

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA ATENCIÓN A LOS
ESTUDIANTES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA
DEL ECUADOR MATRIZ**

ING. TAMARA TATIANA TAIPE VILLACÍS

DIRECTOR: MGTR. PAÚL IDROBO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MODELO DE GESTIÓN

QUITO, ENERO 42020

DIRECTOR:

Mgtr. Paúl Idrobo Dávalos

INFORMANTES:

Mgtr. Pablo Hernández Tinoco

Mgtr. Javier Carrera Vasco

DEDICATORIA:

Primero a Dios, por darme salud y vida,
A mis padres José y Adriana
y mis abuelos César y Susana
que son quienes me impulsan
todos los días a ser mejor persona
y profesional y a mi hermano Andrés
que es mi apoyo incondicional en TODO

Tatiana

CONTENIDO

1 ANÁLISIS SITUACIONAL	5
1.1 FACTORES EXTERNOS	5
1.1.1 ENTORNO POLÍTICO / LEGAL.....	5
1.1.2 ENTORNO ECONÓMICO.....	7
1.1.3 ENTORNO SOCIAL – CULTURAL.....	12
1.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	12
1.2 FACTORES INTERNOS.....	15
1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	15
1.2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	17
1.2.3 DESEMPEÑOS ACADÉMICOS.....	18
1.2.4 AVANCES TECNOLÓGICOS.....	18
1.2.5 ORGANIGRAMA PUCE	19
1.2.6 INFRAESTRUCTURA.....	27
1.3 ANÁLISIS FODA.....	27
2 MARCO TEÓRICO	31
2.1 ATENCIÓN AL CLIENTE	31
2.2 NORMAS REFERENTES.....	35
2.2.1 NORMAS ISO.....	35
2.3 CASOS DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN	37
2.4 CASOS UNIVERSIDADES ECUADOR.....	39
2.4.1 UNIVERSIDAD A.....	40
3 DIAGNÓSTICO ACTUAL.....	41
3.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.....	41
3.2 PROCESO DE ADMISIÓN	45

3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	45
3.2.2 ANÁLISIS DEL PROCESO	51
3.2.3 DESEMPEÑO DEL PROCESO	53
3.2.4 ASPECTOS DÉBILES Y FUERTES	55
3.3 PROCESO DE BECA SOCIOECONÓMICA.....	57
3.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	57
3.3.2 ANÁLISIS DEL PROCESO	61
3.3.3 DESEMPEÑO DEL PROCESO	63
3.3.4 ASPECTOS DÉBILES Y FUERTES	69
4 DETERMINACIÓN DE PROCESOS.....	71
4.1 MEJORA DE PROCESOS	71
4.1.1 PROCESO DE ADMISIÓN MEJORADO	71
4.1.1.2 ANÁLISIS DE PROBLEMA	72
4.1.1.3 PROPUESTA MEJORADA	75
4.1.2 PROCESO DE BECA SOCIOECONÓMICA MEJORADA.....	80
4.1.2.2 ANÁLISIS DE PROBLEMA	81
4.1.2.3 PROPUESTA MEJORADA	84
5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	86
5.1 OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	86
5.2 RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	87
5.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS	88
5.4 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	89
5.5 BENEFICIOS ESPERADOS	91
5.5.1 BENEFICIO CUANTIFICABLE	91
5.5.2 BENEFICIO NO CUANTIFICABLE	94
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
6.1 CONCLUSIONES	95

6.2 RECOMENDACIONES 97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Número de estudiantes matriculados por universidad en Ecuador	9
Tabla 2 Costos otras universidades	10
Tabla 3 Redes Sociales PUCE	14
Tabla 4 Equivalencias de Beca Socioeconómica.....	60
Tabla 5 Admitidos vs Matriculados	64
Tabla 6 Estado Beca Socioeconómica estudiante admitido.....	65
Tabla 7 Estado Beca Socioeconómica estudiante admitido no matriculado	68
Tabla 8 Riesgos y Estrategias	87
Tabla 9 Análisis porcentaje de tendencia admitidos vs matriculados	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estudiantes matriculados	9
Figura 2 Tipos de becas	11
Figura 3 Causas para cambio de plataformas tecnológicas	13
Figura 4 Valores PUCE	17
Figura 5 Organigrama PUCE.....	20
Figura 6 Organigrama DGE.....	21
Figura 7 Organigrama Admisiones.....	21
Figura 8 Distribución de Becas en la PUCE.....	22
Figura 9 Organigrama Dirección de Beneficios Económicos	23
Figura 10 Programas a cargo de la Dirección de Bienestar Estudiantil.....	24
Figura 11 Organigrama de la DBE	26
Figura 12 Diseño actual (área de atención DGE)	27
Figura 13 Percepción estudiantes	39
Figura 14 Etapas del proceso de Admisión	44
Figura 15 Etapas del proceso de asignación de Beca Socioeconómica	45
Figura 16 Opciones de Admisión	47
Figura 17 Instructivo Examen Aptitud académica	48
Figura 18 Convenios admisión directa	51
Figura 19 Análisis de Valor Agregado Proceso de admisión	52
Figura 20 Cargas de Trabajo Dirección de Admisiones	53

Figura 21 Inscritos vs Admitidos.....	54
Figura 22 Acceso beneficio beca socioeconómica	58
Figura 23 Análisis de valor agregado proceso de beca socioeconómica	62
Figura 24 Cargas de trabajo proceso de beca socioeconómica.....	63
Figura 25 Admitidos vs Matriculados	65
Figura 26 Estudiantes Admitidos con categoría de Beca Socioeconómica	66
Figura 27 Estudiantes Admitidos Matriculados con categoría de Beca Socioeconómica	67
Figura 28 Estudiantes admitidos matriculados	67
Figura 29 Estudiantes Admitidos NO Matriculados con categoría de Beca Socioeconómica	68
Figura 30 Estudiantes inscritos, admitidos y matriculados.....	91
Figura 31 Estudiantes inscritos, admitidos y matriculados.....	92

RESUMEN EJECUTIVO

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador¹, el proceso de proporcionar información para los postulantes y estudiantes de la Universidad estaba a cargo de una sola instancia, que era la Secretaría de la Dirección General de Estudiantes² de la institución. La persona encargada tenía que despejar dudas, dar soporte en determinados procesos, contestar llamadas telefónicas y responder correos electrónicos a todos los interesados en formar parte de la Universidad, además de brindar atención a los estudiantes y público en general. Frente a este hecho, y al no poder abarcar con la totalidad de la demanda, se implementó una estrategia en la cual, la información es proporcionada, de primera mano y se presenta el siguiente trabajo de titulación.

Primero se puede conocer el entorno interno y externo en el cual se desarrolla la PUCE, conocer más de la misma Universidad para que a través de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se pueda construir un modelo de gestión acorde a las necesidades del área de la DGE.

Luego, se describe las normas referentes y casos de modelos de gestión que se han implementado en otras Universidades fuera del país, para de esta manera conocer cuál será la mejora que se desea obtener en el área de estudio.

Se identifica los procesos que se deben mejorar, seleccionando al proceso de admisión y proceso de beca socioeconómica que deben complementarse para aumentar el número de estudiantes matriculados en la Universidad, para determinar las mejores se utiliza el análisis de valor agregado, para describir las actividades de cada proceso y poder determinar las cargas laborales que tiene cada persona que labora en ambos procesos

¹ En adelante PUCE

² En adelante DGE

Se detalla los manuales de procedimientos de los dos procesos en estudio, con sus indicadores, objetivos y políticas a implementar en el siguiente capítulo, todo esto luego de realizar el análisis de cada proceso a través de la herramienta de calidad Ishikawa donde se determina la causa y el efecto que se debe reducir para el manual de procedimiento que se desea implementar.

Se realiza el plan de implementación del modelo de gestión sugerido para el área de atención de la Dirección General de Estudiantes, se identifica los riesgos y las estrategias que se deberán usar en caso de que se presente alguna casuística propia del modelo, pero con el fin de obtener el beneficio esperado al final de todo el trabajo que se debe realizar

Con estos antecedentes, es absolutamente necesario implementar un modelo de gestión para la atención a los estudiantes y el público en general que se presentan a esta área de la PUCE, y de esta forma, mejorar y gestionar de una manera profesional, el servicio de información, cumpliendo así, los estándares de requerimiento que posicionan a esta universidad dentro de las mejores universidades a nivel global.

Una vez que la PUCE adquiriera el conocimiento que el presente trabajo se propone plantear, esta tendrá una visión más clara de cómo desarrollar sus políticas e implementar este modelo de gestión, para lograr una mayor organización de los procesos de esta determinada área.

INTRODUCCIÓN

La creciente competencia en el sector de la educación privada en el Ecuador ha visto la necesidad de crear nuevas estrategias de promoción y áreas de atención al cliente para satisfacer las necesidades de los estudiantes que se encuentren interesados en realizar sus estudios universitarios, sin embargo, al incrementar el número de estudiantes graduados de bachillerato, las Universidades deben buscar nuevos métodos para lograr captar el mayor número de postulantes. Por este motivo, las Universidades deben buscar nuevos métodos de prospección que ayuden para el incremento del número de inscritos, sin embargo, al no contar con un estudio de las nuevas plataformas tecnológicas actuales, se realiza un trabajo manual y que causa demora en el proceso de admisión.

La Dirección General de Estudiantes atiende alrededor de 300 personas promedio en una semana, las cuales realizan consultas sobre el proceso de admisión y becas que tiene la Universidad, pero en temporada alta (cuando los estudiantes de bachillerato ya se encuentran próximos a graduarse) existe una afluencia de 500 personas promedio a la semana, sin tomar en cuenta la visita diaria por parte de los estudiantes ya matriculados para tener conocimiento en temas de procesos propios que necesiten conocer. Por lo tanto, es indispensable realizar el presente trabajo de titulación para proporcionar nuevos lineamientos que se puede ejecutar en esta área con el fin de alcanzar los objetivos y metas planteadas, para conseguir un incremento en el número de estudiantes admitidos, mejorando los procesos que se realizan día a día.

Al ser un área de reciente creación, no se encuentra estandarizados los procesos de atención y de obtención de información veraz acerca de los procesos de la Universidad. Además, se tiene que delimitar las funciones que tienen los estudiantes de proyecto formativo, para fortalecer el soporte que tienen que dar a la DGE, incluyendo

capacitaciones de atención al usuario, para que tengan similitud en los lineamientos de gestión a la cual deben regirse.

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un modelo de gestión para la atención a los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, los objetivos específicos son. Analizar el entorno interno y externo en el cual se desempeña la DGE. Identificar las buenas prácticas y regulaciones del área de atención e información. Diagnosticar el desempeño actual del área de información y atención de la DGE. Diseñar los procesos que se ejecutarán en el área de información y atención de la DGE y finalmente diseñar un plan de implementación del modelo de gestión a desarrollarse. Para esto se realiza un análisis FODA que facilita conocer cual es el ambiente real en el cual se encuentra la Universidad, para luego realizar el análisis respectivo e identificar la metodología a utilizar para plantear el manual de procedimientos que requiere la investigación, los cuales se verán reflejados en los anexos.

Esta investigación beneficiará a: La Dirección General de Estudiantes, la Dirección de Admisiones y Dirección de Beneficios Económicos, que contarán con un proceso automatizado y mejorado, al contar con una plataforma de prospección que es la herramienta necesaria para mejorar el proceso de dar información y satisfacer requerimientos de los estudiantes y postulantes a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador,

La investigación se la realizará desde el conocimiento general de la Dirección General de Estudiantes para elaborar el modelo de gestión adecuado al área de información a los estudiantes y así presentar el plan de implementación del modelo de gestión planteado para evidenciar la viabilidad y beneficio que se obtendrán, con el fin de que se pueda analizar la propuesta presentada y durante la implementación piloto, ir incorporando nuevas actualizaciones acorde a las necesidades de la Universidad

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 FACTORES EXTERNOS

En esta sección, se analizan los diferentes entornos en que se encuentra el área en la cual se implementará el modelo de gestión, así como los diversos actores que interactúan en el desenvolvimiento de esta, esto permite tener un conocimiento claro acerca de la situación actual en la cual se desarrollan las mismas áreas en otras universidades ecuatorianas. En primer lugar, se analizarán los factores políticos y legales; en segundo lugar, se revisarán los aspectos económicos; en tercera instancia se expondrán los aspectos más relevantes del ámbito social y cultural; y por último se analizarán aquellos aspectos tecnológicos que afectan externamente a esta área.

1.1.1 ENTORNO POLÍTICO / LEGAL.

Actualmente, los organismos que regulan el Sistema de Educación Superior son:

- Consejo de Educación Superior³: “Tiene como su razón de ser planificar, regular y coordinar el Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana; para así garantizar a toda la ciudadanía una Educación Superior de calidad que contribuya al crecimiento del país.” (CES, 2019)
- Consejo de Aseguramiento de la Calidad⁴: “Somos un organismo técnico, público y autónomo encargado de ejercer la rectoría política para la evaluación, acreditación y el aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior, sus programas y carreras. Para ello, realizamos procesos continuos de evaluación y acreditación que evidencien el cumplimiento de las misiones, fines y objetivos de estas.” (CACES, 2019)

³ En adelante CES

⁴ En adelante CACES

- Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación⁵: “Ejercer la rectoría de la política pública de educación superior, ciencia, tecnología y saberes ancestrales y gestionar su aplicación; con enfoque en el desarrollo estratégico del país. Coordinar las acciones entre el ejecutivo y las instituciones de educación superior en aras del fortalecimiento académico, productivo y social. En el campo de la ciencia, tecnología y saberes ancestrales, promover la formación del talento humano avanzado y el desarrollo de la investigación, innovación y transferencia tecnológica, a través de la elaboración, ejecución y evaluación de políticas, programas y proyectos.” (Superior, 2018)

Estos organismos tienen definidos sus principales objetivos, ya que son quienes sistematizan las normativas generales de las Universidades públicas y privadas.

El 12 de octubre de 2010, se publica en el Registro Oficial número 298, la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), cuyo ámbito legal es: “Regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran; determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley”. (LOES, s.f.; Club Excelencia en Gestión, 2017)

El fin último de estos actores de control es el de mejorar, a través de la regulación legal, el Sistema Educativo Superior en el Ecuador, es decir, que cada cambio que se genera en la LOES se lo hace con el objetivo de beneficiar y resguardar los derechos de cada ciudadano que se plantee aplicar a la Educación Superior.

Ahora bien, puesto que la sociedad se rige bajo un sistema político, los lineamientos de cada gobierno van a incidir directamente en las leyes de regulación, incluso en la existencia de estos mismos actores. Por lo tanto, las decisiones que tomen las autoridades

⁵ En adelante SENESCYT

de los centros de Educación Superior deben estar alineadas a los objetivos del gobierno de turno.

En este sentido, la PUCE no está exenta de alinear sus objetivos con los objetivos del país. Así, el rol que cumplen las instancias superiores de control simplemente es el de verificar que se cumpla lo ya estipulado en la ley. Con estos antecedentes, el Modelo de Gestión que se plantea el presente trabajo debe estar alineado a los objetivos tanto de las instancias políticas y legales como las políticas internas de la Universidad.

1.1.2 ENTORNO ECONÓMICO.

Para el presupuesto del año 2018, el Ministerio de Economía y Finanzas realizó un incremento con respecto al año 2017, con el propósito de ser invertido en las áreas sociales, especialmente, para los sectores de: educación, salud, bienestar social, cultural, desarrollo urbano y vivienda.

Para las universidades privadas —de acuerdo a las nuevas políticas modificadas en la LOES—, en el caso de que tengan un ejercicio económico positivo, se permite reinvertir o capitalizar en la misma universidad; siempre y cuando cumplan con una educación de calidad y los aranceles sean justificados por los estatutos de cada Universidad.

Cabe aclarar en este punto que, la PUCE —aún siendo una universidad particular—, recibe renta del Estado, misma que se destinan, de acuerdo a lo estipulado en la distribución del Presupuesto General del Estado.

De esta forma, la PUCE, para programar una distribución de su presupuesto interno, debe tomar en consideración las designaciones económicas proporcionadas por el Estado; Así, la Universidad puede percibir un mayor o menor valor de ingresos por parte del Estado.

Por otro lado, el Estado otorga becas a estudiantes de bajos recursos económicos para que puedan estudiar en la PUCE.

Este es el caso de la beca “política de cuotas” es uno de los beneficios otorgados por el Estado, específicamente por la Senescyt, esta beca beneficia a grupos vulnerables y excluidos, como es el caso de personas con escasos recursos o con discapacidad. La SENESCYT remite a las distintas entidades educativas un listado con las personas que han cumplido con los requisitos y estas entidades conceden los cupos correspondientes.

La SENESCYT, a través de la Coordinación de gestión de la información pone al alcance de todas las personas un Geoportal, el cual permite consultar y visualizar datos relacionados con la Educación Superior en el país.

Con la ayuda de dicha herramienta, se procedió a solicitar el número de estudiantes matriculados a nivel de Educación Superior, en la Tabla número 1, se presentan los siguientes datos:

TABLA 1 NÚMERO DE ESTUDIANTES MATRICULADOS POR UNIVERSIDAD EN ECUADOR

Universidades de Ecuador		Matriculados		Total
		Mujeres	Hombres	
Universidad de Guayaquil	UG	33628	28513	62141
Universidad Técnica Particular de Loja	UTPL	29695	21826	51521
Universidad Central del Ecuador	UC	27598	20108	47706
Universidad Politécnica Salesiana	UPS	12269	15797	28066
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	PUCE	13133	9822	22955
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí	ULEAM	11182	8608	19790
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	UCSG	11074	8512	19586
Universidad de las Américas	UDLA	9302	9044	18346
Universidad Tecnológica Equinoccial	UTE	9461	8801	18262
Universidad de Cuenca	U. CUENCA	9478	7447	16925
Universidad Técnica de Ambato	UTA	9292	7140	16432
Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE	UFA - ESPE	5400	10030	15430
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	ESPOCH	7744	8158	15902
Universidad Técnica de Manabí	UTM	5000	9006	14006

FUENTE: GEOPORTAL SNIESE, 2018

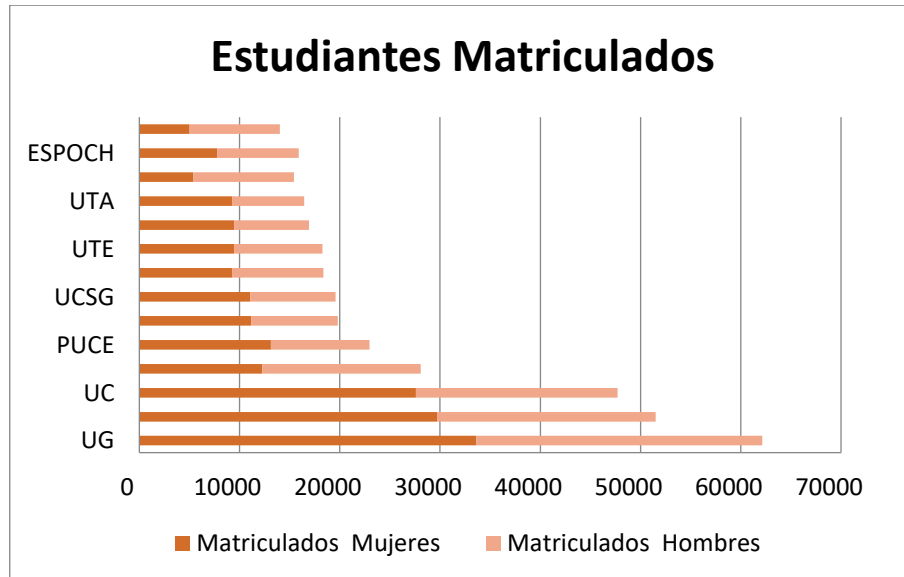


FIGURA 1 ESTUDIANTES MATRICULADOS

Fuente: Geoportal SNIESE, 2018

Con relación a la Figura 1, se determina que el mayor porcentaje de estudiantes se encuentran matriculados en una universidad pública, una de las principales razones es que, debido a la situación económica de la sociedad ecuatoriana, los recursos económicos de estas familias son destinados a cubrir necesidades básicas y no educación de tercer nivel.

Para esto, se puede realizar una segmentación de mercado acorde a la capacidad económica de ingreso de las familias y así visualizar un porcentaje que permita conocer la realidad de estos sectores en el Ecuador.

La PUCE se encuentra en un mercado competitivo, ya que existen otras universidades privadas que ofrecen servicios similares, con ciertos beneficios y accesos económicos, especialmente, para que las familias se vean en la posibilidad de costear s la Educación Superior de alguno de sus integrantes.

TABLA 2 COSTOS OTRAS UNIVERSIDADES

Universidades	Costos	
	Medicina	Otras Carreras
Universidad Tecnológica Equinoccial	3900	2950
Universidad de las Américas	4700	3400
Universidad San Francisco	5400	5000

Fuente: USFA UTE UDLA

Los costos expresados en la Tabla 2 determinan la competitividad con relación a los costos de la PUCE, cuyos costos reales oscilan en aranceles entre los 5589 y los 3850 dólares, Sin embargo, la PUCE de manera interna maneja un determinado número de Becas que se detallan a continuación en el Gráfico 2:

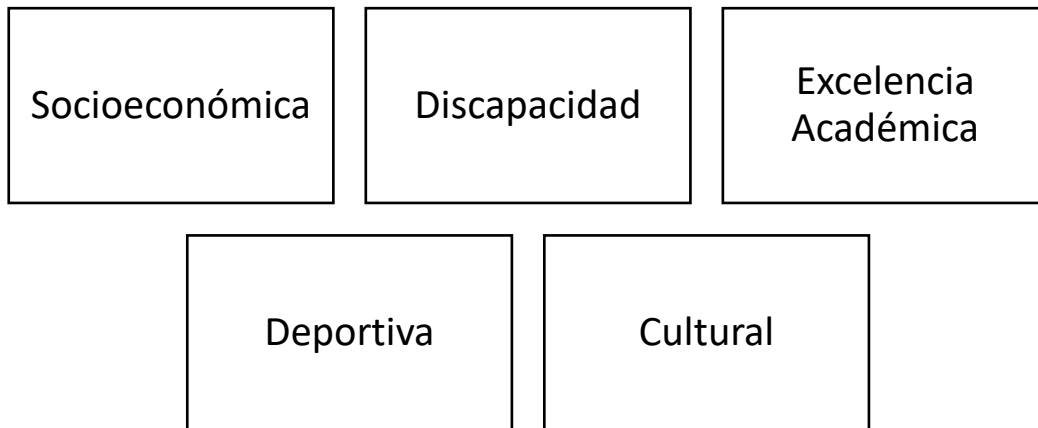


FIGURA 2 TIPOS DE BECAS

Fuente: USFA, UTE, UDLA, PUCE

Estas becas las ofrece la PUCE, no con el afán de competir con otras universidades, sino que se alinean con su política de inclusión, igualdad y equidad. Empero, las universidades detalladas en la Tabla 2, manejan un sistema de becas similar, lo que hace que estas ayudas económicas también se consideren como un factor competitivo al momento de que los aspirantes a la educación superior elijan una universidad privada.

La creciente oferta de educación a nivel superior hace que las universidades tengan que competir entre sí, para captar un mayor número de estudiantes; esta competencia hace que, hasta cierto punto, estas instituciones ofrezcan servicios similares, he incluso, diversas opciones de pago o de becas y descuentos en los rubros de los aranceles.

De esta forma, aun cuando la PUCE maneje de manera interna un estudio de Beca Socio económica, debe ingresar en esta competencia de captar un mayor número de estudiantes matriculados, teniendo en cuenta las diversas realidades, tanto sociales como culturales, del contexto sociohistórico del Ecuador.

1.1.3 ENTORNO SOCIAL – CULTURAL.

La diversa realidad histórica del Ecuador ha caracterizado a este país por ser multicultural. Esta diversidad también se ve presente en la educación secundaria. Por esta razón, una vez que los estudiantes han culminado sus estudios a nivel de bachillerato, estos, en la mayoría de los casos, no pueden adaptarse correctamente, a los modelos educativos de las grandes ciudades, peor aún, la decisión de continuar sus estudios depende, también, del nivel económico del grupo familiar, haciendo que la Educación Superior a nivel público sea la mejor opción.

Otro factor que afecta este entorno es el elevado número de estudiantes que deciden abandonar sus estudios superiores antes de culminar los mismo, nuevamente en el caso de la educación pública es más fácil que alguien abandone sus estudios si considera que no ha invertido una gran cantidad de dinero en ello.

Ahora bien, el entorno en el cual se desenvuelven las universidades varía de acuerdo a sus propios reglamentos e instancias reguladoras, cada una cuenta con una normativa a la cual regirse, y tiene beneficios de acuerdo a sus posibilidades. Lo propio sucede en el caso de la vinculación tecnológica, en este caso de la PUCE.

1.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO.

Desde el punto de vista tecnológico: “Los sistemas de planificación de recursos empresariales ERP que, por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning, son los sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociales con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes y servicios” (tic.portal, s.f.).

Las principales ventajas de estos sistemas son:

- Automatizar los procesos de la empresa
- Disponibilidad de la información de la empresa en una misma plataforma

- Integración de las distintas bases de datos de una compañía en un solo programa
- Ahorro de tiempo y costes

Además, los ERP ofrecen integración con soluciones de BI o *Business Intelligence*, que permiten realizar informes sobre el estado de su empresa directamente con los datos del sistema ERP. Esto ofrece un nivel de conocimiento detallado y actualizado del estado de la empresa que resulta indispensable a la hora de analizar y mejorar procesos internos como marketing o ventas, la organización u otros aspectos clave de una compañía.

Ahora bien, para determinar el por qué las empresas desean adquirir un nuevo ERP, se propone analizar los datos del siguiente cuadro donde se exponen las principales causas para cambiar de plataforma tecnológica:

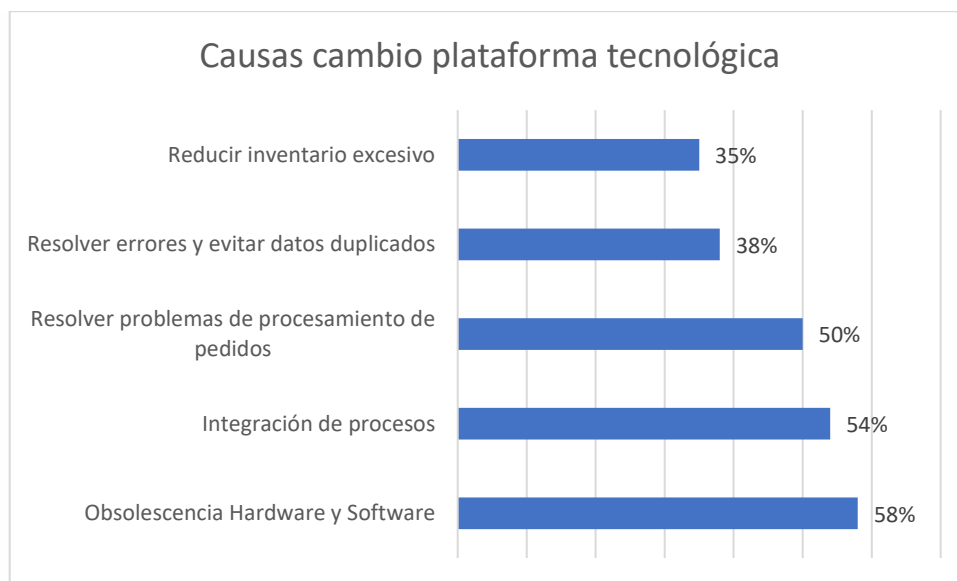


FIGURA 3 CAUSAS PARA CAMBIO DE PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS

Fuente: Portal TIC (2018)

Luego de determinar las razones por las cuales las empresas buscan actualizar sus sistemas de hardware y software en primera instancia, se aprecia que este cambio ayuda a tener una herramienta que unifique todos los procesos que se realiza en la empresa.

Los sistemas de gestión de procesos ERP universitarios ayudan a la gestión de todas las actividades diarias del ámbito administrativo; esta herramienta facilita las actividades que se realizan, específicamente, en áreas como admisiones o promoción. A partir de esto, se puede optar por una nueva plataforma tecnológica que facilita el acceso de los nuevos postulantes a la educación superior.

La tecnología, siendo un factor innovador que se encuentra continuamente actualizándose, ha sido uno de los principales medios para lograr un posicionamiento nacional de la marca PUCE, en este caso, dentro de varias las redes sociales, la PUCE ha generado un incremento de personas alcanzadas y de seguidores en los últimos años, dando a conocer así tanto actividades académicas como sociales o culturales, la tabla número tres expone los resultados de la PUCE en el mundo virtual.

TABLA 3 REDES SOCIALES PUCE

Red Social	Indicador	2016	2017
Facebook	Personas alcanzadas	11.363.037	13.251.485
	Seguidores	55.027	70.146
LinkedIn	Seguidores	22.699	28.479
Instagram	Seguidores	2.280	4.077
Twitter	Tweets	2.936	1.021
	Seguidores	15.461	18.826
YouTube	Suscriptores	793	1.083
	Visualizaciones	157.339	207.471

Fuente: Dirección de Promoción y Comunicación PUCE

Los resultados obtenidos aquí en la comparación realizada entre el año 2016 y 2017 se observa un crecimiento en la mayoría de las redes sociales que tiene a cargo la Dirección de Promoción y Comunicación de la PUCE, este medio es de gran afluencia por parte de los estudiantes y padres de familia.

Los medios de comunicación virtual son de gran ayuda para poder difundir toda la información con respecto a los procesos de admisión de la PUCE, además de los beneficios que se ofrecen y toda la información que las personas interesadas deseen conocer.

1.2 FACTORES INTERNOS

En esta sección, se exponen los aspectos internos de la PUCE que, intrínsecamente, hacen que sea posible la implementación del modelo de gestión planteado en el presente trabajo.

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.

El (Estatuto de la PUCE, 2019, pág. 2), contempla lo siguiente: “La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) es una persona jurídica de derecho privado, autónoma, sin fines de lucro, constituida en un Sistema Nacional Universitario (SINAPUCE), con características y principios propios”. Es considerada la universidad privada más antigua de la República del Ecuador, fundada en 1946 por la Compañía de Jesús y por el Sr. Arzobispo de Quito, Card. Carlos María de la Torre, durante la segunda presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra. Cofundador y primer Rector fue el insigne humanista, y catedrático, P. Aurelio Espinosa Pólit, S.J., la primera facultad en funcionar fue la de Jurisprudencia; su primer decano fue el diplomático y Canciller de la República, Julio Tobar Donoso.

Su sede matriz se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito y en el territorio Nacional cuenta con las siguientes sedes:

- Manabí
- Esmeraldas
- Santo Domingo de los Tsáchilas
- Ibarra

- Ambato

Cada una de ellas cuenta con un Pro Rector, quien es el encargado de cumplir con los lineamientos y directrices que se acuerden en los reglamentos previamente establecidos. Por otra parte, dentro del plan estratégico que se encuentra en vigencia, se puede indicar que fue socializado con todas las Sedes, para así poder estar alineadas a los mismos objetivos, basándose en las directrices planteadas en el documento.

De acuerdo con el plan estratégico: La PUCE pertenece a varias organizaciones nacionales e internacionales, entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- AUSJAL: Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina
- CEUPA: Corporación Ecuatoriana de Universidades Particulares
- FIUC: Federación Internacional de Universidades Católicas
- ODUCAL: Organización de Universidades Católicas de América Latina
- IAU: Asociación Internacional de Universidades

En la PUCE, el 06 de octubre de 2015, realizó la designación de nuevas autoridades, En esta sección el Dr. Fernando Ponce León fue designado directamente por la Santa Sede de la Iglesia Católica como nuevo Rector de la Universidad, esta designación tiene una duración hasta el año 2020⁶.

Al iniciar su gestión, el nuevo Rector, realizó un análisis situacional del entorno PUCE a nivel nacional, con el objetivo de conocer con más detalle los planes que se encuentren ejecutando y las mejoras que debe realizar a los mismos; posteriormente, se planeó iniciar un proceso de transformación y descubrimientos con el objetivo de ser la mejor alternativa de Educación Superior.

⁶ Anteriormente, Manuel Corrales Pascual estuvo como Rector durante dos periodos consecutivos, es decir desde el 2005 y el 2015.

1.2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

De acuerdo con el (Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2019, pág. 3) señala la siguiente misión y visión bajo las cuales se rige cada una de las partes que componen al sistema PUCE

- **Misión:** 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 públicos ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales”.
- **Visión:** La PUCE es el referente nacional en formación integral e inclusiva con impacto social. La innovación, agilidad y compromiso identifican su cultura organizacional.
- Es reconocida internacionalmente por su producción científica y la calidad de sus estudiantes y docentes
- **Valores:** La PUCE se fundamenta en los siguientes valores de acuerdo con el (Código de ética de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2016, pág. 3):

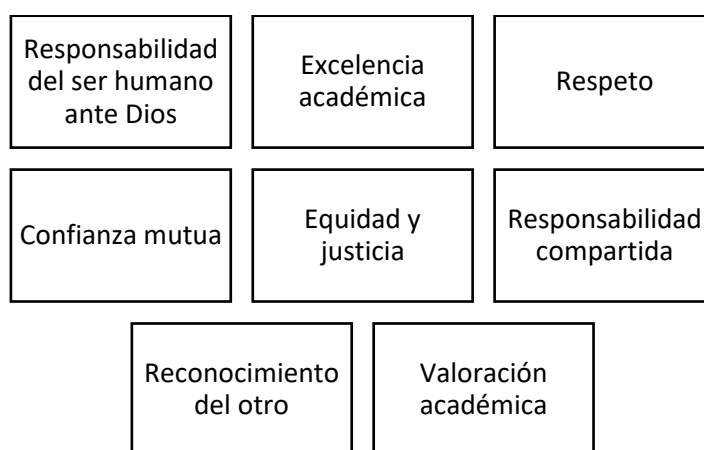


FIGURA 4 VALORES PUCE

Fuente: Código de Ética PUCE

Uno de los principales objetivos a nivel de Universidad, es la excelencia académica, valor por el cual, la PUCE ha sido reconocida con el pasar del tiempo.

1.2.3 DESEMPEÑOS ACADÉMICOS.

La PUCE, actualmente, consta en el QS World Ranking University 2018, este es un ranking, elaborado por la firma británica especializada en educación Quacquarelli Symonds, que es una de las tres universidades ecuatorianas que han sido calificadas *de acuerdo con* la calidad de la educación y la formación de estudiantes de 18 a 25 años, así como el impacto económico y social de la universidad en la promoción del desarrollo sostenible de su país.

Asimismo, la PUCE ha participado en varios méritos académicos, siendo considerada una de las más prestigiosas del Ecuador. Desde encontrarse en importantes Rankings, como también el de acreditar varias carreras que oferta a nivel internacional.

De acuerdo con varios artículos de la LOES, detallaremos a continuación varios de ellos para mencionar y conocer los principales lineamientos que se deben cumplir:

- El artículo 9 del reglamento a la LOES expresa: “La evaluación de la calidad se realizará de manera periódica de conformidad con la normativa que expida el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES”.
- El Art. 10 del reglamento a la LOES, agrega: “Para garantizar la calidad de las carreras y programas académicos de las instituciones de educación superior, el CES determinará las carreras que no podrán ser ofertadas en las modalidades semipresencial, a distancia y virtual”.
- El artículo 11 del reglamento a la LOES señala: “El CEAACES diseñará y aplicará el examen nacional de evaluación de carreras y programas académicos para estudiantes de último año, por lo menos cada dos años”.

1.2.4 AVANCES TECNOLÓGICOS.

Actualmente, la PUCE se encuentra en un proceso de cambio enfocado en implementar una solución tecnológica enmarcada en las mejores prácticas para la gestión de procesos académicos, administrativos y financieros. Esto obliga a rediseñar toda la estructura actual tomando como guía el Plan Estratégico 2016-2020 con el objetivo de estandarizar y agilizar los procesos en todas las sedes.

Los principales beneficios que planea obtener la PUCE con esta implementación son:

- a) Servicio enfocado al estudiante.
- b) Estandarización de los procesos académicos, administrativos y financieros en todas las sedes.
- c) Conectividad y confiabilidad en la información académica, administrativa y financiera.
- d) Evolución en cuanto a tecnologías de la información de vanguardia que soportan tanto al estudiante que es la razón de ser de la PUCE, como a los procesos administrativos o de áreas de soporte.

1.2.5 ORGANIGRAMA PUCE

El organigrama estructural de la PUCE sede matriz aprobado en el año 2017 por el Rector Dr. Fernando Ponce León S.J. cuenta con la distribución y segmentación de cada una de las Direcciones que integra la PUCE, segregado de acuerdo al orden jerárquico que lo lidera y el cual se presenta a continuación:

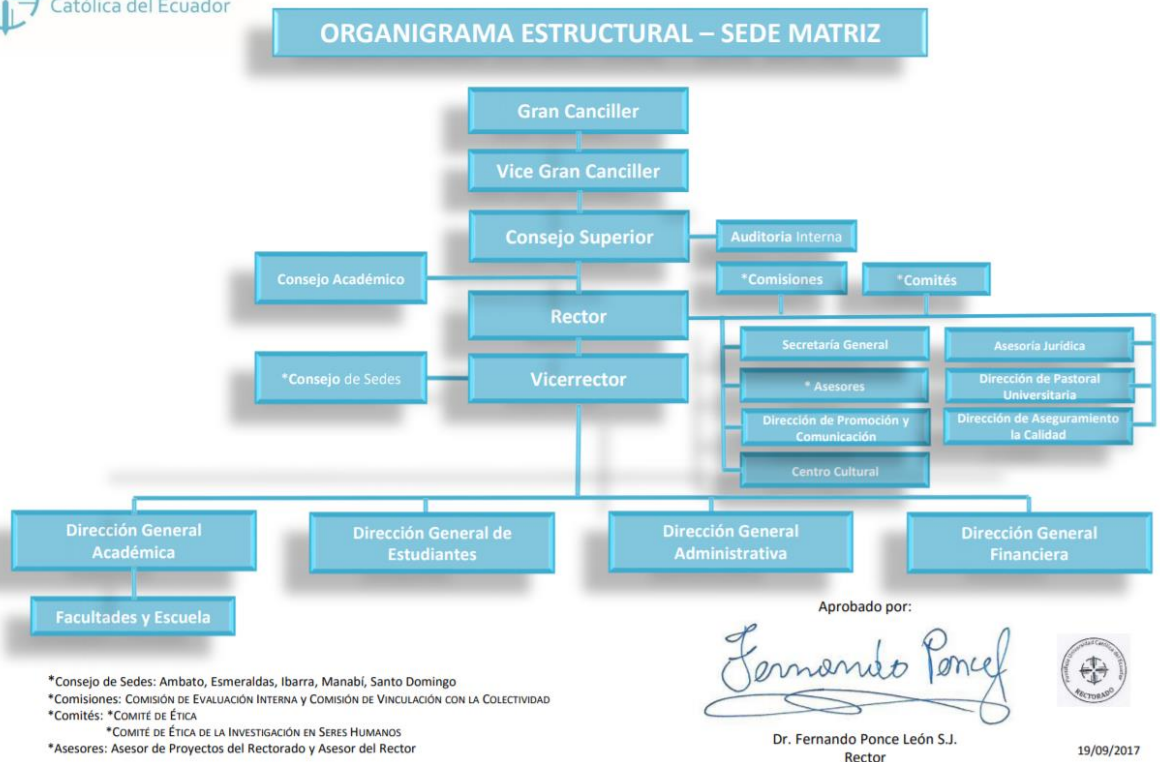


FIGURA 5 ORGANIGRAMA PUCE

Fuente: Organigrama Estructural PUCE,2017

La DGE es la encargada del proceso de admisión de los estudiantes, mediante la planificación del cronograma que rige cada semestre académico, a su vez, tiene como función principal coordinar con todas las demás Direcciones que participan de manera activa en el proceso

La DGE tiene bajo su cargo tres direcciones, de esta forma su distribución es la siguiente:

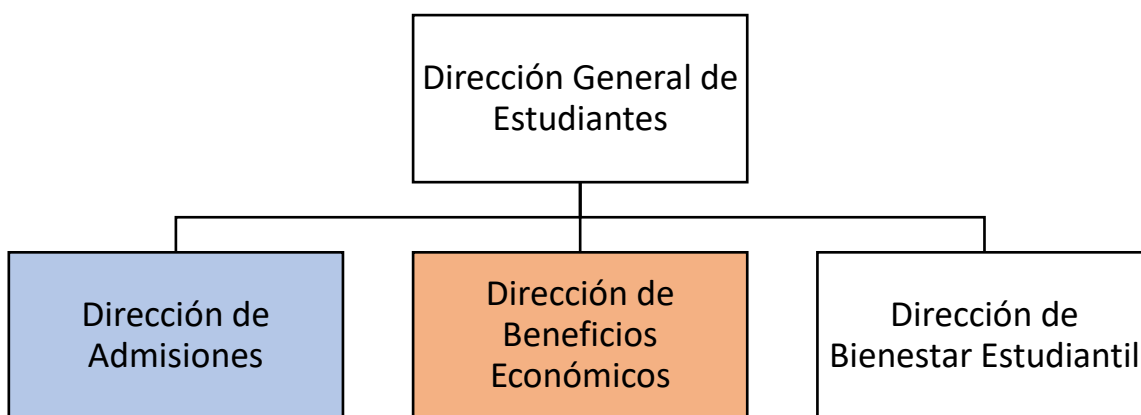


FIGURA 6 ORGANIGRAMA DGE

Fuente: DGE

Dirección de admisión: encargada de realizar el procedimiento de admisión de todos los postulantes que se encuentran interesados en formar parte de la PUCE. Es aquella que determina los lineamientos de admisión para realizar todo el proceso que los postulantes deben realizarlo para que puedan acceder a un cupo.

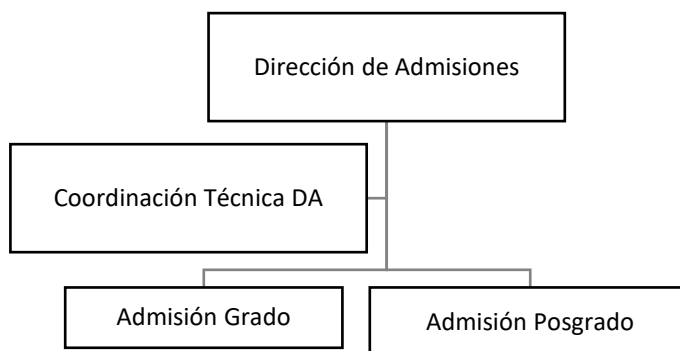


FIGURA 7 ORGANIGRAMA ADMISIONES

Fuente Dirección de Admisiones

Como lo indica la Figura 7 podemos observar cómo se conforma la Dirección de Admisiones, y conocer los procesos de admisión que se encuentran a su cargo

Dirección de beneficios económicos: es la encargada de administrar, asignar y controlar todos los beneficios económicos que la Universidad tiene establecidos para sus estudiantes. Dentro de la misma se encuentra el beneficio de Becas que da la Universidad otorga siendo ésta una subvención total o parcial del monto a pagar para estudio de grado y posgrado.

Además del sistema de becas, La PUCE cuenta con la beca socioeconómica, beneficio que otorga la Universidad para cancelar la colegiatura de acuerdo con la condición económica del postulante. Para ello se realiza un análisis socioeconómico al estudiante y su núcleo familiar, y de acuerdo con esos lineamientos se le otorga una Categoría, existen cinco categorías denominadas por letras del alfabeto A, B, C, D y E.

La Dirección de Beneficios Económicos es la encargada de la asignación de becas

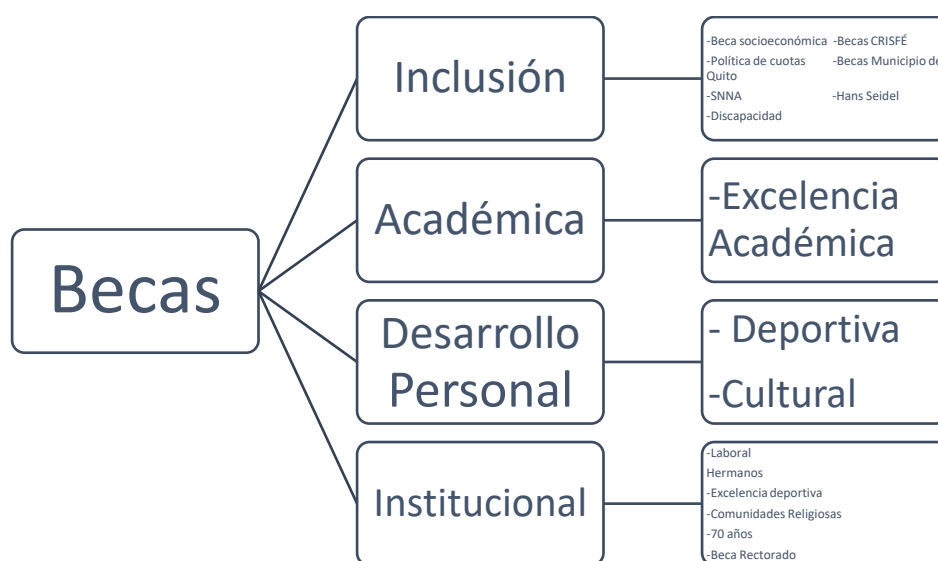


FIGURA 8 DISTRIBUCIÓN DE BECAS EN LA PUCE

Fuente: Dirección de Beneficios Económicos

Como nos indica la figura 8, existen diversas becas para que todos los postulantes puedan aplicar durante toda su carrera universitaria. Mismas que para poder ser otorgadas deben cumplir ciertos requisitos previos.

A continuación, podemos observar el organigrama de la Dirección de Beneficios Económicos:

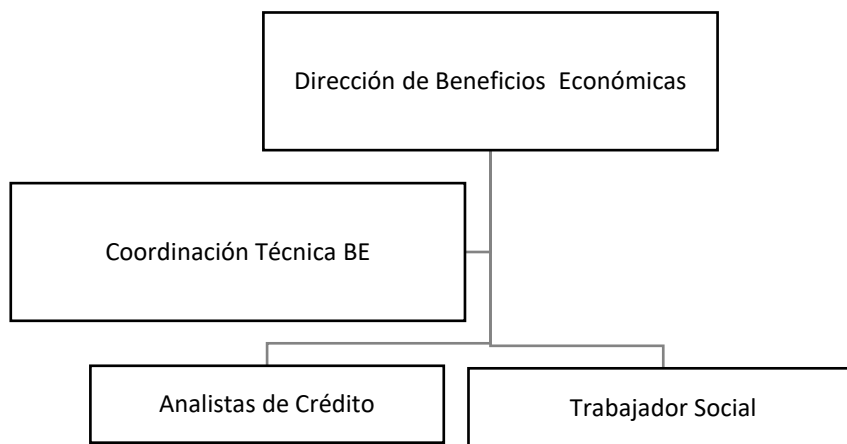


FIGURA 9 ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE BENEFICIOS ECONÓMICOS

Fuente: Dirección de Beneficios Económicos

Dirección de Bienestar Estudiantil: es la instancia que se encarga de generar las condiciones y el ambiente para el desarrollo integral de los estudiantes que forman la PUCE. Al tener varias áreas a su cargo, desarrollo políticas para el acompañamiento integral de cada uno de los estudiantes para que cuenten con igualdad de oportunidades

La PUCE al contar con excelentes instalaciones ofrece a sus estudiantes una amplia gama de clubes a los cuales pueden inscribirse los estudiantes, para que una vez que cumplan con el requisito de buen desempeño en la actividad que escogieron y excelente rendimiento académico, pueda obtener una beca estudiantil.

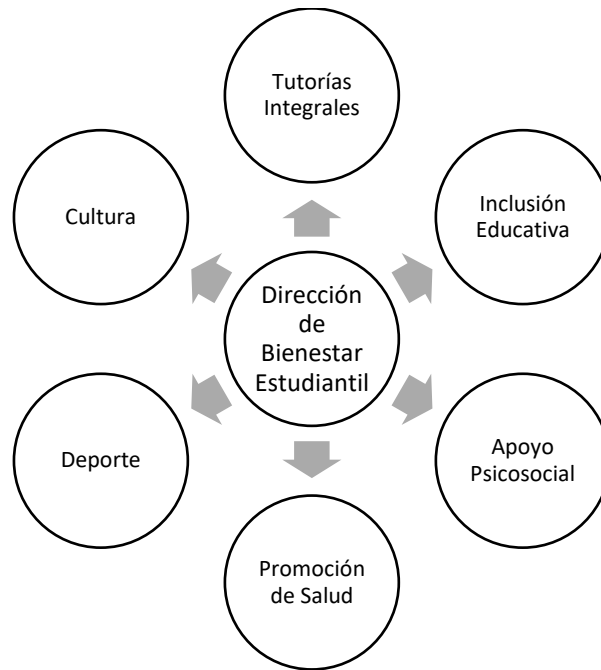


FIGURA 10 PROGRAMAS A CARGO DE LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL

Fuente: Dirección de Bienestar Estudiantil

Como se puede apreciar en la figura 10 la Dirección de Bienestar Estudiantil tiene los siguientes programas a su cargo:

a) Tutorías Integrales

Las Tutorías Integrales acompañan el proceso formativo del estudiante con el fin de contribuir a su formación integral, disminuir la deserción académica y favorecer el logro de resultados de aprendizaje, la permanencia y titulación.

Existen dos tipos de Tutorías:

Tutoría Académica: Es un proceso de orientación y acompañamiento, para reforzar contenidos académicos de las materias que imparten.

Tutorías de Acompañamiento: Es una acción de prevención y apoyo, que permite detectar diversos tipos de necesidades de los estudiantes no solo en el ámbito académico sino también en el psicosocial.

a) Inclusión Educativa

El Área de Inclusión Educativa, promueve la convivencia armónica de los estudiantes de la PUCE, en un contexto en el que puedan desarrollar sus habilidades sin ningún tipo de discriminación, ni barreras físicas y de prejuicio social. Además, busca visibilizar y desnaturalizar los patrones de conducta que discriminan, para construir prácticas y saberes que fortalezcan las relaciones interpersonales.

b) Inclusión Educativa

El Área de Inclusión Educativa, promueve la convivencia armónica de los estudiantes de la PUCE, en un contexto en el que puedan desarrollar sus habilidades sin ningún tipo de discriminación, ni barreras físicas y de prejuicio social. Además, busca visibilizar y desnaturalizar los patrones de conducta que discriminan, para construir prácticas y saberes que fortalezcan las relaciones interpersonales.

c) Acompañamiento Psicosocial

La DBE, desarrolla espacios de atención, contención y direccionamiento de situaciones emocionales y necesidades psicosociales de los estudiantes siendo uno de sus principales ejes de acción la prevención.

d) Promoción de salud

Esta área diseña políticas y planes relacionados a la prevención y promoción de la salud mediante actividades y estrategias que impulsen una vida saludable basándose en sus cuatro ejes de acción: nutrición saludable, salud mental, sexualidad sana y participación de estudiantes

e) Deporte

La Coordinación de Deportes y Recreación desarrolla actividades deportivas con una amplia diversidad en cuanto al tipo de disciplina y sus niveles competitivos. Los clubes reciben apoyo financiero de la Universidad y de la autogestión de la Coordinación de Deportes.

f) Cultura

La Coordinación de Deportes y Recreación desarrolla actividades deportivas con una amplia diversidad en cuanto al tipo de disciplina y sus niveles competitivos. Los clubes reciben apoyo financiero de la Universidad y de la autogestión de la Coordinación de Deportes.

A continuación, se observa el organigrama de la Dirección de Bienestar Estudiantil:

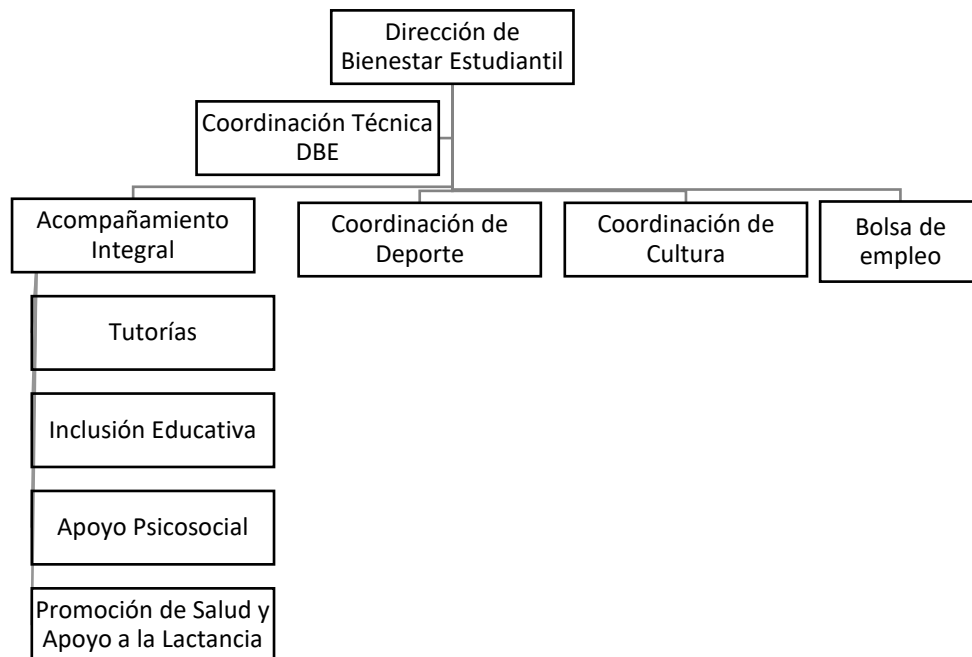


FIGURA 11 ORGANIGRAMA DE LA DBE

Fuente: Dirección de Bienestar Estudiantil

Como lo indica la Figura 11 observamos las áreas que se encuentran a cargo de la Dirección de Bienestar Estudiantil

1.2.6 INFRAESTRUCTURA

La Dirección General de Estudiantes cuenta con un área física en la cual vamos a implementar el modelo de gestión, es el lugar donde se genera la mayor afluencia de gente dentro de la PUCE. Este espacio físico, durante el último cambio, ha tenido varias modificaciones. A continuación, se presenta un diseño actual:

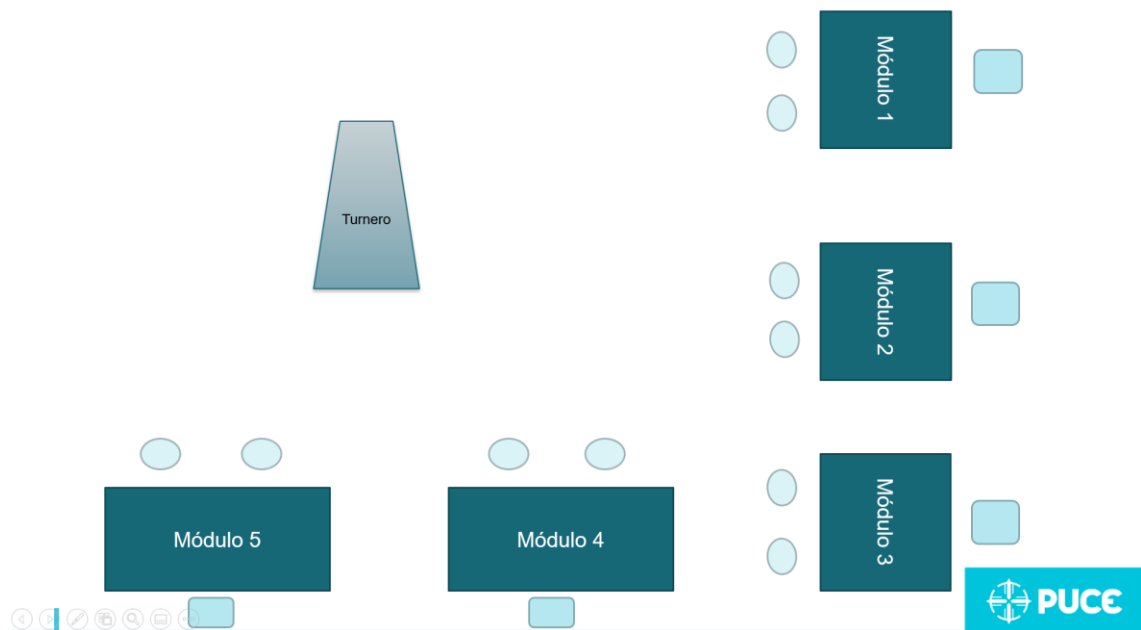


FIGURA 12 DISEÑO ACTUAL (ÁREA DE ATENCIÓN DGE)

Fuente DGE

Este espacio físico, como se mira en la imagen, consta de cinco puestos de trabajo para la atención a estudiantes de la PUCE y público en general. En la parte central se encuentra un generador de turnos que facilita la atención al usuario.

1.3 ANÁLISIS FODA

Para la realización de una correcta matriz FODA en la cual se pueda conocer acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se encuentra expuesta

la PUCE, y luego de haber realizado todos los análisis anteriores. Podemos concluir lo siguiente:

Fortalezas:

- La PUCE es considerada una de las universidades más prestigiosas a nivel Nacional del Ecuador, por su campo de enseñanza de calidad y la excelencia académica que posee.
- Está considerada en el ranking a nivel mundial como una de las mejores Universidades del Ecuador.
- La empresa QS World University Rankings presentó recientemente un informe de las universidades de los países que conforman América Latina. La PUCE se ubica en el puesto 70; para la evaluación se consideró el personal docente con doctorado, el impacto web, la red internacional de investigaciones, el trabajo por facultad y otros aspectos.
- La PUCE está entre las 100 universidades mejores de América Latina y entre las 1000 mejores universidades del mundo.

Oportunidades:

- En los últimos años se ha dado un crecimiento en el porcentaje de la población de entre los 15 a 24 años, quienes acceden a educación superior. Estudiantes que buscan una carrera universitaria para continuar con sus estudios.
- En la actualidad las empresas ya no buscan estudiantes graduados de colegio, hoy en día el requerimiento mínimo es de encontrarse ejerciendo una carrera universitaria para poder ocupar una plaza de trabajo.

- El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo (IECE), oferta bajos porcentajes de interés para los préstamos que realizan a los propios estudiantes, la condición es de tener un buen rendimiento académico; y una vez culminada la carrera escogida, tienen máximo un año para poder comenzar a pagar su deuda adquirida.
- En las mismas universidades se cuenta con créditos diferidos para el pago de la pensión; con el fin de apoyar e incentivar a los nuevos postulantes a que opten por continuar sus estudios de educación superior.

Debilidades:

- La PUCE necesita ampliar su oferta académica de acuerdo con carreras enfocadas al futuro, realizar un estudio previo a estudiantes de colegio para conocer acerca de sus intereses que van adquiriendo, de tal manera se tendrá conocimiento de las nuevas carreras que entrarían en certificación para poder ofrecer en años posteriores.
- La PUCE no cuenta con un equipo tecnológico que se encuentre acorde con las nuevas áreas vanguardistas que requieren profesionales con nuevos conocimientos.
- El proceso de ingresar a la PUCE en las carreras de mayor demanda cuenta con un mínimo cupo para estudiantes admitidos, lo que restringe el número de estudiantes para las carreras de mayor auge a nivel nacional,
- Se cuenta con nuevo campus en Nayón, el cual no es utilizado al mayor nivel de aprovechamiento, deberían llevar a los estudiantes a realizar las prácticas de las carreras de acuerdo a los laboratorios que fueron inaugurados en meses anteriores.

- No se cuenta con una gran área de trabajo en la Dirección de Promoción y Comunicación que abarque con todos los eventos a los cuales es invitada la PUCE, se debería asistir a todas las casas abiertas, fines de semana de eventos en los colegios tanto en Quito como en otras provincias a los cuales son invitados.
- Varios docentes se encuentran en proceso de adquisición de conocimientos; lo cual se verá refregado en años posteriores ya que un Doctorado cuenta con una duración de 5 años.

Amenazas:

- La competencia de universidades que los postulantes pueden optar a nivel de Nacional es alta; y más aún a nivel de la provincia de Pichincha ya que es donde se encuentran las dos mejores Universidades a nivel mundial.
- Otras Universidades cuentan con normativas nuevas de admisión; no esperan a que los postulantes culminen los estudios de colegio; sino que pretenden que ya desde un año antes de terminar el colegio ya tengan claro a qué universidad van a estudiar.
- Los convenios internacionales que cuentan las otras universidades; son un plus y una gran competencia que tenemos; a tal repercusión que esto puede influir en la decisión de los postulantes a una Universidad.
- Los estudiantes graduados deciden realizar intercambios antes de comenzar a postularse a las universidades, viajan al exterior y son tentados por las ofertas académicas de otras universidades en sus lugares de estadía, lo cual genera que las opciones de universidades del Ecuador queden en segundo plano.

2 MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de titulación trata sobre el desempeño y experiencias de las áreas de atención e información que tienen las Universidades Privadas, primeramente, se pretende determinar las definiciones de los temas a tratar, para luego enfocar la investigación en los factores claves, como las buenas prácticas que se están empleando actualmente, incluyendo las Normas ISO enfocadas al tema en estudio y finalmente, se expondrán algunos casos de éxito en otras Universidades que han implementado un modelo de gestión como el que se propone en este trabajo.

2.1 ATENCIÓN AL CLIENTE

Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. En caso de que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus clientes (definición ABC, 2017).

Según Couso (2006) indica que todos los productos y servicios tienen cuatro dimensiones:

- **Genérica:** el producto o servicio está formado por las características comunes y mínimas.
- **Esperada:** añade a la dimensión genérica todos los servicios tradicionales que espera el cliente.
- **Aumentada:** ésta añade a lo esperado una serie de beneficios que el cliente no espera, excede sus expectativas y por tanto puede producir muchas satisfacciones.
- **Potencial:** cuando los beneficios aumentados han perdido su poder de incrementar satisfacción, los proveedores deben centrarse en el

producto potencial, que incluyen todas las cosas que podrían hacerse para atraer y mantener a los clientes y que en el futuro se pueden añadir al producto aumentado.

Dentro del modelo de gestión, la comunicación tiene un papel fundamental en el área de información y atención al cliente. Por lo cual la teoría de la comunicación define que “El objetivo de un sistema de comunicación consiste en asegurar entre una fuente de información y un destinatario una relación mediante la cual la primera afecte la conducta del segundo.” (Garretón, 1975, p. 90).

El sistema de comunicación que se utiliza para brindar información es a través del diálogo que se tiene con los postulantes y estudiantes de las universidades. Para esto es esencial identificar los errores constantes que se están practicando al interior de la empresa/negocio y definir las posibles mejoras a eventos tan desafortunados que generan una mala experiencia para cada cliente.

Un ejemplo claro de una mala experiencia y que molesta mucho al cliente es el incumplimiento y peor aún que el cliente requiera ayuda para poder solucionar inconvenientes y no exista un verdadero apoyo organizacional por motivos internos que muchas veces se desconocen y no se informa adecuadamente a las personas. Los clientes no son indiferentes para las empresas, tal vez en varias oportunidades no saben qué hacer con ellos y no saben darle la suficiente importancia porque no piensan que en algún momento se cansen e indudablemente se cambien a donde les brinden un servicio de calidad. (Ruiz Rodriguez & Sánchez Garzón, 2017).

El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa, "la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de

personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales". (EFQM y TQM, 1999).

(Club Excelencia en Gestión, 2017) indica que dentro de este modelo se encuentra un esquema lógico que se denomina REDER, a continuación, se describen con detalle los elementos que lo componen:

- **Enfoque:** Este abarca lo que una organización ha planificado hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque estará, sólidamente fundamentado, es decir, tendrá una lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades de todos los grupos de interés; y, por otra, estará integrado, es decir, apoyará la política y estrategia y, cuando así convenga, estará vinculado a otros enfoques.
- **Despliegue:** Se ocupa de lo que hace una organización para desplegar el enfoque. En una organización considerada excelente, el enfoque se implantará en las áreas relevantes y de un modo sistemático.
- **Evaluación y revisión:** Aquí se aborda lo que hace una organización para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una organización considerada excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ello en identificar, establecer prioridades, planificar e implantar la mejora.
- **Resultados:** Este elemento se ocupa de los logros alcanzados por una organización considerada excelente, mostrara tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido, los objetivos serán adecuados y se alcanzaran, y el rendimiento será bueno comparado con el de otras organizaciones y será consecuencia de los enfoques.

Además, el ámbito de aplicación de los resultados abordara las áreas relevantes.

Jimenez. (2013) indica que el recurso humano es sumamente importante en la consecución de la calidad, es prácticamente lo único que la competencia no puede copiar, por lo que es un bien invaluable. En empresas de servicios, esto cobra mayor relevancia porque el personal interactúa con el cliente. Existen dos tipos de personal para una empresa de servicios:

- Personal de Front Desk o de atención directa al cliente
- Personal de Back Office, o de soporte en la atención al cliente.

Chaviano. (2016) indica en su artículo que perder a un cliente cuesta cuatro veces más que atraerlo. Igualmente, reducir las tasas de deserción de clientes tan solo en un 5 por ciento puede aumentar los beneficios en un 80 por ciento, un porcentaje muy imponente en términos de ganancia.

Un estudio de la firma McKinsey. (2015) concluyó que 7 de cada 10 clientes que se pasan a la competencia lo hacen como reacción a un mal servicio.

La medición de la satisfacción del cliente, según (Salinas, 2017, pág. 75) puede y debe ser vista como un proceso, es decir, como una secuencia continua de actividades, de las cuales se destacan las principales:

1. Identificación de las necesidades y expectativas del cliente
2. Captura de datos mediante mediciones cualitativas y cuantitativas
3. Proceso de datos y obtención de información;
4. Integración de los resultados obtenidos para la mejora de la gestión de las áreas claves de la empresa.

2.2 NORMAS REFERENTES

Las normas que conciernen a las “buenas prácticas” para atención al cliente son aquellas que ayudaran a darnos los lineamientos que deberá tener el Modelo de Gestión que plantea el presente trabajo de titulación, para su correcta implementación.

En general el concepto de “buenas prácticas” se refiere a toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto. (Definiciones ABC, 2017)

El análisis de la competencia es un factor importante dentro de las buenas prácticas, ya que es indispensable conocer las estrategias y el manejo de la atención al cliente que tienen las otras universidades y no, precisamente, para copiarlas, sino para poder escoger las mejores y adaptarlas al ambiente de la PUCE, esto se lo realiza, a través de un *benchmarking*, el cual ofrece una visión amplia de lo que se quiere y espera mejorar en la gestión.

2.2.1 NORMAS ISO

En el segmento de atención al cliente se valida la siguiente información de algunas normas que regulan la manera en la cual un área de atención puede relacionarse con el cliente, para así obtener como resultado la compra de un bien y la utilización de un servicio.

Las normas y estándares pueden establecerse para regular y estandarizar el comportamiento y funciones de los empleados, el tiempo de duración de la prestación de los servicios, el tiempo de atención a los clientes, el procedimiento de atención de quejas, entre otros. Una vez definidas estas normas, la empresa deberá crear e implantar sistemas tanto a nivel de empleados como de

productividad e efectividad para poder controlar constantemente que se cumplan con los estándares de calidad establecidos. (Jimenez, 2013).

Las normas ISO son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos. La alta competencia internacional acentuada por los procesos globalizadores de la economía en el mercado y el poder e importancia que ha ido tomando la figura y la opinión de los consumidores, ha propiciado que dichas normas, pese a su carácter voluntario, hayan ido ganando un gran reconocimiento y aceptación internacional. Las normas ISO son establecidas por el Organismo Internacional de Estandarización (ISO), y se componen de estándares y guías relacionados con sistemas y herramientas específicas de gestión aplicables en cualquier tipo de organización. (Keisun, 2000).

Un servicio que quiera lograr la satisfacción del cliente debe estar fundamentado en un **Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001**, ya que a través de él se asegura el desarrollo de una serie de diferentes procesos que al fin y al cabo contribuirán en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. (Keisun, 2000).

De acuerdo a la consultora (BSI, 2015) la ISO 10002 gestiona las reclamaciones de los clientes de forma más eficaz para tener más posibilidades de satisfacer sus expectativas. Puede convertir rápidamente las reclamaciones de los clientes en satisfacción, especialmente si considera las quejas como una oportunidad para mejorar lo que hace y el modo de hacerlo. Las ventajas de esta norma son:

- Lograr la eficacia operativa para identificar las tendencias y las causas de las reclamaciones.
- Solucionar más reclamaciones mediante la adopción de un enfoque más centrado en el cliente.
- Atraer al personal hacia nuevas oportunidades de formación en el servicio al cliente.

- Integrar ISO 10002 con ISO 9001, con el fin de mejorar la eficacia general.
- Supervisar y mejorar continuamente su proceso de gestión de quejas.

2.3 CASOS DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN

Finalmente, el enfoque se realizará en las áreas de atención e información que se dan en otras universidades internacionales; para conocer las prácticas que han empleado y determinar antecedentes que sean útiles para el modelo de gestión.

Universidad de Jaén:

La Universidad de Jaén. (1993) cuenta con un protocolo de atención personalizada para el alumno. Este programa está destinado a ofrecer apoyo humano y técnico, a través de una atención personalizada, para facilitarles una mayor inserción y participación dentro del ámbito universitario, en concreto se ocupa de:

- Informar, orientar y asesorar sobre los derechos y recursos existentes en la Universidad de Jaén, así como de la puesta a disposición de los mismos.
- Atender y gestionar las demandas que puedan plantearse y no puedan resolverse con los recursos existentes en ese momento.
- Plantear ante la Comisión Técnica de Atención al Estudiante con Discapacidad la resolución de los problemas que no puedan resolverse con los recursos existentes en ese momento, así como de realizar informes técnicos que procedan.

Universidad Autónoma de Barcelona:

El Espacio Europeo de Educación Superior obliga a redefinir la acción tutorial que se lleva a cabo en la universidad, entendida como el apoyo basado en la

realización personal y directa que recibe el estudiante por parte de un tutor (Tomás, 2001).

El objetivo del Plan de Acción Tutorial para Estudiantes con Necesidades Específicas (PATnee) de la FTI es garantizar que cualquier estudiante pueda seguir los estudios en igualdad de condiciones.

El PATnee va dirigido a estudiantes con alguna necesidad específica de apoyo educativo (durante todo el período universitario o sólo durante un período) derivada de: discapacidad, trastorno y otras capacidades intelectuales.

Universidad Autónoma de Madrid:

En la Universidad Autónoma de Madrid se crea la OAE, él cual es un servicio de atención a los estudiantes que lleva a cabo diferentes acciones de carácter informativo y orientativo dirigidas a los estudiantes preuniversitarios y universitarios, a los departamentos de orientación de los centros de enseñanza secundaria y de formación profesional. Las consultas que recibe se atienden de forma presencial e individualizada en la Oficina y en el Punto de Acogida situado en la explanada de Renfe, o por vía telefónica y correo electrónico. Además, es Centro de Información Juvenil de la Comunidad de Madrid y representa a la Universidad Autónoma de Madrid en Siou (UAM, 2018).

Universidad Nebrija:

La Universidad de Nebrija (2018) indica que desde el Centro de Atención al Estudiante se encargan de informar, dinamizar y atender a los estudiantes sobre cualquier cuestión de interés relativa a la vida universitaria. La figura de Atención al Estudiante (ATE) le acompaña a lo largo de la trayectoria universitaria y le ayuda con la gestión de todos los trámites y dudas asegurando la correcta resolución. Con los siguientes objetivos:

- Ser el punto de referencia y contacto para cualquier tipo de gestión a realizar en la Universidad

- Informar sobre los Servicios de la Universidad, las Becas y ayudas y las posibilidades ofrecidas por los Clubes y las diferentes actividades extracadémicas de la Vida Universitaria
- Garantizar la comunicación con el estudiante a lo largo de los trámites que solicite
- Recogida de documentación de los estudiantes, tal como la Tarjeta Universitaria Inteligente, los títulos y certificados.
- Ofrecer soporte y asesoramiento en cuestiones no académicas
- Canalizar las propuestas de mejora
- Gestionar la participación estudiantil a través del Consejo de Delegados.

2.4 CASOS UNIVERSIDADES ECUADOR

Para poder conocer más acerca de la percepción de los estudiantes de los colegios de Quito que pronto deberán optar por sus estudios académicos de tercer nivel, la Dirección de Promoción y Comunicación realiza una encuesta, cuyos resultados se presentan a continuación:

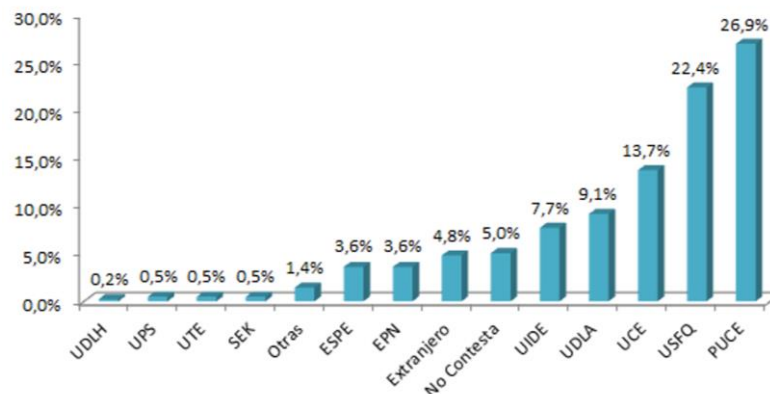


FIGURA 13 PERCEPCIÓN ESTUDIANTES

Fuente Dirección de Promoción y Comunicación

Como lo muestra la Figura 13, podemos determinar que la PUCE se encuentra como la primera opción en estudios universitarios del país. La encuesta fue realizada a varios tipos

de colegios como son; particular laico, fiscomisional, particular religioso y fiscal y de las provincias de Quito, Riobamba, Ambato y otros.

La PUCE se encuentra entre una de las mejores universidades, asimismo, es una de las primeras elecciones por las cuales los postulantes inician su proceso de inscripción. Sin embargo, su competencia también se encuentra con un alto nivel de aceptabilidad por parte de los postulantes

2.4.1 UNIVERSIDAD A

Para poder comparar el proceso de admisión de la PUCE con otra universidad, se realiza una visita a una Universidad que se llamará “A” para conocer el proceso de admisión que deberá seguir el postulante para que forme parte de esta y se obtiene la siguiente información:

Paso 1: el postulante deberá solicitar una consultoría, la cual la puede realizar a través de correo electrónico o vía telefónica. Los documentos que deberá presentar en la cita son copia de la cédula de identidad y copia del título de bachiller, acta de grado o certificado de encontrarse cursando el último año de colegio

Paso 2: Una vez que el postulante asista a la consultoría, la cual se trata de una explicación de las carreras de interés de grado y las formas de financiamiento y becas, se procede al pago de la inscripción para que inmediatamente pueda rendir el examen de admisión, el resultado lo podrá conocer el mismo día.

Paso 3: Una vez obtenido el resultado, podrá realizar el pago de su matrícula

Todo el proceso detallado anteriormente tiene la duración de un día, o depende de la disponibilidad de dinero que tenga los representantes legales para pagar la matrícula y reservar su cupo de ingreso a la universidad.

Se puede determinar que el proceso es más ágil y unificado entre el proceso de admisión y el proceso de pago de matrícula.

3 DIAGNÓSTICO ACTUAL

El presente capítulo, identifica y describe los procesos que se desarrollan en la DGE, en especial los que se encuentran enfocados con la atención a los postulantes a la PUCE, una vez expuestos estos datos, se plantean mejoras a los distintos procesos y servicios para brindar un servicio de enfocado en una mejor calidad de prestación.

La metodología que se utiliza en esta sección es inductiva y experimental, basada en la observación directa en el área de atención a los postulantes, identificando, así, la información más relevante que desean conocer los postulantes en su primera visita a la PUCE. De esta manera, se identifican las falencias de cada uno de los procesos que maneja la DGE.

3.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

La DGE tiene como visión efectiva acompañar a los aspirantes y estudiantes desde su contacto con la PUCE, realizando un acompañamiento integral que en los distintos procesos de admisión, beneficios económicos y titulación. Con esta visión, busca disminuir los factores que afecten al desempeño académico y el proceso de formación profesional.

Primeramente, el proceso de admisión, liderado por la Dirección de Admisiones, identifica los diferentes perfiles que cumplen las competencias para cursar los estudios de tercer nivel; basándose en los principios de: igualdad de oportunidades, méritos y capacidad, inclusión y equidad social. Cumpliendo, además, con los requisitos reglamentarios de la PUCE.

Durante este proceso, la unidad encargada de garantizar que la Dirección de Admisiones cumpla los principios ya mencionados es la DGE, por lo tanto, es esta unidad la que lidera, planifica y ejecuta el proceso en conjunto con las unidades tecnológicas y académicas.

En segundo lugar, la DGE con su Dirección de Beneficios Económicos, realiza un estudio socioeconómico a todos los postulantes que ya han sido admitidos a la PUCE, para garantizar la igualdad de oportunidades dentro de la universidad.

Una vez que el estudiante cuenta con la asignación del beneficio económico, procede a cancelar su matrícula, servicios y aranceles, mismos que pueden ser cancelados mediante cualquier forma de pago que la universidad ofrece.⁷

En tercer lugar, la Dirección de Bienestar Estudiantil genera estrategias de acompañamiento integral, con el fin de crear igualdad de oportunidades para los estudiantes de la PUCE. Parte de estas estrategias se desarrollan en distintos programas detallados a continuación:

1. Tutorías Integrales
2. Inclusión Educativa
3. Acompañamiento Psicosocial
4. Promoción de salud
5. Promoción al deporte
6. Promoción cultural

Los tres pilares mencionados anteriormente, que detallan las tres direcciones que forman parte de la DGE, tienen mayor enfoque en la PUCE matriz, lugar donde cada año cuenta con dos procesos de admisión y beca socio económica.

Con este antecedente se identificó la necesidad de implementar una nueva estrategia para proporcionar información de los procesos mencionados anteriormente. Es así como la

⁷ Ver Anexo 1

DGE, lanza la estrategia de proporcionar información “de primera mano” es decir, la información que se brinda por los estudiantes de la misma Universidad, en otras palabras, información dada entre pares. De esta manera se crea el área de información y atención en la DGE.

Esta área de la DGE es un espacio físico que cuenta con 5 escritorios en los cuales se encuentran 10 estudiantes de las facultades de Psicología, Comunicación, Lingüística y Literatura y Ciencias Administrativas y Contables), con un horario de atención continua desde las 8h00 hasta las 16h30. Responden dudas de manera personal, telefónica y por medio de correos electrónicos.

Actualmente, esta área de información atiende alrededor de 300 personas en una semana, las cuales realizan consultas sobre el proceso de admisión y proceso de becas que tiene la Universidad, pero en temporada alta (cuando los estudiantes de bachillerato ya se encuentran próximos a graduarse) existe una afluencia de 500 personas a la semana, en este punto se debe aclarar que también atienden a estudiantes ya matriculados que requieren de los servicios de las unidades de la DGE ya mencionadas.

Para los propósitos del presente trabajo de titulación se tomarán en cuenta, principalmente, dos de los procesos mencionados que son: proceso de admisión y proceso de asignación de beca socioeconómica.

En primer lugar, se describirá el proceso de admisión a la PUCE.

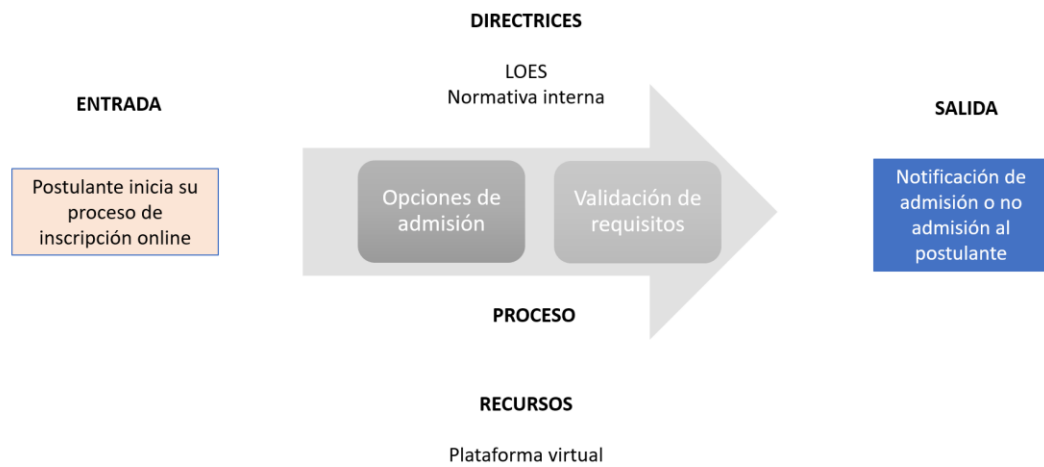


FIGURA 14 ETAPAS DEL PROCESO DE ADMISIÓN

Como se indica en la Figura 14 podemos determinar que el proceso de entrada se conforma por el postulante que inicia su proceso de inscripción vía online, elige el tipo de admisión al que desea postularse y adjunta los requisitos solicitados para que la Dirección de Admisiones los valide y finalmente concluir con el resultado del proceso que será un estudiante admitido o un estudiante no admitido.

Todo el proceso mencionado se rige bajo varias normativas que regulan a la PUCE, como son: la Ley de Educación Superior y las políticas internas propias de la universidad, estas últimas se crean o modifican, de acuerdo con las necesidades y obligaciones que tiene la universidad con los reguladores internos y externos.

Y el segundo proceso a identificar es el de asignación de beca socioeconómica:

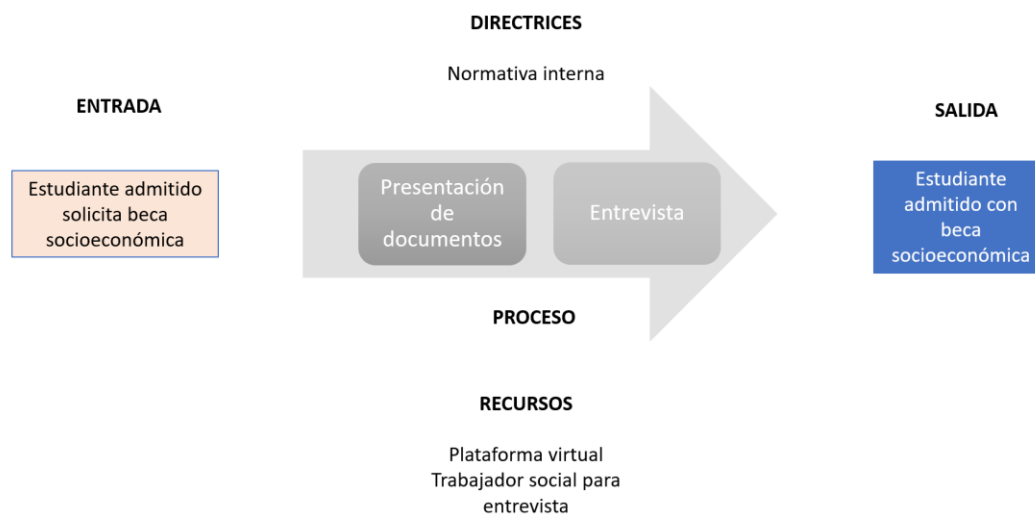


FIGURA 15 ETAPAS DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE BECA SOCIOECONÓMICA

Como se muestra en la figura 15 el proceso tiene como entrada al estudiante admitido que realiza su solicitud de beca socioeconómica, en el proceso deberá cargar ciertos requisitos en la plataforma virtual a ser evaluados según normativa interna de la Universidad, para luego agendar una entrevista con el trabajador social y finalmente conseguir a un alumno admitido con asignación de la beca socioeconómica

3.2 PROCESO DE ADMISIÓN

3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La Dirección de Admisiones es la encargada de planificar todo proceso que un aspirante debe realizar al momento de presentar su postulación a la PUCE,

El proceso inicia con el envío de un oficio por parte de la Dirección General Académica a la DGE solicitando una reunión para realizar el cronograma de actividades en el cual se definirán las fechas de las actividades a realizarse durante el proceso de admisión

Las Direcciones que asisten a esta reunión son las siguientes:

- Dirección General de Estudiantes: encargada de la ejecución de todo el proceso de admisión de los postulantes.
- Dirección General Académica: encargada de definir la oferta académica y el número de cupos que se podrá ofertar en el periodo académico por iniciar.
- Dirección de Tesorería: encargada de los cobros de los comprobantes de pago del proceso de inscripción
- Dirección de Informática: encargada de realizar la página web, formularios de inscripción y links necesarios para la postulación en el proceso de admisión.

Una vez definidas las fechas del cronograma, se inicia el proceso de admisión, la Dirección de Informática se encarga de realizar los formularios y links con el apoyo de una profesional de admisiones para activar la página web y que los postulantes puedan iniciar su proceso de inscripción.

El postulante al conocer las fechas de inscripciones podrá iniciar su proceso diligenciando el formulario de inscripción, una vez registrado toda su información les llegará un correo electrónico con el comprobante de pago.

El principal inconveniente en esta parte del proceso es que los aspirantes reciben el correo de su comprobante de pago en su bandeja de spam o correo no deseado, porque los servidores de correo han creado filtros para que todo correo que no reciba la persona de manera muy consecutiva vaya directamente a bandeja de spam. Por tal motivo el postulante no revisa esas bandejas y los correos dependiendo la configuración del equipo de cada servidor puede eliminarse automáticamente a los dos días de haber recibido el comprobante de pago, esto ocasiona un reproceso al momento de volver a reenviar el correo.

La Dirección de admisiones es la encargada de verificar cuales son los postulantes que han cancelado sus comprobantes, para esto utiliza la plataforma del sharepoint, en caso de no haberlo realizado, se procede a enviarles un correo recordatorio del pago,

nuevamente con la información de los medios de pago que maneja la Universidad. En caso de que el postulante no cancele su inscripción, no podrá continuar con el proceso de admisión

Cuando el postulante cancela su comprobante de pago, le llegará un correo con el link del segundo formulario de inscripción en el cual deberá seleccionar el tipo de admisión al cual desea postularse

La PUCE cuenta con los siguientes tipos de admisión que se detallan a continuación:

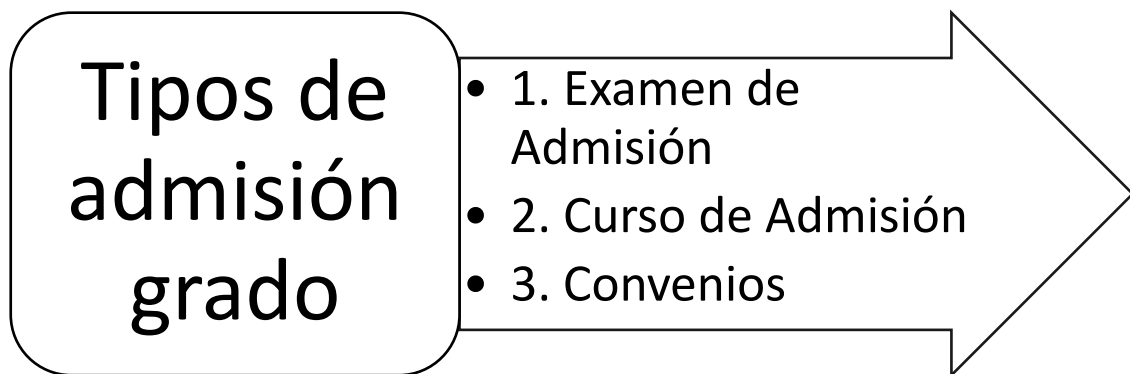


FIGURA 16 OPCIONES DE ADMISIÓN

Examen de Admisión

Este no es un examen de conocimiento, sino que busca medir ciertas aptitudes de los aspirantes que postulan a la Universidad. Estas aptitudes son: Razonamiento Abstracto, Numérico y Verbal, así como Comprensión Lectora. Este examen mide estas aptitudes en 75 preguntas y tiene una duración de 75 minutos.

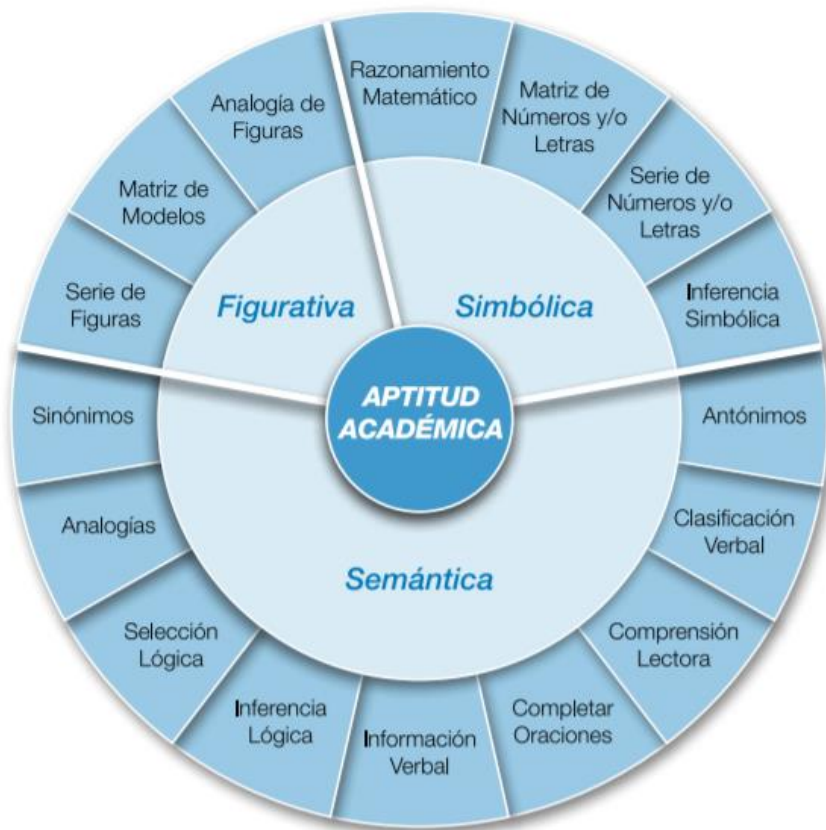


FIGURA 17 INSTRUCTIVO EXAMEN APTITUD ACADÉMICA

Fuente: (Admisiones, 2019)

La Dirección de Admisiones verifica en el sistema UXXI, cuáles son los postulantes que rendirán el examen de admisión, se deberá verificar si todos los postulantes se inscribieron en el formulario, caso contrario tenemos el segundo re-proceso de enviar nuevamente el enlace mediante correo electrónico indicando a los postulantes que cumplan con ingresar la información solicitada en el formulario.

Una vez que se cuente con la lista de los postulantes se envía a la Dirección de Tecnologías de la información, para que puedan crear las cuentas y enviar un correo a los postulantes 48 horas antes de rendir el examen, ya que podrán practicar por dos ocasiones un examen modelo.

Los postulantes son notificados con un correo electrónico en el cual se detalla el nombre de usuario y contraseña temporal, mismo que deberá ser validado por cada uno, para que procedan a repasar un simulador de examen por dos únicas oportunidades. En esta parte del proceso se puede observar el tercer reproceso ya que la Dirección de Admisiones debe verificar que todos los postulantes se encuentren inscritos en el examen, es decir hayan validado sus credenciales, caso contrario no podrán rendir el examen y el día del examen se deberá realizar una validación manual a cada uno de los postulantes que no lo hayan realizado.

La Dirección de Admisiones al contar con la lista de estudiantes que rendirán el examen, coordinará la logística del día señalado en el cronograma, estas actividades son las siguientes:

- Contratación de psicólogos graduados en la PUCE
- Armar cajas de soporte que contengan hojas en blanco, lápices y las listas de los postulantes, cada aula consta con aproximadamente 30 estudiantes

El proceso de la logística de examen se realiza en la Dirección de Informática, y asiste todo el personal de la Dirección de Admisiones. Una vez concluido el proceso, se cuenta con la plataforma de Moodle, misma que nos reporta las notas obtenidas por cada uno de los postulantes que rinden el examen.

La directora de admisiones es la encargada de validar las notas de los postulantes y emitir las listas de los estudiantes admitidos y no admitidos.

Para que un postulante sea admitido debe obtener un puntaje estándar mínimo de 40 en su examen de admisión, mismo que es equivalente a obtener 31 aciertos mínimos sobre las 75 preguntas que conforman el examen en las tres áreas: 25 preguntas de razonamiento verbal, 25 preguntas de razonamiento numérico y 25 preguntas de razonamiento abstracto. Sin embargo, para las dos carreras con mayor demanda que son Medicina y Derecho, el ingreso será para los mejores puntajes obtenidos en el examen de admisión de acuerdo con el cupo fijado para el ingreso.

La Dirección de Admisiones es la encargada de informar mediante un correo personalizado a cada uno de los postulantes el resultado de su proceso de admisión.

Curso de Admisión

Como lo indica la descripción del curso en la página de la PUCE.

“El curso de admisión de la PUCE – Sede Quito tiene por objetivo desarrollar y fortalecer capacidades de aprendizaje generales y específicas correspondientes al área de conocimiento de interés del aspirante, así como también garantizar una adecuada orientación vocacional y profesional que permita una correcta elección de carrera, convirtiéndose en una alternativa de ingreso a las diferentes carreras de la PUCE – Quito.” (PUCE, 2019)

Cuando el postulante opta por esta opción, únicamente deberá pagar su inscripción y el valor del curso para que automáticamente sea admitido al curso de admisión.

La Dirección de Admisiones será quien realice las listas de estudiantes admitidos al curso para ser enviado a la Coordinación de este.

Convenios

Otro tipo de admisión a la cual pueden postular el interesado es por convenio, la universidad ha firmado convenios con instituciones educativas a nivel de bachillerato, a continuación, se detalla los dos tipos de convenios a nivel nacional con admisión directa que cuenta la PUCE:

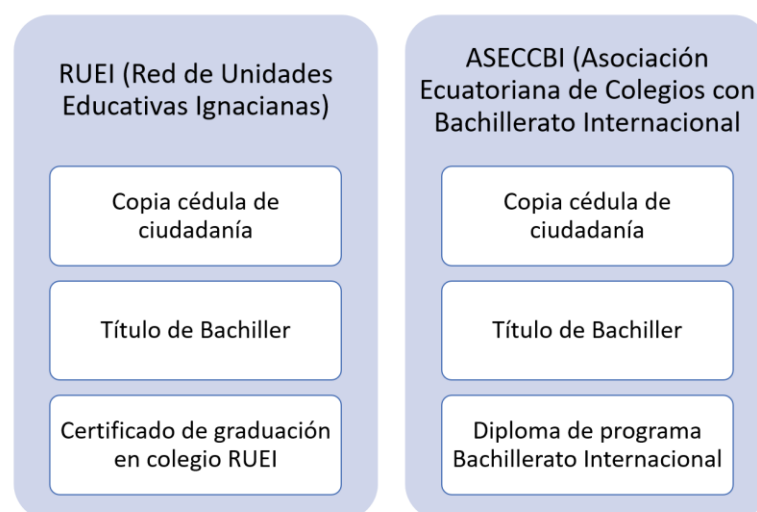


FIGURA 18 CONVENIOS ADMISIÓN DIRECTA

La Dirección de admisiones es la encargada de validar el pago de inscripción para de ahí verificar que el estudiante cumpla con los requisitos detallados en la figura 19 para ser admitido automáticamente; ambos convenios no cuentan con cupos para las carreras de Medicina y Derecho, por ser consideradas de alta demanda.

Todo el proceso de admisión descrito lo podemos observar en el flujo del proceso de admisión⁸.

3.2.2 ANÁLISIS DEL PROCESO

Una vez que se realiza la descripción del proceso de admisión, se procede a realizar un análisis de valor agregado⁹ en el cual se enumera cada una de las actividades que realiza la DGE, y se obtiene los siguientes resultados:

⁸ Ver Anexo 2

⁹ Ver Anexo 3

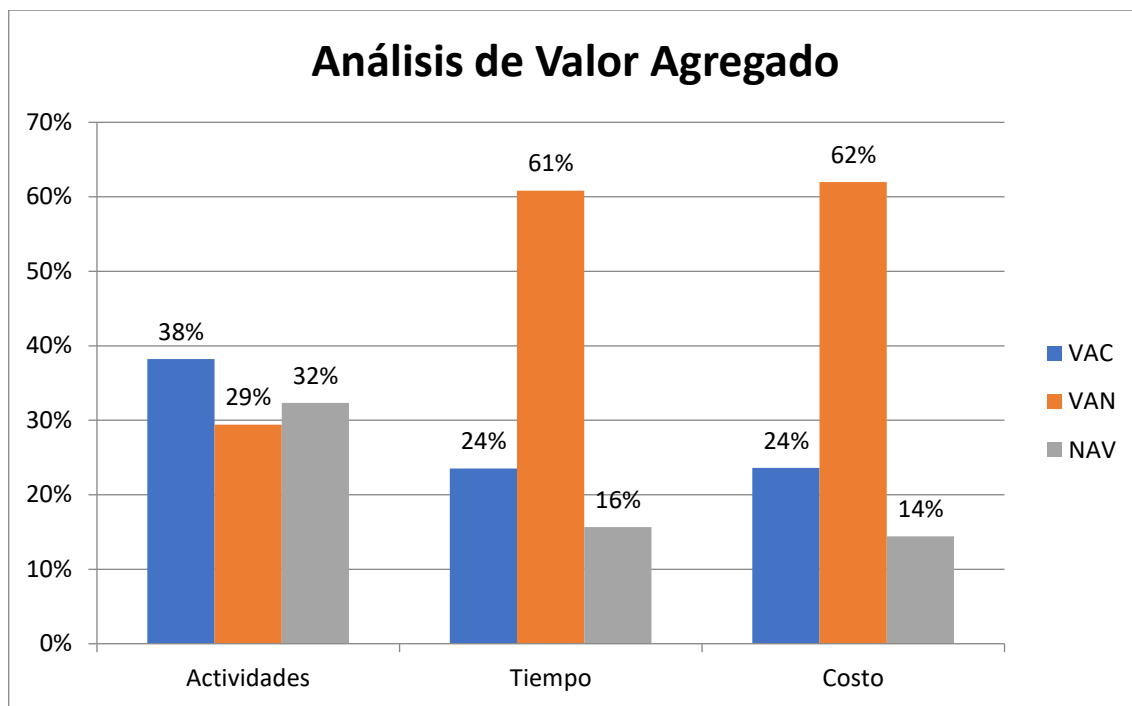


FIGURA 19 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO DE ADMISIÓN

Como lo indica la figura 19, se observa que la mayor cantidad de actividades laborales que se desempeñan en la Dirección de Admisiones son realizadas por la profesional de admisiones, las esperas y reprocesos que se generan, es porque el proceso de verificación es manual.

Las verificaciones se realizan en cada paso, el 60% del costo del personal cubre el control del proceso de inscripción.

Se debería realizar un seguimiento a cada estudiante indicando el proceso que debe seguir, para reducir los controles que se realizan. Y que disminuyan los reprocesos en gran cantidad al contar una claridad en el proceso que el postulante debe realizar para cumplir con su proceso de inscripción y admisión a la PUCE.

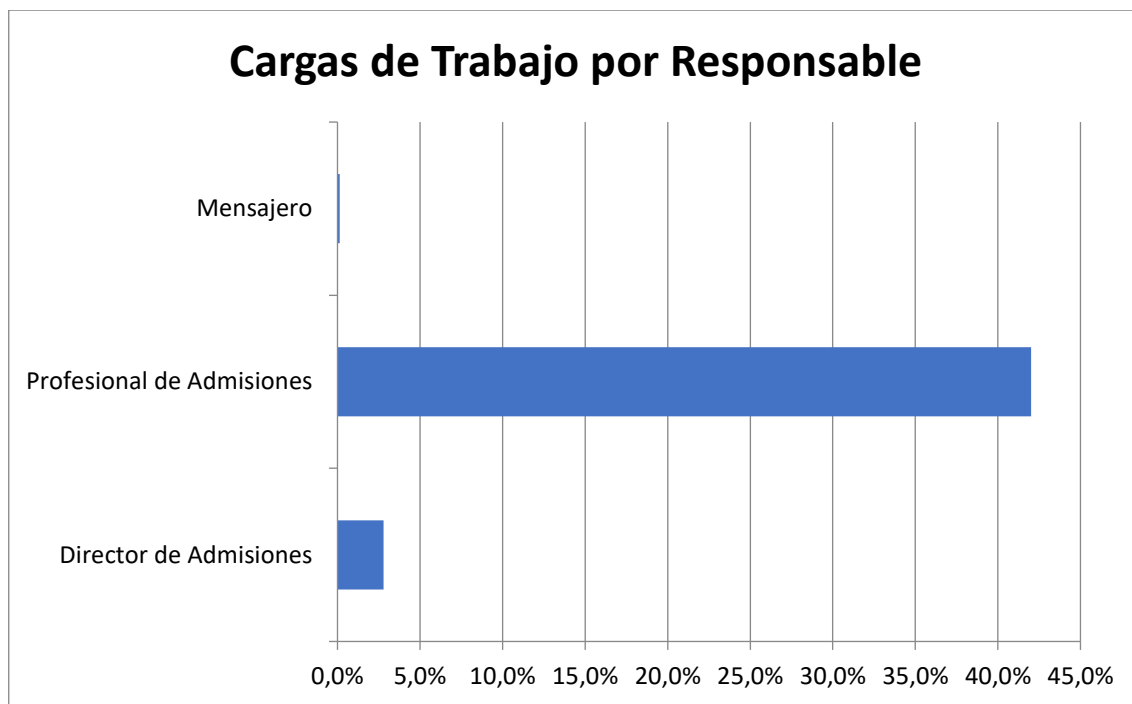


FIGURA 20 CARGAS DE TRABAJO DIRECCIÓN DE ADMISIONES

Como se muestra en la Figura 20 la mayor carga laboral se encuentra en la profesional de admisiones que es la persona encargada de la planificación y desarrollo de todo el proceso de inscripción que los postulantes deben realizar para formar parte de la PUCE.

Se debe tener en cuenta que, durante el año completo, la PUCE cuenta con dos periodos académicos, es decir se deberá realizar dos procesos de admisión, el proceso por lo general tiene una duración de 4 meses cada uno, y son los meses que mayor demanda de trabajo existe dentro de la Dirección de Admisión.

3.2.3 DESEMPEÑO DEL PROCESO

Para poder evaluar el desempeño de proceso de admisión, se compara los dos últimos periodos académicos: 2018-02 y 2019-02, esto debido a que la mayor afluencia de postulantes de la región Sierra culminan sus periodos de clases en los meses de junio y julio.

A continuación, se presenta el cuadro comparativo de los resultados obtenidos en el proceso de admisión en los periodos 2018-02 y 2019-02:

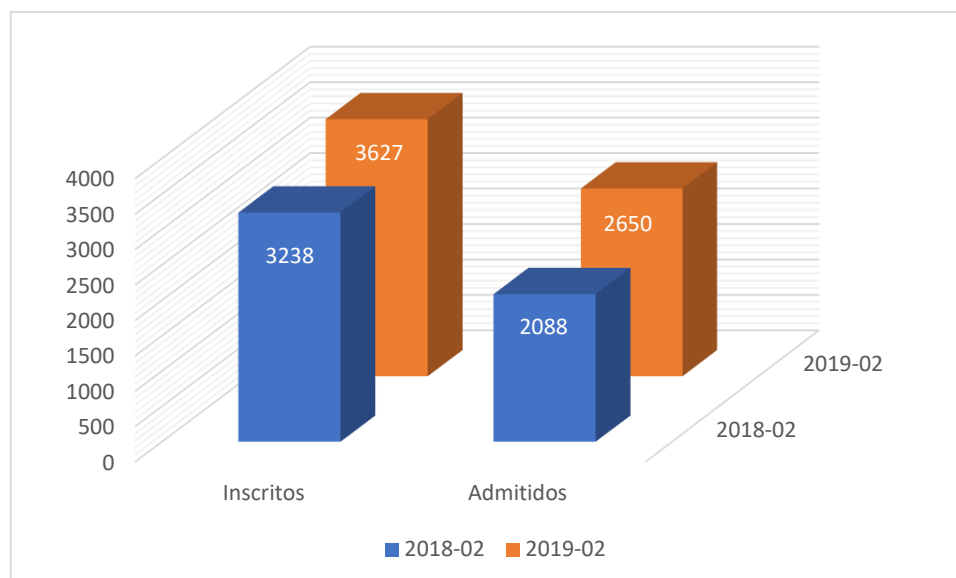


FIGURA 21 INSCRITOS VS ADMITIDOS

Fuente: (Dirección de Admisión, 2019)

Como se muestra en la Figura 21 podemos determinar los siguientes porcentajes de incremento:

- Se incrementa en un 12% el número de inscritos en relación con el periodo 2018-02 (389 inscritos más).
- Se incrementa en un 27% el número de admitidos en relación con el periodo 2018-02 (562 admitidos más).

De esta manera, se evidencia mayor eficiencia en el proceso de admisión asegurando los estándares de calidad en los perfiles de ingreso, así todo aspirante admitido debió superar la puntuación histórica de admisión a la universidad que es la Puntuación T 40 en el examen de admisión. De igual manera, en el curso de admisión la aprobación es global y el promedio de ingreso es de 30/50 puntos.

Se debe señalar que, un logro importante en el proceso de admisión del segundo período académico 2019 fue mejorar el porcentaje de aspirantes admitidos/inscritos, que pasó del

64% del periodo 2018-02 al 73% en el periodo 2019-02, es decir subió 9 puntos porcentuales.

Para el proceso de admisión actual, se mantuvo la plataforma informática implementada en el segundo período académico 2018. Se realizó una mejora al tema de pagos de inscripción a través de incorporar en la página web el botón de pagos PUCE para que puedan pagar inmediatamente después de haber realizado el registro de datos. Se continuó con la plataforma para la inscripción y envío de resultados 10 días después de la aplicación del examen de ingreso que evita que los aspirantes esperen demasiado tiempo para sus resultados de admisión, lo que permite un mejor servicio y seguimiento a los aspirantes agilizando el proceso de admisión.

Adicional, para el segundo periodo académico 2019 se implementó el proyecto “Gestión de Aspirantes” que busca brindar un acompañamiento personalizado a los aspirantes durante sus procesos de admisión y matrícula a través de un equipo de 26 estudiantes conformado de 11 facultades.

De igual manera, se continuó con la práctica de establecer una fecha específica para la administración del examen de admisión para la carrera de Medicina, al ser la carrera de mayor demanda y donde el ingreso de estudiantes depende de los cupos fijados.

3.2.4 ASPECTOS DÉBILES Y FUERTES

En el proceso de admisión correspondiente al segundo periodo académico 2019 se presenta los siguientes aspectos débiles y fuertes que se han encontrado al realizar el diagnóstico actual:

Aspectos Débiles	Aspectos Fuertes
Desconocimiento de los procesos de la DGE, por parte del personal administrativo	Cada persona se encuentra a cargo de su proceso, conoce a cabalidad todas las casuísticas propias de sus labores asignadas y se encuentran en capacidad de resolver todo tipo de inconveniente suscitado en el día a día
Personal de admisiones se enfoca únicamente en tipo de admisión asignado	Personas capaces de desenvolverse correctamente en el proceso de admisión asignado, podrá responder a cualquier duda de los postulantes
Liderazgo de funciones	Las personas designadas al cargo de las Direcciones que conforman la DGE, tienen el perfil adecuado para el proceso que les ha sido asignado
Solo una persona sabe manejar el sistema académico UXXI	Se minimizan errores al ser solo una persona encargada de parametrizar el sistema académico UXXI
Ingreso de nuevo personal a la Dirección de Admisiones	Ingreso de nuevo personal, que aportan nuevas ideas y llegan con una diferente visión estratégica
Falta de capacitación al área de atención a postulantes	Se incorpora el área de atención a los postulantes, con el objetivo de centralizar la información de todos los procesos que maneja la DGE en un solo sitio
Horarios rotativos del área de atención a postulantes	Se ofrece nuevas plazas de empleos a los propios estudiantes de la PUCE, para que laboren en el área de atención a los postulantes

3.3 PROCESO DE BECA SOCIOECONÓMICA

3.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El beneficio de beca socioeconómica otorga la PUCE a sus estudiantes desde el inicio de formación de grado, basado en los principios de equidad y justicia sobre el que la Universidad fue fundada.

La Dirección de Beneficios Económicos es la encargada de realizar el proceso de asignación de beca socioeconómica mediante el análisis de las condiciones económicas del estudiante y su grupo familiar para determinar su capacidad de pago de la colegiatura y así determinar una subvención que oscilan entre el 25% al 55% por ciento sobre el costo real de la carrera.

El Proceso inicia con una reunión previa para realizar el cronograma de actividades a realizarse en el proceso de beca socioeconómica, como primera actividad se debe parametrizar el sistema y activar el enlace de la página web al que ingresará el estudiante para aplicar a este beneficio.

Se procede a enviar un correo a todos los estudiantes admitidos a la PUCE con su nombre de usuario y clave, el estudiante que desee optar por el beneficio de beca socioeconómica deberá ingresar a la página web de la PUCE, para iniciar la postulación como lo muestra el siguiente gráfico:



FIGURA 22 ACCESO BENEFICIO BECA SOCIOECONÓMICA

Fuente: (Sistema Beca Socio Económica, 2020)

El coordinador técnico de la dirección será quien valide el número de postulantes que ingresaron al sistema, a los estudiantes que no han ingresado se procederá a enviarles nuevamente el correo con las indicaciones que requieren para validar sus credenciales, es por consecuencia el primer reproceso.

Una vez que ingrese al sistema deberá diligenciar su solicitud, llenando la información socio económica que se le solicita, tanto del estudiante como de su núcleo familiar con el que vive. Además de cargar los siguientes requisitos dependiendo de la situación familiar en la que se encuentre

Requisitos obligatorios:

1. Copia de título de bachiller o acta de grado o certificado digital del título de bachiller obtenido del sistema de consulta en línea del Ministerio de Educación
2. Copia de las cédulas de identidad de quienes conforman el grupo familiar
3. Copia de los 3 últimos estados de cuenta (corriente ahorros y tarjetas de crédito, 3 últimos meses)
4. Croquis de la dirección de domicilio actual

Otros requisitos:

- Estudiantes casados, copia de la cédula con el cambio de estado civil; en el caso de estudiantes que mantengan una unión de hecho, el documento probatorio emitido por juez o notario público.
- En caso de que el estudiante tenga hijos, presentar la partida de nacimiento de hijo/a
- Último formulario de declaración de impuestos a la Renta e IVA en caso de tener RUC o RISE (aplica para estudiantes y representantes). Si no declaran impuesto a la Renta e IVA no debe presentar ningún documento
- En caso de desempleo de los representantes, debe presentar el mecanizado del IESS actualizado
- Tabla de amortización de crédito hipotecario (una sola vivienda) si los representantes tienen este tipo de crédito actualmente
- Vivienda arrendada, copia del contrato vigente
- Discapacidad, presenta tu carne emitido por la autoridad competente
- Enfermedades catastróficas o degenerativas del estudiante o miembro de su familia, presenta el respectivo certificado médico actualizado emitido por el Ministerio de Salud Pública o IESS
-

Una vez que el estudiante ingrese al sistema, la primera información a diligenciar son los números de cédulas de los representantes legales, que pueden ser los padres de familia o familiares o personas que pagarán su colegiatura. Son dos representantes por estudiante. El coordinador técnico enviará estos datos al buró de crédito, quien remitirá a la Dirección de Beneficios Económicos la información crediticia de cada uno de los representantes, que servirá para validar la información de los demás campos diligenciados por el estudiante, en caso de que los valores de ingresos y egresos no concuerden, el trabajador social al momento de realizar la entrevista le preguntará sobre los campos inconsistentes de la solicitud.

El mayor reproceso que se identifica se da al momento de enviar la información al buró de crédito ya que el envío se realiza los lunes de cada semana y en caso de no contar con la información completa, el tiempo de espera incrementa.

La Dirección cuenta con pasantes, quienes validarán cada una de las solicitudes de beneficio y los requisitos que adjunte cada estudiante, se procederá a enviar un correo con la notificación de fecha y hora de la entrevista que se realizará en la DGE por parte de un trabajador social y en caso de necesitar requisitos adicionales, se incluirá la descripción de estos en el correo de notificación.

En caso de que el estudiante no asista a la cita agendada, se le llamará telefónicamente para reagendar la entrevista en otra fecha y hora de acuerdo con la disponibilidad de tiempo del estudiante.

Una vez que el estudiante asista a la entrevista personal, la cual tiene una duración aproximada de 45 minutos, será evaluado por un trabajador social de la Dirección de Beneficios Económicos, quien validará toda la información, evaluará todas las casuísticas que se hayan encontrado en el formulario que diligenció el estudiante, y en caso de haber encontrado grandes diferencias entre los documentos de sustento y la información diligenciada, se solicitará presentar documentos adicionales, dependiendo el caso, para así proceder asignarle una categoría de descuento.

En la siguiente tabla podemos conocer las equivalencias de las categorías en las que se divide el beneficio de beca socioeconómica:

TABLA 4 EQUIVALENCIAS DE BECA SOCIOECONÓMICA

Categoría	Equivalencias
A	55%
B	45%
C	35%
D	25%
E	Costo Real

El Director de Beneficios Económicos será quien revise las categorías asignadas, el trabajador social cargará el beneficio de beca socioeconómica en el Sistema Universitas UXXI, para que cuando el estudiante se acerque a retirar su comprobante de pago en la secretaría de su Facultad, ya pueda visualizar el descuento al cual fue asignado.

El cálculo del descuento se realizará de acuerdo con el área de conocimiento (Facultad) y al número de créditos (materias) en la que el estudiante se matricule, según consta en la tabla de aranceles¹⁰

Todo el proceso descrito lo podemos observar en el flujo del proceso de beca socioeconómica.¹¹

3.3.2 ANÁLISIS DEL PROCESO

Para medir el desempeño del actual proceso de beca socioeconómica, se procederá a realizar un análisis de valor agregado¹², para así determinar las actividades que pueden generar reprocesos o si a su vez existen actividades con tiempo de espera muy alto como se indica en la figura a continuación:

¹⁰ Ver Anexo 4

¹¹ Ver Anexo 5

¹² Ver Anexo 6

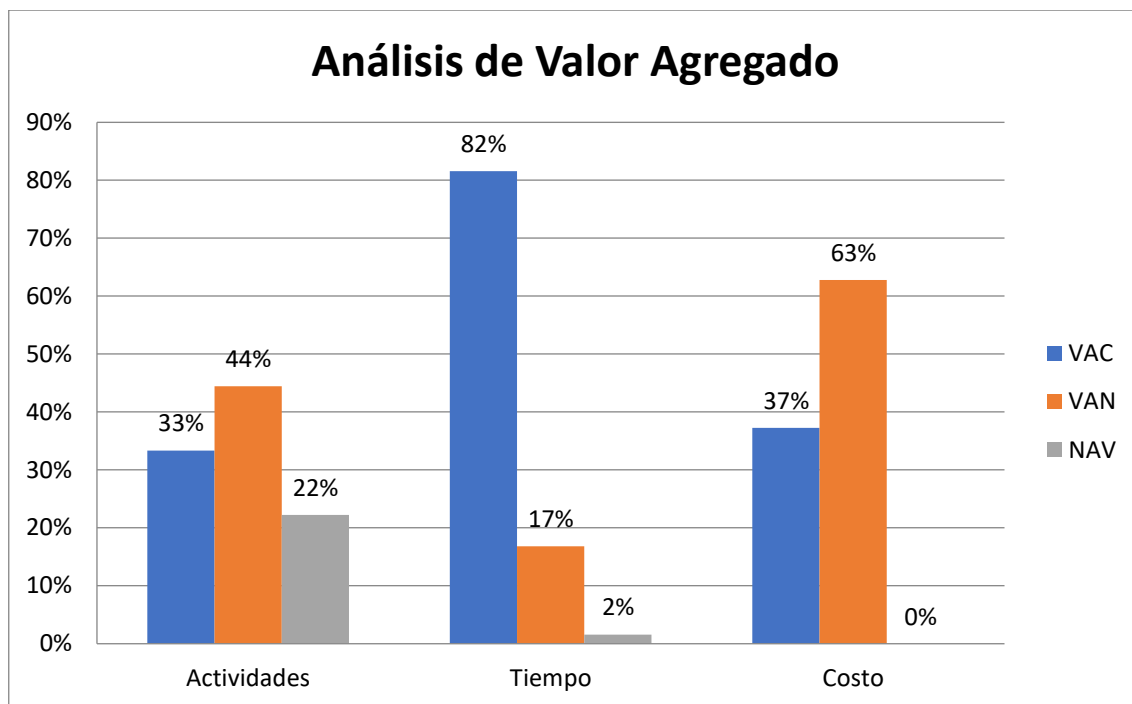


FIGURA 23 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO DE BECA SOCIOECONÓMICA

Como se indica en la figura 23 el mayor porcentaje de tiempo está dedicado a todos los estudiantes admitidos a la PUCE, con el fin de asignarles una categoría justa de pago, por lo cual la principal actividad que se realiza está enfocada al estudiante en tiempo, costo y actividad. Una vez que se determina la categoría se puede obtener el índice de ingresos económicos que la Universidad recibirá durante el semestre académico.

El valor agregado al cliente es el principal enfoque que tiene la Dirección de Beneficios Económicos al ser quien determine el porcentaje de descuento y ayuda económica que deberán dar a los estudiantes, con el principal objetivo de garantizar la matrícula del estudiante, ya que no existe mérito en tener una gran cantidad de estudiantes admitidos, sino cumplen con el proceso de matriculación.

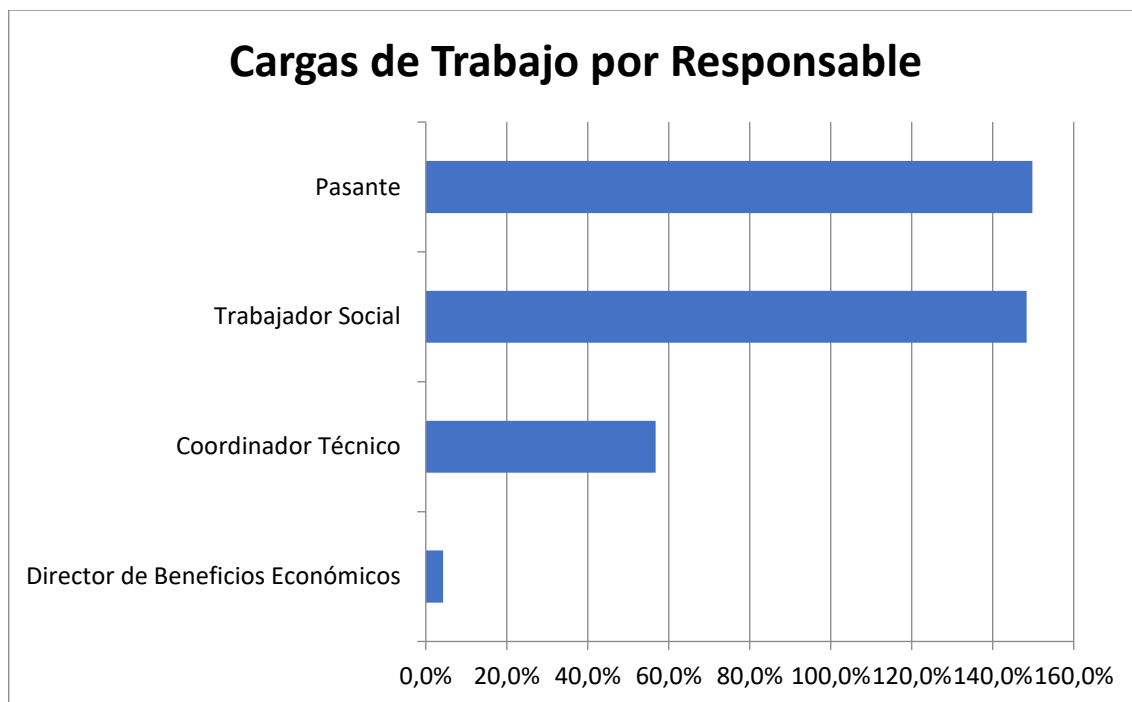


FIGURA 24 CARGAS DE TRABAJO PROCESO DE BECA SOCIOECONÓMICA

De acuerdo con la Figura 24 se observa que el trabajador social y el pasante son quienes tienen la mayor carga laboral, debido a que el proceso de categorización lo deben realizar rigurosamente, el pasante será quien revise la información recibida por el buró de crédito y asignará el trabajador social para la entrevista, de igual manera la segunda carga laboral está en el trabajador social debido a que es la persona que se encarga de realizar el proceso de entrevista a todos los estudiantes admitidos.

Estas cargas laborales se dan por periodo académico, es decir dos veces durante el año, pero también en el proceso ingresan los estudiantes que ya se encuentran cursando el cuarto semestre deberán realizar una revisión obligatoria de categoría, y para lo cual es otra carga adicional después del proceso de admisión a la PUCE.

3.3.3 DESEMPEÑO DEL PROCESO

Para poder determinar los resultados del actual proceso de Beca Socioeconómica, realizaremos la comparación de los dos últimos periodos académicos con mayor demanda

como lo son el 2018-02 y 2019-02, esto debido a que la mayor afluencia de postulantes de la región Sierra culminan sus periodos de clases en los meses de junio y julio.

En ambos periodos académicos se realizó el mismo proceso de asignación del beneficio de beca socioeconómica, con la diferencia que a los estudiantes del periodo 2019-02 tienen dos opciones:

1. Realizar el proceso de asignación de beca socioeconómica
2. Optar por un descuento de beca directa del 25% de descuento sobre el costo real de la carrera, equivalente a una categoría D, con duración de un año, una vez cumplido el año, el estudiante tendrá la obligación de realizar el proceso de beca socioeconómica.

3.3.3.1 ESTUDIANTE ADMITIDO MATRICULADO

Para el análisis del estudiante admitido matriculado, a continuación, tenemos la comparación de los periodos académicos, se obtiene los siguientes resultados:

TABLA 5 ADMITIDOS VS MATRICULADOS

Período Académico	Admitidos	Matriculados
2018-02	2088	1467
2019-02	2650	1783

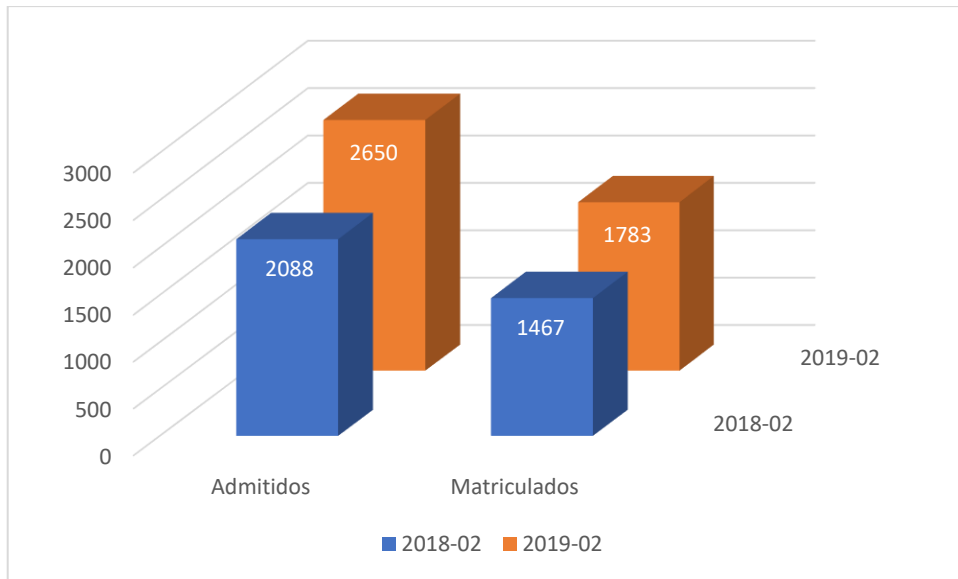


FIGURA 25 ADMITIDOS VS MATRICULADOS

Fuente: (Admisiones, 2019)

Como lo indica la Figura 62 podemos observar que se da un incremento de 22% el número de matriculados en relación con el periodo 2018-02 (316 matriculados más).

En cambio, el porcentaje de aspirantes matriculados/admitidos bajo 3 puntos porcentuales, del 70% en el periodo 2018-02 al 67% en el periodo 2019-02.

Al cierre del segundo periodo académico 2019 se obtuvo las siguientes cifras:

TABLA 6 ESTADO BECA SOCIOECONÓMICA ESTUDIANTE ADMITIDO

Estado de Beca	Número
Beca Socioeconómica asignada	2013
No realiza proceso de Beca Socioeconómica	445
Beca Directa del 25%	192
TOTAL	2650

Fuente: (Admisiones, 2019)

Como lo muestra la tabla 6 del grupo total de estudiantes admitidos, 2013 estudiantes realizaron el proceso de asignación de beca socioeconómica, 192 estudiantes optaron por el beneficio de beca Directa del 25% y 445 estudiantes no realizaron ninguno de los dos procesos activos.

De los 2013 estudiantes admitidos que realizaron el proceso de beca socioeconómica se obtienen los siguientes resultados de acuerdo con las 5 categorías:

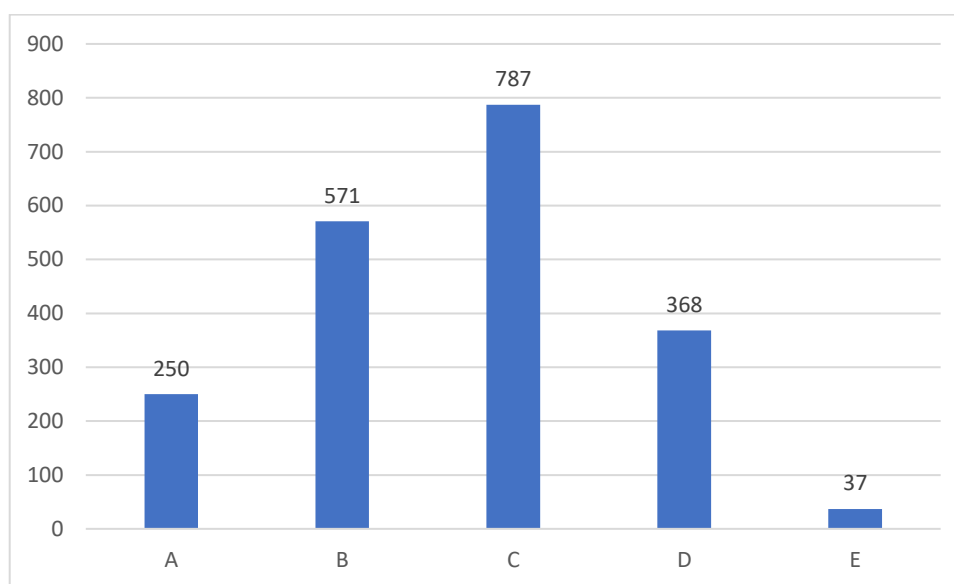


FIGURA 26 ESTUDIANTES ADMITIDOS CON CATEGORÍA DE BECA SOCIOECONÓMICA

Fuente: (Admisiones, 2019)

Luego del proceso de entrevistas podemos observar que el mayor número de estudiantes se encuentran asignados a la categoría C.

Son 1783 estudiantes admitidos matriculados que de acuerdo con su asignación de categoría se detallan a continuación:

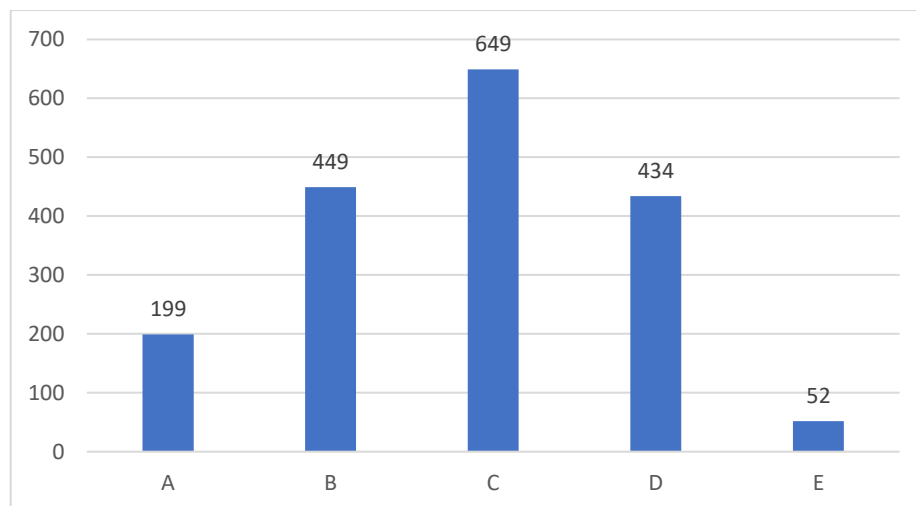


FIGURA 27 ESTUDIANTES ADMITIDOS MATRICULADOS CON CATEGORÍA DE BECA SOCIOECONÓMICA

Fuente: (Admisiones, 2019)

Al final del proceso podemos concluir que del periodo académico 2019-02 se obtuvo los siguientes resultados:

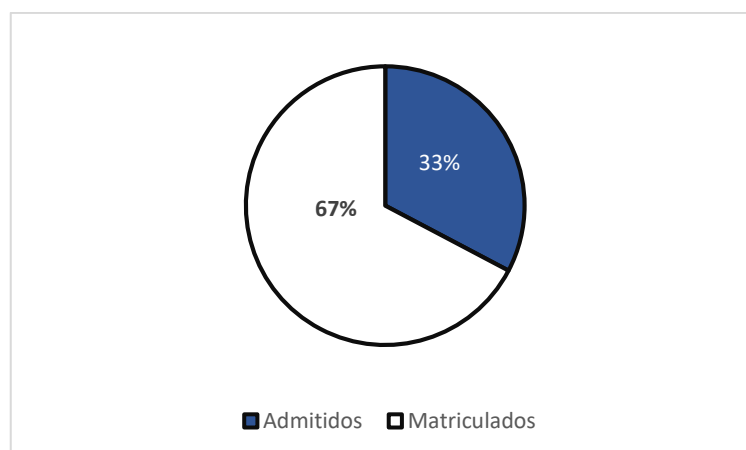


FIGURA 28 ESTUDIANTES ADMITIDOS MATRICULADOS

Fuente: (Admisiones, 2019)

3.3.3.2 ESTUDIANTE ADMITIDO NO MATRICULADO

De los 2650 aspirantes admitidos, 867 no realizaron el proceso de matrícula, la siguiente figura nos muestra el estado hasta el cual es estudiante cumplió con su proceso de beca socio económica:

TABLA 7 ESTADO BECA SOCIOECONÓMICA ESTUDIANTE ADMITIDO NO MATRICULADO

Estado de Beca	Número
Beca Socioeconómica asignada	424
No realiza proceso de Beca Socioeconómica	382
Beca Directa del 25%	61
TOTAL	867

Fuente: (Admisiones, 2019)

De los 867 aspirantes admitidos y No matriculados, 424 realizaron el proceso de asignación de categoría socioeconómica, 382 personas no concluyeron el proceso; mientras que 61 personas optaron por un proceso de beca directa.

De las 424 personas que realizaron el proceso de beca socioeconómica se cuenta con la siguiente distribución:

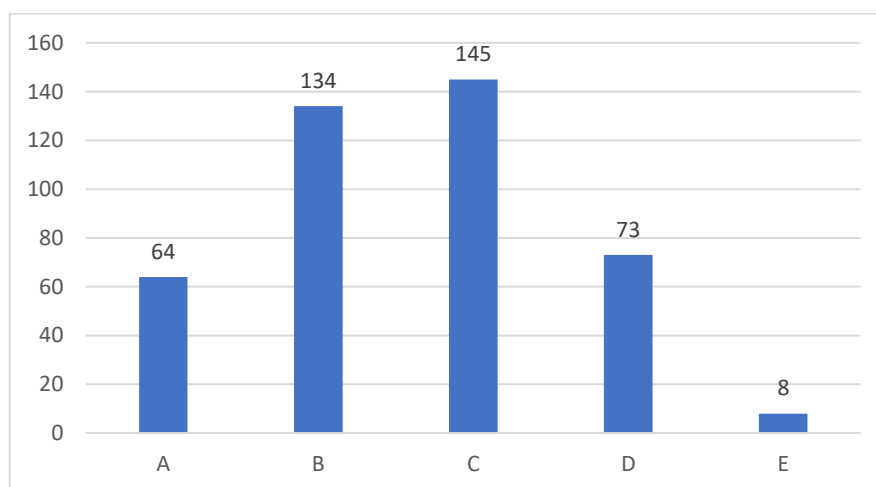


FIGURA 29 ESTUDIANTES ADMITIDOS NO MATRICULADOS CON CATEGORÍA DE BECA SOCIOECONÓMICA

Fuente: (Admisiones, 2019)

Es posible identificar que apenas el 19% de las personas no matriculadas se encuentran en categorías socioeconómicas D y E, mientras que el 81% de personas fueron ubicadas en categorías socioeconómicas con subvenciones elevadas.

A con el 15%, B con el 32% y C con el 34%. Esta evidencia permite presumir que el resultado de la asignación de la beca socioeconómica fue favorable para la mayoría de los estudiantes, teniendo otros factores familiares que los llevaron a tomar la decisión de no matricularse en la PUCE.

3.3.4 ASPECTOS DÉBILES Y FUERTES

En el siguiente cuadro podemos determinar los aspectos débiles y fuertes que se diagnostica en la Dirección de Beneficios Económicos

Aspectos Débiles	Aspectos Fuertes
Demora en la respuesta del Buró de Crédito	El buró de crédito es un medio que cuenta con información económica confidencial que ayuda a validar la información de manera correcta
Correcto análisis antes de asignar el beneficio de Beca Socioeconómica	Se realiza visitas domiciliarias en caso de que se presente cualquier tipo de caso altamente vulnerable
Pasantés deberán tener perfil tercer nivel de trabajador social	La PUCE cuenta con variedad de estudiantes que deberán realizar prácticas preprofesionales, por lo cual optarán por las pasantías que ofrece la DGE
El proceso de entrevistas deberá ser inmediato al publicar la lista de admitidos	La DGE cuenta con un gran equipo de profesionales que pueden realizar el proceso de manera inmediata, una vez que se publique la lista de admitidos

El área de atención al aspirante deberá conocer las casuísticas del proceso de beneficio de beca socioeconómica	Equipo de atención enfocado al postulante y estudiante
Toda la DGE deberá manejar el mismo lenguaje para resolver consultas de los estudiantes admitidos	Profesionales empoderados de sus labores asignadas en el proceso de beca socioeconómica
Se deberá incorporar un simulador de cálculo del sistema de beca socioeconómica	Se contrata un equipo consultor para crear criterios de vulnerabilidad y así poder asignar de manera justa y equitativa la beca socioeconómica

4 DETERMINACIÓN DE PROCESOS

El presente capítulo, determina y propone mejoras al proceso de admisión y beca socioeconómica que actualmente se desarrollan en la DGE, mediante el análisis de los problemas existentes para así plantear los cambios necesarios, con el fin de elaborar manuales de procedimientos

La metodología que se utiliza en esta sección es, basada en la identificación de problemas y propuestas de mejoras a los mismos. A continuación, se procede a describir las mejoras propuestas a los dos procesos de la DGE identificados en el capítulo anterior

4.1 MEJORA DE PROCESOS

4.1.1 PROCESO DE ADMISIÓN MEJORADO

En el manual de procedimiento del proceso de admisión¹³ podemos visualizar los cambios de la propuesta que se presenta de mejora y evitar realizar los reprocesos encontrados en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior.

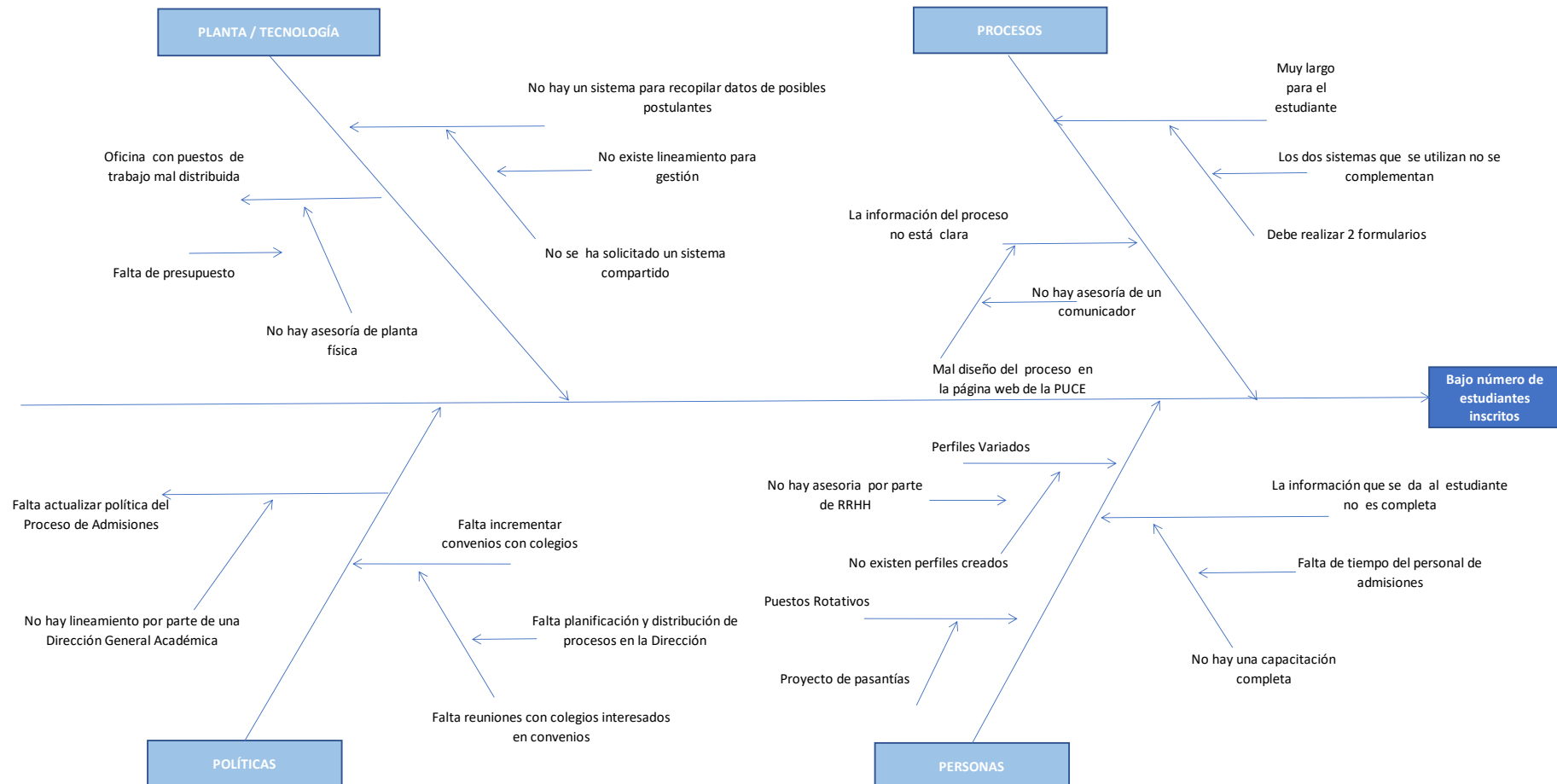
Se realiza la propuesta con la implementación de un nuevo CRM (Customer Relationship Managent) que en español significa gerente de relaciones con el cliente, y para la PUCE es la plataforma tecnológica de prospección Recruit, cuya adquisición se da con el objetivo de implementar un nuevo sistema que ayude a la correcta administración de todos los postulantes interesados en pertenecer a la Universidad.

¹³ Ver Anexo 7

4.1.1.2 ANÁLISIS DE PROBLEMA

Una vez identificado y analizado el desempeño del proceso de admisión actual, en el presente capítulo se busca proponer un sistema mejorado que ayude al incremento del número de inscritos a la PUCE, para lo cual se inicia con un análisis del diagrama causa-efecto o también llamado Diagrama ISHIKAWA.

**DIAGRAMA DE ISHIKAWA
4 Ps PARA SERVICIOS PROCESO DE ADMISIÓN**



Como se puede observar en el diagrama de Ishikawa el principal problema que se procede analizar es el bajo número de inscritos a la PUCE.

Las principales causas detectadas están enfocadas en la planta, procesos, personas y políticas que conforman la Dirección de Admisiones. Se ha realizado un análisis de las principales razones por las cuales tienen inconvenientes en los procesos.

En personas, la principal causa es el diverso monopolio de perfiles con el cual cuenta la Dirección de Admisión, al tener un área de atención a los postulantes, conformada por estudiantes propios de la Universidad formada por 5 puestos laborables como pasantes, quienes aplican son estudiantes de diversas carreras y serán contratados como pasantes y solo podrán laborar durante 6 meses, por tal motivo la rotación del personal es variado y el tema de capacitaciones se deben realizar de manera periódica, teniendo en cuenta que hay que estar en constante actualización en el caso de que el proceso cambie y sufra de alguna modificación y por el motivo que ingresan nuevas personas. Esto afecta al número de inscritos por cuanto no se les da la correcta información para el proceso que deben realizar.

En cuanto a políticas, se visualiza falta de actualización de normativas y lineamientos que regulan a la Dirección de Admisiones, se deberá realizar actualizaciones dependiendo los cambios que los órganos reguladores realicen a lo largo del año. Además, que la PUCE ha incorporado el ingreso por medio de convenios, se debe potencializar la difusión de los convenios ya firmados y realizar nuevas alianzas estratégicas para nuevos convenios. La falta de convenios también reduce el número de inscritos por cuanto es un gran beneficio para varios colegios y estudiantes que buscan obtener una beca al ingresar a la Universidad.

Los procesos que actualmente maneja la DGE, no son de gran claridad y entendimiento para los aspirantes, a pesar de que se cuenta con una página web actualizada, en la cual se detalla todo el proceso que se debe realizar no se cuenta con un diseñador que realice de una manera más didáctica y entendible el proceso. Por eso los aspirantes al no contar

con claridad en la información se quedan en mitad del proceso y no cumplen con el pago del comprobante y tampoco rinden el examen.

En planta y tecnología se ha realizado en el último año varios cambios de oficinas, y se incorporó el área de información de la DGE, para brindar una atención personalizada a cada uno de los aspirantes, pero al no contar con una correcta asesoría por parte de planta física, se sigue realizando modificaciones en las oficinas hasta la actualidad, y en el tema de tecnología falta la implementación de un sistema que permita la recopilación de información de las personas que se encuentren interesadas en formar parte de la PUCE.

Una vez realizado el análisis de ISHIKAWA, se puede determinar que por razones logísticas el número de estudiantes inscritos disminuyen y afecta al proceso de admisión de la PUCE.

4.1.1.3 PROPUESTA MEJORADA

Para el primer periodo académico 2020, se propone un proceso de admisión mejorado, para lo cual se integra dos plataformas nuevas:

- Plataforma de prospección llamada CRM Recruit, la cual será utilizada como una herramienta dinámica con el fin de automatizar y agilizar el proceso de inscripción y admisión
- Plataforma Académica llamada Banner que reemplaza al antiguo sistema académico Universitas UXXI,

La primera plataforma es CRM-RECRUIT, se encargará de realizar todo el proceso de prospección de los aspirantes a la PUCE hasta su admisión.

El proceso inicia de igual manera con el envío de un oficio por parte de la Dirección General Académica a la DGE solicitando una reunión para realizar el cronograma de

actividades en el cual se definirán las fechas de las actividades a realizarse durante el proceso de admisión

Las Direcciones que asisten a esta reunión son las siguientes:

- Dirección General de Estudiantes: encargada de la ejecución de todo el proceso de admisión de los postulantes.
- Dirección General Académica: encargada de definir la oferta académica y el número de cupos que se podrá ofertar en el periodo académico por iniciar.
- Dirección de Tesorería: encargada de los cobros de las prefecturas del proceso de inscripción
- Dirección de Informática: encargada de realizar la página web.

Una vez definidas las fechas del cronograma, se inicia el proceso de admisión, la Dirección de Informática se encarga de activar el enlace de la nueva plataforma con el apoyo de una profesional de admisiones.

El postulante al conocer las fechas de inscripciones podrá iniciar su proceso para lo cual deberá crear una cuenta en el nuevo sistema de prospección



Fuente (Admisiones, 2020)

Al hacer clic en crear cuenta se le desplegará el siguiente formulario

Crear Cuenta

Información de contacto

Primer Nombre * Segundo Nombre

Primer Apellido Apellido Materno

Tipo de Documento * Número de Documento *

Dirección de correo-e * Confirmar dirección de correo-e *

Teléfono Móvil

País de residencia

Nivel académico al que aplicas *

Periodo de ingreso

Ubicación

Información de la cuenta

Contraseña * Confirmar contraseña *

[Crear Cuenta](#)

Fuente (Admisiones, 2020)

El cual deberá ser llenado con toda la información solicitada, al hacer clic en crear cuenta, le llegará a su correo un enlace de activación de cuenta para que pueda iniciar su solicitud en línea.

Para iniciar la solicitud de inscripción a la carrera de su interés y de acuerdo con el tipo de admisión que desee realizar, deberá ingresar toda la información solicitada y cargar los documentos requeridos:

- Copia de cédula de ciudadanía o pasaporte
- Copia del título de bachiller o acta de grado

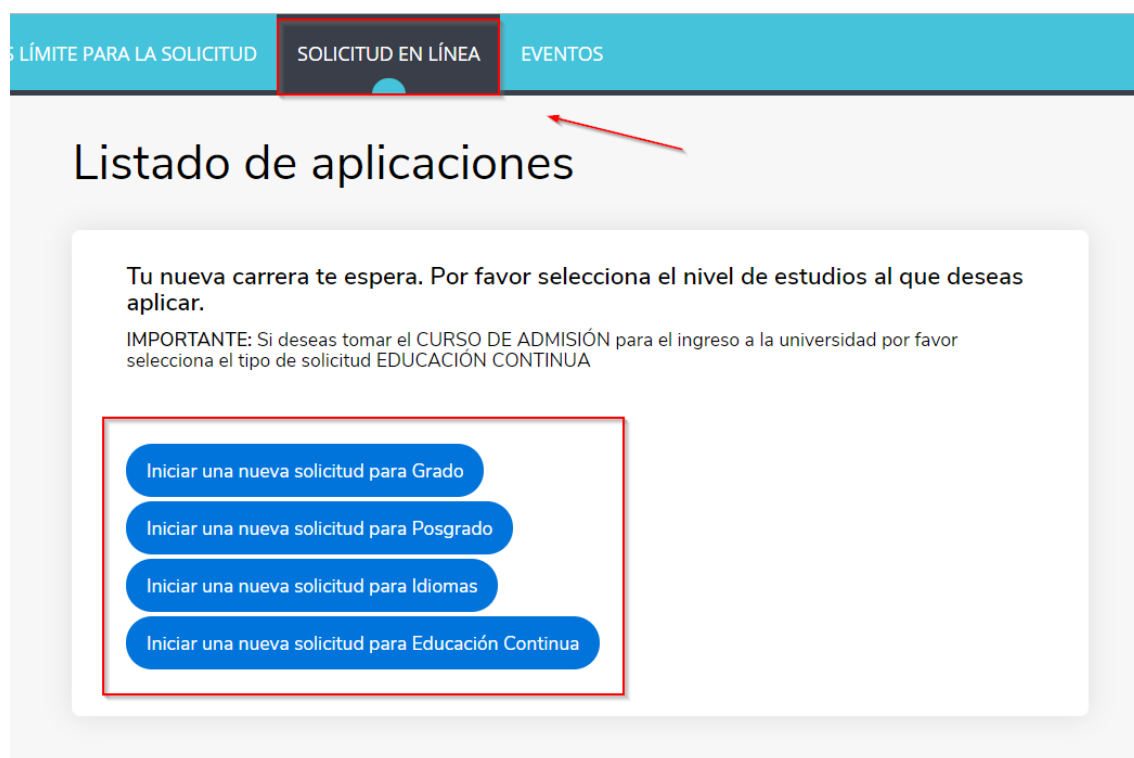
Una vez que el aspirante envíe su solicitud, la Dirección de Admisiones validará la solicitud y documentos requeridos para enviar a la plataforma de Banner, y así

automáticamente le llegará un correo electrónico con la prefectura del valor de la inscripción cuyo costo es de 39.50,

Se mantienen los 3 tipos de admisión

- Examen de admisión
- Curso de admisión
- Convenio

El postulante optará por su tipo de admisión al momento de diligenciar su solicitud como se muestra en la gráfica a continuación:



Fuente (Admisiones, 2020)

Si desea optar por el tipo de admisión de examen o convenio deberá ingresar a iniciar una nueva solicitud grado y si desea el curso de admisión deberá ingresar a iniciar una nueva solicitud para educación continua.

Examen de Admisión

Cuando el postulante cancele su prefectura, podrá ingresar nuevamente al sistema para elegir su fecha de examen, previamente estipuladas en el cronograma. Lo puede realizar en cualquier momento, siempre y cuando se encuentre dentro del periodo de inscripción.

Una vez que tiene la fecha asignada se acercará en la fecha y hora señalada para rendir su examen de admisión, el formato del examen se mantiene en 75 preguntas y duración de 75 minutos

La Dirección de Admisiones obtendrá las listas de los postulantes que rendirán el examen de admisión, coordinará la logística del día señalado en el cronograma, estas actividades son las siguientes:

- Contratación de psicólogos graduados en la PUCE
- Armar cajas de soporte que contengan hojas en blanco, lápices y las listas de los postulantes, cada aula consta con aproximadamente 30 estudiantes

El proceso de la logística de examen se realiza en la Dirección de Informática, y asiste todo el personal de la Dirección de Admisiones.

El proceso del examen se realizará en la anterior plataforma informática de Moodle, pero al tener acceso directo de las cuentas de los postulantes por medio de la plataforma de prospección, ya no es necesario el envío de claves y usuarios. Una vez que rindan el examen, la directora de admisiones podrá validar las notas de los postulantes y emitir las listas de los estudiantes admitidos y no admitidos a las Unidades Académicas.

El postulante podrá conocer el resultado de su examen en su cuenta personal, luego de 10 días de haber rendido el examen

Curso de Admisión

Para este tipo de admisión la postulación se realizará en la cuenta creada por el postulante, escogiendo la opción de Convenio

Cuando el postulante opta por esta opción, únicamente deberá pagar su prefectura y el valor del curso para que automáticamente sea admitido al curso de admisión.

La Dirección de Admisiones será quien realice las listas de estudiantes admitidos al curso de admisión para ser enviado a la Coordinación de este.

Convenios

Si el postulante diligencia su solicitud para ingreso por convenio, la Dirección de Admisiones validará la información de requisitos y enviará la prefectura para que el postulante pueda cancelar y sea admitido a la PUCE

4.1.2 PROCESO DE BECA SOCIOECONÓMICA MEJORADA

Se procede a realizar un manual de procedimientos¹⁴ con la propuesta mejorada para el proceso de beca socioeconómica.

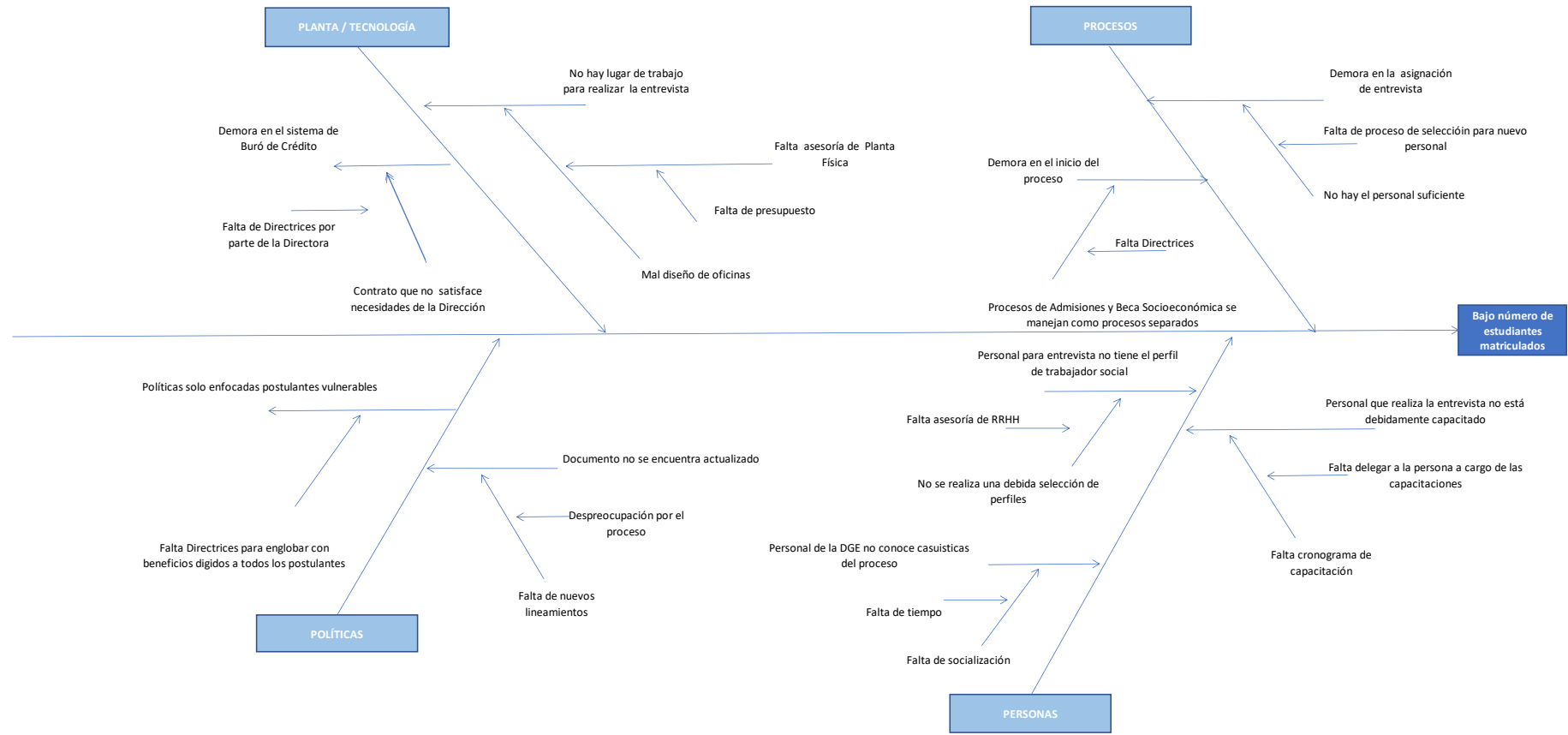
¹⁴ Ver Anexo 8

4.1.2.2 ANÁLISIS DE PROBLEMA

Una vez identificado y analizado el desempeño del proceso de asignación de Beca Socioeconómica se busca proponer un sistema mejorado que ayude al incremento del número de matriculados a la PUCE, para lo cual se inicia con un análisis del diagrama causa-efecto o también llamado Diagrama ISHIKAWA.

Como principal problema determinamos el bajo número de estudiantes admitidos matriculados a la PUCE.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA
4 Ps PARA SERVICIOS PROCESO DE BECA SOCIOECONÓMICA



Como se puede observar en el diagrama de Ishikawa el principal problema que se procede analizar es el bajo número de estudiantes matriculados en la PUCE.

Las principales causas detectadas están enfocadas en la planta, procesos, personas y políticas que conforman la Dirección de Beneficios Económicos. Se realiza un análisis de las principales razones por las cuales se presenta inconvenientes en el proceso.

En personas el principal inconveniente encontrado es la falta capacitación que tienen las personas que realizan el proceso de asignación de categorías, algunos no cuentan con títulos acorde a trabajador social por tal motivo requieren de una capacitación mas exhaustiva, y es lo que falta realizar, al igual que al ser gente nueva no conocen ciertas casuísticas del proceso y ahí es cuanto la falta de solvencia en ciertos requerimientos generan problemas y confusión en los postulantes admitidos. Esto disminuye el número de matriculados por la mala atención brindada a los estudiantes.

En cuanto a las políticas que maneja la Dirección de Beneficios Económicos faltan lineamientos y directrices que regulen la asignación de la categoría al momento que se realiza el estudio socioeconómico al estudiante y familia, se visualiza falta de normas que sustenten los motivos por el cual se le asigna la categoría. Ya que existen varios estudiantes que al no estar de acuerdo con su categoría optan por otra Universidad y no concluyen con su proceso de matrícula en la PUCE.

El tema de procesos que maneja la Dirección es demorado en cuanto a la asignación de las entrevistas, por el motivo que el buró de crédito se demora una semana en enviar la información crediticia de los representantes económicos del estudiante lo cual genera un considerable tiempo de espera. Al no empatarse los procesos de admisión con beca socioeconómica se genera otra brecha de espera para los estudiantes y al no conocer el costo que deberán cancelar busquen otras opciones de Universidades.

El espacio físico con el cual cuenta la Dirección es informal para el estudio socio económico que realizan, por tal motivo no se cuenta con oficinas privadas para tratar este proceso delicado de las estudiantes y familias que vienen a realizar este proceso.

Se debe mejorar el tema logístico e interno de la Dirección para que se brinde información clara, oportuna y concreta a los estudiantes admitidos para que cumplan con todo el proceso y lleguen a matricularse en la PUCE.

4.1.2.3 PROPUESTA MEJORADA

La propuesta mejorada que se busca implementar, para el sistema de beca socioeconómica es de eliminar el proceso en primera instancia, es decir que los estudiantes admitidos a la PUCE podrán matricularse en la categoría C, es decir deberán cancelar el costo real de la carrera con un descuento del 35% de descuento.

Con esta determinación lo que se busca es que todos los nuevos estudiantes conozcan desde su proceso de inscripción cuál será el valor de su colegiatura, así los padres de familia o representantes legales tendrán más opciones de financiamiento una vez que confirmen su cupo en la PUCE.

Este beneficio será únicamente para la primera matrícula, esto quiere decir que durante el primer semestre académico deberán obligatoriamente realizar el proceso de asignación de beca socioeconómica, caso contrario deberá cancelar el costo real de la carrera, sin ningún tipo de descuento.

La Dirección de Beneficios Económicos realizará previamente un cronograma del proceso de asignación de beca socioeconómica durante el semestre en curso, para socializarlo a través de redes sociales y medios impresos en todas las Facultades que

conforman la PUCE, para que todos los estudiantes conozcan las fechas en las cuales deberán realizar proceso de solicitud y entrevista

Adicional que busca implementar un simulador de asignación de beca socioeconómica para que el postulante pueda conocer el valor aproximado de su colegiatura de acuerdo con su nivel de ingreso socio económico siempre y cuando la información proporcionada sea veraz

5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El presente capítulo detalla las actividades que se deben realizar para implementar las mejoras propuestas en los dos procesos identificados en los capítulos anteriores, con el fin de cumplir con los objetivos.

Es indispensable conocer los principales riesgos que se puedan encontrar durante el proceso de implementación y poder aplicar las debidas estrategias que ayudará a mermar las mismas.

Identificando los principales objetivos que se desean alcanzar y determinar si las propuestas planteadas van de acuerdo con los lineamientos de la PUCE

5.1 OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Es importante definir cuáles son los objetivos que se desea llegar luego del plan de implementación con el fin de tener en claro lo que se busca alcanzar

Siempre con el enfoque de que se puedan alcanzar las metas y que sean fácilmente de medir, al utilizar métodos aplicados en el mismo diagnóstico.

A continuación, se detalla los principales objetivos que se busca alcanzar con la implementación de la propuesta mejorada.

- Incrementar el número de estudiantes inscritos, admitidos y matriculados en un 10% respecto al periodo académico semejante al que vamos a implementar.
- Reducir la tasa de estudiantes admitidos no matriculados
- Unificar las actividades administrativas en todo el personal que conforma la DGE, al conocer al 100% los procesos que maneja cada Dirección.

- Implementar un nuevo sistema de gestión al aspirante, para que a través de llamadas personalizadas a cada uno de los postulantes se les explique el nuevo proceso a seguir para la postulación a la PUCE.
- Implementar nuevos lineamientos con los altos mandos directivos, segregando las funciones al personal que labora en cada Dirección enfocados en el incremento de nuevos estudiantes matriculados.

5.2 RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Para la Dirección de Admisiones y Dirección de Beneficios Económicos es importante conocer cuáles son los riesgos o casuísticas a las cuales se puede enfrentar, una vez que se ejecute los procesos mejorados.

Por tal motivo a continuación se detalla las principales amenazas que podría surgir en el momento de la implementación, así como la estrategia para poder disminuir o eliminar la afectación que conlleva la actividad.

TABLA 8 RIESGOS Y ESTRATEGIAS

Riesgos	Estrategias
Falta de cooperación del personal que labora en la DGE	Realizar una reunión para indicar a todo el personal que conforma la DGE, el nuevo proceso a implementarse y sus beneficios, con el fin de concientizar y solicitar el nuevo enfoque que se manejará en el futuro
Oposición por parte de la Dirección Financiera	Realizar una propuesta en la cual se evidencia que el cambio planteado es mejor al actual, en el cual se evidencia que el postulante al conocer el valor del primer semestre se matriculará sin objeción.
Falta de integración entre los procesos de admisión y beca socioeconómica	Reunión de las personas que laboran en ambas Direcciones para manejar el mismo lenguaje con la gente.

Falta de empoderamiento por parte del área de atención al postulante	Capacitaciones a las personas que conforman el área de información para que se encuentren debidamente capacitados de solventar cualquier inconveniente que presente el postulante
Desinterés o poco compromiso por parte de los colaboradores, resistencia al cambio	Priorizar el enfoque al cambio, mediante reuniones paulatinas realizadas por los directores de cada Dirección

5.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

Para poder realizar el plan de implementación, es necesario definir cada una de las actividades que se deberá realizar, al igual que los recursos y costos que incurren en ambos procesos y aún más importante las personas delegadas para cada una de las actividades.

A continuación, se detallan las actividades que se deberán contemplar en la implementación de los dos procesos mejorados:

Proceso	Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Costos
Admisiones	Socialización de la propuesta mejorada a todas las Direcciones que conforman la DGE	Directores	1 día	Propuesta mejorada	-
	Aprobación de propuesta mejorada del proceso de admisión	Directores	1 día	Propuesta mejorada	-
	Cambiar políticas del nuevo proceso de admisión a la PUCE	Directores	1 día	Políticas	-
	Selección del nuevo sistema CRM	Directores	1 mes	Sistemas CRM	-
	Compra del nuevo sistema CRM Recruit	Directores	1 semana	Propuesta mejorada	300.000,00
	Parametrización del nuevo CRM Recruit	Profesional de admisiones	1 mes	CRM Recruit	-
	Capacitación al personal, de la nueva plataforma	Profesional de admisiones	2 días	Sala de Reuniones Power Point	-
	Socialización del cronograma del proceso de admisión	Directores	1 semana	Cronograma	-
	Proceso de inscripción en el nuevo CRM	Profesional de admisiones	6 meses	CRM Recruit	-
	Seguimiento proceso de inscripción	Profesional de admisiones	6 meses	CRM Recruit	-
	Logística del examen de admisión	Profesional de admisiones	1 día	Sistema virtual examen	-
Lista de admitidos a la PUCE	Director de Admisiones	2 días	Lista de admitidos	-	
Beca Socioeconómica	Aprobación de propuesta mejorada del proceso de beca socioeconómica	Directores	1 día	Propuesta mejorada	-
	Cambiar políticas del nuevo proceso de beca socioeconómica	Directores Coordinador Técnico de Beneficios Económicos	1 semana	Políticas	-
	Socializar el nuevo proceso de beca socioeconómica	Trabajador Social Coordinador Técnico de Beneficios Económicos	2 meses	Propuesta mejorada Carteleras	-
	Proceso de asignación de único beneficio de beca socioeconómica	Trabajador Social Coordinador Técnico de Beneficios Económicos	2 semanas	Becas	-
	Carga de beneficio	Trabajador Social Coordinador Técnico de Beneficios Económicos	1 semana	Lista de admitidos	-
	Seguimiento de estudiantes matriculados a la PUCE	Pasante	2 semanas	Llamadas telefónicas	600.00
				Total	360.000,00

5.4 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El proyecto de implementación se realiza a partir del mes de octubre 2019, en la salida en vivo de la nueva plataforma Recruit y Banner para el primer periodo académico 2020, en el cual se realizará la ejecución de la propuesta presentada en el presente trabajo de titulación para lo cual se realiza el siguiente cronograma, con el detalle de las actividades que deberá realizar la Dirección de Admisiones y Dirección de Beneficios Económicos y que se presenta a continuación:

Proceso	Actividades	ago-19				sep-19				oct-19				nov-19				dic-19				ene-20				feb-20			
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Admisiones	Socialización de la propuesta mejorada a todas las Direcciones que conforman la DGE	■																											
	Aprobación de propuesta mejorada del proceso de admisión		■	■																									
	Cambiar políticas del nuevo proceso de admisión a la PUCE				■	■																							
	Selección del nuevo sistema CRM					■																							
	Compra del nuevo sistema CRM Recruit						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Parametrización del nuevo CRM Recruit																												
	Capacitación al personal, de la nueva plataforma																												
	Socialización del cronograma del proceso de admisión																												
	Proceso de inscripción en el nuevo CRM																												
	Seguimiento proceso de inscripción																												
	Logística del examen de admisión																												
	Lista de admitidos a la PUCE																												
Beca Socioeconómica	Aprobación de propuesta mejorada del proceso de beca socioeconómica	■																											
	Cambiar políticas del nuevo proceso de beca socioeconómica		■	■	■																								
	Socializar el nuevo proceso de beca socioeconómica					■	■	■	■																				
	Proceso de asignación de único beneficio de beca socioeconómica																												
	Carga de beneficio																												
	Seguimiento de estudiantes matriculados a la PUCE																												

5.5 BENEFICIOS ESPERADOS

Una vez culminado con el detalle de las actividades a realizarse es factible verificar si los beneficios esperados justifican el proceso planteado por lo cual se determina el siguiente análisis:

5.5.1 BENEFICIO CUANTIFICABLE

A continuación, se presenta los beneficios cuantificables que tendría la PUCE al implementar el modelo de gestión propuesto:

- Para determinar un número aproximado en los números de estudiantes matriculados, se realiza un análisis a los últimos cuatro periodos académicos:

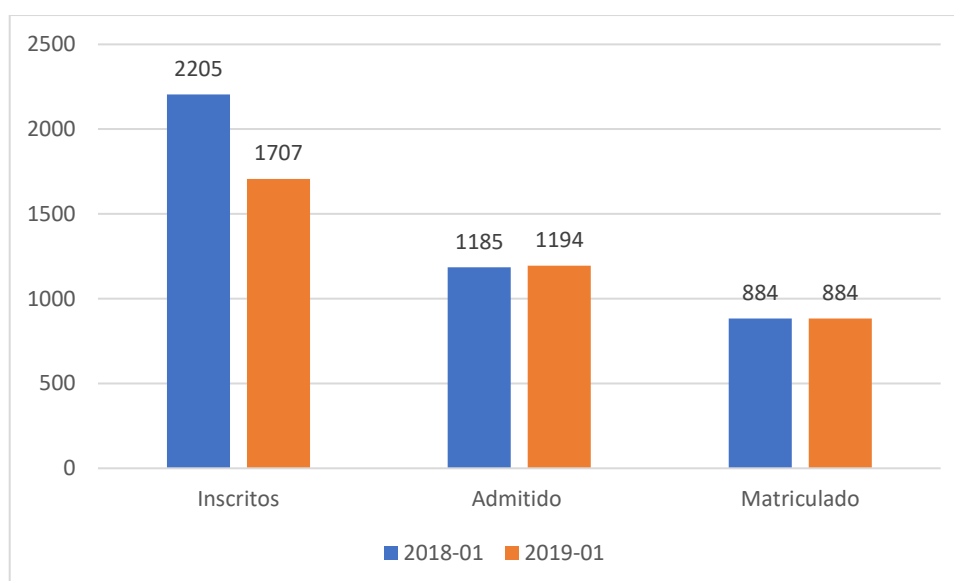


FIGURA 30 ESTUDIANTES INSCRITOS, ADMITIDOS Y MATRICULADOS

Fuente: (Admisiones, 2019)

Como se observa en la figura 30, el número de estudiantes en los dos de los tres sectores disminuyeron entre los dos periodos académicos semejantes,

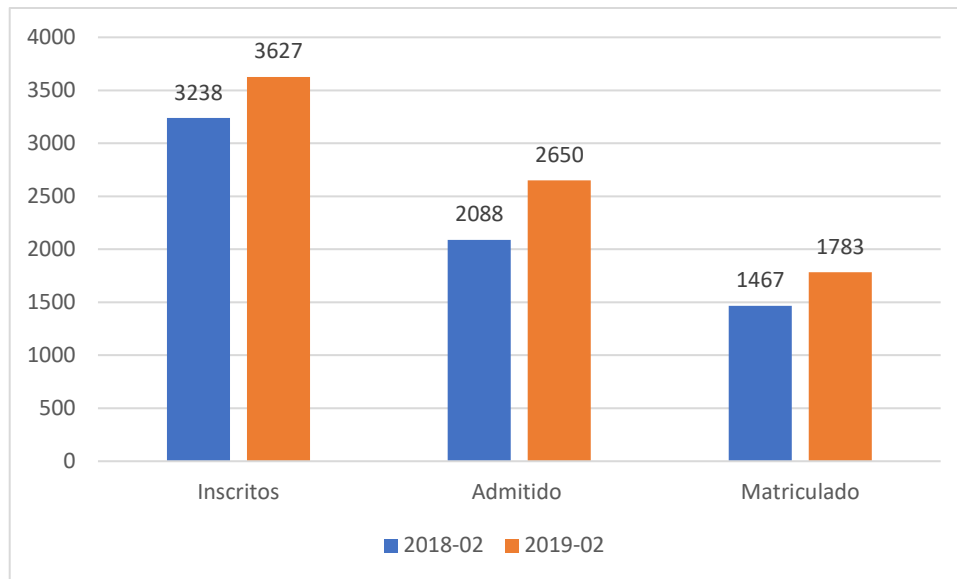


FIGURA 31 ESTUDIANTES INSCRITOS, ADMITIDOS Y MATRICULADOS

En la Figura 31 se identifica un crecimiento en todos los sectores, independientemente de los procesos que se hayan implementado, para el incremento del número de inscritos.

TABLA 9 ANÁLISIS PORCENTAJE DE TENDENCIA ADMITIDOS VS MATRICULADOS

Periodo Académico	Admitidos	Matriculados	% Mat vs Adm
2018-01	1185	884	74,6%
2018-02	2088	1467	70,3%
2019-01	1194	884	74,0%
2019-02	2650	1783	67,3%

Como se indica en la tabla 9, para implementar el modelo de gestión se realiza un análisis del porcentaje de estudiantes admitidos que cumplen con el proceso de matrícula.

TABLA 10 PORCENTAJE PROMEDIO ADMITIDOS VS MATRICULADOS

Periodo Académico	Admitidos	% promedio	Matriculados
2020-01	1190	71,5%	851
2020-02	2369	71,5%	1695

Al realizar el cálculo del promedio de los porcentajes, se obtiene que alrededor del 71.5% de estudiantes admitidos a la PUCE cumplen con el proceso de matrícula, siendo así que

el 28.5 % representan una pérdida al no completar con el proceso de admisión a la Universidad.

Para el periodo académico 2020, se busca mantener el número de estudiantes matriculados, o lograr un incremento hasta llegar al 75%, porcentaje que beneficia al resultado del modelo. Con la propuesta mencionada, se busca retener al número de estudiantes, de una manera conservadora y tener un incremento del 3.5% tomando en cuenta que el principal objetivo es mantener el número de estudiantes matriculados

TABLA 11 PORCENTAJE DE PROPUESTA

Periodo Académico	Admitidos	% propuesta	Matriculados
2020-01	1190	75%	893
2020-02	2369	75%	1777

El beneficio obtenido será en número de alumnos y costos de matrículas como se puede observar en la siguiente tabla:

TABLA 12 BENEFICIOS CUANTIFICABLES

Periodo Académico	Beneficio por modelo propuesto número de estudiantes	Beneficio por modelo propuesto beca socioeconómica categoría C	Beneficio económico obtenido
2020-01	42	3000,00	126000,00
2020-02	82	3000,00	246000,00
Total	124	6000,00	372000,00

Como lo indica la tabla 12, al realizar el incremento del 3.5%, en cada periodo académico, se obtiene un incremento anual de 124 estudiantes y con la asignación de la categoría “C” cuyo valor aproximado es \$ 3.000,00 (tres mil dólares), tendremos una ganancia anual de \$372.000,00.

Costo Beneficio

Con los resultados cuantificables obtenidos se puede determinar la factibilidad de la implementación del modelo de gestión propuesto, obteniendo el siguiente cálculo del costo beneficio

$$\text{Costo beneficio} = \frac{372.000,00}{360.000,00} \quad 1,67$$

Con este análisis se concluye que por cada dólar de inversión se tendrá un rédito de \$1.67, es decir que los costos que se usarán en la inversión del modelo de gestión se podrán recuperar en el año 2020.

5.5.2 BENEFICIO NO CUANTIFICABLE

Los beneficios no cuantificables se medirán de acuerdo con el grado de satisfacción que tengan los aspirantes y las personas que laboran en la DGE, para lo cual los beneficios que no son cuantificables se detallan a continuación:

- Los directores podrán evaluar la propuesta presentada para presentar mejoras a la misma.
- Se tendrá una mejor comunicación entre las direcciones que conforman la DGE
- Ambiente confortable para aspirante y personal que labora en el área
- Puestos de trabajo más organizados
- Información de calidad brindada a los postulantes
- Procesos más claros y ordenados
- Ser la primera opción de universidad para los estudiantes que se gradúan de bachillerato
- Ser más para servir mejor y dejar huella en los estudiantes que ingresen a la PUCE

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Una vez culminado el análisis e implementación del modelo de gestión, se logra cumplir con los objetivos propuestos en el inicio del presente trabajo, y se obtiene las siguientes conclusiones:

- El entorno externo en el cual se encuentra el Sistema Educativo Superior actualmente demanda de varios cambios a favor de los estudiantes ya que el ámbito laboral en el que vive el país demanda más profesionales con títulos de tercer nivel, por lo cual existe diversidad de universidades que desean acaparar el mercado de los nuevos estudiantes que se encuentran cursando los últimos años de bachillerato
- Las mejores prácticas de servicio al cliente que se evidencia en las Universidades es la creación de un área exclusiva para atención a los postulantes, se ha dejado a lado la información informal solo por vía telefónica o correo electrónico, y se ha creado áreas exclusivas que brinda información de admisión, becas y matrículas que son los temas de mayor interés tanto para padres de familia como para los mismos postulantes
- La PUCE al momento del estudio se ha evidenciado que no contaba con el área para brindar toda la asesoría a postulantes que desean formar parte de la Universidad, era una gran falencia por cuanto la demanda de postulantes por cursar sus estudios universitarios de tercer nivel se encuentra en crecimiento, pero también se debe tomar en cuenta que el tema de becas es importante, por lo cual se inicia la creación de nuevas políticas y procesos que faciliten al postulante su postulación y futura matriculación.
- Los cambios más importantes que la PUCE realizará es la compra de la plataforma tecnológica CRM RECRUIT lo cual tiene un costo aproximado de trescientos mil dólares y mismo que por su alto costo cuenta con la asesoría constante de un

proyecto que implementó la Universidad y por lo cual durará hasta que se encuentren validadas todas las casuísticas encontradas en su puesta en marcha

- En modelo de gestión que se ha implementado en la PUCE, ayudará agilizar el proceso de inscripción de todos los postulantes que se encuentran interesados en formar parte de la Universidad, el nuevo CRM abarca toda la información desde que el interesado realiza el proceso de admisión
- Con la eliminación del proceso de beca socio económica en el primer semestre, reduce el grado de intriga de los padres de familia respecto al valor que deberán pagar como colegiatura inicial, este proceso que antes se demoraba varias semanas, se elimina por completo y se lo realizará con más calma y más información cuando el estudiante ya se encuentre cursando el primer semestre de la carrera a la cual fue admitido.
- La implementación está propuesta para que se ejecute en el primer periodo académico 2020, lo cual a mediados de año podremos conocer los primeros resultados de la implementación y realizar las mejoras pertinentes si el modelo lo requiere, siempre validando el incremento del porcentaje de la conversión entre estudiante admitido a estudiante matriculado
- Con toda la implementación podemos concluir que existen actuales y nuevos mecanismos que facilitan a las personas que laboran en ambas direcciones de estudio con respecto a su trabajo diario, se reduce el proceso de tener información segregada y se logra unificar tener un mecanismo que obtenga toda la información de los estudiantes para futuros estudios o informes que se deban realizar

6.2 RECOMENDACIONES

- El proceso de admisión a la PUCE debe simplificarse para que los postulantes puedan realizar su solicitud de inscripción fácilmente, por lo cual es recomendable que los formularios de información que requiere la universidad se minimicen a datos básicos, y una vez que el postulante ya sea admitido se le pueda solicitar la información completa.
- Si la Universidad desea incrementar el número de matriculados, deberá realizar algunas modificaciones a las becas que se encuentra ofertando, una vez realizados los estudios pertinentes de factibilidad económica, se deberá actualizar la tabla de aranceles vigente.
- Para certificar que el cambio a la nueva plataforma tecnológica se la realiza correctamente, se deberá recibir la asesoría externa mínimo de 6 meses, tiempo en el cual se concluirá con un proceso completo de inscripción, admisión y matrícula del postulante a la PUCE, y en el cual se harán las debidas correcciones o mejoras a la plataforma
- Todo el personal que se encuentra experimentando el cambio a la nueva plataforma deberá estar preparada para cualquier modificación a la misma, ya que, al ser un periodo de prueba con estudiantes reales, podrán llegar varios problemas al mismo tiempo que se deberán solventar con la debida calma y con el apoyo del personal capacitado para solventar los problemas
- Otras áreas dentro de la Universidad deberían realizar análisis de los procesos que se encuentran manejando actualmente, ya que los estudiantes que están por graduarse podrían aportar con ideas de cambios positivos y mejoras actualizadas a varias Direcciones y Facultades que conforman la PUCE

Bibliografía

- (Agosto de 2016). *Código de ética de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.
- (2019). *Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.
- Admisiones. (2020). Obtenido de <https://puce.elluciancrmrecruit.com/Apply/Account/Login?ReturnUrl=%2fapply>
- Admisiones, D. d. (2019). *Dirección de Admisiones*. Obtenido de <https://www.puce.edu.ec/docs/dge/admisiones/inscripcion/instructivo-prueba-aptitud-academica.pdf>
- CACES. (2019). <http://caces.gob.ec>. Obtenido de <http://caces.gob.ec>.
- CES. (2019). <http://www.ces.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ces.gob.ec>.
- CES, R.-S.-0.-N.-2. (s.f.).
- Club Excelencia en Gestión*. (2017). Obtenido de <http://www.excelencia-empresarial.com/reder.htm>
- definición ABC*. (2017). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>
- Definiciones*. (2017).
- Definiciones ABC*. (2017). Obtenido de <http://www.ops.org.bo/textocompelto/prensa/concurso-buenaspracticasyconceptos.pdf>
- Dirección de Admisión. (10 de 09 de 2019). *Informe de Admisión*.
- Dirección de Admisiones. (2018). *Informe proceso de admisión*. Quito.
- EFQM y TQM*. (1999). Obtenido de asesores: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>
- (2019). *Estatuto de la PUCE*.
- Jimenez, J. C. (2013). *Manual de buenas prácticas para la atención al cliente*. Lima: MGH.
- Keisun, A. (2000). *Manual de las normas ISO*. Barcelona: Calidad Total.
- LOES. (s.f.). <https://www.educacionsuperior.gob.ec>. Obtenido de LEY_ORGANICA_DE_EDUCACION_SUPERIOR_LOES.
- Ruiz Rodriguez, W. M., & Sánchez Garzón, A. A. (2017). *CIM*. Obtenido de Centro de investigación de mercado: <http://www.ciminvestigacion.com/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente/>
- Sistema Beca Socio Económica*. (2020). Obtenido de <http://apps.puce.edu.ec/sbs/>

Superior, E. (2018). <https://www.educacionsuperior.gob.ec>. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec>.
tic.portal. (s.f.). Obtenido de *tic.portal*.
UAM. (2018). Obtenido de Universidad Autónoma de Madrid:
<http://www.uam.es/UAM/Home.htm?language=es>

ANEXO 1

FORMAS DE PAGO

1.- BANCO PICHINCHA

Todas las agencias autorizadas en el listado a nivel nacional

FORMAS DE PAGO:

- Efectivo
- Cheque Certificado a nombre de la PUCE
- Tarjeta de crédito: Diners, Visa y MasterCard Bco. Pichincha.

*-En el Banco Pichincha se aceptará una sola forma de pago. **NO** se aceptarán pagos combinados.*

-Para cancelar su matrícula debe presentar en ventanilla su comprobante de pago impreso.

-Si tiene algún inconveniente con su pago, favor acérquese al Supervisor de Agencia del Banco.

2.- BANCO INTERNACIONAL

Todas las agencias ubicadas a nivel nacional

FORMAS DE PAGO:

- Efectivo
- Cheque Certificado a nombre de la PUCE

*-En el Banco Internacional se aceptará una sola forma de pago. **NO** se aceptarán pagos combinados.*

-Para cancelar su matrícula debe presentar en ventanilla su comprobante de pago impreso.

-Si tiene algún inconveniente con su pago, favor acérquese al Supervisor de Agencia del Banco.

3.- INTERNET (Ahorre tiempo)

Ingresando a: www.puce.edu.ec

TARJETAS BANCO DINERS CLUB (Placetopay)

- Diners Club
- Discover
- Discover PUCE (6 meses sin intereses)
- Visa Titanium
-

TARJETAS BANCO PICHINCHA (Placetopay)

- Visa Bco. Pichincha
- MasterCard Bco. Pichincha

OTRAS TARJETAS DE CRÉDITO (BOTÓN DE PAGOS KUSHKI)

a) **Tipo de pago:** Débito, Corriente, Diferido 3 y 6 meses (sin intereses)

- *Banco Bolivariano*
- *Banco Internacional*
- *Produbanco*

b) **Tipo de pago:** Débito, Corriente, Diferido 3 y 6 meses (con intereses)

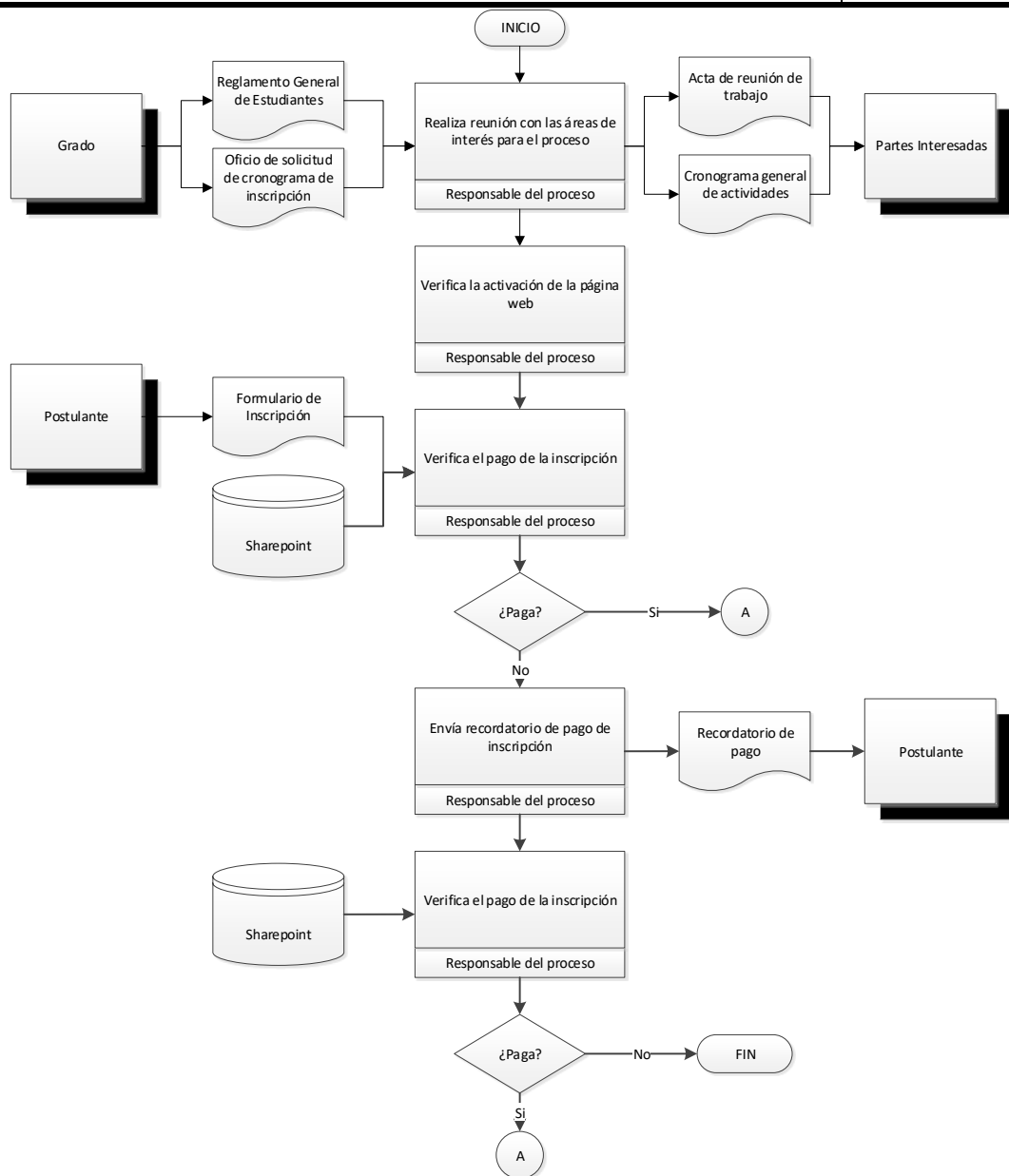
- *Banco Pacífico* - *Banco Guayaquil*
- *Banco Solidario* - *Mutualista Azuay*
- *Banco Amazonas* - *Banco Machala*
- *Mutualista Pichincha*

c) **Tipos de pago:** Débito y Corriente

- *Banco Pichincha*
- *Banco del Austro*

ANEXO 2

Pontificia Universidad Católica del Ecuador		PUCE
Dirección de Admisiones		
CÓDIGO:	001	
PROCEDIMIENTO:	Proceso de Admisión	
Edición No. 01	Pág. 1 de 4	



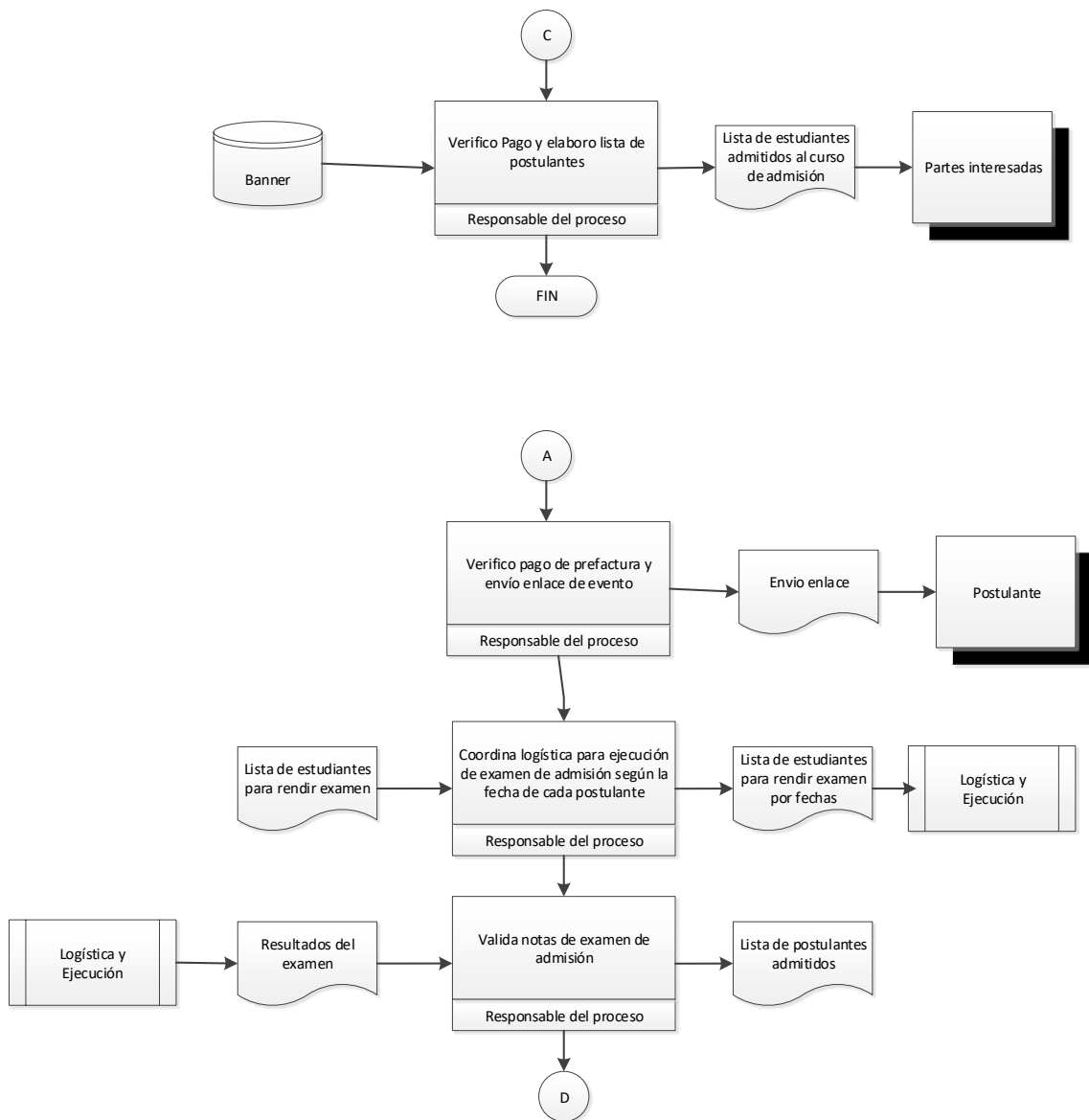
CÓDIGO:

001

PROCEDIMIENTO: Proceso de Admisión

Edición No. 01

Pág. 2 de 4



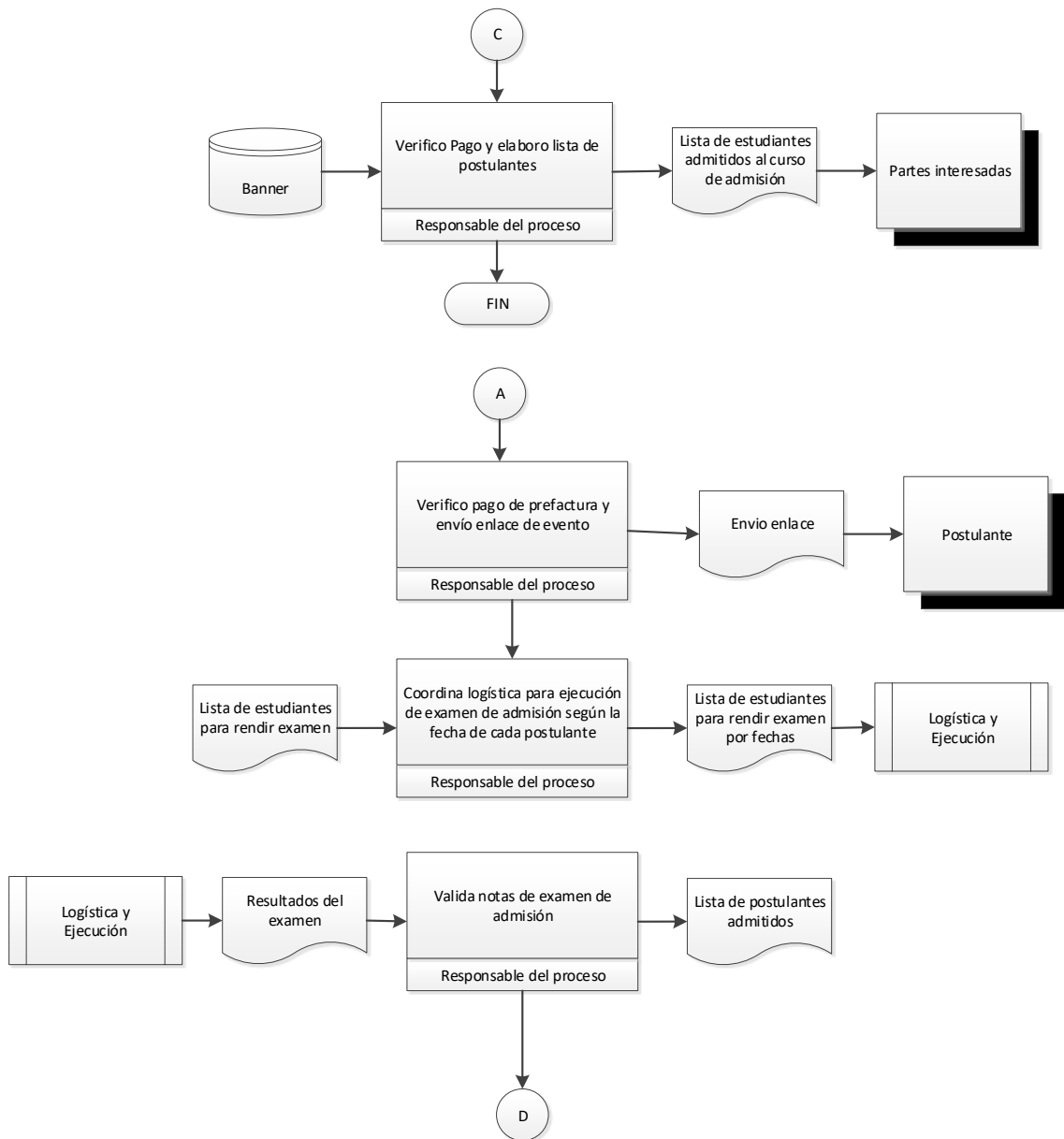
CÓDIGO:

001

PROCEDIMIENTO: Proceso de Admisión

Edición No. 01

Pág. 3 de 4



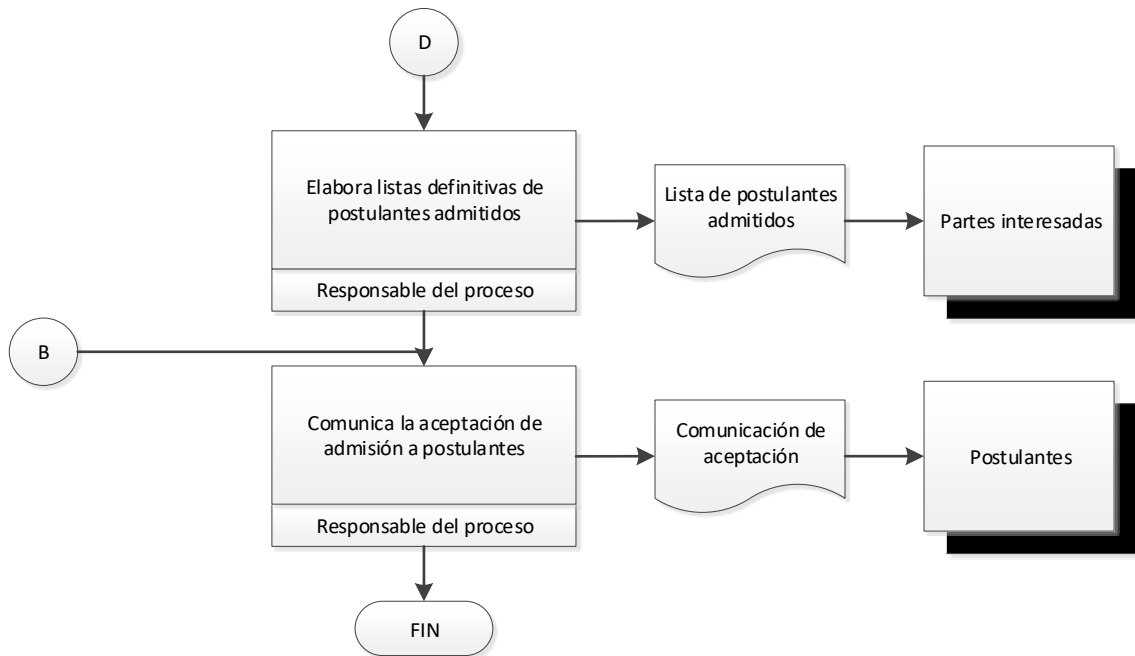
CÓDIGO:

001

PROCEDIMIENTO: Proceso de Admisión

Edición No. 01

Pág. 4 de 4



ANEXO 3

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO DE ADMISIÓN

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Realizar cronograma de actividades Proceso de Admisión	Director de Admisiones	cada 6 meses		1 cronograma		2 horas		0,00787815	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 69,44	X					VAN
2	Proceso en espera		cada 6 meses		1 cronograma		1 días		0,05042017	0,84%	1,1 hrs/mes	\$ -				X		NAV
3	Verificar activación formulario y link página web puce	rofesional de admisione	cada 6 meses		2 carga		10 horas		0,00787815	2,63%	3,3 hrs/mes	\$ 250,00		X				VAN
4	Verifica pago de inscripción de postulantes	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 comprobantes		1 días		0,05042017	0,84%	1,1 hrs/mes	\$ 80,00		X				VAN
5	Proceso en espera		cada 6 meses		1 comprobantes		1 días		0,05042017	0,84%	1,1 hrs/mes	\$ -				X		NAV
6	Envío recordatorio de pago	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 correo		45 minutos		0,00013130	0,10%	0,1 hrs/mes	\$ 9,38	X					VAC
7	Verifica pago de inscripción de postulantes (reproceso)	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 comprobantes		1 horas		0,00787815	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 12,50		X				VAN
8	Proceso en espera (reproceso)		cada 6 meses		1 comprobantes		1 días		0,05042017	0,84%	1,1 hrs/mes	\$ -				X		NAV
9	Envío correo con link de formulario	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 correo		45 minutos		0,00013130	0,10%	0,1 hrs/mes	\$ 9,38	X					VAC
10	Verifica que postulante realiza formulario	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 formulario		1 horas		0,00787815	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 12,50		X				VAC
11	Proceso en espera		cada 6 meses		1 formulario		1 días		0,05042017	0,84%	1,1 hrs/mes	\$ -				X		NAV
12	Envío recordatorio de link de formulario	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 correo		45 minutos		0,00013130	0,10%	0,1 hrs/mes	\$ 9,38	X					VAC
13	Verifica que postulante realiza formulario (reproceso)	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 formulario		1 días		0,05042017	0,84%	1,1 hrs/mes	\$ 80,00		X				VAC
14	Proceso en espera (reproceso)		cada 6 meses		1 formulario		45 minutos		0,00013130	0,10%	0,1 hrs/mes	\$ -				X		NAV
15	Reviso de formulario por tipo de admisión	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 formulario		5 horas		0,00787815	0,66%	0,8 hrs/mes	\$ 62,50	X					VAC
16	Convenio: revisa requisitos según tipo de convenio	rofesional de admisione	cada 6 meses		2 grupos		5 días		0,05042017	8,40%	10,7 hrs/mes	\$ 800,00	X					VAC
17	Convenio: elabora lista de admitidos	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 listado		1 horas		0,00787815	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 12,50	X					VAN
18	Convenio: archiva lista de admitidos	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 listado		10 minutos		0,00013130	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 2,08				X		NAV
19	Curso de admisión: elabora lista de postulantes	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 listado		2 días		0,05042017	1,68%	2,1 hrs/mes	\$ 160,00	X					VAN
20	Curso de admisión: envía lista de postulantes	Mensajero	cada 6 meses		1 listado		1 horas		0,00787815	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 8,33			X			VAN
21	Curso de admisión: archiva lista en DA	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 listado		10 minutos		0,00013130	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 2,08					X	NAV
22	Examen: solicita creación de usuarios y contraseñas	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 claves		1 horas		0,00787815	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 12,50	X					VAC
23	Examen: verifica la creación de usuario y contraseñas	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 claves		1 horas		0,00787815	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 12,50		X				VAC
24	Examen: envío recordatorio de creación de usuario y contraseña	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 correo		1 horas		0,00787815	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 12,50	X					VAC
25	Proceso en espera		cada 6 meses		1 claves		1 días		0,05042017	0,84%	1,1 hrs/mes	\$ -				X		NAV
26	Examen: verifica la creación de usuario y contraseñas (Reproceso)	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 claves		1 horas		0,00787815	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 12,50		X				VAC
27	Proceso en espera (reproceso)		cada 6 meses		1 claves		1 días		0,05042017	0,84%	1,1 hrs/mes	\$ -				X		NAV
28	Examen: logística de examen	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 logística		2 días		0,05042017	1,68%	2,1 hrs/mes	\$ 160,00	X					VAN
29	Examen: Ejecución de examen	rofesional de admisione	cada 6 meses		140 grupos		75 minutos		0,00013130	22,98%	29,2 hrs/mes	\$ 2.187,50	X					VAN
30	Examen: Validación de notas	Director de Admisiones	cada 6 meses		1 listado		3 días		0,05042017	2,52%	3,2 hrs/mes	\$ 666,67		X				NAV
31	Examen: Elaborar lista de admitidos y no admitidos	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 listado		6 horas		0,00787815	0,79%	1,0 hrs/mes	\$ 75,00	X					VAC
32	Examen: Envío correo de admisión a postulantes	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 correo		1 horas		0,00787815	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 12,50	X					VAC
33	Examen: Archiva lista de estudiantes admitidos y no admitidos	rofesional de admisione	cada 6 meses		1 listado		1 horas		0,00787815	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 12,50					X	NAV
34	Envío de listas de todos los tipos de admisión a Facultades	Mensajero	cada 6 meses		1 listado		1 días		0,05042017	0,84%	1,1 hrs/mes	\$ 53,33			X			VAN

ANEXO 4

**TABLA ARANCELES
ESTUDIANTES CARRERAS NUEVAS Y REDISEÑADAS**

		A	B	C	D	E
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES	<i>Arancel Tipo 1</i>	1900	2120	2505	2890	3850
	<i>Arancel Tipo 3</i>	950	1060	1253	1445	1925
	<i>Arancel Tipo 4</i>	475	530	626	723	963
		A	B	C	D	E
CIENCIAS DE LA SALUD	<i>Arancel Tipo 1</i>	1900	2200	2600	3000	4000
	<i>Arancel Tipo 3</i>	950	1100	1300	1500	2000
	<i>Arancel Tipo 4</i>	475	550	650	750	1000
		A	B	C	D	E
CIENCIAS NATURALES E INGENIERÍAS	<i>Arancel Tipo 1</i>	2075	2285	2700	3115	4150
	<i>Arancel Tipo 3</i>	1038	1143	1350	1558	2075
	<i>Arancel Tipo 4</i>	519	571	675	779	1038
		A	B	C	D	E
COMUNICACIÓN Y ARTE Y DISEÑO	<i>Arancel Tipo 1</i>	2125	2340	2765	3190	4250
	<i>Arancel Tipo 3</i>	1063	1170	1383	1595	2125
	<i>Arancel Tipo 4</i>	531	585	691	798	1063
		A	B	C	D	E
ARQUITECTURA	<i>Arancel Tipo 1</i>	2400	2700	3100	3700	4750
	<i>Arancel Tipo 3</i>	1200	1350	1550	1850	2375
	<i>Arancel Tipo 4</i>	600	675	775	925	1188
		A	B	C	D	E
MEDICINA	<i>Arancel Tipo 1</i>	3000	3300	3900	4500	5589
	<i>Arancel Tipo 3</i>	1500	1650	1950	2250	3000
	<i>Arancel Tipo 4</i>	750	825	975	1125	1500

(*) A ESTOS VALORES SE SUMA EL VALOR DE LA MATRÍCULA, VALOR FEUCE Y SEGURO.

(**) A los alumnos de carreras nuevas o rediseñadas les corresponde el arancel tipo 1 por cuanto cada hora semanal implica 1.5 hora de aplicación y experimentación

(***) Alumnos de Rediseños que deseen tomar idiomas, pagan como curso abierto según arancel correspondiente

	Rangos
<i>Arancel Tipo 1</i>	DE 16 EN ADELANTE
<i>Arancel Tipo 3</i>	DE 9 A 15 CREDITOS
<i>Arancel Tipo 4</i>	DE 1 A 8 CREDITOS



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
SECRETARIA GENERAL
CERTIFICO QUE EL PRESENTE DOCUMENTO
ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
Quito, ... 22 de Noviembre del 2018
Santiago Jaramillo Herdán
SECRETARIA GENERAL DE LA PUC

ANEXO 5

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador



Dirección de Admisiones

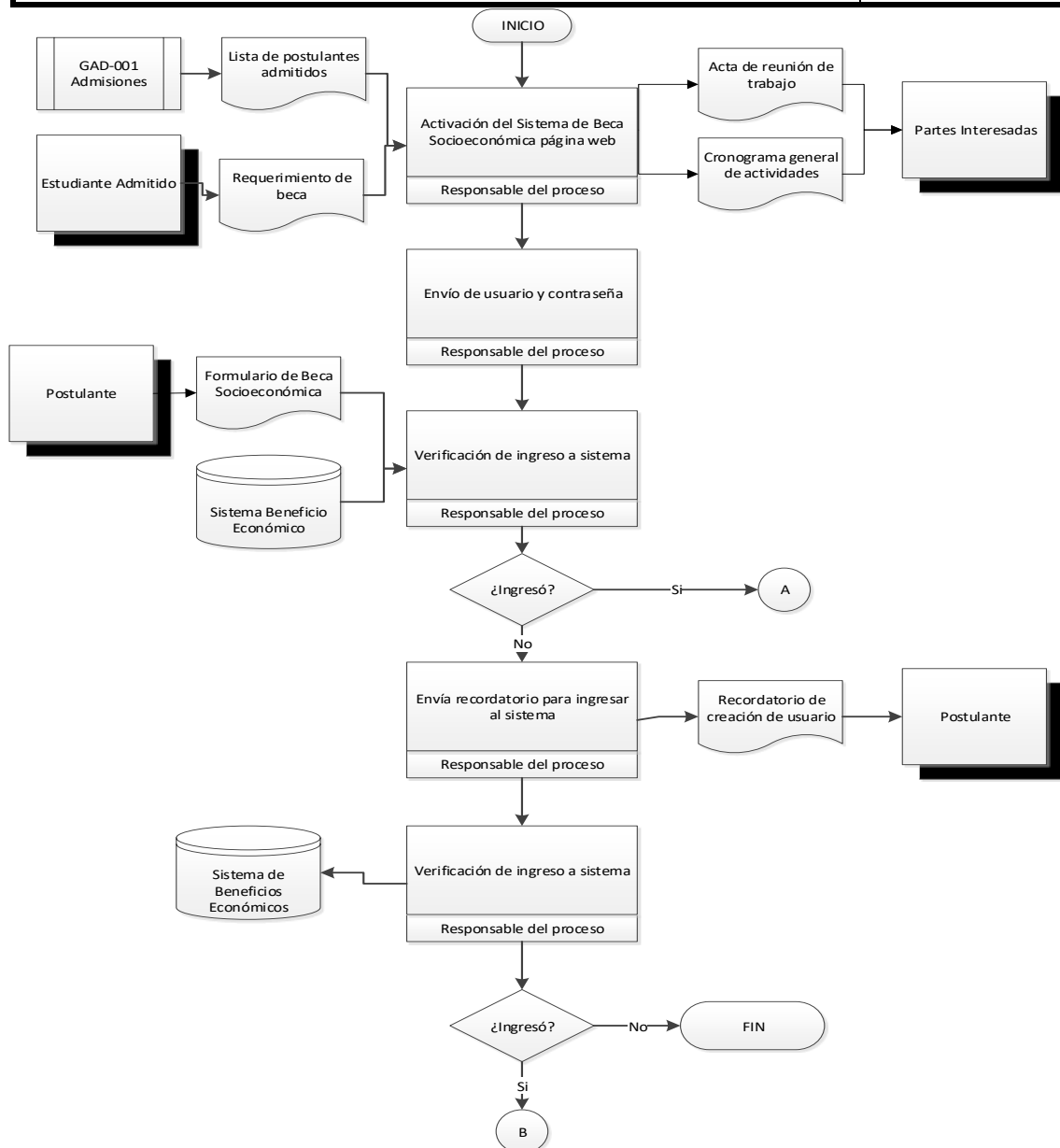
CÓDIGO:

002

PROCEDIMIENTO: Proceso de Beca Socioeconómica

Edición No. 01

Pág. 1 de 4



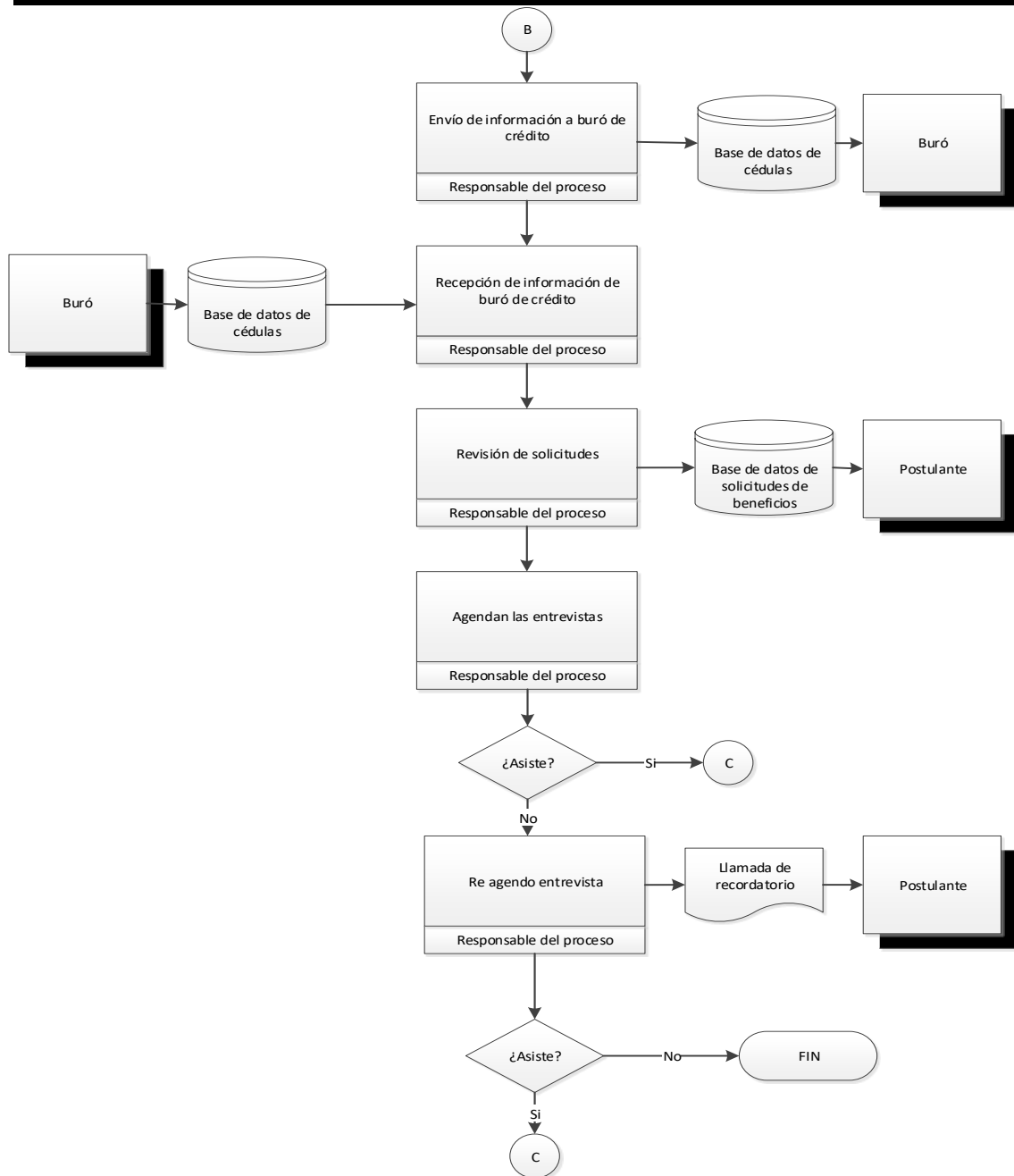
CÓDIGO:

002

PROCEDIMIENTO: Proceso de Beca Socioeconómica

Edición No. 01

Pág. 1 de 4



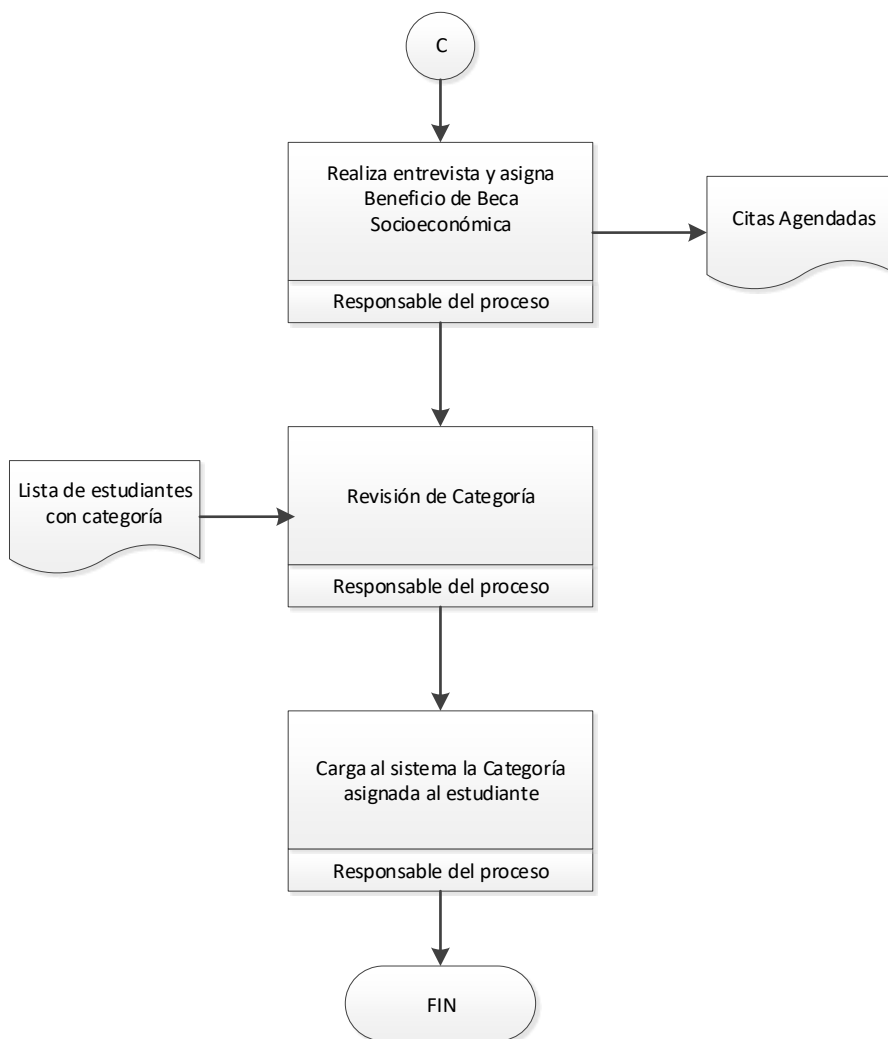
CÓDIGO:

002

PROCEDIMIENTO: Proceso de Beca Socioeconómica

Edición No. 01

Pág. 1 de 4




ANEXO 6

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO DE BECA SOCIOECONÓMICA

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇄	D	▽	Tipo
1	Realizar cronograma de Beca Socioeconómica	Director de Beneficios E	cada 6 meses		1 cronograma		2 horas		0,00787815	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 69,44	X					VAN
2	Activación del sistema de Beca Socioeconómica en la página web	Coordinador Técnico	cada 6 meses		1 carga		1 días		0,05042017	0,84%	1,1 hrs/mes	\$ 133,33		X				VAN
3	Envío de usuario y contraseña	Coordinador Técnico	cada 6 meses		1 correo		2 horas		0,00787815	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 33,33	X					VAC
4	Proceso en espera		cada 6 meses		1 correo		1 días		0,05042017	0,84%	1,1 hrs/mes	\$ -				X		NAV
5	Verificación de ingreso a sistema de beca socioeconómica	Coordinador Técnico	cada 6 meses		2458 formulario		10 minutos		0,00013130	53,79%	68,3 hrs/mes	\$ 8.534,72	X					VAN
6	Envío de número de cédulas a buró de crédito	Coordinador Técnico	cada 6 meses		1 correo		3 horas		0,00787815	0,39%	0,5 hrs/mes	\$ 62,50	X					VAN
7	Proceso en espera		cada 6 meses		1 correo		1 semanas		0,24000000	4,00%	5,1 hrs/mes	\$ -				X		NAV
8	Envío de usuario y contraseña (reproceso)	Coordinador Técnico	cada 6 meses		1 correo		2 horas		0,00787815	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 41,67	X					VAC
9	Proceso en espera (reproceso)		cada 6 meses		1 carga		1 días		0,05042017	0,84%	1,1 hrs/mes	\$ -				X		NAV
10	Verificación de ingreso a sistema de beca socioeconómica (reproceso)	Coordinador Técnico	cada 6 meses		1 carga		1 días		0,05042017	0,84%	1,1 hrs/mes	\$ 133,33	X					VAN
11	Envío de número de cédulas a buró de crédito (reproceso)	Coordinador Técnico	cada 6 meses		1 correo		3 horas		0,00787815	0,39%	0,5 hrs/mes	\$ 62,50	X					VAN
12	Proceso en espera (reproceso)		cada 6 meses		1 correo		1 semanas		0,00787815	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ -				X		NAV
13	Revisión de solicitudes, respuesta de buró de crédito y agendo entrevista	Pasante	cada 6 meses		1500 carpetas		30 minutos		0,00013130	98,48%	125,0 hrs/mes	\$ 3.906,25	X					VAC
14	Realizo entrevista y asigno beca socioeconómica	Trabajador Social	cada 6 meses		1500 entrevista		45 minutos		0,00013130	147,72%	187,5 hrs/mes	\$ -	X					VAC
15	Verifico asistencia a entrevista	Pasante	cada 6 meses		1 listado		1 días		0,05042017	0,84%	1,1 hrs/mes	\$ 33,33	X					VAN
16	Reagendo entrevista (reproceso)	Pasante	cada 6 meses		513 formulario		45 minutos		0,00013130	50,52%	64,1 hrs/mes	\$ 2.003,91	X					VAC
17	Realizo entrevista y asigno beca socioeconómica	Trabajador Social	cada 6 meses		513 entrevista		45 minutos		0,00787815	0,66%	0,8 hrs/mes	\$ -	X					VAC
18	Revisión de categorías	Director de Beneficios E	cada 6 meses		1 listado		1 semanas		0,24000000	4,00%	5,1 hrs/mes	\$ 1.057,78	X					VAN
18	Cargo beca socioeconómica al sistema	Trabajador Social	cada 6 meses		1 carga		2 días		0,05042017	1,68%	2,1 hrs/mes	\$ 213,33	X					VAN

ANEXO 7

Pontificia Universidad Católica del Ecuador		 PUCE
Dirección de Admisiones		
CÓDIGO: 001	PROCEDIMIENTO DE ADMISIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 9

1. PROPÓSITO

Seleccionar a los mejores aspirantes de manera ágil, dentro de los plazos establecidos para el proceso de admisión, mediante su inscripción y posterior rendición del examen de aptitud académica que valora su perfil de ingreso.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los postulantes que desean ingresar a la PUCE.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director de Admisiones

4. RECURSOS

Director de Admisiones

Profesional de Admisiones

Pasantes y Proyectos Formativos

Plataformas CRM Recruit y Banner

Aulas de informática

Insumos de oficina para examen de admisión

Plataforma Moodle

Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Admisiones	Profesional de Admisiones	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CÓDIGO:
001

PROCEDIMIENTO DE ADMISIÓN

Edición No. 01

Pág. 2 de 9

5. DEFINICIONES

Admisión: acto y resultado de admitir.

Cupo: asignación o cuota que corresponde o es dada

Examen: prueba para comprobar determinado tipo de conocimientos o aptitudes de una persona en determinado tema

BDM: Aplicativo de Documentos de Banner

Banner: Plataforma Académica de la PUCE

CRM Recruit: Plataforma de prospección de nuevos aspirantes

6. POLÍTICAS

- Todo el proceso de inscripción y admisión a la PUCE es regulado mediante el Reglamento General de Estudiantes.
- El proceso de admisión se realizará de manera continua durante todo el año, sin cerrar el proceso de inscripción online.
- Los estudiantes que se encuentren en segundo año de bachillerato podrán realizar su proceso de inscripción, con la condición de que una vez que sea admitido, reservará su cupo para el periodo académico que le corresponda ingresar a la PUCE.
- Las inscripciones para las carreras de alta demanda estarán sujetas a disponibilidad de cupos.

Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Admisiones	Profesional de Admisiones	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CÓDIGO: 001	PROCEDIMIENTO DE ADMISIÓN
Edición No. 01	
Pág. 3 de 9	

7. INDICADORES

Nombre	Número de estudiantes inscritos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en porcentaje el nivel de cumplimiento del número de postulantes inscritos del periodo actual en comparación del periodo anterior similar.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de inscritos} / \text{N}^\circ \text{ de inscritos planificados}}{100} \times$	Por periodo académico	Positivo	70%	90%	Profesional de Admisiones	Director de Admisiones

Nombre	Número de estudiantes admitidos					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en porcentaje el nivel de cumplimiento del número de postulantes admitidos del periodo actual en comparación del periodo anterior similar.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de admitidos} / \text{N}^\circ \text{ de admitidos planificados}}{100} \times$	Por periodo académico	Positivo	70%	90%	Profesional de Admisiones	Director de Admisiones

Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Admisiones	Profesional de Admisiones	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CÓDIGO: 001	PROCEDIMIENTO DE ADMISIÓN
Edición No. 01	
Pág. 115 de 9	

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

CODIGO	ORIGEN	NOMBRE	SOPORTE	CONSERVACIÓN	DISPOSICIÓN
NOR01	Externo	Reglamento CES	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar
NOR02	Interno	Política de Admisiones	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar
NOR03	Interno	Procedimiento de Admisiones	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar
PL01	Interno	Cronograma de planificación	Impreso	1 semestre	Archivar
RG01	Externo	Oferta Académica	Impreso	1 semestre	Archivar
RG02	Interno	Cupos disponibles	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar
RG03	Interno	Recordatorio de pago	Digital	1 semestre	Archivar
RG04	Interno	Lista de resultados del examen de admisión	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar
RG05	Interno	Lista de admitidos	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar
RG06	Interno	Oficio de publicación de notas	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar
RG07	Interno	Solicitud de activación de aulas virtuales para toma de examen	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar
RG08	Interno	Lista de aspirantes para examen de Admisión	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar

Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Admisiones	Profesional de Admisiones	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CÓDIGO:
001

PROCEDIMIENTO DE ADMISIÓN

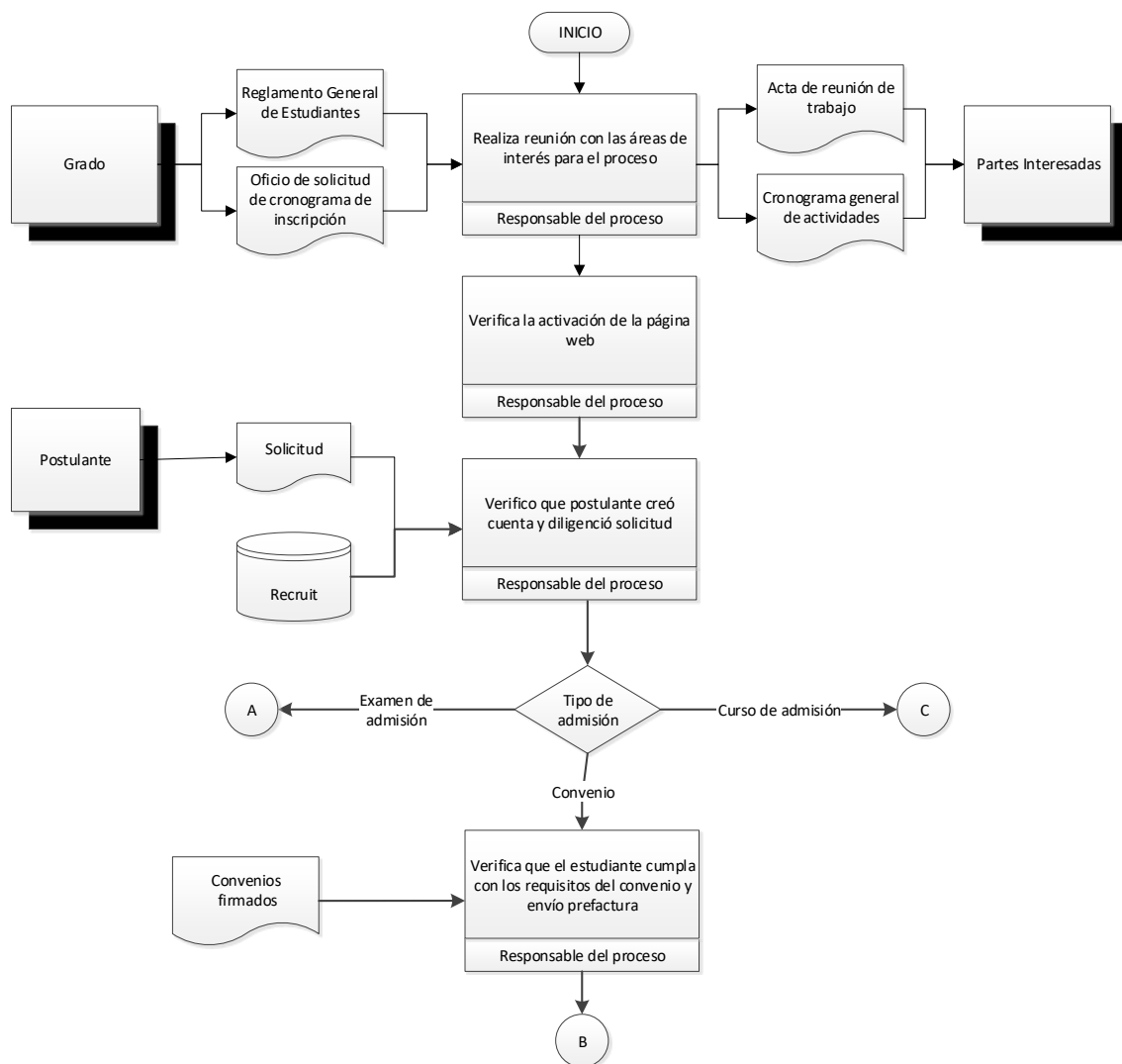
Edición No. 01

Pág. 5 de 9

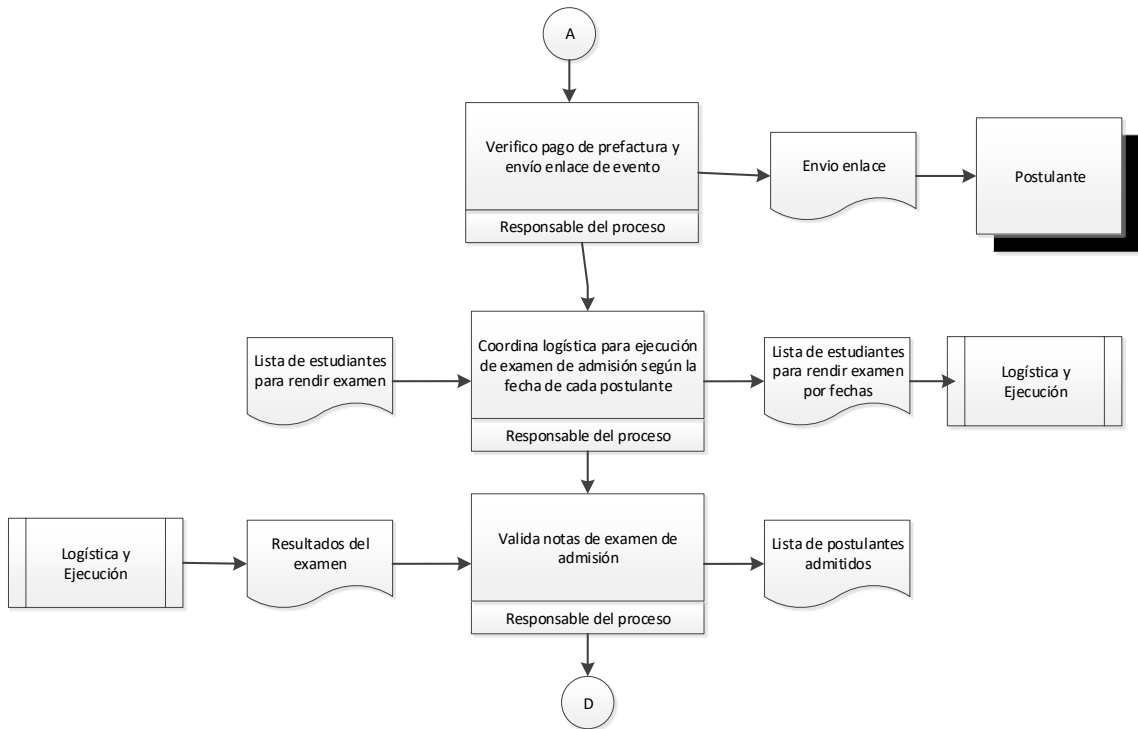
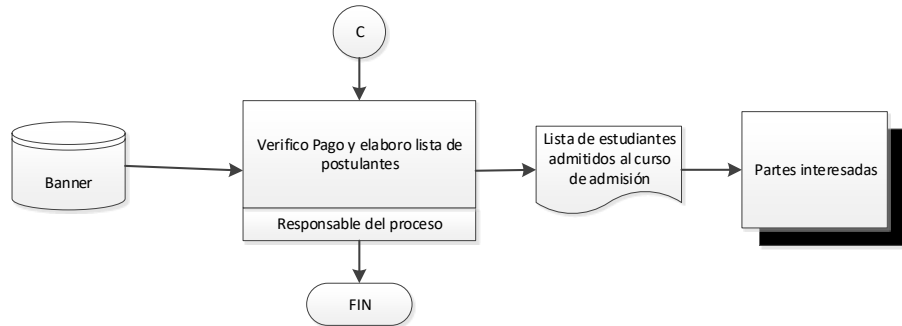
CODIGO	ORIGEN	NOMBRE	SOPORTE	CONSERVACIÓN	DISPOSICIÓN
RG09	Interno	Solicitud de activación de aulas virtuales	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar
RG10	Interno	Examen de aptitud académica	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar
RG11	Interno	Examen de oposición (Aprobado)	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar
RG12	Interno	Resultados del examen de Aptitud	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar
RG13	Interno	Resultados del examen de conocimiento	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar
RG14	Interno	Acta de aprobación de aspirantes Aprobados	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar
RG15	Interno	Oficio de publicación de aspirantes admitidos	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar
RG16	Interno	Formulario de solicitud de Beca	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar
RG17	Interno	Lista de matriculados	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar
RG18	Interno	Resultados de examen de idiomas	Digital e Impreso	1 semestre	Archivar

Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Admisiones	Profesional de Admisiones	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:

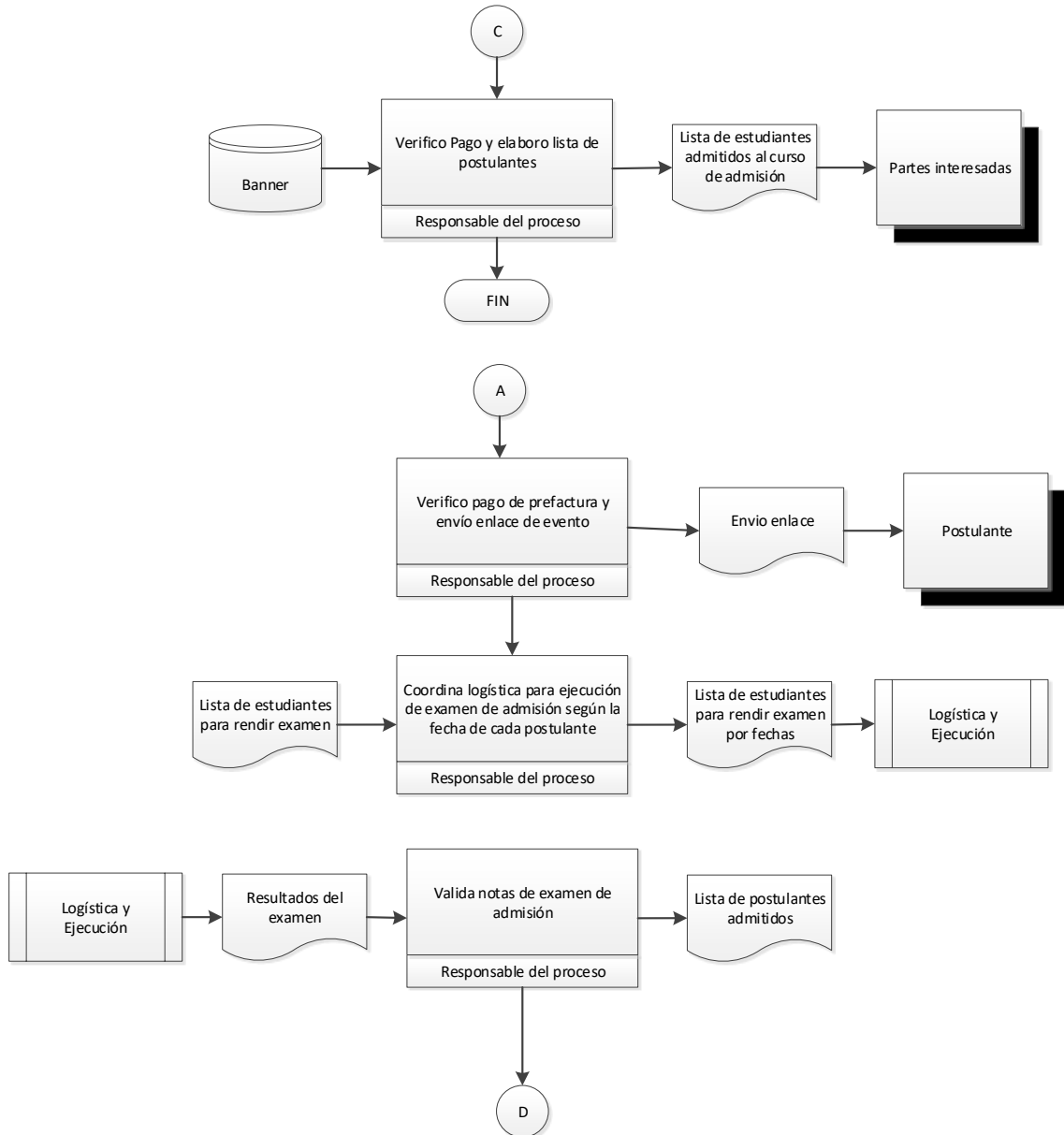
9. DIAGRAMA DE FLUJO



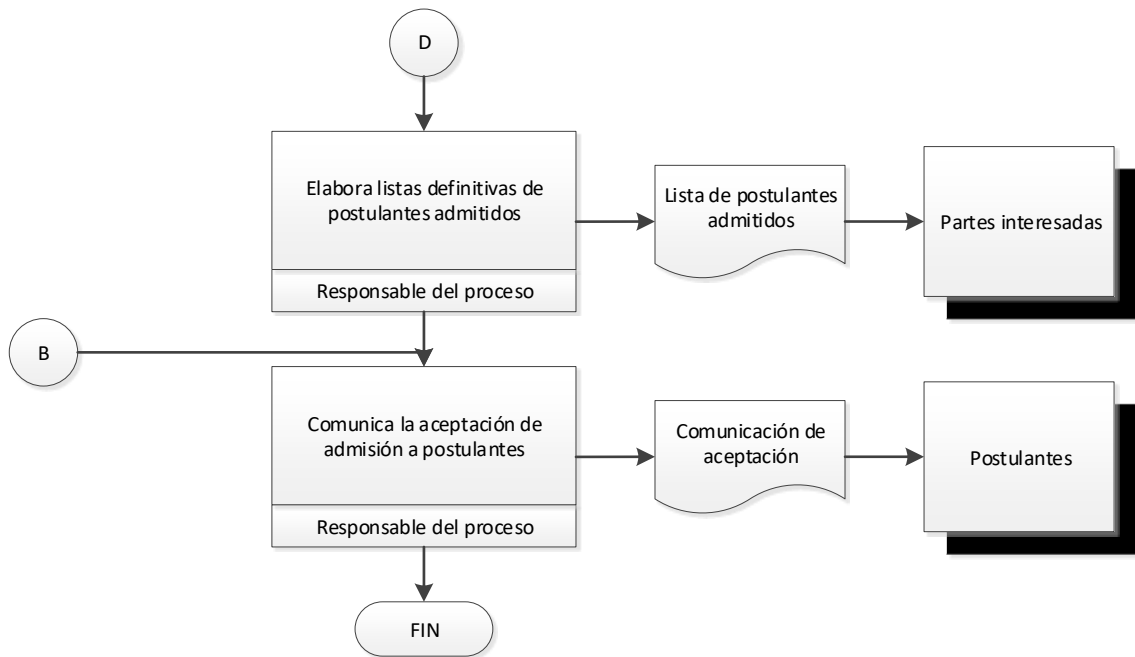
Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Admisiones	Profesional de Admisiones	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Admisiones	Profesional de Admisiones	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:




Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Admisiones	Profesional de Admisiones	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Admisiones	Profesional de Admisiones	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:

ANEXO 8

Pontificia Universidad Católica del Ecuador		 PUCE
Dirección de Admisiones		
CÓDIGO: 001	PROCEDIMIENTO DE BECA SOCIOECONÓMICA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 9

10. PROPÓSITO

Asignar la beca socioeconómica de acuerdo con el nivel de vulnerabilidad que presente el estudiante admitido, mediante la recolección de evidencia documental, análisis y entrevista de valoración para la asignación de categoría.

11. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los postulantes que desean ingresar a la PUCE.

12. RESPONSABLE DEL PROCESO

Director de Beneficios Económicos

13. RECURSOS

Director de Beneficios Económicos

Coordinador Técnico

Trabajador Social

Pasante

Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Beneficios Económicos	Coordinador Técnico	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CÓDIGO:

001

PROCEDIMIENTO DE BECA SOCIOECONÓMICA

Edición No. 01

Pág. 2 de 9

14. DEFINICIONES

Beneficio: mejora que experimenta una persona

Beca: ayuda económica

Banner: plataforma académica de la PUCE

15. POLÍTICAS

Todo el proceso de beca socioeconómica a la PUCE es regulado mediante el Reglamento General de Estudiantes.

La Dirección de Beneficios Económicos deberán tener abiertos los procesos de beca socioeconómica durante todo el año, para que los postulantes tengan un tiempo amplio para la recolección de información y presentar evidencia de su nivel de vulnerabilidad.

El costo del primer semestre será igual para todos los estudiantes admitidos.

Durante el primer semestre que se encuentre cursando su carrera deberá realizar el proceso de beca socioeconómica de acuerdo con el calendario publicado previamente por la Dirección de Beneficios Económicos

Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Beneficios Económicos	Coordinador Técnico	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CÓDIGO: 001	PROCEDIMIENTO DE BECA SOCIOECONÓMICA
Edición No. 01	
Pág. 3 de 9	

16. INDICADORES

Nombre	Número de estudiantes matriculados por beca socio económico					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Indica el número de estudiantes que no se matriculan debido a la beca socio económica					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Estudiante que no se matricula por beca / Total estudiantes admitidos	Por período académico	Negativo	5%	10%	Coordinador Técnico	Director de Beneficios Económicos

Nombre	Tiempo en asignación de beca socio económica					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Tasa					
Descripción	Indica el tiempo de demora en la asignación de beca socioeconómica a partir de que el estudiante realiza su solicitud de beca					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\Sigma(\text{Fecha de asignación de categoría} - \text{Fecha de solicitud de beca}) / \text{Número de estudiantes admitidos}$	Por período académico	Positivo	3 días / estudiante	8 días / estudiante	Coordinador Técnico	Director de Beneficios Económicos

Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Beneficios Económicos	Coordinador Técnico	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CÓDIGO: 001	PROCEDIMIENTO DE BECA SOCIOECONÓMICA
Edición No. 01	
Pág. 124 de 9	

Nombre	Revisión de categorías					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Número de solicitudes con revisión de categoría luego de realizar el proceso de beca socioeconómica.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de estudiantes con solicitud de revisión de categoría / Número de estudiantes con categoría asignada) x 100	Por período académico	Negativo	5%	10%	Coordinador Técnico	Director de Beneficios Económicos

17. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

CODIGO	ORIGEN	NOMBRE	SOPORTE	CONSERVACIÓN	DISPOSICIÓN
NOR01	Externo	Reglamento CES	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar
NOR02	Interno	Política de Beca Socio Económica	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar
NOR03	Interno	Procedimiento de Beca Socio Económica	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y actualizar
PL01	Interno	Cronograma de planificación	Impreso	1 semestre	Actualizar

Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Beneficios Económicos	Coordinador Técnico	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CÓDIGO:
001

PROCEDIMIENTO DE BECA SOCIOECONÓMICA

Edición No. 01

Pág. 5 de 9

CODIGO	ORIGEN	NOMBRE	SOPORTE	CONSERVACIÓN	DISPOSICIÓN
RG01	Interno	Lista de estudiantes admitidos	Digital	1 semestre	Archivar
RG02	Interno	Base de citas de entrevistas	Digital	1 semestre	Archivar
RG03	Externo	Datos de Buró de Crédito	Digital	1 semestre	Archivar
RG04	Interno	Solicitudes de beca socioeconómica	Digital	1 semestre	Archivar
RG05	Interno	Análisis de beca	Digital	1 semestre	Archivar
RG06	Interno	Asignación de beca	Digital	1 semestre	Archivar
RG07	Interno	Reasignación de entrevistas	Digital	1 semestre	Archivar
RG08	Interno	Carga de becas al sistema	Digital	1 semestre	Archivar
RG09	Interno	Lista de estudiantes matriculados	Digital	1 semestre	Archivar

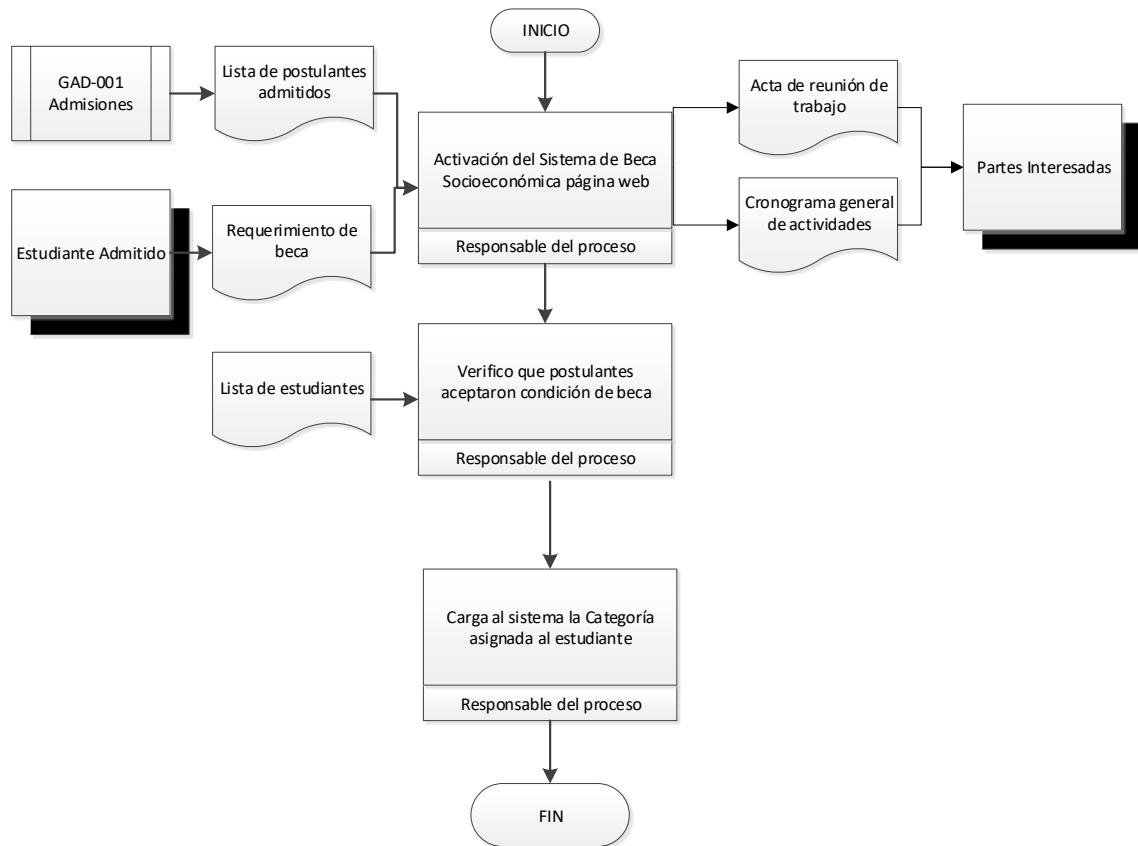
Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Beneficios Económicos	Coordinador Técnico	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CÓDIGO:
001

PROCEDIMIENTO DE BECA SOCIOECONÓMICA

Edición No. 01

Pág. 6 de 9



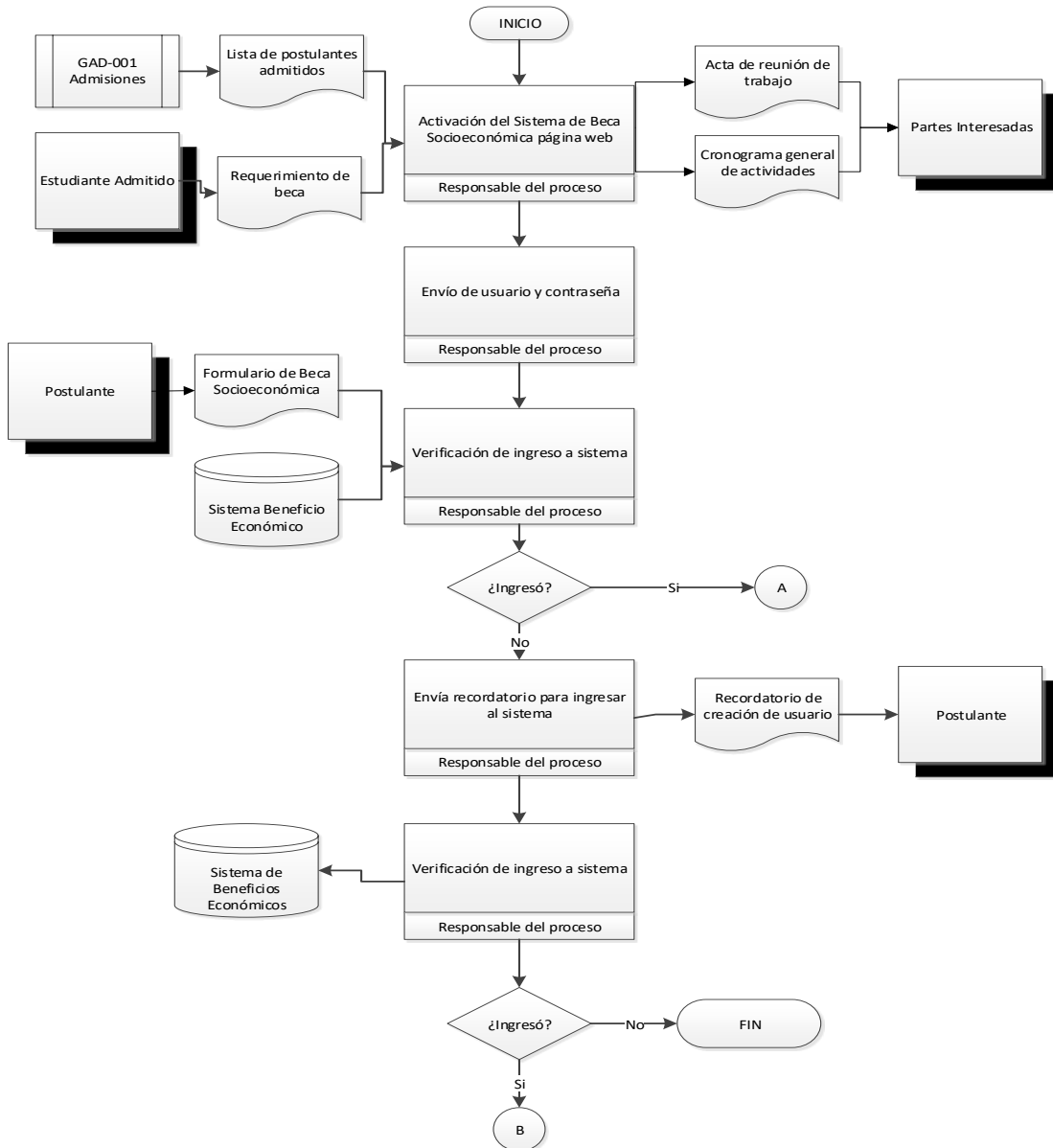
Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Beneficios Económicos	Coordinador Técnico	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CÓDIGO:
001

PROCEDIMIENTO DE BECA SOCIOECONÓMICA

Edición No. 01

Pág. 7 de 9



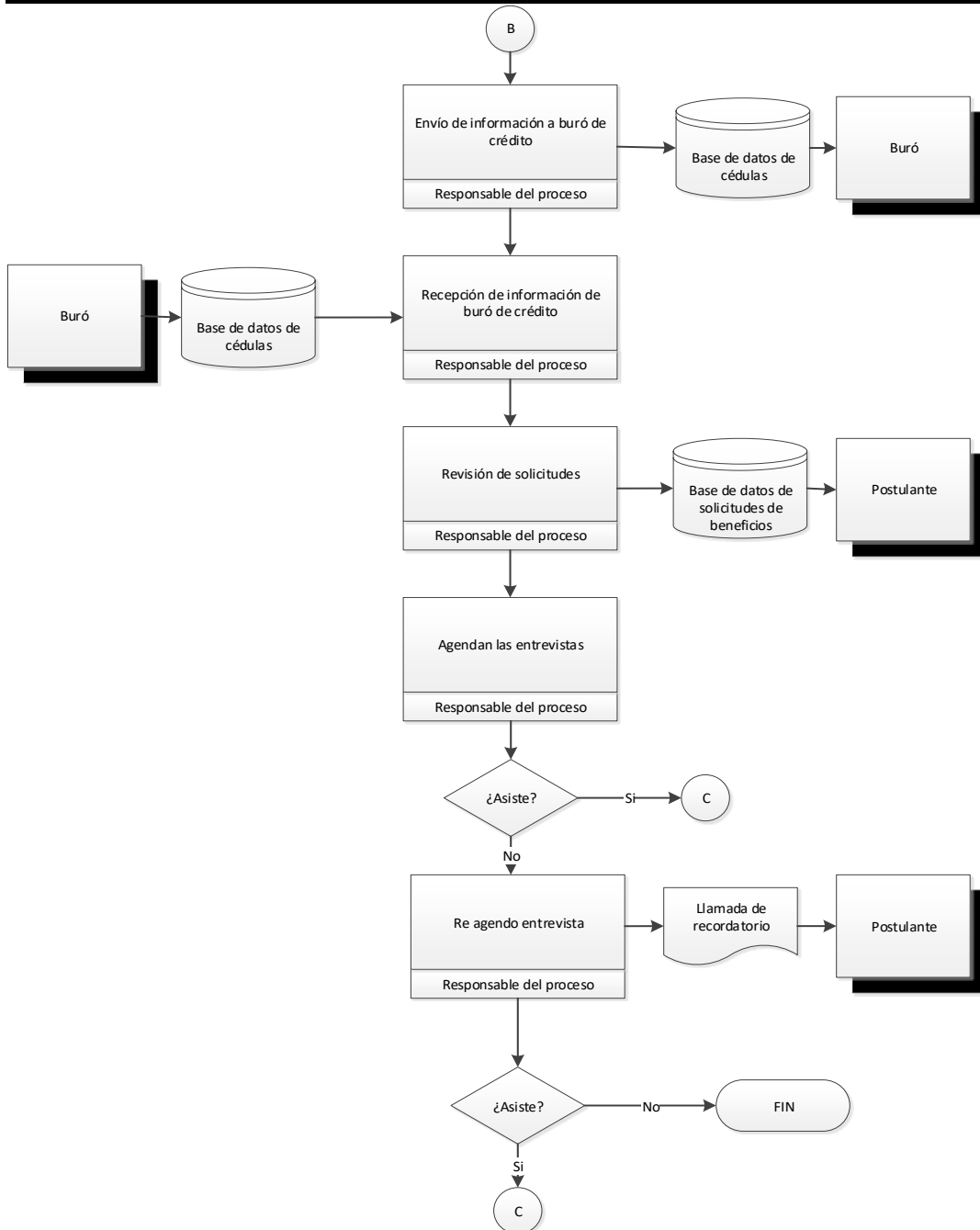
Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Beneficios Económicos	Coordinador Técnico	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CÓDIGO:
001

PROCEDIMIENTO DE BECA SOCIOECONÓMICA

Edición No. 01

Pág. 8 de 9



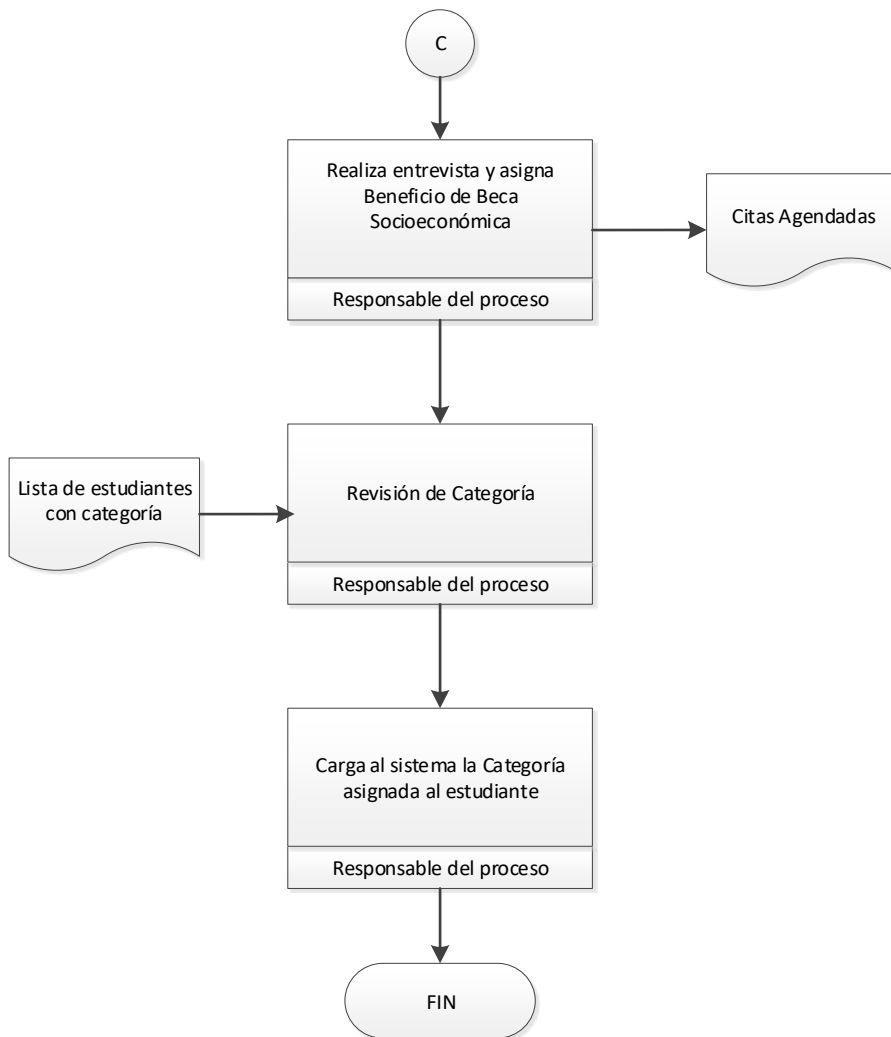
Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Beneficios Económicos	Coordinador Técnico	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CÓDIGO:
001

PROCEDIMIENTO DE BECA SOCIOECONÓMICA

Edición No. 01

Pág. 9 de 9



Líder del Proceso	Responsable del Proceso	Director de Área
Director de Beneficios Económicos	Coordinador Técnico	Directora General de Estudiantes
Fecha:	Fecha:	Fecha: