comparativos.

Anexo 10: Matriz QSPM.

Anexo 11: Evolución histórica de Cupos, Estudiantes Inscritos y Estudiantes Admitidos.

Anexo 12: Cruces en parejas de Inscritos, Admitidos y Matriculados.

Anexo 13: Cruce estudiantes Matriculados vs. Cupos.

Anexo 14: Propuesta de Comunicaciones Integradas, en detalle.

Anexo 15: Benchmarking Áreas de Promoción de la competencia.

Anexo 16: Proceso de Inscripción propuesto.

Anexo 17: Presupuesto de Promoción 2016.

Anexo 18: Evolución Cupos, Estudiantes Inscritos y Estudiantes Admitidos hasta los semestres 2015-02 y 2016-01.

Anexo 19: Cruces en parejas de Inscritos, Admitidos, Matriculados y Cupos para los semestres 2015-02 y 2016-01.

Anexo 20: Estudiantes Inscritos y Estudiantes Admitidos por carreras en los semestres 2015-02 y 2016-01.

Anexo 21: Cruces en parejas de Inscritos, Admitidos, Matriculados y Cupos por carreras 2015-02 y 2016-01.

Anexo 22: Resultados por Facultad y Carrera.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación es la propuesta de un Modelo de Comunicaciones Integradas de Marketing para la Oferta Académica de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede matriz, fundamentada en el mejoramiento de los procesos de Promoción y de Admisión.

En el capítulo I se elabora una breve compilación de modelos teóricos para el diseño de una propuesta de Comunicaciones Integradas de Marketing y para el mejoramiento de procesos aplicables a una Universidad como la PUCE, sede matriz, compatibles con su cultura y forma de proceder.

El capítulo II presenta los resultados de investigaciones de mercado y el levantamiento de información relevante que culminan con un diagnóstico de la situación actual y de su oferta académica, frente a las nuevas realidades y desafíos internos y externos.

En el tercer capítulo se elabora el diseño mejorado de los procesos de Promoción y de Admisión para responder a sus nuevas realidades y desafíos; y se realiza la propuesta de la nueva estructura de Comunicaciones Integradas de Marketing.

El cuarto capítulo desarrolla la propuesta estratégica y operativa del Modelo de Comunicaciones Integradas de Marketing para la oferta académica de pregrado fundamentada en el mejoramiento de los procesos de Promoción y de Admisión.

El capítulo V expone los resultados de la implementación de la propuesta de Comunicaciones Integradas de Marketing obtenidos en el año 2016; con un análisis general y por carreras, con una proyección de los ingresos adicionales que percibirá la PUCE y con una referencia a la relación beneficio/costo que genera la aplicación del modelo propuesto.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se llegó y se formulan las recomendaciones para la gestión futura de la propuesta del modelo de Comunicaciones Integrales de Marketing.

INTRODUCCIÓN

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, desde su creación en 1946, ha sido pionera y líder en la educación superior del país, la PUCE es una obra educativa encomendada a la Compañía de Jesús en el Ecuador, su principio y fundamento es el Paradigma Pedagógico Ignaciano, tiene como misión "contribuir, de un modo riguroso y crítico, a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales" (PUCE, s.f.c.).

A través de los años, la PUCE ha sido reconocida como una de las mejores universidades del país a nivel nacional e internacional, en noviembre de 2009 fue acreditada y reconocida por el CONEA (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior) con la máxima categoría, como universidad "A", según el Mandato Constituyente No. 14, Evaluación de Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador. (CONEA, 2009).

Sin embargo, en la última evaluación y categorización de universidades realizada por el CEAACES (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior), la PUCE recibe la categoría "B", de conformidad al Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas, aprobado por el Pleno del CEAACES, mediante Resolución No.001-073-CEAACES-2013, de fecha 26 de noviembre de 2013 (CEAACES, 2013). Tal situación

ubica a la PUCE en el grupo de alto rendimiento universitario, pero no en la categoría más alta, lo que ocasiona una disminución en la demanda de aspirantes a su oferta académica de pregrado, la que normalmente había sido creciente.

Frente a esta realidad, la PUCE emprende inmediatamente en planes de mejora aprobados por el CEAACES, para ser desarrollados durante el 2014 y 2015.

El cumplimiento de estos planes de mejora requiere una inversión financiera adicional que no estaba presupuestada; por tal razón, en mayo de 2014, el Consejo Superior de la PUCE, máximo cuerpo colegiado de la Universidad, decide disminuir el beneficio de descuento en el Sistema de Pensión Diferenciada que otorga a sus estudiantes, como una de las fuentes de generación de ingresos para cumplir con los proyectos de mejora comprometidos con el CEAACES. Concretamente, la decisión es disminuir, gradualmente, en cada semestre, 10 puntos en el beneficio de descuento por pensión diferenciada, medida que trae como consecuencia un incremento del costo de la colegiatura semestral y la disminución en la demanda de aspirantes para la oferta de pregrado de la Universidad.

Las estadísticas sobre el número de aspirantes inscritos, admitidos y estudiantes matriculados para pregrado de la PUCE en los últimos semestres, de acuerdo a los datos de la Dirección General de Estudiantes de la PUCE, presentan una tendencia marcada hacia la baja.

Las nuevas realidades y desafíos internos y externos hacen que sea necesaria la toma de decisiones estratégicas que permitan incrementar el número de aspirantes, admitidos y matriculados. Como respuesta a esa necesidad, en el presente trabajo de titulación, se propone un Modelo de Comunicaciones Integradas de Marketing para la oferta académica de pregrado fundamentada en el mejoramiento de los procesos de promoción y de admisión.

La propuesta de Comunicaciones Integradas para la PUCE, sede matriz, se basa en integrar armónicamente a los macroprocesos de Promoción y de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas, de tal manera que den un efecto sinérgico y una optimización de recursos y de esfuerzos sin duplicidad de actividades, buscando impactos comunicacionales efectivos en los diferentes públicos (targets), pero que persigan objetivos y metas comunes.

Los resultados obtenidos con la aplicación de la propuesta de Comunicaciones Integradas de Marketing son de crecimiento en los rubros Inscritos, Admitidos y Matriculados en los dos semestres 2015-02 y 2016-01. Igualmente, hay un crecimiento general para las relaciones entre esos tres rubros y respecto a los cupos ofertados.

La PUCE sede matriz debería consolidar el Modelo de Comunicaciones Integradas de Marketing, incrementando su inversión ya que el resultado es efectivo y rentable como se demostró con la implementación de la propuesta en el 2016.

1. REFERENCIAS TEÓRICAS

1.1 MODELOS TEÓRICOS DE REFERENCIA

Para el presente trabajo de investigación, se compilarán y armonizarán los modelos de referencia teóricos relacionados con la composición de un plan de Marketing para una organización de servicios, con la estructura de Comunicaciones Integradas de Marketing; y, con la teoría general de mejoramiento de procesos.

1.1.1 El plan de Marketing

Existe un sin número de formatos y estructuras para la elaboración de un plan de Marketing; es más, cada organización, dependiendo de su complejidad y experiencia, puede tener su propio formato. Para esta investigación, se tomará como guía un modelo genérico de plan de Marketing para empresas de servicios, como lo es la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

A continuación se presenta un modelo adaptado de la teoría de los autores clásicos Jerome Mc. Carthy, William D. Perreault y Philip Kotler (Serrano, 2011):



Figura 1. Plan de Marketing para servicios
Fuente: Slideshare, 2011.
Elaborado por: Humberto Serrano.

Como consta en el modelo, existe una fase de diagnóstico interno, en donde se identifican las fortalezas y debilidades internas de la organización. Como metodología para obtener esta información, es posible trabajar con el Modelo de la Cadena de Valor Genérica de Michael Porter, obtenida de su obra *Ventaja Competitiva* (1985), la cual permite identificar las fortalezas y debilidades de cada una de las actividades primarias y de apoyo:



Figura 2. Modelo de la Cadena de Valor Genérica
Fuente: Web y Empresas, 2012.
Elaborado por: Web y Empresas.

De igual manera, el modelo de plan de Marketing expuesto anteriormente contempla una fase de diagnóstico externo, la cual está constituida por el levantamiento de información sobre las fuerzas del macro y microambiente de la organización. Este análisis se lo hace con el fin de identificar las oportunidades y amenazas externas.

Por un lado, el macroambiente está constituido por fuerzas externas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, legales (hasta ahí el modelo que algunos autores denominan PESTEL, por sus siglas), demográficas y culturales que afectan a la organización.

Para el análisis de las fuerzas del microambiente, Michael Porter, en su obra *Estrategia Competitiva* (1980), menciona que puede aplicarse el Modelo de la Rivalidad Ampliada, el cual se expone a continuación:



Figura 3. Modelo de la Rivalidad Ampliada
Fuente: Bligoo, 2011.
Elaborado por: José Ángel Hernández.

Con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, se procede a su integración a través de un Análisis FODA (por sus siglas) conjunto. Con ello se culminará con los esfuerzos de análisis y, posteriormente, se procederá a trabajar en la fase de toma de decisiones:



Figura 4. Plan de Marketing para servicios
Fuente: Slideshare, 2011.
Elaborado por: Humberto Serrano.

Los esfuerzos de decisiones tienen que ver con la segmentación del mercado, la determinación del mercado meta (segmentos meta) y la definición de la estrategia genérica de posicionamiento y diferenciación. Con esta base, se procederá a la estructuración del Marketing Mix; es decir, la mezcla de estrategias de las 4 P's: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación). Las Comunicaciones Integradas de Marketing tienen que ver con el detalle de las estrategias del Mix Comunicacional (la "p" de promoción), tema que se abordará a continuación.

1.1.2 Comunicaciones integradas de Marketing (CIM)

Según la Asociación Americana de Agencias de Publicidad (AAAP), las Comunicaciones Integradas de Marketing, como disciplina, resultan de la aplicación del conjunto de herramientas de mercadeo y comunicación (publicidad masiva, mercadeo directo, ventas promocionales, relaciones públicas, etc.) reconociendo el rol estratégico de cada una de ellas y

combinándolas en un plan genérico que genere un impacto comunicacional máximo (TODOMKBLOG, 2013).

A continuación se exponen los pasos para el desarrollo de comunicaciones efectivas de Marketing, definidos por Michael Porter en su obra *Marketing Managment* (2005):



Figura 5. Pasos para el desarrollo de comunicaciones efectivas de Marketing
Fuente: Todo Marketing, 2013.
Elaborado por: Juan José Vásquez.

1.1.3 Mejoramiento de procesos

En una primera instancia es necesario conocer que "las empresas son tan buenas como sus procesos. Los distintos procesos que conforman una organización deben identificarse, mapearse y mejorarse para aumentar la competitividad de las empresas" (Eficacia Gerencial y Productividad S.A., s.f.).

"El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización" (Eficacia Gerencial y Productividad S.A., s.f.).

Con base en ambas citas, se puede resumir lo siguiente: el concepto “mejoramiento de procesos” hace alusión a la metodología que permite a las empresas identificar los procedimientos más importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos y con ello, identificar las mejoras estructurales (Eficacia Gerencial y Productividad S.A., s.f.). Estas últimas usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- Cuellos de botella.
- Reprocesos.
- Actividades que no añaden valor.
- Esfuerzos perdidos.
- División del trabajo innecesaria.
- Inconsistencia.

Para Luis Ernesto Donoso (2013), en el modelo de administración por procesos se debe considerar lo siguiente:



Figura 6. Modelo de administración por procesos
Fuente: Diapositivas de la materia Elementos de Producción en Empresas de Servicios, 2013.
Elaborado por: Luis Donoso.

Adicionalmente, Donoso (2013) aclara que un proceso consta de los siguientes componentes:

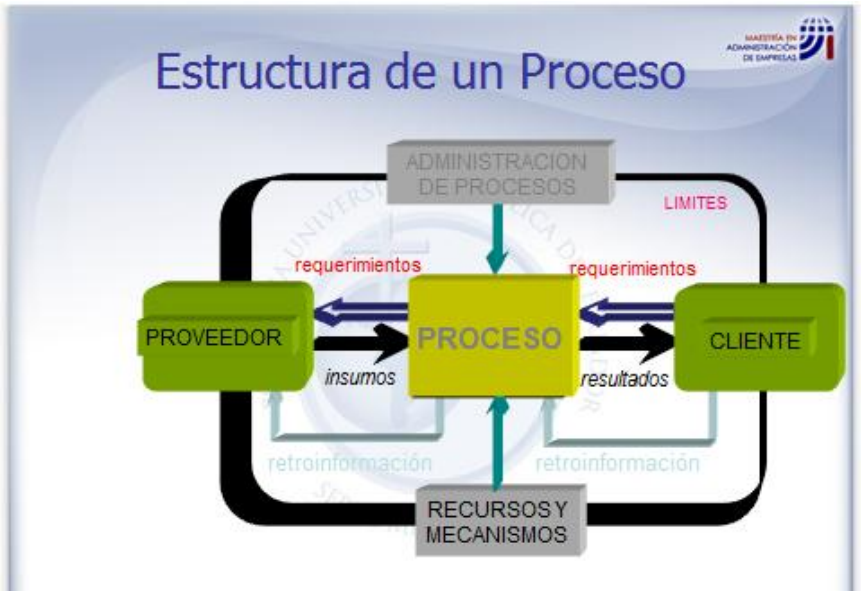


Figura 7. Estructura de un proceso
Fuente: Diapositivas de la materia Elementos de Producción en Empresas de Servicios, 2013.
Elaborado por: Luis Donoso.

Según la página web Calidad y Gestión (2015), la descripción de los procesos se la hace a través del mapa y diagrama correspondientes. El mapa permite la identificación de los procesos, conocer sus estructuras y mostrar las interacciones entre los mismos.

La descripción de un proceso tiene como fin determinar los criterios y métodos para asegurar, y controlar, que las actividades que lo comprenden se lleven a cabo de manera eficaz. Estas actividades pueden ser representadas a través de diagramas de procesos, los cuales facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, ya que permiten una percepción visual del flujo y la secuencia del mismo, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y sus límites. Finalmente, en los diagramas es posible contemplar también las actividades con los respectivos responsables de su ejecución.

La descripción de las características del proceso se la hace a través de una ficha, que no es más que un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso como tal.

Para Calidad y Gestión (2015), en esta ficha es usual encontrar los siguientes elementos:

- Misión u objeto: es el propósito del proceso.
- Propietario del proceso: a quien se le asigna la responsabilidad del proceso.
- Alcance del proceso: establece la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso.
- Indicadores del proceso: permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Van a permitir conocer

la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

- Recursos: Se pueden también incluir los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Modelo de madurez de procesos y empresa de Hammer

Hammer (2007) crea un modelo con el fin de guiar programas de mejora basados en procesos. Se identifican dos conjuntos de características necesarias para el desempeño eficiente de la organización: **los facilitadores**, que se aplican a los procesos individuales y **las capacidades**, que involucran a la empresa. Tanto los facilitadores como las capacidades ofrecen una forma eficaz a las empresas para planificar y evaluar transformaciones basadas en procesos.

Los cinco facilitadores para que un proceso funcione correctamente son:

- **Diseño:** la amplitud de la especificación de cómo se ejecutará el proceso.
- **Ejecutores:** las personas que ejecutan el proceso, particularmente sus destrezas y conocimiento.
- **Responsable:** un alto ejecutivo que es responsable del proceso y de sus resultados.
- **Infraestructura:** sistemas de información y gestión que apoyan el proceso.
- **Indicadores:** las mediciones que utiliza la empresa para rastrear el desempeño del proceso.

Las cuatro capacidades de empresa son:

- **Liderazgo:** los altos ejecutivos que apoyan la creación de procesos.
- **Cultura:** los valores enfocados al cliente, trabajo en equipo, responsabilidad personal y disposición a cambiar.
- **Experticia:** destrezas y conocimiento de rediseño de procesos.
- **Gobernabilidad:** mecanismos para gestionar proyectos complejos e iniciativas de cambio.



Figura 8. Niveles de madurez del BPMM.
Fuente: Scielo, 2014.
Elaborado por: Elizabeth Pérez I, Ileana Pérez II, Yordán Rodríguez III.

Tabla 1. Niveles de madurez del desempeño

Nivel de madurez	Nivel de desempeño	Directriz
1	Sin aproximación formal	No hay una aproximación sistemática evidente; sin resultados, resultados pobres o resultados impredecibles.
2	Aproximación reactiva	Aproximación sistemática basada en el problema o en la prevención; mínimos datos disponibles sobre los resultados de mejora.
3	Aproximación del sistema formal estable	Aproximación sistemática basada en el proceso, etapa temprana de mejoras sistemáticas; datos disponibles sobre la conformidad con los objetivos y existencia de tendencias de mejora.
4	Enfasis en la mejora continua	Proceso de mejora en utilización; buenos resultados y tendencia mantenida a la mejora.
5	Prestaciones de "mejor en su clase"	Proceso de mejora ampliamente integrado; Resultados demostrados de "mejor en su clase" por medio de benchmarking.

Fuente: Scielo, 2014.
Elaborado por: Elizabeth Pérez I, Ileana Pérez II, Yordán Rodríguez III.

En la publicación *Herramientas para el análisis y mejora de procesos (2008)* se recomienda una serie de herramientas para el mejoramiento de procesos. Según Kaouru Ishikawa, con la aplicación de las mismas es posible resolver el 80% de los problemas de una organización:

Tabla 2. 7 herramientas de Ishikawa

Inicialmente, siete herramientas fueron recopiladas por Ishikawa, posteriormente se añadieron otras: Las siete herramientas de Ishikawa (7H)	• Diagrama de Pareto • Diagrama causa - efecto Histograma • Hoja de datos • Figura de control • Diagrama de dispersión Estratificación
Otras herramientas clásicas	• Diagrama de flujo • Tormenta (o lluvia) de ideas • Los cinco porqués • Diagrama de Gantt

Las siete nuevas herramientas	• Diagrama de afinidad • Diagrama de relación • Diagrama en árbol • Diagrama matricial • Diagrama de decisiones de acción • Diagrama sagital • Análisis factorial de datos

Fuente: Calidad y Gestión, 2015.
Elaborado por: Calidad y Gestión.

1.2 ANÁLISIS DE APLICABILIDAD Y PERTINENCIA A LA REALIDAD DE LA PUCE, SEDE MATRIZ

Los modelos presentados en el apartado anterior fueron seleccionados en función de su factibilidad de aplicación a la realidad que vive actualmente la PUCE, sede matriz, y de la disponibilidad de información de fuentes secundarias y primarias; internas y externas.

Para el diagnóstico y análisis situacional se utilizarán los modelos:

- Macroambiente.
- Microambiente (5 Fuerzas de Porter).
- Cadena de valor.
- Mapa de procesos.
- Matriz FODA.

Para la descripción y la propuesta de mejoramiento de los procesos de Promoción y de Admisión de la PUCE se utilizarán las siguientes herramientas:

- Histograma.
- Diagrama de flujo.
- Tormenta de ideas.
- Figuras de tendencias.

Para la propuesta estratégica de Comunicaciones Integradas de Marketing se seguirá la lógica secuencial de formulación de:

- Objetivos.
- Estrategias.
- Plan operativo.
- Presupuesto.

Así como también el Modelo de Madurez de procesos de Hammer.

La propuesta de implementación del modelo de Comunicaciones Integradas de Marketing se fundamentará en dos directrices:

- Calendarización.
- Gestión del presupuesto.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 LA PUCE SEDE MATRIZ, OFERTA ACADÉMICA DE PREGRADO Y SERVICIOS

2.1.1 Antecedentes

2.1.1.2 Historia

En la página web de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (s.f.a.) se exponen los hitos más importantes en su historia, mismos que se resumen a continuación:

El 2 de julio de 1946, José María Velasco Ibarra, presidente de la República del Ecuador, expidió el decreto 1228 (publicado seis días después en el Registro Oficial N° 629) el cual autorizaba el funcionamiento de las universidades particulares. Esto se dio gracias a la gestión de los integrantes del Cuerpo Gubernativo conformado para la dirección de la universidad. Dado este acontecimiento, el padre Aurelio Espinosa Pólit, S.J., quien fue nombrado rector por el cuerpo encargado, consiguió una sede, planta docente, financiamiento y elaboró los planes de estudio.

En septiembre, el ministro de Educación, Pedro Pinto Guzmán, otorgó la respectiva autorización para que pudieran comenzar con sus proyectos de enseñanza. Dos meses después, la universidad empezó su primer ciclo académico con la facultad de Jurisprudencia solamente. Con el pasar de los años, se creó la facultad de Economía; le siguieron las de Ciencias de la Educación, Ingeniería Civil, Trabajo Social, etc.

Dos de los hitos más importantes para la universidad se dieron en 1954, año en el que se inauguró el campus en la avenida 12 de Octubre, terreno que fue donado por Leonor Heredia Bustamante, y cuando se le confirió el título de Universidad Católica por la Congregación de Seminarios y Universidades de la Santa Sede.

Actualmente, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador cuenta con una amplia propuesta de pregrado, así como opciones de posgrado. Funciona en la avenida 12 de Octubre, aunque en años venideros contará con un nuevo campus ubicado en Nayón.

2.1.1.2 Filosofía institucional

- **Misión**

En la página web de la universidad (s.f.c.) se toma en consideración dos perspectivas correspondientes a la misión institucional:

> **COMO UNIVERSIDAD:**
>
> Considera misión propia el contribuir, de un modo riguroso y crítico, a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.
>
> En dicha misión, asume el deber de prestar particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco propugna el respeto a la dignidad y a los derechos de la persona humana, y a sus valores trascendentes, y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia.
>
> Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente. Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.
>
> Dirige su actividad hacia la persona integral, para superar una formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad. Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente. Con ello pretende la integración del saber. Promueve el compromiso de todos los miembros de la

> comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación.
>
> **COMO UNIVERSIDAD CATÓLICA:**
>
> Se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.

- **Visión**

Por otro lado, y como visión institucional, la PUCE expone lo siguiente (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, s.f.c.):

> En los próximos años, la PUCE, fundamentada en el pensamiento y en las directrices pedagógicas ignacianas, se consolidará como un sistema nacional integrado competitivo y auto sostenible, con infraestructura tecnológica de vanguardia.
>
> Será reconocida por su gestión ética en servicio de la comunidad, y por su estructura académica moderna para la formación de profesionales con responsabilidad social.
>
> Será también reconocida por los resultados de la investigación científica desarrollada en sus unidades académicas, por realizar su gestión con el apoyo de un sistema técnico, innovador y efectivo, con procesos eficientes y recursos humanos capacitados y comprometidos con la misión institucional.

- **Valores Institucionales**

Los valores institucionales (PUCE, 2008) de la institución se disponen de la siguiente manera:

- Justicia.
- Integridad.
- Responsabilidad Social.
- Equidad.
- Innovación.
- Igualdad de oportunidades.
- Diversidad.
- Reconocimiento del mérito individual.
- Sentido de pertenencia a la institución.

- Orientación al servicio.
- Mejoramiento continuo.
- Trabajo en equipo.
- Puntualidad.
- Disciplina.

La universidad considera los siguientes principios institucionales, los cuales se exponen en el *Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador* (2011, p.2):

> **Art. 4.-** En cuanto a universidad:
>
> a) Es una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.
> b) Presta particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco, propugna el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y sus valores trascendentes y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia.
> c) Goza de aquellas autonomías institucionales que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.
> d) Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común
> e) Dirige su actividad hacia el hombre integral, para superar una formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad en el ejercicio profesional.
> f) Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después de un diálogo entre las diversas disciplinas que la enriquecen mutuamente. En una palabra pretende la integración del saber.
> g) Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales a través del diálogo y la participación de conformidad con el presente Estatuto.

Finalmente, en el *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional* (2008), se expone los objetivos que pretende alcanzar la PUCE a través de sus diversos procedimientos:

- Lograr que la PUCE disponga de una estructura académica moderna acorde con las demandas de la sociedad.
- Fortalecer el sistema de investigación que contribuye a la innovación y al desarrollo del pensamiento, la ciencia y la tecnología.
- Fortalecer el sistema de interacción con la comunidad basado en los principios y valores de la PUCE.
- Implantar un sistema de gestión administrativa y financiera que contribuya de manera efectiva al desarrollo académico.
- Lograr la sustentabilidad económica para el funcionamiento de la PUCE.

- Consolidar y fortalecer el SINAPUCE.
- Mejorar el entorno laboral y las capacidades del personal académico y administrativo.

2.1.1.3 Diagnóstico situacional interno

- **Organigrama estructural**

La figura 8 muestra la estructura que rige en la universidad, tomando en cuenta la relación existente entre unidades administrativas y académicas.

- **Mapa de Procesos**

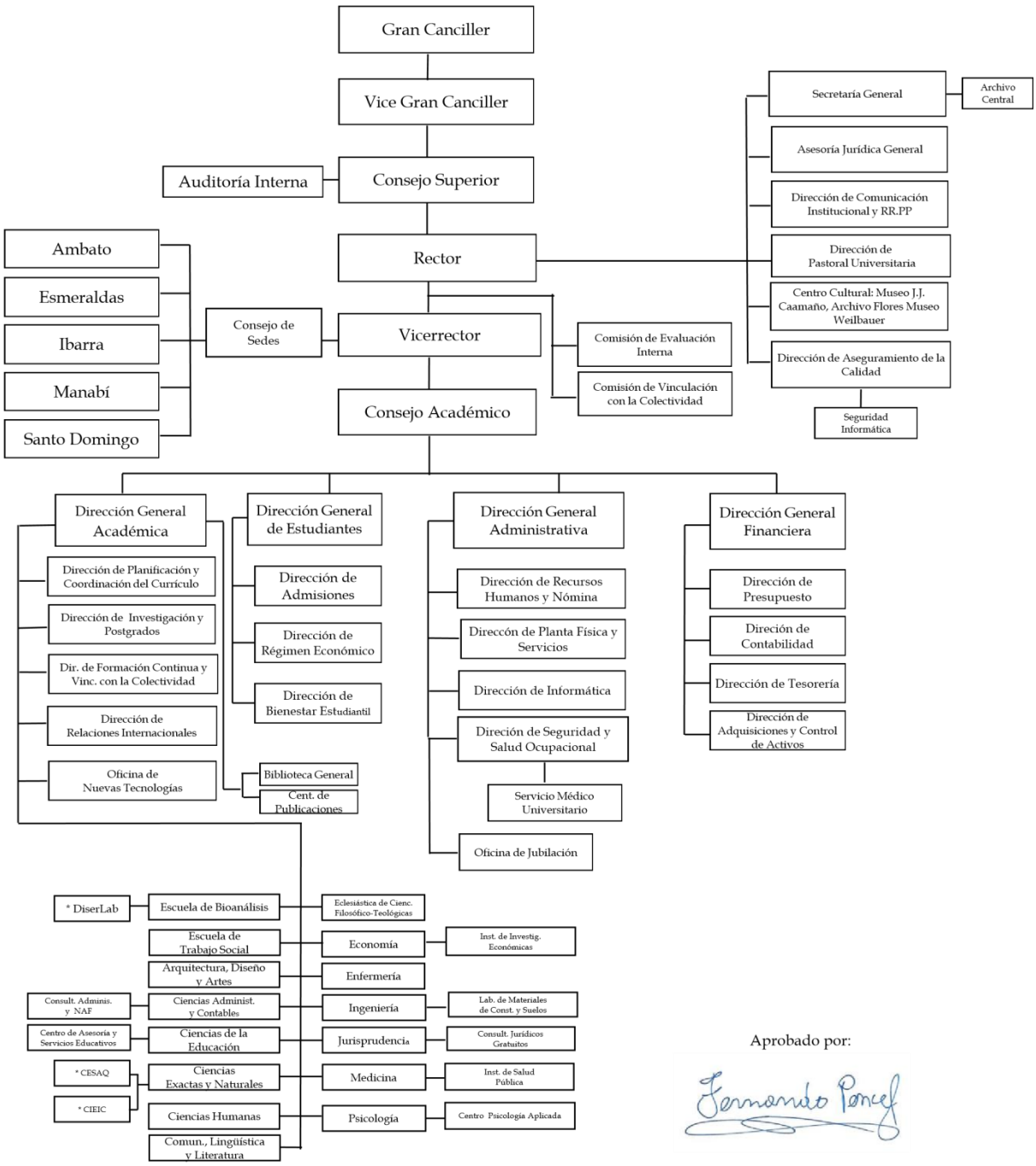
La figura 9 muestra el Mapa de Procesos de la PUCE, sede matriz.

Relación Procesos vs. Organigrama

Como se puede observar en el Mapa de Procesos, los procesos de Promoción y de Admisión están considerados como procesos fundamentales dentro de la Gestión Estratégica, manteniendo los dos procesos una relación Proveedor-Cliente.

En el Organigrama estructural, bajo la Dirección General de Estudiantes, aparecen tres Direcciones: de Admisiones, de Régimen Económico y de Bienestar Estudiantil. Estructuralmente no aparece oficialmente una Dirección de Promoción, sin embargo, operativamente siempre existió una unidad no reconocida de Promoción que funcionó como una Dirección más de la Dirección General de Estudiantes (DGE).

Adicionalmente, en el Mapa de Procesos, los procesos de Comunicación Interna y Promoción aparecen como funciones Cliente-Proveedor; sin embargo, en el Organigrama la Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas es una unidad que depende directamente del Rectorado con total desvinculación con la unidad de Promoción de la DGE.



DiserLab: Diagnóstico Investigación Servicios Laboratorios
CESAQ: Centro de Servicios Ambientales y Químicos
CIEC: Centro de Investigación de Enfermedades Infecciosas y Contagiosas
16/03/2016
MIFE

Figura 9. Organigrama estructural
Fuente: PUCE, 2016.
Elaborado por: PUCE.

- **Mapa de procesos**

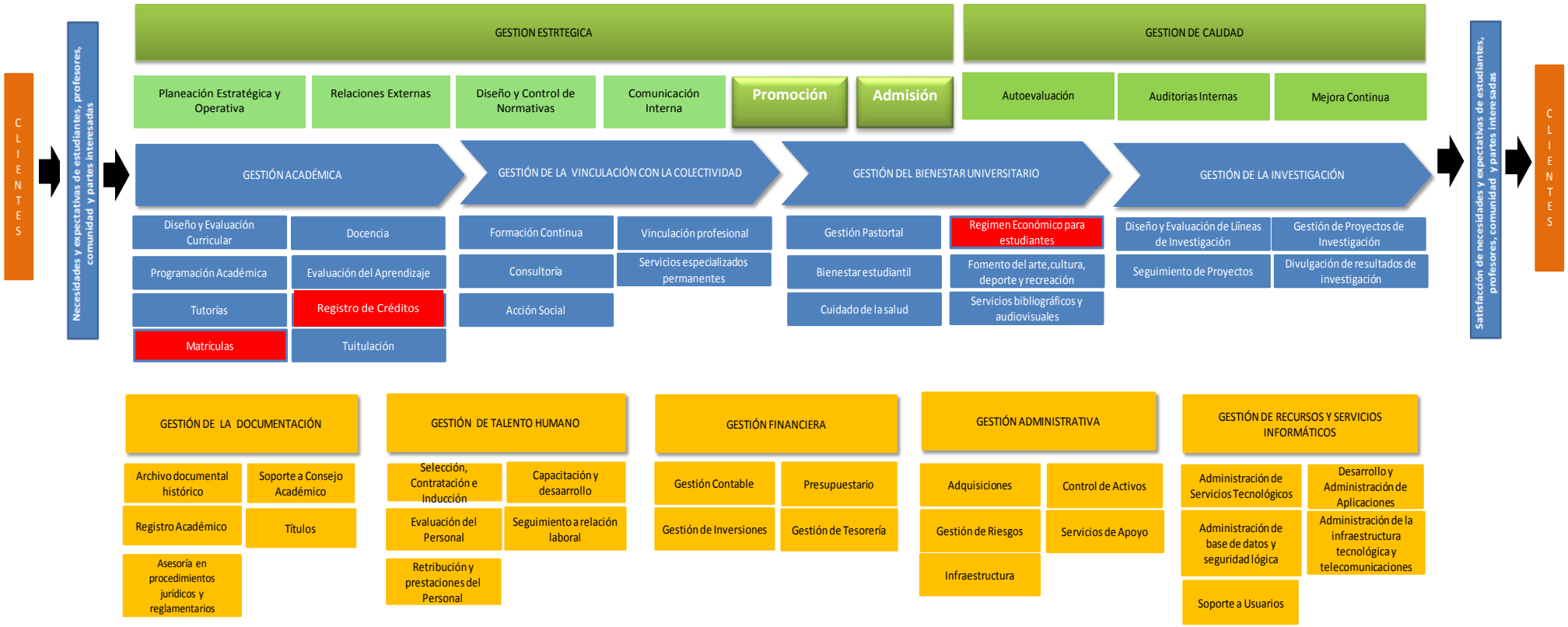


Figura 10. Mapa de procesos
Fuente: PUCE, 2008.
Elaborado por: PUCE.

2.1.2 Oferta académica de pregrado y Servicios

La universidad cuenta con 15 facultades, dentro de las cuales se ofertan las carreras que se exponen en el ANEXO 1. Adicionalmente, y dentro del mismo documento, se detallan los servicios que la PUCE ofrece a sus estudiantes y al público en general.

2.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE PROMOCIÓN Y ADMISIÓN

Los procesos de Promoción y de Admisión son responsabilidad de la Dirección General de Estudiantes de la PUCE. A continuación se presenta la cadena de valor con todos los procesos que son responsabilidad de la DGE:

- **Cadena de valor DGE**



Figura 11. Cadena de valor de la DGE.
Fuente: DGE, 2015.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

A continuación se presenta una breve descripción de las principales responsabilidades de cada uno de los procesos a cargo de la DGE:



- Planificación y coordinación con unidades académicas y administrativas para promocionar la PUCE.

- Promoción directa en colegio (charlas, ferias, visitas, orientadores de colegio).
- Gestión de Redes Sociales (Community Manager).
- Publicidad en medios de comunicación.
- Estudios de mercado.
- Diseño imagen para todas las campañas.
- Actividades BTL: Casa Abierta.

ADMISIONES

- Información: A los aspirantes y al público en general.
- Inscripción: En línea: Carreras de Pregrado-Modalidad Presencial. Manual: Modalidad Semipresencial y Programas de Postgrado.
- Examen de ingreso: Elaboración, Administración y Validación de la Prueba de Aptitud Académica para las carreras de Pregrado y los programas de Postgrado.
- Calificación del examen y entrega de resultados: Lista de aspirantes admitidos de acuerdo al cupo ofertado por la DGA.
- Historial de admisiones: Cuadros estadísticos de los aspirantes inscritos, admitidos y matriculados en cada semestre.

RÉGIMEN ECONÓMICO

Sistema de Pensión Diferenciada (SPD)

Tabla 3. Total de estudiantes matriculados con SPD primer semestre 2015-2016

TOTAL DE ESTUDIANTES MATRICULADOS CON SISTEMA DE PENSION DIFERENCIADA PRIMER SEMESTRE 2015-2016

CATEGORIAS	A	B	C	D	E	F	Total
Número de estudiantes	1.169	2.137	1.916	1.350	787	1.647	9.006
Porcentaje	13	24	21	15	9	18	100

Fuente: Dirección de Régimen Económico, 2016.
Elaborado por: DRE.

Tabla 4. Variables sociales y económicas del SPD

VARIABLES SOCIALES:	
VIVIENDA	Arrendada, hipotecada, prestada, propia.
SALUD	Enfermedad degenerativa, catastrófica, neurológica, etc.
TIPO DE FAMILIA	Monoparental, Completa, ampliada.
MIEMBROS DE FAMILIA	Número de miembros de familia.
VARIABLES ECONÒMICAS:	
TIPO DE TRABAJO	Fijo, temporal, subempleo, lugar de trabajo, cargo, tiempo de servicio, etc.
INGRESO	Único, compartido, fijo, variable.
EGRESO	Déficit cubren con ayudas familiares, préstamos, tarjeta, etc.
PRÈSTAMOS	Herramienta de trabajo, de consumo, salud, etc.

Fuente: Dirección de Régimen Económico, 2015.
Elaborado por: DRE.

Sistema de Becas

Tabla 5. Variables sociales y económicas del SPD

TIPO	BENEFICIARIO
POLÌTICAS DE CUOTAS (PUCE-SNNA)	A los **estudiantes Bachilleres** que el ENES le otorgó un cupo para la PUCE.
CAPACITACIÒN	**Personal Administrativo** (sujeto a presupuesto).
COMBATIENTES DEL CONFLICTO BÈLICO DE 1999	**Estudiantes** cuyos padres sean considerados héroes de guerra.
COMUNIDADES RELIGIOSAS	**Estudiantes** aspirantes a ser Sacerdotes.
CULTURALES	**Estudiantes** que practican alguna de las agrupaciones culturales que tiene la PUCE.
DEPORTIVAS	**Estudiantes** que practican alguna de las disciplinas deportivas que tiene la PUCE.
HERMANOS	Cuando son **dos o más hermanos solteros** y que dependen económicamente de los padres. No se aplica en proceso de titulación.
LABORALES	**Hijos (as) y cónyuge del SINAPUCE**, se aplica este beneficio para una sola carrera.
ESTUDIANTES DE LA COMPAÑÍA DE JESÙS	**Estudiantes** en proceso de formación bajo la orden de la Compañía de Jesús.
DISCAPACIDAD	**Estudiantes** que presenten cualquier tipo de discapacidad y este certificada por el Ministerio de Salud.
EXCELENCIA ACADEMICA	**Estudiantes** que obtiene el mejor puntaje de cada Facultad. Se aplica al 1% del total de matriculados de cada Unidad Académica.
CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	
Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	Hijos de los funcionarios del Ministerio.
Fundación Hanns Seidel	Estudiantes indígenas o con situación económica baja.

Fuente: Dirección de Régimen Económico, 2015.
Elaborado por: DRE.

Servicios

- Parqueaderos: abierto, cerrado, El Girón, fines de semana, nocturno.
- Crédito diferido PUCE: Plan de pagos mensual (25% cada mes).

Tabla 6. Becas asignadas 2015

BECAS 2015 PUCE QUITO		
Descripción cuenta contable	**TOTAL BECAS**	%
PENSIÓN DIFERENCIADA	17.239.903,73	78,50%
EXCELENCIA ACADÉMICA	193.519,52	0,88%
COMUNIDADES RELIGIOSAS	158.192,49	0,72%
DISCAPACIDAD	40.781,68	0,19%
CULTURAL	142.603,12	0,65%
DEPORTIVA	134.700,28	0,61%
HERMANOS	987.164,60	4,49%
CONVENIOS INTERNACIONALES	127.068,07	0,58%
MAESTRIAS	13.216,00	0,06%
INSTITUCIONALES	10.388,60	0,05%
ESPECIALES MAESTRIAS	27.659,41	0,13%
SERVICIOS PRESTADOS	3.369,00	0,02%
VARIOS	1.058.930,94	4,82%
SNNA PUCE PARCIALES	774.640,34	3,53%
SNNA PUCE TOTALES	1.049.290,78	4,78%
Total	**21.961.428,56**	100,00%

Fuente: Dirección de Régimen Económico, 2015.
Elaborado por: DRE.

BIENESTAR ESTUDIANTIL

Coordinación de Cultura

Grupos Artísticos:

- Coro.
- Grupo de Danza contemporánea.
- Grupo de Danza española.
- Grupo de Danza folclórica ecuatoriana.
- Grupo de Teatro clásico.
- Grupo de Cámara.

Talleres de Iniciación a las Artes:

- Escuela de guitarra clásica.
- Escuela de guitarra popular.
- Danza árabe.
- Danza tropical.
- Danza aérea.
- Danza neoclásica.
- Tuna Universitaria.
- Dibujo y Pintura.
- Actuación.
- Capoeira.

- Canto.
- Tango y Folklore argentino.
- Parkour.

Talleres de Creación Artística:

- Percusión y movimiento corporal.
- Fotografía.
- Orfebrería decorativa.
- Yoga.
- Cerámica.

Coordinación de Deportes

Disciplinas Deportivas:

- Aeróbicos y gimnasia formativa.
- Ajedrez.
- Atletismo.
- Acondicionamiento Muscular.
- Baloncesto.
- Deporte de aventura.
- Fútbol.
- Racquetball.
- Rugby.
- Taekwondo.
- Tenis de Mesa.

- Tenis de Campo.
- Voleibol.
- Servicio de Fisioterapia.

Coordinación de Promoción de Salud

Se enfoca en los ejes de:

- Nutrición Saludable.
- Salud Mental.
- Salud Reproductiva (Sexualidad Sana).

A través de:

- Consultas salud mental.
- Consultas sobre sexualidad sana.
- Asesoría en psicología clínica.
- Asesoría en psicología educativa.
- Asesoría nutricional.
- Asesoría en gestión social.
- Desarrollando Conferencias, Talleres, Consejerías Personalizadas, Jornadas de Salud y Ferias de Salud.
- Propicia la participación de los estudiantes a través del proyecto Líderes en Salud PUCE.

Acompañamiento a estudiantes con discapacidad

- Inclusión de estudiantes con discapacidad.
- Seguimiento académico y psicológico.
- Actividades coordinadas con las diferentes instancias de la Universidad.
- Sensibilización.
- Adaptaciones.

Bolsa de empleos y pasantías

Integración de los estudiantes al entorno laboral del país a través de convenios con organizaciones del sector público y privado.

Interculturalidad PUCE

Grupo conformado por estudiantes de la PUCE de distintas etnias del país con el objetivo de difundir y promocionar la diversidad cultural y la inclusión dentro de la Universidad a través de eventos culturales.

Organizaciones estudiantiles (ASOCIACIONES Y FEUCE Q)

Apoya, asesora y supervisa los proyectos de las organizaciones estudiantiles (asociaciones y FEUCE Q), en el ámbito social, académico, cultural, deportivo y electoral.

Asesora y apoya a estudiantes sobre nuestra forma de ser y de proceder.

- **Principales proyectos 2015**

PROMOCIÓN

- Estructuración de un equipo permanente de Marketing Estratégico conformado por profesionales de la FCAC, FCLL, DGE, DCI&RRPP y Agencia(s) de Publicidad.
- Diseño e implementación de un Plan de Reposicionamiento de la marca PUCE.
- Fortalecimiento del vínculo y relaciones con los diferentes públicos-meta a través de plataformas CRM y digitales.
- Diseño e implementación de programas específicos para cada carrera y programa que oferta la PUCE.

ADMISIONES

- Actualización y mejora de los procesos y criterios de admisión de la PUCE (que incluya convenios con colegios de la Compañía de Jesús, Católicos y Emblemáticos).
- Diseño e Implementación de cursos de Preparación para el Examen de Admisión y de cursos de Nivelación para no admitidos.
- Mejora del proceso de inscripción en línea e implementación para los aspirantes a las carreras de Modalidad Semipresencial y a los Programas de Postgrado.
- Estandarización del proceso de admisión a los Programas de Postgrado.

RÉGIMEN ECONÓMICO

- Actualización, mejora y automatización de los procesos de Régimen Económico, especialmente, del Sistema de Pensión Diferenciada (Parámetros de ubicación, conversión a quintiles, etc.) y de las becas que ofrece la PUCE.
- Diseño e implementación de un plan para captar donantes a través de convenios para becas.
- Mejora del Crédito Diferido PUCE y búsqueda de fuentes de financiamiento a corto, mediano y largo plazo para los estudiantes.

BIENESTAR ESTUDIANTIL

- Implementación de un Sistema de Monitoreo de la satisfacción de los estudiantes con los servicios que ofrece la PUCE (que incluya gestión de quejas y reclamos).
- Estructuración de la unidad permanente de Inclusión y Acompañamiento a los estudiantes provenientes de grupos vulnerables.
- Estructuración del grupo de apoyo a estudiantes que vienen de provincias.
- Fortalecimiento de la Bolsa de Empleo y Pasantías a través de un portal electrónico.

2.2.1 Proceso de Promoción

La estructura Cliente-Proveedor, del Proceso de Promoción es la siguiente:

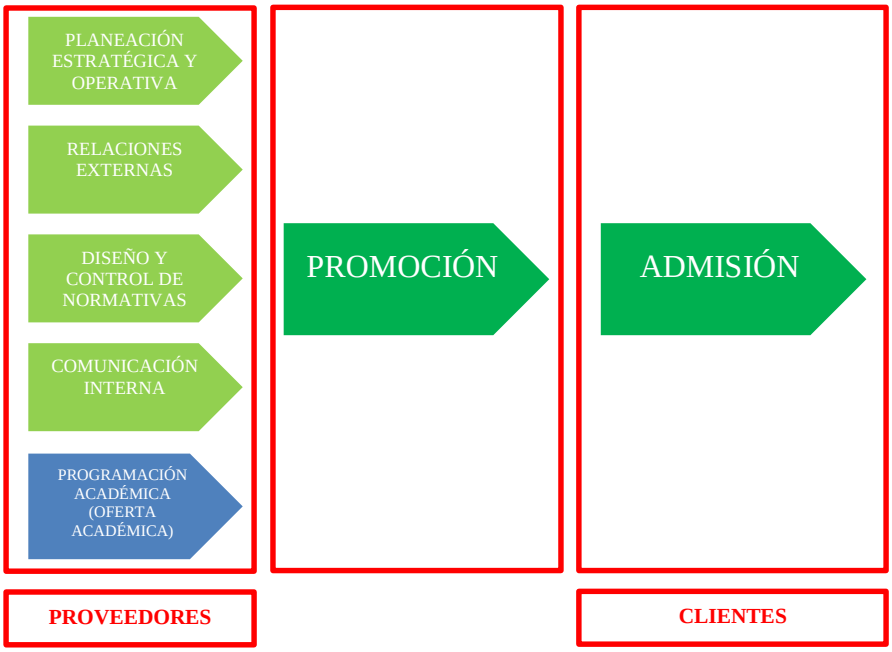


Figura 12. Estructura Cliente-Proveedor del proceso de Promoción
Fuente: PUCE, 2015.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

A continuación se muestran los subprocesos del proceso de Promoción:



Figura 13. Subprocesos del Proceso de Promoción
Fuente: DGE, 2015.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

El subproceso fundamental es el de Planeación de la Promoción, su descripción es la siguiente:

	DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO P02-01	**Proceso:** Planificación de Promoción	
	Edición No. 01	**Pág. 1 de 4**

1. PROPÓSITO

Crear un círculo de mejoramiento continuo comprendido en planear, hacer, verificar y actuar para los procesos de la Coordinación de promoción, a través Planes de Marketing, documentos e informes.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica a los procesos de Planificación de promoción, Promoción directa en colegios y en los Planes estratégicos de la PUCE.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de promoción

4. DEFINICIONES

- Plan de Marketing: Documento que cuenta con la planificación estratégica para un periodo dentro de la Coordinación.
- Acción correctiva: Corregir la causa de una inconformidad.

5. POLÍTICAS

- La aprobación del Plan de marketing necesita la aprobación de Director General de Estudiantes.
- Todas las acciones correctivas deben contar con su justificación de realización.

6. INDICADORES

Nombre	**Índice de alcance de objetivos**				
Descripción	Índice que indica porcentaje de objetivos alcanzados en un periodo				
Fórmula	**Frecuencia**	**L.I**	**L.S**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
$\left[\frac{Número\ de\ objetivos\ realizados}{Número\ de\ objetivos\ planificados}\right] \times 100$	Semestral	80%	90%	Asistente de Promoción	Coordinador de Promoción

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Coordinador de Promoción	Coordinador de Promoción
Fecha:	Fecha:

Nombre	**Porcentaje de Posicionamiento**				
Descripción	Muestra la cantidad de estudiantes que tienen como primera opción a la PUCE				
Fórmula	**Frecuencia**	**L.I**	**L.S**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
$\left[\frac{\#\ estudiantes\ que\ tienen\ como\ primera\ opción\ a\ la\ PUCE}{Total\ de\ estudiantes\ potenciales}\right] \times 100$	Semestral	15%	20%	Asistente de Promoción	Coordinador de Promoción

7. DOCUMENTOS

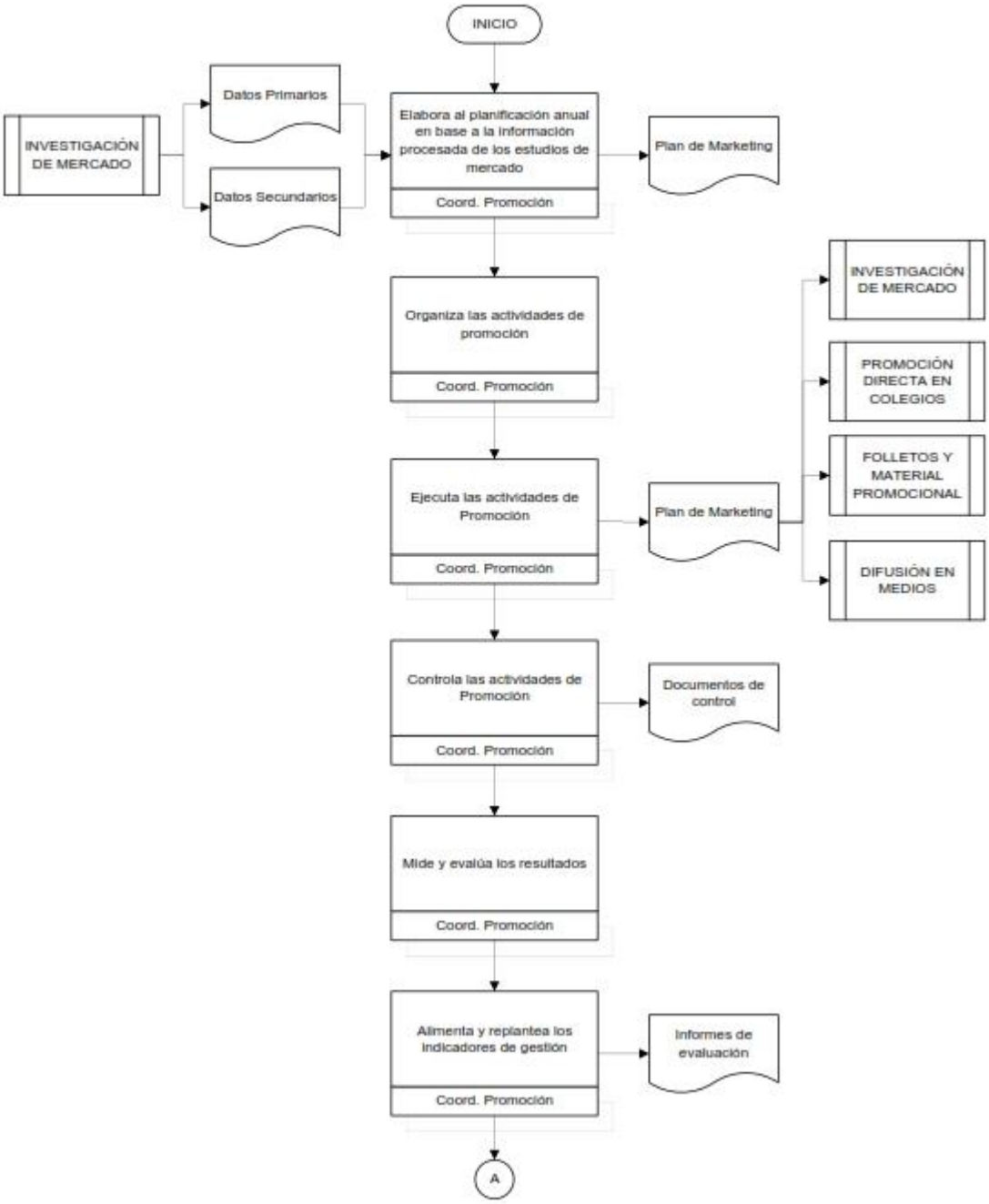
Código	Nombre
D02-01-01	Plan de Marketing
D02-01-02	Documento de control
D02-01-03	Informe de evaluación

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R02-01-01	Registro de acciones correctivas realizadas	Digital	1 año	Actualización de base de datos de acciones correctivas

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Coordinador de Promoción	Coordinador de Promoción
Fecha:	Fecha:

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO P02-01	**Proceso:** Planificación de Promoción
Edición No. 01	**Pág. 3 de 4**



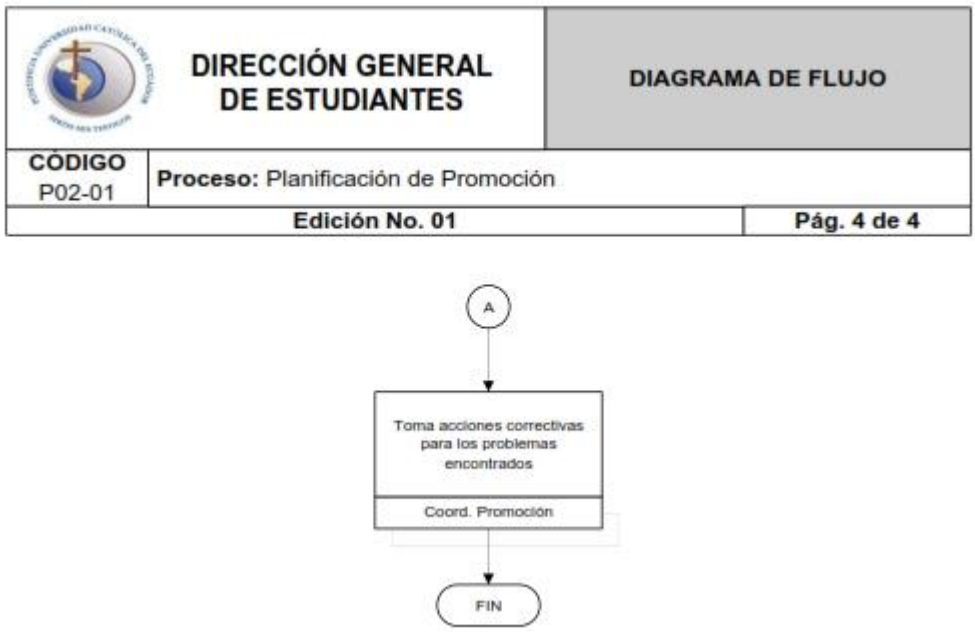


Figura 14. Proceso de Promoción
Fuente: PUCE, 2011.
Elaborado por: DGE.

Los flujogramas de los demás Subprocesos del Proceso de Promoción se presentan en el ANEXO 2.

2.2.2 Proceso de Admisión

La estructura Cliente-Proveedor, del Proceso de Admisión es la siguiente:

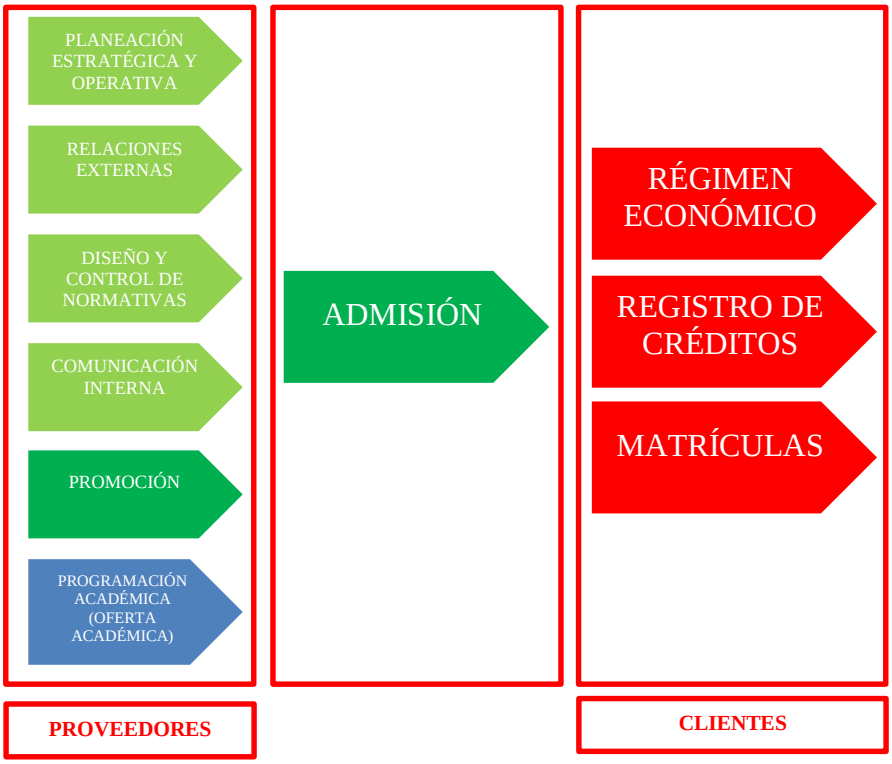


Figura 15. Estructura Cliente-Proveedor del proceso de Admisión
Fuente: PUCE, 2015.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

A continuación se muestran los subprocesos del proceso de Admisión:



Figura 16. Subprocesos del Proceso de Admisión
Fuente: DGE, 2015.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

El subproceso fundamental es el de Admisiones, su descripción es la siguiente:

	DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO P03-02	**Proceso:** Admisiones	
	Edición No. 01	**Pág. 1 de 5**

1. PROPÓSITO

Obtener la lista de estudiantes admitidos aprobada por el Rectorado mediante la elaboración, la supervisión y calificación de las pruebas de ingreso a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica a los aspirantes que han realizado el proceso de inscripción.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director de Admisiones

4. DEFINICIONES

Admisiones: Proceso por el cual se califican a los estudiantes que aprueban el examen de ingreso a la PUCE.

5. POLÍTICAS

- Los cupos para los estudiantes admitidos están establecidos por cada Unidad Académica.
- El estudiante debe aprobar un prueba de aptitud académica para ser admitido, y de ser el caso una prueba específica administrada por cada facultad

6. INDICADORES

Nombre	**Índice de admitidos**				
Descripción	Porcentaje que permite conocer el porcentaje de estudiantes que son admitidos en la universidad				
Fórmula	**Frecuencia**	**L.I**	**L.S**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
$\left[\frac{Número\ de\ admitidos}{Número\ de\ inscritos}\right] \times 100$	Semestral	50%	70%	Asistente de admisiones	Director de admisiones

Responsable del Proceso	**Jefe de Unidad**
Director de Admisiones	Director General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:

Nombre	**Índice de estudiantes que aplican segunda opción**				
Descripción	Índice que refleja el porcentaje de estudiantes que aplican a la carrera que escogieron como segunda opción.				
Fórmula	**Frecuencia**	**L.I**	**L.S**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
$\left[\frac{\text{Número de estudiantes aplican 2° opción}}{\text{Número de admitidos}}\right] \times 100$	Semestral	10%	30%	Asistente de admisiones	Director de admisiones

7. DOCUMENTOS

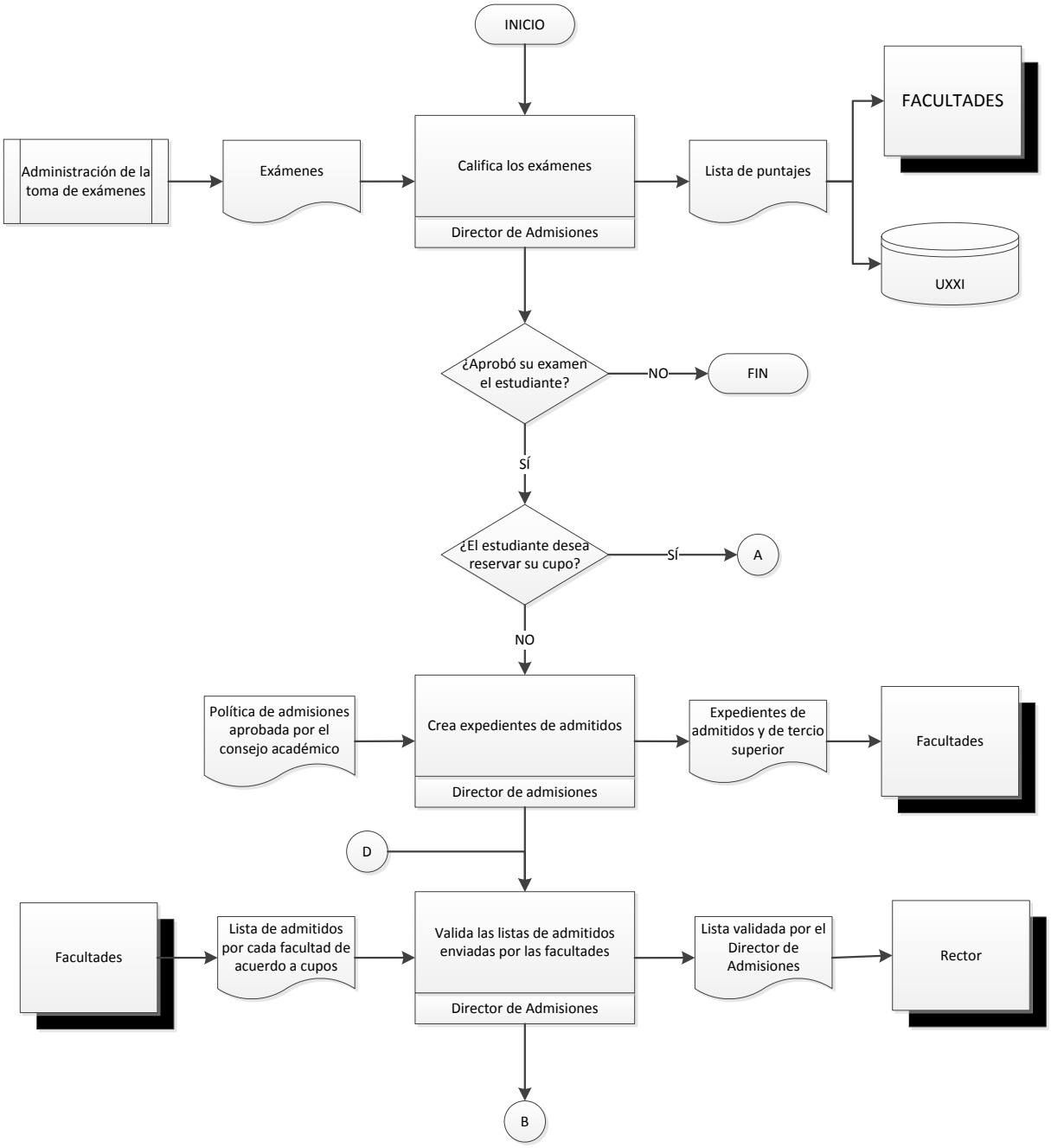
Código	Nombre
D03-02-01	Listado de Inscritos
D03-02-02	Pruebas de aptitud académica
D03-02-03	Listado de puntajes
D03-02-04	Listado de Admitidos

8. REGISTROS

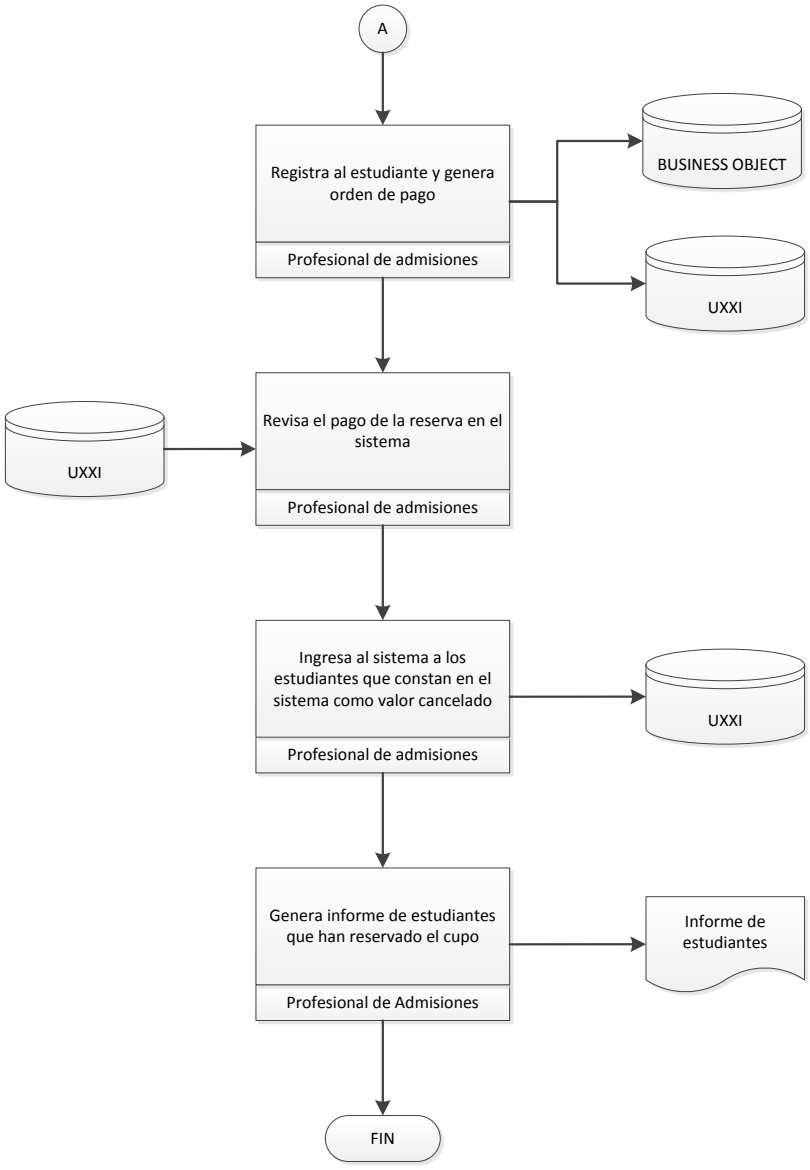
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
D03-02-01	Reserva de cupo	Digital	1 año	Eliminar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Director de Admisiones	Director General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:

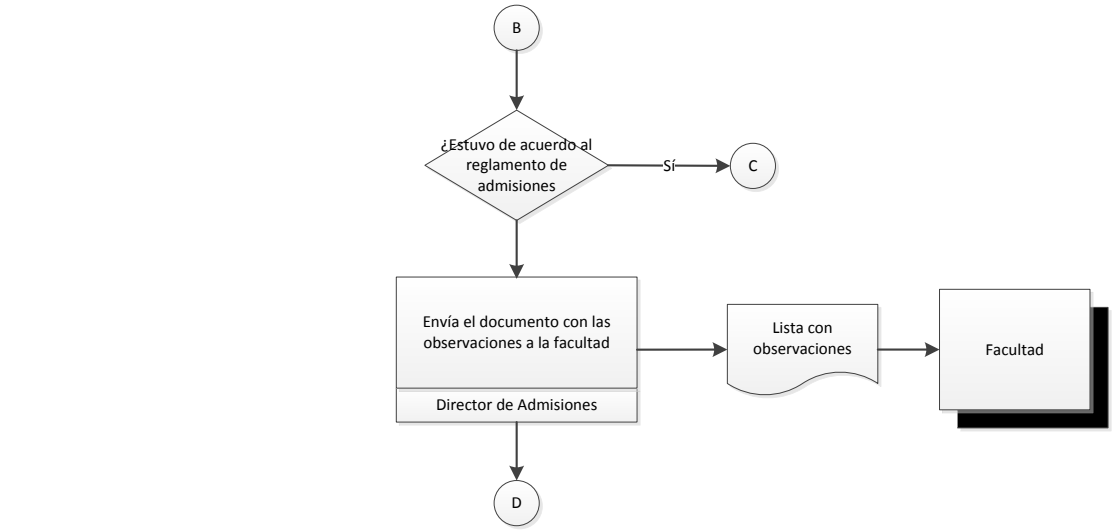
	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Admisiones	
Edición No. 01		Pág 1 de 4



	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Admisiones	
Edición No. 01		Pág 2 de 4



Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Admisiones
Edición No. 01	Pág 3 de 4



Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Admisiones
Edición No. 01	Pág 4 de 4

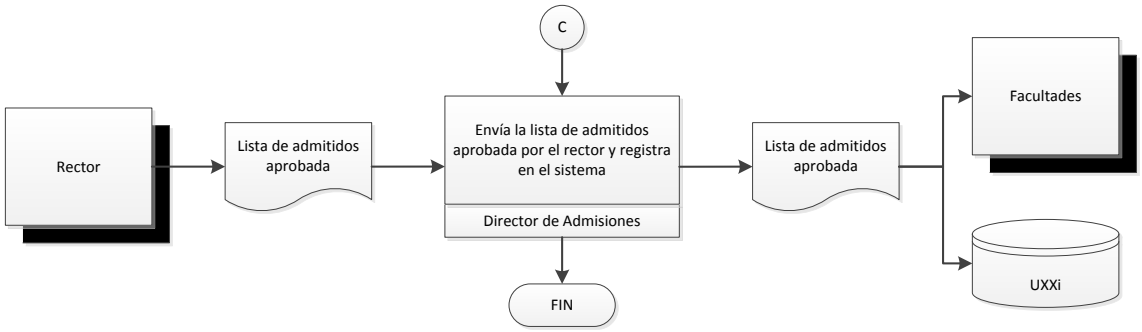


Figura 17. Proceso de Admisión
Fuente: PUCE, 2011.
Elaborado por: DGE.

Los flujogramas de los demás Subprocesos del Proceso de Admisión se presentan en la carpeta ANEXO 3.

- **Modelo de Madurez de Procesos y de Empresa**

A continuación se presenta la aplicación del Modelo de Madurez de Hammer a cada uno de los procesos: Promoción y Admisión; y posteriormente, a la empresa, en este caso la PUCE.

Según el modelo, se han calificado (P-1, P-2, P-3 y P-4, los cuatro niveles de fortaleza de facilitador de los procesos) los cinco facilitadores para cada proceso: Diseño, Ejecutores, Responsable, Infraestructura e Indicadores; y las cuatro capacidades de empresa (E-1, E-2, E-3 y E-4, los cuatro niveles de fortaleza de las capacidades empresariales para desarrollar sus procesos de negocios): Liderazgo, Cultura, Experiencia y Gobernabilidad.

La evaluación ha sido asignada con base en la utilización de los siguientes colores de acuerdo al porcentaje de cumplimiento de cada ítem:

 Cierta en gran medida (al menos en un 80%).

 Cierta en algún grado (de 20% a 80%).

 En gran medida no cierta (menos del 20%).

Tabla 7. Modelo de Madurez de procesos



Evaluar la **madurez de sus procesos**

Usted puede evaluar la madurez de un proceso de negocios y determinar cómo mejorar su desempeño utilizando esta tabla. Establezca cómo se aplican al proceso que usted está evaluando las afirmaciones que definen los niveles de fortaleza, de P-1 a P-4, para cada facilitador.

Si una afirmación es cierta en gran medida (al menos correcta en 80%), coloree la celda de verde; si es verdadera en cierto grado (entre 20% y 80%), píntela de amarillo y si es en gran medida no cierta (menos de 20%), píntela de rojo. Para las empresas que desean avanzar al siguiente nivel, las celdas verdes indican facilitadores que no están impidiendo la capacidad del proceso para lograr desempeño, las amarillas muestran áreas donde la empresa tiene mucho por hacer y las roías representan obstáculos al desempeño del proceso. La tabla coloreada a la derecha, muestra los resultados de un ejercicio de este tipo en una gran empresa estadounidense. En este caso, el contexto del diseño de proceso y el conocimiento de los ejecutores son los obstáculos para que el proceso logre el nivel P-1.

		P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	**Propósito**	El proceso no se ha diseñado de punta a cabo. Los ejecutivos utilizan el diseño que venía rigiendo como contexto para la mejora del desempeño funcional.	El proceso se ha rediseñado completamente para mejorar su desempeño.	El proceso se ha diseñarlo para ajustarse a otros procesos de la empresa y a sus sistemas de TI a fin de optimizar el desempeño de la empresa.	El proceso se ha diseñado para ajustarse a los procesos de los clientes y los proveedores a fin de optimizar el desempeño interempresa.
	Contexto	Se han identificado los insumos productos proveedores y clientes del proceso.	Las necesidades de los clientes del proceso son conocidas y hay acuerdo sobre ellas.	El responsable del proceso y los responsables de los otros procesos con los que interactúa el proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.	El responsable del proceso y los responsables de los procesos de los clientes y proveedores con los que interactúa el proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.
	Documentación	La documentación del proceso es principalmente funcional, pero identifica las interconexiones entre las organizaciones involucradas an ejecutar el proceso.	Hay documentación completa del diseño del proceso.	La documentación del proceso describe las interacciones del proceso con otros procesos, y sus expectativas respecto a estos, y vincula al proceso con el sistema y con la arquitectura de datos de la empresa.	Una representación electrónica del diseño del proceso apoya su desempeño y gestión, y permite analizar los cambios ambientales y las reconfiguraciones de proceso.
Ejecutores	Conocimiento	Los ejecutores pueden dar nombre al proceso que ejecutan e identificar los indicadores clave de su desempeño.	Los ejecutores pueden describir el flujo global del proceso; como su trabajo afecta a los clientes, a otros empleados del proceso y el desempeño del proceso; y los niveles de desempeño reales y requeridos.	Los ejecutores están familiarizados tanto con los conceptos fundamentales de negocios como con los impulsores del desempeño de la empresa, y pueden describir cómo afecta su trabajo a otros procesos y al desempeño de la empresa.	Los ejecutores están familiarizados con las tendencias en el soctoí de la empresa y pueden describir cómo afecta su trabajo al desempeño interempresa.
	Destrezas	Los ejecutores son diestras en técnicas de resolución de problemas y de mejora de procesos.	Los ejecutores son diestros en trabajo en equipo y en gestionarse personalmente	Los ejecutores son diestros en la toma de decisiones de negocios.	Los ejecutores tienen capacidades de gestión e implementación de cambio,
	Conducta	Los ejecutores profesan cierta lealtad al proceso pero deben máxima lealtad a su función.	Los ejecutores tratan de seguir el diseño del proceso, ejecutarlo correctamente y trabajar en formas qoe permitan a otras personas que ejecutan el proceso hacer eficazmente su trabajo.	Los ejecutores se esfuerzan por asegurarse de que el proceso entregue los resultados necesarios para lograr las metas de la empresa.	Los ejecutores buscan señales de que el proceso debería cambiar y proponen mejoras al proceso.
Responsable	**Identidad**	El responsable del proceso es una persona o grupo encargado informalmente de mejorar el desempeño del proceso.	Los líderes de la empresa han creado un papel oficial de responsable del proceso y han colocado en ese puesto a un alto ejecutivo con influencia y credibilidad.	El responsable da máxima prioridad al proceso en términos de asignación de tiempo, preocupación y metas personales.	El responsable es miembro de la unidad de más alto rango en la toma de decisiones do la empresa.
	Actividades	El responsable identifica y documenta el proceso, lo comunica a todos los ejecutores y patrocina pequeños proyectos de cambra.	El responsable comunica las metas del proceso y una visión de su futura, patrocina esfuerzos de rediseño y mejora, planifica su implementación y se asegura de que se cumpla el diseño del proceso.	El responsable colabora con otros responsables de proceso para integrar procesos y lograr las metas de la empresa.	El responsable desarrolla un plan estratégico de extensión del proceso, participa en planificación estratégica a nivel de empresa y colabora con sus contrapartes que trabajan donde clientes y proveedores para patrocinar iniciativas interempresa de rediseño de proceso.
	Autoridad	El responsable hace lobby por el proceso, pero solamente puede alentar a los ejecutivos funcionales a hacer cambios.	El responsable puede reunir a un equipo de rediseño de proceso e implementar el nuevo diseño y tiene cierto control sobre el presupuesto de tecnología para el proceso.	El responsable controla los sistemas de TI que apoyan el proceso y cualquier proyecto que cambie el proceso, y tiene cierta influencia sobre las asignaciones y evaluaciones de personal así como sobre el presupuestc del proyecto.	El responsable controla el presupuesto del proceso y ejerce fuerte influencia sobre las asignaciones y la evaluación de personal.
Infraestructura	**Sistemas de información**	El proceso es apoyado por sistemas fragmentados de TI.	El proceso es apoyado por un sistema de TI creado a partir de componentes funcionales.	El proceso es apoyado por un sistema integrado de TI, diseñado teniendo en mente el proceso y adhiriendo a los estándares de la empresa.	El proceso es apoyado por un sistema de TI con arquitectura modular, que se adhiere a los estándares del sector para la comunicación interempresa.
	Sistemas de recursos humanos	Los ejecutivos funcionales recompensan el logro de excelencia funcional y la resolución de problemas funcionales en un contexto de proceso.	El diseño del proceso impulsa los roles, las descripciones de cargo y los perfiles de competencias. La capacitación se basa en documentación de proceso.	Los sistemas de contratación, desarrollo, reconocimiento y recompensa enfatizan las necesidades y los resultados del proceso y los equilibran con las necesidades (fe la empresa.	Los sistemas de contratación, desarrollo, recompensa y reconocimiento refuerzan la importancia de la colaboración intrae interempresarial, el aprendizaje personal y el cambio organizacional.
Indicadores	**Definición**	El proceso tiene ciertos indicadores básicos de costo y calidad.	El proceso tiene indicadores de extremo a extremo derivados de los requerimientos de los clientes.	Los indicadores del proceso así como los indicadores entre procesos, se han derivado de las metas estratégicas de la empresa.	Los indicadores del proceso se han derivado de metas interempresariales.
	Usos	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para monitorear su desempeño, identificar las causas fundamentales de desempeño defectuoso e impulsar mejoras funcionales.	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para comparar su desempeño con los benchmarks, el desempeño mejoren su clase y las necesidades de los clientes, y para fijar objetivos de desempeño.	Los ejecutivos presentan los indicadores a los ejecutores de proceso para motivar y crear conciencia. Usan tableros basados en indicadores para la gestión cotidiana del proceso.	Los ejecutivos revisan y actualizar regularmente los indicadores y objetivos del proceso y los usan al planificar la estrategia de la empresa.

Fuente: Harvard Business Review, 2007.
Elaborado por: Michael Hammer.

Tabla 8. Modelo de Madurez de empresa

Evaluarla madurez de su empresa

Para determinar si su organización está lista para apoyar una transformación basada en procesos, evalúe las afirmaciones de esta tabla. Éstas muestran los niveles de fortaleza, de E-1 a E-4, de las capacidades que las empresas requieren desarrollar sus procesos de negocios. Si una afirmación es correcta al menos en un 30%, coloree la celda de verde; si lo es de 20% a 80%, coloréela de amarillo y si es correcta en menos de 20%, coloréela de rojo. Las empresas deben concentrarse en abordar primero las áreas rojas y luego las celdas amarillas. Eso fue lo que hizo para transformarse una gran empresa estadounidense, cuya evaluación de madurez se muestra aquí. Por ejemplo, se percató de que enfocándose en desarrollar sus metodologías de mejoramiento de procesos, podría avanzar al nivel E-1.

		E-1	E-2	E-3	E-4
Liderazgo	**Conciencia**	La alta gerencia de la empresa reconoce la necesidad de mejorar el desempeño operativo pero tiene sólo una comprensión limitada del poder de los procesos de negocios.	Al menos un alto ejecutivo entiende profundamente el concepto de proceso de negocios, cómo puede utilizarlo la empresa para mejorar el desempeño y qué implica implementarlo.	La alta gerencia ve la empresa en términos de proceso y ha desarrollado una visión de la empresa y de sus procesos.	La alta gerencia ve su propio trabajo en términos de proceso y percibe la gestión de procesos no como un proyecto sino como una forma de gestionar el negocio.
	Alineamiento	Los líderes del programa de procesos están en los mandos medios.	Un alto ejecutivo ha tomado el liderazgo y la responsabilidad del programa de procesos.	Hay un fuerte alineamiento en el equipo de altos ejecutivos respecto al programa do procesos. También hay una red de personas en toda la organización que ayuda a promover las iniciativas de proceso.	La gente en toda la organización muestra entusiasmo por los procesos y desempeña papeles de liderazgo en las iniciativas de proceso.
	Conducta	Un alto ejecutivo respalda e invierte en una mejora operativa.	Un alto ejecutivo ha (jado públicamente metas de desempeño y está dispuesto a comprometer recursos, hacer cambios profundos y eliminar obstáculos para lograr esas metas.	Los altos ejecutivos trabajan como equipo, gestionan la empresa mediante sus procesos y participan activamente en el programa de proceso.	La alta gerencia realiza sus propios trabajos como procesos, centran la planificación estratégica en procesos y desarrollan nuevas oportunidades de negocios basándose en procesos de alto desempeño.
	Estilo	La alta gerencia ha empezado a pasar desde un estilo jerárquico, de arriba hacia abajo, hacia un estilo abierto y cooperativo.	El alto ejecutivo que dirige el programa de proceso es apasionado por la necesidad de cambio y por el proceso como herramienta clave para el cambio.	La alta gerencia ha delegado control y autoridad a los responsables y ejecutores de procesos.	La alta gerencia ejerce liderazgo mediante visión e influencia, y no por mandato y control.
Cultura	**Trabajo en equipo**	El trabajo en equipo es enfocado en proyectos, ocasional y atípico.	La empresa usa comúnmente equipos interfuncionales de proyecto para esfuerzos de mejora.	El trabajo en equipo es la norma entre los ejecutores de procesos y es corriente entre los ejecutivos	El trabajo en equipo con clientes y proveedores es habitual.
	Foco en el cliente	Existe una creencia generalizada de que el foco en el cliente es importante, pero una limitada percepción de lo que eso significa. También hay incertidumbre y conflicto respecto a cómo satisfacer las necesidades del cliente.	Los empleados se percatan de que el proposito de su trabajo es brindar un extraordinario valor al cliente.	Los empleados entienden que los clientes demandan excelencia uniforme y una experiencia sin sobresaltos.	Los empleados se enfocan en colaborar con los socios comerciales para satisfacer las necesidades de los clientes finales.
	Responsabilidad	Los ejecutivos tienen responsabilidad por los resultados.	El personal de primera línea empieza a asumir responsabilidad por los resultados.	Los empleados se sienten responsables por los resultados de la empresa	Vos empleados experimentan un sentido de misión en servir a los clientes y lograr un mejor desempeño.
	Actitud hacia el cambio	La organización acepta cada vez más la necesidad de hacer cambios modestos.	Los empleados están listos para un cambio significativo en la forma de hacer el trabajo.	Los empleados estén listos para el cambio multidimensional.	Los empleados reconocen el cambio como inevitable y lo adoptan como un fenómeno regular.
Experticia	**Gente**	Un reducido grupo de personas tiene un profundo aprecio por el poder de los procesos.	Un grupo de expertos tiene destrezas de rediseño e implementación de procesos, gestión de proyectos, comunicaciones y gestión del cambio.	Un grupo de expertos tiene destrezas de gestión de cambio en gran escala y transformación corporativa.	Muchas personas con destrezas en rediseño e implementación de procesos, gestión de proyectos, gostión de programas y gestión del cambio, se encuentran en toda la organización. También existe un proceso formal para desarrollar esa base de destrezas.
	Metodologías	La empresa usa una o más metodologías para resolver problemas de ejecución y hacer mejoras incremén tales de proceso.	Los equipos de rediseño de proceso tienen acceso a metodología básica para rediseñar procesos.	La empresa ha desarrollado y estandarizado un sistema formal para rediseño de procesos y lo ha integrado a un sistema de mejora de procesos.	La gestión de proceso y el rediseño de procesos se han convertido en competencias básicas, y forman parte de un sistema formal que incluye examen del ambiente, planificación del cambio, implementación e innovación centrada en procesos.
Gobernabilidad	Modelo **de procesos**	La empresa ha identificado algunos procesos de negocios.	La empresa ha desarrollado un modelo completo de proceso de la empresa y la alta gerencia lo ha aceptado.	El modelo de proceso de la empresa se ha comunicado en toda la organización, se usa para impulsar la priorización de proyectos y esta vinculado con tecnologías y arquitecturas de datos a nivel de empresa.	La empresa ha extendido el modelo de proceso empresarial para conectarlo con los de los clientes y proveedores. También usa el modelo para el desarrollo de su estrategia.
	Responsabilización	Los ejecutivos funcionales son responsables por el desempeño, y los ejecutivos de proyecto por los proyectos de mejora.	Los responsables de proceso se responsabilizan por los procesos individuales y un comité ejecutivo es responsable por el progreso general en sus procesos de la empresa.	Los responsables de proceso comparten responsabilización por el desempeño de la empresa.	Un concejo de proceso funciona como el más alto ente ejecutivo, los ejecutores comparten responsabilización por el desempeño de la empresa, la que ha establecido comités ejecutivos con clientes y proveedores para impulsar el cambio de proceso interempresa.
	Integración	Uno o más grupos promueven y apoyan diferentes técnicas de mejora operativa.	Un grupo coordinador informal proporciona la necesaria gestión de programas mientras que un comité ejecutivo asigna recursos para proyectos de rediseño de proceso.	Una oficina formal de gestión de programa, dirigida por un jefe de proceso, coordina e integra todos los proyectos de proceso y un concejo de proceso gestiona los problemas de integración entre procesos. La empresa gestiona y despliega en forma integrada todas las técnicas y herramientas de mejora de proceso.	Los responsables de proceso trabajan con sus contrapartes en las empresas clientes y proveedoras para impulsar la integración interempresa de procesos.

Fuente: Harvard Business Review, 2007.
Elaborado por: Michael Hammer.

Tabla 9. Madurez del Proceso: Promoción

MADUREZ DEL PROCESO: PROMOCIÓN		P-1	P-2	P-3	P-4
DISEÑO	PROPÓSITO				
	CONTEXTO				
	DOCUMENTACIÓN				
EJECUTORES	CONOCIMIENTO				
	DESTREZAS				
	CONDUCTA				
RESPONSABLE	IDENTIDAD				
	ACTIVIDADES				
	AUTORIDAD				
INFRAESTRUCTURA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN				
	SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS				
INDICADORES	DEFINICIÓN				
	USOS				

Fuente: Harvard Business Review, 2007.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

El proceso de Promoción cumple en gran medida con todos los facilitadores para el nivel P-1, excepto en el Contexto, Autoridad y Sistemas de Recursos Humanos, ya que cumple estos tres criterios solamente en cierto grado; por tanto, el Proceso de Promoción está en el nivel P-0.

Tabla 10. Madurez del Proceso: Admisión

MADUREZ DEL PROCESO: ADMISIÓN		P-1	P-2	P-3	P-4
DISEÑO	PROPÓSITO				
	CONTEXTO				
	DOCUMENTACIÓN				
EJECUTORES	CONOCIMIENTO				
	DESTREZAS				
	CONDUCTA				
RESPONSABLE	IDENTIDAD				
	ACTIVIDADES				
	AUTORIDAD				
INFRAESTRUCTURA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN				
	SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS				
INDICADORES	DEFINICIÓN				
	USOS				

Fuente: Harvard Business Review, 2007.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

El proceso de Admisión cumple en gran medida con todos los facilitadores para el nivel P-1, excepto en el Contexto, Documentación y Definición de Indicadores, ya que cumple estos tres criterios solamente en cierto grado; por tanto, el Proceso de Admisión está en el nivel P-0.

Tabla 11. Madurez de la empresa: PUCE

MADUREZ DE LA EMPRESA: PUCE		E-1	E-2	E-3	E-4
LIDERAZGO	CONCIENCIA				
	ALINEAMIENTO				
	CONDUCTA				
	ESTILO				
CULTURA	TRABAJO EN EQUIPO				
	FOCO EN EL CLIENTE				
	RESPONSABILIDAD				
	ACTITUD HACIA EL CAMBIO				
EXPERTICIA	GENTE				
	METODOLOGÍAS				
GOBERNABILIDAD	MODELO DE PROCESOS				
	RESPONSABILIZACIÓN				
	INTEGRACIÓN				

Fuente: Harvard Business Review, 2007.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

La evaluación muestra que la PUCE cumple en gran medida con los criterios: Conciencia, Alineamiento, Trabajo en Equipo, Responsabilidad, Actitud hacia el Cambio y Responsabilización; pero cumple solamente en cierto grado los criterios: Conducta, Estilo, Foco en el Cliente, Gente, Metodologías, Modelo de Procesos e Integración; por tanto, la PUCE está en el nivel E-O.

2.3 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

- **Fuerzas Demográficas**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador brinda sus servicios de educación superior en Quito, específicamente, en la zona centro-norte. El campus de la PUCE se ajusta a las necesidades de los estudiantes ofreciendo un ambiente óptimo para la enseñanza.

La edad promedio de los estudiantes oscila entre los 19 y 23 años. Según estadísticas del INEC (2013), en Ecuador existen 1 437 332 personas pertenecientes a este rango de edad, lo que refleja una demanda potencial para la PUCE. Solamente en la provincia de Pichincha, se estima una demanda de 512 967; de esta cantidad la tasa neta de asistencia en el bachillerato incrementó del 51,2% (cifra 2007) al 65,8% (cifra 2013) a nivel nacional. Por otro lado, la tasa de matriculación en educación superior disminuyó del 30,1% (cifra 2011, año en que se estableció el Examen Nacional de Educación Superior) a 26,6% en el 2013.

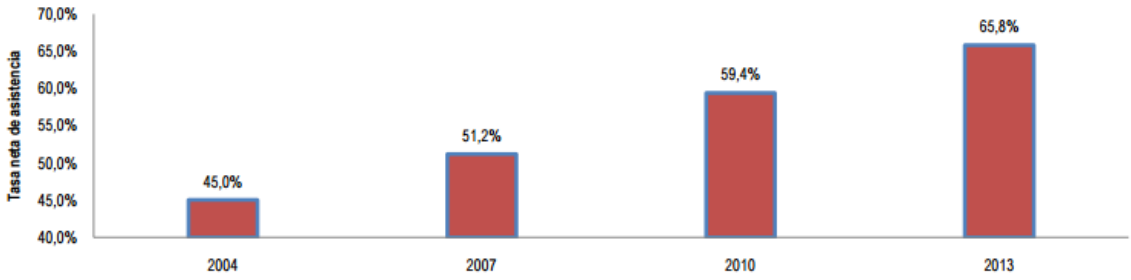


Figura 18. Tasa neta de asistencia al Bachillerato
Fuente: Ministerio de Educación, 2013.
Elaborado por: Ministerio de Educación.

Al último Examen Nacional de Educación Superior (ENES) se presentaron un total de 208. 528 jóvenes, de los cuales, 240 forman parte del Grupo de Alto Rendimiento (GAR).

Adicionalmente cabe mencionar que 60 000 estudiantes no ingresaron a ninguna universidad (Carvajal, 2015).

Como en años anteriores, las carreras de Ciencias de la Salud son las que más demanda poseen, seguidas de las carreras correspondientes a las Ciencias Administrativas. Le siguen Ingeniería, Psicología, entre otras (DGE, 2014).

Por otra parte, la composición familiar en Ecuador ha variado positiva y negativamente en los últimos años por los siguientes motivos: migración, niveles de escolaridad, afinidades sexuales, la emancipación de la mujer, la situación económica en general. Cabe mencionar que según el INEC, el tamaño promedio de personas por hogar es de 3.8.

El trabajo de la mujer se ha incrementado al 36,71% de la población económicamente activa, esto genera que los hogares cuenten con doble ingreso para satisfacer sus necesidades y, en muchos casos, es la mujer quien sustenta el hogar (INEC, 2015).

- **Fuerzas Políticas y Legales**

Las universidades y centros de educación superior están bajo la normativa de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y están supervisadas por el Consejo de Educación Superior (CES) que planifica, regula y coordina el Sistema de Educación Superior, y por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), que se encarga de acreditar a las carreras de las instituciones de educación superior para garantizar la calidad de las mismas. Estos organismos de control son parte de la Secretaria de Educación Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).

Los organismos de control del gobierno se enfocan en incrementar las carreras afines a los sectores prioritarios de la nueva matriz productiva como el turismo, energías renovables, productos farmacéuticos y químicos, el desarrollo de la biotecnología en productos bioquímicos y biomedicina, servicios ambientales, metalmecánica, tecnología con el desarrollo de hardware y software. (Senplades, 2012).

Por otra parte, el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 califica a la educación, junto con la salud, como un eje fundamental para cumplir el objetivo de auspiciar la igualdad, cohesión, inclusión y equidad social y territorial en la diversidad, aumentando el número de personas matriculadas en los distintos niveles de educación y las personas que logran concluir sus estudios de tercer nivel.

Con la nueva ley de educación superior el gobierno ha concentrado las carreras y las líneas de investigación hacia los intereses de su plan de gobierno, el cual tiene una inversión presupuestada de USD 308 millones para la reconversión de institutos técnicos y tecnológicos, que aumentarán la oferta académica a casi 100 mil nuevos estudiantes (Ramirez, 2015). “La inversión en educación superior ha incrementado del 1,1% del PIB al 2% desde el 2007 al 2015. Esto posiciona al Ecuador como el país de América Latina con mayor inversión en educación superior de la región” (Ramirez, 2015).

Sin embargo, las instituciones de educación superior autofinanciadas han experimentado una constante intervención del gobierno, el cual ha implementado nuevas políticas arancelarias, requisitos y calificaciones para las acreditaciones y categorizaciones, cambios en los criterios de evaluación, politización del proceso que se maneja según la conveniencia del gobierno, entre otros, lo que hace que las universidades autofinanciadas se encuentren en la constante

búsqueda de mantener su calidad ante las nuevas intervenciones y normativas a la par de mantener su autonomía. Por ejemplo, la política de aranceles limita la capacidad de conseguir la mayor parte de los recursos por parte de las universidades particulares. Al estar normado el valor de la colegiatura, esto obliga a buscar nuevas formas de financiamiento para cubrir los gastos y mantener un servicio de calidad que genere buenos profesionales y aportes al país en temas de investigación, inclusión y de ayuda a la comunidad.

- **Fuerzas Socio- Culturales**

La PUCE se dirige a un segmento de la población del estrato medio y alto, debido a cómo están dispuestos los aranceles actualmente. La universidad, comprometida con la inclusión de la educación y por llegar a más sectores de la sociedad, sobre todo a estratos bajos, brinda diferentes becas a las cuales los estudiantes pueden acceder, cada una de ellas con un descuento de hasta el 100% en matrículas, créditos, etc.

Aunque en la situación actual es difícil que un estrato bajo pueda ingresar a la PUCE, los padres hacen un gran esfuerzo para que sus hijos estudien en esta universidad que a lo largo de los años ha cumplido con altas expectativas. Considerando que hoy en día una buena educación es la mejor herencia, los padres procuran que sus hijos estudien en una universidad de calidad.

Los padres, al tener un título de tercer nivel, influencian, motivan y exigen a las nuevas generaciones a superar lo hecho por ellos, por eso, hoy en día, en la sociedad se busca por lo menos obtener un título de tercer nivel y se apunta cada vez más a la obtención de un título de cuarto nivel.

Se debe tomar en cuenta que las familias han cambiado mucho en su composición; hoy en día las mismas están constituidas por madres o padres solos con sus hijos, abuelos que crían a sus nietos, parejas de distintas tipologías, que si bien son una nueva realidad en las familias ecuatorianas, muchas de ellas cuentan con una solidez económica, la cual las coloca en igualdad de condiciones para que sus hijos puedan educarse en una universidad de prestigio y calidad.

- **Fuerzas Económicas**

La colegiatura de cada semestre se ve afectada por el índice de inflación que tiene el país; además la universidad se vio forzada a disminuir el beneficio de la pensión diferenciada para cubrir las distintas condiciones que exige la LOES, lo cual generó un fuerte impacto en las familias que pagan una o más colegiaturas. Según un estudio realizado por la Coordinación de Investigación de la PUCE, el 68% de los encuestados piensa que el costo de una carrera definitivamente influye en la elección de la misma (DGE, 2014).

El ingreso promedio de una familia en la zona urbana está en $ 1046,30 dólares y el promedio de gasto es de $943, cifra que demuestra un ahorro mínimo por parte de las familias ecuatorianas (INEC, 2012).

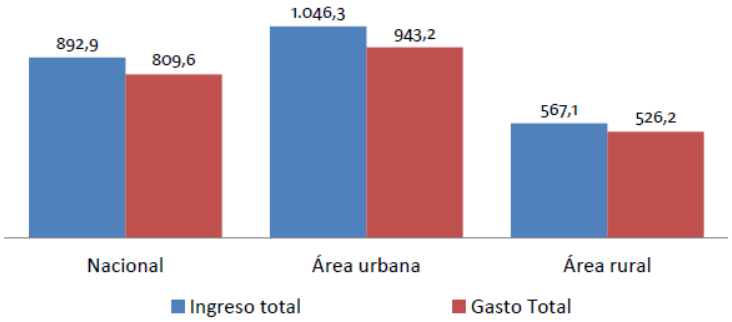


Figura 19. Ingreso total promedio y Gasto total mensual promedio (monetario y no monetario), según área geográfica. Tomado de INEC (2011-2012)
Fuente: INEC, 2011-2012.
Elaborado por: INEC.

Mientras que el ingreso por deciles está distribuido de la siguiente manera:

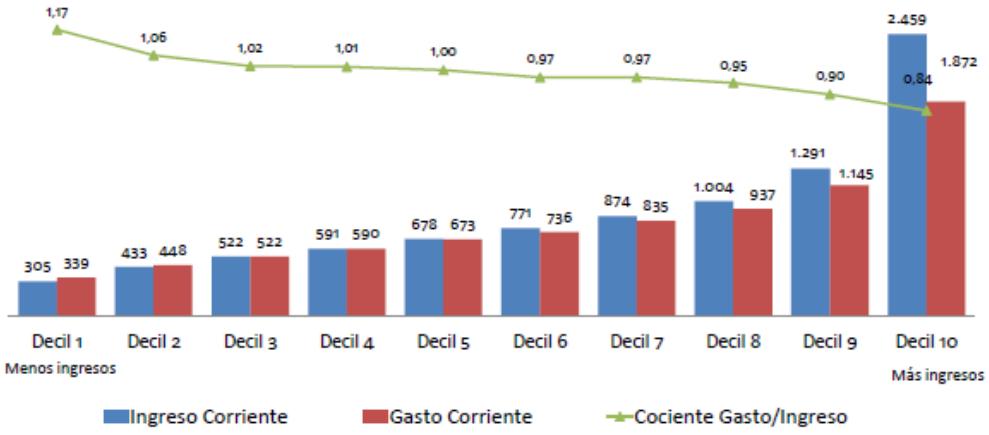


Figura 20. Ingreso y gasto corriente total mensual promedio y cociente, según decil de ingreso per cápita del hogar.
Fuente: INEC, 2011-2012.
Elaborado por: INEC.

Por otro lado, el salario básico unificado de $354 no logra cubrir el valor de la canasta básica que es de $668,57, quedando un porcentaje importante de la población bajo ese nivel, por lo

cual ha debido recurrir al consumo de la canasta vital, es decir, que existe insatisfacción en las necesidades básicas (BCE, 2015).

Según datos del Banco Central del Ecuador (2015), en el 2014, las familias destinaban el 6,8% del total de la canasta básica para educación. Este año esa cifra disminuyó al 5,09% lo cual afecta directamente a la universidad.

Con base en estos datos, la colegiatura de la PUCE es asequible para los distintos estratos socioeconómicos a través de su Sistema de Pensión Diferenciada y demás beneficios económicos y de crédito diferido que ofrece la institución.

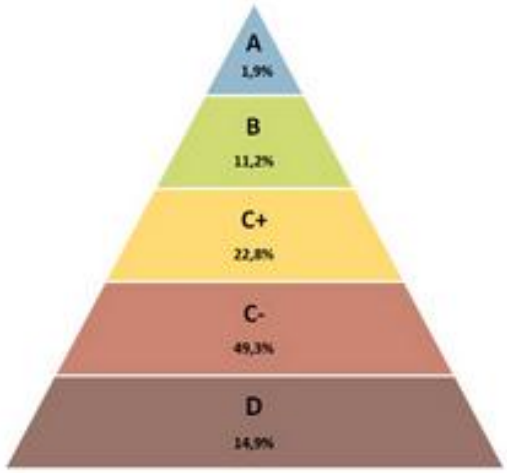


Figura 21. Nivel socioeconómico agregado
Fuente: INEC, 2011.
Elaborado por: INEC.

- **Fuerzas Tecnológicas**

La Tecnología de Informática y Comunicación (TIC´s) avanza de manera vertiginosa en todos los ámbitos de la sociedad; por tanto, la educación superior no puede desaprovechar las

oportunidades que este desarrollo trae consigo. El nuevo modelo de enseñanza apuesta por la práctica y la innovación con el uso de estas herramientas.

Hoy en día la tecnificación de la educación es indispensable para brindar un servicio de calidad a la comunidad universitaria. La adquisición de equipos tecnológicos es costosa, pero brinda a los estudiantes las herramientas necesarias con las que se encontrarán en su vida profesional. Aproximadamente el 27% de las instituciones educativas cuenta con internet para fines pedagógicos (Ministerio de Educación, 2012).

Las TIC´s son herramientas que facilitan e ilustran el aprendizaje y la interactividad de estudiantes y profesores por medio de foros, correos electrónicos, video conferencias, actividades interactivas que aportan a una mejor educación y que puede llegar a más personas al mismo tiempo. En los últimos años el 32% de la población usa el internet para obtener información y el 31,7% lo usa con fines de educación y aprendizaje:

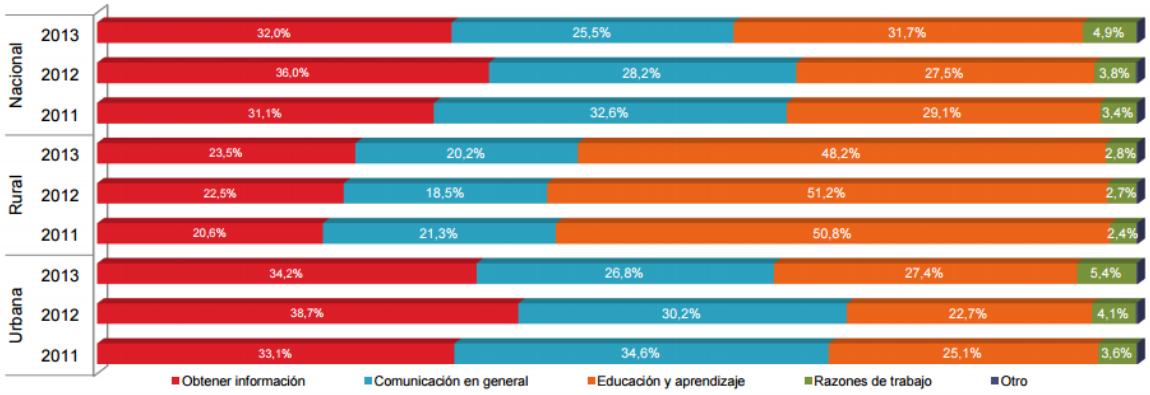


Figura 22. Razones de uso de Internet por área
Fuente: INEC, 2013.
Elaborado por: INEC.

Anualmente, el porcentaje sigue creciendo y en el país, el 64% de la población, navega en internet al menos una vez al día, pero de este porcentaje el 35,10% tiene acceso continuo y lo usa para sus actividades diarias.

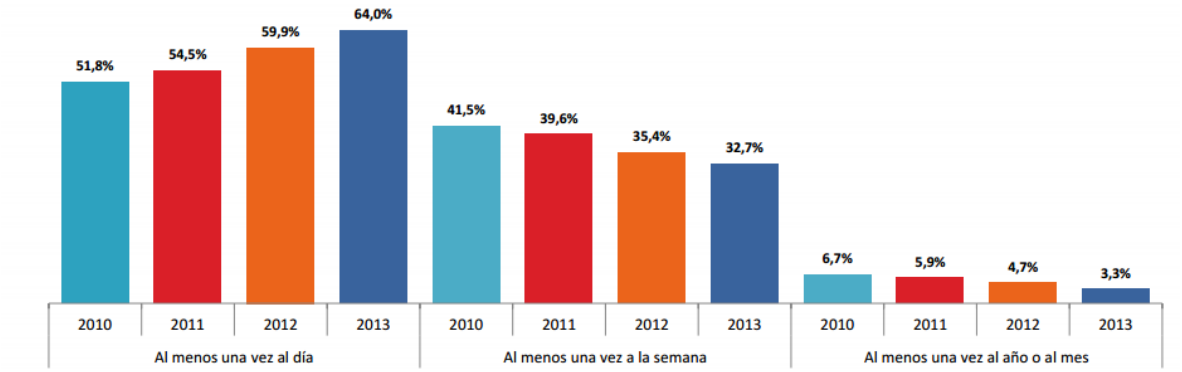


Figura 23. Frecuencia de uso de Internet a nivel nacional
Fuente: INEC, 2013.
Elaborado por: INEC.

Los profesores deben estar listos para estos nuevos cambios y deben desarrollar nuevas habilidades y competencias para aprovechar las TIC´s:

Tabla 12. Habilidades de los profesores

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
Manejo Computacional	Los futuros docentes demuestran un dominio de competencias asociadas al conocimiento de las TIC y manejo de las herramientas de productividad (procesador de texto, hoja de cálculo, presentador) e internet.
Gestión Escolar	Los futuros docentes hacen uso de las TIC para apoyar su trabajo administrativo-docente, tanto a nivel de su gestión docente como de apoyo a la gestión del establecimiento.
Desarrollo Profesional	Los futuros docentes utilizan las TIC para estar al día de los avances en

	informática educativa. Comparte sus experiencias de incorporación de las TIC en su práctica docente, con sus colegas, en el establecimiento o el uso de espacio de comunicación disponibles en internet.
Aspectos éticos, legales y sociales	Los futuros docentes conocen, hacen suyo y difunden con sus estudiantes, aspectos éticos y legales relacionados con el uso de los recursos informáticos y la información disponible en internet.
Pedagogía	Los futuros docentes realizan un uso diferenciado y variado de diversos recursos tecnológicos, incorporándolos en diversos aspectos de su desempeño docente. Esto con el fin de mejorar sus prácticas pedagógicas y generar nuevos escenarios formativos para estudiantes.

Fuente: Yo Profesor, 2014.
Elaborado propia.

2.4 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE (5 FUERZAS DE PORTER)

- **Rivalidad de los competidores en el mercado**

El grupo estratégico de la PUCE está conformado por aquellas universidades particulares que actúan en un medio económico similar; es decir, aquellas que prestan su servicio educativo a estudiantes que se posicionan entre los quintiles 3 y 5, principalmente.

También pertenecen a este grupo las universidades estatales, las cuales han tenido una gran inversión en infraestructura y talento humano con el fin de mejorar su calidad y brindar un mejor servicio. Las mismas tienen la capacidad de recibir la gran cantidad de estudiantes que entran por el proceso SNNA de la SENESCYT.

Un factor que ha sido determinante en los últimos años ha sido la categorización de las universidades. Pese a que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se diferencia de sus

competidores por contar con un prestigio adquirido a lo largo de los años y con instalaciones adecuadas para la educación superior, recibió la categoría B. Esto provocó que los estudiantes que pertenecen al quintil cinco elijan la categoría A de la universidad San Francisco de Quito.

Hoy en día la principal competencia es la Universidad de las Américas (UDLA), que en los últimos años ha desarrollado y acrecentado su infraestructura. Es considerada como la universidad de moda por los jóvenes que terminan el bachillerato y que pese a estar encasillada en la categoría C, ha incrementado su número de estudiantes en los últimos años. Cabe mencionar que la UDLA ha invertido gran porcentaje de su presupuesto en publicidad agresiva.

En la siguiente tabla se exponen las universidades con las que compite la PUCE, acompañadas de las categorías asignadas de acuerdo el actual modelo de acreditación del CEAACES y del anterior CONEA.

Tabla 13. Calificaciones a universidades según CONEA y CEAACES

LISTA DE UNIVERSIDADES	**CEAACES**	**CONEA**
Universidad de las Fuerzas Armadas	A	A
Universidad San Francisco de Quito	A	A
Universidad Central del Ecuador	B	A
Universidad Tecnológica Equinoccial	B	C
Universidad Internacional SEK	B	D

LISTA DE UNIVERSIDADES	CEAACES	CONEA
Universidad Politécnica Salesiana	B	B
Universidad de los Hemisferios	B	D
Universidad Internacional del Ecuador	C	C
Universidad de las Américas	C	B

Fuente: CES, 2015.
Elaborado por: DGE.

A través de una investigación realizada por la Dirección General de Estudiantes (DGE) de la PUCE, se obtuvo que la preferencia de los estudiantes del segmento Q5 (colegios del segmento socioeconómico alto) es la siguiente:

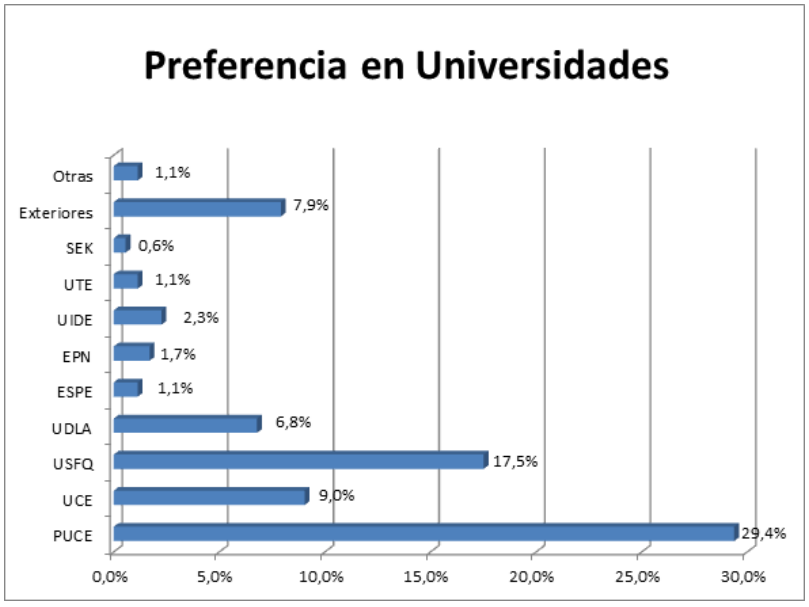


Figura 24. Preferencia en universidades del segmento Q5
Fuente: Investigación Percepción Segmento Q5, 2015.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

Universidad de las Américas (UDLA)

Como se mencionó en párrafos anteriores, la UDLA es la universidad de moda entre los jóvenes quiteños, principalmente. Fue fundada en 1995 por un grupo de empresarios de Ecuador y Chile. Además, pertenece a la red Laureate Internacional Universities y cuenta con 34 carreras.

A continuación se expone la evolución de su población estudiantil en los últimos años:

Tabla 14. Evolución población estudiantil UDLA

AÑO	No ESTUDIANTES	% INCREMENTO ANUAL	PROMEDIO
2011-2012	11114		5,51
2012-2013	11761	5,82	
2013-2014	12408	5,50	
2014-2015	13055	5,21	

Fuente: SENESCYT, 2015.
Elaborado por: DGE.

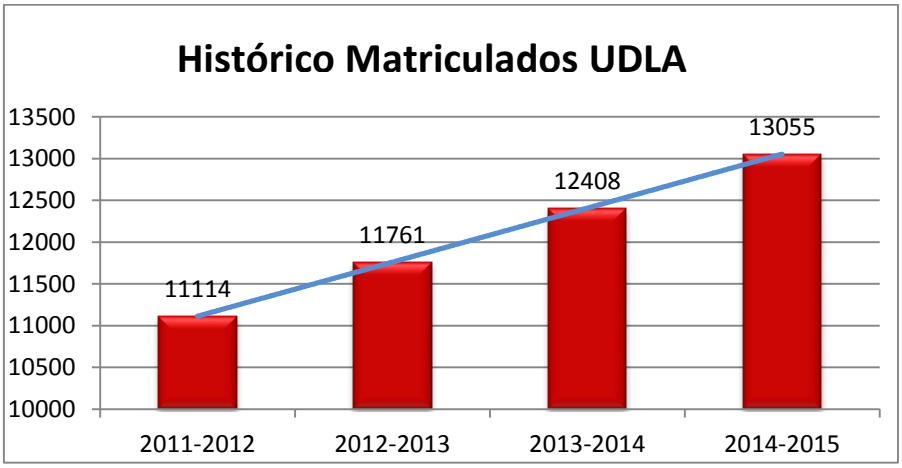


Figura 25. Histórico matriculados UDLA
Fuente: SENESCYT, 2015.
Elaborado por: DGE.

Universidad San Francisco de Quito (USFQ)

Fue fundada en 1988 por Santiago Gangotena, quien en respuesta a la necesidad del Ecuador por contar con universidades de alta calidad, a través de la Corporación de Promoción Universitaria, creó la primera universidad totalmente autofinanciada del país. Ésta ha sido la evolución de su población estudiantil en los últimos años:

Tabla 15. Evolución población estudiantil USFQ

AÑO	No ESTUDIANTES	% INCREMENTO ANUAL	PROMEDIO
2011-2012	7109		**6,99**
2012-2013	7641	7,48	
2013-2014	8173	6,96	
2014-2015	8705	6,51	

Fuente: SENESCYT, 2015.
Elaborado por: DGE.

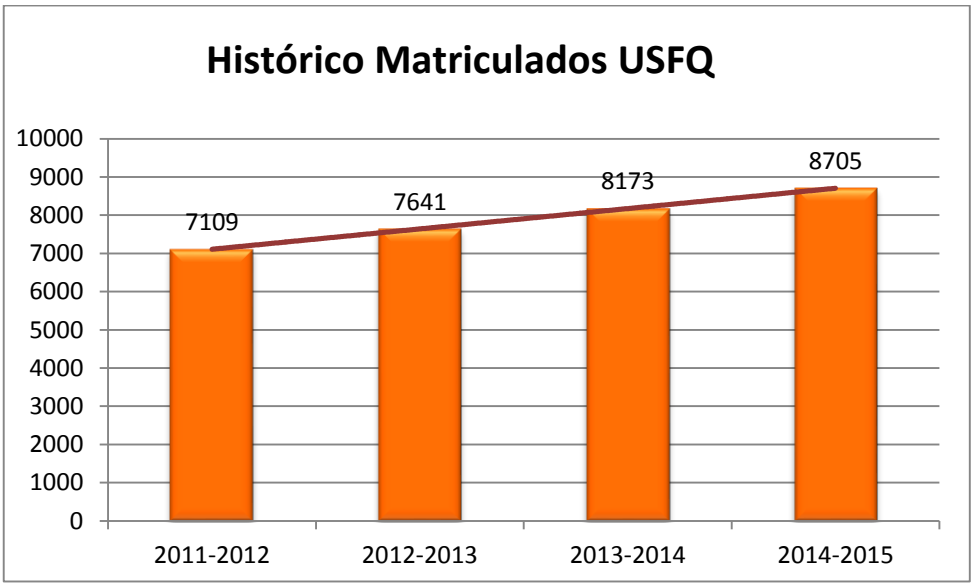


Figura 26. Histórico matriculados USFQ
Fuente: SENESCYT, 2015.
Elaborado por: DGE.

Universidad Internacional del Ecuador (UIDE)

Jorge Fernández Salazar la fundó en 1992 con la aprobación del Consejo Nacional de Universidades. Fue la primera universidad en contar con una especialidad MBA de calidad en el país. Ésta ha sido la evolución de su población estudiantil en los últimos años:

Tabla 16. Evolución de la población estudiantil UIDE

AÑO	No ESTUDIANTES	% INCREMENTO ANUAL	PROMEDIO
2011-2012	4567		17,98
2012-2013	5543	21,37	
2013-2014	6519	17,61	
2014-2015	7495	14,97	

Fuente: SENESCYT, 2015.
Elaborado por: DGE.

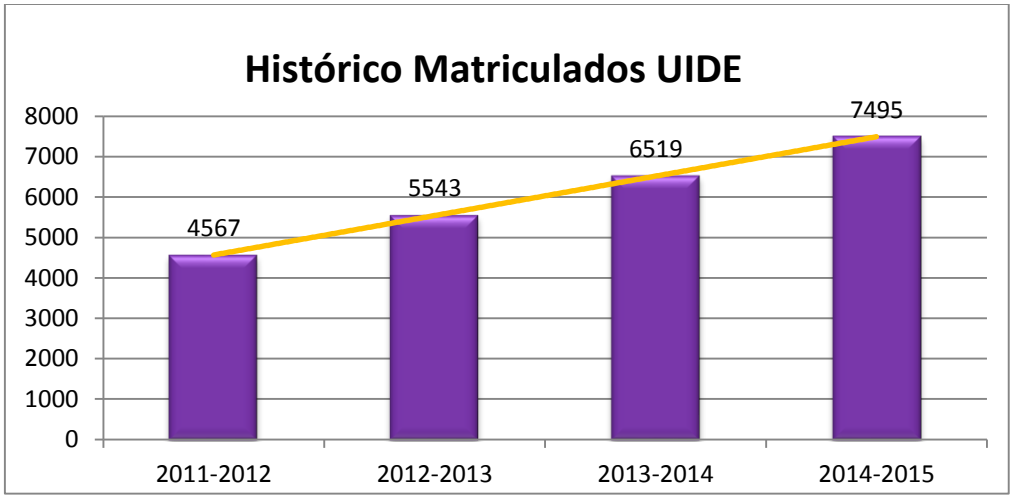


Figura 27. Históricos matriculados UIDE
Fuente: SENESCYT, 2015.
Elaborado por: DGE.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)

Es la universidad más prestigiosa del país. Fue fundada en 1946 por la Compañía de Jesús. Ha destinado más de 70 años al servicio a la sociedad, formando a los más destacados profesionales del Ecuador. Fue la primera universidad privada del país y a lo largo del tiempo, ha ido evolucionando hasta convertirse en el modelo a seguir de las nuevas universidades que surgieron principalmente en los años 90. En los últimos años esta ha sido la evolución de la población estudiantil de los estudiantes de la PUCE:

Tabla 17. Evolución de la población estudiantil PUCE

AÑO	No ESTUDIANTES	% INCREMENTO ANUAL	PROMEDIO
2011-2012	9060		**-1,15**
2012-2013	9172	1,24	
2013-2014	8961	-2,30	
2014-2015	8746	-2,40	

Fuente: Business Object-UXXI PUCE, 2015.
Elaborado por: DGE.

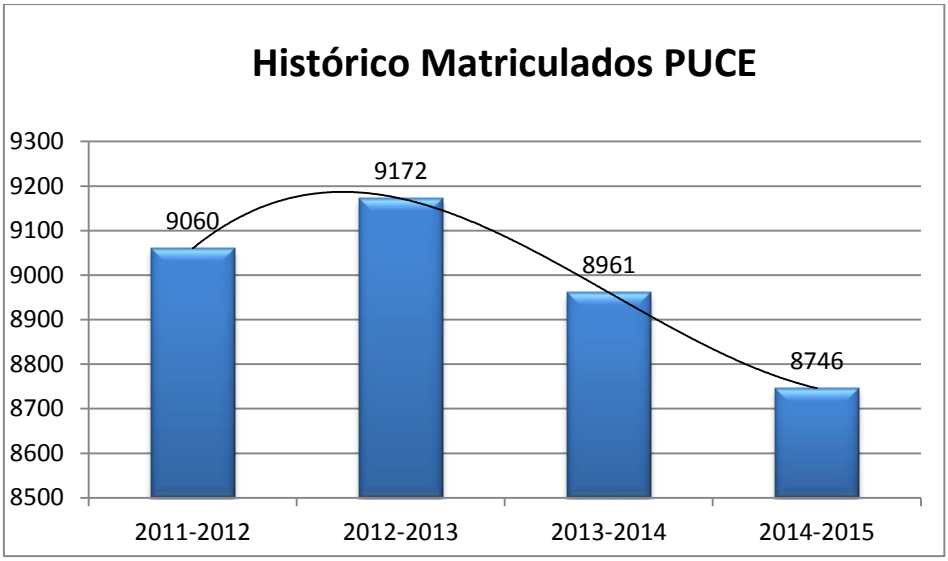


Figura 28. Histórico matriculados PUCE
Fuente: Business Object-UXXI PUCE, 2015.
Elaborado por: DGE.

En los últimos años, el número de estudiantes matriculados de la universidad, en cada semestre, tiende a bajar. Históricamente se ha mantenido un 70% de estudiantes matriculados con relación a los estudiantes admitidos. Esta estadística ha disminuido al 61% de estudiantes que se matriculan después de haber pasado por el proceso de admisión en los últimos dos semestres.

Tabla 18. Cifras de inscritos, admitidos y matriculados de la PUCE en el período 2008-2015

AÑO	INSCRITOS	ADMITIDOS	MATRICULADOS	% MATRICULADOS
2008-01	2.606	1.661	1.177	70,86%
2008-02	737	536	454	84,70%
2009-01	2.722	1.637	1.261	77,03%
2009-02	1.089	762	577	75,72%
2010-01	3.664	2.159	1.466	67,90%
2010-02	1.287	806	612	75,93%
2011-01	4273	2404	1614	67,14%
2011-02	1904	1085	800	73,73%
2012-01	5071	2292	1483	64,70%
2012-02	2793	1501	800	53,30%
2013-01	4338	1693	1327	78,38%
2013-02	2676	1172	830	70,82%
2014-01	3890	1774	1306	73,62%
2014-02	2156	1176	717	60,97%
2015-01	3670	2051	1249	60,90%

PROMEDIO
70,38%

Fuente: Business Object-UXXI PUCE, 2015.
Elaborado por: DGE.

En el ANEXO 4 se presenta una matriz comparativa de la oferta académica y servicios de las universidades competidoras directas de la PUCE con base en una investigación realizada por el autor.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Actualmente, existen alternativas de formación para aquellos bachilleres y personas que por diferentes motivos no pueden acceder a las universidades del país tales como: institutos tecnológicos, centros de nivelación, universidades a distancia, cursos intensivos del SECAP, seminarios, etc.

Las razones por las que un número determinado de la población se inclina por estas opciones son:

- Tiempo de estudio: en un lapso menor a cuatro años es posible obtener una tecnología o especialización.
- Valor de la colegiatura: el costo económico de un instituto, por ejemplo, es menor al de una universidad (aproximadamente 500 dólares por semestre).
- Especialización que brindan los centros educativos en carreras técnicas y de sistemas.

En la ciudad de Quito, según el registro del SENESCYT, existen: 64 institutos tecnológicos, 3 institutos técnicos superiores, 1 conservatorio superior nacional de música, 1 conservatorio superior de música y 3 institutos superiores pedagógicos. Pese a estos datos, en internet tan solo se encuentran registros de 42 institutos educativos. Gran cantidad de estos centros se originaron entre los años 1990 y 2000 y se dirigen hacia personas que desean obtener un título en poco tiempo. Estos se han enfocado en el segmento de mercado que prefiere estudiar carreras de Administración, Sistemas, Marketing, Mecánica, Electricidad, Turismo, Gastronomía y Educación Inicial. En menor número se han creado institutos dedicados a las áreas visuales, como por ejemplo el diseño Figura; y al arte, con especializaciones en actuación, cine y música.

Los institutos, en su mayoría, se han establecido en el sector norte de la ciudad, específicamente entre la Av. Patria y la Av. De la Prensa, en los cuales encontramos los siguientes: Instituto Cordillera, Instituto Metropolitano de Diseño, Instituto Tecnológico Superior de Artes Visuales, Instituto Tecnológico Superior de Tecnologías Apropiadas, Instituto Tecnológico Superior de Turismo y Hotelería, Instituto Tecnológico Superior Dismod, Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha, Instituto Tecnológico Superior Luis Napoleón Dillon, Instituto Tecnológico Superior Quito, Instituto Tecnológico Superior Sucre, Instituto Tecnológico Superior Vida Nueva.

- **Poder de negociación con los proveedores**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador tiene un proceso establecido para sus adquisiciones, que empieza en los proveedores. Con el paso de los años, la universidad ha establecido una lista de proveedores fijos con los que ha trabajado de manera ordenada y con los cuales se maneja una relación comercial con base en entregas puntuales y facilidades de crédito. Cabe mencionar que la base de datos con la que cuenta la universidad es revisada y evaluada cada dos años.

La información que a continuación se detalla fue obtenida a partir de una entrevista realizada a la Directora de Adquisiciones de la PUCE (Amores, contacto personal, 8 de marzo de 2016):

El momento en que se necesita de un proveedor para un bien o actividad específica, los respectivos encargados buscan en el directorio las opciones que se ajusten a las necesidades del momento y seleccionan al que cumpla con las expectativas.

En caso de que una determinada empresa desee convertirse en proveedor de la universidad, debe seguir los siguientes pasos:

- Carta de presentación de la Empresa con el listado de los productos que ofrece.
- Copia certificada de la escritura de constitución de la compañía.
- Copia certificada del nombramiento del representante legal debidamente inscrito y con vigencia a la fecha de presentación de la oferta. Copias de Cédulas.
- Copia certificada del comprobante del Registro Único de Contribuyentes, RUC vigente.
- Copia certificada de la última plantilla de aportación al IESS.

- Certificado de existencia legal conferido por la Superintendencia de Compañías sobre el cumplimiento de obligaciones, en original o copia certificada.
- Certificados de Empresas sobre cumplimiento de contratos y atención post venta.
- Copia certificada del Estado de Situación Financiera y de Resultados, con corte al 31 de diciembre del último período exigible, presentado ante la Superintendencia de Compañías o el SRI, para personas jurídicas.
- Copias de las certificaciones bancarias de cuentas corrientes de los 2 últimos meses.
- Carta del fabricante de los equipos, certificando que la empresa está autorizada para comercializar, soportar y dar mantenimiento a los equipos ofertados.
- Modelo de garantía técnica. (Detalle de los procesos de soporte, mantenimiento y garantía en caso de falla por defectos de fabricación).
- Copia de los contratos tipo que estas empresas firman para la venta o fabricación de equipos
- Certificado de fabricantes en el que garantiza la existencia de repuestos durante los cincos años consecutivos a la fecha de adquisición.
- Los documentos deberán ser presentados en originales o copias legibles y debidamente certificados por un notario.

Para la selección final, se reúne el Comité de Adquisiciones, el cual está conformado por el Vicerrector, Director General Financiero, Director General Administrativo y el usuario que va a hacer uso de las nuevas adquisiciones. Para las inversiones de más de 10 000 dólares se elige entre 6 y 7 ofertas, y para las de menos de 10 000 entre 2 y 3 proveedores. Cabe recalcar que cada proveedor presenta una proforma formal a la universidad.

La PUCE contacta a proveedores que actúan como distribuidoras de las grandes empresas; por lo general, son empresas que han mantenido una relación comercial con la universidad de hasta 20 o 25 años por su calidad de productos, políticas de crédito y puntualidad en las entregas. En el caso del área de informática, el contacto se hace directamente con HP e IBM, empresas que abastecen a la universidad con equipos de computación.

Adicionalmente, para la elección de los proveedores, la universidad considera lo siguiente:

- Precio de la adquisición.
- Calidad de los productos.
- Tamaño de la empresa con la que se realiza la compra.
- Situación económica de la empresa.
- Prestigio y experiencia de la empresa en el mercado.
- Tiempo de entrega.

Todo el proceso está sujeto a un análisis de presupuesto, en el cual, la Dirección General Financiera pronostica las áreas en las que se debe invertir. Posteriormente, el Área de Adquisiciones trabajará y elegirá la mejor opción basada en el presupuesto asignado. En caso de que se requiera un esfuerzo económico adicional, se hace un pedido a la Dirección General Financiera para que esta, por medio de un estudio, decida si es factible o no aumentar la inversión. Cabe mencionar que los recursos que no se hayan utilizado, fruto del trabajo eficaz del Área de Adquisiciones, deben devolverse al fondo de la universidad.

Para satisfacer las necesidades en materia de computación, muebles y enseres, audio y video, maquinaria y equipo, suministros y materiales, automotores, material y equipo de laboratorio,

equipo telefónico y alarmas de ventilación, la universidad cuenta con una lista de proveedores, la cual se muestra en el ANEXO 5.

Para la formalización del convenio con cualquier empresa, la universidad firma un contrato tipo pasados los 10 000 dólares, en el cual se establecen las garantías y procedimientos a seguir para la entrega directa del bien o servicio por parte del proveedor a la universidad, las fechas para el cumplimiento y la calendarización de los pagos que generalmente se firman con un anticipo del 50% y la diferencia a 60 o 90 por medio de transferencia electrónica. Además, se exige que los proveedores brinden una garantía de por lo menos 3 años; en el caso de los equipos de computación y de laboratorio se negocia una garantía de hasta 5 años, debido a las altas inversiones que se destinan a ello.

Para los montos menores de 1 000 y 2 000 dólares, se firma un acta compromiso y se estipula en la facturación las condiciones para la entrega. En estos casos, cada 30 o 45 días se cancela con cheque o con una orden de pago.

Al momento de recibir los productos o servicios del proveedor, la PUCE realiza un control de calidad para aceptar la entrega. Cabe recalcar que la universidad no recibe artículos que se encuentren en mal estado. Por otro lado, si el problema no fue evidente el momento de la entrega, sino después de concretarse la misma, se procede a pedir el respectivo cambio o devolución. Es importante mencionar que las empresas proveedoras siempre están predispuestas a solventar cualquier problema que se presente.

Si el proveedor falla en la entrega de los bienes y servicios, se le multa con un cargo de 1x1000 por cada día de retraso, que es descontado del monto que falta por abonar. Adicionalmente, si el proveedor incumple con la entrega o muestra un comportamiento

irregular en la calidad del producto, se le elimina del listado de proveedores. En caso de que el pedido no llegue, se contactará a la opción inmediata que pueda hacerlo en el menor tiempo posible.

Finalmente, el Departamento de Adquisiciones trata de recibir a menudo catálogos de potenciales proveedores, con el fin de aumentar, con opciones de calidad, su base de datos.

- **Amenaza de nuevos entrantes**

Hoy en día, la creación de nuevas universidades particulares resulta imposible, solamente el Estado ha creado nuevas instituciones de educación superior en áreas consideradas estratégicas y consecuentes con los intereses gubernamentales, como es el caso de la Universidad Nacional de Educación (UNAE), Universidad de las Artes (UNIARTES), Universidad Regional Amazónica (IKIAM) y la Universidad de Investigación en Tecnología Experimental Yachay Tech, que según el gobierno serán pilares esenciales de la transformación social productiva y cognitiva del país.

Las barreras de entrada para nuevos incursionistas del sector universitario están dadas, principalmente, por la actual legislación promulgada por los tres organismos de control de la educación superior en el país: CES, CEAACES y SENESCYT, que imposibilitan la creación de nuevas universidades en el mediano plazo.

Los ingentes recursos que invierten las universidades en distintas áreas, con el fin de mejorar la calificación del CEAACES, pierden validez de un día al otro, ya que existe un constante cambio de decisión en los parámetros de calificación. Las universidades estatales comienzan a tener una mejor infraestructura y a incorporar más estudiantes, dejando con mucho menos mercado a las particulares.

- **Poder de negociación de los clientes**

La demanda potencial de los estudiantes de la PUCE se ha incrementado en los últimos años, ya que cada vez son más los jóvenes que llegan a culminar el bachillerato.

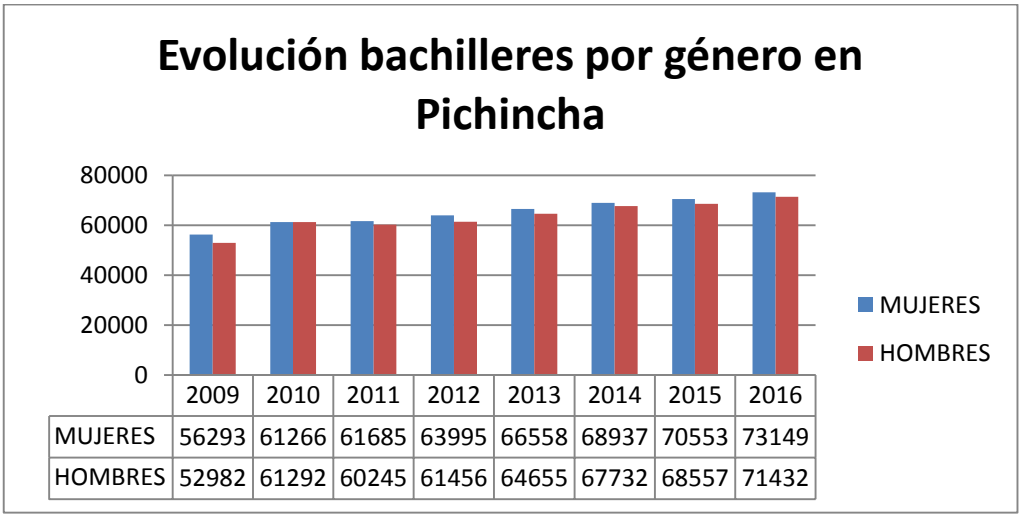
Tabla 19. Evolución de bachilleres en la provincia de Pichincha

EVOLUCIÓN DE BACHILLERES EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA							
PERIODO		**MUJERES**	**CRECIMIENTO (%)**	**HOMBRES**	**CRECIMIENTO (%)**	**BACHILLERES**	**CRECIMIENTO (%)**
2008	2009	56293		52982		**109275**	
2009	2010	61266	8,83	61292	15,68	**122558**	12,16
2010	2011	61685	0,68	60245	-1,71	**121930**	-0,51
2011	2012	63995	3,74	61456	2,01	**125451**	2,89
2012	2013	66558	4,01	64655	5,21	**131213**	4,59
*2013	2014	68937	3,57	67732	4,76	**136669**	4,16
*2014	2015	70553	2,34	68557	1,22	**139110**	1,79
*2015	2016	73149	3,68	71432	4,19	**144581**	3,93
PROMEDIO			**3,84**		**4,48**		**4,14**

***Años proyectados**

Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

Como es evidente en la tabla anterior, el número de mujeres bachilleres crece en promedio un 3.84% cada año; en hombres bachilleres, un 4.48% anual. En total se evidencia un crecimiento del 4.14% de los bachilleres en la provincia de Pichincha.



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MUJERES	56293	61266	61685	63995	66558	68937	70553	73149
HOMBRES	52982	61292	60245	61456	64655	67732	68557	71432

Figura 29. Evolución de bachilleres por género en la provincia de Pichincha
Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

En los últimos años se ha demostrado que existe una mayor cantidad de mujeres cursando el bachillerato; sin embargo, en contraste con el género masculino, la brecha ha comenzado a disminuir.

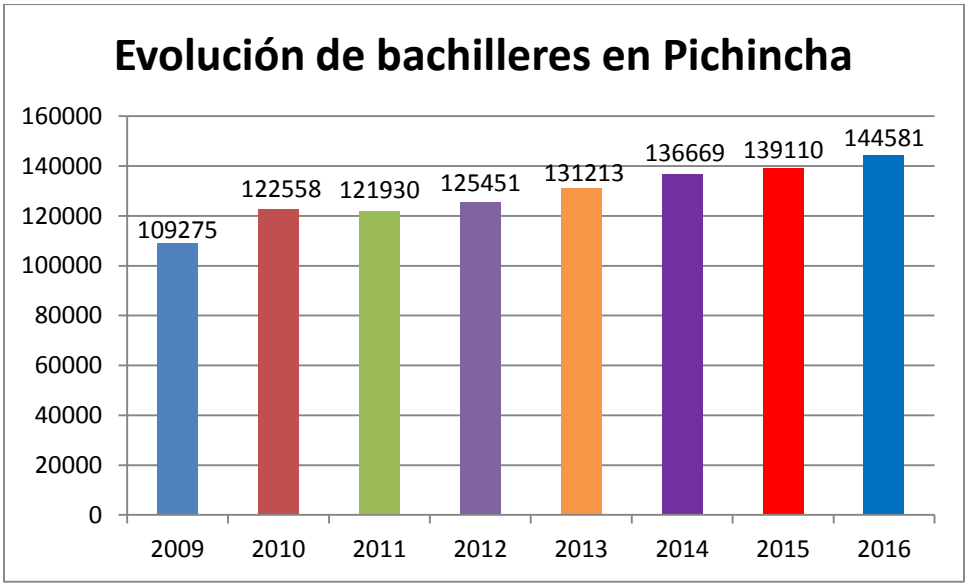


Figura 30. Evolución de bachilleres en la provincia de Pichincha
Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

El número de bachilleres de Pichincha crece en promedio un 4.14% cada año, distribuidos en colegios fiscales, fiscomisionales, particulares y municipales que se detallan a continuación:

Tabla 20. Evolución de bachilleres en la provincia de Pichincha por sostenimiento

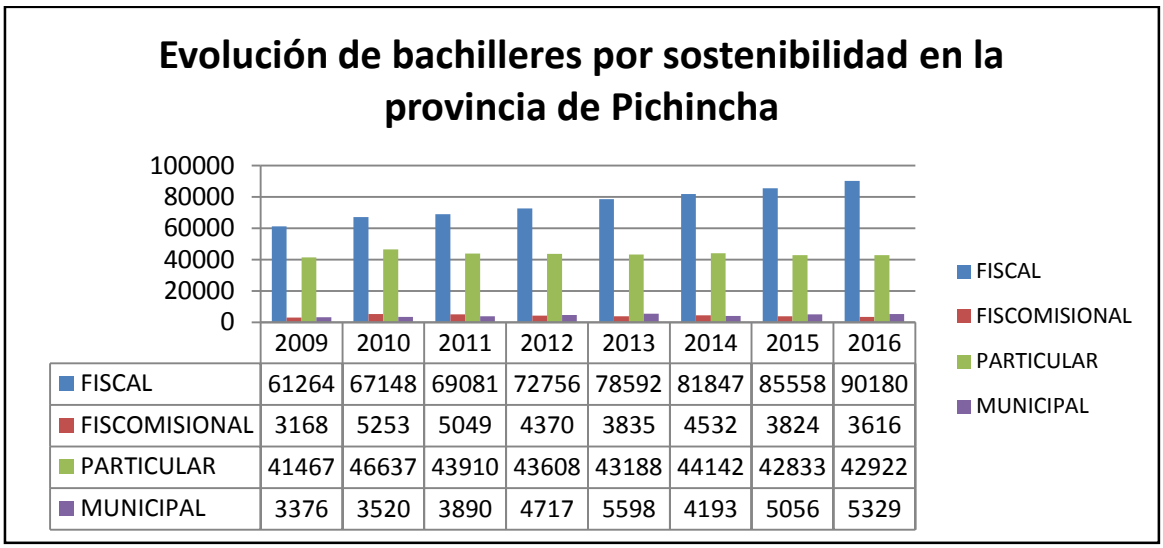
EVOLUCIÓN DE BACHILLERES EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA												
		SOSTENIMIENTO										
PERIODO		FISCAL	CRECIMIENTO (%)	FISCOMISIONAL	CRECIMIENTO (%)	PARTICULAR	CRECIMIENTO (%)	MUNICIPAL	CRECIMIENTO (%)	BACHILLERES	CRECIMIENTO (%)	
2008	2009	61264		3168		41467		3376		**109275**		
2009	2010	67148	9,60	5253	65,81	46637	12,47	3520	4,27	**122558**	12,16	
2010	2011	69081	2,88	5049	-3,88	43910	-5,85	3890	10,51	**121930**	-0,51	
2011	2012	72756	5,32	4370	-13,45	43608	-0,69	4717	21,26	**125451**	2,89	
2012	2013	78592	8,02	3835	-12,24	43188	-0,96	5598	18,68	**131213**	4,59	
*2013	2014	81847	4,14	4532	18,19	44142	2,21	4193	-25,10	**134715**	2,67	
*2014	2015	85558	4,53	3824	-15,64	42833	-2,97	5056	20,58	**137270**	1,90	
*2015	2016	90180	5,40	3616	-5,42	42922	0,21	5329	5,40	**142047**	3,48	
PROMEDIO			**5,70**		**4,77**		**0,63**		**7,94**		**3,88**	

***Años proyectados**

Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

Existe un aumento significativo en la educación municipal, que en promedio evidencia un crecimiento del 7.94% cada año, seguido por la educación fiscal con un incremento anual del 5.70%. Finalmente, la educación fiscomisional muestra un desarrollo del 4.77%.

En lo que respecta a la educación particular, que es el nicho natural de mercado de la PUCE, el número de estudiantes no aumenta con la misma frecuencia de los casos anteriores: la cifra muestra un crecimiento promedio del 0.63% anual.



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FISCAL	61264	67148	69081	72756	78592	81847	85558	90180
FISCOMISIONAL	3168	5253	5049	4370	3835	4532	3824	3616
PARTICULAR	41467	46637	43910	43608	43188	44142	42833	42922
MUNICIPAL	3376	3520	3890	4717	5598	4193	5056	5329

Figura 31. Evolución de bachilleres por sostenibilidad en la provincia de Pichincha
Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

En Pichincha existe un aumento promedio anual del 4.14% de la población de bachilleres, del cual se evidencia un mayor crecimiento de la población masculina con casi el 5% promedio anual, en contraste con la población femenina que crece en un 3.84%.

En cuanto a la sostenibilidad de la educación, los colegios fiscales son los que mayor número de estudiantes tienen y se mantienen en un crecimiento constante; en segundo lugar están los colegios particulares, segmento de mercado que se encuentra con un crecimiento mínimo,

incluso con tendencia a disminuir. En tercer lugar se posiciona la educación municipal, que experimenta un crecimiento sostenido de casi el 8% de promedio anual. Este segmento es el más destacado en cuanto a crecimiento; sin embargo, se encuentra muy lejos de la población de bachilleres de colegios fiscales y particulares.

Por último están los colegios fiscomisionales, que experimentan un sube y baja constante. Aquí se ha consolidado un estancamiento, más que un crecimiento permanente.

Tabla 21. Evolución de bachilleres en el cantón Quito

EVOLUCIÓN DE BACHILLERES EN EL CANTÓN QUITO							
PERIODO		**MUJERES**	**CRECIMIENTO (%)**	**HOMBRES**	**CRECIMIENTO (%)**	**BACHILLERES**	**CRECIMIENTO (%)**
2008	2009	50147		47195		**97342**	
2009	2010	54364	8,41	54415	15,30	**108779**	11,75
2010	2011	54659	0,54	53238	-2,16	**107897**	-0,81
2011	2012	56279	2,96	53858	1,16	**110137**	2,08
2012	2013	58256	3,51	56469	4,85	**114725**	4,17
*2013	2014	60181	3,30	59027	4,53	**119208**	3,91
*2014	2015	61317	1,89	59469	0,75	**120786**	1,32
*2015	2016	63304	3,24	61751	3,84	**125055**	3,53
PROMEDIO			**3,41**		**4,04**		**3,71**

***Años proyectados**

Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

Por otro lado, en el cantón Quito, la cifra de estudiantes de bachillerato crece en un promedio del 3.71% anual: el género femenino tiene un aumento del 3.41% y el masculino, de manera más acelerada, en un 4.04%.

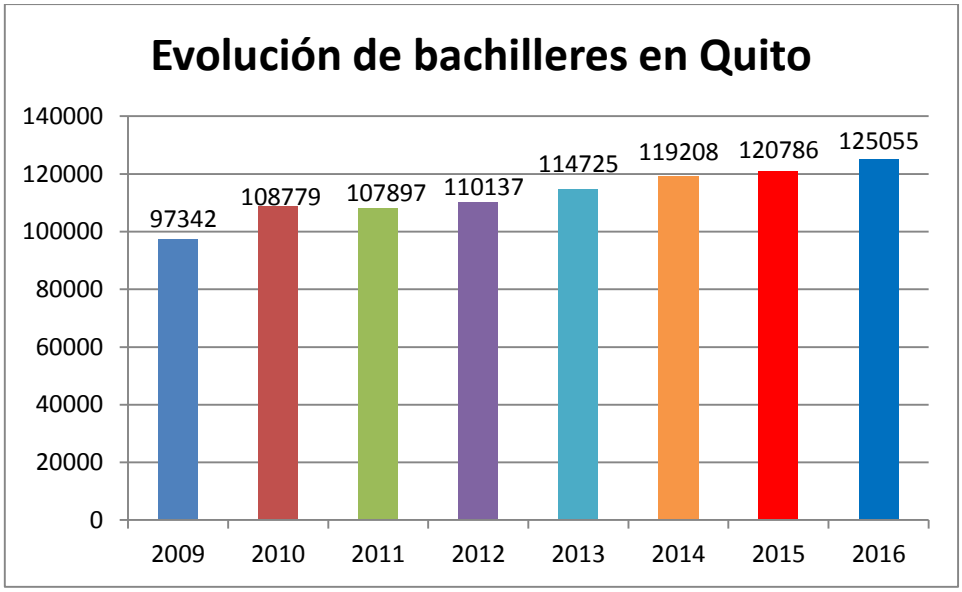
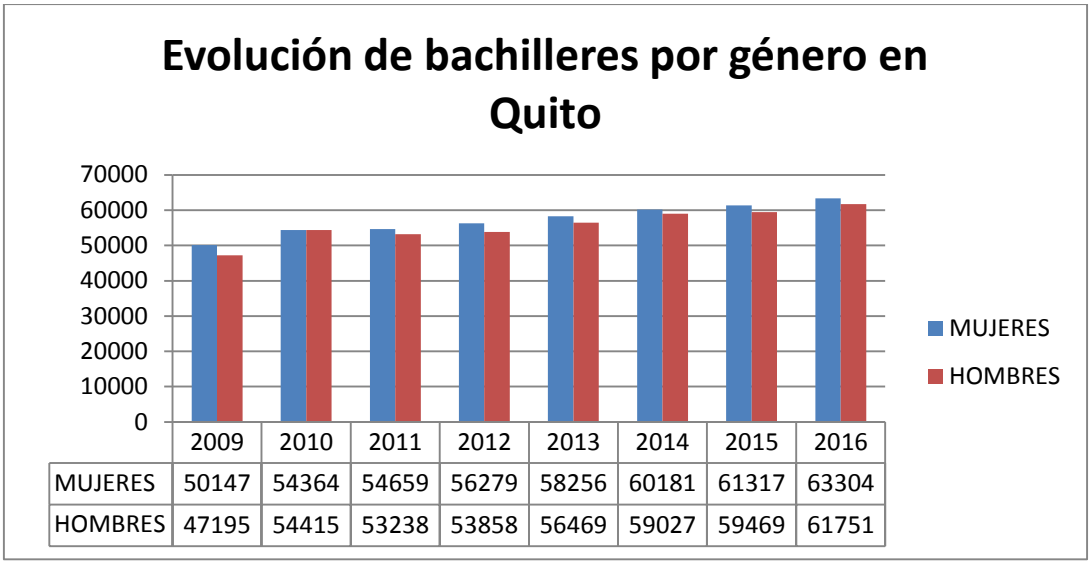


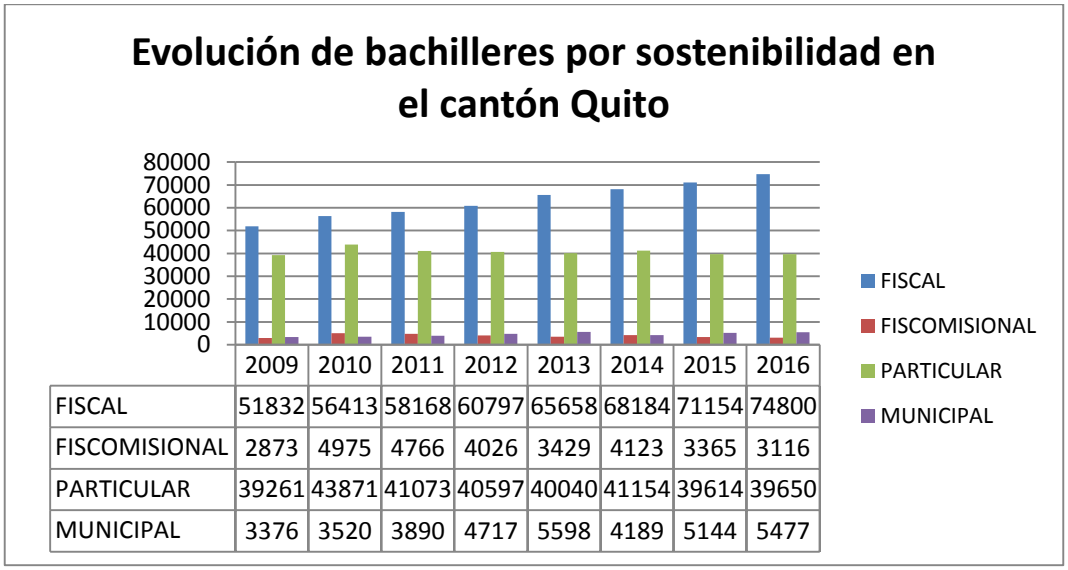
Figura 32. Evolución de bachilleres en el cantón Quito
Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

Cabe destacar que en el 2010, se produjo un crecimiento considerable del 11.75% y al año siguiente, en 2011, un decremento de casi el 1% de la población de bachilleres del cantón Quito. Desde aquel año en adelante, se ha mantenido un crecimiento constante, manteniéndose una tendencia que muestra un mayor número de mujeres que hombres:



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MUJERES	50147	54364	54659	56279	58256	60181	61317	63304
HOMBRES	47195	54415	53238	53858	56469	59027	59469	61751

Figura 33. Evolución de bachilleres por género en el cantón Quito
Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FISCAL	51832	56413	58168	60797	65658	68184	71154	74800
FISCOMISIONAL	2873	4975	4766	4026	3429	4123	3365	3116
PARTICULAR	39261	43871	41073	40597	40040	41154	39614	39650
MUNICIPAL	3376	3520	3890	4717	5598	4189	5144	5477

Figura 34. Evolución de bachilleres por sostenibilidad en el cantón Quito
Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

La figura anterior muestra que existe un total de 74 800 bachilleres provenientes de la educación fiscal; adicionalmente, se puede ver que las cifras de este tipo de educación tienden

a acrecentarse desde el 2009 hasta la actualidad. Le siguen los colegios particulares que arrojan una cifra actual de 39 650 bachilleres.

Tabla 22. Evolución de bachilleres en el cantón Quito por sostenimiento

EVOLUCIÓN DE BACHILLERES EN EL CANTÓN QUITO			
		SOSTENIMIENTO	
PERIODO		FISCAL	CRECIMIENTO (%)
2008	2009	51832	
2009	2010	56413	8,84
2010	2011	58168	3,11
2011	2012	60797	4,52
2012	2013	65658	8,00
*2013	2014	68184	3,85
*2014	2015	71154	4,36
*2015	2016	74800	5,12
PROMEDIO			5,40

***Años proyectados**

Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

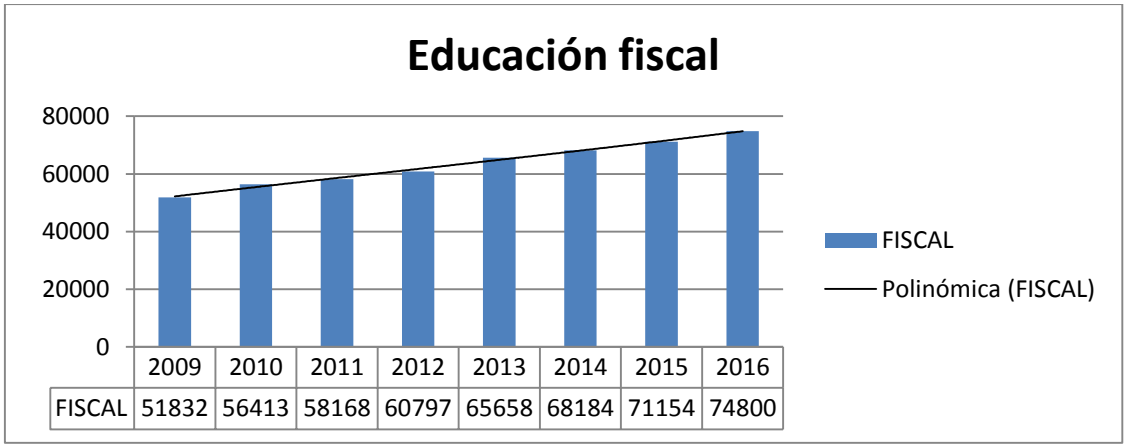


Figura 35. Evolución de bachilleres en la educación fiscal
Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

La tasa de crecimiento de bachilleres en la educación fiscal es del 5.40% anual. Cabe destacar que en el 2012 existió un incremento del 8%, cifra importante que reflejó el mayor aumento en relación con los otros tipos de educación.

Tabla 23. Evolución de bachilleres en el cantón Quito

EVOLUCIÓN DE BACHILLERES EN EL CANTÓN QUITO			
		SOSTENIMIENTO	
PERIODO		FISCOMISIONAL	CRECIMIENTO (%)
2008	2009	2873	
2009	2010	4975	73,16
2010	2011	4766	-4,20
2011	2012	4026	-15,53
2012	2013	3429	-14,83
2013	2014	4123	20,23
2014	2015	3365	-18,37
2015	2016	3116	-7,42
PROMEDIO			**4,72**

***Años proyectados**

Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

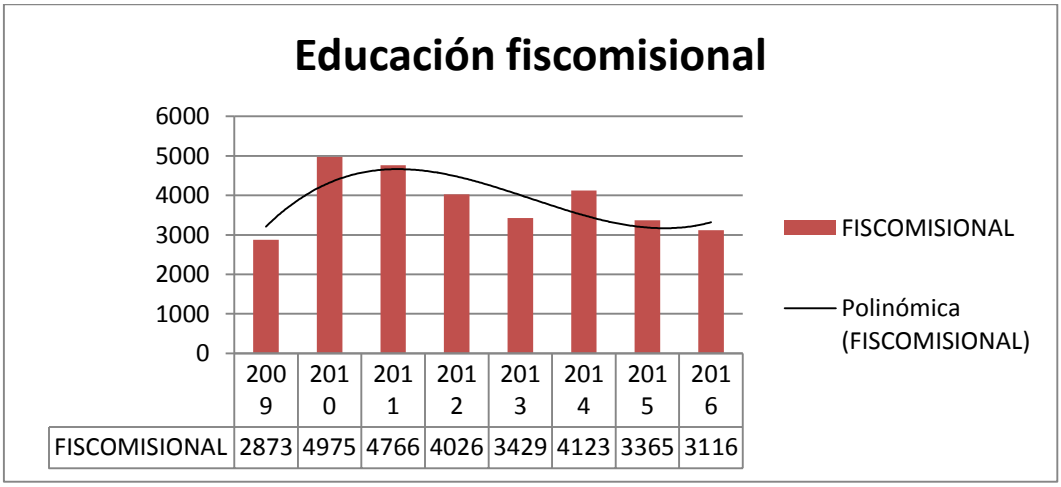


Figura 36. Evolución de bachilleres en la educación fiscomisional
Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

Por otro lado, la educación fiscomisional crece en promedio un 4.72% anual, que a diferencia de la educación fiscal, la cual demuestra un crecimiento constante, evidencia irregularidades cada año; es decir, en ocasiones tiende a subir y en otras a bajar.

Tabla 24. Evolución de bachilleres en el cantón Quito

EVOLUCIÓN DE BACHILLERES EN EL CANTÓN QUITO			
		SOSTENIMIENTO	
PERIODO		MUNICIPAL	CRECIMIENTO (%)
2008	2009	3376	
2009	2010	3520	4,27
2010	2011	3890	10,51
2011	2012	4717	21,26
2012	2013	5598	18,68
2013	2014	4189	-25,17
2014	2015	5144	22,80
2015	2016	5477	6,47
PROMEDIO			**8,40**

***Años proyectados**

Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

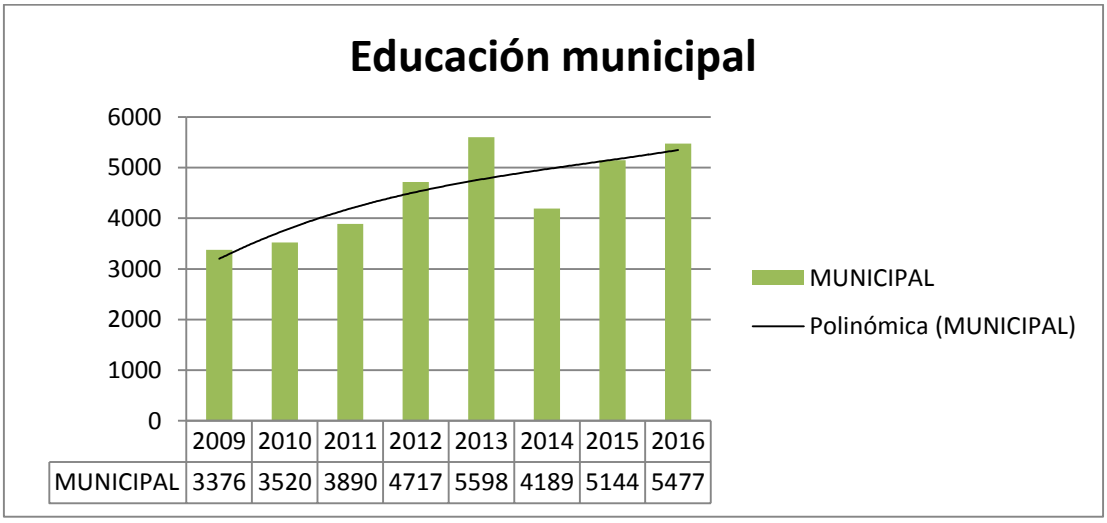


Figura 37. Evolución de bachilleres en la educación municipal
Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

En cuanto a la educación municipal, esta aumenta su población de bachilleres en un 8,4% anual. La tabla muestra que se mantiene un crecimiento sostenido desde el 2010 y que continúa hasta la actualidad.

Tabla 25. Evolución de bachilleres en el cantón Quito

EVOLUCIÓN DE BACHILLERES EN EL CANTÓN QUITO			
		SOSTENIMIENTO	
PERIODO		PARTICULAR	CRECIMIENTO (%)
2008	2009	39261	
2009	2010	43871	11,74
2010	2011	41073	-6,38
2011	2012	40597	-1,16
2012	2013	40040	-1,37
2013	2014	41154	2,78
2014	2015	39614	-3,74
2015	2016	39650	0,09
PROMEDIO			**0,28**

Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

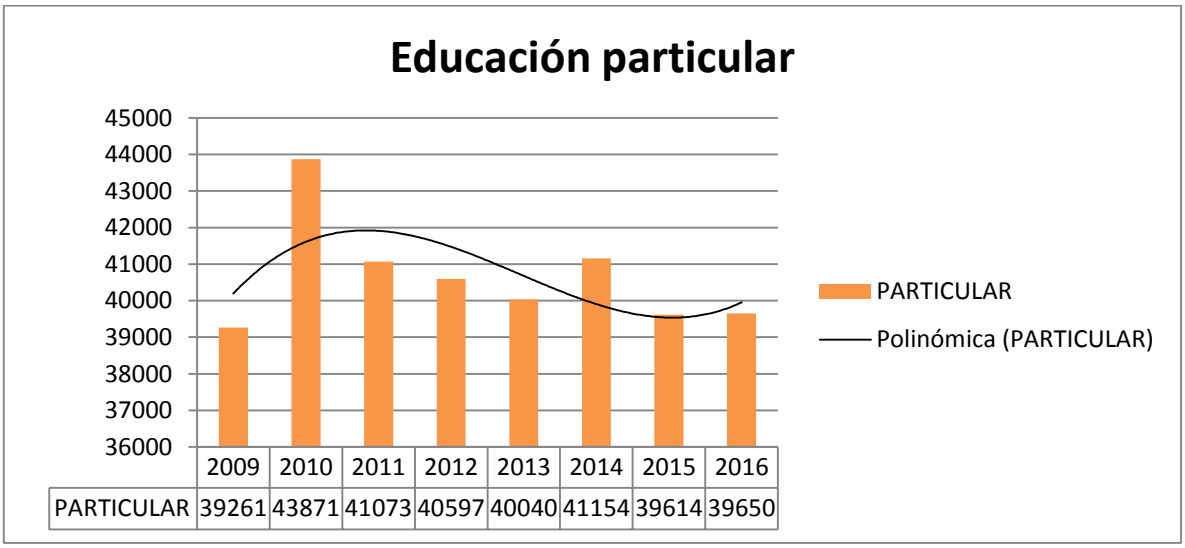


Figura 38. Evolución de bachilleres en la educación particular
Fuente: Ministerio de Educación, 2015.
Elaborado por: DGE.

La educación particular ha sido la que menos evolución ha mostrado en los últimos años, al contrario muestra una tendencia a caer. Este es el nicho de mercado al que la universidad debe prestar más atención, ya que aquí se encuentran los clientes potenciales.

Hay que tomar en cuenta que la educación en colegios fiscales es la que se mantiene en un alto crecimiento, seguida de la municipal la cual muestra un desarrollo importante en los últimos años, pero que aún su población de bachilleres está muy lejos de la antes mencionada. Además, se concluyó que la educación fiscomisional muestra irregularidades, ya que su población tiende a bajar y a subir y no muestra una tendencia definida.

Para finalizar, se observa que la población de bachilleres de colegios particulares tiene el nivel más bajo de crecimiento de todo el estudio y, además, posee la tendencia a seguir decreciendo. La universidad debe establecer nuevas estrategias para enfocarse en nuevos segmentos como el de la educación municipal que se encuentra en tiempos de evolución.

2.4.1 Estudio de la percepción de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en los estudiantes de bachillerato

Antecedentes

La Coordinación de Promoción mantiene una relación directa con las instituciones de educación media, principalmente en la ciudad de Quito. Esta condición ha permitido analizar la percepción que tienen los estudiantes de colegios sobre la PUCE en el marco de la educación superior.

Justificación

A través del análisis de la percepción que tienen los estudiantes de instituciones de educación media, es posible identificar fortalezas, debilidades y potenciar las capacidades que posee la universidad, con el fin de servir y satisfacer sus necesidades de mejor manera. Se ha visto la importancia de conocer la opinión de los estudiantes de los últimos años de bachillerato para crear varias estrategias que ayuden a la universidad a cumplir sus objetivos, tomar decisiones correctas y mejorar las oportunidades que ofrece la PUCE a sus futuros estudiantes y a la comunidad en general.

Tipo de Investigación

El estudio que se llevó a cabo es cuantitativo y la encuesta ha ido modificándose a través de los diferentes resultados que ha obtenido su aplicación en años anteriores.

Periodo de Investigación

La información de las encuestas fue obtenida en un ciclo de 7 meses, comprendido entre septiembre del 2014 hasta marzo del 2015.

Herramienta de Investigación

Con el objetivo de conocer la percepción de los estudiantes, la encuesta cuenta con preguntas relacionadas a las características, beneficios, debilidades, tipo de promoción que han recibido, promoción que desearían recibir, costos, instalaciones e información adicional de la PUCE.

Metodología y Muestra

Como objetivo para el estudio se planteó tener no más del 5% de error y un nivel de significancia mayor o igual al 95%. Se registraron 393 formularios de investigación que constituyen la muestra de este estudio.

La fórmula aplicada fue para poblaciones infinitas, mayores a 100.000 elementos.

$$n = \frac{z^2\ p\ .\ q}{e^2}$$

Dónde:

z = 1.96, nivel de significancia del 95% en la distribución.

p y **q** = 0.5 respectivamente, donde aumenta al máximo el tamaño de la muestra.

e = 4.74552%, error aceptado.

n = 393 encuestas que constituyen el tamaño de la muestra.

Para la realización de este estudio sirvieron de gran apoyo las charlas en colegios, ferias de universidades y visitas a la PUCE para aplicar aleatoriamente la encuesta a la muestra. Las personas que aplicaron los cuestionarios pertenecen o trabajan dependientemente con la Coordinación de Promoción de la PUCE.

Presentación de Resultados

En cada una de las figuras presentadas en este informe se puede notar la nomenclatura *"n"* que revela el número de la muestra y el total de respondientes a una pregunta en particular.

Además en las figuras de cruce de variables se pueden observar los diferentes símbolos relacionados a cada subgrupo.

A continuación se explica la leyenda que se pueden encontrar al pie de cada una de las distintas figuras:

nt = Número total de la muestra del estudio (393 elementos).

nr = Número de respondientes o personas que responden efectivamente a una pregunta.

sr= Número de encuestados que no respondieron a una pregunta en específico.

nf = Número de respondientes de género femenino.

nm = Número de respondientes de género masculino.

nfi = Número de respondientes de colegios fiscales.

npr = Número de respondientes de colegios particulares religiosos.

nmu = Número de respondientes de colegios municipales.

npl = Número de respondientes de colegios particulares laicos.

nfm = Número de respondientes de colegios fiscomisionales.

En la encuesta existen dos tipos de preguntas: las de respuesta única y las de opción múltiple.

En el primer caso se encuentran figuras tipo pastel, indicando el porcentaje en función a las opciones escogidas y son excluyentes entre sí.

En el segundo caso se muestran figuras de barras que muestran porcentajes de aceptación de la encuesta.

A continuación se presentan las figuras más relevantes de la encuesta. Las figuras correspondientes a las 11 preguntas se muestran en el ANEXO 6:

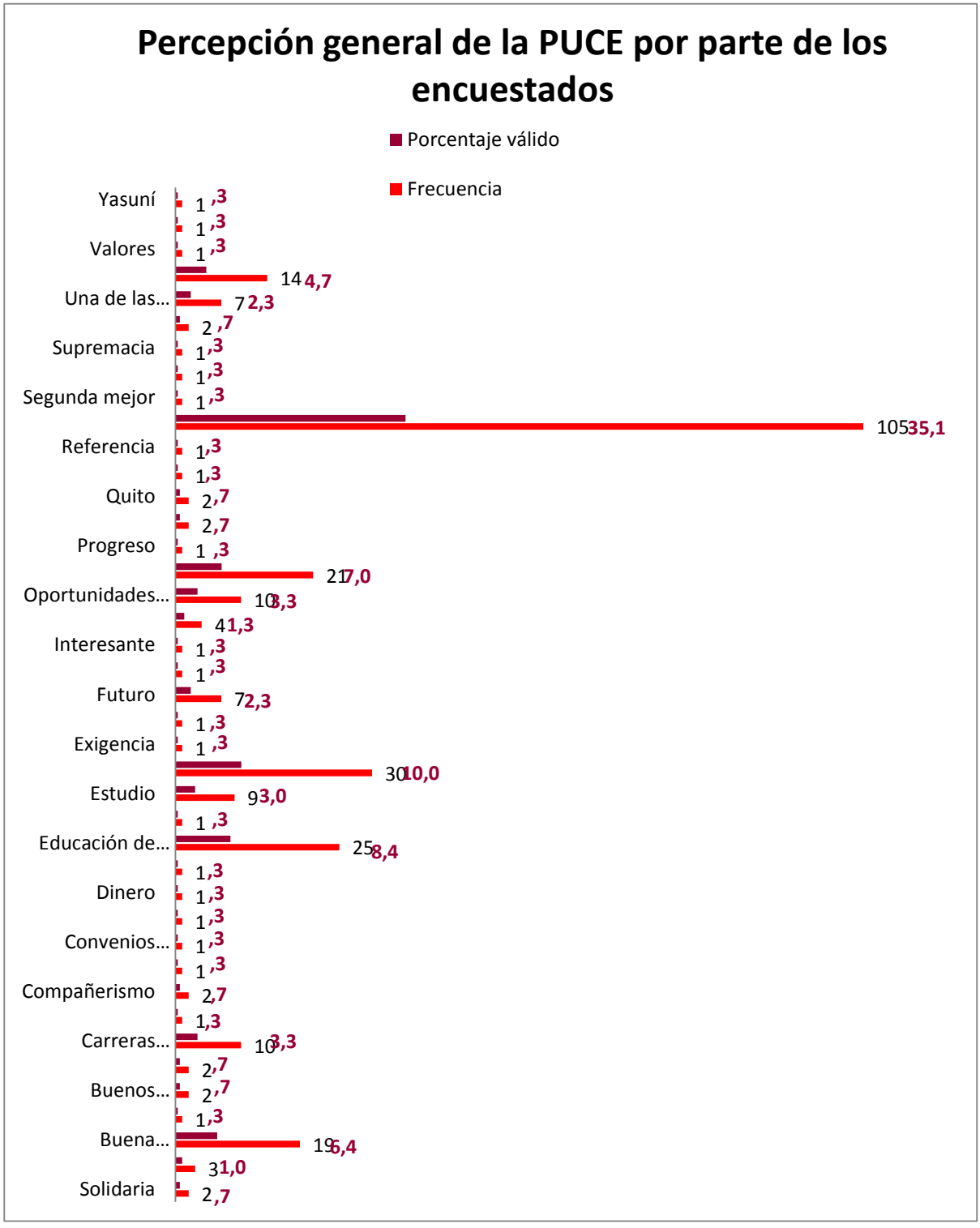


Figura 39. Percepción general de la PUCE por parte de los encuestados
Fuente: Investigación Percepción 2015.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

En la primera pregunta se pidió a los encuestados que relacionen a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con una palabra. El 35,1% mencionó “religión”; el 10% “excelencia” y el 8,4%, “calidad”, refiriéndose a la educación.

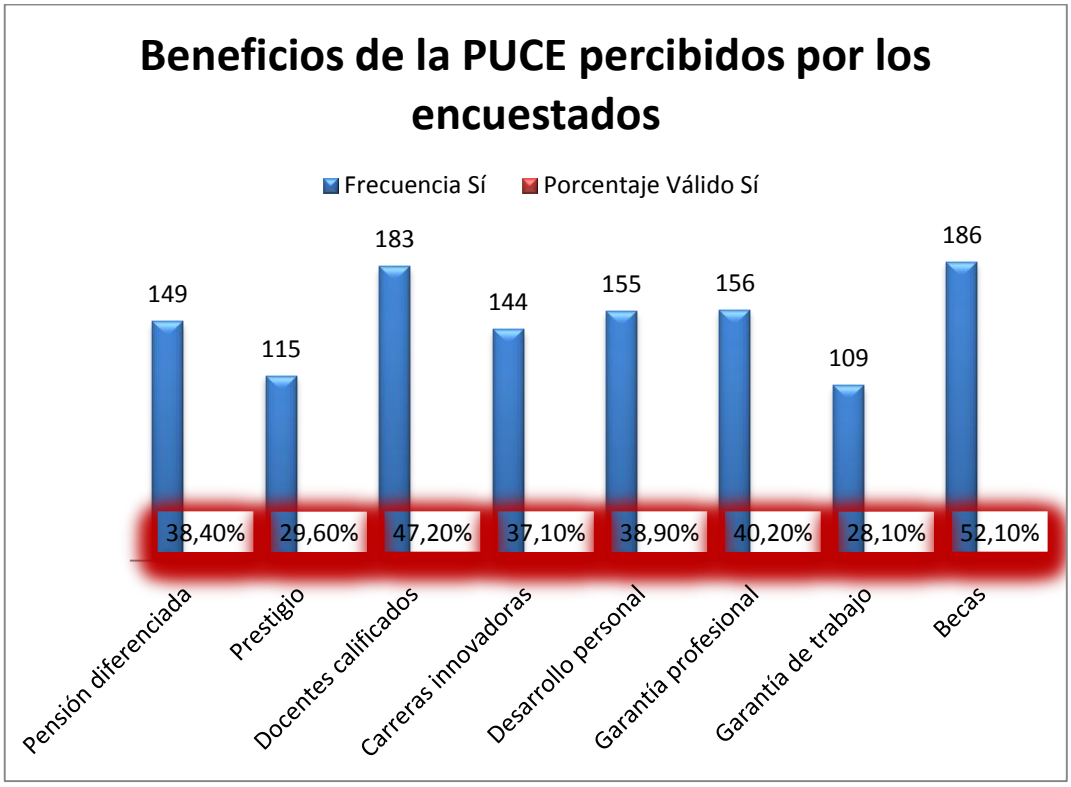


Figura 40. Beneficios de la PUCE percibidos por los encuestados
Fuente: Investigación Percepción 2015.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

En general, para los encuestados, el mayor beneficio que brinda la PUCE a sus estudiantes es la posibilidad de acceder a una beca de las tantas que ofrece la universidad (52,10%). Además, los docentes calificados (47,20%) y la garantía profesional (40,20%) son aspectos que resultan importantes para los estudiantes.

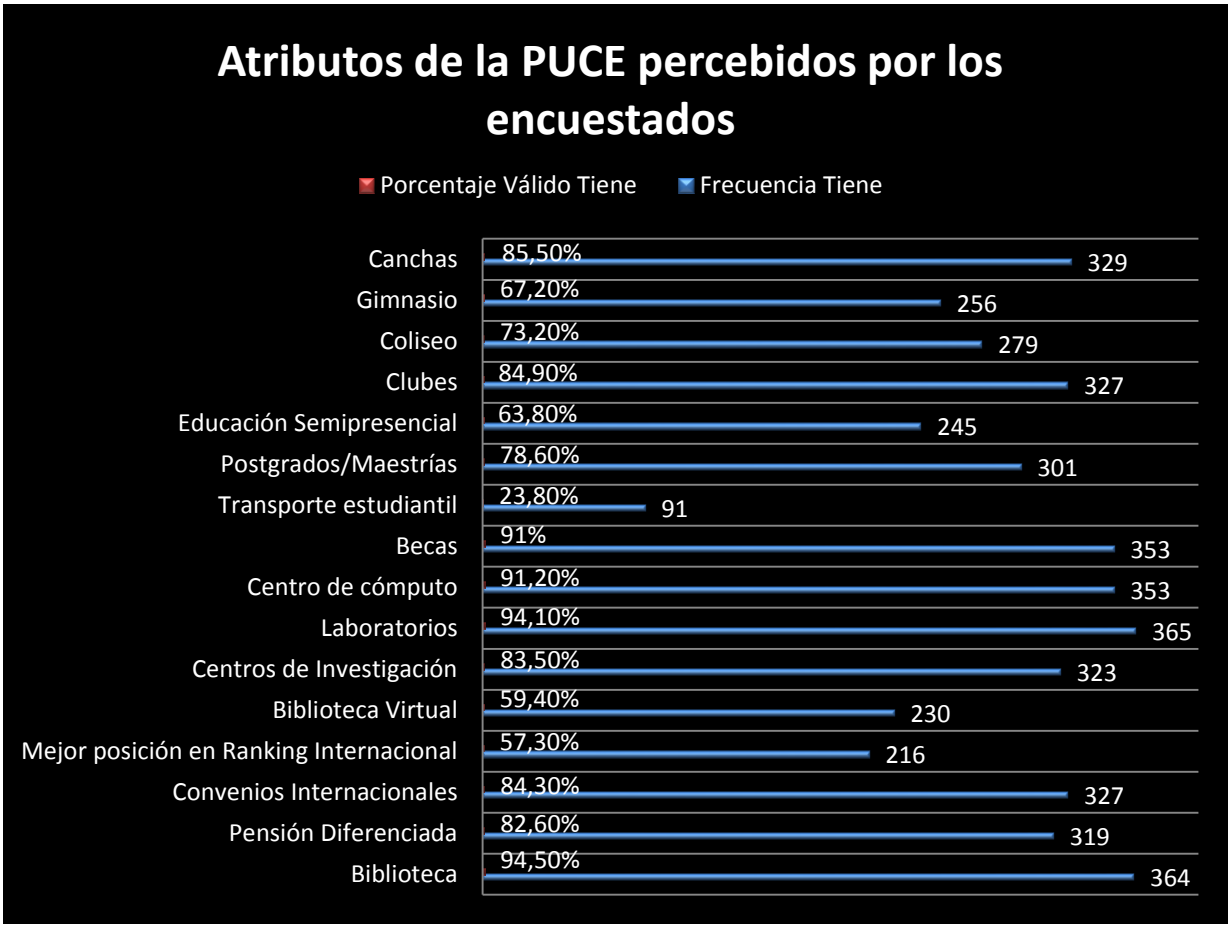


Figura 41. Atributos de la PUCE percibidos de los encuestados
Fuente: Investigación Percepción 2015.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

En esta pregunta los encuestados debían seleccionar los atributos que han percibido de la PUCE. Como se observa en la figura, los encuestados conocen la biblioteca general (94,5%), los laboratorios (94,10%) y el centro de cómputo (91,20%). Entre los atributos más destacados se encuentran: los clubes de la universidad (84,90%), los convenios internacionales (84,30%), los centros de investigación (83,50%) y el Sistema de Pensión Diferenciada (82,60%). Por otro lado, los atributos menos reconocidos por los estudiantes encuestados son: el transporte estudiantil (23,80%), el posicionamiento de la PUCE según rankings internacionales (57,30%) y la biblioteca virtual (59,40%).

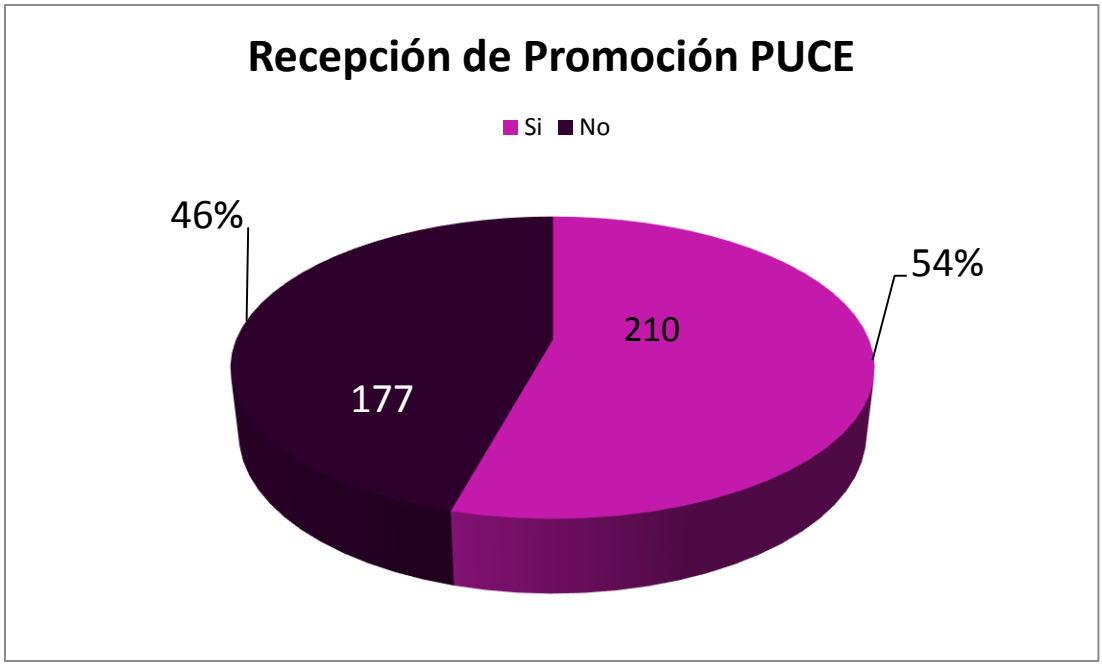


Figura 42. Recepción de Promoción de la PUCE
Fuente: Investigación Percepción 2015.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

Se preguntó a los encuestados si han recibido promoción por parte de la PUCE. Ante esta pregunta, la mayoría de los estudiantes afirmó que sí, mientras que un 46%, afirmó que no.

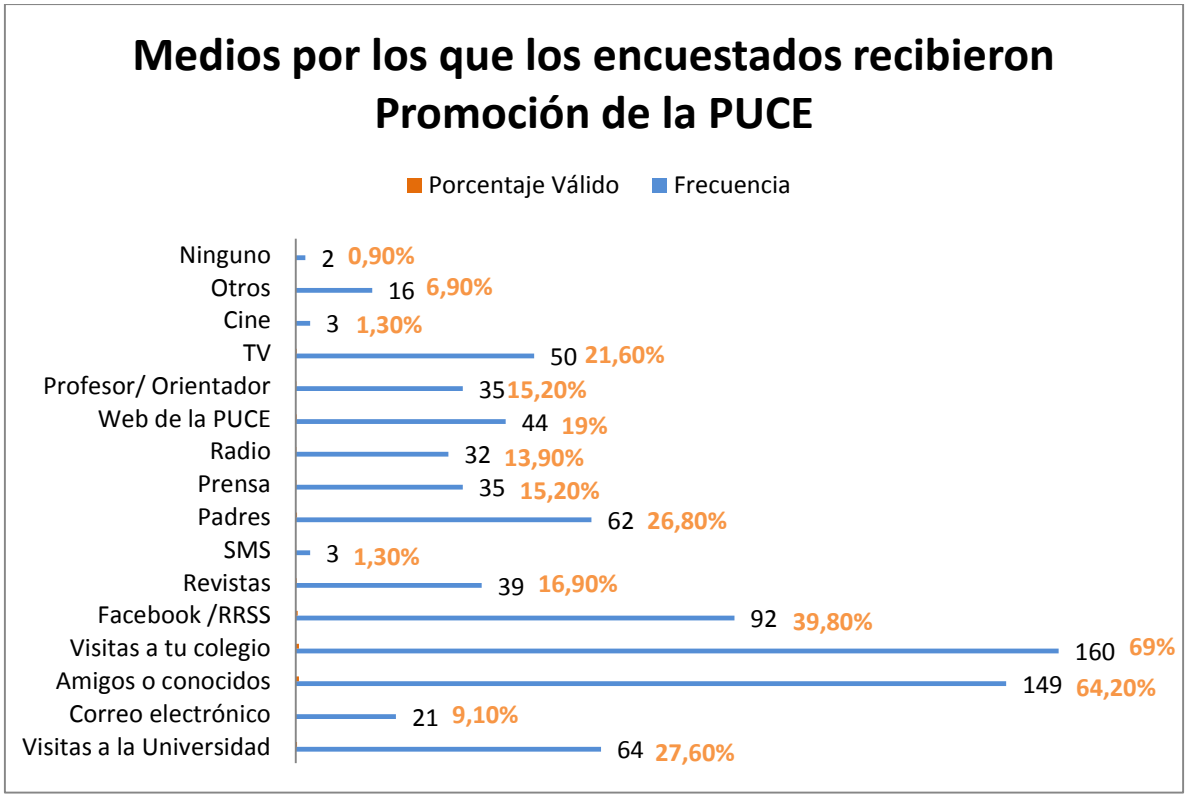


Figura 43. Medios por los que los encuestados recibieron Promoción de la PUCE
Fuente: Investigación Percepción 2015.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

Posteriormente, se preguntó a los estudiantes cuáles son los medios por los que recibieron información de la PUCE. La mayoría respondió que a través de visitas a colegios (69%), promoción entre amigos (64,20%) y por medio de Facebook y otras redes sociales (39,80%).

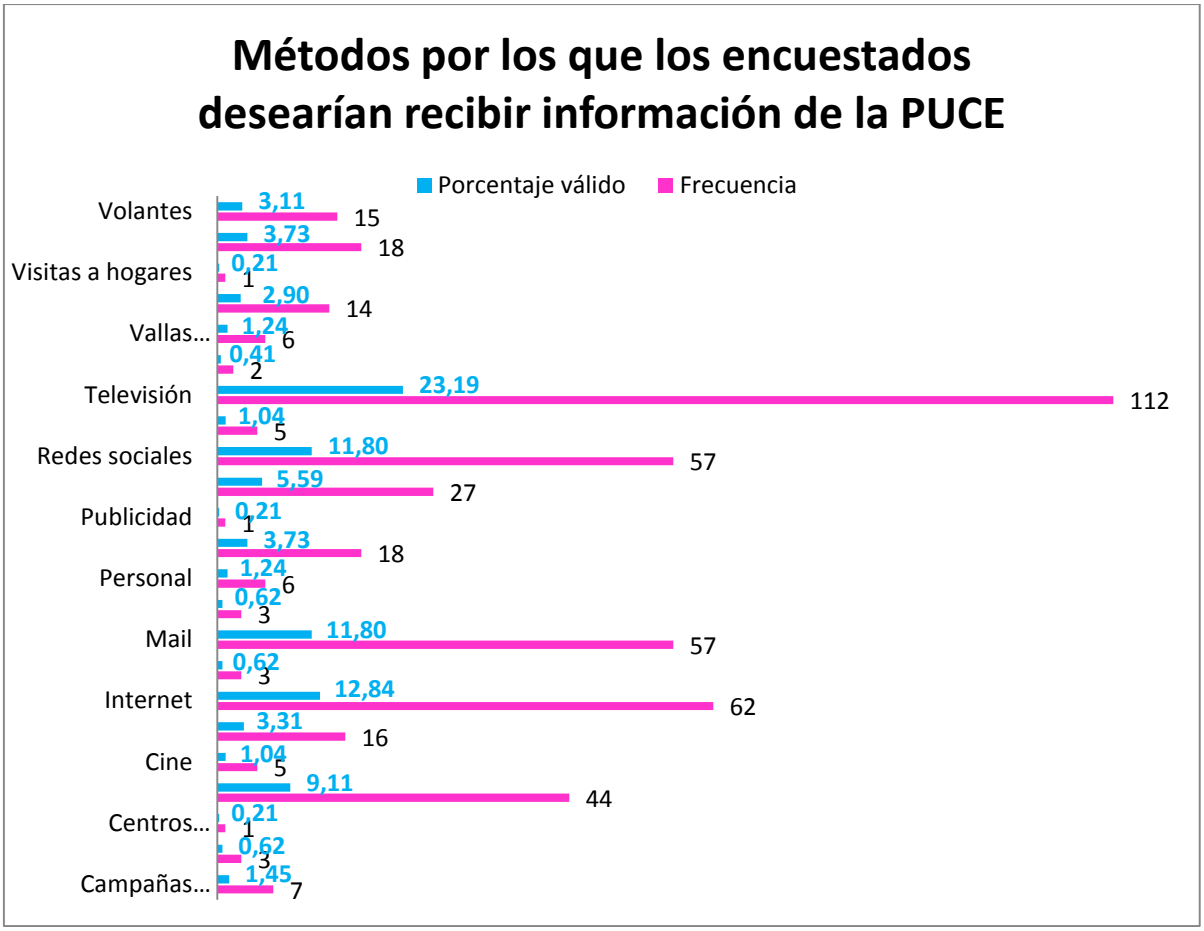


Figura 44. Métodos por los que los encuestados desearían recibir información de la PUCE
Fuente: Investigación Percepción 2015.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

Los encuestados dieron a conocer los medios por los que prefieren recibir promoción de la PUCE. Un 23,19% afirmó que por televisión; el 11,80%, a través de redes sociales y vía mail.

2.4.2 Recopilación estudios de mercado 2013-2014

En el ANEXO 7 se presenta una recopilación de estudios de mercado 2013-2014. A continuación se muestra lo más destacado:

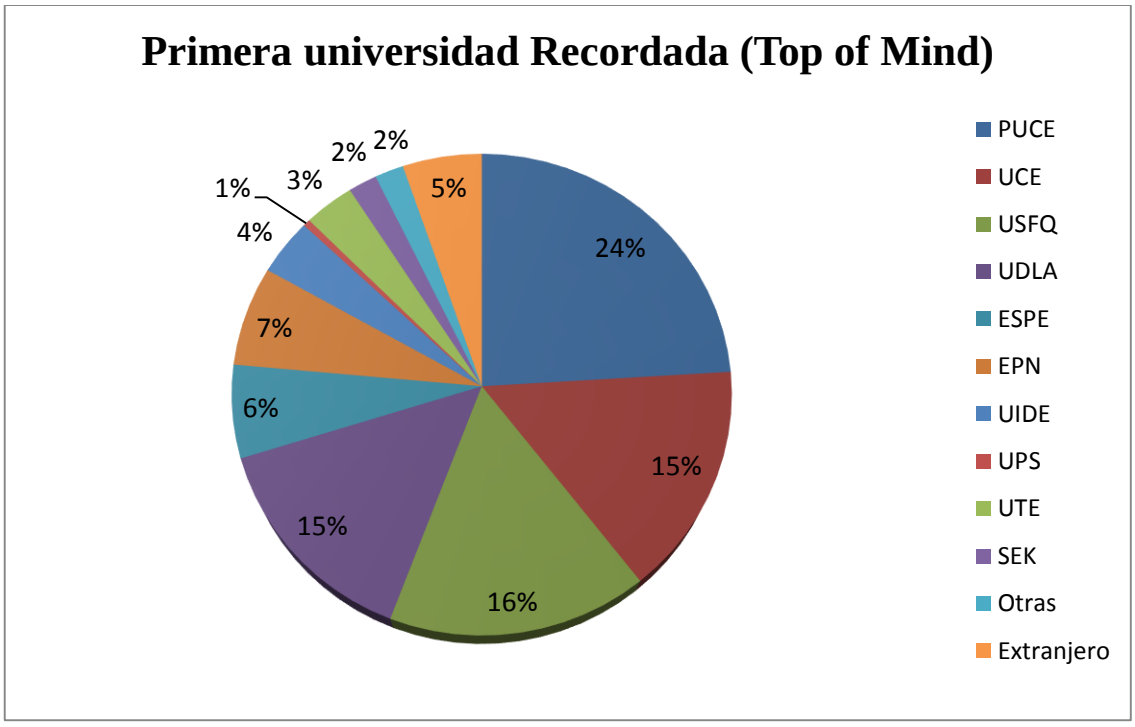


Figura 45. Primera universidad Recordada (Top of Mind) 2014
Fuente: Investigación Percepción, 2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

El objetivo de la pregunta era revelar cuál es la universidad más recordada; es decir, la que primero viene a la mente cuando se pide mencionar una institución de educación superior. Como resultado se obtuvo que el 24% consideró a la PUCE como primera universidad. Le siguen la Universidad San Francisco de Quito (16%) y, en tercer lugar, la UDLA y la Universidad Central (15% ambas).

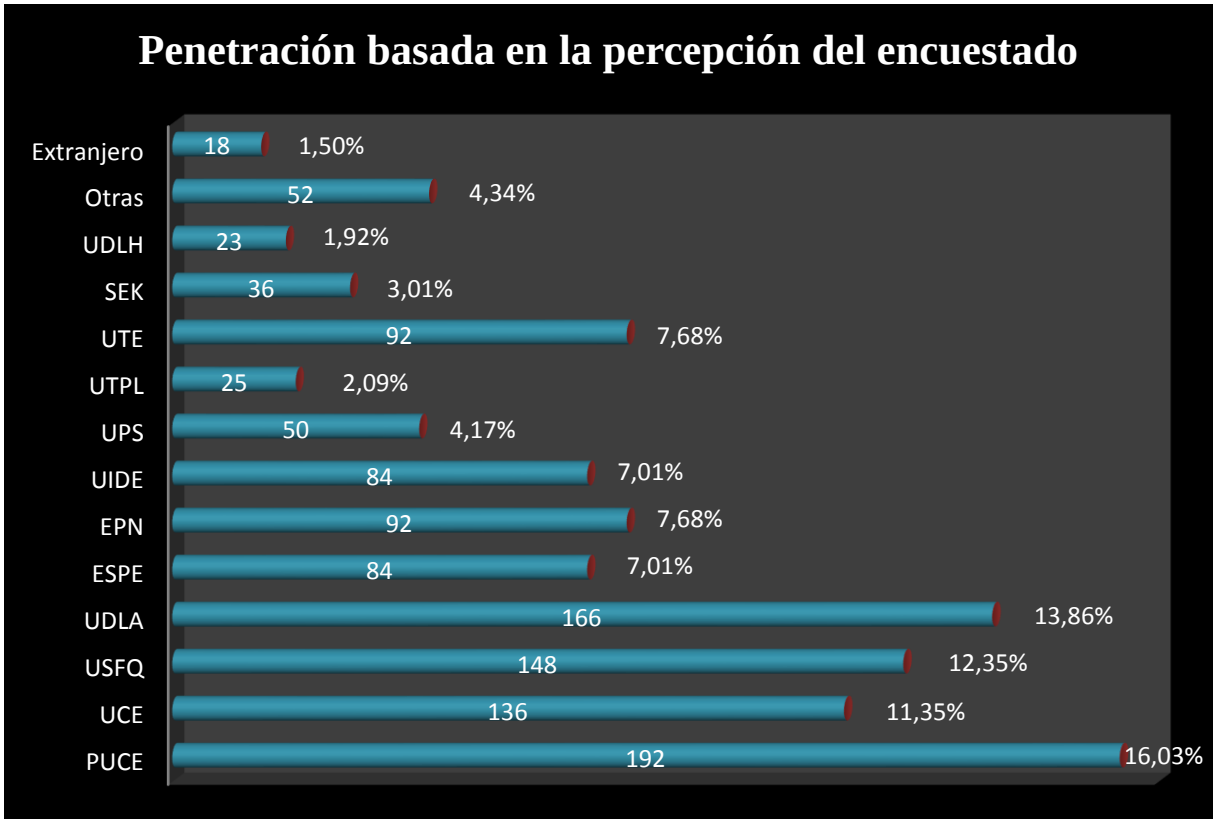


Figura 46. Penetración basada en la percepción de los encuestados
Fuente: Investigación Percepción, 2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

La institución de educación superior con mayor presencia es la PUCE, que representa el 16,03%, seguido por la UDLA (13,86%) y por la Universidad San Francisco de Quito (12,35%).

Cabe recordar que esta figura señala dos distintos valores: el número de veces que la universidad ha sido recordada y el porcentaje de casos con respecto al total de veces recordadas en conjunto de todas las universidades.

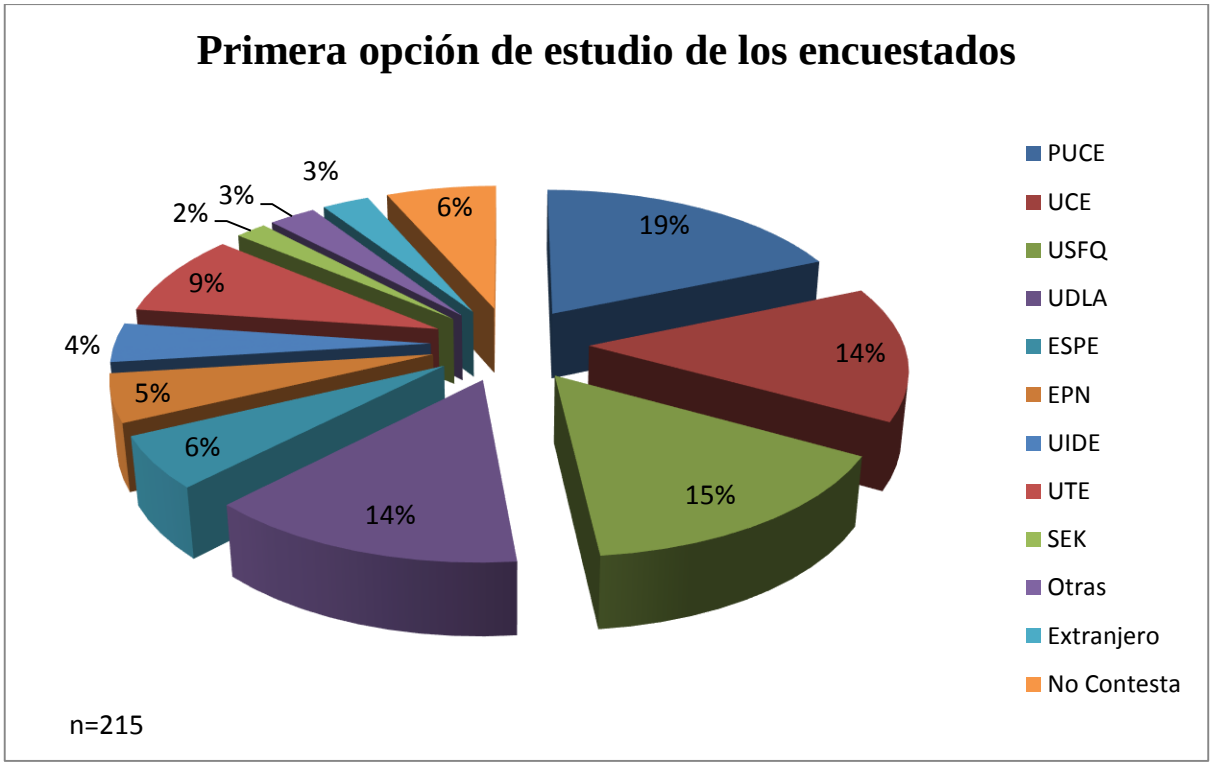


Figura 47. Primera opción de estudio de los encuestados
Fuente: Investigación Percepción, 2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

De los 215 estudiantes encuestados, el 19% señaló que la PUCE sería su primera opción de estudio. El 15% afirmó que, la Universidad San Francisco de Quito, destaca como su primera opción, seguidas por la UCE y la UDLA, ambas con el 14%.

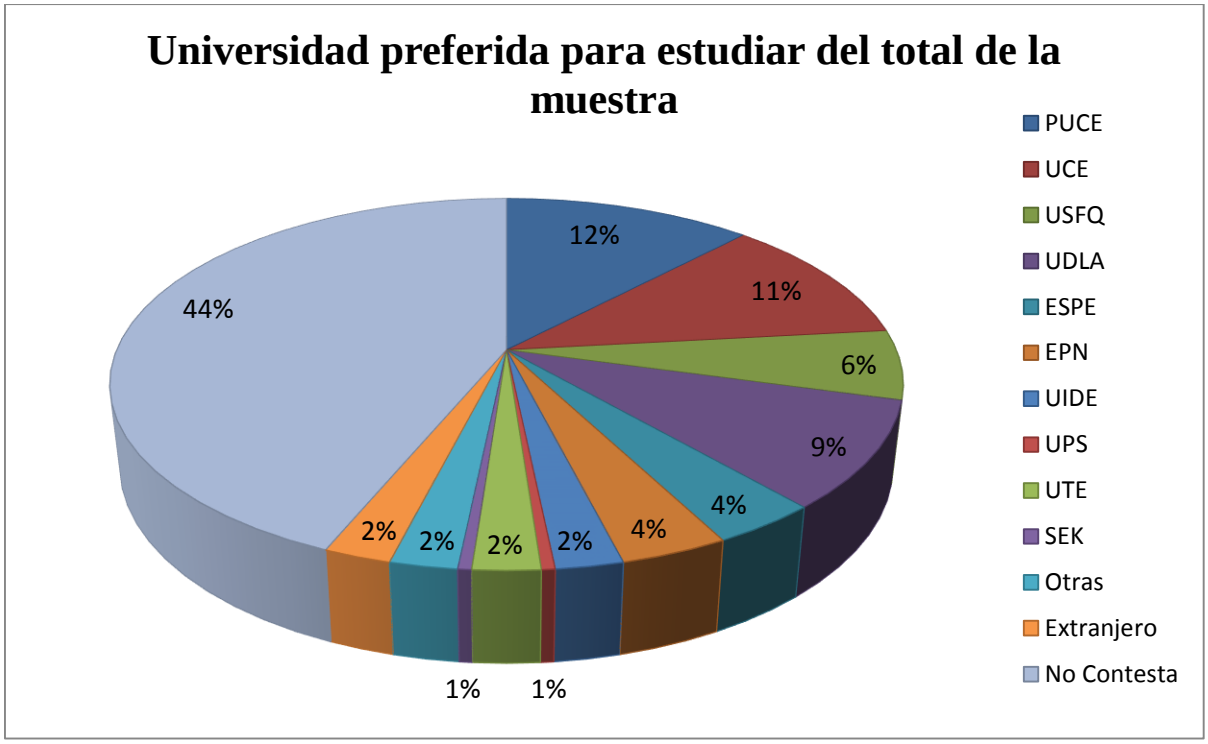


Figura 48. Universidad preferida para estudiar del total de la muestra
Fuente: Investigación Percepción, 2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

A pesar de que el 44% de los encuestados no respondió la pregunta realizada, de las 121 personas que lo hicieron es posible analizar que la preferencia de estos hacia la PUCE es prioritaria (12%). Le siguen opciones como la UCE, UDLA y la USFQ.

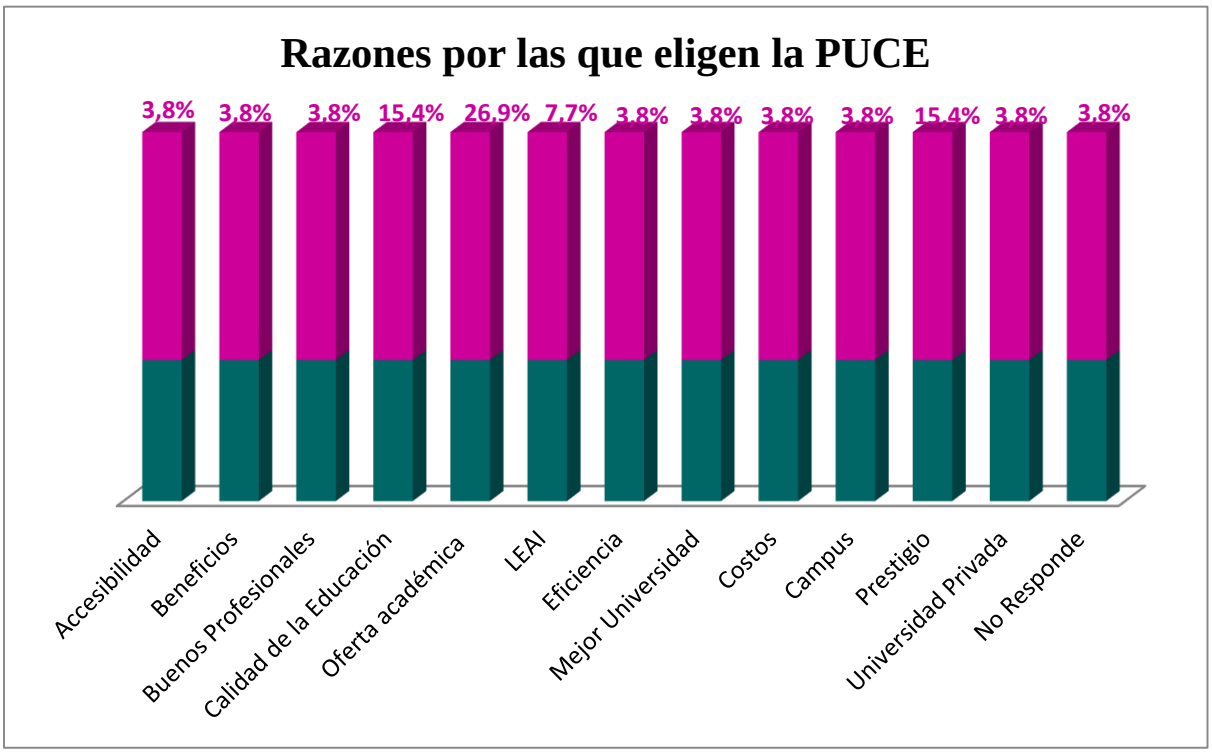


Figura 49. Razones por las que eligen la PUCE
Fuente: Investigación Percepción, 2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

La calidad de la oferta académica (26,9%), el prestigio y la calidad de la educación (15,40% ambas) son las razones predominantes por las que los encuestados consideran a la PUCE como opción de estudio.

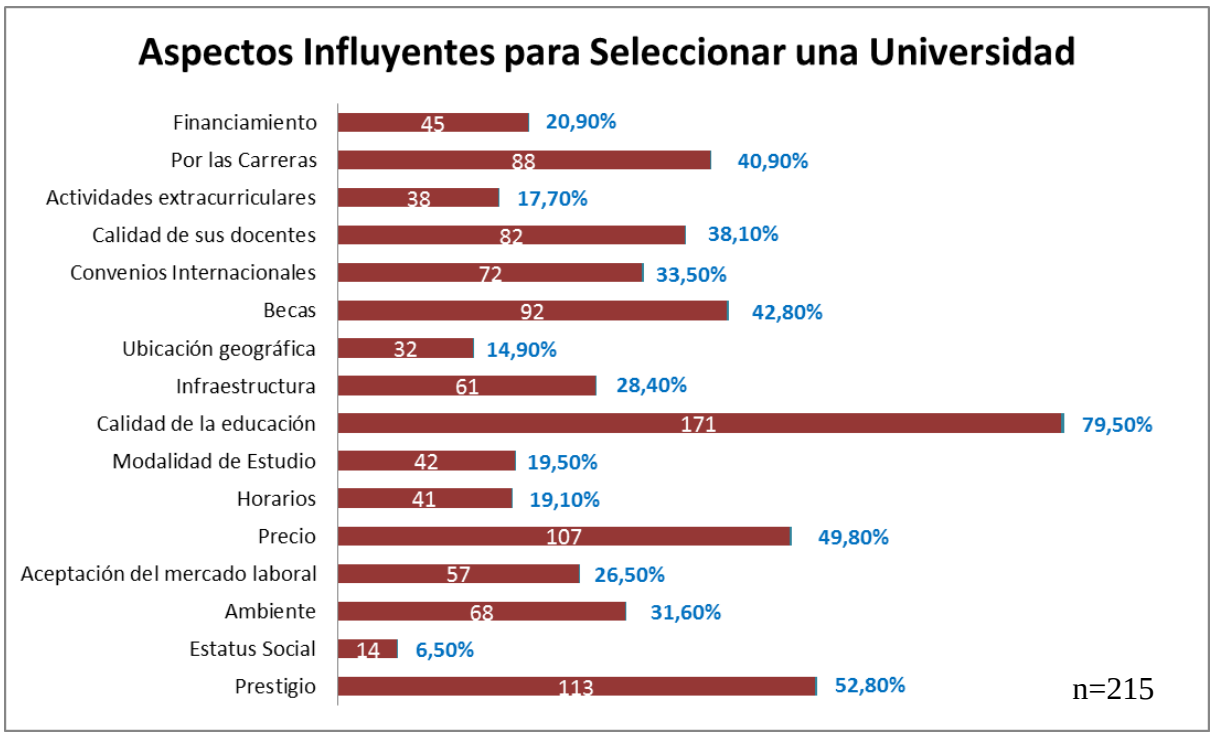


Figura 50. Aspectos influyentes para seleccionar una universidad
Fuente: Investigación Percepción, 2013-2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

De las 215 personas que respondieron esta pregunta, la mayoría afirmó que lo más importante de una universidad es la calidad académica (79,50%), seguida del prestigio (52,80%), el precio (49,80%), las becas ofrecidas por la institución (42,80%) y la oferta académica (40,90%).

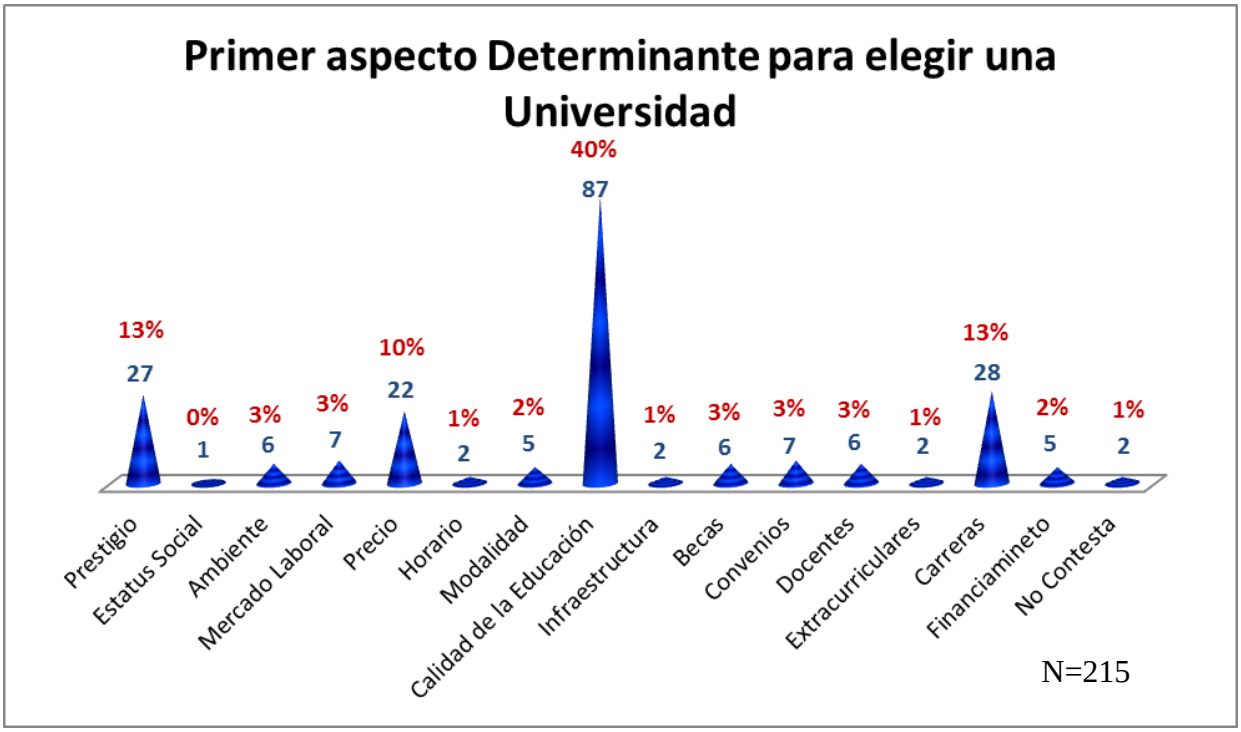


Figura 51. Primer aspecto determinante para la elección de una universidad
Fuente: Investigación Percepción, 2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

Estos resultados hacen referencia al primer aspecto determinante para elegir una universidad. Este análisis nace con base en el total de la muestra, donde la calidad de la educación resalta como el aspecto más importante (40%), seguido por el prestigio, la oferta académica (ambas con el 13%) y el precio de la colegiatura.

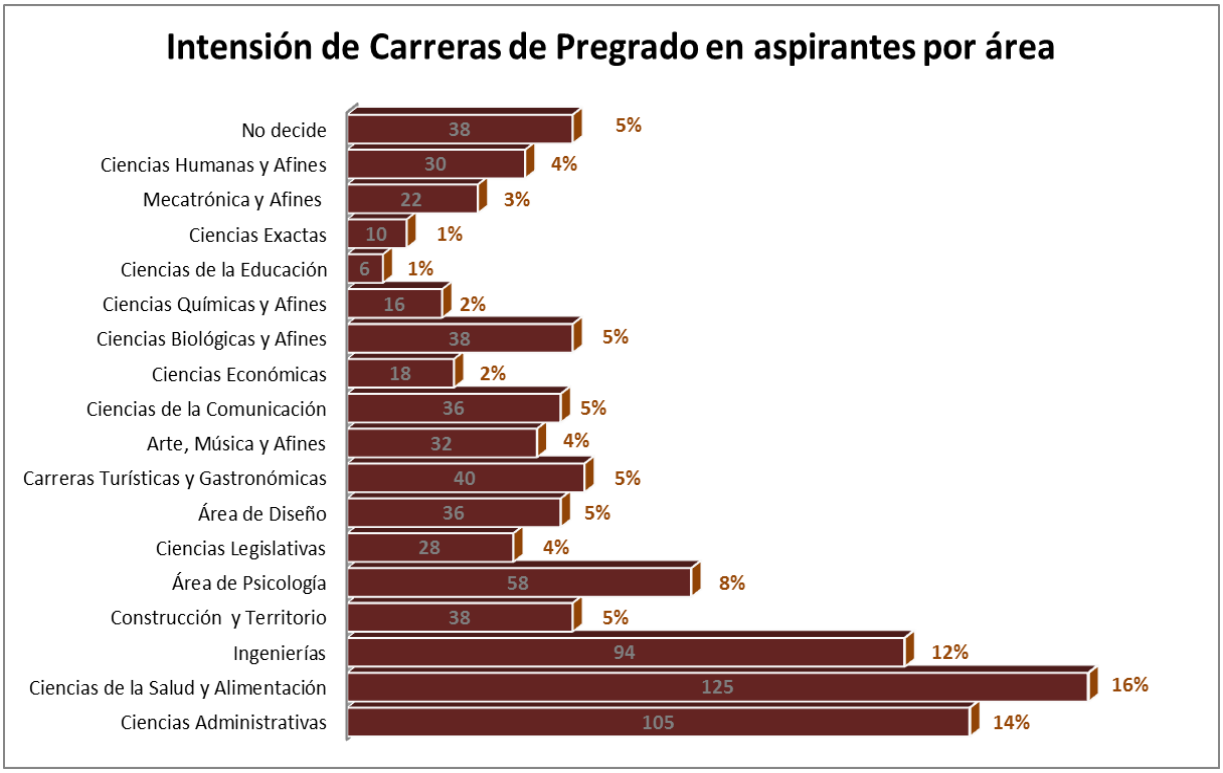


Figura 52. Intención de carreras de pregrado en aspirantes por áreas
Fuente: Investigación Percepción, 2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

Cabe mencionar que el análisis se basó en la cantidad de veces que una carrera fue mencionada. Siguiendo la tendencia de años anteriores, las carreras de Ciencias de la Salud son las que más demanda poseen, seguidas por las carreras correspondientes a las Ciencias Administrativas. En tercer lugar, con el 12%, se encuentra Ingeniería; seguida por Psicología, etc. Es importante aclarar que la agrupación por áreas se realizó a partir de las respuestas que los estudiantes escribieron en el formulario, con las mismas palabras y nombres que emplearon para las carreras. El desglose de las áreas es la siguiente:

Ciencias de la Salud y Alimentación: Medicina, Odontología, Terapia Física, Veterinaria, Enfermería, Ing. en Alimentos, Nutrición Humana, Microbiología, Bioanálisis, Genética y Laboratorio Clínico.

Ciencias Administrativas: Administración, Ing. Comercial, Marketing, Finanzas, Negocios Internacionales, Comercio Exterior, Contabilidad, Auditoría, Publicidad, Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Aduanas, Organización de eventos y productividad.

Ingenierías: Ing. Ambiental, Ing. Eléctrica, Ing. en sistemas, Ing. automotriz, Ing. en Petróleos y Minas, Ing. Química.

Carreras de Construcción y Territorio: Ing. Civil y Arquitectura.

Área de Psicología: Psicología, Psicología Clínica, Psicología Organizacional y Psicología Educativa.

Ciencias Legislativas: Derecho, Criminalística y Jurisprudencia.

Área de Diseño: Diseño, Diseño Figura, Diseño de Interiores, Diseño Multimedia y Diseño de Modas.

Carreras Turísticas y Gastronómicas: Gastronomía, Hotelería y Turismo, Ecoturismo, Gestión Hotelera y Hotelería.

Ciencias de la Comunicación: Comunicación Social, Periodismo, Comunicación Organizacional, Comunicación, Comunicación en radio, prensa y televisión, Lingüística, Literatura, Traducción, Idiomas.

Ciencias Económicas: Economía y Finanzas.

Ciencias Biológicas y Afines: Biología, Biotecnología, Biología Marina, Zoología y Zootecnia.

Ciencias Químicas y Afines: Química, Química Analítica, Ing. Química, Petroquímica y Bioquímica.

Arte, Música y Afines: Artes, Música, Artes Plásticas, Sonido, Producción Audiovisual, Cine, Teatro y Animación.

Ciencias Humanas: Sociología, Antropología, Gestión Social, Historia, Filosofía, Arqueología.

Ciencias Exactas: Matemáticas, Matemática Pura, Física, Física Pura, Ciencias Físicas.

Mecatrónica y Afines: Mecatrónica, Aviación y otras.

Luego de indagar sobre los motivos que hacen que un estudiante escoja una IES, se analizó las razones por las cuales los encuestados optan por determinada carrera. Cada elemento de la muestra evaluó la influencia de los atributos en una lista de opciones que se detalla a continuación:

Vocación, rentabilidad, carrera interesante, costo accesible, nueva carrera, facilidad de inserción en el mercado laboral y la posibilidad de emprender un negocio o fuente de ingresos propia que genere plazas de trabajo. Estos fueron los resultados:

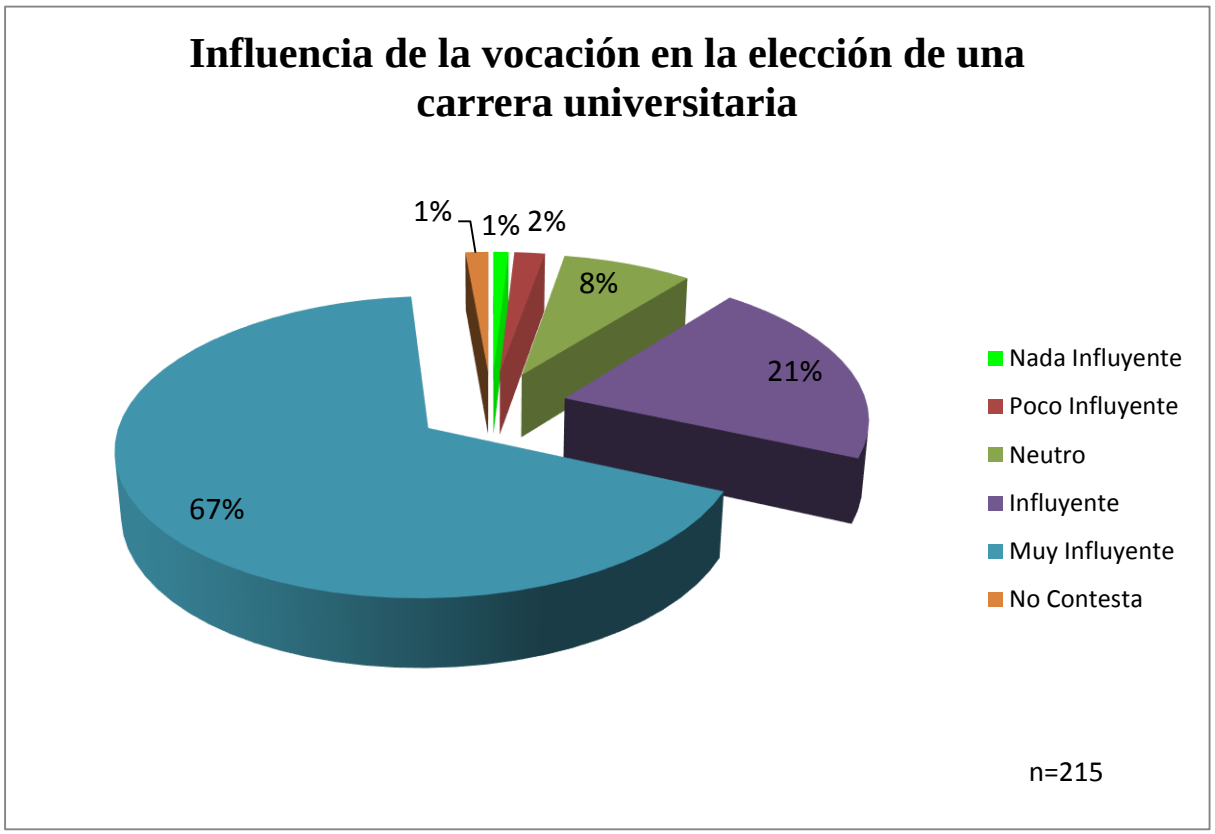


Figura 53. Influencia de la vocación en la elección de una carrera universitaria
Fuente: Investigación Percepción, 2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

A partir de los resultados es posible entender a la vocación como un aspecto que ejerce una fuerte influencia en el estudiante el momento en el que elige una carrera universitaria (67%).

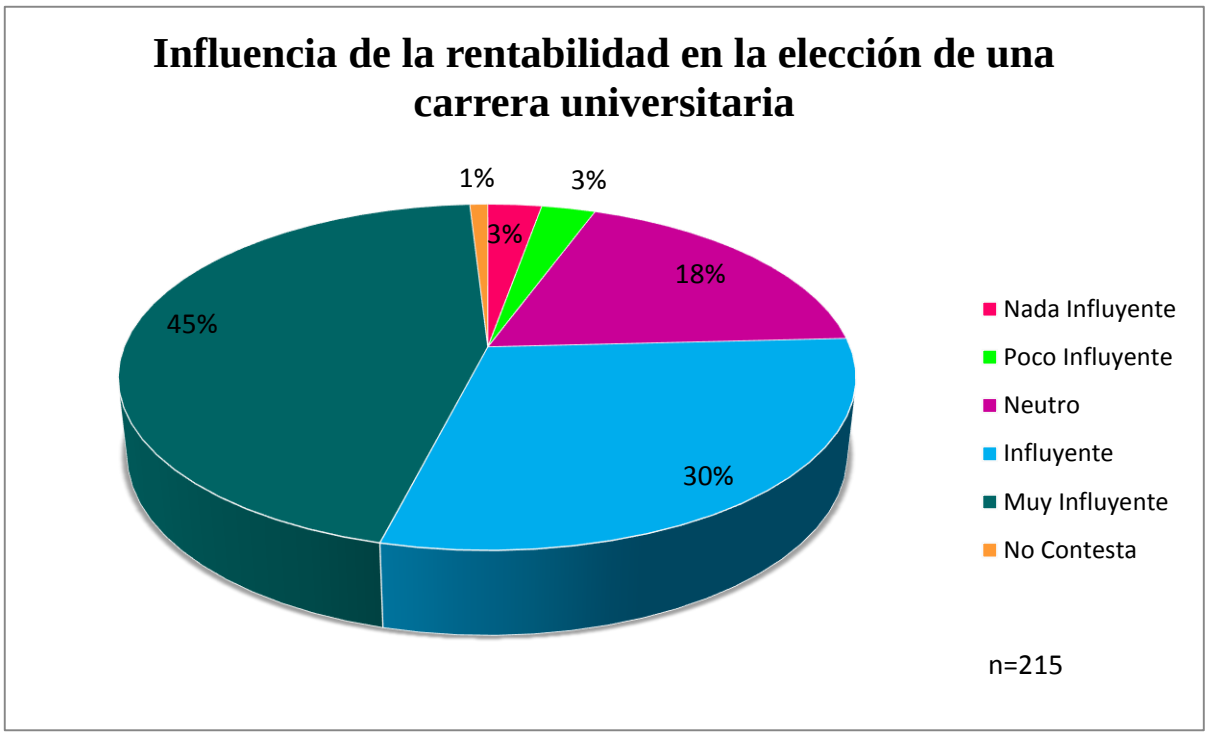


Figura 54. Influencia de la rentabilidad en la elección de una carrera universitaria
Fuente: Investigación Percepción, 2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

Al igual que la pregunta anterior, la rentabilidad de la carrera es muy influyente en la elección de la misma (45%). Sólo el 3% de los encuestados se refirió a la rentabilidad como un factor nada influyente.

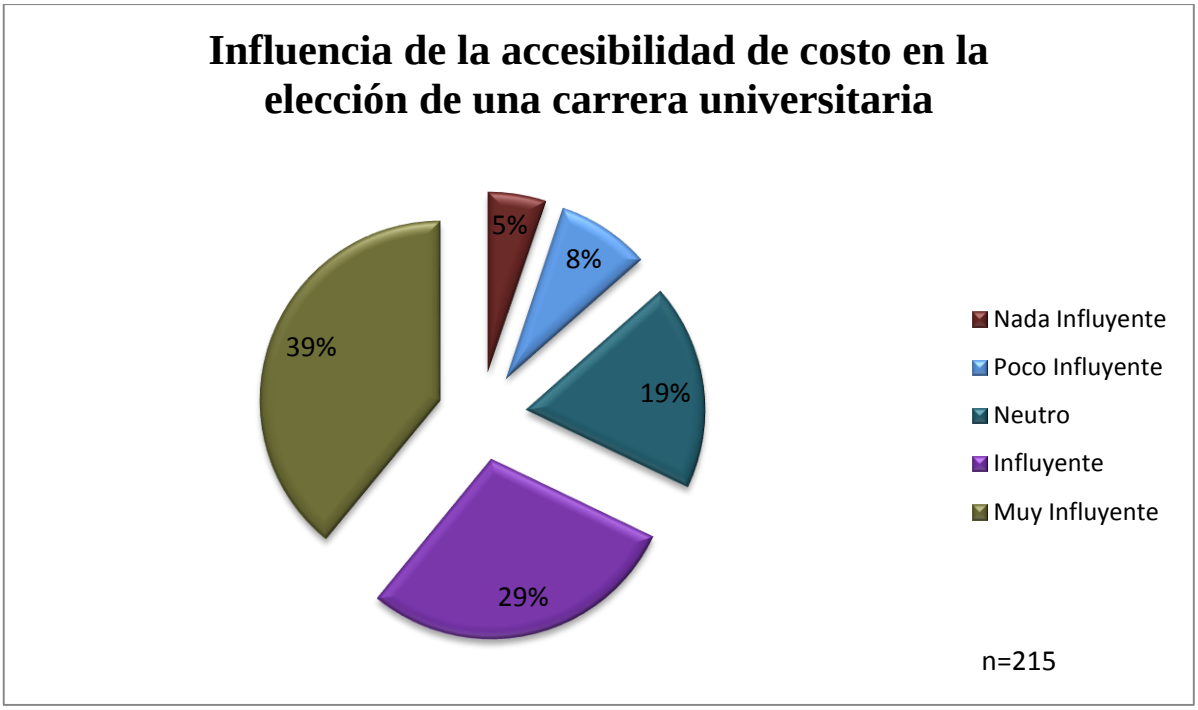


Figura 55. Influencia de la accesibilidad de costo en la elección de una carrera universitaria
Fuente: Investigación Percepción, 2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

Es importante manifestar que esta encuesta se realizó únicamente a estudiantes de colegios, por lo que ellos contestaron de acuerdo a su conocimiento y percepción. En este caso, el 39% de los encuestados afirmó que este es un aspecto muy influyente al momento de elegir la carrera, mientras que el 29% reconoció al mismo como un factor influyente. En suma, se puede decir que el 68% de los encuestados piensa que el costo de una carrera definitivamente influye en la elección de la misma.

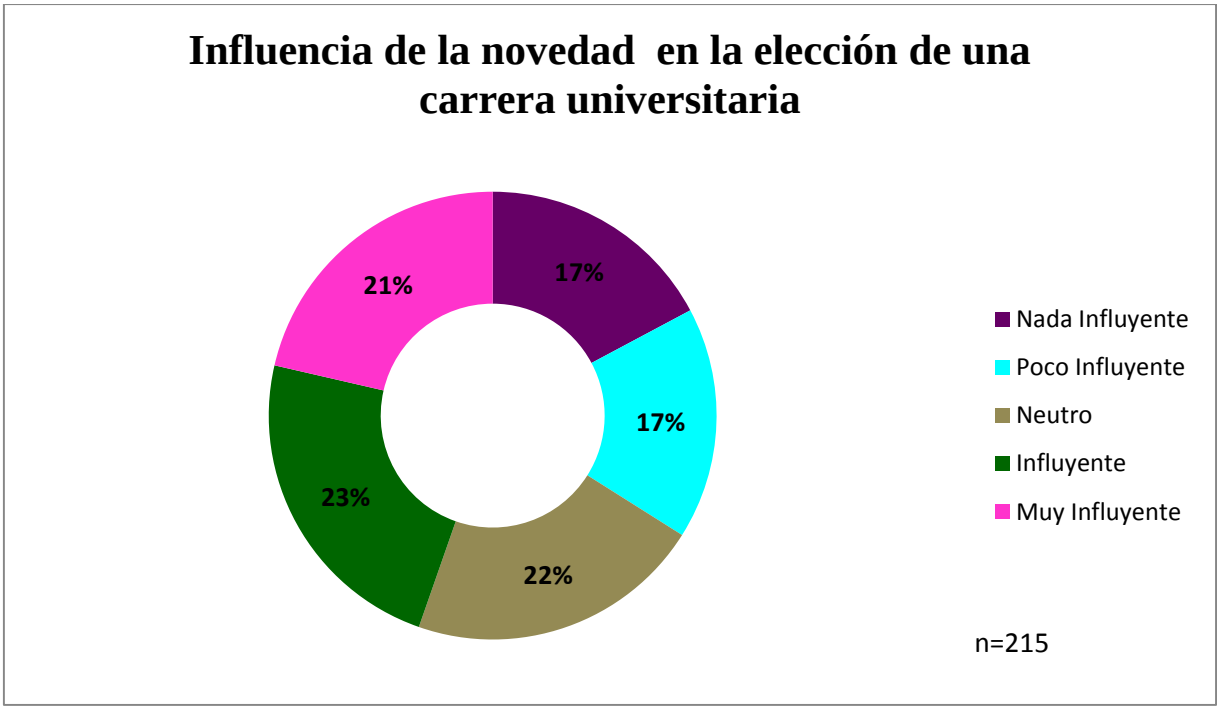


Figura 56. Influencia de la novedad en la elección de una carrera universitaria
Fuente: Investigación Percepción, 2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

El hecho que una carrera sea nueva influye en un 44% (21% muy influyente y 23% influyente.) para seguirla. Es importante ver que un porcentaje similar de personas encuestadas calificó a este factor como neutral (22%).

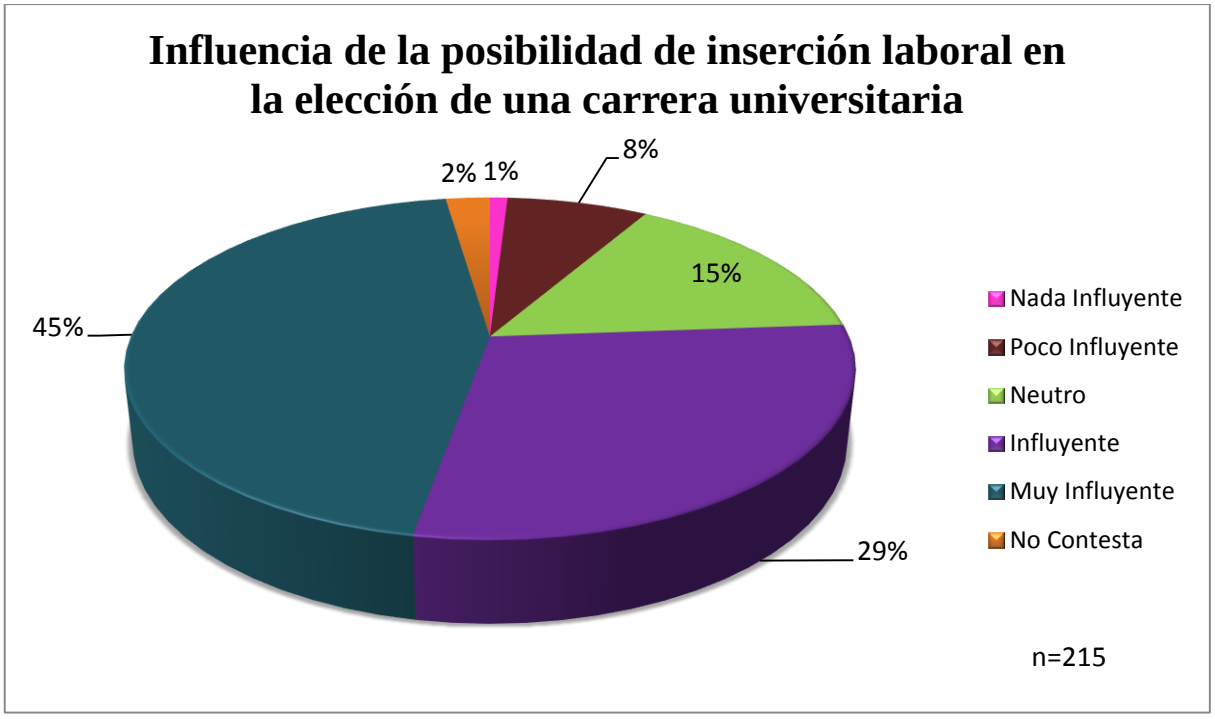


Figura 57. Influencia de la posibilidad de inserción laboral en la elección de una carrera universitaria
Fuente: Investigación Percepción, 2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

Para el 45%, la posibilidad de obtener un empleo es muy influyente al momento de elegir una carrera universitaria. Adicionalmente, el 29% aclaró que la inserción laboral es tan solo influyente.



Figura 58. Personas que asesoran a los encuestados para elegir una carrera
Fuente: Investigación Percepción, 2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

El 29% de los encuestados respondió que la madre es la persona a la cual acuden por asesoramiento. El padre se posiciona en un segundo lugar con el 22%. Es interesante conocer que el 15% de los encuestados considera a los orientadores de colegio como una opción de asesoramiento. A continuación se muestran los resultados de las personas que asesoran a los estudiantes por el tipo de colegio:

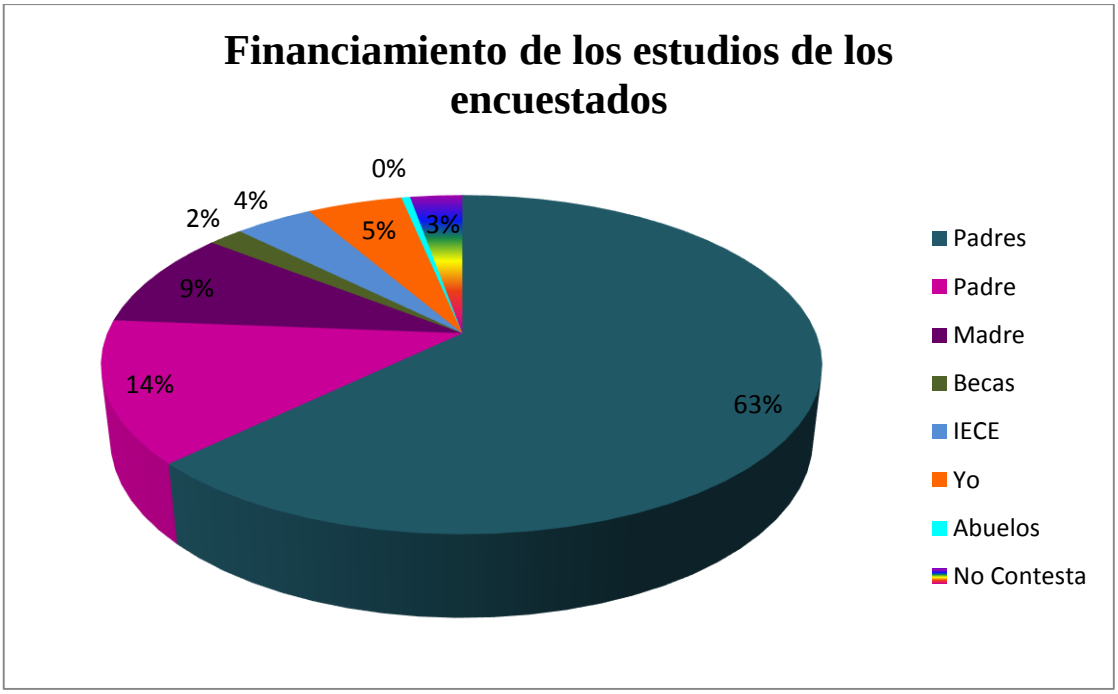


Figura 59. Financiamiento de los estudios de los encuestados
Fuente: Investigación Percepción, 2014.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

Al realizar el análisis de los agentes de financiamiento por el tipo de colegio, se encontró que no existen cambios con la observación general. Los padres siguen siendo en su gran mayoría las personas que solventan los estudios de sus hijos.

2.4.3 Investigación de mercado para el segmento Q5. 2015

En el ANEXO 8 se presentan los resultados de la investigación de mercados para el segmento Q5 del 2015. A continuación se muestra lo más relevante:

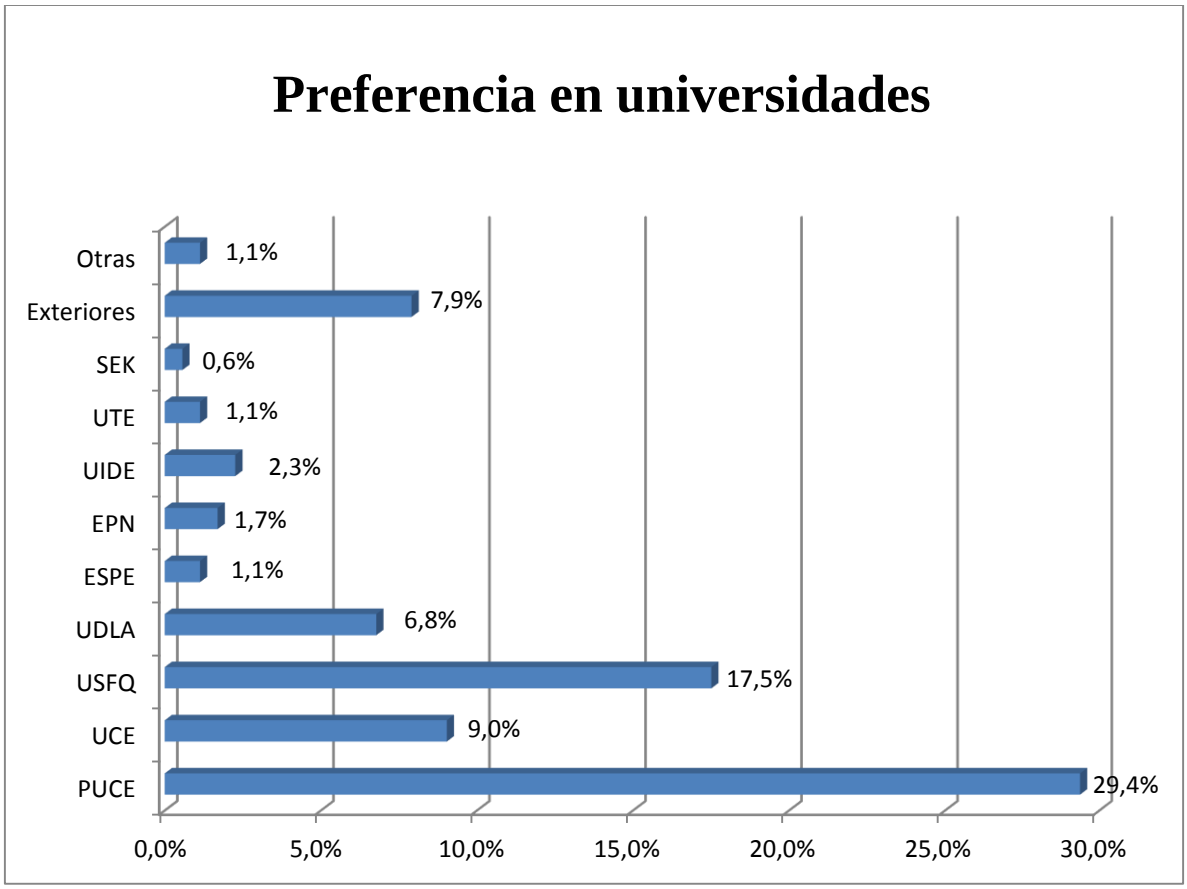


Figura 60. Primera opción de universidad para estudiar
Fuente: Investigación Percepción Segmento Q5, 2015.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

En la primera pregunta se pidió a los encuestados mencionar la primera opción de universidad en la cual quisieran estudiar. La PUCE encabeza la lista con el 29.4%, seguida de la Universidad San Francisco de Quito con el 17.5%. El tercer lugar lo ocupa la Universidad Central del Ecuador (9%) y en el cuarto lugar se encuentra la opción de estudiar en el exterior (7.9%).

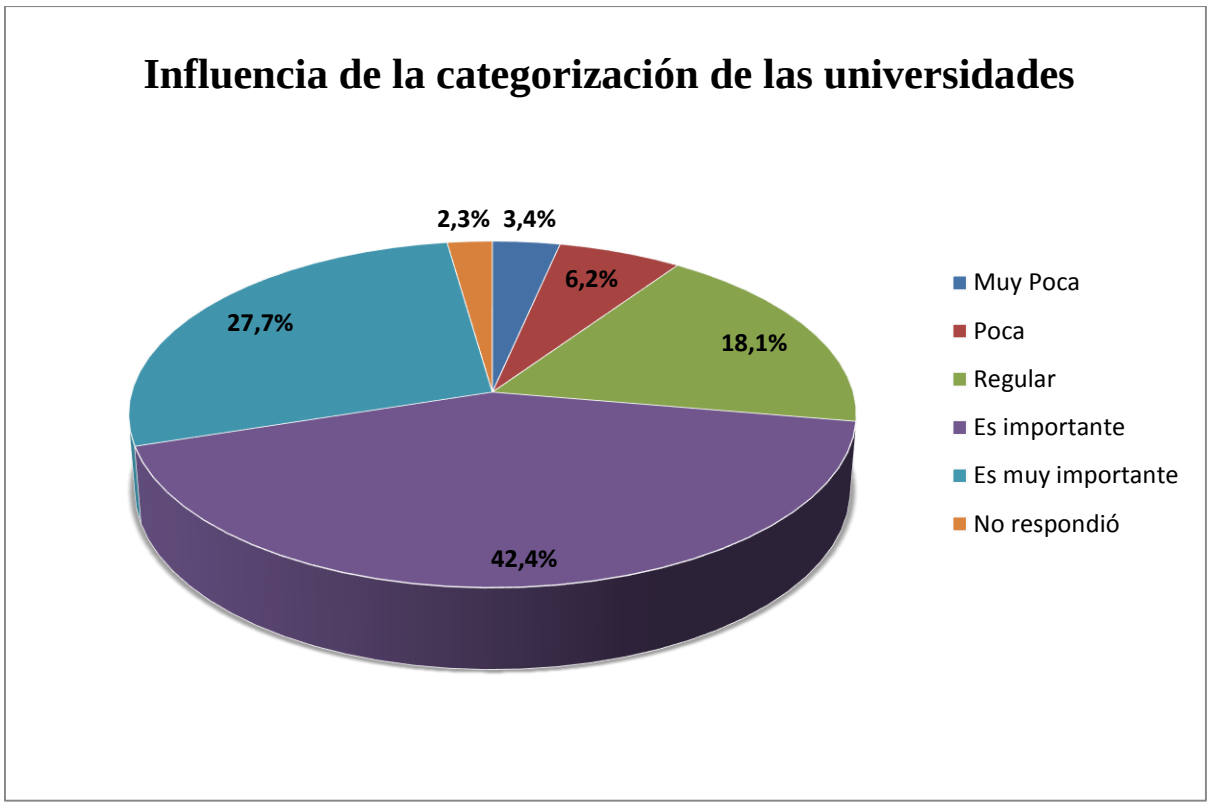


Figura 61. Influencia de la categorización de las universidades
Fuente: Investigación Percepción Segmento Q5, 2015.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

La figura muestra la influencia de la categorización de las universidades. Se puede apreciar que para los encuestados la categoría de la universidad sí influye en la decisión de los posibles estudiantes.

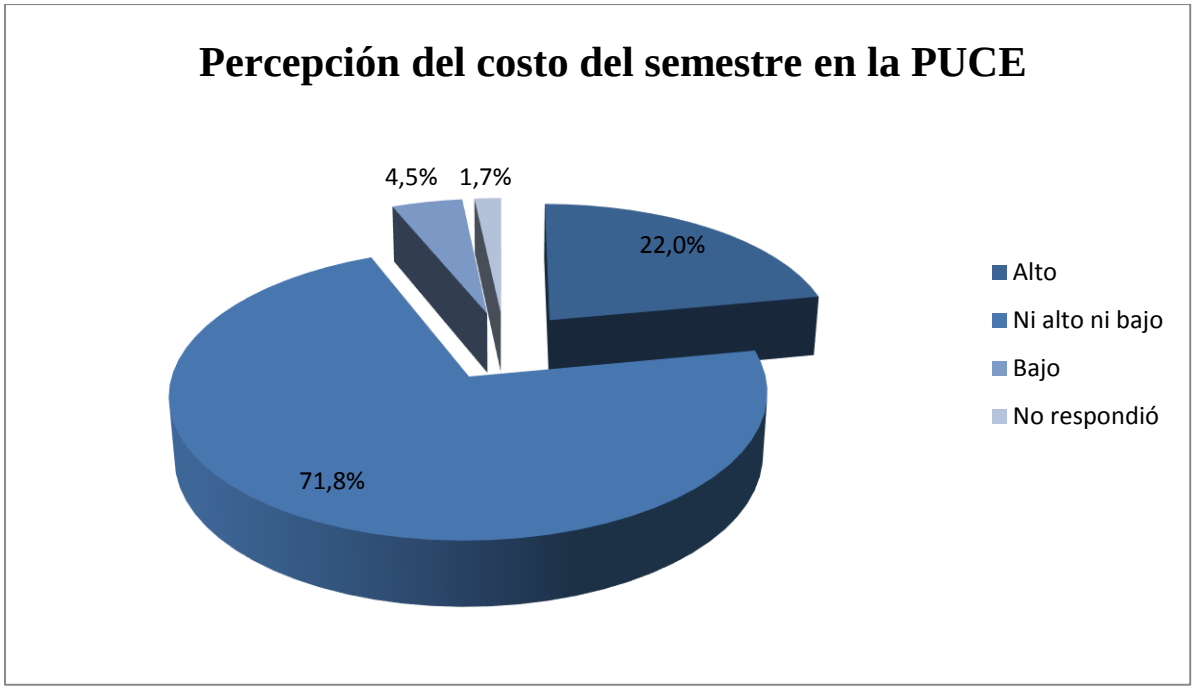


Figura 62. Percepción del costo del semestre en la PUCE
Fuente: Investigación Percepción Segmento Q5, 2015.
Elaborado por: Coordinación de Promoción DGE.

A partir de la cifra que mencionaron los encuestados en la pregunta anterior, consideraron que la misma no era ni alta, ni baja.

- **Estudios comparativos**

En el ANEXO 9 se presenta un resumen comparativo de los estudios de mercado presentados en los apartados anteriores.

2.4.4 Estudio de percepción y expectativas de los profesionales egresados del SINAPUCE y situación del mercado empresarial frente al perfil de los profesionales de la PUCE

Objetivos estudio egresados

Determinar la percepción y expectativas futuras de la población de graduados de la PUCE, frente al mercado laboral, matriz productiva, competitividad y establecer recomendaciones orientadas a mejorar y elevar el nivel de conocimiento de los profesionales del SINAPUCE.

Establecer la situación y condición laboral de los estudiantes graduados de la PUCE, problemas, expectativas de crecimiento y limitaciones académicas, frente a la situación laboral que vive el país.

Ficha técnica

Tipo de estudio: Cuantitativo.

Muestreo: Probabilístico y aleatorio, variables de control por área geográfica y selección multietápica.

Tamaño muestra: 280 casos.

Grupo objetivo: Profesionales egresados PUCE.

Nivel de confianza: 95%.

Margen de error: +/- 5,79% para estimaciones generales.

Situación profesionales PUCE

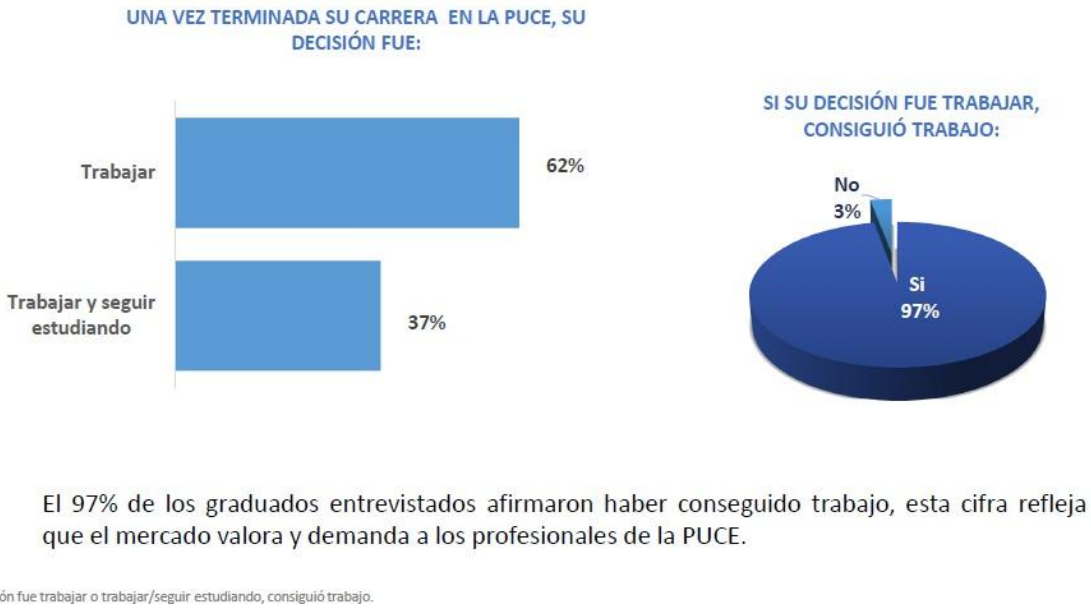


Figura 63. Situación del profesional de la PUCE
Fuente: Estudio de percepción y expectativas de los profesionales egresados del SINAPUCE y situación del mercado empresarial frente al perfil de los profesionales de la PUCE, 2016.
Elaborado por: CEDATOS.

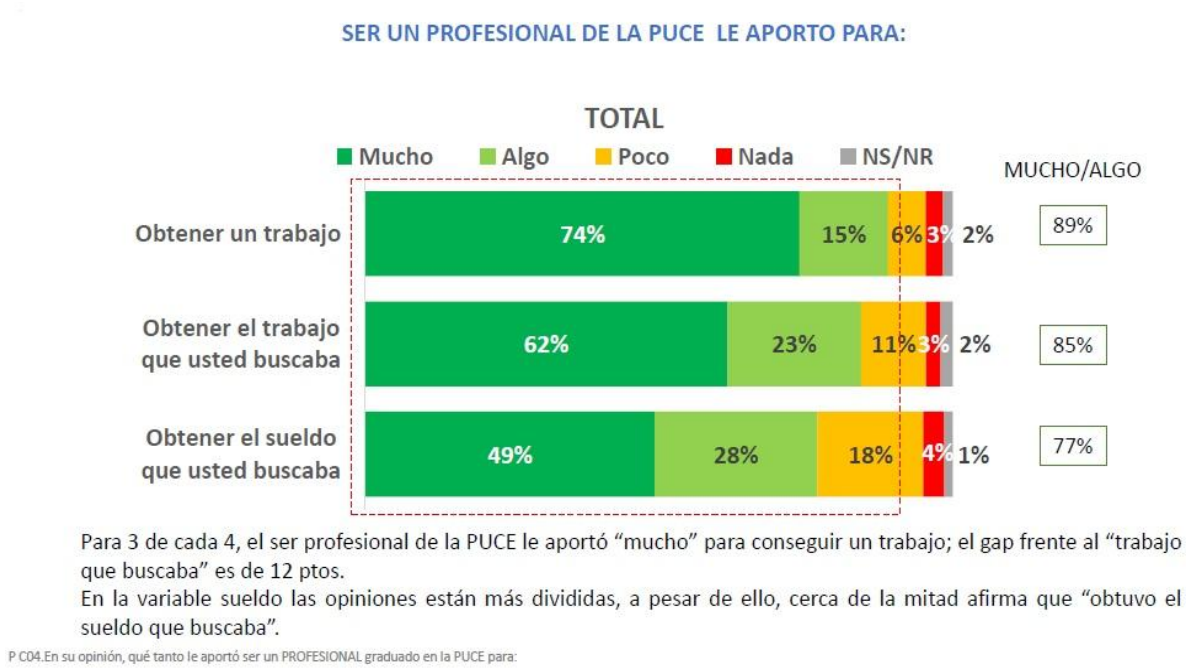


Figura 64. Aporte de ser un profesional de la PUCE
Fuente: Estudio de percepción y expectativas de los profesionales egresados del SINAPUCE y situación del mercado empresarial frente al perfil de los profesionales de la PUCE, 2016.
Elaborado por: CEDATOS.

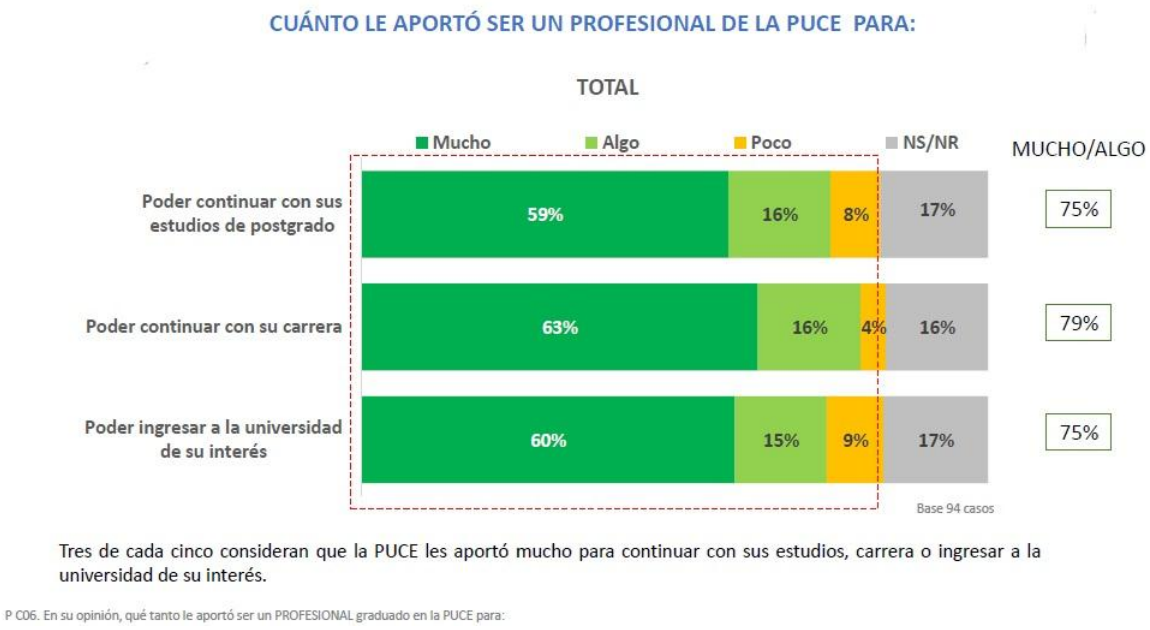


Figura 65. Cuánto le aportó ser un profesional de la PUCE
Fuente: Estudio de percepción y expectativas de los profesionales egresados del SINAPUCE y situación del mercado empresarial frente al perfil de los profesionales de la PUCE, 2016.
Elaborado por: CEDATOS.

Empleadores

Objetivo estudio empresas

Determinar el perfil de profesionales que requieren los empleadores frente al cambio de la matriz productiva y el nivel de competitividad del mercado laboral.

Establecer la figura, posicionamiento y nivel de confianza entre los empleadores con relación a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Conocer la percepción de los empleadores sobre el nivel académico, desempeño y expectativas futuras frente a los profesionales de la PUCE.

Ficha técnica

Tipo de estudio: Cuantitativo

Muestreo: Probabilístico y aleatorio, variables de control por área geográfica, tamaño y sector de actividad y selección multietápica.

Tamaño de muestra: 340 casos (Empresas Grandes, medianas y pequeñas).

Grupo objetivo: Directores, Gerentes, Jefes de Talento Humano de empresas: Industrias, Comercio y Servicios.

Nivel de confianza: 95%.

Margen de error: +/- 5.2% para estimaciones generales.

Evaluación de instituciones

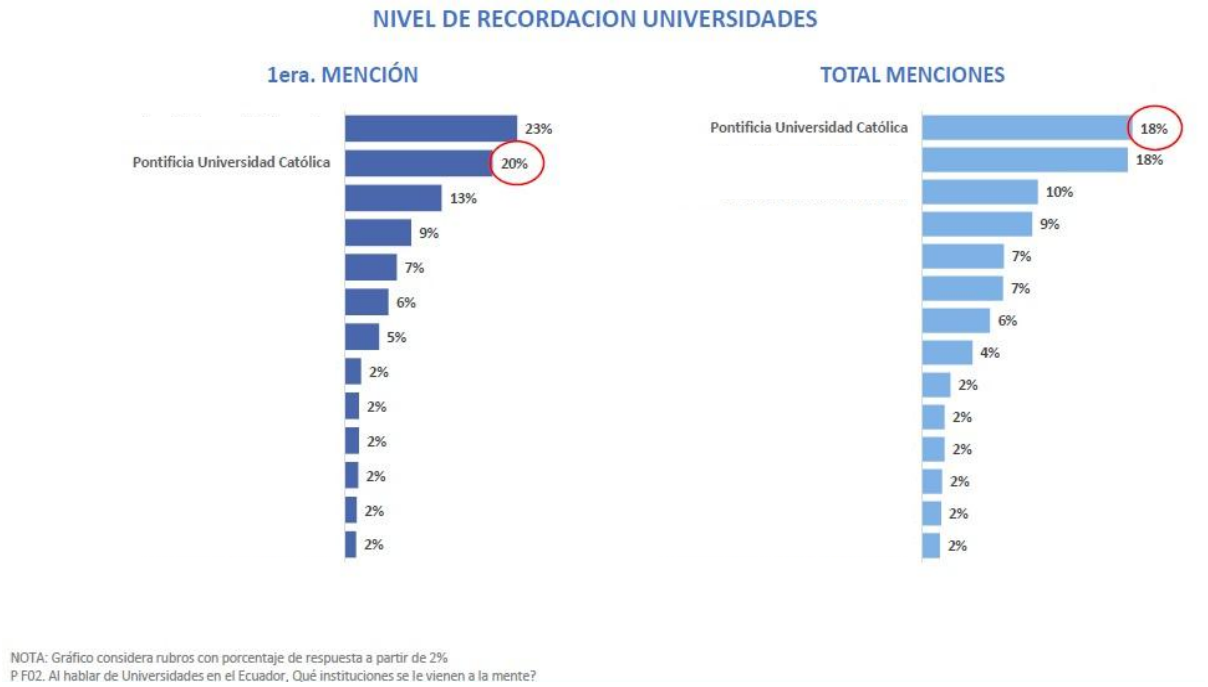


Figura 66. Nivel de recordación universidades
Fuente: Estudio de percepción y expectativas de los profesionales egresados del SINAPUCE y situación del mercado empresarial frente al perfil de los profesionales de la PUCE, 2016.
Elaborado por: CEDATOS.

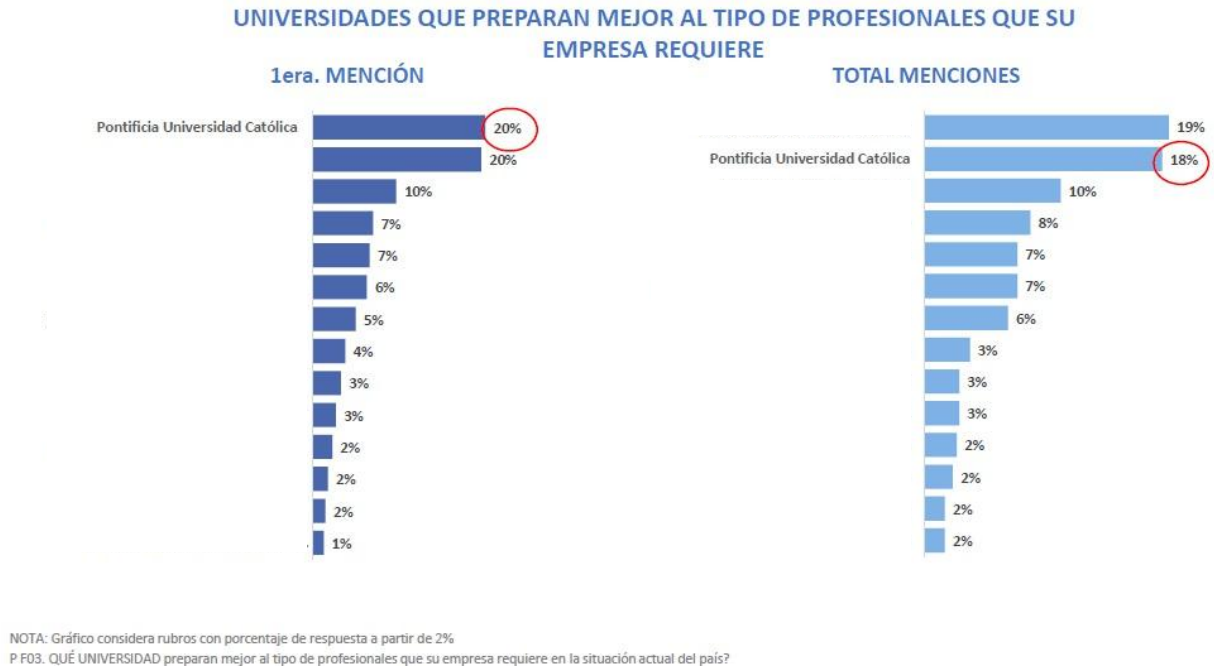


Figura 67. Universidades que preparan mejor al tipo de profesionales que su empresa requiere
Fuente: Estudio de percepción y expectativas de los profesionales egresados del SINAPUCE y situación del mercado empresarial frente al perfil de los profesionales de la PUCE, 2016.
Elaborado por: CEDATOS.

Posicionamiento universidades

La PUCE cuenta con un buen posicionamiento entre los profesionales de Talento Humano entrevistados.

La PUCE ocupa el primer lugar en el ranking de la **Universidad que mejor prepara al tipo de profesionales** que su empresa requiere. En nivel de recordación y preparación en general se encuentra en segundo lugar.

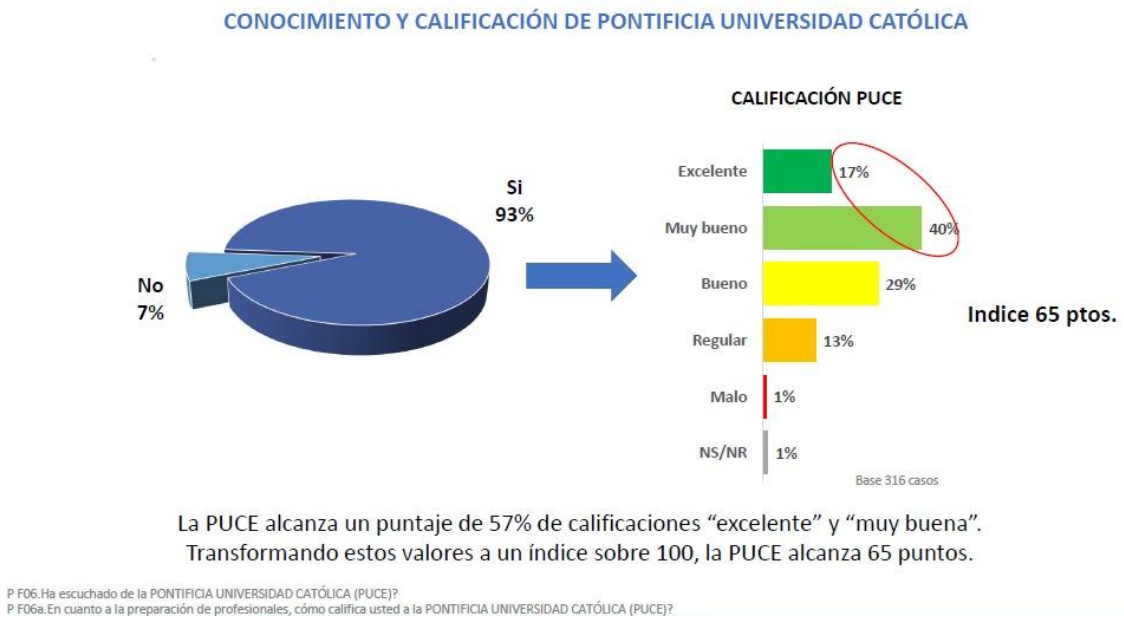


Figura 68. Conocimiento y calificación de Pontificia Universidad Católica
Fuente: Estudio de percepción y expectativas de los profesionales egresados del SINAPUCE y situación del mercado empresarial frente al perfil de los profesionales de la PUCE, 2016.
Elaborado por: CEDATOS.

2.5 MATRIZ Y ANÁLISIS FODA

2.5.1 Identificación de Fortalezas

Tabla 26: Fortalezas

	FORTALEZAS
F1	La universidad está ubicada en el centro norte de la ciudad cerca del corazón financiero de Quito y está equipada con toda la infraestructura necesaria para brindar un servicio de calidad a la colectividad.
F2	Talento humano de gran experiencia y conocimiento (docentes y administrativos).
F3	El sistema de pensión diferenciada y becas que ofrece la PUCE a sus estudiantes facilita la accesibilidad económica a una formación universitaria de calidad.
F4	Experiencia de excelencia académica de 70 años de existencia continua.
F5	Alto nivel de empleabilidad de sus estudiantes egresados y graduados.
F6	Amplio portafolio de servicios para satisfacer las necesidades sociales y comunitarias.
F7	La PUCE tiene una estructura financiera fuerte que le permite la sostenibilidad a largo plazo.
F8	Responsabilidad y compromiso social a través de una excelente trayectoria en proyectos de vinculación con la colectividad y de impacto social.
F9	Es reconocida como la mejor universidad en el área de investigación (Ciencias Naturales), y poseedora de Certificaciones internacionales (ISO, RIACES, TEVQUAL, entre otras), Presencia protagónica en Ranking QS.
F10	Modelo educativo basado en valores, en principios cristianos, siendo la base el ser humano.
F11	Forma parte de redes internacionales como AUSJAL, FIUC, ODUCAL, UNIVERSIA.
F12	Proceso de admisión transparente e inclusivo.
F13	La PUCE posee una infraestructura tecnológica adecuada para responder a las exigencias académicas contemporáneas.

Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

2.5.2 Identificación de Debilidades

Tabla 27: Debilidades

	DEBILIDADES
D1	Falta de innovación en su oferta académica a nivel de carreras de pregrado y programas postgrado, modalidades de estudio y horarios.
D2	Costo de la colegiatura superior a la media del mercado.
D3	Procesos burocráticos y estructura vertical.
D4	Falta de gestión por procesos y por resultados que permita medir el rendimiento, el cumplimiento de productos específicos y su impacto en los objetivos institucionales.
D5	Escasa cultura de servicio al cliente tanto interno como externo.
D6	Escasa internacionalización de la universidad, lo cual se plasma en un grupo muy reducido de convenios realmente aprovechados y una baja tasa de intercambios de alumnos y profesores.
D7	Ineficiente distribución de las aulas y de la carga horaria de los profesores a tiempo completo.
D8	Sistemas informáticos inflexibles y no integrados.
D9	Deficiencia en los canales de comunicación con los públicos internos y externos.
D10	No existe un plan estratégico de marketing que cuente con los recursos necesarios para el reposicionamiento de la PUCE.
D11	Falta de mayor vinculación entre la teoría y la práctica en los pénsums académicos y de soporte tecnológico especializado.
D12	Limitadas fuentes de ingreso que permitan el desarrollo institucional.
D13	Proceso de admisión enfocado en un solo parámetro: Examen de Aptitud.
D14	La universidad posee la categoría B según la evaluación del CEAACES.

Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

2.5.3 Identificación de Oportunidades

Tabla 28: Oportunidades

	OPORTUNIDADES
O1	Top of mind: la PUCE es la primera opción en prestigio y renombre en la intención de estudio de los bachilleres y estudiantes de los últimos años de secundaria.
O2	Top of mind del mercado laboral: la PUCE es reconocida como la primera opción de los empleadores.
O3	Las universidades públicas no dan abasto a la demanda de bachilleres.
O4	Aumento en la tasa de asistencia y culminación de bachillerato a nivel local y nacional.
O5	Población busca nuevas alternativas de formación profesional, con diferentes modalidades de estudio como semipresenciales o virtuales, facilidades de horarios y carreras intermedias y cortas.
O6	Impulso de las familias para que las nuevas generaciones por lo menos alcancen títulos de tercero y cuarto nivel.
O7	Demanda creciente en las Áreas de salud, tecnología y medio ambiente.
O8	Necesidad latente de contratación de profesionales en Áreas tradicionales como administración, economía, jurisprudencia, etc.
O9	Poder acceder a medios de difusión, comunicación y promoción modernos y efectivos para los diferentes públicos objetivos.
O10	Nuevo comportamiento de las futuras generaciones de estudiantes universitarios millennials y generación zeta.
O11	Acceso a alianzas estratégicas, convenios interinstitucionales, donaciones y organismos de acreditación a nivel local e internacional.
O12	Predisposición a la movilidad internacional tanto de docentes, como de estudiantes.
O13	Legislación que apoya prácticas inclusivas a grupos vulnerables o históricamente marginados.
O14	La población cada vez tiene más acceso a recursos tecnológicos y conectividad a internet para apoyar su formación académica.

Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

2.5.4 Identificación de Amenazas

Tabla 29: Amenazas

	AMENAZAS
A1	Legislación reguladora con constante intervención del gobierno en las instituciones de educación superior particulares e implementación de políticas arancelarias y constantes cambios de criterios de evaluación a las IES.
A2	Recategorización de universidades de la competencia que han subido a categorías A y B.
A3	Estrategia de la competencia enfocada en facilita los procesos de admisión.
A4	La tasa de matriculación en la educación superior ha disminuido desde 2011 desde que se implementó el Examen Nacional de la Educación Superior.
A5	Fuerte inversión del Estado para adecuación de universidades estatales.
A6	Gran parte de la población ecuatoriana tiene capacidad mínima de ahorro y mayor dificultad para satisfacer su canasta básica por lo que destinan menos recursos a educación.
A7	Las nuevas generaciones de estudiantes buscan formas más fáciles y flexibles de formación.
A8	El crédito educativo del estado da menos facilidades para acceder a financiamiento para estudios de nivel superior.
A9	Desaceleración del crecimiento económico mundial y del Ecuador que tiene una contracción económica que incide en el ingreso de los ecuatorianos, agravada por los efectos del terremoto.
A10	Existe una asociación entre el concepto de religión con la PUCE, se asocia a la religión como requisito para la formación.
A11	La universidad es percibida por los potenciales estudiantes como una institución antigua, costosa y de difícil acceso.
A12	Políticas gubernamentales de subsidio a la educación y su efecto político distorsionador.
A13	Los bachilleres del nivel socioeconómico alto, considera que la categorización de universidades es determinante para elegir una IES.
A14	Alta inversión en publicidad y promoción de las universidades de la competencia.
A15	Nuevas modalidades de educación sin fronteras y nuevas instituciones como las llamadas megauniversidades, con nuevos modelos de relación costos-calidad, cobertura, modalidades pedagógicas, etc.
A16	La competencia ha implementado carreras no tradicionales y horarios flexibles que se adecuan a los estudiantes.
A17	Gran difusión de convenios internacionales que posee la competencia
A18	El gran flujo de información al que se tiene acceso en internet causa una confusión en los estudiantes al momento de elegir una universidad.

Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

Matriz QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

En el ANEXO 10 se presenta el análisis de pesos e importancia de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas identificadas con relación a los tres objetivos estratégicos:

Objetivo 1: Aumentar el número de Inscritos.

Objetivo 2: Aumentar el número de Admitidos.

Objetivo 3: Aumentar el número de Matriculados.

Las Fortalezas más importantes son: Amplio Portafolio de Servicios para satisfacer las necesidades, Talento Humano de gran experiencia y conocimiento (docentes y administrativos) y el Sistema de Pensión Diferenciada, Becas y Ayudas Económicas que ofrece la PUCE a sus estudiantes facilita la accesibilidad económica a una formación universitaria de calidad.

Las Debilidades a las que se tiene que poner más atención: Falta de Innovación en su Oferta Académica a nivel de carreras de pregrado, modalidades de estudio y horarios; Costo de la Colegiatura superior a la media del mercado, Escasa Cultura de Servicio al Cliente tanto interno como externo; y, Falta de Gestión por Procesos y por Resultados que permita medir el rendimiento, el cumplimiento de productos específicos y su impacto en los objetivos institucionales.

Las principales Oportunidades que tiene la PUCE son: Top of Mind: la PUCE es la primera opción en prestigio y renombre en la intención de estudio de los bachilleres y estudiantes de los últimos años de secundaria; las Universidades Públicas no dan abasto a la demanda de bachilleres; Top of Mind del Mercado Laboral: la PUCE es reconocida como la primera

opción de los empleadores; la Población busca Nuevas Alternativas de Formación Profesional, con diferentes modalidades de estudio como semipresenciales o virtuales, facilidades de horarios, carreras intermedias y cortas; y, Aumento en la Tasa de Asistencia y Culminación de Bachillerato a nivel local y nacional.

Las Amenazas que tienen mayor impacto son: Gran parte de la Población Ecuatoriana tiene capacidad mínima de ahorro y mayor dificultad para satisfacer su canasta básica por lo que destinan menos recursos a educación; Legislación Reguladora con constante intervención del gobierno en las instituciones de educación superior particulares e implementación de políticas arancelarias con constantes cambios de criterios de evaluación a las Instituciones de Educación Superior; Estrategia de la Competencia enfocada en facilitar los procesos de admisión; y, Recategorización de Universidades de la Competencia que han subido a categorías A y B.

3. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE PROMOCIÓN Y DE ADMISIÓN

3.1 ANTECEDENTES

- **Definiciones**

Cupos:

Número máximo de estudiantes nuevos a matricular, determinado por la Dirección General Académica, en función de la capacidad instalada de cada carrera que oferta la PUCE, sede matriz.

Estudiantes Inscritos:

Número de estudiantes que han completado todo el proceso de inscripción y están habilitados para rendir el examen de admisión a la PUCE.

Estudiantes Admitidos:

Número de estudiantes que rindieron y aprobaron el examen de admisión a la PUCE, de acuerdo al puntaje mínimo requerido por cada carrera.

Estudiantes Matriculados:

Número de estudiantes admitidos que han completado todo el proceso de matriculación y están habilitados para iniciar sus estudios en las diferentes carreras de la PUCE.

3.1.1 Evolución histórica de cupos, estudiantes inscritos, admitidos y matriculados

En el ANEXO 11 se presenta la evolución histórica de cupos, estudiantes inscritos y estudiantes admitidos. A continuación se presenta la evolución histórica de estudiantes matriculados.

Tabla 30: Matriculados

AÑO	MATRICULADOS	% CRECIMIENTO
2008-01	1.177	
2008-02	454	
2009-01	1.261	7,14
2009-02	577	27,09
2010-01	1.466	16,26
2010-02	612	6,07
2011-01	1614	10,10
2011-02	800	30,72
2012-01	1483	-8,12
2012-02	691	-13,63
2013-01	1327	-10,52
2013-02	830	20,12
2014-01	1306	-1,58
2014-02	717	-13,61
2015-01	1249	-4,36

PROM CREC SEM I
1,27

PROM CREC SEM II
9,46

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: DGE.

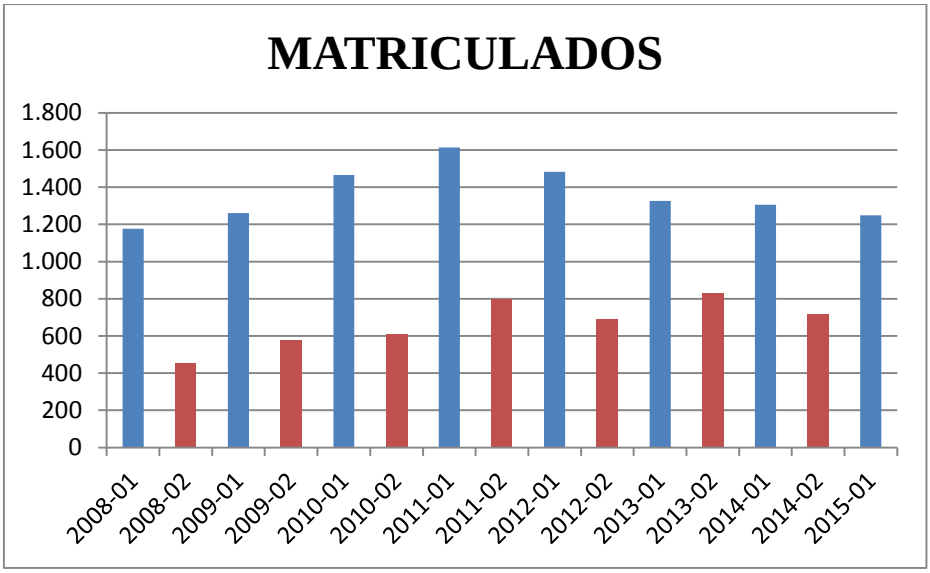


Figura 69. Evolución matriculados
Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: DGE.

El promedio de crecimiento en cuanto a matriculados es de 1,27% en los primeros semestres, cifra inferior en relación al promedio de los segundos semestres (9,46%). La figura de evolución de matriculados muestra un crecimiento del 2008 al 2011, pero, a partir de entonces, la tendencia ha sido decreciente en los primeros períodos de cada año. En lo que respecta a los segundos semestres, es posible concluir que la tendencia ha sido creciente, a pesar de que en los años 2012 y 2014, se haya experimentado una baja menor en cuanto a matriculados.

En el ANEXO 12 se presenta la evolución de porcentajes de los cruces en parejas de Inscritos, Admitidos y Matriculados hasta el semestre 2015-01.

Estudiantes admitidos que no se matricularon y que están estudiando actualmente

El estudio se realizó con una muestra de 341 admitidos que no se matricularon en la PUCE, de una población de 872 estudiantes del I Semestre 2015 – 2016. A continuación se presentan los resultados:

Tabla 31: Estudiantes admitidos que no se matricularon en la PUCE y que están estudiando actualmente.

UNIVERSIDAD	ADMITIDOS	%
UDLA	59	29%
USFQ	45	22%
UCE	31	15%
ESPE	9	4%
UTE	8	4%
OTROS	54	26%
TOTAL	**206**	**100%**

Fuente: Investigación realizada, 2015-2016.
Elaborado por: DGE.

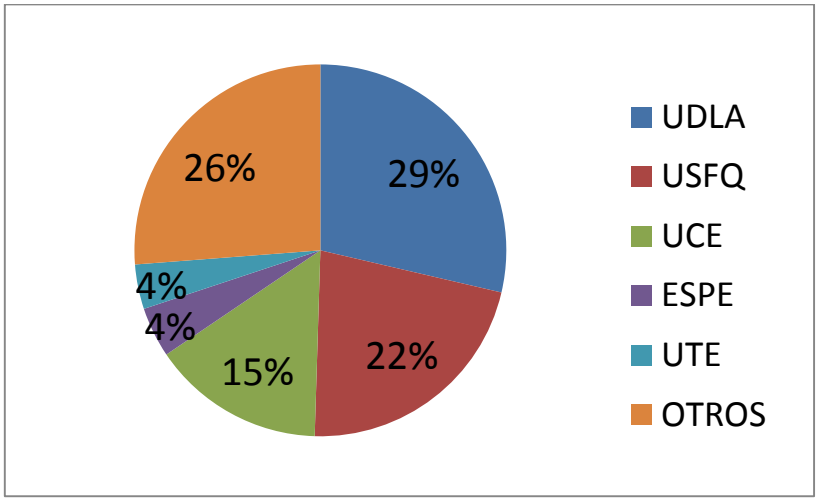


Figura 70. Estudiantes admitidos que no se matricularon en la PUCE y que están estudiando actualmente
Fuente: Investigación realizada, 2015-2016.
Elaborado por: DGE.

Como se puede ver en la tabla, de 206 admitidos, el 29% decidió vincularse a la Universidad de las Américas y el 22% a la Universidad San Francisco de Quito. Como dato relevante, el 26% decidió estudiar en otras universidades que no se presentan en la tabla y figuras anteriores.

Estudiantes que no están estudiando actualmente

Tabla 32: Estudiantes que harían un nuevo intento en la PUCE

ESTUDIANTES QUE HARÍAN UN NUEVO INTENTO EN LA PUCE		
SI	91	79%
NO	24	21%
TOTAL	**115**	**100%**

Fuente: Investigación realizada, 2015-2016.
Elaborado por: DGE.

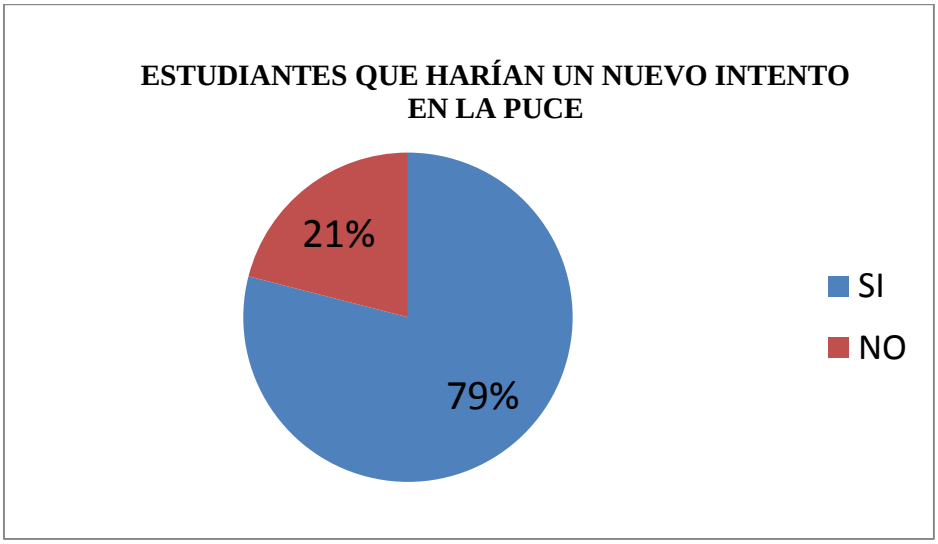


Figura 71. Estudiantes que harían un nuevo intento en la PUCE
Fuente: Investigación realizada, 2015-2016.
Elaborado por: DGE.

De un total de 115 individuos que no se encuentran estudiando actualmente, el 79% intentaría nuevamente ingresar a la PUCE. Como se muestra en la figura y tabla correspondiente, tan solo el 21% no lo volvería a hacer.

Razones por las que los estudiantes no se matricularon en la PUCE

Tabla 33: Razones por las cuales los admitidos no se matriculan

Razones por las cuales los admitidos no se matriculan	
Aranceles (costos)	33%
Mal trato del personal	5%
No estás seguro de la carrera	7%
La PUCE era una segunda	8%
Falta de beneficios o incentivos de la universidad	6%
La PUCE no tenía la carrera que querías	6%
Tuviste influencia familiar para ello	4%
Otros	31%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación realizada, 2015-2016.
Elaborado por: DGE.

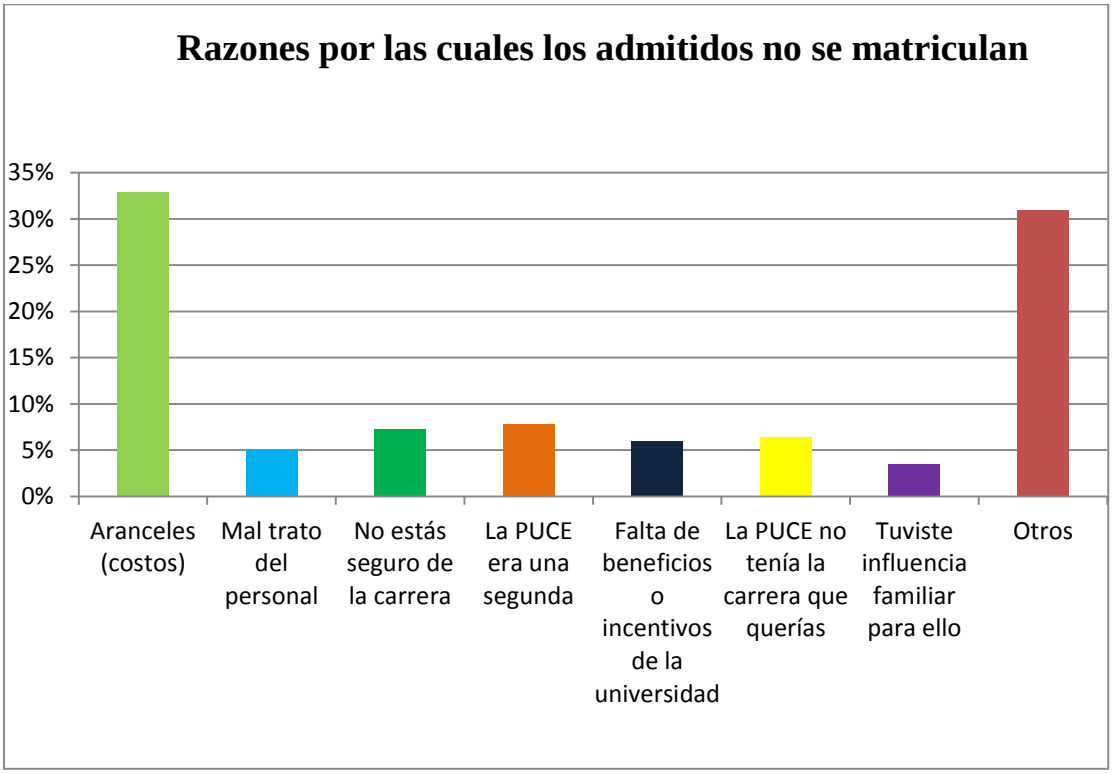


Figura 72. Razones por las cuales los admitidos no se matriculan
Fuente: Investigación realizada, 2015-2016.
Elaborado por: DGE.

Otras razones

- Problemas personales.
- Problemas en la documentación del colegio.
- Prefirieron ir a estudiar en el exterior.
- Mala información en la PUCE.
- No se encuentra información de la Página de la PUCE.
- No supieron el proceso para reservar cupo.
- Estudiantes que deciden trabajar antes que estudiar.
- Cambios de carreras dentro de la universidad.
- Poco plazo para presentar papeles que legalizan la matrícula de los estudiantes.
- No entienden con claridad el proceso de idiomas (Nivel al que fueron asignados los estudiantes no están conformes).
- No se publican los cuadros en las fechas establecidas.
- Nivelación del Grupo GAR.
- Igual costo en ambas universidades (San Francisco).
- No dieron respuesta rápida en el Sistema de Pensión Diferenciada.
- Falta de información de la lista de espera.

El costo (aranceles) de la colegiatura es una de las razones principales (33%) por las que estudiantes admitidos no se matricularon en la PUCE. El 31% no lo hizo debido a las razones que se exponen en el apartado anterior. Finalmente, el 8% consideró a la PUCE como segunda opción.

En el ANEXO 13 se presenta el cruce de Estudiantes Matriculados vs. Cupos.

- **Problemas detectados en el Modelo de Madurez de Procesos y Empresa**

Los resultados de la aplicación del Modelo de Madurez de Procesos y Empresa presentados en el capítulo 2 determinaron que el proceso de Promoción y Admisión estaban en el nivel P-0 de madurez e igualmente, que la PUCE estaba en el nivel E-0 de madurez empresarial. El mejoramiento de los procesos que se presenta a continuación apunta, principalmente, a fortalecer las áreas que obstaculizaron que tanto los procesos como la empresa se encuentren en el primer nivel de madurez.

3.2. MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PROMOCIÓN

El Modelo de Madurez aplicado al Proceso de Promoción en el capítulo 2 determinó que los obstáculos que impedían que este proceso se encuentre en el nivel P-1 eran:

El Contexto en el facilitador Diseño, la Autoridad en el facilitador Responsable y los Sistemas de Recursos Humanos en el facilitador Infraestructura; por tanto, el Proceso de Promoción está en el nivel P-0.

Tabla 34. Madurez del Proceso: Promoción (Problemas a resolver)

MADUREZ DEL PROCESO: PROMOCIÓN		P-1	PROBLEMA A RESOLVER
DISEÑO	PROPÓSITO		
	CONTEXTO		Identificar de mejor manera los insumos, productos, proveedores y clientes del proceso y evitar duplicidad de funciones y divorcio con la Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas.
	DOCUMENTACIÓN		
EJECUTORES	CONOCIMIENTO		
	DESTREZAS		
	CONDUCTA		
RESPONSABLE	IDENTIDAD		
	ACTIVIDADES		
	AUTORIDAD		Mejorar el nivel de autoridad.
INFRAESTRUCTURA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN		
	SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS		Mejorar la estructura organizacional.
INDICADORES	DEFINICIÓN		
	USOS		

Fuente: Harvard Business Review, 2007.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

El mejoramiento que se propone para apuntar a la solución de los problemas a resolver señalados anteriormente es la creación de una nueva estructura de Comunicaciones Integradas para la PUCE, sede matriz, la que se expone a continuación:

3.2.1 Propuesta de Comunicaciones Integradas para la PUCE, sede matriz

La propuesta de Comunicaciones Integradas para la PUCE, sede matriz, involucra que las Áreas de Promoción de la DGE y de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas se

integren armónicamente, de tal forma que persigan objetivos estratégicos comunes y no exista duplicidad de funciones y de esfuerzos.

Sobre la base de la propuesta para la integración de las dos áreas: Promoción y Comunicación Institucional (Andrade, 2016), las dos áreas tienen una intersección en los fines que persiguen:

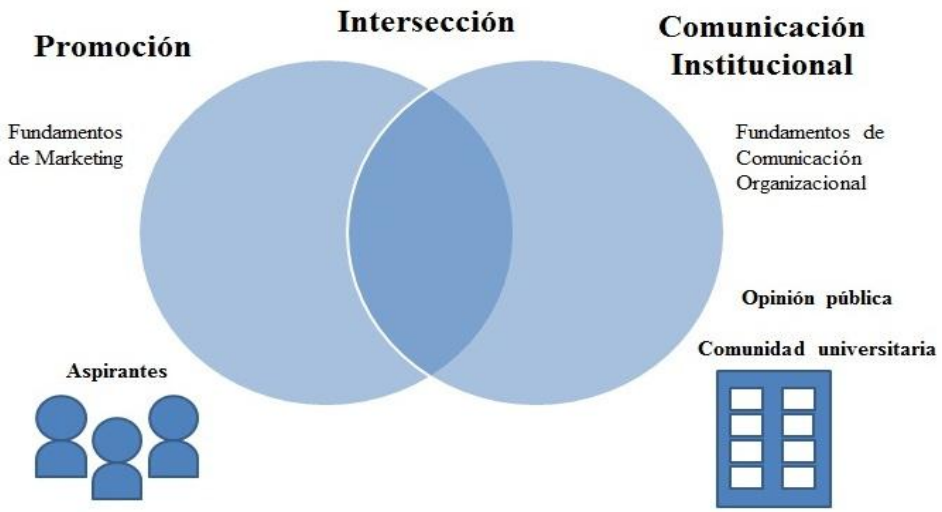


Figura 73: Promoción y Comunicación Institucional
Fuente: Propuesta para la integración de Promoción y Comunicación Institucional para la PUCE, 2016.
Elaborado por: Diego Andrade-DGE.

Los públicos a los cuales se dirige la PUCE son varios: La Promoción se orientará a todos aquellos interesados en las carreras de pregrado (en las modalidades presencial y semipresencial), aspirantes a posgrados, padres de familia, autoridades de los colegios, empresas, interesados en los diferentes cursos abiertos y servicios que ofrece la PUCE (Centro de Psicología Aplicada, DiserLab, Consultorios Jurídicos, CESAQ, Laboratorio de Suelos, etc.).

Por otro lado, el área de Comunicación Institucional se enfocará en quienes conforman la comunidad universitaria; es decir, estudiantes, docentes y administrativos. Además apuntará al público externo, pero desde la visión de las Relaciones Públicas (opinión pública), que no es la misma que la difusión que se hace a los aspirantes de la PUCE. Buscará el contacto con medios de comunicación, organismos internacionales (embajadas, consulados, representaciones gubernamentales), líderes de opinión, organizaciones no gubernamentales (ONU, UNICEF, Compañía de Jesús, OIM, entre otros), organizaciones gubernamentales, y otras entidades generadoras de opinión pública.

La siguiente figura representa lo que serían las funciones, de acuerdo a la especialización, que tendrían Promoción y Comunicación Institucional, integrándose, funcionalmente, con Comunidades Digitales:

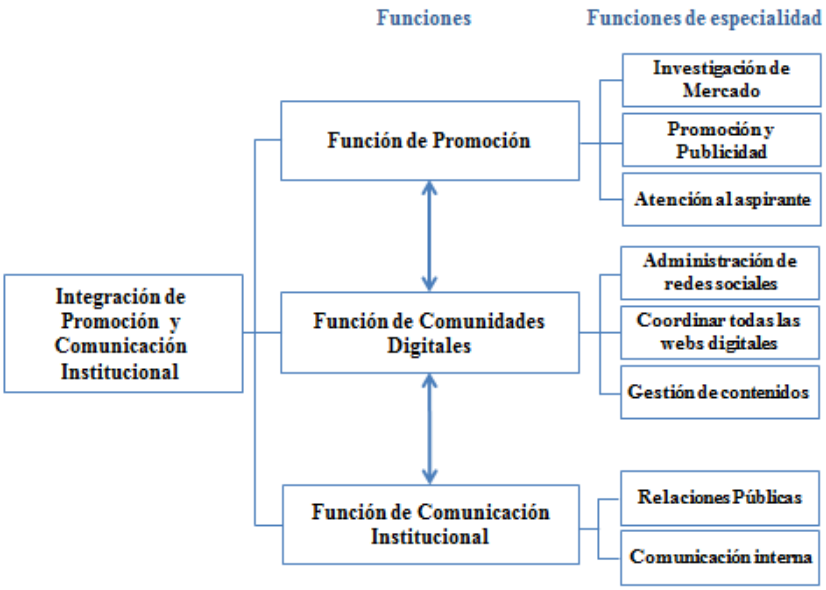


Figura 74. Unidad estructural ideal. Cargos por función
Fuente: Propuesta para la integración de Promoción y Comunicación Institucional para la PUCE, 2016.
Elaborado por: Diego Andrade-DGE.

Después de un periodo determinado de tiempo, se debería crear un cargo para la mayoría de dichas funciones. La propuesta, en detalle, se presenta en el ANEXO 14.

Para tener una idea competitiva de la propuesta de Comunicaciones Integradas para la PUCE versus la estructura que mantienen otras universidades para sus áreas de Promoción y Comunicación, presentamos el comparativo como ANEXO 15.

En relación a esta propuesta, es necesario integrar nuevos subprocesos al proceso de Promoción: Comunidades Digitales y Atención al Aspirante:

3.2.2 Subprocesos propuestos para el Proceso de Promoción

De esta manera, los subprocesos propuestos en cuanto al Proceso de Promoción serían los siguientes:

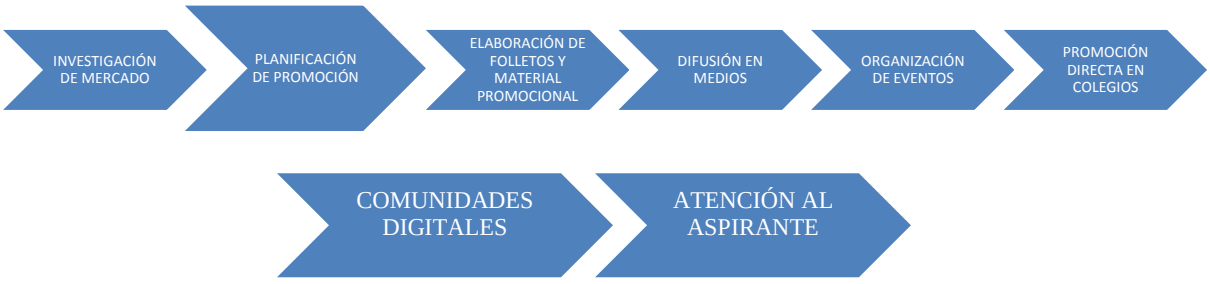
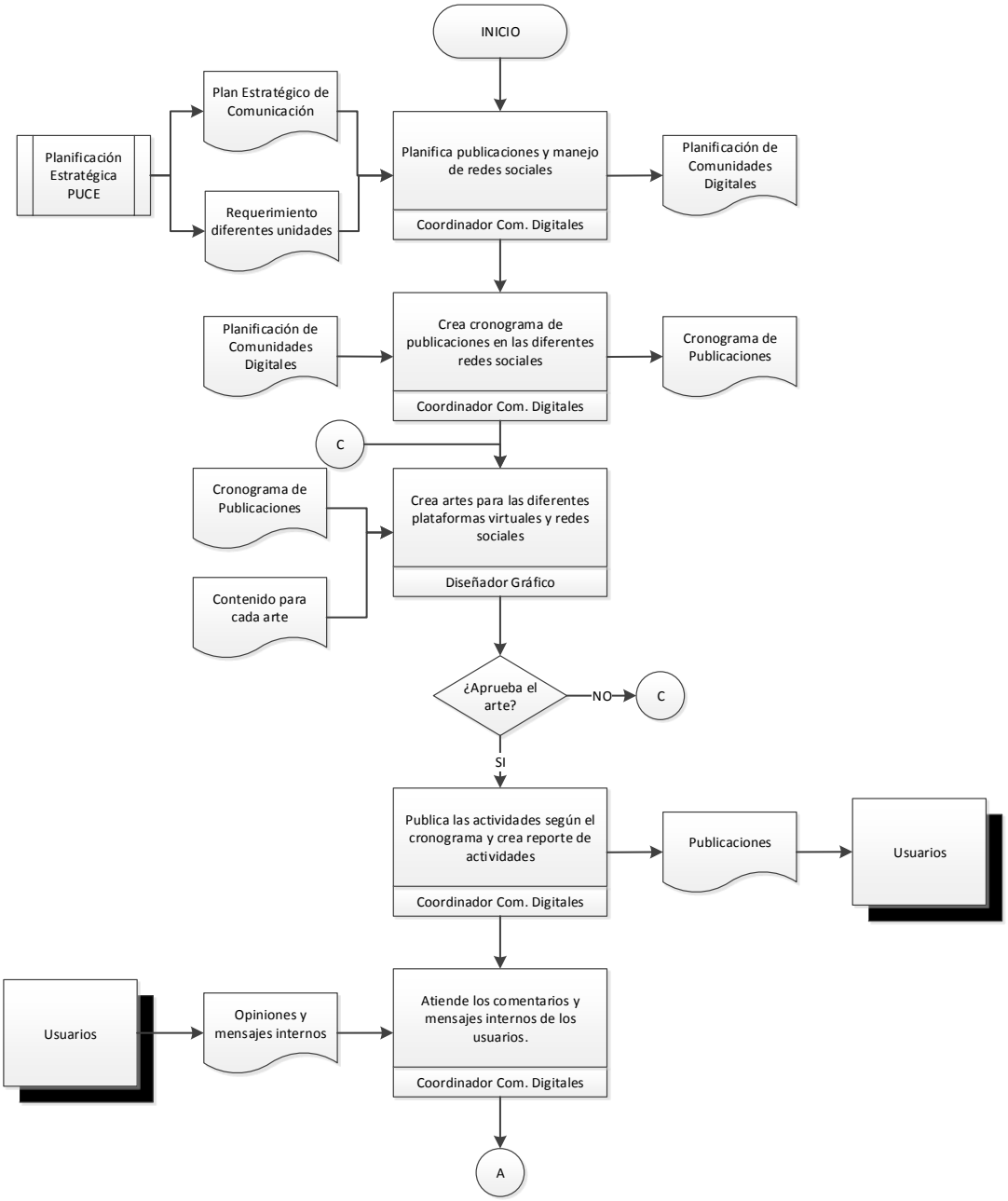


Figura 75. Subprocesos del Proceso de Promoción
Fuente: DGE, 2015.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

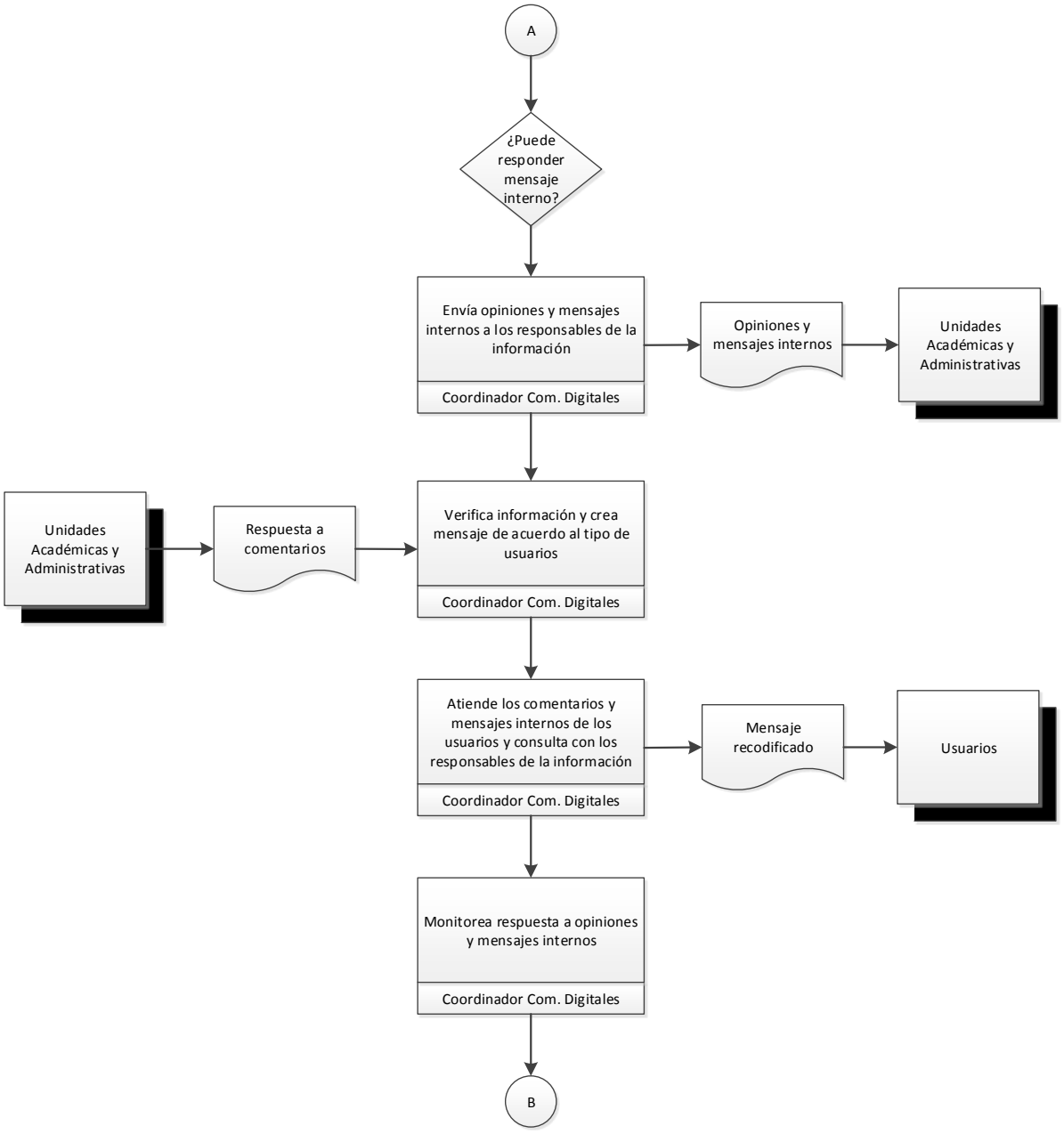
A continuación se presentan los diagramas de flujo correspondientes a Comunidades Digitales y Atención al Aspirante:

3.2.3 Comunidades Digitales

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Manejo de Comunidades Digitales	
Edición No. 01		Página 1 de 2



	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Manejo de Comunidades Digitales	
Edición No. 01		Página 2 de 2



Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Manejo de Comunidades Digitales
Edición No. 01	Página 2 de 2

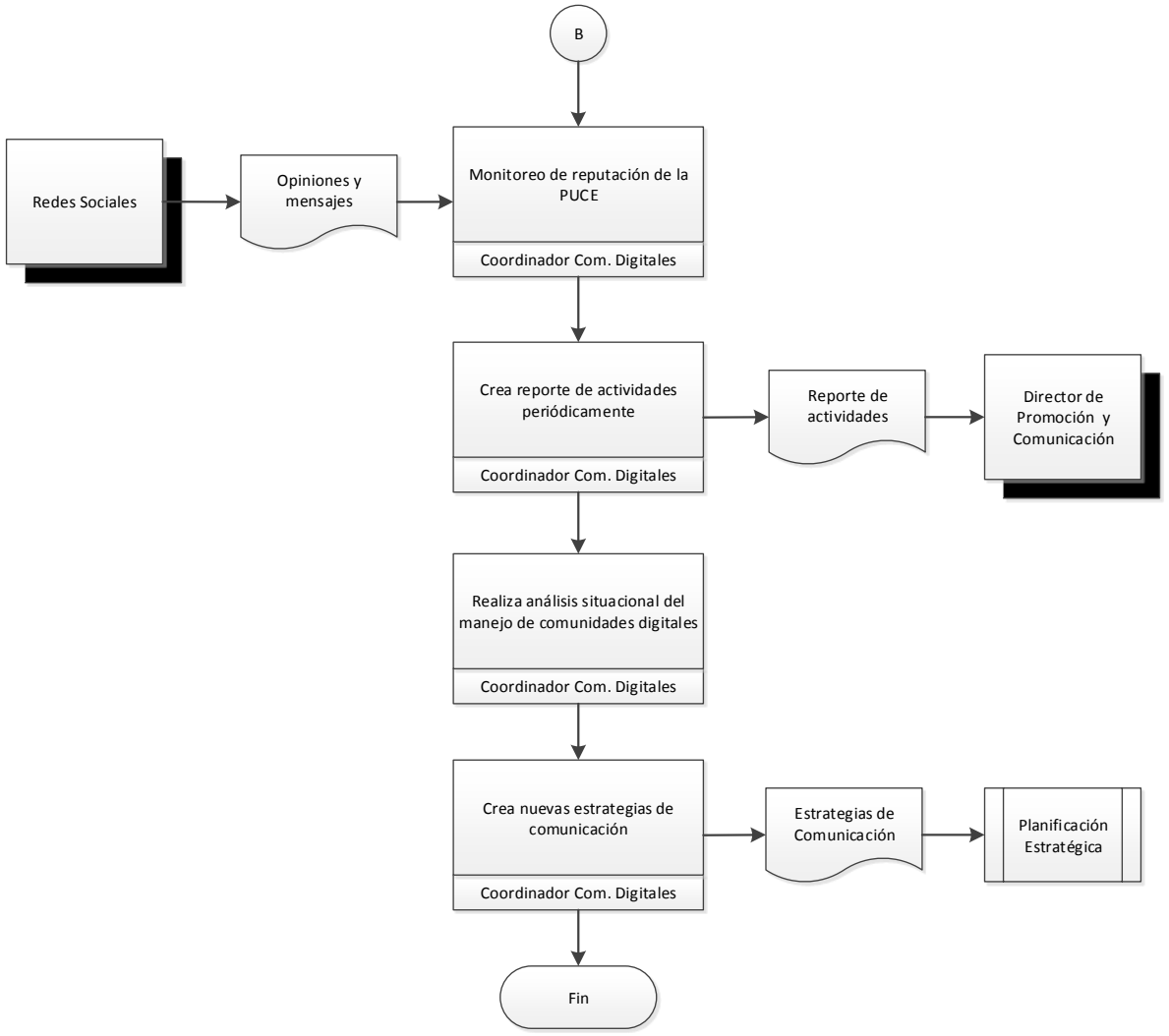
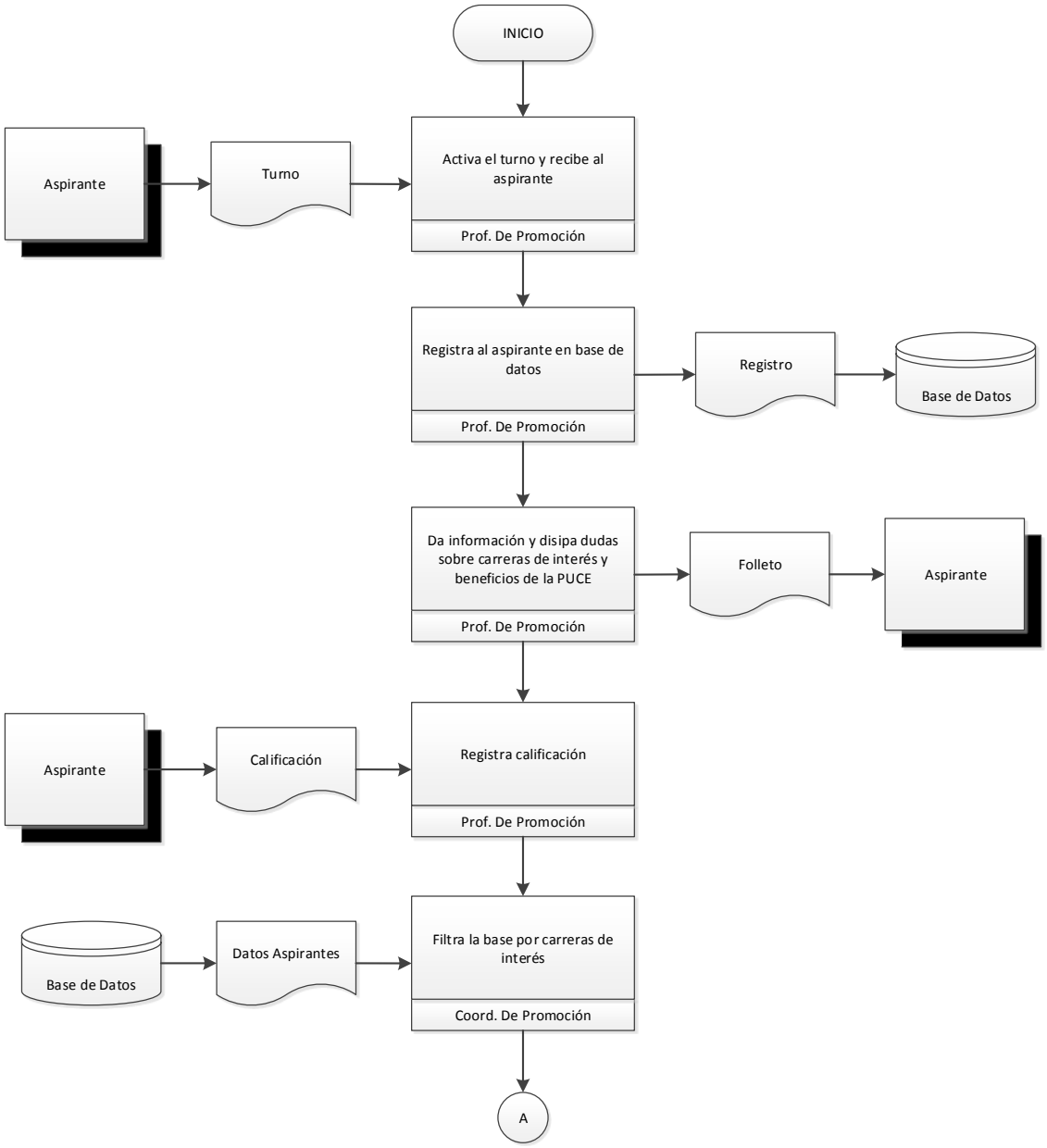


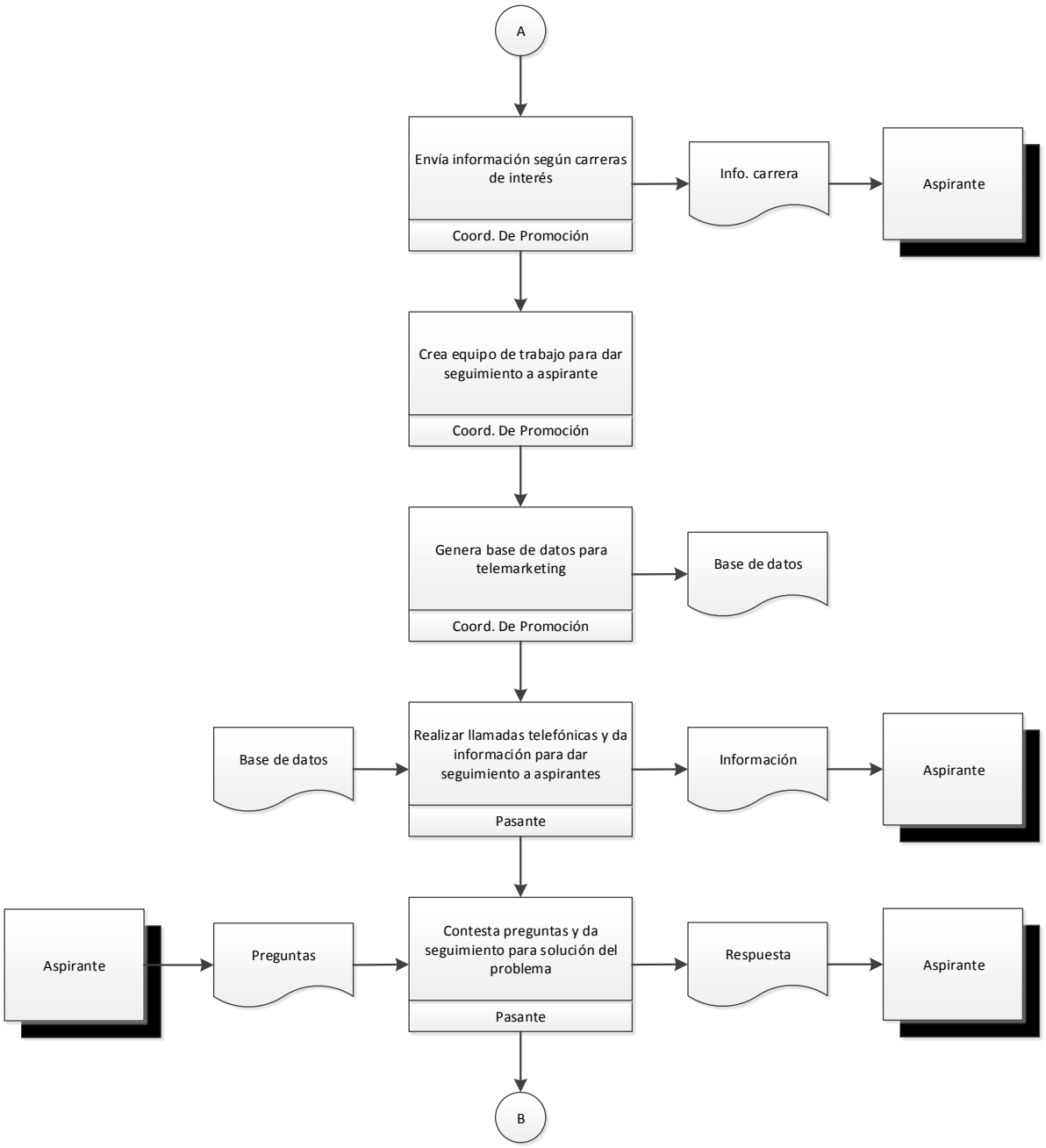
Figura 76. Comunidades Digitales
Fuente: Investigación realizada 2016.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

3.2.4 Atención al aspirante

Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Atención al aspirante
Edición No. 01	Página 1 de 3



	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Atención al aspirante	
Edición No. 01		Página 2 de 3



	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Atención al aspirante	
Edición No. 01		Página 3 de 3

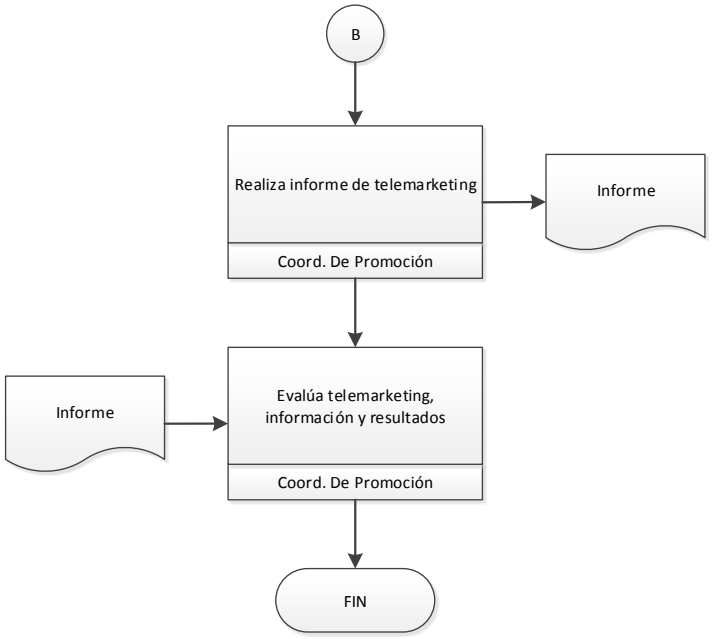


Figura 77. Atención al Aspirante
Fuente: Investigación realizada, 2016.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

3.3 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ADMISIÓN

El Modelo de Madurez aplicado al Proceso de Admisión en el capítulo 2 determinó que los obstáculos que impedían que este proceso se encuentre en el nivel P-1 eran:

El Contexto y la Documentación en el facilitador Diseño y la Definición en el facilitador Indicadores; por tanto, el Proceso de Admisión está en el nivel P-0.

Tabla 35. Madurez del Proceso: Admisión (Problemas a resolver)

MADUREZ DEL PROCESO: ADMISIÓN		P-1	PROBLEMA A RESOLVER
DISEÑO	PROPÓSITO		
	CONTEXTO		Identificar de mejor manera los insumos, productos, proveedores y clientes del proceso incorporando sub procesos de admisión específicos y de servicios académicos que faciliten el acceso de los aspirantes.
	DOCUMENTACIÓN		Mejorar interconexiones entre organizaciones involucradas para subprocesos específicos de admisión.
EJECUTORES	CONOCIMIENTO		
	DESTREZAS		
	CONDUCTA		
RESPONSABLE	IDENTIDAD		
	ACTIVIDADES		
	AUTORIDAD		
INFRAESTRUCTURA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN		
	SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS		
INDICADORES	DEFINICIÓN		Incorporar mejoras de costo y calidad para subprocesos de servicios académicos que faciliten el acceso de los aspirantes
	USOS		

Fuente: Harvard Business Review, 2007.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

Para resolver los problemas detectados se propone incorporar dos nuevos Subprocesos al proceso de Admisión: Cursos de Nivelación y Admisiones Especiales.

3.3.1 Subprocesos propuestos para el Proceso de Admisión

De esta manera, los subprocesos propuestos en cuanto al Proceso de Admisión serían los siguientes:

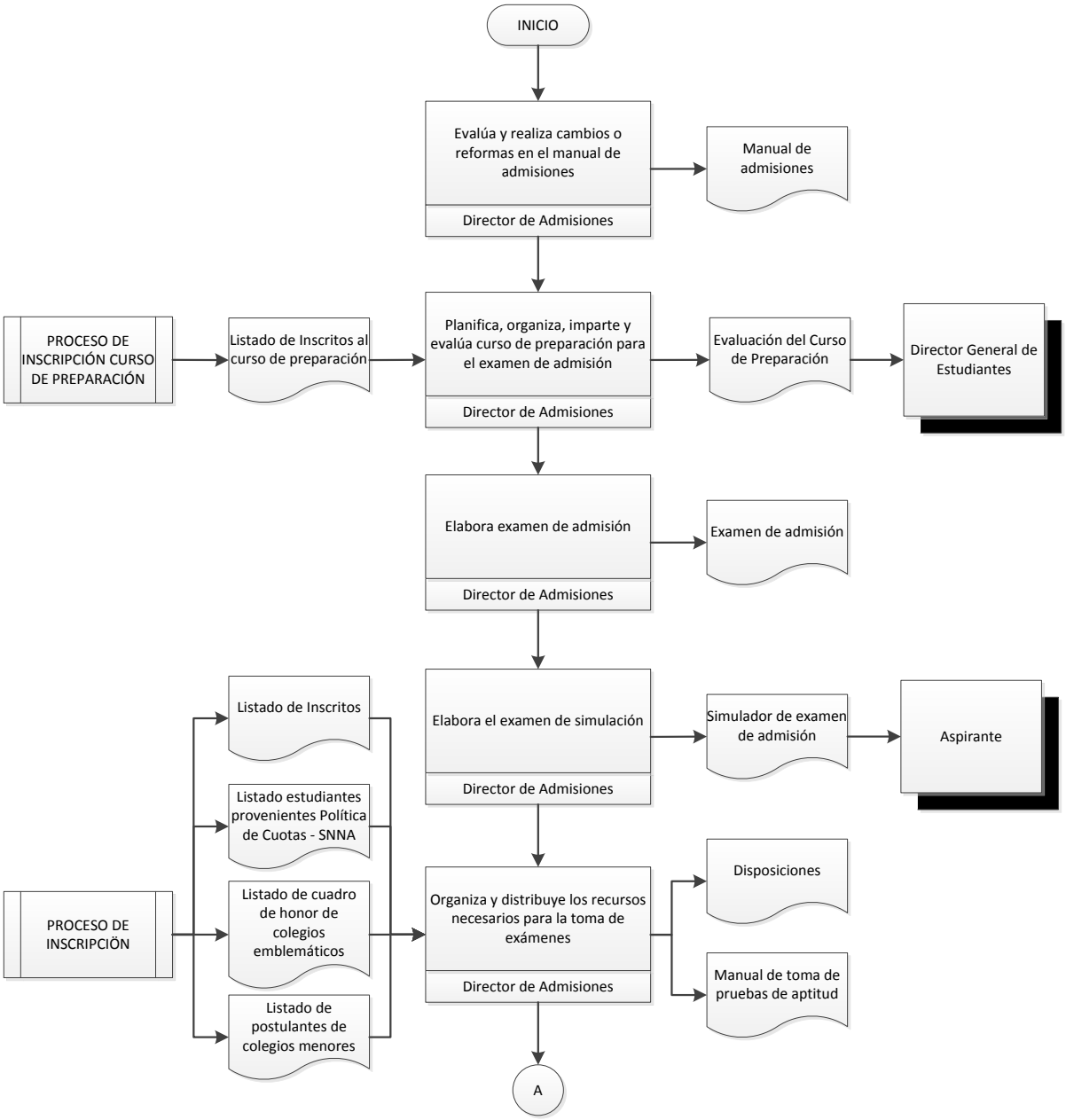


Figura 78. Subprocesos del Proceso de Admisión
Fuente: DGE, 2015.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

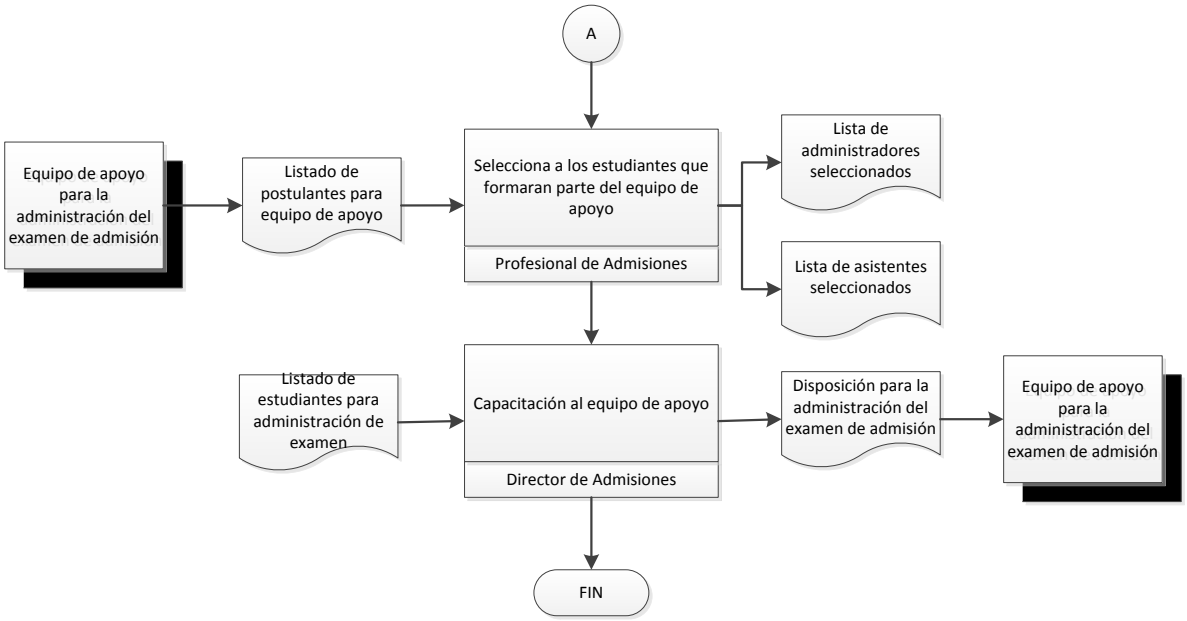
Véase el proceso de Inscripción en el ANEXO 16.

A continuación se presentan los diagramas de flujo de los subprocesos del Proceso de Admisión modificados en función de brindar nuevos servicios académicos que faciliten el acceso de los aspirantes (cursos de preparación para el examen de admisión y cursos de nivelación para no admitidos), incorporar otros criterios de selección de aspirantes que complementen el único criterio actual que es el examen de admisión y adicionar los subprocesos de Admisión especiales para estudiantes provenientes de política de cuotas, colegios menores y colegios emblemáticos.

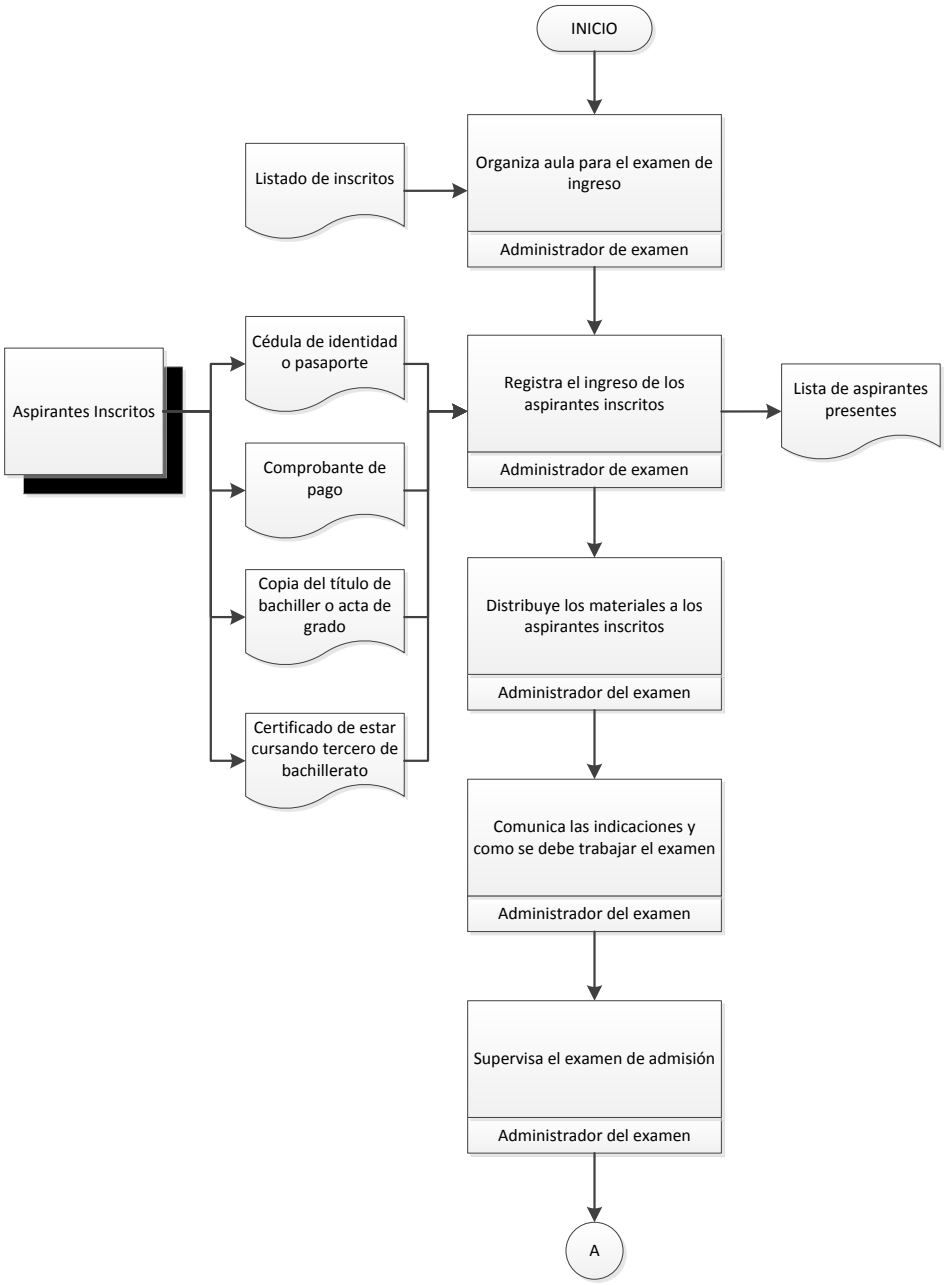
	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Organización del examen de Admisión	
Edición No. 01		Pág 1 de 12



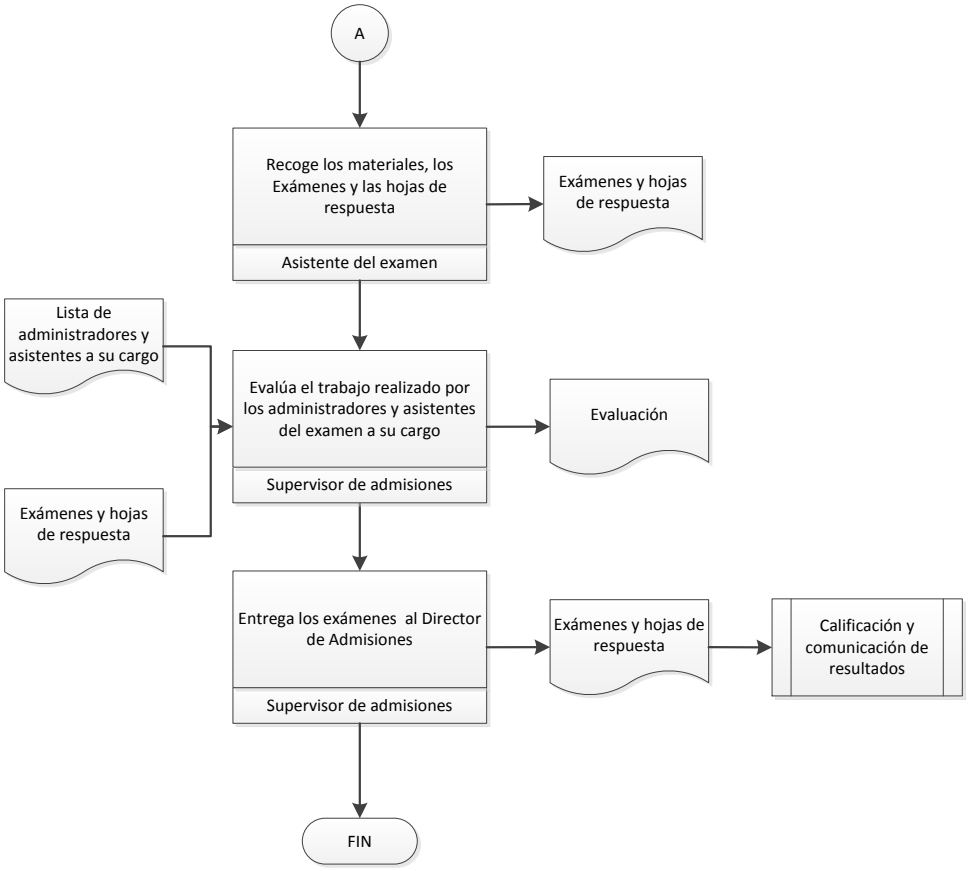
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Organización del examen de Admisión
Edición No. 01	Pág 2 de 12



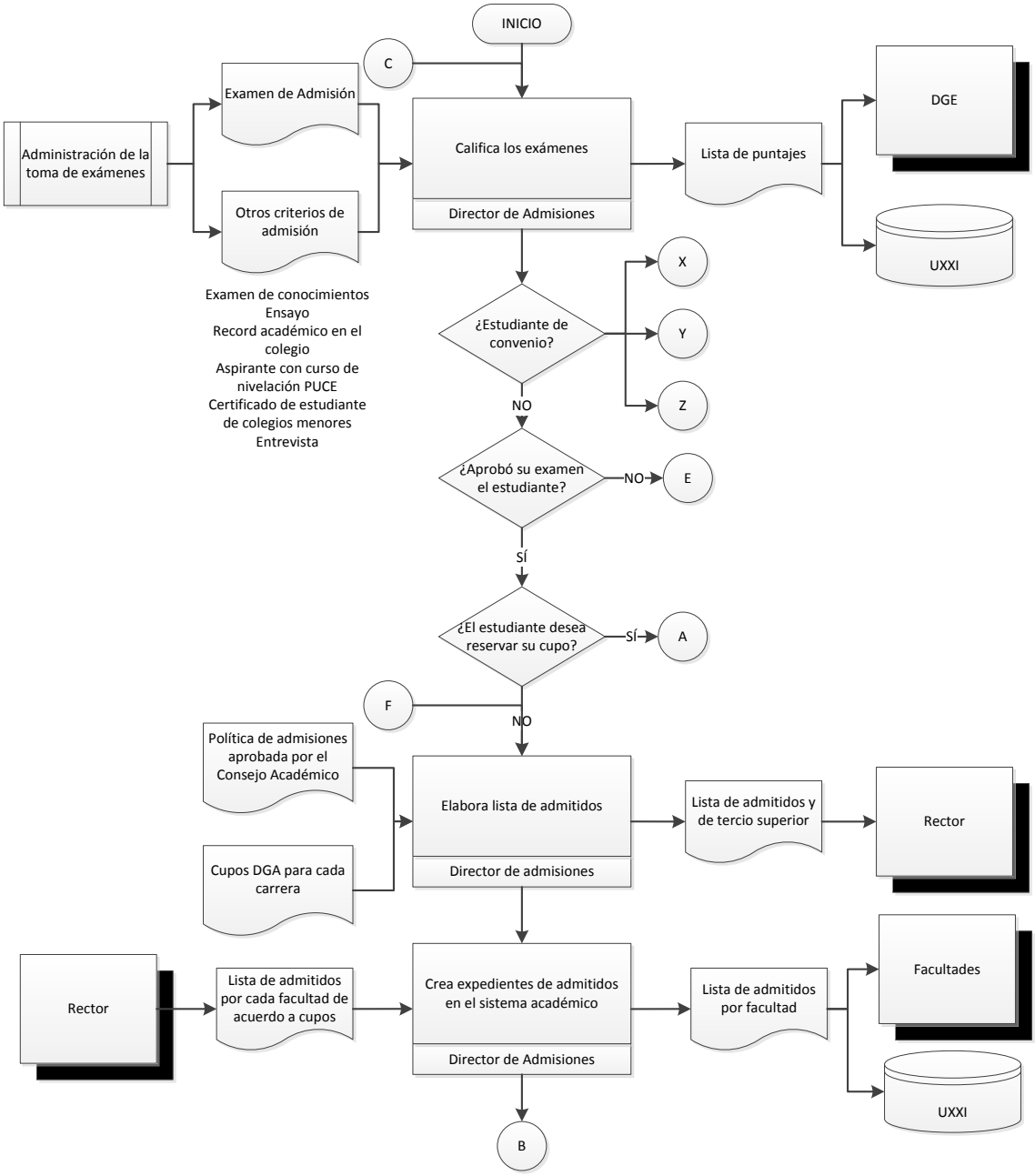
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Toma del examen de Admisión
Edición No. 01	Pág 3 de 12



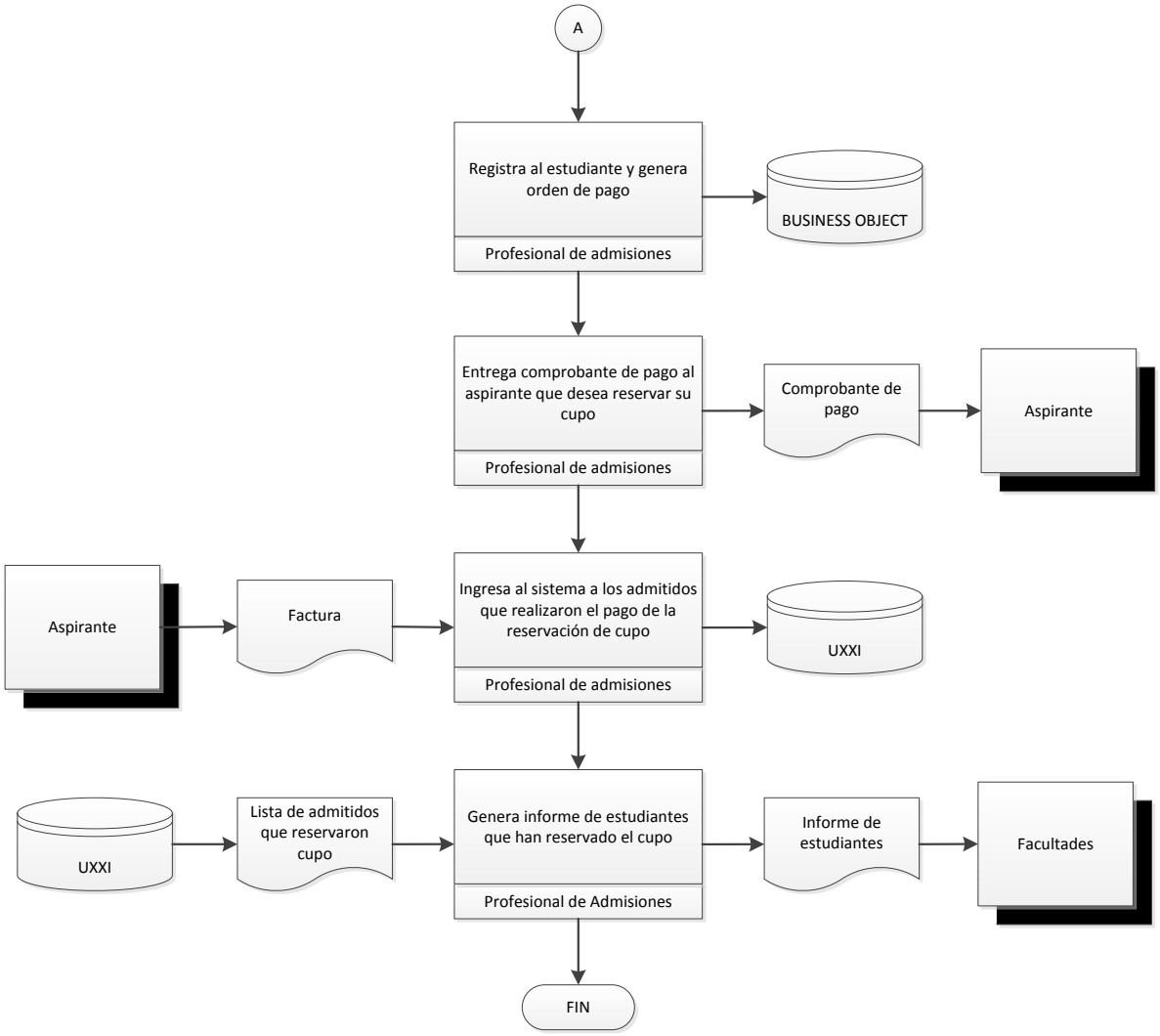
	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Toma del examen de Admisión	
Edición No. 01		Pág 4 de 12



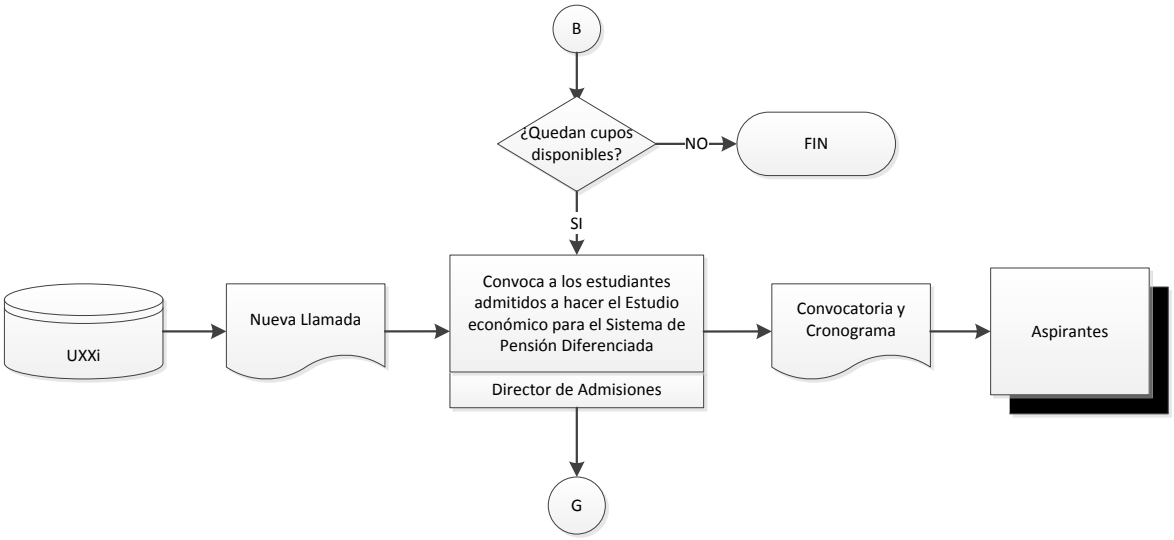
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Admisiones
Edición No. 01	Pág 5 de 12



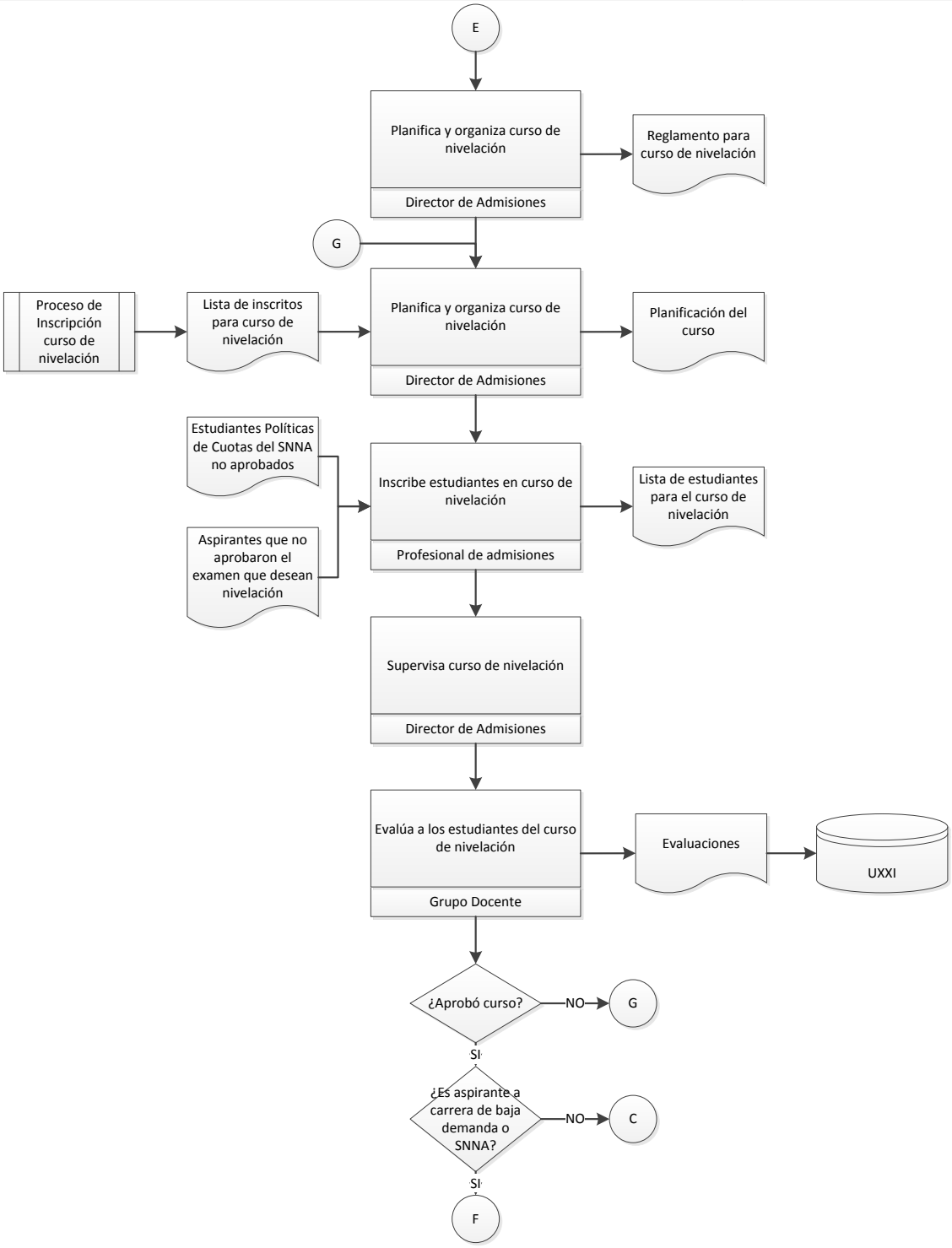
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Reserva de cupo
Edición No. 01	Pág 6 de 12



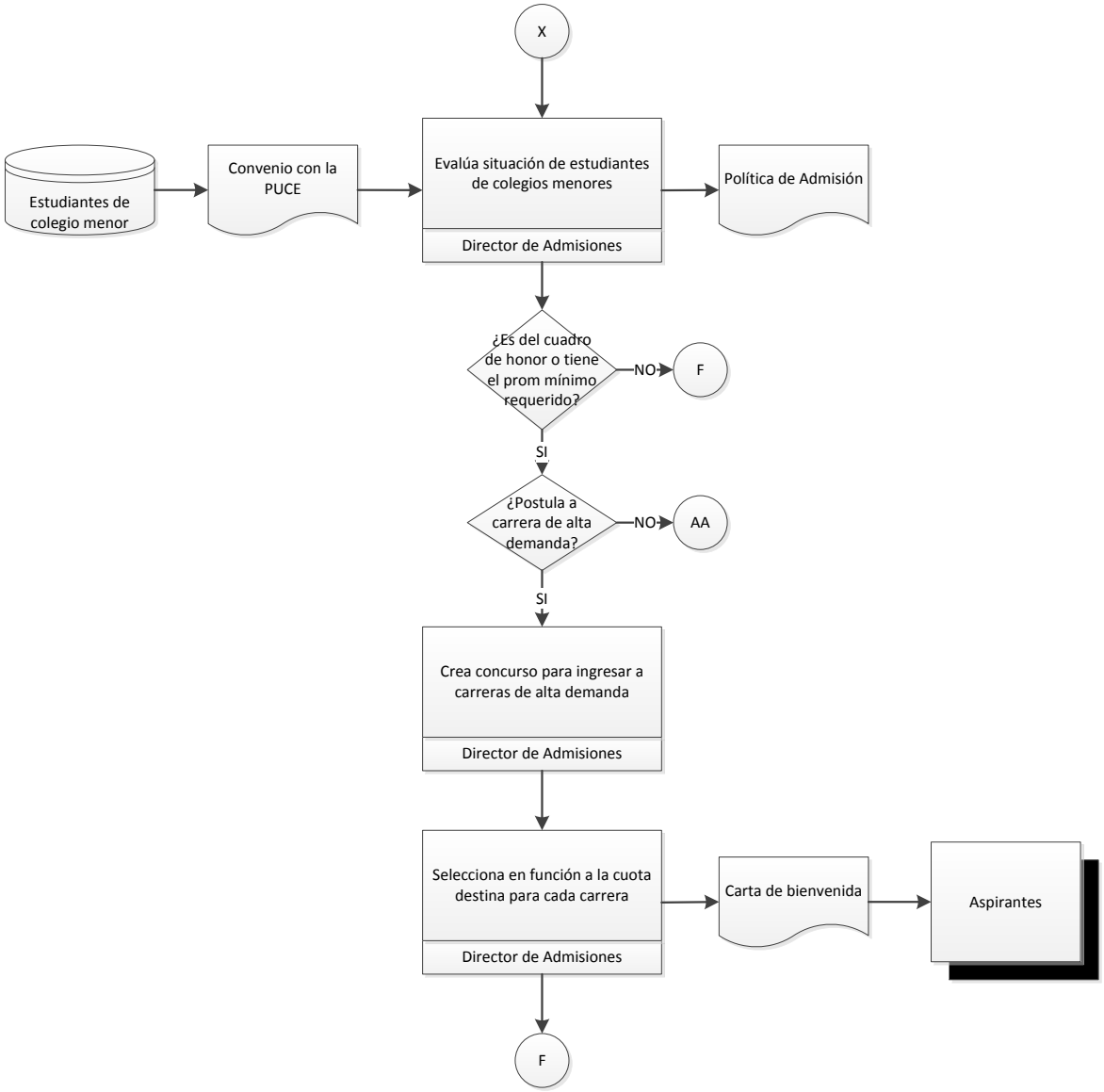
	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Admisiones	
Edición No. 01		Pág 7 de 12



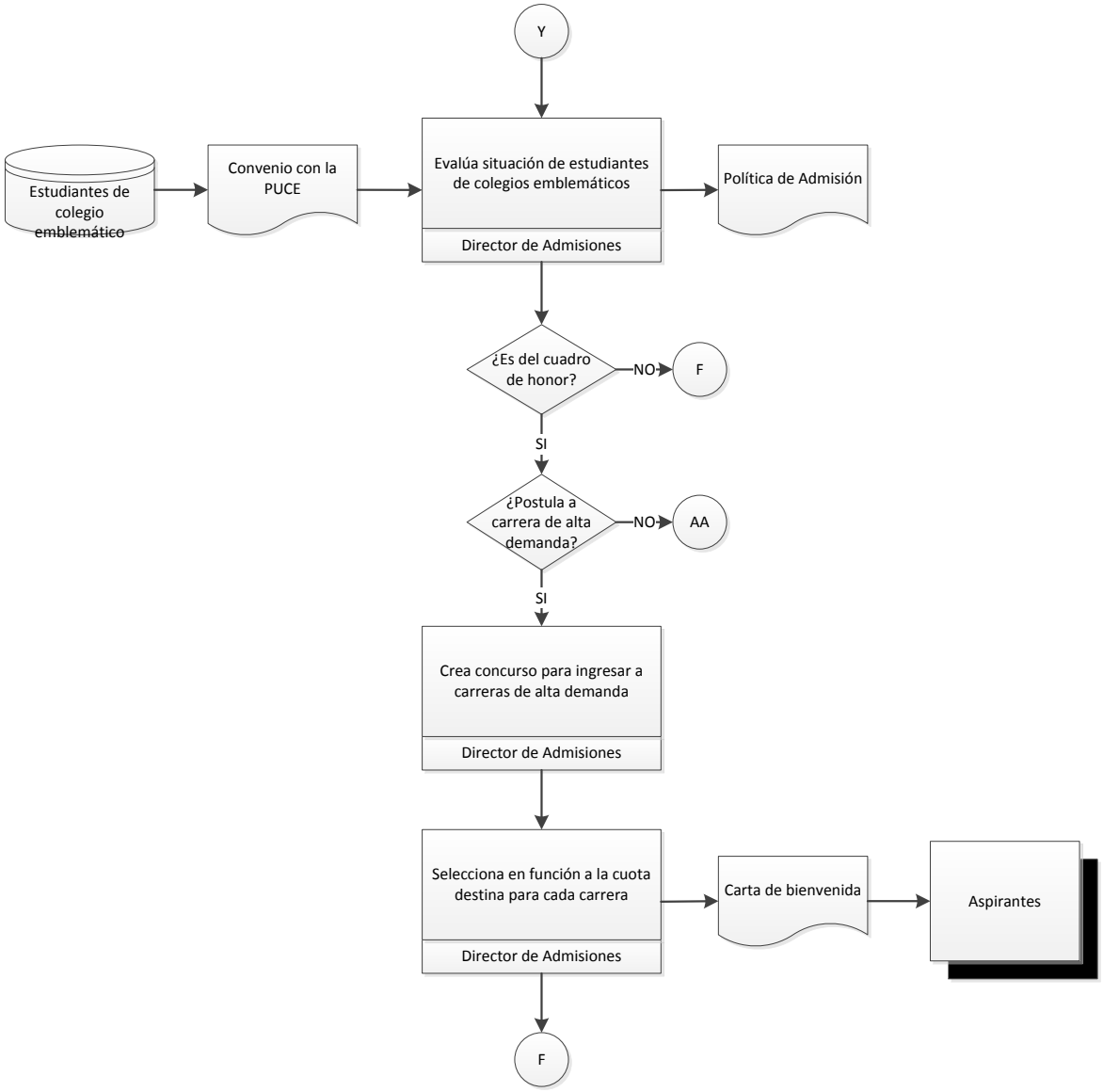
	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Impartición del Curso de Nivelación	
Edición No. 01		Pág 8 de 12



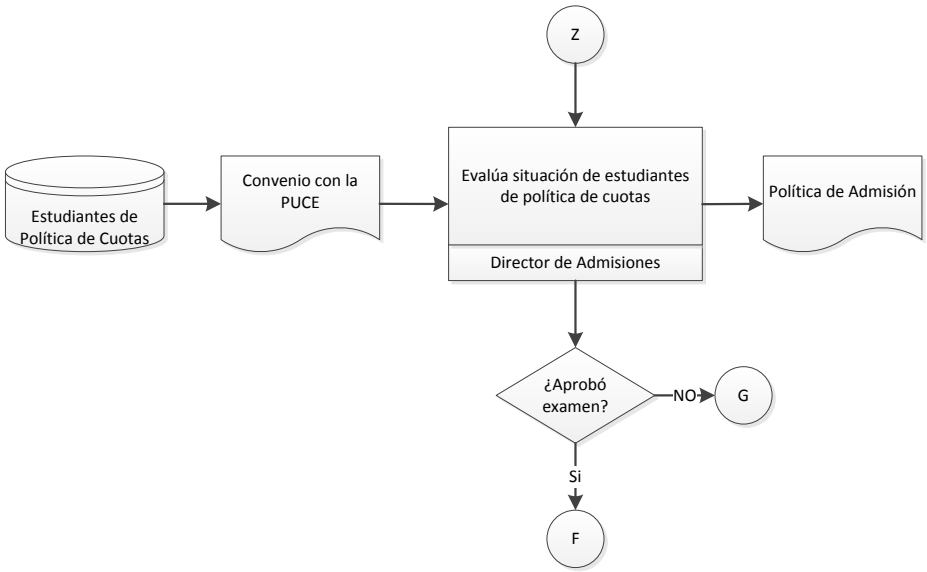
	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Admisión estudiantes de colegios menores	
Edición No. 01		Pág 9 de 12



	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Admisión estudiantes de colegios emblemáticos	
Edición No. 01		Pág 10 de 12



	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Admisión estudiantes de política de cuotas	
Edición No. 01		Pág 11 de 12



	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	DIAGRAMA DE FLUJO
CÓDIGO	Proceso: Admisiones	
Edición No. 01		Pág 12 de 12

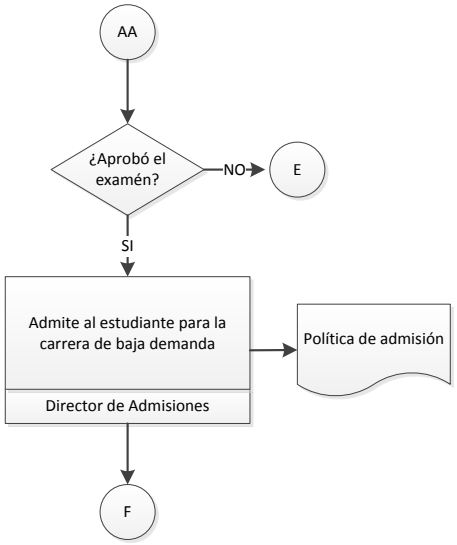


Figura 79. Proceso de Admisión
Fuente: Investigación realizada, 2016.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

Tabla 36. Madurez de la empresa: PUCE

MADUREZ DE LA EMPRESA: PUCE		E-1	PROBLEMA A RESOLVER
LIDERAZGO	CONCIENCIA		
	ALINEAMIENTO		
	CONDUCTA		Mejorar la fijación y consecución de metas operativas
	ESTILO		Evolucionar del estilo jerárquico hacia un estilo abierto y cooperativo
CULTURA	TRABAJO EN EQUIPO		
	FOCO EN EL CLIENTE		Mejorar la actitud de servicio y el servicio efectivo al cliente
	RESPONSABILIDAD		
	ACTITUD HACIA EL CAMBIO		
EXPERTICIA	GENTE		Incorporar institucionalmente la gestión por procesos
	METODOLOGÍAS		Incorporar más y nuevas metodologías para resolver problemas y realizar mejoras de procesos
GOBERNABILIDAD	MODELO DE PROCESOS		Identificar los procesos de negocios
	RESPONSABILIZACIÓN		
	INTEGRACIÓN		Mejorar la integración de grupos de mejora operativa

Fuente: Harvard Business Review, 2007.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

La evaluación muestra que los obstáculos para que la PUCE logre el nivel E-1 son: la Conducta y el Estilo en la capacidad Liderazgo, el Foco en el Cliente en la capacidad Cultura,

la Gente y las Metodologías en la capacidad Experticia y, finalmente, el Modelo de Procesos y la Integración en la capacidad Gobernabilidad; por tanto, la PUCE está en el nivel E-0.

Las propuestas de solución a los problemas identificados que obstaculizan conseguir el nivel E-1 para la PUCE serán abordadas a través de las estrategias y las tácticas en el capítulo siguiente y en las recomendaciones finales de este trabajo de titulación.

4. PROPUESTA DE UN MODELO DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING PARA LA OFERTA ACADÉMICA DE PREGRADO DE LA PUCE, SEDE MATRIZ

La siguiente propuesta de planeación e implementación está fundamentada en el mejoramiento de los procesos de Admisión y de Promoción presentados en el capítulo III, se pretende crear y desarrollar una estructura de Comunicaciones Integradas de Marketing para la oferta académica actual de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede matriz, basada en la integración de las funciones de Promoción, a cargo de la Dirección General de Estudiantes, y de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas como también se presentó en el capítulo III'.

Restricciones, limitaciones y alcance: El único componente del Marketing Mix (4 P's del Marketing) a ser propuesto y desarrollado, principalmente, será el de Promoción **(Comunicación)**, debido a que las otras 3 P's restantes están predefinidas por otras instancias de la PUCE, a saber:

Producto: Carreras que oferta la PUCE, sede matriz, con los diseños actuales determinados por la Dirección General Académica (DGA) y aprobados por el Consejo de Educación Superior CES. Los cupos para cada carrera son determinados por cada Facultad y por la DGA.

Precio: La colegiatura para cada carrera; es decir, los aranceles, matrículas y derechos determinados por el Consejo Superior de la PUCE y aprobados por el CES.

Plaza: La infraestructura universitaria del campus de la PUCE, sede matriz, que está a cargo de la Dirección General Administrativa.

Es decir, la propuesta a implementar solamente tendrá su campo de acción en las variables relacionadas con Promoción (Comunicaciones Integradas) y se concentrará en el Producto, Precio y Plaza vigentes.

4.1 OBJETIVOS

4.1.1 Objetivo General

Implementar un Modelo de Comunicaciones Integradas de Marketing para la oferta académica de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede matriz, fundamentado en el mejoramiento de los procesos de Promoción y Admisión, y sobre la base de la integración de las funciones de Promoción de la DGE y de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas.

4.1.2 Objetivos Específicos

a) Incrementar el número de aspirantes inscritos para los procesos de Admisión de la PUCE, sede matriz.
b) Incrementar el número de estudiantes admitidos luego de los procesos de Admisión a la PUCE, sede matriz.
c) Incrementar el número de estudiantes matriculados.

4.2 LÍNEA BASE

a) Número de aspirantes inscritos para los procesos de Admisión durante los semestres 2014-02 y 2015-01.
b) Número de estudiantes admitidos luego de los procesos de Admisión durante los semestres 2014-02 y 2015-01.
c) Número de estudiantes matriculados durante los semestres 2014-02 y 2015-01.

4.3 INDICADORES DE MEDICIÓN

a) Porcentaje de crecimiento del número de aspirantes inscritos para los procesos de Admisión para los semestres 2015-02 y 2016-01.
b) Porcentaje de crecimiento del número de estudiantes admitidos luego de los procesos de Admisión para los semestres 2015-02 y 2016-01.
c) Porcentaje de crecimiento del número de estudiantes matriculados para los semestres 2015-02 y 2016-01.

4.4 METAS DE IMPACTO

Inscritos:

1,1 Incremento de al menos un 5% en el semestre 2015-02 respecto al semestre 2014-02.

1.2 Incremento de al menos un 10% en el semestre 2016-01 respecto al semestre 2015-01.

Admitidos:

2.1 Incremento de al menos un 10% en el semestre 2015-02 respecto al semestre 2014-02.

2.2 Incremento de al menos un 20% en el semestre 2016-01 respecto al semestre 2015-01.

Matriculados:

3.1 Incremento de al menos un 10% en el semestre 2015-02 respecto al semestre 2014-02.

3.2 Incremento de al menos un 20% en el semestre 2016-01 respecto al semestre 2015-01.

4.5 ESTRATEGIAS

- La plataforma estratégica será la creación y desarrollo de la estructura organizacional de Comunicaciones Integradas y la aplicación de los procesos mejorados de Promoción y Admisión presentados en el capítulo 3.
- El primer objetivo específico se conseguirá aplicando los procesos mejorados de Promoción.
- El logro del segundo objetivo específico será resultado de la aplicación de los procesos mejorados de Admisiones.
- La consecución del tercer objetivo específico será con base en la aplicación de los procesos mejorados de Promoción, pero dependerá también de otras estrategias a ser desarrolladas por la DGE, principalmente, por la Dirección de Régimen Económico.

4.6 PLAN OPERATIVO

Se utilizó la metodología de las 5W+2H, usando las siguientes definiciones:

- **WHAT** = ¿Qué? = ESTRATEGIA.
- **WHY** = ¿Por qué? = JUSTIFICACIÓN.
- **WHO** = ¿Quién? = RESPONSABLE.
- **WHEN** = ¿Cuándo? = FECHA INICIO / FECHA FIN.
- **WHERE** = ¿Dónde? = LUGAR.
- **HOW** = ¿Cómo? = TÁCTICA, MÉTODO, HERRAMIENTA.
- **HOW MUCH** = ¿Cuánto? = COSTO, RECURSOS, INFRAESTRUCTURA.

Tabla 37: Plan Operativo

N°	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Una misma actividad puede tener varios 5w+2h	QUÉ what	POR QUÉ why	QUIÉN who	PROCESO	CUÁNDO when	
		Estrategia	Justificación	Responsable(s)		Fecha inicio	Fecha fin
1	Reestructuración de la Unidad de Promoción	Nueva estructura administrativa de Comunicaciones Integradas	Hay que integrar las Comunicaciones para un mejor esfuerzo e impacto	Dirección de Promoción DGE, DGADM	Promoción	01/06/2016	31/12/2016
						04/01/2016	31/12/2016
						02/05/2016	31/12/2016
						02/05/2016	30/06/2016
2	Implementación y Promoción de Segunda y Tercera llamada a Aspirantes	Nuevas convocatorias para carreras que no cubran los cupos	Hay que cubrir los cupos de las carreras de menor demanda	Dirección de Promoción DGE	Promoción y Admisión	04/01/2016 (2015-02); 27/06/2016(2016-01); 10/08/2016(2016-01)	26/01/2016(2015-02); 02/08/2016(2016-01); 01/09/2016 (2016-01)
3	Cabildeo con Decanos para incrementar el número de cupos ofertados para cada carrera	Incremento de cupos para carreras de gran demanda	Hay carreras de gran demanda que tienen pocos cupos	DGE	Admisión	20/10/2015(2015-02); 05/05/2016(2016-01)	26/10/2015(2015-02); 09/05/2016(2016-01)

N°	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Una misma actividad puede tener varios 5w+2h	QUÉ what	POR QUÉ why	QUIÉN who	PROCESO	CUÁNDO when	
		Estrategia	Justificación	Responsable(s)		Fecha inicio	Fecha fin
4	Cabildeo con Decanos para incrementar el número de estudiantes admitidos para cada carrera según estadísticas de no matriculación de admitidos	Incremento de admitidos por cada carrera según tendencia de no matrícula	Hay tendencias de estudiantes admitidos que no se matriculan	DGE	Admisión	17/11/2015(2015-02); 10/06/2016(2016-01)	20/11/2015(2015-02); 14/06/2016(2016-01)
5	Cabildeo con autoridades de la Facultades y Escuelas para flexibilización de Segundas Opciones de carrera y listas de espera activas	Flexibilización de Segundas Opciones de carrera y listas de espera activas	Hay que facilitar la admisión de estudiantes de segundas opciones y mantener listas de espera que sean activas: Resultados de ubicaciones en el Sistema de Pensión Diferenciada, Emisión de Comprobantes de Matrículas; y, Primera Semana de Clases.	DGE	Admisión	27/11/2015(2015-02); 17/06/2016(2016-01)	21/03/2016(2015-02); 24/10/2016(2016-01)
6	Organización y ejecución de cursos de preparación para el examen de admisión	Oferta de cursos de preparación para el examen de admisión	Hay aspirantes que desean tener cursos de preparación para dar el examen de admisión	DGE-TEOLOGÍA	Admisión	04/01/2016 (2015-02); 04/04/2016(2016-01); 28/11/2016(2016-02)	29/01/2016(2015-02); 02/09/2016(2016-01); 03/03/2017(2016-02)
7	Elaboración de un simulador de examen de admisión	Acceso a simuladores de examen de admisión	Hay aspirantes que requieren realizar ejemplos de examen de admisión previos	DGE-NUEVAS TECNOLOGÍAS	Admisión	01/05/2016	01/09/2016

N°	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Una misma actividad puede tener varios 5w+2h	QUÉ what	POR QUÉ why	QUIÉN who	PROCESO	CUÁNDO when	
		Estrategia	Justificación	Responsable(s)		Fecha inicio	Fecha fin
8	Ejecución de campañas de call center para aspirantes	Gestión de marketing directo telefónico para seguimiento de aspirantes	Hay aspirantes que requieren activación a través de contacto telefónico: Resultados de ubicaciones en el Sistema de Pensión Diferenciada, Emisión de Comprobantes de Matrículas; y, Primera Semana de Clases.	Dirección de Promoción DGE	Promoción	01/02/2016	31/12/2016
9	Establecimiento de portal de atención a los aspirantes	Gestión de portal de servicios de información y seguimiento de aspirantes	Hay que asegurar el primer contacto de calidad y calidez con los aspirantes que visitan la DGE en busca de información	DGE	Promoción	01/02/2016	31/12/2016
						01/02/2016	31/12/2016
						04/01/2016	31/12/2016
10	Organización y ejecución de cursos de nivelación para aspirantes	Oferta de cursos de nivelación para aspirantes	Hay aspirantes que desean tener cursos de nivelación, especialmente los que no aprobaron el examen de admisión	DGE-TEOLOGÍA	Admisión	04/04/2016(2015/02); 03/10/2016(2016-01)	22/07/2016(2015-02); 17/02/2017(2016-01)

N°	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Una misma actividad puede tener varios 5w+2h	QUÉ what	POR QUÉ why	QUIÉN who	PROCESO	CUÁNDO when	
		Estrategia	Justificación	Responsable(s)		Fecha inicio	Fecha fin
11	Contratación de los servicios de una Agencia de Publicidad y/o Medios	Apoyo en una Agencia de Publicidad para la fase operativa del Mix Comunicacional	Hay que apoyar la fase operativa de diseño y elaboración de piezas en una agencia de publicidad de reconocido prestigio y experiencia en el mercado de la educación superior	Dirección de Promoción DGE	Promoción	01/02/2016	31/12/2016
12	Estructuración de Equipos de Promoción y definición de Programas de Promoción Específicos para cada carrera	Elaboración de planes específicos de promoción adecuados a la realidad de carrera, que se lleven a cabo con equipos de Promoción de cada carrera	Hay que hacer programas específicos y formar equipos de promoción de cada carrera porque las realidades de mercado de cada carrera son distintas	Dirección de Promoción DGE-Decanos y Directores	Promoción	01/03/2016	31/12/2016
13	Fortalecimiento del vínculo y relaciones con los colegios.	Gestión de Marketing Relacional con los colegios	Hay que fortalecer las relaciones con las autoridades y DOBEs de los colegios	Dirección de Promoción DGE	Promoción	04/01/2016	31/12/2016

N°	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Una misma actividad puede tener varios 5w+2h	QUÉ what	POR QUÉ why	QUIÉN who	PROCESO	CUÁNDO when	
		Estrategia	Justificación	Responsable(s)		Fecha inicio	Fecha fin
14	Planificación y desarrollo de Programas de Promoción Específicos para colegios del Q5	Elaboración de planes específicos de promoción adecuados a la realidad de los estudiantes de colegios del Q5	Hay que recuperar paulatinemente la intención de estudiar en la PUCE de los estudiantes de colegios del quintil socioeconómico más alto (Q5)	Dirección de Promoción DGE	Promoción	04/01/2016	31/12/2016
15	Firma de convenios con colegios: De la Compañía de Jesús (colegios Menores), Católicos y Emblemáticos(destacados)	Gestión de convenios de admisión directa y de becas para estudiantes destacados de los colegios de la Compañía de Jesús, Católicos y Emblemáticos	Hay que generar un "continuo" para que la PUCE sea la opción de estudio de los estudiantes destacados de estos colegios	DGE-VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	Admisión	04/04/2016	31/12/2016
16	Implementación de un sistema automatizado para la atención al estudiante en la DGE	Gestión de servicio al estudiante y aspirante con compromiso de calidad en la atención	Hay que mejorar el servicio que brinda la DGE a los estudiantes y aspirantes	DGE	Otros: Capacidad Cultura: Foco en el Cliente: Servicio al Cliente		31/12/2016
17	Implementación de mejoras en el alcance y plazo del Crédito Diferido y opciones de financiamiento que ofrece la PUCE	Búsqueda y aplicación de mejores formas de financiamiento de la colegiatura	Hay que brindar más y mejores opciones de financiamiento dada la crisis económica que vive el país. El IECE ya no es una opción tan asequible	DGE-DGF	Otros: Capacidad Experticia: Metodologías para identificación de problemas y mejora de los procesos	04/01/2016	31/12/2016

N°	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Una misma actividad puede tener varios 5w+2h	QUÉ what Estrategia	POR QUÉ why Justificación	QUIÉN who Responsable(s)	PROCESO	CUÁNDO when Fecha inicio	 Fecha fin
18	Implementación de mejoras en la estructura, contenido y administración del examen de admisión a la PUCE	Actualización a la realidad de la estructura, contenido y administración del examen de admisión	Hay que realizar mejoras al examen de admisión para que responda a la realidad de la formación actual de los estudiantes de colegio	DGE	Admisión	02/03/2016	31/12/2016
19	Implementación de otros criterios adicionales para la admisión	Incorporar otros criterios adicionales al examen de ingreso para la admisión a la PUCE	Hay que incorporar otros criterios que permitan mejorar la predicción de éxito universitario en los procesos de selección de los estudiantes admitidos	DGE	Admisión	02/03/2016	31/12/2016
20	Desarrollo de Actividades de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas	Gestión de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas	Hay que fortalecer las actividades integradas de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas	Dirección de Comunicaciones Integradas	Promoción	04/01/2016	31/12/2016
21	Desarrollo de Actividades de Promoción y de Comunidades digitales	Gestión de Promoción y de Comunidades Digitales	Hay que fortalecer las actividades integradas de Promoción y de Comunidades Digitales	Dirección de Comunicaciones Integradas	Promoción	04/01/2016	31/12/2016

Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

4.7 PRESUPUESTO

Tabla 38: Presupuesto

N°	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Una misma actividad puede tener varios 5w+2h	DÓNDE where DGE, Otros	CÓMO how Método, táctica, herramienta, etc.	RECURSOS how much $, infraestructura, etc.	
1	Reestructuración Unidad de Promoción	DGE-PROMOCIÓN	Profesional de Promoción de la DGE pasa a ser Director de Comunicaciones Integradas y Coordinador de Promoción	$ 6.389,18	7 meses de incremento de sueldo $912,74 c/u
			Contratación de Profesional en Comunicación como Coordinador de Comunidades Digitales	$ 21.504,00	12 meses con sueldo de $1792 c/mes
			Reubicación de Asistente Administrativa para que pase a ser responsable de Atención al Aspirante	$ 0,00	Reubicación de Asistente Administrativa
			Adecuaciones del espacio físico y equipos para la unidad	$ 3.377,73	Adecuaciones $1446,84; Muebles $1930,89
2	Promoción de Segunda y Tercera llamada a Aspirantes	DGE-PROMOCIÓN	Campañas promocionales en los diferentes medios	$ 45.000,00	3 campañas a $15000 C/U

N°	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Una misma actividad puede tener varios 5w+2h	DÓNDE where DGE, Otros	CÓMO how Método, táctica, herramienta, etc.	RECURSOS how much $, infraestructura, etc.	
3	Cabildeo con Decanos para incrementar el número de cupos ofertados para cada carrera	DGE	Conversaciones y acuerdos con los Decanos	$ 0,00	
4	Cabildeo con Decanos para incrementar el número de estudiantes admitidos para cada carrera según estadísticas de no matriculación de admitidos	DGE	Conversaciones y acuerdos con los Decanos	$ 0,00	
5	Cabildeo con autoridades de la Facultades y Escuelas para flexibilización de Segundas Opciones de carrera y listas de espera activas	DGE-UNIDADES ACADÉMICAS	Conversaciones y acuerdos con las Autoridades de las Facultades y Escuelas	$ 0,00	
6	Organización y ejecución de cursos de preparación para el examen de admisión	TEOLOGÍA-DI	Organización y realización de cursos de preparación para aspirantes con el apoyo del equipo de la Facultad de Filosofía y Teología	**($ 5.250,00)**	10 cursos a $3075 cada uno, costo total $30750.40 participantes en c/u, precio de $90 incluida inscripción, Ingreso para la PUCE de 10*40*90= $36000

N°	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Una misma actividad puede tener varios 5w+2h	DÓNDE where DGE, Otros	CÓMO how Método, táctica, herramienta, etc.	RECURSOS how much $, infraestructura, etc.	
7	Elaboración de un simulador de examen de admisión	PLATAFORMA MOODLE	Creación de acceso a simulador de examen de admisión para los aspirantes	$ 0,00	Se utiliza la plataforma Moodle y asesoría de la Unidad de Nuevas Tecnologías
8	Ejecución de campañas de call center para aspirantes	DGE	Gestión telefónica de activación de aspirantes según base de datos	$ 3.415,43	4 períodos de apoyo de estudiante en proyecto formativo $(1133,35+513,36+835,38+933,34)
9	Establecimiento de portal de atención a los aspirantes	DGE	Adecuaciones del espacio para portal de servicios al aspirante	$ 1.776,78	Adecuaciones $914,79 Muebles $861,99
			Gestión de atención personalizada y seguimiento a los aspirantes	$ 0,00	1 pasante de planta que apoya a Atención al Aspirante
			Elaboración de material informativo	$ 1.198,02	12300 flyers a $0,097 c/u

N°	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Una misma actividad puede tener varios 5w+2h	DÓNDE where DGE, Otros	CÓMO how Método, táctica, herramienta, etc.	RECURSOS how much $, infraestructura, etc.	
10	Organización y ejecución de cursos de nivelación para aspirantes	TEOLOGÍA-DI	Organización y realización de cursos de nivelación para aspirantes con el apoyo del equipo de la Facultad de Filosofía y Teología	$ 6.025,00	5 cursos a costo de $7055 cada uno; 25 estudiantes por curso a $375 cada participante, excepto los estudiantes del SNNA (47 estudiantes) o sea se genera ingreso de (125-47=78)*375=$29250
11	Contratación de los servicios de una Agencia de Publicidad y/o Medios	DGE-PROMOCIÓN	Realizar un concurso para la selección de una Agencia de Publicidad de reconocido prestigio y de experiencia en el mercado de la Educación Superior para que sea proveedora de la Unidad de Promoción y comunicación	$ 0,00	
12	Estructuración de Equipos de Promoción y definición de Programas de Promoción Específicos para cada carrera	PROMOCIÓN-UNIDADES ACADÉMICAS	Reuniones de trabajo con Decanos y Directores para diseñar programas específicos de promoción para cada carrera y estructurar con personal de cada carrera equipos de Promoción específicos que sean responsables de llevar a efecto los programas	$ 0,00	

N°	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Una misma actividad puede tener varios 5w+2h	DÓNDE where DGE, Otros	CÓMO how Método, táctica, herramienta, etc.	RECURSOS how much $, infraestructura, etc.	
13	Fortalecer el vínculo y relaciones con los colegios.	PROMOCIÓN-COLEGIOS	Establecer más vínculos de comunicación y de actividades conjuntas con los DOBEs de los colegios para realizarlas en la PUCE (visitas, concursos, seminarios, cursos, talleres, etc.) o en las instalaciones de los colegios	$ 0,00	
14	Planificar y desarrollar Programas de Promoción Específicos para colegios del Q5	PROMOCIÓN-COLEGIOS DEL Q5	Establecer más vínculos de comunicación y de actividades conjuntas con los DOBEs de los colegios del Q5, con énfasis en la posibilidad de estudiar en el exterior que brinda la PUCE a través de sus convenios internacionales	$ 0,00	
15	Realizar convenios con colegios: De la Compañía de Jesús (colegios Menores), Católicos y Emblemáticos(destacados)	DGE-VINCULACIÓN-COLEGIOS	Firmar convenios con los colegios fijando compromisos de admisión directa y becas para los estudiantes destacados	$ 0,00	
16	Implementar un sistema automatizado para la atención al estudiante en la DGE	DGE	Implementar un sistema de turnos, de orientación de servicios según necesidad y de evaluación inmediata de la calidad de cada prestación de servicio que reciba el estudiante en la DGE	$ 5.837,37	Kiosco $2140, Software $900, Reportería $500, 2 pantallas LED $860 ($430c/u), 10 Teclados calificadores $790 ($79c/u), Instalación y capacitación $200, IVA $716,87

N°	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD Una misma actividad puede tener varios 5w+2h	DÓNDE where DGE, Otros	CÓMO how Método, táctica, herramienta, etc.	RECURSOS how much $, infraestructura, etc.	
17	Implementar mejoras en el alcance y plazo del Crédito Diferido y opciones de financiamiento que ofrece la PUCE	DGE-COOPUCE-FEUCE-Q	Implementar nuevas y mejores formas de financiamiento de la colegiatura, con más flexibilidad, plazos y coberturas buscando acuerdos con COOPUCE, FISPUCE, bancos y entidades financieras	$ 0,00	Trabajo a cargo de la Dirección de Régimen Económico(Beneficios Económicos)
18	Implementar mejoras en la estructura, contenido y administración del examen de admisión a la PUCE	DGE	Implementar mejoras en la estructura, contenidos, tiempo de resolución, administración y automatización del examen de admisión (plataforma Moodle u otra) de acuerdo a las realidades de los estudiantes de colegio y al avance de la tecnología	$ 0,00	Se cuenta con una comisión de Nivelación y Admisión
19	Implementar otros criterios adicionales para la admisión	DGE	Incorporar criterios adicionales que mejoren el proceso de selección de los estudiantes admitidos adicionales al examen de ingreso tales como: record académico y desempeño en el bachillerato, elaboración de ensayos, entrevista personal, etc.	$ 0,00	Se cuenta con una comisión de Nivelación y Admisión
20	Actividades de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas	Coordinación de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas	Implementación de actividades de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas	$ 38.700,00	Publicaciones $25000, Eventos $6000, Fotos y video $7700
21	Actividades de Promoción y de Comunidades digitales	Coordinaciones de Promoción y de Comunidades Digitales	Implementación de actividades de Promoción y Comunidades Digitales	$ 322.363,00	**** VÉASE ANEXO 17***
			TOTAL	**$ 450.336,51**	

Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

5. RESULTADOS OBTENIDOS

5.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN RELACIÓN A INSCRITOS, ADMITIDOS Y MATRICULADOS

5.1.1 Globales

Los datos que se presentaron en el capítulo III corresponden a la evolución de cupos, inscritos, admitidos y matriculados (además de sus respectivos cruces) desde el inicio del año 2008 hasta el primer semestre del 2015. En el ANEXO 18 se complementa dicha información con los resultados obtenidos del segundo semestre 2015 y primer semestre 2016, a partir de la aplicación de la propuesta.

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos en cuanto a estudiantes matriculados:

Tabla 39: Matriculados

AÑO	MATRICULADOS	% MATRICULADOS
2008-01	1177	
2008-02	454	-61,43%
2009-01	1261	177,75%
2009-02	577	-54,24%
2010-01	1466	154,07%
2010-02	612	-58,25%
2011-01	1614	163,73%
2011-02	800	-50,43%
2012-01	1483	85,38%
2012-02	691	-53,41%
2013-01	1327	92,04%
2013-02	830	-37,45%
2014-01	1306	57,35%
2014-02	717	-45,10%
2015-01	1249	74,20%
2015-02	827	-33,79%
2016-01	1497	81,02%

PROMEDIO
30,71%

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: DGE.

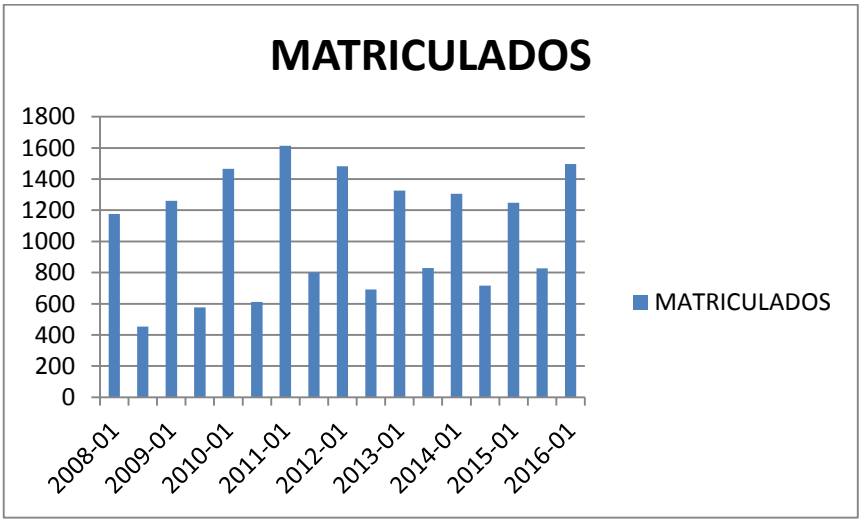


Figura 80. Evolución matriculados
Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: DGE.

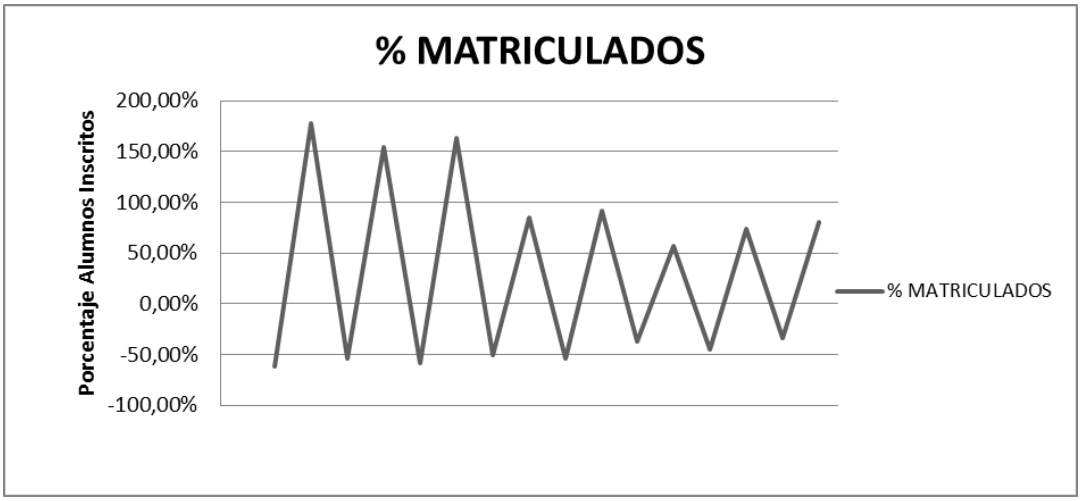


Figura 81. Porcentaje evolución matriculados
Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: DGE.

El promedio de crecimiento de matriculados es del 31%. Las tablas y figuras que se exponen a continuación muestran detalladamente las cifras correspondientes a este indicador en los dos períodos del año, por separado:

Tabla 40: Matriculados 2do semestre

AÑO	MATRICULADOS	% MATRICULADOS
2008-02	454	
2009-02	577	27,09%
2010-02	612	6,07%
2011-02	800	30,72%
2012-02	691	-13,63%
2013-02	830	20,12%
2014-02	717	-13,61%
2015-02	827	15,34%

PROMEDIO
10,30%

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: DGE.

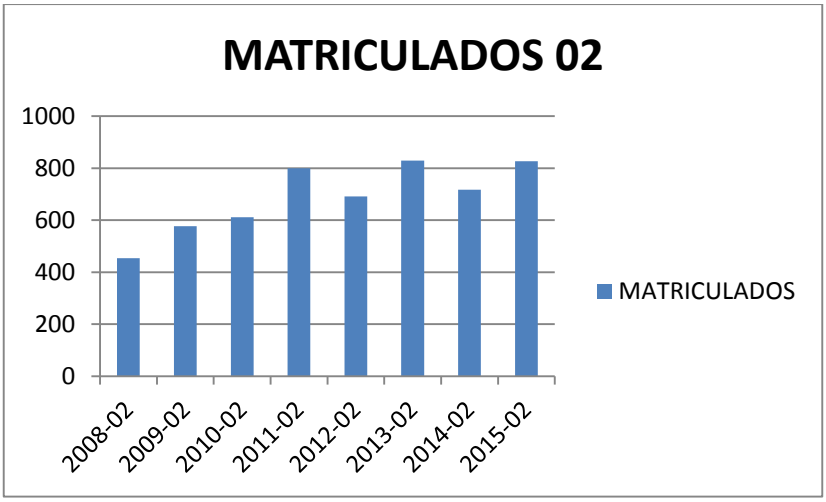


Figura 82. Evolución matriculados 2do semestre
Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: DGE.



Figura 83. Porcentaje evolución matriculados 2do semestre
Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: DGE.

En el segundo periodo del 2012 y 2014 se experimentó una baja del 13% en las cifras de matriculados; sin embargo, la tendencia ha ido en alza. Para el 2015 la cifra llegó a 827, es

decir, existió un crecimiento del 15,34% con respecto al año anterior. Esta es una de las cifras más altas que ha tenido la universidad, únicamente superada por la obtenida en el 2013.

Tabla 41: Matriculados 1er semestre

AÑO	MATRICULADOS	% MATRICULADOS
2008-01	1177	
2009-01	1261	7,14%
2010-01	1466	16,26%
2011-01	1614	10,10%
2012-01	1483	-8,12%
2013-01	1327	-10,52%
2014-01	1306	-1,58%
2015-01	1249	-4,36%
2016-01	1497	19,86%

PROMEDIO
3,60%

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: DGE.

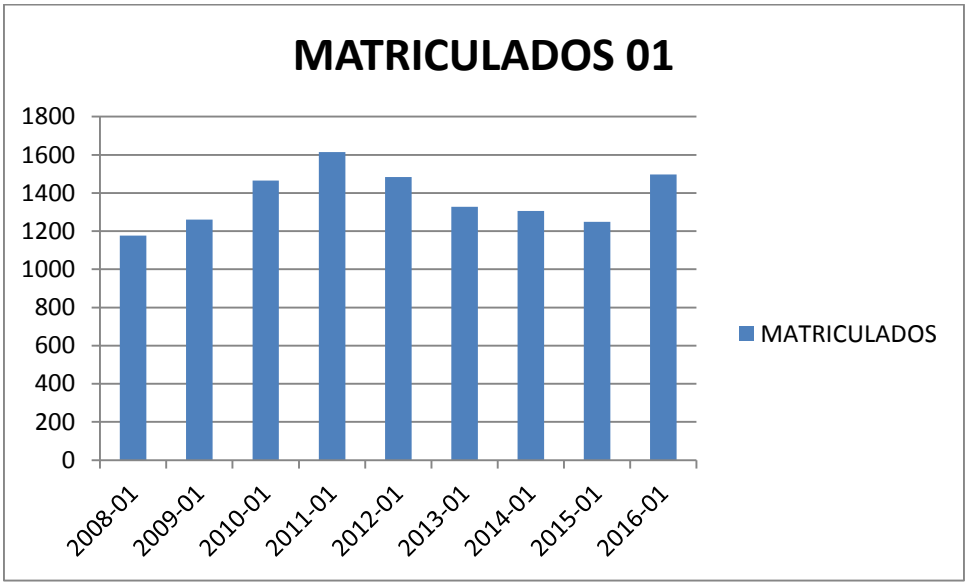


Figura 84. Evolución matriculados 1er semestre
Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: DGE.

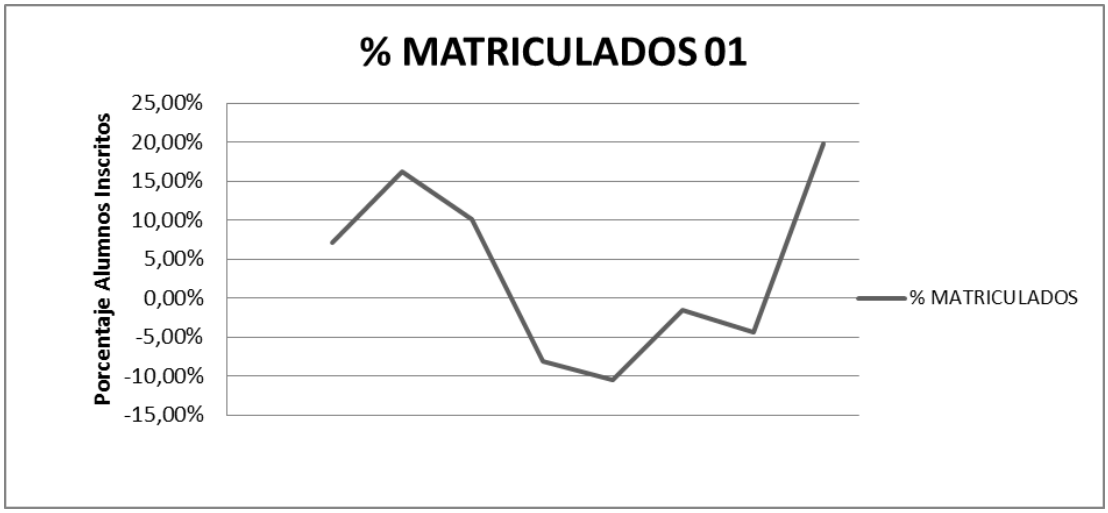


Figura 85. Porcentaje evolución matriculados 1er semestre
Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: DGE.

El promedio de crecimiento en cuanto a matriculados es de 3,67% en los primeros semestres. Las figuras y tabla muestran un crecimiento del 2008 al 2011; pero, a partir de entonces, la tendencia se tornó decreciente. En el primer semestre del 2016 se rompió esta tendencia, ya que la cifra de matriculados llegó a casi 1500, es decir, existió un aumento del 20% con respecto a los datos obtenidos el año anterior. Cabe mencionar que esta ha sido la cifra más alta desde el 2008, aspecto significativo para los intereses de la universidad.

En el ANEXO 19 se presenta la evolución de porcentajes de los cruces en parejas de Inscritos, Admitidos, Matriculados y Cupos hasta los semestres 2015-02 y 2016-01.

5.1.2 Por Carreras

En el ANEXO 20 se presentan los resultados de estudiantes inscritos y estudiantes admitidos por carreras en los semestres 2015-02 y 2016-01. En las siguientes tablas se presentan los estudiantes matriculados por carreras en los semestres 2015-02 y 2016-01:

Tabla 42: Matriculados por carreras 2015-02

MATRICULADOS	2015-02
Carrera	**Mat.**
Medicina	123
Arquitectura	67
Psicología Organizacional	64
Terapia Física	63
Psicología Clínica	61
Enfermería	59
Ingeniería Civil	57
Derecho	47
Administración de Empresas	32
Nutrición Humana	32
Ingeniería de Sistemas y Computación	31
Ciencias de la Educación - Educación Básica	28
Lingüística Aplicada con mención en Enseñanza de Lenguas	23
Economía	23
Filosofía	19
Ciencias de la Educación - Educación Inicial	18
Psicología Educativa	18
Contabilidad y Auditoría	16
Ciencias de la Educación - Educación Musical	13
Artes Visuales	9
Diseño Profesional con mención en Diseño Figura y Comunicación Visual	6
Teología	4
Diseño Profesional con mención en Diseño de Productos	3

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

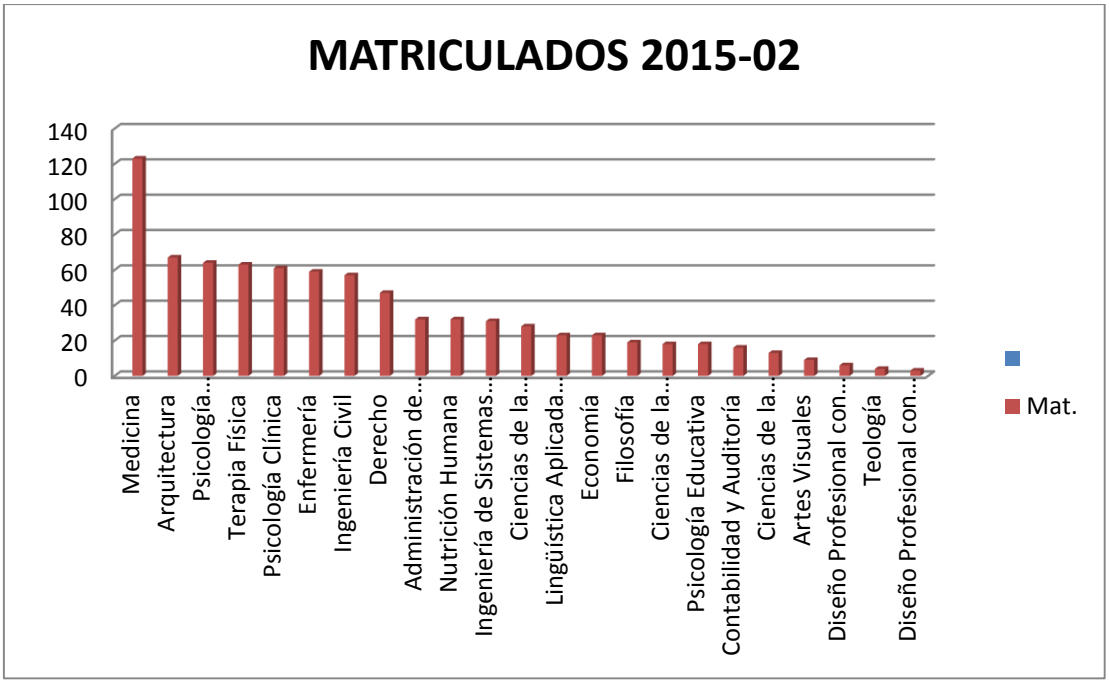


Figura 86. Matriculados por carreras 2015-02
Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

La carrera que obtuvo el mayor número de matriculados en el segundo semestre del 2015 fue Medicina: 123. Le siguen Arquitectura (67), Psicología Organizacional (64), Terapia Física (63) y Psicología Clínica (61). Por otro lado, las carreras con menor número de matriculados fueron: Artes Visuales (9), Diseño Profesional con mención en Diseño Figura y Comunicación Visual (6), Teología (4) y, por último, Diseño Profesional con mención en Diseño de Productos (3).

Tabla 43: Matriculados por carreras 2016-01

MATRICULADOS	2016-01
Carrera	**Mat.**
Derecho	140
Medicina	121
Ingeniería Civil	112
Arquitectura	90
Terapia Física	68
Economía	67
Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales	62
Psicología Clínica	60
Psicología Organizacional	60
Administración de Empresas	58
Bioquímica Clínica	52
Enfermería	46
Psicología Educativa	39
Ingeniería de Sistemas y Computación	37
Nutrición Humana	36
Comunicación con mención en Periodismo para Prensa, Radio y Televisión	32
Ciencias Biológicas	29
Ciencias Geográficas y Medio Ambiente	28
Ciencias de la Educación - Educación Básica	27
Sociología con mención en Relaciones Internacionales	26
Contabilidad y Auditoría	25
Lingüística Aplicada con mención en Traducción	22
Artes Visuales	19
Diseño Profesional con mención en Diseño Figura y Comunicación Visual	19
Ciencias de la Educación - Educación Musical	19
Ecoturismo	19
Comunicación con mención en Comunicación Organizacional	18
Comunicación con mención en Comunicación y Literatura	18

MATRICULADOS	2016-01
Carrera	**Mat.**
Microbiología	16
Ciencias de la Educación con mención en Educación Inicial	16
Filosofía	16
Diseño Profesional con mención en Diseño de Productos	15
Sociología con mención en Desarrollo	14
Ciencias Químicas con mención en Química Analítica	12
Ciencias de la Educación - Educación Inicial	9
Gestión Hotelera	9
Lingüística Aplicada con mención en Enseñanza de Lenguas	8
Ciencias Geográficas y Planificación Territorial	7
Gestión Social	5
Antropología con mención en Arqueología	5
Historia	5
Sociología con mención en Política	5
Antropología con mención en Antropología Sociocultural	3
Teología	2

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

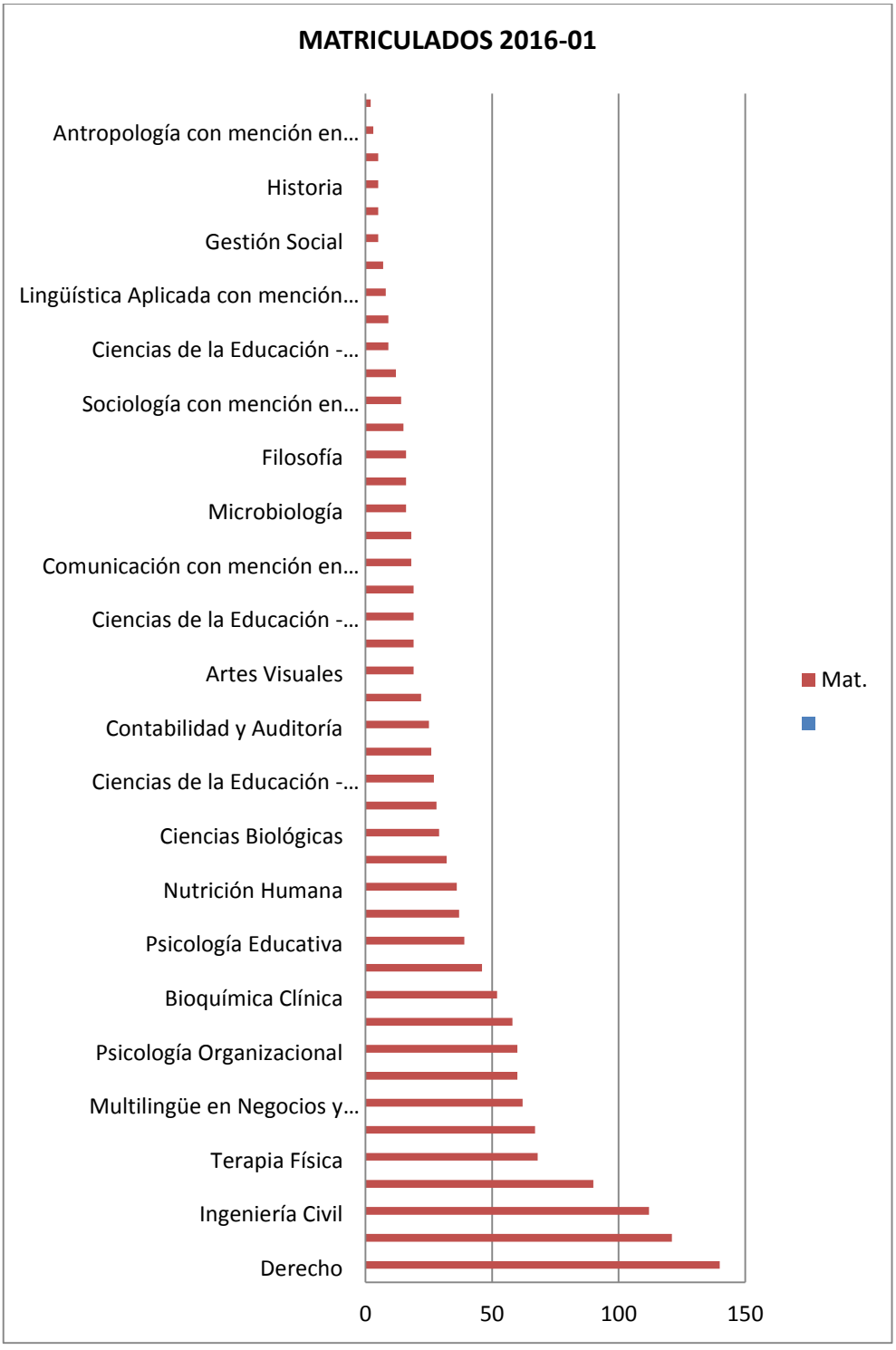


Figura 87. Matriculados por carreras 2016-01
Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

Las carreras con mayor número de matriculados en el primer semestre del 2016 fueron: Derecho (140), Medicina (121), Ingeniería Civil (112) y Arquitectura (90). Por otra parte, las carreras con menor número de matriculados en este semestre fueron: Gestión Social, Antropología con mención en Arqueología, Historia, Sociología con mención en Política (todas con 5), Antropología con mención en Antropología Sociocultural (3) y, finalmente, Teología (2).

En el ANEXO 21 se presentan los cruces en parejas de Inscritos, Admitidos, Matriculados y Cupos para los semestres 2015-02 y 2016-01.

5.2 CUMPLIMIENTO DE METAS DE IMPACTO

5.2.1 Globales

Tabla 44: Inscritos 2do semestre

AÑO	INSCRITOS	% INSCRITOS					
2008-02	737						
2009-02	1089	47,76%					
2010-02	1287	18,18%					
2011-02	1904	47,94%					
2012-02	2159	13,39%					
2013-02	2676	23,95%					
2014-02	2156	-19,43%	PLANIFICADO		REALIZADO	DIFERENCIA	COMENTARIO
2015-02	2216	**2,78%**	>=	5%	2,78%	**-2,22%**	NO SE CUMPLIÓ LA META

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

Tabla 45: Inscritos 1er semestre

AÑO	INSCRITOS	% INSCRITOS					
2008-01	2606						
2009-01	2722	4,45%					
2010-01	3664	34,61%					
2011-01	4273	16,62%					
2012-01	5071	18,68%					
2013-01	4338	-14,45%					
2014-01	3890	-10,33%					
2015-01	3670	-5,66%	PLANIFICADO		REALIZADO	DIFERENCIA	COMENTARIO
2016-01	4148	**13,02%**	>=	10%	13,02%	**3,02%**	SE CUMPLIÓ LA META

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

Tabla 46: Admitidos 2do semestre

AÑO	ADMITIDOS	% ADMITIDOS					
2008-02	536						
2009-02	762	42,16%					
2010-02	806	5,77%					
2011-02	1085	34,62%					
2012-02	931	-14,19%					
2013-02	1172	25,89%					
2014-02	1176	0,34%	PLANIFICADO		REALIZADO	DIFERENCIA	COMENTARIO
2015-02	1294	**10,03%**	>=	10%	10,03%	**0,03%**	SE CUMPLIÓ LA META

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

Tabla 47: Admitidos 1er semestre

AÑO	ADMITIDOS	% ADMITIDOS					
2008-01	1661						
2009-01	1637	-1,44%					
2010-01	2159	31,89%					
2011-01	2404	11,35%					
2012-01	2292	-4,66%					
2013-01	1693	-26,13%					
2014-01	1774	4,78%					
2015-01	2051	15,61%	PLANIFICADO		REALIZADO	DIFERENCIA	COMENTARIO
2016-01	2587	**26,13%**	>=	20%	26,13%	**6,13%**	SE CUMPLIÓ LA META

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

Tabla 48: Matriculados 2do semestre

AÑO	MATRICULADOS	% MATRICULADOS
2008-02	454	
2009-02	577	27,09%
2010-02	612	6,07%
2011-02	800	30,72%
2012-02	691	-13,63%
2013-02	830	20,12%
2014-02	717	-13,61%
2015-02	827	**15,34%**

PLANIFICADO		REALIZADO	DIFERENCIA	COMENTARIO
>=	10%	15,34%	**5,34%**	SE CUMPLIÓ LA META

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

Tabla 49: Matriculados 1er semestre

AÑO	MATRICULADOS	% MATRICULADOS
2008-01	1177	
2009-01	1261	7,14%
2010-01	1466	16,26%
2011-01	1614	10,10%
2012-01	1483	-8,12%
2013-01	1327	-10,52%
2014-01	1306	-1,58%
2015-01	1249	-4,36%
2016-01	1497	**19,86%**

PLANIFICAD0		REALIZADO	DIFERENCIA	COMENTARIO
>=	20%	19,86%	**-0,14%**	PRÁCTICAMENTE SE CUMPLIÓ LA META

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

5.2.2 Por Carreras

Tabla 50: 2015-02 vs 2014-02

Facultad	Carrera	2014-02				2014-02	2015-02				2015-02
		Cupo DGA	Ins.	Adm.	Mat.	% Mat vs Adm	Cupo DGA	Ins.	Adm.	Mat.	% Mat vs Adm
Facultad de Arquitectura, Diseño y Artes	Arquitectura	75	128	109	52	47,71 %	75	132	111	67	60,36 %
	Artes Visuales	20	42	37	10	27,03 %	20	22	15	9	60,00 %
	Diseño Profesional con mención en Diseño de Productos	30	11	5	2	40,00 %	30	7	5	3	60,00 %
	Diseño Profesional con mención en Diseño Figura y Comunicación Visual	20	32	27	9	33,33 %	20	23	17	6	35,29 %
	Subtotal:	**145**	**213**	**178**	**73**	**41,01 %**	**145**	**184**	**148**	**85**	**57,43 %**
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	Administración de Empresas	120	142	114	48	42,11 %	90	72	53	32	60,38 %
	Contabilidad y Auditoría	30	51	41	18	43,90 %	30	36	29	16	55,17 %
	Subtotal:	**150**	**193**	**155**	**66**	**42,58 %**	**120**	**108**	**82**	**48**	**58,54 %**
Facultad de Ciencias de la Educación - Modalidad Semipresencial	Ciencias de la Educación - Educación Básica	20	25	17	16	94,12 %	20	36	33	28	84,85 %
	Ciencias de la Educación - Educación Inicial	20	50	11	8	72,73 %	20	25	19	18	94,74 %
	Ciencias de la Educación - Educación Musical	20	25	18	15	83,33 %	20	29	18	13	72,22 %
	Subtotal:	**60**	**108**	**46**	**39**	**84,78 %**	**60**	**106**	**86**	**59**	**68,60 %**
Facultad de Ciencias Filosóficas y Teológicas	Filosofía	30	22	17	7	41,18 %	30	32	23	19	82,61 %
	Teología	30	6	6	3	50,00 %	30	7	5	4	80,00 %
	Subtotal:	**60**	**28**	**23**	**10**	**43,48 %**	**60**	**39**	**28**	**23**	**82,14 %**
Facultad de Ciencias Humanas	Historia	20	11	10	5	50,00 %	20	14	8	9	112,50 %
	Historia del Arte	20	3	2	1	50,00 %	20	4	4	2	50,00 %
	Subtotal:	**40**	**19**	**16**	**8**	**50,00 %**	**40**	**19**	**13**	**11**	**84,62 %**
Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura	Lingüística Aplicada con mención en Enseñanza de Lenguas		27	27	25	92,59 %		23	23	23	100,00 %
	Subtotal:		**28**	**27**	**25**	**92,59 %**		**23**	**23**	**23**	**100,00 %**
Facultad de Economía	Economía	50	64	54	33	61,11 %	50	70	54	23	42,59 %
	Subtotal:	**50**	**64**	**54**	**33**	**61,11 %**	**50**	**70**	**54**	**23**	**42,59 %**

Facultad	Carrera	2014-02				2014-02	2015-02				2015-02
		Cupo DGA	Ins.	Adm.	Mat.	% Mat vs Adm	Cupo DGA	Ins.	Adm.	Mat.	% Mat vs Adm
Facultad de Enfermería	Enfermería	25	55	35	17	48,57 %	50	151	98	59	60,20 %
	Nutrición Humana	25	57	37	27	72,97 %	50	62	54	32	59,26 %
	Terapia Física	25	102	33	23	69,70 %	50	132	92	63	68,48 %
	Subtotal:	**75**	**214**	**105**	**67**	**63,81 %**	**150**	**345**	**244**	**154**	**63,11 %**
Facultad de Ingeniería	Ingeniería Civil	80	152	119	53	44,54 %	110	147	116	57	49,14 %
	Ingeniería de Sistemas y Computación	60	79	62	27	43,55 %	60	83	66	31	46,97 %
	Subtotal:	**140**	**231**	**181**	**80**	**44,20 %**	**170**	**230**	**182**	**88**	**48,35 %**
Facultad de Jurisprudencia	Derecho	40	123	51	35	68,63 %	40	141	62	47	75,81 %
	Subtotal:	**40**	**123**	**51**	**35**	**68,63 %**	**40**	**141**	**62**	**47**	**75,81 %**
Facultad de Medicina	Medicina	90	627	131	91	69,47 %	100	696	168	123	73,21 %
	Subtotal:	**90**	**627**	**131**	**91**	**69,47 %**	**100**	**696**	**168**	**123**	**73,21 %**
Facultad de Psicología	Psicología Clínica	40	115	52	39	75,00 %	60	114	91	61	67,03 %
	Psicología Educativa	20	17	14	8	57,14 %	30	33	23	18	78,26 %
	Psicología Organizacional	40	86	59	44	74,58 %	60	108	90	64	71,11 %
	Subtotal:	**100**	**218**	**125**	**91**	**72,80 %**	**150**	**255**	**204**	**143**	**70,10 %**
	25 carreras										

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

Tabla 51: Crecimiento 2015-02 vs 2014-02

Facultad	Carrera	CRECIMIENTO 2015-02 vs 2014-02								
		Cupo DGA	Ins.	>= 5%	Adm.	>= 10%	Mat.	>= 10%	% Mat vs Adm	>= 10%
Facultad de Arquitectura, Diseño y Artes	Arquitectura	0,00%	3,13%		1,83%		28,85%	C	12,65%	C
	Artes Visuales	0,00%	-47,62%		-59,46%		-10,00%		32,97%	C
	Diseño Profesional con mención en Diseño de Productos	0,00%	-36,36%		0,00%		50,00%	C	20,00%	C
	Diseño Profesional con mención en Diseño Figura y Comunicación Visual	0,00%	-28,13%		-37,04%		-33,33%		1,96%	
	Subtotal:	**0,00%**	**-13,62%**		**-16,85%**		**16,44%**	C	**16,42%**	C
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	Administración de Empresas	-25,00%	-49,30%		-53,51%		-33,33%		18,27%	C
	Contabilidad y Auditoría	0,00%	-29,41%		-29,27%		-11,11%		11,27%	C
	Subtotal:	**-20,00%**	**-44,04%**		**-47,10%**		**-27,27%**		**15,96%**	C
Facultad de Ciencias de la Educación - Modalidad Semipresencial	Ciencias de la Educación - Educación Básica	0,00%	44,00%	C	94,12%	C	75,00%	C	-9,27%	
	Ciencias de la Educación - Educación Inicial	0,00%	-50,00%		72,73%	C	125,00%	C	22,01%	C
	Ciencias de la Educación - Educación Musical	0,00%	16,00%	C	0,00%		-13,33%		-11,11%	
	Subtotal:	**0,00%**	**-1,85%**		**86,96%**	C	**51,28%**	C	**-16,18%**	
Facultad de Ciencias Filosóficas y Teológicas	Filosofía	0,00%	45,45%	C	35,29%	C	171,43%	C	41,43%	C
	Teología	0,00%	16,67%	C	-16,67%		33,33%	C	30,00%	C
	Subtotal:	**0,00%**	**39,29%**	C	**21,74%**	C	**130,00%**	C	**38,66%**	C
Facultad de Ciencias Humanas	Historia	0,00%	27,27%	C	-20,00%		80,00%	C	62,50%	C
	Historia del Arte	0,00%	33,33%	C	100,00%	C	100,00%	C	0,00%	
	Subtotal:	**0,00%**	**0,00%**		**-18,75%**		**37,50%**	C	**34,62%**	C
Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura	Lingüística Aplicada con mención en Enseñanza de Lenguas		-14,81%		-14,81%		-8,00%		7,41%	
	Subtotal:		**-17,86%**		**-14,81%**		**-8,00%**		**7,41%**	

Facultad	Carrera	CRECIMIENTO 2015-02 vs 2014-02								
		Cupo DGA	Ins.	>= 5%	Adm.	>= 10%	Mat.	>= 10%	% Mat vs Adm	>= 10%
Facultad de Economía	Economía	0,00%	9,38%	C	0,00%		-30,30%		-18,52%	
	Subtotal:	**0,00%**	**9,38%**	C	**0,00%**		**-30,30%**		**-18,52%**	
Facultad de Enfermería	Enfermería	100,00%	174,55%	C	180,00%	C	247,06%	C	11,63%	C
	Nutrición Humana	100,00%	8,77%	C	45,95%	C	18,52%	C	-13,71%	
	Terapia Física	100,00%	29,41%	C	178,79%	C	173,91%	C	-1,22%	
	Subtotal:	**100,00%**	**61,21%**	C	**132,38%**	C	**129,85%**	C	**-0,69%**	
Facultad de Ingeniería	Ingeniería Civil	37,50%	-3,29%		-2,52%		7,55%		4,60%	
	Ingeniería de Sistemas y Computación	0,00%	5,06%	C	6,45%		14,81%	C	3,42%	
	Subtotal:	**21,43%**	**-0,43%**		**0,55%**		**10,00%**	C	**4,15%**	
Facultad de Jurisprudencia	Derecho	0,00%	14,63%	C	21,57%	C	34,29%	C	7,18%	
	Subtotal:	**0,00%**	**14,63%**	C	**21,57%**	C	**34,29%**	C	**7,18%**	
Facultad de Medicina	Medicina	11,11%	11,00%	C	28,24%	C	35,16%	C	3,75%	
	Subtotal:	**11,11%**	**11,00%**	C	**28,24%**	C	**35,16%**	C	**3,75%**	
Facultad de Psicología	Psicología Clínica	50,00%	-0,87%		75,00%	C	56,41%	C	-7,97%	
	Psicología Educativa	50,00%	94,12%	C	64,29%	C	125,00%	C	21,12%	C
	Psicología Organizacional	50,00%	25,58%	C	52,54%	C	45,45%	C	-3,47%	
	Subtotal:	**50,00%**	**16,97%**	C	**63,20%**	C	**57,14%**	C	**-2,70%**	
	25 carreras			**15**		**12**		**17**		**11**

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

C: cumple.

Las carreras que experimentaron un crecimiento de inscritos mayor o igual al 5% son un total de 15.

Las carreras que experimentaron un crecimiento de admitidos mayor o igual al 10% son un total de 12.

Las carreras que experimentaron un crecimiento de matriculados mayor o igual al 10% son un total de 17.

Las carreras con un crecimiento mayor o igual al 10% en la relación Matriculados vs. Admitidos son un total de 11.

Tabla 52: 2016-01 vs 2015-01

Facultad	Carrera	2015-01				2015-01	2016-01				2016-01
		Cupo DGA	Ins.	Adm.	Mat.	% Mat vs Adm	Cupo DGA	Ins.	Adm.	Mat.	% Mat vs Adm
Escuela de Bioanálisis	Bioquímica Clínica	45	82	53	31	58,49 %	45	120	86	52	60,47 %
	Microbiología	25	37	27	18	66,67 %	20	39	31	16	51,61 %
	Subtotal:	**70**	**119**	**80**	**49**	**61,25 %**	**65**	**159**	**117**	**68**	**58,12 %**
Escuela de Trabajo Social	Gestión Social	40	33	21	13	61,90 %	30	24	15	5	33,33 %
	Subtotal:	**40**	**33**	**21**	**13**	**61,90 %**	**30**	**24**	**15**	**5**	**33,33 %**
Facultad de Arquitectura, Diseño y Artes	Arquitectura	90	206	118	46	38,98 %	90	214	180	90	50,00 %
	Artes Visuales	30	23	16	7	43,75 %	30	32	22	19	86,36 %
	Diseño Profesional con mención en Diseño de Productos	20	23	17	4	23,53 %	40	27	20	15	75,00 %
	Diseño Profesional con mención en Diseño Figura y Comunicación Visual	40	47	31	15	48,39 %	20	52	41	19	46,34 %
	Subtotal:	**180**	**299**	**182**	**72**	**39,56 %**	**180**	**325**	**263**	**143**	**54,37 %**
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	Administración de Empresas	180	159	127	76	59,84 %	120	119	103	58	56,31 %
	Contabilidad y Auditoría	90	69	44	26	59,09 %	60	63	54	25	46,30 %
	Subtotal:	**270**	**228**	**171**	**102**	**59,65 %**	**180**	**182**	**157**	**83**	**52,87 %**
Facultad de Ciencias de la Educación - Modalidad Presencial	Ciencias de la Educación con mención en Educación Inicial	20	17	11	7	63,64 %	25	31	19	16	84,21 %
	Subtotal:	**20**	**17**	**11**	**7**	**63,64 %**	**25**	**31**	**19**	**16**	**84,21 %**
Facultad de Ciencias de la Educación - Modalidad Semipresencial	Ciencias de la Educación - Educación Básica	20	21	15	14	93,33 %	25	45	36	27	75,00 %
	Ciencias de la Educación - Educación Inicial	20	18	14	14	100,00 %	25	20	16	9	56,25 %
	Ciencias de la Educación - Educación Musical	20	39	31	27	87,10 %	25	37	24	19	79,17 %
	Subtotal:	**60**	**102**	**71**	**62**	**87,32 %**	**75**	**102**	**76**	**55**	**72,37 %**
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	Ciencias Biológicas	65	54	46	27	58,70 %	60	59	49	29	59,18 %
	Ciencias Químicas con mención en Química Analítica	25	22	19	9	47,37 %	25	33	27	12	44,44 %
	Subtotal:	**90**	**76**	**65**	**36**	**55,38 %**	**85**	**92**	**76**	**41**	**53,95 %**

Facultad	Carrera	2015-01				2015-01	2016-01				2016-01
		Cupo DGA	Ins.	Adm.	Mat.	% Mat vs Adm	Cupo DGA	Ins.	Adm.	Mat.	% Mat vs Adm
Facultad de Ciencias Filosóficas y Teológicas	Filosofía	30	44	32	29	90,63 %	40	53	30	16	53,33 %
	Teología	30	8	6	4	66,67 %	25	2	2	2	100,00 %
	Subtotal:	**60**	**52**	**38**	**33**	**86,84 %**	**65**	**55**	**32**	**18**	**56,25 %**
Facultad de Ciencias Humanas	Antropología con mención en Antropología Sociocultural	30	13	9	6	66,67 %	30	8	7	3	42,86 %
	Antropología con mención en Arqueología	30	8	6	4	66,67 %	30	6	6	5	83,33 %
	Ciencias Geográficas y Medio Ambiente	50	61	47	31	65,96 %	30	49	40	28	70,00 %
	Ciencias Geográficas y Planificación Territorial	25	13	12	9	75,00 %	30	13	12	7	58,33 %
	Ecoturismo	60	34	24	13	54,17 %	30	34	28	19	67,86 %
	Gestión Hotelera	60	24	12	8	66,67 %	30	22	19	9	47,37 %
	Historia	20	9	7	4	57,14 %	15	11	11	5	45,45 %
	Sociología con mención en Desarrollo	25	9	7	6	85,71 %	30	15	14	14	100,00 %
	Sociología con mención en Política	25	19	13	10	76,92 %	30	8	6	5	83,33 %
	Sociología con mención en Relaciones Internacionales	25	39	33	20	60,61 %	30	63	53	26	49,06 %
	Subtotal:	**350**	**229**	**170**	**111**	**65,29 %**	**295**	**230**	**197**	**121**	**61,42 %**
Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura	Comunicación con mención en Comunicación Organizacional	30	26	19	7	36,84 %	20	26	24	18	75,00 %
	Comunicación con mención en Comunicación y Literatura	20	23	16	10	62,50 %	20	34	31	18	58,06 %
	Comunicación con mención en Periodismo para Prensa, Radio y Televisión	30	67	45	27	60,00 %	20	70	58	32	55,17 %
	Lingüística Aplicada con mención en Enseñanza de Lenguas	40	65	56	50	89,29 %		18	14	8	57,14 %
	Lingüística Aplicada con mención en Traducción	40	43	28	24	85,71 %	30	68	52	22	42,31 %
	Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales	80	147	69	27	39,13 %	80	150	126	62	49,21 %
	Subtotal:	**240**	**371**	**233**	**145**	**62,23 %**	**170**	**366**	**305**	**160**	**52,46 %**
Facultad de Economía	Economía	100	135	110	72	65,45 %	100	151	133	67	50,38 %
	Subtotal:	**100**	**135**	**110**	**72**	**65,45 %**	**100**	**151**	**133**	**67**	**50,38 %**

Facultad	Carrera	2015-01				2015-01	2016-01				2016-01
		Cupo DGA	Ins.	Adm.	Mat.	% Mat vs Adm	Cupo DGA	Ins.	Adm.	Mat.	% Mat vs Adm
Facultad de Enfermería	Enfermería	50	115	48	38	79,17 %	25	185	88	46	52,27 %
	Nutrición Humana	25	73	43	30	69,77 %	25	73	56	36	64,29 %
	Terapia Física	25	83	63	41	65,08 %	25	147	110	68	61,82 %
	Subtotal:	**100**	**271**	**154**	**109**	**70,78 %**	**75**	**405**	**254**	**150**	**59,06 %**
Facultad de Ingeniería	Ingeniería Civil	100	165	114	61	53,51 %	110	220	199	112	56,28 %
	Ingeniería de Sistemas y Computación	90	91	76	33	43,42 %	60	111	86	37	43,02 %
	Subtotal:	**190**	**256**	**190**	**94**	**49,47 %**	**170**	**331**	**285**	**149**	**52,28 %**
Facultad de Jurisprudencia	Derecho	90	254	121	78	64,46 %	90	263	199	140	70,35 %
	Subtotal:	**90**	**254**	**121**	**78**	**64,46 %**	**90**	**263**	**199**	**140**	**70,35 %**
Facultad de Medicina	Medicina	100	936	132	88	66,67 %	110	1070	204	121	59,31 %
	Subtotal:	**100**	**936**	**132**	**88**	**66,67 %**	**110**	**1070**	**204**	**121**	**59,31 %**
Facultad de Psicología	Psicología Clínica	50	113	82	37	45,12 %	60	149	111	60	54,05 %
	Psicología Educativa	20	23	10	5	50,00 %	30	87	54	39	72,22 %
	Psicología Organizacional	50	86	57	37	64,91 %	60	126	90	60	66,67 %
	Subtotal:	**120**	**222**	**149**	**79**	**53,02 %**	**150**	**362**	**255**	**159**	**62,35 %**
	44 carreras										

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

Tabla 53: Crecimiento 2016-01 vs 2015-01

Facultad	Carrera	CRECIMIENTO 2016-01 vs 2015-01								
		Cupo DGA	Ins.	>= 10%	Adm.	>= 20%	Mat.	>= 20%	% Mat vs Adm	>= 20%
Escuela de Bioanálisis	Bioquímica Clínica	0,00%	46,34%	C	62,26%	C	67,74%	C	1,97%	
	Microbiología	-20,00%	5,41%		14,81%		-11,11%		-15,05%	
	Subtotal:	**-7,14%**	**33,61%**	C	**46,25%**	C	**38,78%**	C	**-3,13%**	
Escuela de Trabajo Social	Gestión Social	-25,00%	-27,27%		-28,57%		-61,54%		-28,57%	
	Subtotal:	**-25,00%**	**-27,27%**		**-28,57%**		**-61,54%**		**-28,57%**	
Facultad de Arquitectura, Diseño y Artes	Arquitectura	0,00%	3,88%		52,54%	C	95,65%	C	11,02%	
	Artes Visuales	0,00%	39,13%	C	37,50%	C	171,43%	C	42,61%	C
	Diseño Profesional con mención en Diseño de Productos	100,00%	17,39%	C	17,65%		275,00%	C	51,47%	C
	Diseño Profesional con mención en Diseño Figura y Comunicación Visual	-50,00%	10,64%	C	32,26%	C	26,67%	C	-2,05%	
	Subtotal:	**0,00%**	**8,70%**		**44,51%**	C	**98,61%**	C	**14,81%**	
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	Administración de Empresas	-33,33%	-25,16%		-18,90%		-23,68%		-3,53%	
	Contabilidad y Auditoría	-33,33%	-8,70%		22,73%	C	-3,85%		-12,79%	
	Subtotal:	**-33,33%**	**-20,18%**		**-8,19%**		**-18,63%**		**-6,78%**	
Facultad de Ciencias de la Educación - Modalidad Presencial	Ciencias de la Educación con mención en Educación Inicial	25,00%	82,35%	C	72,73%	C	128,57%	C	20,57%	C
	Subtotal:	**25,00%**	**82,35%**	C	**72,73%**	C	**128,57%**	C	**20,57%**	C
Facultad de Ciencias de la Educación - Modalidad Semipresencial	Ciencias de la Educación - Educación Básica	25,00%	114,29%	C	140,00%	C	92,86%	C	-18,33%	
	Ciencias de la Educación - Educación Inicial	25,00%	11,11%	C	14,29%		-35,71%		-43,75%	
	Ciencias de la Educación - Educación Musical	25,00%	-5,13%		-22,58%		-29,63%		-7,93%	
	Subtotal:	**25,00%**	**0,00%**		**7,04%**		**-11,29%**		**-14,96%**	

Facultad	Carrera	CRECIMIENTO 2016-01 vs 2015-01								
		Cupo DGA	Ins.	>= 10%	Adm.	>= 20%	Mat.	>= 20%	% Mat vs Adm	>= 20%
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	Ciencias Biológicas	-7,69%	9,26%		6,52%		7,41%		0,49%	
	Ciencias Químicas con mención en Química Analítica	0,00%	50,00%	C	42,11%	C	33,33%	C	-2,92%	
	Subtotal:	**-5,56%**	**21,05%**	C	**16,92%**		**13,89%**		**-1,44%**	
Facultad de Ciencias Filosóficas y Teológicas	Filosofía	33,33%	20,45%	C	-6,25%		-44,83%		-37,29%	
	Teología	-16,67%	-75,00%		-66,67%		-50,00%		33,33%	C
	Subtotal:	**8,33%**	**5,77%**		**-15,79%**		**-45,45%**		**-30,59%**	
Facultad de Ciencias Humanas	Antropología con mención en Antropología Sociocultural	0,00%	-38,46%		-22,22%		-50,00%		-23,81%	
	Antropología con mención en Arqueología	0,00%	-25,00%		0,00%		25,00%	C	16,67%	
	Ciencias Geográficas y Medio Ambiente	-40,00%	-19,67%		-14,89%		-9,68%		4,04%	
	Ciencias Geográficas y Planificación Territorial	20,00%	0,00%		0,00%		-22,22%		-16,67%	
	Ecoturismo	-50,00%	0,00%		16,67%		46,15%	C	13,69%	
	Gestión Hotelera	-50,00%	-8,33%		58,33%	C	12,50%		-19,30%	
	Historia	-25,00%	22,22%	C	57,14%	C	25,00%	C	-11,69%	
	Sociología con mención en Desarrollo	20,00%	66,67%	C	100,00%	C	133,33%	C	14,29%	
	Sociología con mención en Política	20,00%	-57,89%		-53,85%		-50,00%		6,41%	
	Sociología con mención en Relaciones Internacionales	20,00%	61,54%	C	60,61%	C	30,00%	C	-11,55%	
	Subtotal:	**-15,71%**	**0,44%**		**15,88%**		**9,01%**		**-3,87%**	

Facultad	Carrera	CRECIMIENTO 2016-01 vs 2015-01								
		Cupo DGA	Ins.	>= 10%	Adm.	>= 20%	Mat.	>= 20%	% Mat vs Adm	>= 20%
Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura	Comunicación con mención en Comunicación Organizacional	-33,33%	0,00%		26,32%	C	157,14%	C	38,16%	C
	Comunicación con mención en Comunicación y Literatura	0,00%	47,83%	C	93,75%	C	80,00%	C	-4,44%	
	Comunicación con mención en Periodismo para Prensa, Radio y Televisión	-33,33%	4,48%		28,89%	C	18,52%		-4,83%	
	Lingüística Aplicada con mención en Enseñanza de Lenguas	-100,00%	-72,31%		-75,00%		-84,00%		-32,14%	
	Lingüística Aplicada con mención en Traducción	-25,00%	58,14%	C	85,71%	C	-8,33%		-43,41%	
	Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales	0,00%	2,04%		82,61%	C	129,63%	C	10,08%	
	Subtotal:	**-29,17%**	**-1,35%**		**30,90%**	C	**10,34%**		**-9,77%**	
Facultad de Economía	Economía	0,00%	11,85%	C	20,91%	C	-6,94%		-15,08%	
	Subtotal:	**0,00%**	**11,85%**	C	**20,91%**	C	**-6,94%**		**-15,08%**	
Facultad de Enfermería	Enfermería	-50,00%	60,87%	C	83,33%	C	21,05%	C	-26,89%	
	Nutrición Humana	0,00%	0,00%		30,23%	C	20,00%	C	-5,48%	
	Terapia Física	0,00%	77,11%	C	74,60%	C	65,85%	C	-3,26%	
	Subtotal:	**-25,00%**	**49,45%**	C	**64,94%**	C	**37,61%**	C	**-11,72%**	
Facultad de Ingeniería	Ingeniería Civil	10,00%	33,33%	C	74,56%	C	83,61%	C	2,77%	
	Ingeniería de Sistemas y Computación	-33,33%	21,98%	C	13,16%		12,12%		-0,40%	
	Subtotal:	**-10,53%**	**29,30%**	C	**50,00%**	C	**58,51%**	C	**2,81%**	
Facultad de Jurisprudencia	Derecho	0,00%	3,54%		64,46%	C	79,49%	C	5,89%	
	Subtotal:	**0,00%**	**3,54%**		**64,46%**	C	**79,49%**	C	**5,89%**	
Facultad de Medicina	Medicina	10,00%	14,32%	C	54,55%	C	37,50%	C	-7,35%	
	Subtotal:	**10,00%**	**14,32%**	C	**54,55%**	C	**37,50%**	C	**-7,35%**	

Facultad	Carrera	CRECIMIENTO 2016-01 vs 2015-01								
		Cupo DGA	Ins.	>= 10%	Adm.	>= 20%	Mat.	>= 20%	% Mat vs Adm	>= 20%
Facultad de Psicología	Psicología Clínica	20,00%	31,86%	C	35,37%	C	62,16%	C	8,93%	
	Psicología Educativa	50,00%	278,26%	C	440,00%	C	680,00%	C	22,22%	C
	Psicología Organizacional	20,00%	46,51%	C	57,89%	C	62,16%	C	1,75%	
	Subtotal:	**25,00%**	**63,06%**	C	**71,14%**	C	**101,27%**	C	**9,33%**	
	44 carreras			23		27		25		7

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

C: cumple.

- Las carreras que experimentaron un crecimiento de inscritos mayor o igual al 10% son un total de 23.
- Las carreras que experimentaron un crecimiento de admitidos mayor o igual al 20% son un total de 27.
- Las carreras que experimentaron un crecimiento de matriculados mayor o igual al 20% son un total de 25.
- Las carreras con un crecimiento mayor o igual al 20% en la relación Matriculados vs. Admitidos son un total de 7.

Las cifras antes expuestas fueron extraídas del ANEXO 22, archivo en el cual se contempla la evolución de estos datos desde el 2011.

5.3 INGRESOS ADICIONALES PROYECTADOS

Tabla 54: Variación estudiantes 2do semestre

AÑO	MATRICULADOS	% MATRICULADOS	VARIACIÓN ESTUDIANTES
2008-02	454		
2009-02	577	27,09%	123
2010-02	612	6,07%	35
2011-02	800	30,72%	188
2012-02	691	-13,63%	-109
2013-02	830	20,12%	139
2014-02	717	-13,61%	-113
2015-02	827	15,34%	**110**

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

Tabla 55: Variación estudiantes 1er semestre

AÑO	MATRICULADOS	% MATRICULADOS	VARIACIÓN ESTUDIANTES
2008-01	1177		
2009-01	1261	7,14%	84
2010-01	1466	16,26%	205
2011-01	1614	10,10%	148
2012-01	1483	-8,12%	-131
2013-01	1327	-10,52%	-156
2014-01	1306	-1,58%	-21
2015-01	1249	-4,36%	-57
2016-01	1497	19,86%	**248**

Fuente: Business Object UXXI.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

Tabla 56: Relaciones Ingreso/Inversión y Beneficio/Inversión

		SEMESTRE	2015-02	2016-01
1	INCREMENTO DE ESTUDIANTES		110	248
2	COLEGIATURA PROMEDIO POR SEMESTRE (MATRÍCULA Y ARANCELES)		$ 3.800	$ 3.800
3	PROMEDIO SEMESTRES POR CARRERA		9	9
4	ÍNDICE DE RETENCIÓN DE ESTUDIANTES DE LA PUCE (PORCENTAJE)		81,43	81,43
5	INGRESOS ADICIONALES PROYECTADOS (1*2*3*4)		$ 3.063.397	$ 6.906.567
6	TOTAL INGRESOS ADICIONALES PROYECTADOS			$ 9.969.963
7	COSTO PROMEDIO POR SEMESTRE		$ 3.200	$ 3.200
8	COSTO PROYECTADO (1*7*3*4)		$ 2.579.702	$ 5.816.056
9	TOTAL COSTO PROYECTADO			$ 8.395.759
10	MARGEN DE BENEFICIO PROYECTADO (6-9)			$ 1.574.205
11	TOTAL INVERSIÓN EN COMUNICACIONES INTEGRADAS			$ 450.337
12	RELACIÓN INGRESO/INVERSIÓN (6/11)			**22,14**
13	RELACIÓN BENEFICIO/INVERSIÓN (10/9)			3,50

Fuente: Régimen Económico y DGF, 2016.
Elaborado por: Juan Carlos Latorre.

La gestión 2016 (SEMESTRE 2015-02 Y SEMESTRE 2016-01) de Comunicaciones Integradas de Marketing generará un Ingreso Adicional Proyectado de $ 9'969.963,48 con una inversión de $450.336,51. La relación Ingreso/Inversión es de 22,14; es decir, por cada dólar invertido en Comunicaciones Integradas, se recuperarán $22,14.

Así mismo, el margen proyectado que generará la gestión 2016 de Comunicaciones Integradas de Marketing será de $ 1.574.205 y la relación Beneficio/Inversión es de 3,50; es decir, por cada dólar invertido en Comunicaciones Integradas, se recuperarán $3,50.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Actualmente, la oferta académica de Pregrado de la PUCE, sede matriz, está enfocada a carreras tradicionales y brinda una formación de excelencia.
- La evaluación resultante de la aplicación del Modelo de Madurez de Procesos determinó que el proceso de Promoción cumple en gran medida con todos los facilitadores para el nivel P-1, excepto en el Contexto, Autoridad y Sistemas de Recursos Humanos, ya que cumple estos tres criterios solamente en cierto grado; por tanto, el Proceso de Promoción está en el nivel P-0. El proceso de Admisión cumple en gran medida con todos los facilitadores para el nivel P-1, excepto en el Contexto, Documentación y Definición de Indicadores, ya que cumple estos tres criterios solamente en cierto grado; por tanto, el Proceso de Admisión está en el nivel P-0.
- La aplicación del Modelo de Madurez de la Empresa determinó que la PUCE cumple en gran medida con los criterios: Conciencia, Alineamiento, Trabajo en Equipo, Responsabilidad, Actitud hacia el Cambio y Responsabilización; pero cumple solamente en cierto grado los criterios: Conducta, Estilo, Foco en el Cliente, Gente, Metodologías, Modelo de Procesos e Integración; por tanto, la PUCE está en el nivel E-O.
- El sector de la Educación Superior Particular es creciente debido a que las universidades públicas no dan abasto a la demanda cada vez más creciente de bachilleres que buscan su

formación de tercer nivel, la competencia entre las universidades particulares es intensa con alta inversión en Promoción y Publicidad para atraer aspirantes; sin embargo, la PUCE sigue liderando y es la primera opción de intención de estudio en el segmento socioeconómico medio y medio alto, según los estudios de percepción a los estudiantes de bachillerato realizado por la DGE.

- Las Fortalezas más importantes son: Amplio Portafolio de Servicios para satisfacer las necesidades, Talento Humano de gran experiencia y conocimiento (docentes y administrativos) y el Sistema de Pensión Diferenciada, Becas y Ayudas Económicas que ofrece la PUCE a sus estudiantes para facilitar la accesibilidad económica a una formación universitaria de calidad.
- Las Debilidades a las que se tiene que poner más atención: Falta de Innovación en su Oferta Académica a nivel de carreras de pregrado, modalidades de estudio y horarios; Costo de la Colegiatura superior a la media del mercado, Escasa Cultura de Servicio al Cliente tanto al público interno como externo; y, Falta de Gestión por Procesos y por Resultados que permita medir el rendimiento, el cumplimiento de productos específicos y su impacto en los objetivos institucionales.
- Las principales Oportunidades que tiene la PUCE son: Top of Mind: la PUCE es la primera opción en prestigio y renombre en la intención de estudio de los bachilleres y estudiantes de los últimos años de secundaria; las Universidades Públicas no dan abasto a la demanda de bachilleres; Top of Mind del Mercado Laboral: la PUCE es reconocida como la primera opción de los empleadores; la Población busca Nuevas Alternativas de Formación Profesional, con diferentes modalidades de estudio como semipresenciales o

virtuales, facilidades de horarios, carreras intermedias y cortas; y, Aumento en la Tasa de Asistencia y Culminación de Bachillerato a nivel local y nacional.

- Las Amenazas que tienen mayor impacto son: Gran parte de la Población Ecuatoriana tiene capacidad mínima de ahorro y mayor dificultad para satisfacer su canasta básica por lo que destinan menos recursos a educación; Legislación Reguladora con constante intervención del gobierno en las instituciones de educación superior particulares e implementación de políticas arancelarias con constantes cambios de criterios de evaluación a las Instituciones de Educación Superior; Estrategia de la Competencia enfocada en facilitar los procesos de admisión; y, Recategorización de Universidades de la Competencia que han subido a categorías A y B.
- El mejoramiento de los procesos de Promoción se basa en la incorporación de dos nuevos procesos a los ya establecidos, que son: Manejo de Comunidades Digitales y Atención al Aspirante que persiguen una promoción digital efectiva y un servicio personalizado a los aspirantes, principalmente.
- La propuesta de Comunicaciones Integradas para la PUCE, sede matriz, se fundamentó en integrar armónicamente a los macroprocesos de Promoción y de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas, de tal manera que den un efecto sinérgico y una optimización de recursos y de esfuerzos sin duplicidad de actividades, buscando impactos comunicacionales efectivos en los diferentes públicos (targets), pero que persigan objetivos y metas comunes.
- El mejoramiento de los procesos de Admisión se hace efectiva con la incorporación de los procesos de: Curso de Nivelación y Admisiones Especiales: Política de Cuotas, Colegios Menores y Colegios Emblemáticos; y una actualización de los procesos de Inscripciones y

Organización del Examen de Admisión, Toma del examen de Admisión y Reserva de Cupo.

- Se usó la metodología 5W+2H para la formulación estratégica y operativa que demanda un presupuesto anual de Comunicaciones Integradas de Marketing de $ 450.336,51 para el año 2016.
- Los resultados obtenidos con la aplicación de la propuesta de Comunicaciones Integradas de Marketing son de crecimiento en los rubros Inscritos, Admitidos y Matriculados en los dos semestres 2015-02 y 2016-01. Igualmente, hay un crecimiento general para las relaciones entre esos tres rubros y respecto a los cupos ofertados.
- Para los dos semestres del año 2016, la carrera de más demanda en Inscritos fue Medicina, otras carreras con gran demanda fueron Ingeniería Civil, Derecho, Arquitectura, Terapia Física, Psicología Clínica, Enfermería y Multilingüe en Negocios Internacionales. La tendencia en cuanto a Admitidos y Matriculados es similar en protagonismo para estas carreras que son las más demandadas.
- En el semestre 2015-02 no se logró el crecimiento esperado de Inscritos (creció pero solo en un 2,78%), se logró la meta de Admitidos con un crecimiento del 10,03%; y, se superó la meta de Matriculados logrando un incremento del 15,34%.
- En el semestre 2016-01se superó la meta de Inscritos con un 13,02% de crecimiento; se superó la meta de Admitidos con un 26,13% de incremento; y, prácticamente, se cumplió la meta de crecimiento de Matriculados con un 19,86%.
- El total de ingresos adicionales proyectados para la PUCE, a partir de los resultados logrados con la implementación de la propuesta y el consecuente crecimiento del número de matriculados, asciende a $ 9.969.963,48.

- La relación Ingreso/Inversión es de 22,14; es decir, por cada dólar que invirtió la PUCE en Comunicaciones Integradas de Marketing en el año 2016, la PUCE recibirá $22,14.
- El margen proyectado que generará la gestión 2016 de Comunicaciones Integradas de Marketing será de $ 1.574.205 y la relación Beneficio/Inversión es de 3,5; es decir, por cada dólar invertido en Comunicaciones Integradas de Marketing, se recuperarán $3,50.
- Dado el diagnóstico que resultó de la aplicación del Modelo de Madurez de los Procesos y Empresa a la PUCE, hay que destacar que la relación de mejora no está estrictamente vinculada al mejoramiento de procesos, dicho marco de referencia mantiene aún el modelo funcional. El alcance de las mejoras a los ámbitos de acción de la responsabilidad funcional limitó otros cambios que pudieron plantearse y será un limitante a futuros proyectos de mejora de procesos a nivel de toda la universidad.

6.2 RECOMENDACIONES

- La PUCE sede matriz debería consolidar el Modelo de Comunicaciones Integradas de Marketing, incrementando su inversión ya que el resultado es efectivo y rentable como se demostró con la implementación de la propuesta en el 2016.
- Dotar del personal necesario para completar la estructura de la Unidad Comunicaciones Integradas según la propuesta.
- Incrementar el presupuesto anual para tener mayor presencia competitiva en medios y causar mejor impacto con el público meta.
- Continuar y perfeccionar los programas específicos de Promoción para las carreras de baja demanda, formando equipos comprometidos de estudiantes y docentes de cada una de esas carreras, que actúen en coordinación con la Unidad de Comunicaciones Integradas de Marketing.
- Las relaciones Ingreso/Inversión y Beneficio/Inversión presentadas deben tomarse en un plano referencial dado que los valores obtenidos son con cifras promedio de todas las carreras.
- Agilizar los procesos y tiempos de Admisión con la aplicación de recursos tecnológicos que faciliten la accesibilidad a los aspirantes, por ejemplo: pagos en línea, inscripciones *online* en tiempo real, posibilidad de rendir el examen vía plataforma virtual, categorización de pensión diferenciada automatizada, etc.
- Implementar los convenios con colegios menores y emblemáticos con un proceso de Admisión especial para sus mejores estudiantes.
- Contratar una Agencia de Publicidad y/o de Medios con el fin de posicionarse de mejor manera, modernizando su imagen y fomentando mayor cercanía con los públicos meta.

- Comprometer a los colaboradores con el servicio de excelencia a los aspirantes para que todos los contactos de búsqueda de información e interés en los procesos de admisión sean atendidos y solventados con oportunidad, empatía y calidez.
- Ampliar la oferta académica de pregrado incorporando nuevas carreras, actualizando las existentes con enfoques modernos que sean atractivos y con horarios y modalidades de estudio más asequibles para los estudiantes.
- Disminuir el valor de la colegiatura (matrícula y aranceles) para facilitar el acceso a la universidad en estos tiempos de crisis económica con base en una reingeniería de los costos de las carreras. Asimismo, incrementar la posibilidad de acceso a becas y ayudas económicas para los grupos sociales más vulnerables: quintil socioeconómico más bajo, discapacitados, grupos étnicos, población rural y de provincia, etc.
- Incorporar a los servicios de crédito diferido opciones a seis y doce meses con bajo o "cero" interés y que se vaya estructurando una opción de crédito educativo a mediano plazo similar al que ofrecía el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo-IECE.
- Mejorar la calidad de los servicios a los estudiantes y monitorear constantemente la satisfacción a través de canales de comunicación interactivos y una actitud de compromiso con las oportunidades de mejora de las insatisfacciones.
- Dar un nuevo enfoque promocional e impulso a los convenios internacionales, de tal manera que los estudiantes y aspirantes sepan que la PUCE les brinda la posibilidad cierta de estudiar en el exterior.
- Los cupos para las carreras que oferta la PUCE deben fundamentarse en la real capacidad instalada de aulas y de docentes, considerando también los índices de repitencia y de deserción.

- Ampliar la capacidad para ofrecer más cursos de preparación para el examen de Admisión como un servicio a la colectividad y como fuente de ingresos adicionales.
- Ampliar también la capacidad para ofrecer más cursos de Nivelación con las mismas premisas del acápite anterior y que vayan consolidándose académicamente como un Nivel "0" o Propedéutico para las carreras de la universidad.
- Seguir trabajando en los problemas a resolver, identificados en los facilitadores, y que son obstáculos según el Modelo de Madurez de Procesos y Empresa, para que los Procesos de Promoción y Admisión puedan alcanzar el nivel P-1.
- De igual forma se debe trabajar institucionalmente en los obstáculos de las capacidades detectados en la aplicación del Modelo de Madurez de Procesos y Empresa, para que la PUCE logre el nivel E-1, generando cambios importantes hacia un real enfoque de procesos.
- Determinar técnicamente los costos de cada carrera en las modalidades presencial y semipresencial e incorporar estrategias financieras para disminuir esos costos y ampliar el margen de beneficio.
- El incremento del presupuesto anual de Comunicaciones Integradas de Marketing debe estar acompañado con los otros esfuerzos de cambio presentados en las recomendaciones precedentes; pues si bien el número de aspirantes y de admitidos se incrementó, la tasa de conversión de admitidos en matriculados sigue limitada por las variables de capacidad instalada, de precio y de otros factores de calidad mencionados en el estudio.
- Este trabajo de titulación presenta información que rebasa el alcance del presente estudio y podría proyectar varias aristas de mejora en la PUCE.

BIBLIOGRAFÍA

Amores. (8 de marzo de 2016). Directora de Adquisiciones de la PUCE (J. Latorre, Entrevistador).

Andrade, D.-DGE (2016). Propuesta para la integración de Promoción y Comunicación Institucional para la PUCE.

BCE. (2015). *Boletín Informativo.* Quito.

BUSINESS OBJECT UXXI. (2016). Quito.

Calidad y Gestión. (2015). *Calidad y Gestión*. Recuperado el 15 de diciembre de 2015, de https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mejora-de-procesos/

Carvajal, A. M. (15 de Mayo de 2015). 240 jóvenes de 18 provincias estudiarán con becas completas en la universidad que elijan. *El Comercio*. Quito. Recuperado a partir de http://www.elcomercio.com/tendencias/estudiantes-enes-beca-universidad-educacionsuperior.html.

CEDATOS. (2016*). Estudio de percepción y expectativas de los profesionales egresados del SINAPUCE y situación del mercado empresarial frente al perfil de profesionales de la PUCE.* Quito.

CEAACES. (2013*). Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas, Resolución No.001-073-CEAACES-2013*. Quito.

CES. (2015). *Calificaciones a universidades según CONEA y CEAACES*. Recuperado el 16 de diciembre de 2015, de http://www.ces.gob.ec

CONEA. (2009). Evaluación de Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador. *Mandato Constituyente No. 14, Evaluación de Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador.* Quito.

CONEA. (2009). *Mandato Constituyente No. 14, Evaluación de Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador.*

DGF. (2015). *Informe de subvenciones estatales 2015.* Quito.

DGE. (2014). *Informe Azules*. Quito.

DGE. (2015). *Informe Cadena de valor*. Quito.

Donoso, L. E. (2013). Diapositivas de la materia Elementos de Producción en Empresas de Servicios. Presentación, Quito.

DRE. (2015). *Informe variables sociales y económicas del SPD.* Quito.

DRE. (2016). *Informe de estudiantes matriculados con SPD en el primer semestre 2015-2016.* Quito.

Eficiencia Gerencial y Productividad S.A. (s.f.). *Eficiencia Gerencial y Productividad S.A.* Recuperado el 10 de diciembre de 2015, de http://eficienciagerencial.com/content/view/91/53/

FLACSO. (2009). *Mandato constituyente Nº14. Evaluación de Desempeño Institucional de las universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador.* Quito.

Hammer M. (2007). "The Process Audit" *En Harvard Business Review*, vol. 85, no. 92, pp. 1-17, ISSN 0717-9952

Hernández, J. Á. (2011). *Bligoo.* Recuperado el 9 de diciembre de 2015, de http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1435291/Modelo-de-competitividad-de-las-cinco-fuerzas-de-Porter.html

INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011.* [PDF]. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

INEC. (2011-2012). *Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011-2012.* [PDF]. Recuperado de: http://www.inec.gob.ec/Enighur_/EnighurPresentacionRP.pdf

INEC. (2012). *Informe Anual.* Quito.

INEC. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC´S) 2013.* [PDF]. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf

INEC. (2015). *Indicadores de Empleo.* Quito.

Ministerio de Educación. (2013). *Indicadores Educativos.* Recuperado el 20 de diciembre de 2015, de http://reportes.educacion.gob.ec:8085/reportesPlantilla.aspx?rep=4

Ministerio de Educación. (2015). *Evolución bachilleres de Pichincha.*

PUCE. (2011). *Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.* [PDF]. Recuperado de: http://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Reglamentos/SG-Estatuto-Universitario-PUCE-2011.pdf

PUCE. (2011). *Catálogo de servicios PUCE.* [PDF]. Recuperado de: http://www.puce.edu.ec/documentos/CatalogoPUCE_2011.pdf

PUCE. (2011). *Mapa de procesos de la DGE.* [PDF].

PUCE. (2008-2013). *Plan estratégico de desarrollo institucional.* Recuperado el 6 de septiembre de 2015, de http://www.puce.edu.ec/sitios/plan-estrategico/

PUCE. (2014). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2014-2018, PLAN DE MEJORAS CEAACES. QUITO.

PUCE. (2016). *Benchmarking áreas de Promoción de la competencia.* [PDF].

PUCE. (2016). *Organigrama.* [PDF]. Recuperado de: http://www.puce.edu.ec/documentos/2016/PUCE-ORGANIGRAMA-2016.pdf

PUCE. (s.f.a). *Breve Reseña Histórica.* Recuperado el 4 de abril de 2016, de http://www.puce.edu.ec/portal/content/Breve%20Rese%C3%B1a%20Hist%C3%B3rica/172?link=oln30.redirect

PUCE. (s.f.b). *Oferta académica de Pregrado.* Recuperado el 4 de abril de 2016, de http://www.puce.edu.ec/portal/content/Oferta%20Pregrado/63?link=oln30.redirect

PUCE. (s.f.c). *Universidad.* Recuperado el 4 de abril de 2016, de http://www.puce.edu.ec/portal/content/Universidad/104?link=oln30.redirect

PUCE-DGE (2012-2016). Compilación estudios de mercado

Ramirez, R. (2015). *Educación Superior.* Quito.

SCIELO. (2014). *Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas.* Recuperado el 30 de enero de 2016, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200004

SENESCYT. (2015). *Evolución de población estudiantil universidades.* Recuperado el 12 de diciembre de 2015, de www.senescyt.gob.ec

SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva.* Quito.

Serrano, H. (2011). *Slideshare.* Recuperado el 9 de diciembre de 2015, de http://es.slideshare.net/ghserrano/el-plan-de-marketing-y-su-estructura

TIC´s, O. d. (2015). *Uso de las TIC´s.* Quito.

Vásquez, J. J. (2013). *Todo Marketing.* Recuperado el 9 de diciembre de 2015, de http://www.todomktblog.com/2013/05/cim.html

Web y Empresas. (2012). *Web y Empresas.* Recuperado el 9 de diciembre de 2015, de http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/

Yo Profesor. (2014). *Las Tic en la Educación como recurso de enseñanza y aprendizaje*. Recuperado el 16 de diciembre de 2015, de http://yoprofesor.ecuadorsap.org/notiprofe-las-tic-en-la-educacion-como-recurso-de-ensenanza-y-aprendizaje/