



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL ECUADOR**

---

**SEDE ESMERALDAS**

**UNIDAD DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA**

**TEMA**

**GESTIÓN DE CALIDAD POR PROCESOS EN LA UNIDAD DE POSGRADO  
DE LA PUCESE**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN  
PLANEACIÓN (M.B.A)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

**AUTOR**

**ING. MIGUEL ORTEGA SANCLEMENTE**

**ASESOR**

**ING. CECILIA VELASCO ANGULO M.Sc**

**ESMERALDAS - ECUADOR**

**OCTUBRE - 2014**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE ESMERALDAS**

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas** mención en planeación.

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

**TEMA:** GESTIÓN DE CALIDAD POR PROCESOS EN LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA PUCESE.

**AUTOR:** MIGUEL ORTEGA SANCLEMENTE

Cecilia Velasco Angulo Ing. M.Sc  
**DIRECTOR DE TESIS** f. \_\_\_\_\_

Ramón Angulo Cuellar Ing. M.Sc  
**LECTOR 1** f. \_\_\_\_\_

Mónica Tarira España Dra. M.Sc  
**LECTOR 2** f. \_\_\_\_\_

Miryan Giler Salvatierra Lcdo. M.Sc  
**LECTOR 3** f. \_\_\_\_\_

Tahimi Achilie Valencia Dra. M.Sc  
**DIRECTOR UNIDAD POSGRADO  
Y FORMACIÓN CONTINUA** f. \_\_\_\_\_

Maritza Demera Mejía Ing.  
**SECRETARIO GENERAL PUCESE** f. \_\_\_\_\_

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, **MIGUEL ANGEL ORTEGA SANCLEMENTE**, portador de cédula de ciudadanía No. **080323499-6**, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que se presentó como informe final, previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas mención en Planeación** son absolutamente originales, auténticos y personales.

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

**MIGUEL ANGEL ORTEGA SANCLEMENTE**

**CI. 080323499-6**

## **CERTIFICACIÓN**

Yo **CECILIA VELASCO ANGULO**, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es **GESTIÓN DE CALIDAD POR PROCESOS EN LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA PUCESE**.

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Sustentación Privada de Tesis, han sido incorporadas al documento final, por la que autorizo su presentación ante el Tribunal de Tesis.

**CECILIA VELASCO ANGULO**  
**DIRECTO DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

Jehová tu infinito amor transforma mi vida y la misericordia que tienes conmigo me responsabiliza a continuar adquiriendo conocimientos para usarlos a tu favor.

*“Es, pues, la fe la certeza de lo que se espera, la convicción de lo que no se ve.”*

**Hebreos 11:1**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres el mejor regalo que Dios me ha dado en ésta vida, siendo mi fuente de inspiración en cada paso.

A mi asesora Cecilia Velasco Angulo por la confianza que deposito en mí, para poder realizar el presente trabajo, gracias por encaminarme a concluir mi investigación, y como olvidar a mis amigos Lucia, Xiomi y Migdonio lo mejor que me paso en clases de la maestría del MBA.

Todos ustedes han transmitido mucho conocimiento siempre los llevaré presente en mi vida, por ser las mejores personas que he conocido, sin ustedes no hubiese sido posible alcanzar esta meta.

Mi gratitud eterna.

**MIGUEL ORTEGA S.**

## PRÓLOGO

Considero que la mejora continua y la calidad, son componentes claves que determinan el éxito de cualquier entidad, lo cual he comprobado con la lectura del presente trabajo de investigación en donde se ofrece un modelo de Gestión de calidad y así satisfacer a los usuarios en el ámbito educativo y con ello beneficiarse de factores críticos de éxitos para ser sostenibles y sustentables en el tiempo.

Hoy vivimos en un mundo globalizado y en constante evolución, en donde la responsabilidad del gobierno está centrada en garantizar la excelencia académica, razón por la cual, la Unidad de posgrado y Formación continua de la PUCESE en esta era del conocimiento, está orientando sus esfuerzos en la mejora de todas sus áreas y por ende exista una relación estrecha entre la sociedad y este prestigioso centro de estudios.

En el desarrollo del trabajo investigativo, el autor nos da una visión de la realidad de la Unidad de posgrado y Formación continua de la PUCESE, que desconocía la situación actual de los servicios prestados a los usuarios y de algunos porcentajes de niveles de insatisfacción en la infraestructura y equipamiento de las aulas, que son claves en la evaluación, acreditación y categorización de las instituciones de educación superior del Ecuador, con lo cual, se demuestra la teoría, *lo que no se mide no se controla y si no se controla no se mejora*.

Mas sin embargo con el aporte de esta interesante propuesta basada en el alineamiento estratégico de la Unidad de posgrado y Formación continua, se afirmará el mejoramiento continuo a largo plazo, permitiendo examinar la aplicación de los procesos para irlos perfeccionando al colocar en marcha el plan de mejora continua, que permita sobresalir en los indicadores del CEAACES, aplicando un sistema informático de medición de la gestión, que contribuya al buen vivir y que el output sea profesionales de excelencia académica con un alto nivel de competencias que coadyuve a el desarrollo de la sociedad

**ING. VIVIANA CASIERRA**  
JEFE DE AGENCIA BANCO FINCA

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **GESTIÓN DE CALIDAD POR PROCESOS EN LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA PUCESE**

Ecuador ha tenido una gran transformación en la educación superior desde el ámbito académico como institucional con la expedición de la nueva LOES (2010), y, es por ello que la Unidad de Posgrado y Formación Continua de la PUCESE permitió que se realice una investigación para diagnosticar su situación administrativa y académica, con la finalidad de evidenciar ¿cómo perciben el servicio recibido? en comparación ¿de qué esperan recibir? sus usuarios, para ello se planteó analizar las condiciones de satisfacción de sus clientes internos y externos a través de la herramienta Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total propuesta EFQM, aplicada en otras instituciones de educación superior, midiendo seis dimensiones, elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, atención al cliente, empatía y enseñanza, obteniendo como resultado niveles altos de insatisfacción en las características de estas dimensiones como: infraestructura, disponibilidad y comunicación que afectan a la calidad educativa de cuarto nivel, por tal razón, se diseñó un plan de viabilidad a la Unidad que permita articular los procesos para la toma de decisiones en base a hechos objetivos y cuantificables de acuerdo al plan estratégico institucional y del estado, que busca la excelencia académica y administrativa en los centros de educación superior a través de la gestión.

**PALABRAS CLAVES:** Educación Superior, Plan de Viabilidad, Alineamiento estratégico, Procesos, Calidad.

## **ABSTRACT**

### **QUALITY MANAGEMENT PROCESS IN UNIT GRADUATE OF PUCESE**

Ecuador has had a major transformation in higher education from the academic and institutional to the issuance of the new LOES (2010), and that is why Unity Graduate and Continuing Education PUCESE allowed for further investigations diagnose their administrative and academic status in order to demonstrate ¿how they perceive the service received? compared ¿what they expect to receive? Its users, for it is proposed to analyze the conditions of satisfaction of internal and external customers through the European Model Tool for Total Quality Management EFQM proposal applied in other higher education institutions measuring six dimensions, tangibles, reliability , responsiveness, customer service, empathy and education, resulting in high levels of dissatisfaction in the characteristics of these dimensions as: infrastructure, availability and communication affecting the quality of education fourth level, therefore it is designed a viability plan to the drive to articulate the processes for making decisions based on objective and quantifiable facts according to the institutional strategic plan and state that strives for academic excellence and administrative centers of higher education through management.

**KEYWORDS:** Higher Education Plan Feasibility, Strategic Alignment, Processes, Quality.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
---------------------------	----------

### CAPÍTULO N° 1

<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>9</b>
1.1 Determinación de la población objeto de estudio.....	9
1.1.1 Muestra.....	9
1.2 Estructura de los instrumentos.....	10
1.3 Información primaria.....	12
1.3.1 Información secundaria.....	12
1.3.2 Información terciaria.....	12

### CAPÍTULO N° 2

<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN RELACIÓN CON LOS RESULTADOS</b> .....	<b>13</b>
2.1 Resultados.....	13
2.1.1 Tasa efectiva de respuestas.....	13
2.1.2 Análisis de resultados Estudiantes.....	14
2.1.3 Análisis de resultados Egresados.....	19
2.1.4 Análisis de resultados Docentes.....	24
2.1.5 Análisis de resultados Directivos de control.....	29
2.1.6 Análisis de resultado Colaboradores unidad de posgrado.....	34
2.1.7 Análisis de resultado Planeación Estratégica.....	38
2.2 Conclusiones.....	42
2.3 Discusión.....	44

## CAPÍTULO N° 3

<b>PROPUESTA: PLAN DE VIABILIDAD DE MEJORA CONTINUA PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA PUCESE</b> .....	<b>46</b>
3.1 Presentación .....	47
3.2 Alineamiento estratégica.....	49
3.2.1 Principios .....	49
3.2.2 Valores .....	50
3.2.3 Análisis DAFO .....	51
3.2.4 Misión .....	52
3.2.5 Visión .....	52
3.2.6 Objetivos estratégicos.....	54
3.2.7 Cadena de valor unidad de posgrado .....	56
3.2.8 Mapa estratégico .....	57
3.3 Descripción de los procesos.....	58
3.4 Plan de mejora de los espacios de estudio PUCESE .....	71
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>77</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>78</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>81</b>

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla N° 1 Dimensiones utilizadas en la medición.....	11
Tabla N° 2 Definición de las dimensiones.....	12
Tabla N° 3 Tasa efectiva de respuesta.....	14
Tabla N° 4 Resultados encuestas estudiantes.....	15
Tabla N° 5 Agrupación de escala de medición estudiantes.....	16
Tabla N° 6 Dimensiones estudiantes con mayor insatisfacción.....	19
Tabla N° 7 Resultados encuestas egresados.....	20
Tabla N° 8 Agrupación de escala de medición egresados.....	21
Tabla N° 9 Dimensiones egresados con mayor insatisfacción.....	24
Tabla N° 10 Resultados encuestas docentes.....	25
Tabla N° 11 Agrupación de escala de medición de docentes.....	26
Tabla N° 12 Dimensiones docentes con mayor insatisfacción.....	29
Tabla N° 13 Resultados encuestas directivos de control.....	30
Tabla N° 14 Agrupación de escala medición de directivos de control.....	31
Tabla N° 15 Dimensiones directivos de control con mayor insatisfacción.....	34
Tabla N° 16 Resultados encuestas de colaboradores unidad de posgrado.....	35
Tabla N° 17 Agrupación de escala medición de colaboradores de la unidad.....	36
Tabla N° 18 Resultados encuestas de planeación estratégica.....	39
Tabla N° 19 Agrupación de escala medición de planeación estratégica.....	40
Tabla N° 20 Matriz DAFO de la unidad de posgrado.....	52
Tabla N° 21 Metas para alcanzar la visión.....	54
Tabla N° 22 Cuadro de mando integral de la unidad de posgrado.....	56
Tabla N° 23 Medición de las actividades del proceso de admisión.....	62
Tabla N° 24 Medición de las actividades del proceso de matrícula.....	64
Tabla N° 25 Medición de las actividades del proceso graduación.....	68
Tabla N° 26 Medición de las actividades del proceso curso formación continua... ..	71
Tabla N° 27 Aulas de clases.....	75
Tabla N° 28 Tecnología de la información y comunicación.....	75
Tabla N° 29 Espacios docentes tiempo completo.....	76
Tabla N° 30 Espacios docentes tiempo parcial.....	76
Tabla N° 31 Espacio de la biblioteca.....	77

## ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico N° 1 Percepción de ítems más influyentes de estudiantes posgrado.....	17
Gráfico N° 2 Promedio de satisfacción de los estudiantes.....	18
Gráfico N° 3 Percepción de ítems más influyentes de egresados posgrado.....	22
Gráfico N° 4 Promedio de satisfacción de egresados.....	23
Gráfico N° 5 Percepción de ítems más influyentes de docentes posgrado.....	27
Gráfico N° 6 Promedio de satisfacción de docentes.....	28
Gráfico N° 7 Percepción de ítems más influyentes de directivos control.....	32
Gráfico N° 8 Promedio de satisfacción de directivos de control.....	33
Gráfico N° 9 Ítems de satisfacción colaboradores de la unidad.....	37
Gráfico N° 10 Promedio de satisfacción de los colaboradores de la unidad.....	38
Gráfico N° 11 Ítems de no aplicación de la planeación estratégica.....	41
Gráfico N° 12 Promedio de satisfacción de la planeación estratégica.....	42
Gráfico N° 13 Principios en la unidad de posgrado.....	50
Gráfico N° 14 Valores en la unidad de posgrado.....	51
Gráfico N° 15 Cadena de valor de la Unidad de Posgrado y Formación Continua.....	57
Gráfico N° 16 Mapa de estratégico.....	58
Gráfico N° 17 Esquema de criterios del Modelo de evaluación CEAACES.....	73

## INTRODUCCIÓN

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador con su sede en la provincia de Esmeraldas fue fundada en el año de 1981, a partir de ese momento se ha constituido en una oferta de educación superior con valores humanísticos, cristianos y alta calidad académica, fortaleciendo las capacidades y potenciales de la ciudadanía esmeraldeña.

En ese efecto, ha implementado escuelas que están netamente ligadas con las actividades económicas de la provincia, como las de Ciencias de la Educación, Contabilidad y Auditoría, Enfermería, Hotelería y Turismo, Comercio Exterior entre otras, donde los graduados pueden desempeñarse con iniciativa propia y responsabilidad en las diferentes plazas laborales para catalizar la transformación económica y productiva que existen en el entorno, cabe reseñar, que la universidad empezó con pocas especializaciones, pero debido a las necesidades y exigencias del mercado, se han ido incrementando, generando que gran parte de los bachilleres opten por continuar sus estudios superiores en esta Sede.

Hay que tomar en cuenta que el conocimiento se fortalece a lo largo de la vida, cuando se orienta hacia la comprensión de temas específicos para incrementar oportunidades de desarrollo, por ello, la universidad desde el año 2004, apuesta a nuevas alternativas de ofertas de cuarto nivel en alianza con la universidad de Quevedo, logrando captar un mercado cautivo en esta nueva etapa de formación, lo que permitió que a partir del año 2008, lo empiece hacer de manera independiente, con la finalidad de coadyuvar a la emancipación constante del pensamiento crítico de los profesionales.

Por lo tanto, el factor educación es una herramienta de cohesión, para influir en el desarrollo de los acervos colectivos de la sociedad que ayuden al progreso de la nación, sea en los sectores económicos: industriales, comerciales, financieros y servicios, sin embargo aún, cuando esto se logra con el cambio en el accionar de cada individuo, es necesario que el profesional esté formado para asumir nuevos retos en una economía cambiante y globalizada, y para lograrlo, dependerán de la calidad de formación que se recibe en el aula y de las posibilidades de afianzar sus conocimientos en el medio.

Consiente de esta realidad, desde que la universidad inició con la oferta de posgrados, han existido cinco directores que han orientado las actividades de la unidad, pero la operativización del problema confronta debilidades al no contar un modelo de gestión ni de procesos administrativos y académicos tipificados que se ejecuten de acuerdo a los pilares de la misión y visión de la PUCESE, a su vez a los reglamentos enfatizados en la nueva normativa del gobierno, los precursores de la calidad universitaria del Ecuador, corriendo el riesgo de desarrollar las actividades de manera empírica y poco planificada, limitando el poder de evaluar la eficiencia y eficacia de las acciones de los involucrados, para la optimización de tiempos y recursos en el servicio que se brindan a la ciudadanía esmeraldeña.

La política actual de gobierno, busca explotar el conocimiento intelectual de los ecuatorianos para brindar el buen vivir a la población, y ha empezado hacerlo, con el seguimiento de las actividades de las instituciones de educación superior con organismos que regulan el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la LOES (2010), así se establece en el cap. 3 del art. 15, “Los organismos públicos que rigen el Sistema de Educación Superior son el Consejo de Educación Superior (CES); y, El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior” (CEAACES).” (p. 8)

Por eso, la PUCESE ha tenido que enfrentarse a grandes cambios en el entorno actual debido a las exigencias de estos organismos, que parten de criterios caracterizados para crear condiciones de calidad y equidad responsable con la sociedad, creando indicadores para evaluar los avances alcanzados con el fin de garantizar una educación de alto rendimiento y categorizar su desempeño.

Ante los retos que la institución logre ser más competitiva y comprometida a formar profesionales con alto nivel académico, se consideró plantear la siguiente incógnita de problemática:

¿Los procesos que aplica la Unidad de Posgrado, conducen a una gestión de calidad?

- De esta, se derivaron estudiar las siguientes interrogantes:

1.- ¿Qué procedimientos de control interno aplica la unidad para la gestión administrativa y académica?

2.- ¿Qué indicadores se deben aplicar para medir los resultados de calidad?

La generación del conocimiento es un imperativo indispensable en el proceso de formación profesional que nace de la calidad educativa, por eso la educación superior en el Ecuador ha venido generalizándose en los últimos años desde el ámbito académico como institucional en las áreas claves, hito importante al considerar la investigación, desarrollo e innovación en requisitos para la transformación del pensamiento colectivo a estándares internacionales.

Para reducir la brecha del atraso del conocimiento y desigualdad fue preciso fortalecer el sistema de educación superior, reformulando la Ley Orgánica de Educación Superior, para que cumpla con su misión real, como lo establece en el capítulo 1, art. 2 de la LOES (2010), que dice: “La Ley tiene como objeto definir sus principios, garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna.” (p. 5)

A pesar de esto, los procesos administrativos y académicos no se contemplan en la LOES, sin embargo, son necesarios en toda organización para que los involucrados conozcan cada una de las actividades que deben realizar, debido a que esto repercute en la satisfacción o insatisfacción del cliente al recibir el servicio.

La educación no se aleja de la necesidad de estar continuamente monitoreando, retroalimentado los planes estratégico del Kaizen, para lograr cumplir los agentes de éxito que conjugados con los de excelencia académica, permiten lograr los objetivos trazados desde el marco de las políticas y reglamentos de la PUCESE en función del cambio de la unidad.

En este punto es sustancial, recalcar que las instituciones de educación superior han encontrado en los modelos de gestión de calidad, una alternativa eficaz para la mejora del desempeño, trayendo consigo muchos beneficios para mantener y acrecentar su posición competitiva en el mercado, tal como lo afirma (European

Foundation for Quality Management citado por Ronaldo Rotter, 2012), “ La gestión de calidad es establecer relaciones más intensas con el clientes con el control de los programas establecidos en la organización.” (p. 13)

De esta forma, las universidades a distancia mejoran constantemente sus procedimientos en las áreas de posgrado, lo que repercute que los sistemas de prestación de servicios de la universidad, deben estar en constante innovación para estar atentos a las necesidades de los clientes y disminuir sus insatisfacciones.

Para lograr esta competitividad que determine el actuar en los distintos procesos, debe existir la coordinación e integración con la retroalimentación y realineamiento en las áreas funcionales que conduzcan a crear una cultura de gestión de calidad.

Para sustentar lo antecedido, se ha desarrollado un **Marco Teórico**, de acuerdo a las siguientes temáticas y teorías:

### **Evolución de la educación superior en el Ecuador**

Ecuador ha tenido una gran transformación en la educación superior, el gobierno actual se asegura que las universidades dicten enseñanza de excelencia, enfocado en este esquema ha creado diferentes organizaciones para el control de las disposiciones, asimismo ha invertido en alianzas en el exterior con diferentes países para transferir estudiantes que aporten al desarrollo y el progreso del país, esto hace que la educación tenga un papel cada vez más importante en la sociedad ecuatoriana, ya se lo puede notar cuando la LOES (2010). art. 96, expresa, el aseguramiento de “garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos”. (p.17), que se ofertan en las instituciones de educación superior.

La calidad, va más allá de las características física que se ofrece, pues es un concepto que encierra siempre una subjetividad, el axioma propuesto por el SENPLADES (2013-2017), ratifica: "La evolución y el aseguramiento de la calidad son requisitos indispensables de todo proceso de transformación" (p. 162), por lo que es necesario que cada uno de los actores tributen en el desarrollo armónico e integral con prácticas metodológicas que permita cambios en el accionar del pensamiento crítico para lograr la eficiencia y eficacia de la labor.

## **Generación del conocimiento en el Ecuador**

La expresión del adagio plasmado en el SENPLADES (2013-2017), “El conocimiento no debe ser entendido como un medio acumulación individual ilimitado, ni un acervo que genere diferencia y exclusión” (p. 160), contribuye en el propósito del gobierno que todos los ciudadanos ecuatorianos tienen derecho a un acceso equitativo y aprendizaje adecuado para que genere oportunidades que fomenten e incentiven pilares de superación personal, académica y pedagógica, para diversificar el crecimiento económico del país en los cambios social y cultural, tal como se establece en la LOES (2010), en el art. 5 numeral (h) del capítulo 2 de los fines de la educación superior “El derecho a recibir una educación superior laica, intercultural, democrática, incluyente y diversa, que impulse la equidad de género, la justicia y la paz.” (p. 6)

## **Gestión de calidad por procesos en la educación superior**

La educación debe ser un proceso de gestión de cambio continua y de interés público así ratifica la nueva constitución de la república del Ecuador en el art. 26, “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado [...] garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir”. (p.16)

Por eso, para fortalecer las instituciones de educación superior existente en el país, debe encaminarse en la gestión por procesos porque permite aumentar los resultados de las organizaciones consiguiendo niveles superiores y es ese el principal objetivo del CES, tal como lo menciona el Informe General sobre la Evaluación y Acreditación del CEAACES; “Los criterios de evaluación sirven de soporte para la articulación de los procesos que se enfocan hacia lo académico, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura.” (p.4)

Interesa destacar que las organizaciones implementan principios de gestión de calidad basados en las normas ISO 9000:2000, a fin de encaminar al éxito competitivo, deberá seguirse el siguiente criterio:

- Enfoque a los clientes.
- Liderazgo.
- Compromiso de todo el personal.
- Enfoque a procesos.
- Enfoque del sistema hacia la gestión.
- La mejora continua.
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. (ISO 9000:2001, 2012)

A propósito, cambio de la matriz educativa exige que las actividades sean planeadas y sistemáticas en los servicios universitarios lo que permite cumplir los requisitos del CEAACES ayudando alcanzar los objetivos institucionales en ese sentido Ricardo Ríos (2011), plantea, “La salida de un procedimiento puede ser una entrada para otro procedimiento a través del control de los métodos y las comprobaciones adoptadas en la organización para asegurar la calidad”. (p. 46)

A su vez, para asegurar el éxito se debe demostrar compromiso, donde la dirección debe definir, publicar y mantener al día las políticas, las mismas que definen los objetivos asegurando su comprensión e implantación en toda la organización como un indicador prioritario en toda la estructura organizacional.

### **Alineamiento de los procesos para el soporte instituciones de educación superior**

Asentar los procesos en las instituciones de educación superior promueve una ventaja para la aplicación del Kaizen para encaminar la sinergia profesional-medio laboral-sociedad que permita aportar valor agregado y así lograr lo que afirma Chiavenato (2013) “La planeación, organización, dirección y control constituyen las funciones administrativas que al ser vistas como una totalidad se consiguen los objetivos planteados.” (p.34)

De esta forma cada valor permite describir el desarrollo de las actividades de las organizaciones generando requisitos que permitan asegurar la efectividad de los procesos para interactuar mutuamente y transformar elementos de entrada en resultados, lo testifica Melinkoff citado por (Fix, 2012) “El control de procesos consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes

impartidas. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”. (p. 62)

Las prácticas continuas de procesos tipificados fortalecen las relaciones de los actores involucrados permitiendo constantemente la retroalimentando de los estándares de calidad hacia la satisfacción del cliente.

### **Modelos de medición de satisfacción en las instituciones de educación superior**

El termino SERVQUAL establecido y utilizado por Zeithml, Parasuraman y Berry en 1988, ha profundizado la investigación de los servicios que brindan las instituciones de educación superior relacionadas con las expectativas y percepciones de sus usuarios con cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, elementos tangibles, pero al interrelacionarlo con los modelos SERVPERF y 5Qs usando la filosofía de enfoque por procesos permite un análisis general logrando así identificar los errores de mayor relevancia en las áreas claves para mejorar la competitividad y su desempeño de educación.

### **Kaizen como cohesión de la satisfacción del cliente**

El axioma de Cortada y Woods citado por Kotler (2010) “Satisfacción de cliente es el nivel de ánimo de una persona que resulta de comprar el rendimiento percibido de un producto o servicio que cumple o supera las expectativas” (p.23), justamente a fin de impulsar la satisfacción, las organizaciones exitosas se enfocan en la perspectiva de los clientes, de ello dependerá que se vuelvan fieles a la marca, enfatizando la mejora continua en las políticas, objetivos, para fortalecer las unidades estratégicas de negocios.

### **Procedimientos de control aplicando las acciones correctivas y preventivas**

La creación del valor agregado nace al dar énfasis a los procedimientos detallados, lo que permite aportar al control relacionado a la calidad, así el adagio estableció por Ricardo Ríos (2011), en el libro Enfoque bajo indicadores de gestión y Balanced Scorecard que establece: “Lo que mido lo sé administrar, lo que administro lo mejoro y sólo mejoro lo que puedo medir.” (p. 51)

Por lo tanto si se cuenta con procedimientos, contribuye a evitar errores y asegurar el funcionamiento del sistema de gestión de calidad, existiendo cuatro aspectos relevantes que se citan a continuación:

- Métodos de auditoría.
- Responsabilidad de la definición y realización del plan de auditorías.
- Realización de las mismas.
- Seguimiento y cierre de las medidas correctoras pertinentes. (Merino, 2010)

No obstante, las empresas sólo tienen un gran protagonismo en los mercados económicos cuando hace mucho hincapié en las acciones de prevención y corrección para la solución ante cualquier evento inesperado y así alcanzar su máxima rentabilidad, de esta forma Ricardo Ríos (2011), argumenta, “las acciones son consideradas parte de mejoramiento continuo porque permite tomar decisiones en novedades o no conformidades reales y potenciales en los procesos de las organizaciones.” (p. 87)

Dicho axioma analiza las rutas adecuadas para introducir medidas, evitando productos o servicios que no se ajustan a las especificaciones del cliente, corrigiendo gradualmente las desviaciones a su vez generar la calidad organizacional.

Por ello se planteó como **Objetivo General:** Diseñar un modelo de gestión de calidad por procesos como herramienta de control y evaluación de las actividades que se desarrollan en la Unidad de Posgrado de la PUCESE.

Para alcanzar su desarrollo, se establecieron de manera específica, los siguientes:

- 1.- Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos y académicos de la unidad posgrado para conocer su situación real.
- 2.- Determinar los procesos de calidad que se ajusten a las características de la institución en las actividades administrativas y académicas, basados en la satisfacción del cliente.
- 3.- Elaborar un plan de mejora continua de los espacios de estudio fundamentado en el enfoque del CEAACES.

## **CAPÍTULO 1º.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para sustentar la investigación y sus lineamientos estratégicos, se tomó como referencia lo determinado por algunos autores, cuando expresaron: “Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández, Fernández y Baptista; 2003).

Producto de ello, al ser este estudio no experimental ante la no manipulación de las variables, calidad y procesos, se hizo un análisis cualitativo y cuantitativo de las mismas, primero sobre la opinión de los usuarios de ¿cómo perciben el servicio recibido? en comparación ¿de qué esperan recibir?, y luego, el uso de los recursos en los procesos, cuya finalidad es concretar mejoras.

Por ser una investigación descriptiva, se partió de la opinión presentada por los funcionarios y usuarios de la unidad, así como también por sus experiencias, lo que permitió identificar la realidad de sus actividades, y establecer los procesos de acuerdo a los modelos que los autores aportan y que otras organizaciones han aplicado, para mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes.

### **1.1 Determinación de la población objeto de estudio**

A partir de la definición de usuarios a ser medidos, la población investigada estuvo conformada por, 142 estudiantes matriculados en el período Septiembre 2013 Febrero 2014, egresados 249 y 4 graduados, 24 docentes, 1 Auxiliar Académico, 5 Directivos relacionados a nivel de control y 2 coordinadoras.

#### **1.1.1 Muestra**

Sabino, Hernández; 2005 define: “La muestra, es esencia un subgrupo de la población que sirve para representarlo. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido”, de ese modo se utilizó la muestra probabilística sólo para los estudiantes, egresados y docentes de la unidad de posgrado, el tamaño de la muestra fue calculado con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, sin embargo no se aplicó muestra a los sujetos de

investigación, sean estos: funcionarios, directivos de control y coordinadoras por el tamaño de población, más bien se tomó la totalidad del universo.

## 1.2 Estructura de los instrumentos

La aplicación de los instrumentos fueron adaptados a los modelos empleados en las Universidades del Valle como medición de satisfacción del Servicio en el 2012 y el Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total, propuesto por la European Foundation for Quality Management (EFQM), que parten de estándares que generan una investigación de gestión integral de los Servicios educativos (5Qs) y no educativos (SERVPERF) desde un enfoque organizacional, no académico. Las dimensiones que se evaluaron a los usuarios de posgrado de la PUCESE se presentan a continuación:

TABLA N° 1  
Dimensiones utilizadas en la medición

<b>Dimensiones</b>	<b>Dimensiones de los modelos</b>	<b>Definición</b>
Elementos tangibles	Elementos tangibles (SERVQUAL) Recursos (5Qs) Ambiente de la universidad (5Qs)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados.
Fiabilidad	Fiabilidad (SERVQUAL)	Habilidad de prestar el servicio de la forma prometida y precisa.
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta (SERVQUAL)	Deseo de ayudar a los usuarios y servirles de forma rápida.
Atención al cliente	Atención al cliente (SERVQUAL)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al usuario
Empatía	Empatía (SERVQUAL) Comunicación (5Qs)	Atención individualizada.
Enseñanza	Programa académico y contenido de los cursos (5Qs) Metodología del proceso de enseñanza aprendizaje (5Qs)	Metodología, técnicas y evaluación impartidas por el personal docente. Contenido de los cursos y los programas

**Fuente:** Informe de Satisfacción de la Universidad del Valle

A partir de estas dimensiones se definieron las características básicas de los servicios:

TABLA N° 2  
Definición de las Dimensiones

<b>Dimensiones</b>	<b>Características</b>	<b>Definición</b>
Elementos tangibles	Infraestructura	Estado de espacios físicos: edificios, salones, zonas de estudio, canchas, zonas verdes, laboratorios etc. en cuanto Suficiencia, iluminación, disponibilidad de espacio.
	Mantenimiento	Mantenimiento y limpieza de los espacios físicos de la Universidad: edificios, zonas verdes, aulas, baños, etc.
	Seguridad	Tranquilidad de los usuarios en cuanto al control de riesgos que ejerce la Universidad en cuanto a robos, delincuencia, riñas etc.
Fiabilidad	Cumplimiento	Representa la capacidad de cumplirle al usuario con el servicio prometido en el tiempo pactado para ello.
	Disponibilidad	Disponibilidad de recursos para atender a los usuarios.
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta	Disposición y voluntad de los Empleados para ayudar al usuario y proporcionar el servicio.
	Oportunidad de horarios	Mide la conveniencia de los horarios de atención para los usuarios de los servicios.
Atención al cliente	Profesionalismo	Posesión de destrezas requeridas y conocimientos de ejecución del servicio por parte del personal de contacto con el usuario, comprende aspectos como: cortesía, credibilidad, atención, consideración, respeto, amabilidad, veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.
Empatía	Comunicación	Mide que tan oportunos son los medios utilizados para mantener a los usuarios informados así como la disponibilidad para escucharlos.
	Oportunidades en las tarifas	Mide que tan convenientes son las tarifas para la economía de los usuarios.
Enseñanza	Programa académico	Mide el nivel de satisfacción con el programa académico y el contenido de los cursos.
	Metodología del proceso de enseñanza aprendizaje	Metodología, técnicas y evaluación impartidas por el personal docente.

**Fuente:** Informe de Satisfacción de la Universidad del Valle

### **1.3 Información primaria**

La aplicación de las encuestas se realizó mediante un cuestionario de manera on-line dirigido a los estudiantes, egresados y docentes de la Unidad de Posgrado, se envió un link a través del correo electrónico con el contenido de las encuestas, aplicando el formato de un típico elemento de Likert con 5 niveles de respuesta es:

1. Sumamente insatisfecho
  2. Insatisfecho
  3. Ni insatisfecho ni satisfecho.
  4. Satisfecho
  5. Sumamente satisfecho
- No aplica (no conoce)

El mismo que se encontró fijado por dos extremos recorriendo desde lo favorables hasta lo desfavorable con un punto medio neutral para cada afirmación, a los líderes de las diferentes unidades estratégicas de la universidad se ejecutó las encuestas de manera física, de igual manera se realizaron entrevista a todos los miembros de la Unidad de Posgrado permitiendo así conocer a fondo el desarrollo de sus actividades.

#### **1.3.1 Información secundaria**

Esta información estuvo dada por los textos, revistas, tesis de otros autores que contribuyeron con información y modelos de proyectos de gestión de calidad, además de la ley de educación superior, ley y reglamento de la PUCESE.

#### **1.3.2 La información terciaria**

Se realizó a través de las bases de datos científicas en las que se utilizaron páginas como el Google Académico, Cielo u otras que aportaron información científica.

De igual manera, se aplicaron normas éticas:

Conforme a los principios morales para el proceso de investigación se respetó toda información ya existente, como todas las bibliografías con la noción de respetar a la propiedad intelectual y derecho de autor, asimismo se utilizaron las normas APA para citar todas las fuentes que contribuyeron al desarrollo de éste trabajo.

## **CAPÍTULO 2º.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La Unidad de Posgrado y Formación Continua de la PUCESE requería información sobre la calidad de los servicios académicos y administrativos, por lo tanto se aplicó la regla de oro del 80/20 de Pareto, a través de este estudio prospectivo se realizó un análisis riguroso de las variables claves y escenarios, de este modo se muestran los hallazgos logrados:

### **2.1 Resultados**

#### **2.1.1 Tasa efectiva de respuestas**

Dada la frecuencia de respuesta se alcanzó una tasa efectiva a partir de la voluntariedad de la población objeto de estudio, información que es plasmada de forma detallada en la siguiente tabla:

TABLA N° 3  
Tasa efectiva de respuesta

<b>Población</b>	<b>Universo</b>	<b>Número de respuestas</b>	<b>%</b>
Estudiantes	142	54	38%
Egresados	249	53	21%
Liderazgo	5	5	100%
Docentes	24	24	100%
Auxiliar	1	1	100%
Coordinadoras	2	2	100%

Sin embargo, para conocer hasta qué grado se puede considerar un porcentaje para inferir propiedades o características se analizó lo que expresa Cristina Ludewig (2011), en el Taller de metodología de la investigación: “Para las encuestas en línea en las que no hay relación previa con los receptores, un índice de respuesta del 20 % al 30 % se considera muy exitoso”. (p.17)

## 2.1.2 Análisis de resultados Estudiantes

TABLA N° 4 Resultados encuestas estudiantes

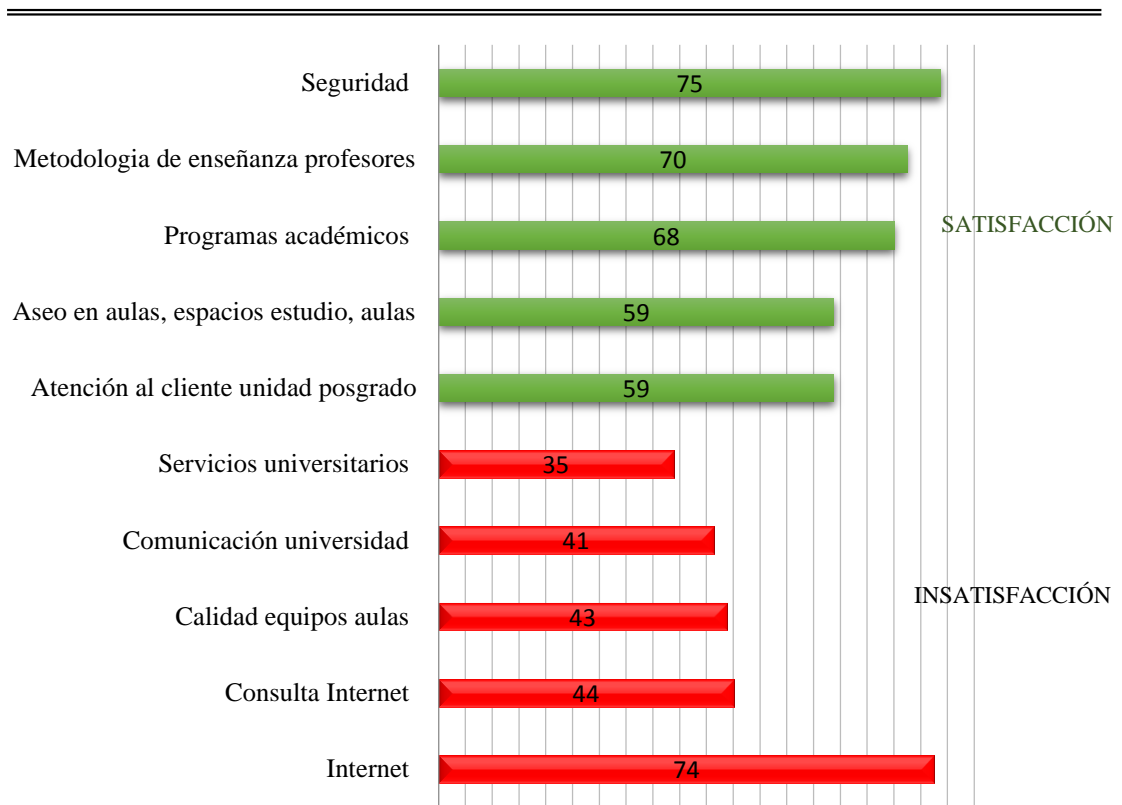
PREGUNTAS	Sumamente insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Sumamente satisfecho	No aplica
1.- ¿Cuál es su percepción acerca de la exigencia académica y su contenido de estudios en su Maestría?	2%	9%	21%	61%	7%	0%
2.- ¿Le parecen adecuados los mecanismos de comunicación utilizados por la Universidad?	7%	28%	24%	39%	2%	0%
3.- ¿La programación de los horarios de clase es adecuada para Usted?	2%	22%	26%	44%	6%	0%
4.- ¿Cuál es su percepción acerca de los servicios de la Universidad?	4%	31%	33%	30%	2%	0%
5.- ¿Cómo percibe usted los profesores de posgrado de la Universidad, en cuanto a responsabilidad, dominio de los cursos, vocación de servicio y método de enseñanza?	4%	13%	13%	56%	14%	0%
6.- ¿Cuál es su percepción sobre la gestión de las coordinadoras de la unidad de posgrado?	0%	9%	41%	50%	0%	0%
7.- ¿Cuál es su percepción sobre la calidad de los equipos, material e instrumentos de estudios que la universidad le brinda para su enseñanza?	7%	36%	22%	31%	4%	0%
8.- ¿Le parece propicia la velocidad del Internet de la universidad en momentos de investigación?	48%	26%	9%	15%	2%	0%
9.- ¿Cómo percibe la infraestructura de los espacios de estudio y su equipamiento de la universidad?	4%	24%	22%	50%	0%	0%
10.- ¿Cómo percibe el estado de aseo y mantenimiento de los baños, aulas de clase, espacios de estudio?	5%	17%	19%	55%	4%	0%
11.- ¿Cómo percibe la seguridad en la Universidad?	2%	8%	15%	70%	5%	0%
12.- ¿Los medios utilizados para comunicar la información de los servicios prestados por el área administrativa, son convenientes para usted?	2%	17%	44%	37%	0%	0%
13.- ¿Los medios utilizados para comunicar la información de los servicios prestados por el área académica, son convenientes para usted?	2%	20%	34%	44%	0%	0%
14.- ¿La Universidad cumple con el tiempo determinado para la entrega de los documentos solicitados?	4%	13%	33%	36%	7%	7%
15.- ¿Cuál es su percepción acerca del servicio que brindan los funcionarios del área administrativa de la unidad de posgrado?	2%	15%	30%	48%	4%	1%
16.- ¿Cuál es su percepción acerca del servicio que brindan los funcionarios del área académica de la unidad de posgrado?	0%	11%	28%	55%	4%	2%
17.- ¿Cuál es su percepción acerca del servicio de matrícula y consulta vía Internet? (asignaturas, calificaciones, horarios, adiciones y cancelaciones)	19%	25%	16%	33%	7%	0%
18.- ¿Cómo se siente con los servicios de matrícula, adición y cancelación de créditos?	6%	7%	24%	51%	6%	6%
19.- ¿Cuál es su percepción sobre el equipamiento tecnológico biblioteca de la Universidad?	0%	13%	33%	33%	8%	13%
20.- ¿Cuál es su percepción sobre las Instalaciones biblioteca de la Universidad?	0%	11%	35%	40%	5%	9%

El cuestionario de encuesta que se dirigió a los estudiantes estuvo compuesto por 20 ítems, los mismos que fueron agrupados de acuerdo a la intensidad de los porcentajes de respuestas como se observa en la tabla no. 5, es decir, si este es; sumamente satisfecho-satisfecho, medio, sumamente insatisfecho-insatisfecho, no aplica no contesta.

TABLA N° 5  
Agrupación de escala de medición estudiantes

ITEMS	Muy insatisfecho	Neutral	Muy satisfecho	NA
Programas académicos	11%	21%	68%	0%
Mecanismos de comunicación por la Universidad	41%	24%	35%	0%
Oportunidad de horarios	24%	26%	50%	0%
Servicios Universitarios	35%	33%	32%	0%
Metodología de enseñanza y aprendizaje	17%	13%	70%	0%
Gestión de coordinadoras de la Unidad de Posgrado	9%	41%	50%	0%
Calidad equipos tecnológicos de las aulas	43%	22%	35%	0%
Internet (acceso y velocidad)	74%	9%	17%	0%
Infraestructura aulas, espacios de estudio	28%	22%	50%	0%
Aseo y mantenimiento aulas, espacio de estudio, baños	22%	19%	59%	0%
Seguridad	10%	15%	75%	0%
Comunicación por el área administrativa	19%	44%	37%	0%
Comunicación por el área académica	22%	34%	44%	0%
Capacidad de respuesta universidad	17%	33%	43%	7%
Atención al cliente área administrativa unidad de posgrado	17%	30%	52%	1%
Atención al cliente área académica unidad de posgrado	11%	28%	59%	2%
Consulta vía internet	44%	16%	40%	0%
Oportunidad de tarifas	13%	24%	57%	6%
Equipamiento tecnológico biblioteca	13%	33%	41%	13%
Instalaciones biblioteca	11%	35%	45%	9%

La información disponible de los resultados, muestra que los ítems con dimensiones académico, eficiencia académico, investigación, organización e infraestructura muestran niveles satisfactorios e insatisfactorios, de los cuales se tomaron los cinco más puntuados de ambas escalas, observar en el siguiente gráfico:

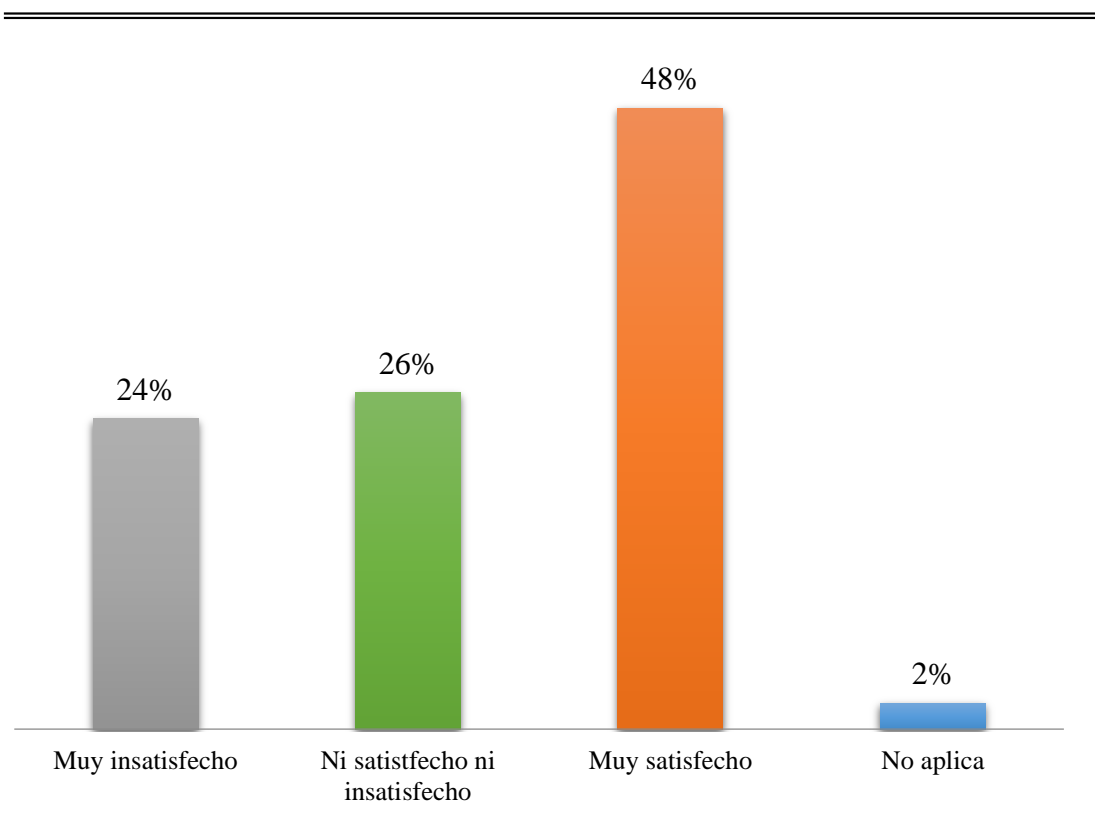


**GRÁFICO N° 1**  
**Percepción de ítems más influyentes de estudiantes posgrado**

Al analizar el efecto de los ítems de satisfacción, la selección se hizo en base aquellos que tuvieran desde el 59% en adelante, esto equivale a un puntaje  $\geq 100$ , en términos generales se puede decir, que los estudiantes de posgrado, conceden una mayor consecuencia de calidad a los aspectos relacionados a la seguridad con el 75%, la competencia integral de los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje 70%, los programas de estudios de las maestrías cubren las expectativas de los estudiantes con el 68% y por último se presenta una similitud de porcentajes en el aseo de los espacios de estudios, aulas, baño y la atención del área académica en la unidad de posgrado con el 59%.

Por otro lado, dentro de este contexto se identificó ítems de insatisfacción, se seleccionó aquellos que tuvieron más del 35%, resultando resaltable el internet con un 74 % respecto al acceso y velocidad en momento de investigación, las consultas vía on-line en calificaciones de asignaturas, horarios de clases, y, en consecuencia también cuando se ingresa al sistema para la evaluación de coordinadoras y docentes que se encuentra en 44%, se visualiza de igual manera 43% a la calidad equipos tecnológicos en las aulas de clases, llamativamente, existe una igualdad de porcentajes donde la mínima diferencia no resulta significativa en los ítems servicios de la universidad 35% y comunicación de la universidad con el 41%.

No obstante, se realizó el análisis general donde se concluye que existe un 48% de satisfacción de los estudiantes de los servicios de la unidad, información que es plasmada de forma detallada en el siguiente gráfico.



**GRÁFICO N° 2**  
**Promedio de satisfacción de los estudiantes**

Sin embargo, para buscar un significado más amplio a los niveles de insatisfacción se presentan su conexión con las dimensiones, con el fin de establecer prioridades para orientar el mejoramiento interno de los procesos presentándose los mayores niveles de insatisfacción se centran en los elementos tangibles 20% en lo referente a la infraestructura, la fiabilidad 25% en la característica disponibilidad, por último la empatía en la comunicación 16%, tal y como se lo puede observar en la siguiente tabla:

TABLA N° 6  
Dimensiones estudiantes con mayor insatisfacción

<b>Dimensiones</b>	<b>Características</b>	<b>Porcentaje satisfacción</b>	<b>Porcentaje insatisfacción</b>
Elementos tangibles	Infraestructura	18	20
	Mantenimiento	6	5
	Seguridad	8	2
Fiabilidad	Cumplimiento	3	7
	Disponibilidad	6	25
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta	4	4
	Oportunidad de horarios	5	5
Atención al cliente	Profesionalismo	17	8
Empatía	Comunicación	13	16
	Oportunidades en las tarifas	6	3
Enseñanza	Programa académico	7	2
	Metodología del proceso de enseñanza aprendizaje	7	4

### 2.1.3 Análisis de resultados Egresados

TABLA N° 7 Resultados encuestas egresados

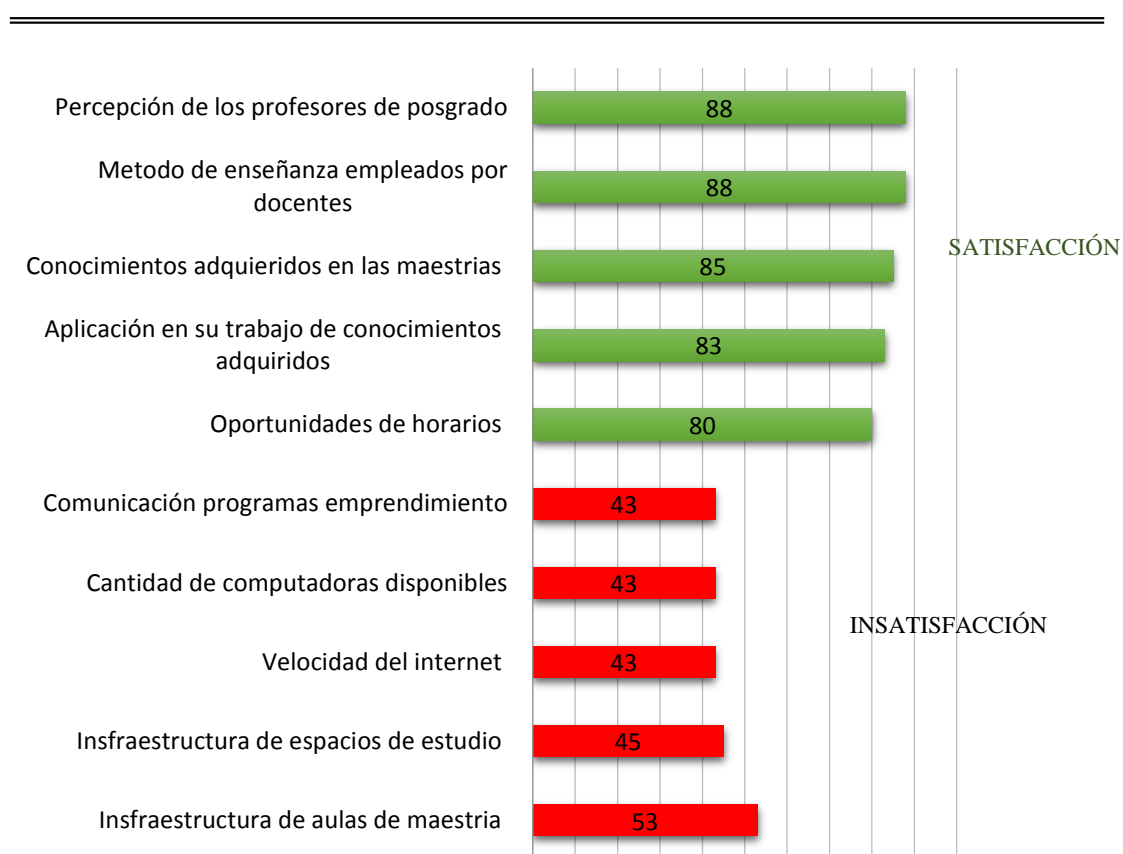
PREGUNTAS	Sumamente insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Sumamente satisfecho	No aplica
1.- ¿Le parecen oportunos los medios que utiliza la unidad de posgrado para comunicar información de interés para los egresados, acerca de los programas de educación continua?	5%	15%	21%	55%	4%	0%
2.- ¿Le parecen oportunas las fechas establecidas para las inscripciones a los programas de educación continua (phd, maestrías, cursos), emprendimiento y apoyo a la inserción laboral?	2%	13%	21%	57%	5%	2%
3.- ¿Le parecen oportunos los medios que utiliza la unidad de posgrado para comunicar información acerca de los programas de emprendimiento y apoyo a la inserción laboral?	8%	26%	17%	43%	4%	2%
4.- ¿Cuál fue su percepción acerca de los métodos empleados por los docentes en su maestría?	0%	8%	4%	66%	22%	0%
5.- ¿La programación de los horarios de clase fue adecuada para Usted?	2%	9%	9%	59%	21%	0%
6.- ¿Cuál fue su percepción acerca de los servicios de la Universidad?	7%	13%	21%	50%	9%	0%
7.- ¿Cómo percibió a los profesores de posgrado, en cuanto a responsabilidad, dominio de los cursos, vocación de servicio y método de enseñanza de su maestría?	2%	4%	6%	63%	25%	0%
8.- ¿Cuál fue su percepción sobre la gestión de los coordinadores de la unidad de posgrado de la institución?	7%	27%	19%	43%	4%	0%
9.- ¿Considera que el conocimiento adquirido en su carrera de posgrado es pertinente para el medio laboral?	2%	2%	11%	57%	28%	0%
10.- ¿Cómo se siente al respecto de la aplicabilidad en su trabajo, de los conocimientos adquiridos?	2%	2%	11%	59%	24%	2%
11.- ¿Cuál fue su percepción sobre la calidad de los equipos, material e instrumentos de los laboratorios?	8%	17%	18%	49%	6%	2%
12.- ¿Fue suficiente la cantidad de computadores disponibles en su Maestría?	19%	24%	13%	32%	6%	6%
13.- ¿Cuál fue su percepción acerca de la infraestructura de las aulas de clase de su Maestría?	6%	30%	11%	40%	13%	0%
14.- ¿Le parece propicia la velocidad del Internet de la universidad?	13%	23%	17%	35%	8%	4%
15.- ¿Cuál fue su percepción acerca de la infraestructura de los espacios de estudio, de su Maestría?	6%	34%	15%	34%	11%	0%
16.- ¿Cómo percibió la infraestructura de las aulas de clase, auditorios, espacios de estudio y su equipamiento?	4%	22%	19%	43%	12%	0%
17.- ¿Cómo percibió el estado de aseo y mantenimiento de los baños, aulas de clase, auditorios, espacios de estudio de la Sede?	2%	11%	11%	61%	15%	0%
18.- ¿Cómo percibió la seguridad en la Universidad?	2%	11%	11%	53%	21%	2%

La encuesta que se dirigió a los egresados estuvo compuesta por 18 ítems, los mismos que fueron agrupados de acuerdo a la intensidad de los porcentajes de respuestas como se observa en la tabla no. 8, es decir, si este es; sumamente satisfecho-satisfecho, medio, sumamente insatisfecho-insatisfecho, no aplica no contesta, la información se observa a continuación:

TABLA N° 8  
Agrupación de escala de medición egresados

ITEMS	Muy insatisfecho	Neutral	Muy satisfecho	NA
Comunicación de la Unidad de Posgrados	20%	21%	59%	0%
Oportunidad de fechas a los programas de educación continua	15%	21%	62%	2%
Comunicación por la unidad posgrado de programas de emprendimiento e inserción laboral	47%	18%	35%	2%
Métodos enseñanza empleados por los docentes	8%	4%	88%	0%
Oportunidad de horarios	11%	9%	80%	0%
Servicios de la universidad	20%	21%	59%	0%
Percepción de profesores de posgrado, en cuanto a responsabilidad, dominio de los cursos, vocación.	6%	6%	88%	0%
Gestión de las coordinadoras de la unidad de posgrado	34%	19%	47%	0%
Conocimiento adquirido en su carrera de posgrado	4%	11%	85%	0%
Aplicabilidad en su trabajo de los conocimientos adquiridos	4%	11%	83%	2%
Calidad de los equipos, material e instrumentos de los laboratorios.	25%	18%	55%	2%
Cantidad de computadores disponibles	43%	13%	38%	6%
Infraestructura de las aulas de clase de su maestría	53%	11%	36%	0%
Velocidad del Internet	43%	17%	36%	4%
Infraestructura de espacios de estudios	45%	15%	40%	0%
Equipamiento de espacios de estudios	26%	19%	55%	0%
Mantenimiento de espacios de estudios	13%	11%	76%	0%
Seguridad en la Universidad	13%	11%	74%	2%

Se puede comprobar que los ítems con dimensiones académico, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura muestran niveles satisfactorios e insatisfactorios, producto de ello se realizó un orden de distribución de acuerdo a los cinco ítems con mayor grado porcentual de respuesta, los mismos que muestran donde se debe trabajar para aumentar la calidad del servicio, se observa a continuación:



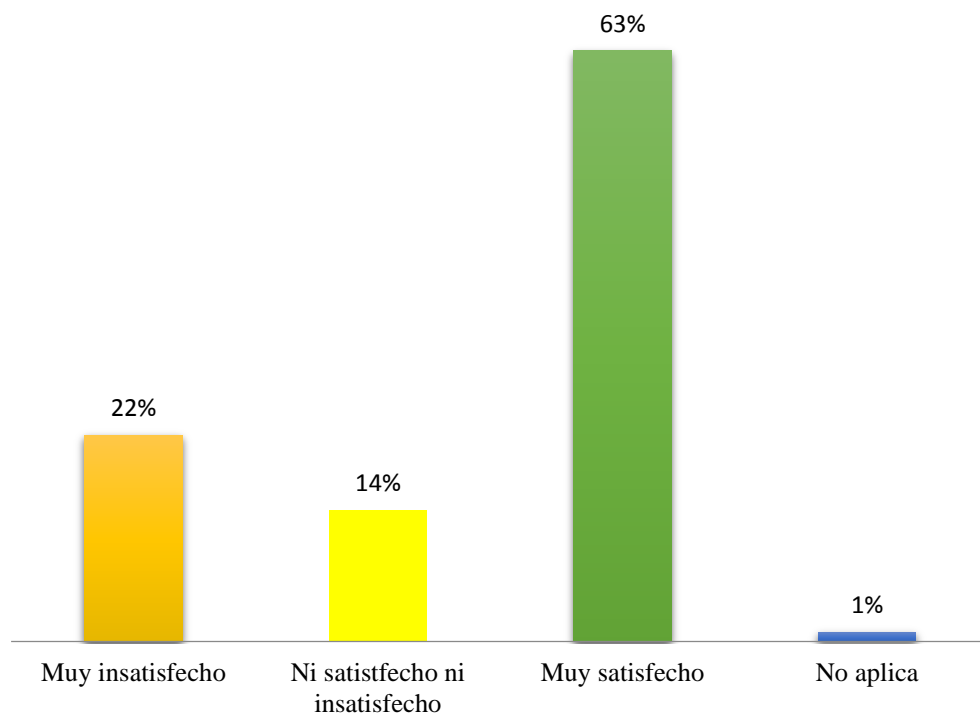
**GRÁFICO N° 3**  
**Percepción de ítems más influyentes de egresados posgrado**

En síntesis, el escenario de los ítems con nivel satisfactorio se centra en los aspectos de formación de talento humano y en la generación de conocimiento, innovación, buenas prácticas y nuevas herramientas de producción con la competencia integral proporcionada por los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, efectos que mejora la calidad universitaria de cuarto nivel de la PUCESE.

Sin embargo, la examinación de los ítems de insatisfacción, resultaron resaltable los siguientes:

- Cantidad de computadoras disponibles.
- Infraestructura de espacios de estudios.
- Infraestructura de las aulas de maestrías.
- Internet (acceso y velocidad).
- Comunicación de la unidad de posgrado programas de emprendimiento e inserción laboral.

Pero para conocer una visión global de la percepción de los egresados se realizó un análisis general dónde se concluye que existe un 63% de satisfacción de los servicios que les brindó la unidad de posgrado, información que es plasmada de forma detallada en el siguiente gráfico.



**GRÁFICO N° 4**  
**Promedio de satisfacción de egresados**

De esa manera, para reflejar la conexión con las dimensiones en los mayores niveles de insatisfacción se encuentran en los elementos tangibles con un 26% en lo referente a infraestructura, la fiabilidad 27% en la característica disponibilidad, y por último se encuentra la dimensión empatía con el 14%, tal y como se lo puede observar en la siguiente tabla:

TABLA N° 9  
Dimensiones egresados con mayor insatisfacción

Dimensiones	Características	Porcentaje satisfacción	Porcentaje insatisfacción
Elementos tangibles	Infraestructura	13	26
	Mantenimiento	7	3
	Seguridad	7	3
Fiabilidad	Cumplimiento	5	5
	Disponibilidad	12	27
Capacidad de respuesta	Oportunidad de horarios	12	7
Atención al cliente	Profesionalismo	4	9
Empatía	Comunicación	9	14
Enseñanza	Programa académico	15	2
	Metodología del proceso de enseñanza aprendizaje	15	4

## 2.1.4 Análisis de resultados Docentes

TABLA N° 10 Resultados encuestas docentes

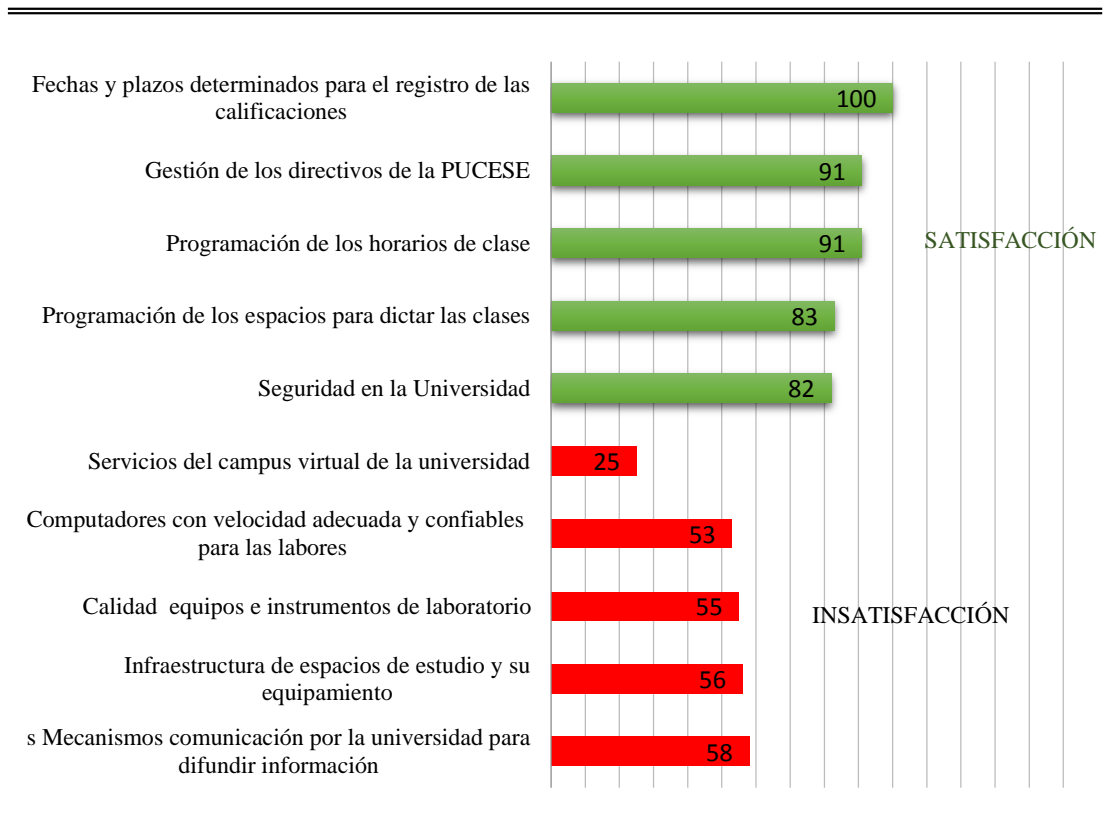
PREGUNTAS	Sumamente insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Sumamente satisfecho	No aplica
1. ¿Le parece adecuada la programación de los espacios para dictar las clases?	0%	0%	17%	58%	25%	0%
2. ¿Los horarios establecidos para la atención al público en el área de registro académico son adecuados?	0%	0%	18%	27%	19%	36%
3. ¿Las fechas y los plazos determinados para el registro de las calificaciones son oportunos?	0%	0%	0%	64%	36%	0%
4. ¿Cuál es su percepción acerca del servicio de consulta a través del Sistema de Registro Académico (asignaturas, calificaciones, horarios)?	0%	0%	36%	10%	18%	36%
5. ¿Cuál es su percepción acerca de la atención al público por parte de los funcionarios del área de registro académico (amabilidad, seguridad, fiabilidad)?	0%	0%	9%	36%	46%	9%
6. ¿Los mecanismos de comunicación utilizados por la Universidad para difundir información de interés para los docentes, son los adecuados?	0%	18%	9%	37%	27%	9%
7. ¿La Programación de los horarios de clase es adecuada para Usted?	0%	0%	9%	36%	55%	0%
8. ¿Cuál es su percepción acerca de los servicios del campus virtual de la Universidad?	0%	18%	18%	28%	0%	36%
9. ¿Cuál es su percepción sobre la gestión de los directivos de la PUCESE (Coordinadoras de posgrado, Jefes departamentales, Vicerrector académico y Pro-rector)?	0%	0%	9%	27%	64%	0%
10. ¿Cuál es su percepción sobre la gestión Dirección Académica y Pro rector)?	0%	0%	0%	46%	36%	18%
11. ¿Cuál es su percepción sobre la calidad de los equipos e instrumentos de los laboratorios?	9%	18%	0%	55%	0%	18%
12. ¿Las guías de laboratorio son útiles y están actualizadas?	0%	18%	18%	18%	0%	46%
13. ¿Los computadores tienen una velocidad adecuada y son confiables para las labores que usted realiza?	0%	18%	18%	46%	9%	9%
14. ¿Está disponible el software especializado que usted requiere?	0%	18%	9%	46%	9%	18%
15. ¿Cómo percibe la infraestructura de las aulas de clase, auditorios, espacios de estudio y su equipamiento?	0%	18%	18%	55%	9%	0%
16. ¿Cómo percibe el estado de aseo y mantenimiento de los baños, aulas de clase, auditorios, espacios de estudio de la PUCESE?	0%	18%	18%	55%	9%	0%
17. ¿Cómo percibe la seguridad en la Universidad?	0%	0%	18%	55%	27%	0%

El cuestionario que se dirigió a los docentes estuvo compuesto por 17 ítems, los mismos que fueron agrupados de acuerdo a la intensidad de los porcentajes de respuestas como se observa en la tabla no. 11, es decir, si este es; sumamente satisfecho-satisfecho, medio, sumamente insatisfecho-insatisfecho, no aplica no contesta:

TABLA N° 11  
**Agrupación de escala de medición de docentes**

ITEMS	Muy insatisfecho	Neutral	Muy satisfecho	NA
Programación de los espacios para dictar las clases	0%	17%	<b>83%</b>	0%
Horarios establecidos para la atención al público	0%	18%	46%	36%
Fechas y plazos determinados para el registro de las calificaciones	0%	0%	<b>100%</b>	0%
Consulta a través del sistema de registro académico	0%	36%	28%	36%
Atención al público por parte de los funcionarios del área de registro académico	0%	9%	81%	10%
Mecanismos de comunicación utilizados por la universidad para difundir información de interés	<b>58%</b>	9%	24%	9%
Programación de los horarios de clase	0%	9%	<b>91%</b>	0%
Servicios del campus virtual de la universidad	<b>25%</b>	18%	22%	35%
Gestión de los directivos de la PUCESE	0%	9%	<b>91%</b>	0%
Calidad de los equipos e instrumentos de los laboratorios	<b>55%</b>	0%	27%	18%
Guías de laboratorio son útiles y están actualizadas	18%	18%	18%	46%
Computadores se encontraban con velocidad adecuada y confiables para las labores que usted realiza en la PUCESE	<b>53%</b>	18%	20%	9%
Disponible el software especializado que usted requiere	18%	9%	55%	18%
Infraestructura de los espacios de estudio y su equipamiento	<b>56%</b>	18%	26%	0%
Mantenimiento de los baños, espacios de estudio de la PUCESE	15%	21%	64%	0%
Seguridad en la Universidad	0%	18%	<b>82%</b>	0%

En la relación con los ítems con dimensiones académico, eficiencia académico, investigación, organización e infraestructura muestran niveles de satisfacción e insatisfacción, se realizó un orden conforme a los cinco porcentajes de mayor percepción de respuesta de la población objeto de estudio, obsérvese en el gráfico:



**GRÁFICO N° 5**  
**Percepción de ítems más influyentes de docentes posgrado**

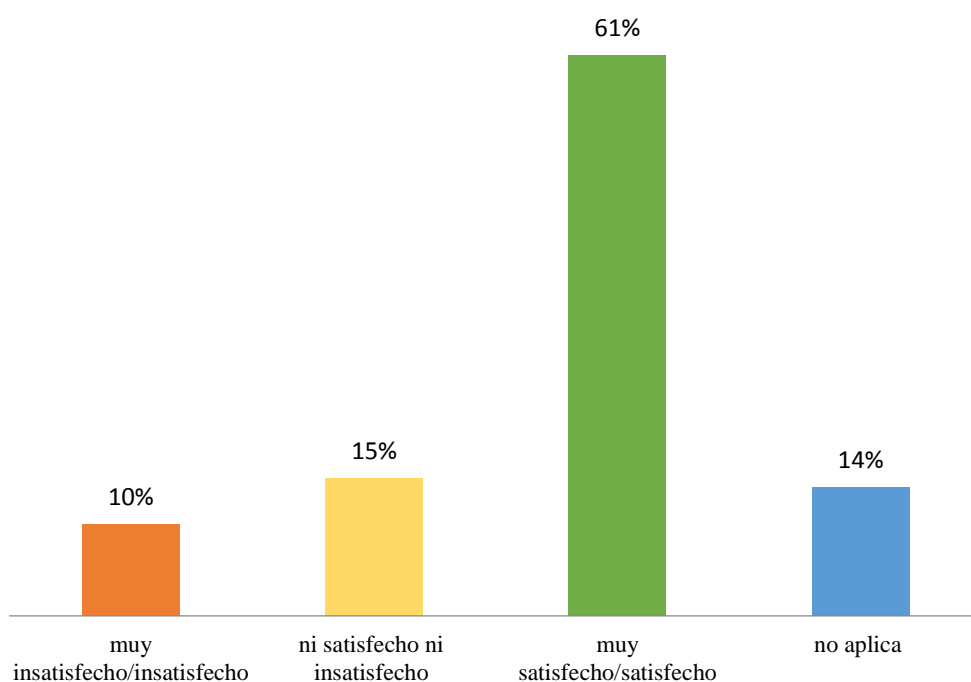
Comparando los porcentajes de insatisfacción de los docentes respecto a los servicios que brinda la unidad de posgrado, la selección se hizo en base aquellos ítems que tuvieron una frecuencia desde el 25% en adelante, resaltando los siguientes:

- Computadores con velocidad adecuada y confiable para las labores.
- Servicios del campus virtual de la universidad.
- Mecanismos comunicación por la universidad para difundir información.
- Infraestructura de espacios de estudio y su equipamiento.
- Calidad equipos e instrumentos de laboratorios.

Adicionalmente, se muestran niveles de satisfacción por parte de los docentes, la selección se hizo en base aquellos ítems que tuvieran el 82%, esto equivale a un puntaje  $\geq 100$ , de acuerdo la concepción de calidad de los servicios de la unidad atribuye el profesorado mayoritariamente en cinco ítems que se resaltan a continuación:

- Seguridad en la universidad.
- Programación de los espacios para dictar las clases.
- Gestión de los directivos de la PUCESE.
- Programación de los horarios de clases.
- Fechas y plazos determinados para el registro de las calificaciones.

El resultado del análisis general se concluye que existe un 61% de satisfacción por los docentes de las maestrías respecto a los servicios que reciben de la unidad, se puede observar en el siguiente gráfico.



---

---

**GRÁFICO N° 6**  
**Promedio de satisfacción de docentes**

De lo expuesto, se pueden resaltar las siguientes debilidades existentes con los mayores niveles de insatisfacción en las dimensiones fiabilidad 47%, en segundo lugar está los elementos tangibles 21%, y por último se encuentra la dimensión empatía con el 14%, tal y como se lo puede observar en la siguiente tabla:

**TABLA N° 12**  
**Dimensiones docentes con mayor insatisfacción**

<b>Dimensiones</b>	<b>Características</b>	<b>Porcentaje satisfacción</b>	<b>Porcentaje insatisfacción</b>
Elementos tangibles	Infraestructura	9	21
	Mantenimiento	6	9
	Seguridad	8	9
Fiabilidad	Disponibilidad	31	47
Capacidad de respuesta	Oportunidad de horarios	9	0
Atención al cliente	Profesionalismo	22	0
Empatía	Comunicación	6	14
Enseñanza	Programa académico	8	0

## 2.1.5 Análisis de resultados Directivos de Control

TABLA N° 13 Resultados encuestas directivos de control

Preguntas	Sumamente insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Sumamente satisfecho	No aplica
1. ¿Los responsables de la Unidad de posgrado dan a conocer la planificación y los objetivos de mejora que se han planteado para conseguir un adecuado desarrollo de la Unidad?	0%	37%	0%	63%	0%	0%
2. ¿Los responsables de la Unidad de posgrado están implicados y muestran compromiso con la cultura de la calidad?	0%	13%	24%	38%	25%	0%
3. ¿Los responsables de la Unidad de posgrado fomentan la formación del personal y actualizan periódicamente los requisitos de formación necesarios del Plan de Formación?	0%	12%	25%	63%	0%	0%
4. ¿Los responsables de la Unidad de posgrado son accesibles y fomentan la comunicación y participación del personal?	12%	38%	0%	25%	25%	0%
5. ¿Los responsables de la Unidad de posgrado realizan una adecuada gestión del conocimiento de las personas, asignando tareas y delegando funciones en aquellas que tienen las capacidades adecuadas?	13%	13%	25%	38%	11%	0%
6. ¿Los responsables de la Unidad de posgrado fomentan la gestión basada en objetivos de mejora:						
a) Definiendo y priorizando dichos objetivos de forma participativa	0%	13%	25%	50%	0%	12%
b) Asignando responsables	0%	13%	25%	50%	0%	12%
c) Estableciendo indicadores y estándares que sirvan para evaluar el grado de cumplimiento de esos objetivos y el desempeño del personal de la Unidad	0%	25%	25%	38%	0%	12%
7. ¿Los responsables de la Unidad de posgrado definen prioridades en su trabajo?	0%	12%	25%	50%	13%	0%
8. ¿Los responsables de la Unidad de posgrado evalúan los resultados obtenidos en la Unidad relacionándolos con los objetivos definidos?	0%	25%	25%	50%	0%	0%
9. ¿Los responsables de la Unidad de posgrado mantienen relaciones adecuadas y consultan periódicamente a sus clases y veedores (tanto internos como externos), a otras Unidades y organizaciones, con el fin de conocer sus necesidades y expectativas y dar respuesta a éstas?	0%	25%	38%	24%	13%	0%
10. ¿Los responsables de la Unidad de posgrado fomentan la revisión y la mejora de los procesos y alimentan a la participación en la mejora de procesos con otras Unidades?	0%	50%	13%	25%	12%	0%
11. ¿Los responsables de la Unidad de posgrado conocen y estimulan el trabajo de las personas y equipos, reconocen individual y públicamente el esfuerzo realizado, además de los resultados?	0%	12%	50%	38%	0%	0%
12. ¿Los responsables de la Unidad de posgrado participan activamente en la promoción y difusión de la cultura de la calidad en la comunidad universitaria?	0%	43%	12%	26%	19%	0%

Las encuestas que se dirigió a los directivos a nivel de control de la unidad de posgrado estuvo compuesto por 15 ítems, los mismos que fueron agrupados de acuerdo a la intensidad de sus porcentajes en las respuestas, es decir, si este es; sumamente satisfecho-satisfecho, medio, sumamente insatisfecho-insatisfecho, no aplica no contesta, la información se observa a continuación.

TABLA N° 14

**Agrupación de escala medición de directivos de control**

ITEMS	Muy insatisfecho	Neutral	Muy satisfecho	NA
Planificación de mejora objetivos	17%	0%	83%	0%
Cultura de la calidad de la unidad	13%	24%	63%	0%
Fomento del Plan de Formación personal	12%	25%	63%	0%
Accesibilidad, comunicación y participación en la unidad de posgrado	10%	0%	90%	0%
Gestión del conocimiento	26%	25%	49%	0%
Gestión basada en objetivos de mejora:				
a) Definiendo y priorización de objetivos de forma participativa.	50%	25%	13%	12%
b) Asignando responsables.	50%	25%	13%	12%
c) Indicadores que sirvan para evaluar el grado de cumplimiento de la unidad	38%	25%	25%	12%
Prioridades en el trabajo	12%	28%	60%	0%
Evalúan los resultados obtenidos en la unidad posgrado.	25%	25%	50%	0%
Relaciones adecuadas y consultan periódicamente a sus clases y veedores.	25%	38%	37%	0%
Revisión y mejora de los procesos y alimentan a la participación en la mejora de procesos con otras Unidades.	50%	13%	37%	0%
Estimulación del trabajo equipos.	12%	50%	38%	0%
Cultura de la calidad en la comunidad universitaria.	43%	17%	40%	0%

En este escenario se presentan los cinco ítems con mayor grado porcentual de satisfacción e insatisfacción, que se detallan con un orden de menor a mayor de obtenido en los resultados:



**GRÁFICO N° 7**  
**Percepción de ítems más influyentes de directivos control**

Desde el punto de vista de los ítems de insatisfacción, se establecieron en base aquellos que tuvieron una frecuencia mayor a del 38%, resultando resaltante los siguientes:

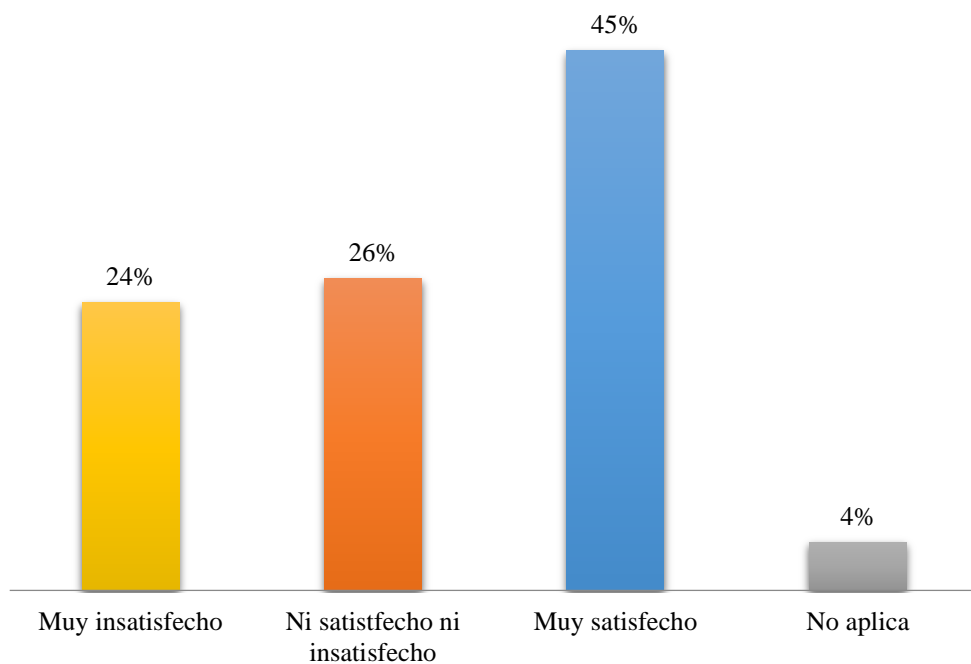
- Indicadores que sirvan para evaluar cumplimiento de la unidad.
- Cultura de la calidad en la comunidad universitaria.
- Definiendo y priorización de objetivos de forma participativa.
- Asignando responsables.
- Revisión y mejora de los procesos con otras unidades.

A ello debe agregarse la existencia de niveles de satisfacción a las actividades que se desarrollan, la información disponible de los ítems sugiere que deben tener mejoramiento continuo para su fortalecimiento en el tiempo, se seleccionaron los que tuvieron más del 50%, esto equivale a un puntaje  $\geq 100$ , estos son:

- Evalúan los resultados obtenidos en la unidad posgrado.
- Fomento del plan de formación personal.
- Cultura de la calidad de la unidad.
- Planificación de mejora objetivos.
- Accesibilidad, comunicación y participación en la unidad de posgrado.

En términos generales con estos antecedentes, se han podido establecer los ocho ítems de calidad valorados con alto, muy alto, por los directivos en el proceso de velar por la excelencia académica.

En el ámbito general de la unidad, se puede concluir que existe un 45% de satisfacción de los directivos relacionados a nivel de control, información que es plasmada de forma detallada en el siguiente gráfico:



**GRÁFICO N° 8**  
**Promedio de satisfacción de directivos de control**

De acuerdo a lo reflejado en los niveles de insatisfacción se presentan su conexión con las dimensiones el fin de establecer prioridades para orientar el mejoramiento interno de los procesos presentándose el mayor nivel de insatisfacción en la dimensión fiabilidad con 52%, en segundo lugar está la empatía 24%, y por último se visualiza similitud de porcentajes en las dimensiones capacidad de respuesta y atención al cliente con 12%, como se puede observar en la siguiente tabla:

TABLA N° 15  
Dimensiones directivas de control con mayor insatisfacción

<b>Dimensiones</b>	<b>Dimensiones de los modelos</b>	<b>Porcentaje satisfacción</b>	<b>Porcentaje insatisfacción</b>
Fiabilidad	Cumplimiento	18%	20%
	Disponibilidad	34%	20%
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta	12%	15%
Atención al cliente	Profesionalismo	12%	8%
Empatía	Comunicación	24%	37%

## 2.1.6 Análisis de resultado Colaboradores Unidad de Posgrado

TABLA N° 16 Resultados encuestas de colaboradores unidad de posgrado

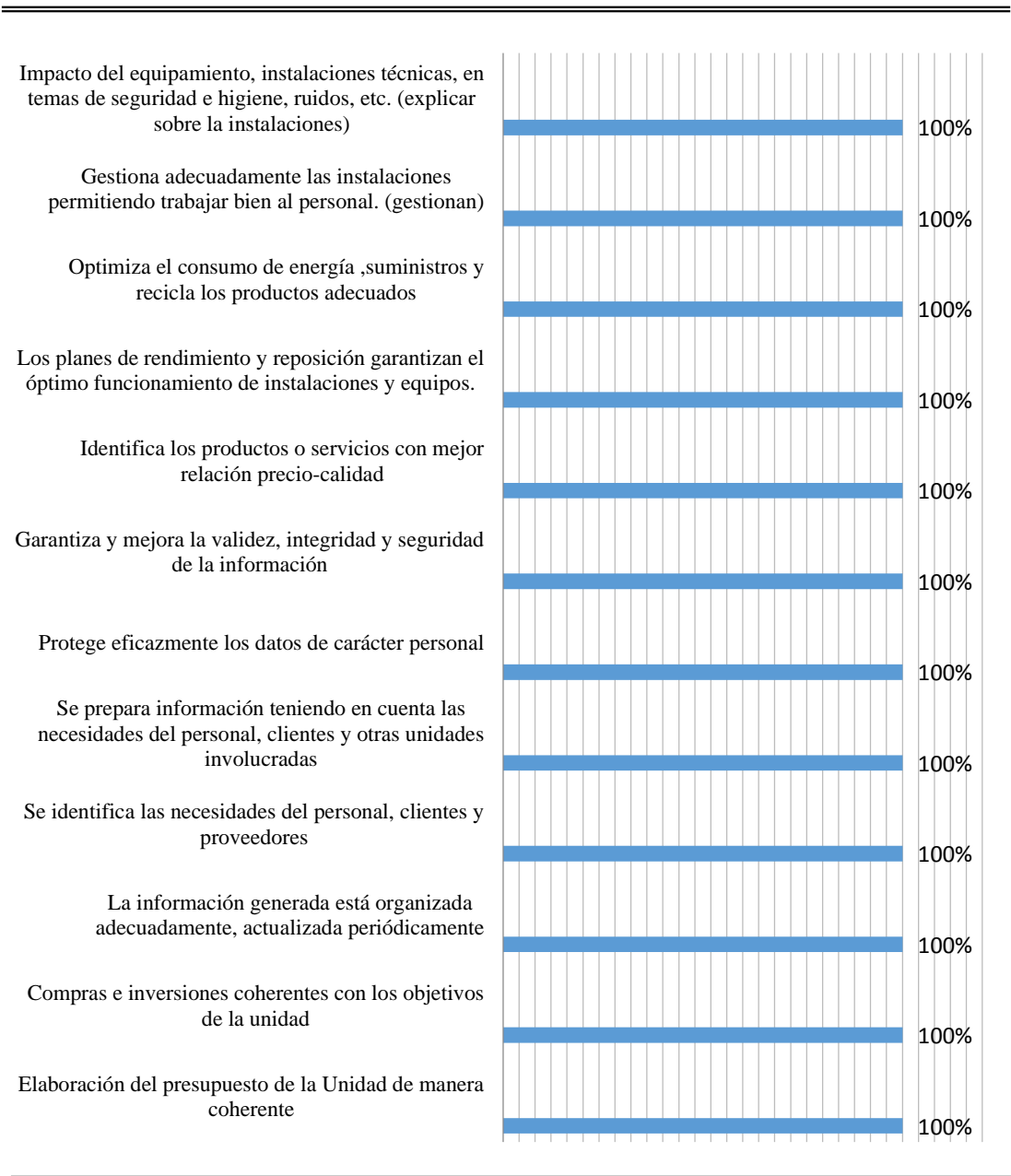
Preguntas	Sumamente insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Sumamente satisfecho	No aplica
1.- ¿Se ha elaborado el presupuesto de la Unidad de manera coherente para el desarrollo de los objetivos definidos, estableciendo indicadores que permitan analizar si la gestión ha sido eficiente?	0%	0%	0%	100%	0%	0%
2.- ¿Las compras e inversiones en la Unidad son coherentes con los objetivos de la misma y se lleva un control de las mismas?	0%	0%	0%	100%	0%	0%
3.- ¿La información que genera la Unidad está organizada adecuadamente y se actualiza periódicamente?	0%	0%	0%	0%	100%	0%
4.- ¿Se dispone de un proceso estructurado de identificación de necesidades de información del personal, clientes y proveedores?	0%	0%	0%	100%	0%	0%
5.- ¿Se prepara en la Unidad la información teniendo en cuenta las necesidades del personal, clientes y otras Unidades involucradas?	0%	0%	0%	0%	100%	0%
6.- ¿Se protege eficazmente los datos de carácter personal?	0%	0%	0%	100%	0%	0%
7.- ¿Se garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información?	0%	0%	0%	100%	0%	0%
8.- ¿Identifica la Unidad los productos o servicios con mejor relación precio-calidad previamente a su adquisición o contratación y evalúa los servicios prestados por los proveedores?	0%	0%	0%	100%	0%	0%
9.- ¿Elabora y actualiza el inventario de mobiliario y enseres?	0%	0%	0%	0%	0%	100%
10.- ¿Existen planes de rendimiento y reposición que garanticen el óptimo funcionamiento de instalaciones y equipos?	0%	0%	0%	0%	100%	0%
11.- ¿Optimiza el consumo de energía y suministros y recicla los productos adecuados?	0%	0%	0%	0%	100%	0%
12.- ¿Se gestionan adecuadamente las instalaciones de la Unidad permitiendo trabajar bien al personal y atender adecuadamente las necesidades de los clientes de la Unidad?	0%	0%	0%	100%	0%	0%
13.- ¿Se tiene en cuenta el impacto del equipamiento, instalaciones técnicas, etc., de la Unidad en temas de seguridad e higiene, ruidos, etc.?	0%	0%	0%	100%	0%	0%
14.- ¿Promueve la Unidad uso común y generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la gestión de los procesos y el uso de datos de manera homogénea e integrada?	0%	0%	100%	0%	0%	0%
15.- ¿Se establecen en la Unidad relaciones de cooperación con clientes, proveedores y otras Unidades internas y externas con el fin de intercambiar conocimientos y desarrollar programas conjuntos de mejora de procesos, preestableciendo acuerdos de calidad?	0%	0%	100%	0%	0%	0%

La encuesta que se dirigió a los colaboradores de la unidad de posgrado estuvo compuesto por 15 ítems, los mismos que fueron agrupados de acuerdo a la intensidad de respuestas, es decir, si este es; sumamente satisfecho-satisfecho, medio, sumamente insatisfecho-insatisfecho, no aplica no contesta.

TABLA N° 17  
Agrupación de escala medición de colaboradores de la unidad

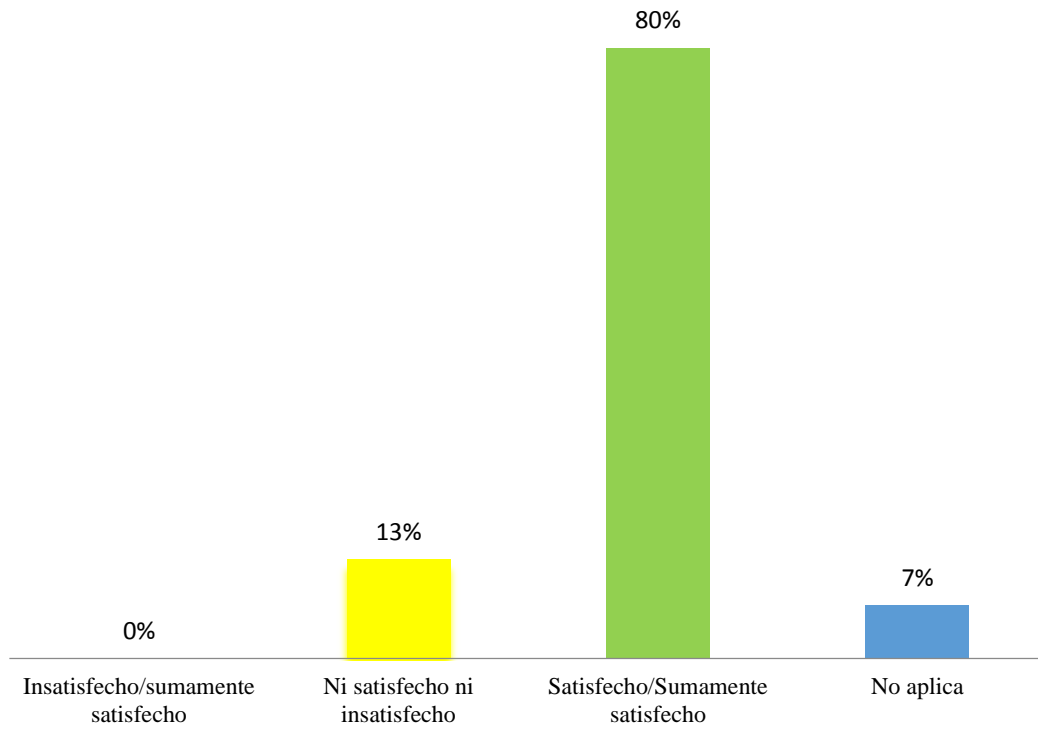
ITEMS	Muy insatisfecho	Neutral	Muy satisfecho	NA
Elaboración del presupuesto de la Unidad de manera coherente	0%	0%	100%	0%
Compras e inversiones coherentes con los objetivos de la unidad	0%	0%	100%	0%
La información generada está organizada adecuadamente, actualizada periódicamente	0%	0%	100%	0%
Se identifica las necesidades del personal, clientes y proveedores	0%	0%	100%	0%
Se prepara información teniendo en cuenta las necesidades del personal, clientes y otras unidades involucradas	0%	0%	100%	0%
Protege eficazmente los datos de carácter personal	0%	0%	100%	0%
Garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información	0%	0%	100%	0%
Identifica los productos o servicios con mejor relación precio-calidad	0%	0%	100%	0%
Elabora y actualiza el inventario de mobiliario y enseres	0%	0%	0%	100%
Los planes de rendimiento y reposición garantizan el óptimo funcionamiento de instalaciones y equipos.	0%	0%	100%	0%
Optimiza el consumo de energía ,suministros y recicla los productos adecuados	0%	0%	100%	0%
Gestiona adecuadamente las instalaciones permitiendo trabajar bien al personal. (gestionan)	0%	0%	100%	0%
Impacto del equipamiento, instalaciones técnicas, en temas de seguridad e higiene, ruidos, etc. (explicar sobre la instalaciones)	0%	0%	100%	0%
Se promueve el uso común y generaliza el sistemas y aplicaciones que faciliten la gestión de los procesos	0%	100%	0%	0%
Establecen relaciones de cooperación con clientes, proveedores y otras Unidades internas	0%	100%	0%	0%

Los resultados destacan ítems con niveles de satisfacción en la relación percepción de los colaboradores a las actividades que se desarrollan en la unidad, la selección se hizo en base a la frecuencia de respuesta mayor al 100%, resultando resaltable los siguientes ítems:



**GRÁFICO N° 9**  
**Ítems de satisfacción colaboradores de la unidad**

Pero para conocer la situación real de las actividades que se desarrollan en la unidad por parte de los colaboradores, se realizó el análisis general dónde se concluye que existe un 80% de satisfacción, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



---

---

**GRÁFICO N° 10**  
**Promedio de satisfacción de los colaboradores de la unidad**

## 2.1.7 Análisis de resultado Planeación Estratégica

TABLA N° 18 Resultados encuestas de planeación estratégica

PREGUNTAS	Sumamente insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Sumamente satisfecho	No aplica
1.- ¿Se analiza y revisa en la Unidad cuál es su razón de ser, es decir, su razón de existir (su Misión) y cómo debería evolucionar hacia el futuro (su visión)?	0%	0%	0%	0%	25%	75%
2.- En la Unidad se ha concretado la estrategia más adecuada y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar la imagen de futuro deseada y los objetivos a conseguir en cada fase	0%	0%	0%	20%	80%	0%
3.- ¿Para definir la imagen de futuro de la Unidad y los servicios que deberá ofrecer y el modo de ofrecerlos, se ha tenido en cuenta información como:						
a) Necesidades y expectativas de clientes, proveedores y otras unidades relacionadas con aquella y evolución previsible de estos grupos de sus demandas en la prestación del servicio.	0%	0%	0%	0%	100%	0%
b) Opinión, necesidades y expectativas de otros grupos de interés.	0%	0%	25%	0%	75%	0%
c) Evolución que han tenido otras unidades similares en otras organizaciones avanzadas	0%	0%	25%	0%	75%	0%
d) Impacto de las nuevas tecnologías, y cambios previsibles en los procesos de trabajo ( Cambios legales previsibles, otros)	0%	0%	0%	50%	50%	0%
4.- ¿En el proceso de definición de la imagen de futuro de la Unidad y la estrategia para conseguirla se ha tenido en cuenta:						
a) Las opiniones y necesidades del personal de la Unidad	0%	0%	10%	20%	70%	0%
b) Los recursos y personal disponible en la Unidad	0%	0%	0%	20%	80%	0%
c) Los resultados de indicadores internos de rendimiento de la Unidad	0%	0%	0%	20%	80%	0%
d) Las autoevaluaciones realizadas en las Unidades	0%	0%	0%	80%	20%	0%
5.- ¿Se ha definido en la Unidad los valores que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?	0%	0%	0%	20%	0%	80%
6.- ¿La visión, objetivos planteados en la Unidad son coherentes con los de la Universidad?	0%	0%	0%	20%	0%	80%
7.- ¿Se comunica al personal la visión, valores y planificación de la Unidad?	0%	0%	0%	0%	0%	100%
8.- ¿La estrategia y objetivos planificados en la unidad se revisan periódicamente?	0%	0%	20%	80%	0%	0%
9.- ¿En la Unidad se definen en objetivos anuales, de mejora, cuantificados y consensuados con el personal, especificándose los responsables de su cumplimiento, los plazos y la priorización de actividades?	0%	0%	50%	0%	50%	0%
10.- ¿Los objetivos de mejora definidos apoyan el desarrollo la Unidad hacia la excelencia, y están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?	0%	0%	0%	50%	50%	0%
11.- ¿Se revisa el cumplimiento de dichos objetivos y se introducen acciones correctivas en función de dicho cumplimiento?	0%	0%	50%	0%	50%	0%

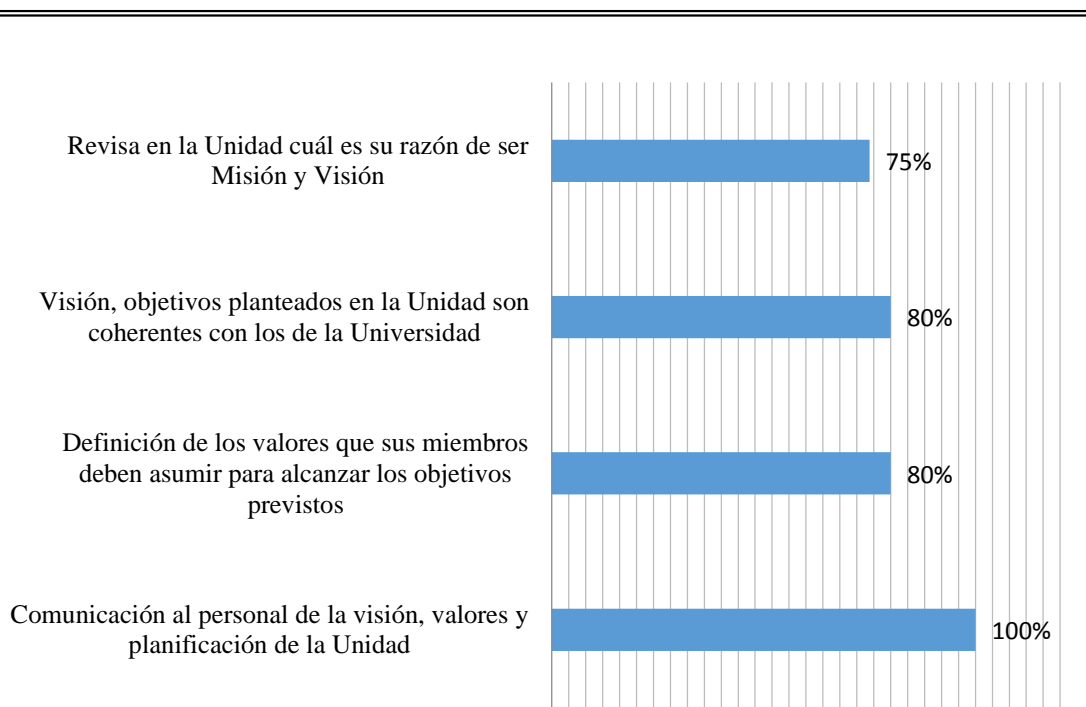
La encuesta relacionada a la planeación estratégica de la unidad de posgrado estuvo compuesto por 19 ítems, los mismos que fueron agrupados de acuerdo a la intensidad de sus porcentajes en las respuestas, es decir, si este es; sumamente satisfecho-satisfecho, medio, sumamente insatisfecho-insatisfecho, no aplica no contesta.

TABLA N° 19

**Agrupación de escala medición de planeación estratégica**

ITEMS	Muy insatisfecho	Neutral	Muy Satisfecho	NA
Revisión en la unidad la razón de ser Misión y Visión	0%	0%	25%	75%
Concreta estrategia adecuadas y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar la imagen de futuro	0%	0%	100%	0%
Para definir la imagen a futuro de la Unidad y los servicios, se ha tenido en cuenta información:				
Necesidades y expectativas de clientes, proveedores y otras unidades relacionadas	0%	0%	100%	0%
Opinión, necesidades y expectativas de otros grupos de interés	0%	25%	75%	0%
Evolución que han tenido otras unidades similares	0%	25%	75%	0%
Impacto de las nuevas tecnologías, y cambios previsibles en los procesos de trabajo	0%	0%	100%	0%
El proceso de definición de la imagen de futuro se ha tenido en cuenta:				
Opiniones y necesidades del personal de la unidad	0%	10%	90%	0%
Recursos y personal disponible en la unidad.	0%	0%	100%	0%
Resultados de indicadores internos de rendimiento de la unidad	0%	0%	100%	0%
Autoevaluaciones realizadas en las unidades	0%	20%	80%	0%
Definición de los valores que se deben asumir para alcanzar los objetivos	0%	0%	20%	80%
Visión, objetivos en la unidad son coherentes con los de la universidad	0%	0%	20%	80%
Comunicación de la visión, valores y planificación de la unidad	0%	0%	0%	100%
Las estrategias y objetivos se revisan periódicamente	0%	20%	80%	0%
La unidad define objetivos anuales	0%	50%	50%	0%
Los objetivos de mejora son definidos apoyan el desarrollo de la unidad hacia la excelencia.	0%	0%	100%	0%
El cumplimiento de los objetivos se introducen acciones correctivas	0%	50%	50%	0%

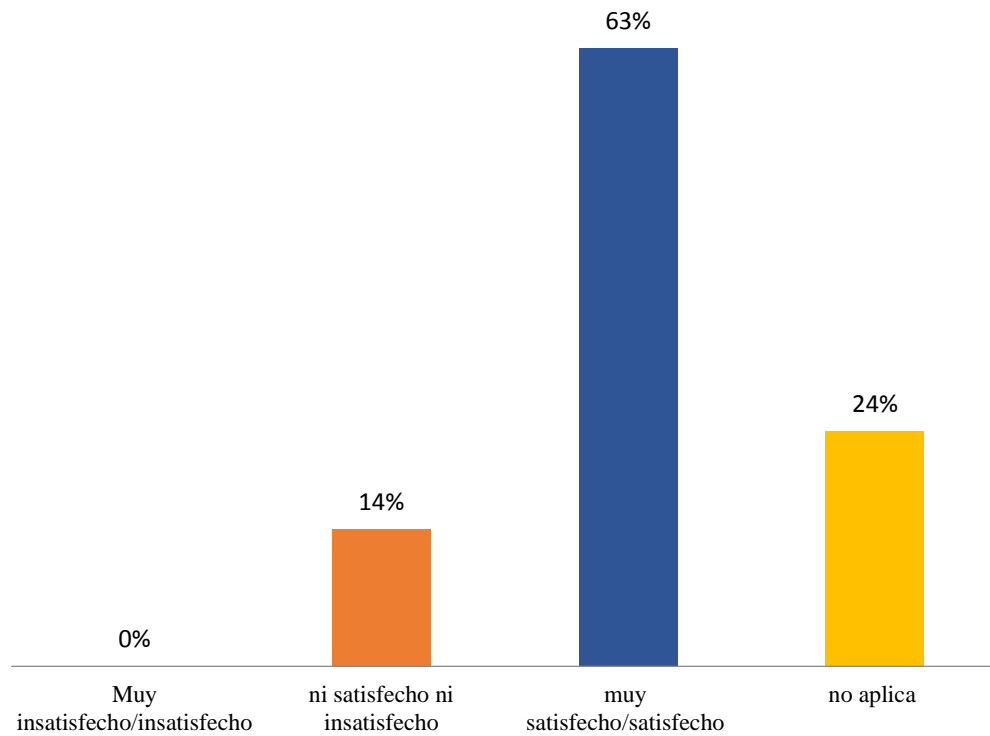
De acuerdo a lo reflejado en la tabla no. 19 se destacan ítems con niveles de satisfacción en la relación al cumplimiento de la planeación estratégica en la unidad, adicionalmente, se visualiza la no existen niveles de insatisfacción, pero se evidencia niveles de no aplicación por eso se realizó un orden de menor a mayor de acuerdo a los resultados, se puede observar en el gráfico:



---

**GRÁFICO N° 11**  
**Ítems de no aplicación de la planeación estratégica**

Pero para conocer la situación real de la planeación estratégica de la unidad, se realizó el análisis general dónde se concluye que existe un 63% de cumplimiento, información que es plasmada de forma detallada en el siguiente gráfico:



---

---

**GRÁFICO N° 12**  
**Promedio de satisfacción de la planeación estratégica**

## 2.2 CONCLUSIONES

De los datos recopilados a lo largo del estudio se considera procedente destacar aquellas observaciones más relevantes de las dimensiones elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, atención al cliente, empatía y enseñanza, se detallan a continuación:

1.- El presente estudio identificó actividades que se desarrollan empíricamente que generan: retrasos, incomodidades y duplicidad de funciones, asociados a los procesos administrativo y académicos de la unidad de posgrado como en los procesos de admisión, matriculación, graduación y formación continua, lo que limita el poder evaluar la efectividad de las acciones de los involucrados y a su vez poder generar valor agregado para elevar el nivel de satisfacción de los usuarios.

2.- La percepción que calificaron los usuarios de posgrado a los ítems relacionados con el área administrativa de la unidad, muestran niveles satisfactorios e insatisfactorios, sin embargo, existen debilidades que primando en la planeación estratégica porque es aquí donde se encuentra un valor representativo del 24% de la no aplicación de procesos, ha permitido hacer hincapié en la falta de misión, visión, valores, principios en la unidad, hecho que impide establecer un adecuado control y medición del trabajo que dinamice la prestación de un excelente servicio a la ciudadanía esmeraldeña.

3.- La valoración que adjudicaron los usuarios de posgrado a los ítems asociado al área académica de la unidad se obtuvo niveles satisfactorios e insatisfactorios, aún así, se encontraron debilidades en las dimensiones elementos tangibles, fiabilidad y empatía en las características infraestructura a través de la falta del equipamiento tecnológico adecuado en las aulas de estudio, lo que dificulta la fluidez del aprendizaje, de igual manera la disponibilidad evidentemente por la calidad de los equipos, materiales e instrumentos de laboratorio y la velocidad del internet al momento de investigar, por último la comunicación principalmente en los mecanismos transmisión de información de interés, lo que denota falencias que deben ser mejoradas.

4.- La Unidad de Posgrado y Formación Continua, se requiere de un plan de trabajo que permita empoderar a sus colaboradores en la articulación de los procesos para la toma de decisiones, en base a hechos objetivos y cuantificables de acuerdo al plan estratégico institucional y del estado que busca la excelencia académica y administrativa en los centros de educación superior para la emancipación del buen vivir.

## 2.3 DISCUSIÓN

El compromiso del gobierno es construir la sociedad del conocimiento enmarcada en una nueva oleada de transformación que busque de la excelencia académica, y lograr revertir los procesos concentrados y excluyentes de la educación actual, por ello la Unidad de posgrado y Formación continua de la PUCESE encamina su gestión en el mejoramiento académico, administrativo, investigación y vinculación con el entorno social, puesto que la educación interesa a toda la sociedad y debe estar ligada a ésta, por eso debe ser considerada como un factor crítico de éxito a la hora de prestar sus servicios.

Sin embargo, la unidad no conocía la situación actual de los servicios prestados a los usuarios lo que impedía la toma de acciones correctivas que coadyuvaran a superar las debilidades en todo sentido, por eso, se llevó a cabo la investigación realizada donde se refleja los niveles de satisfacción, los precedentes epígrafes se observan en los gráficos.

Al indagar las dimensiones elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, atención al cliente, empatía y enseñanza a los usuarios de posgrado se identificó la reiteración de insatisfacción en las **dimensiones elementos tangibles, fiabilidad y empatía** enmarcadas en características como; **infraestructura, disponibilidad y comunicación** obsérvese en la Tabla 6, 9 y 12.

En la característica infraestructura es notable que la población objeto de estudio determinó como satisfactorio el área de la biblioteca por el hecho del esfuerzo de la universidad en su remodelación, pero se presentaron porcentajes de niveles de insatisfacción en lo referente a las aulas y laboratorios por ello es importante valorizar claramente la situación real de los estados de espacios de estudio y su equipamiento ya que son el motor de la funcionalidad del proceso armónico de enseñanza y aprendizaje, razón por la cual el reglamento del CEAACES hace hincapié en la calidad de las aulas y espacios de bienestar que son considerados claves en la evaluación, acreditación y categorización de las instituciones de educación superior del país.

Por consiguiente, la característica de disponibilidad muestra un promedio de insatisfacción en los ítems velocidad - acceso del internet, y equipamiento tecnológico, ya que los usuarios no consideran condiciones aceptables para la fluidez del conocimiento, por tal razón la universidad debe establecer un plan de acción para reforzar el equipamiento, que si bien no genera conocimiento auténtico, es condición para el acceso a los contenidos educativos existentes para caminar hacia la excelencia, ya el CEACCES establece un criterio en el informe de rendición de cuenta (2013), “focalizado en las instalaciones y su disponibilidad consideradas como esenciales para la realización del trabajo académico.” (p.32)

Adicionalmente, en la característica comunicación se presentan insatisfacciones tanto para información a los estudiantes, egresados y docentes, información de interés, por ello la universidad debe evaluar los medios utilizados actualmente para verificar el impacto de efectividad y considerar otros complementariamente, como nuevos medios de comunicación o difusión, por otro lado, si bien los colaboradores de la unidad no muestran niveles de insatisfacción, caracterizando un lugar idóneo para el desempeño laboral en donde la motivación, la integración, reconocimiento, autoestima, autodesarrollo y seguridad son factores importantes para el desarrollo de las actividades encomendadas, tal y como se lo observa en el gráfico 10.

Dentro de la planeación estratégica se muestran niveles de satisfacción del 63% como se observa en el gráfico 12, sin embargo, existen debilidades respecto al alineamiento estratégico pues al no contar con información relevante sobre la situación real de los servicios no se podía plantear la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, planteados con coherencia a las directrices de la PUCESE, lo cual indica que la unidad de posgrado debe modificar su estrategia debidos a las necesidad del mercado, requerimientos de optimización y ajustes del marco regulatorio, para ello se deben alinear los procesos para garantizar y enmarca el camino hacia el éxito a través del compromiso de todos los colaboradores.

Sin embargo, la presente investigación se elabora un plan de viabilidad para fortalecer a la unidad de posgrado, conociendo cuáles son las áreas claves para articular los procesos en el marco de la responsabilidad de la universidad, usuarios y la ciudadanía esmeraldeña.



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR  
SEDE ESMERALDAS**

**UNIDAD DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA**

**CAPÍTULO 3**

**PROPUESTA ALTERNATIVA**

**PLAN DE VIABILIDAD DE MEJORA CONTINUA PARA  
LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA UNIDAD DE  
POSGRADO DE LA PUCESE**

**ESMERALDAS – ECUADOR**

**AÑO - 2014**



### 3.1 Presentación

**L**a educación siempre se ha considerado el motor fundamental para estimular el conocimiento intelectual de los seres humanos lo que permite acrecentar sus valores, cualidades y principios, y, en consecuencia al desarrollo del entorno que rodea.

El 6 de octubre del 2010, con la expedición de la LOES; el estado da el paso firme para recuperar su rol directivo, regulador y superior de las instituciones de educación superior con un control permanente, esto hace que las universidades se encuentren empeñadas en acreditar su categorización, mediante el cumplimiento de indicadores requeridos por la ley.

Este es el sentido, se plasma la propuesta como una alternativa que permitirá dotar de herramientas de soporte para el desarrollo de las actividades que conlleve a la generación de valor agregado en la unidad de posgrado, ceñido en los reglamentos de la universidad, que debe convertirse en un documento práctico, con directrices muy claras para evitar extraviarse en el camino, si conoce a dónde se desea llegar, se sabrá cómo sortear los obstáculos que se presenten.

El camino hacia la excelencia genera la gestión de cambio, no se queda estático, es la forma que permite innovar las áreas claves para asumir nuevos desafíos, con el propósito de adaptarse efectivamente a las exigencias de la modernización del mercado.

Dentro de la propuesta alternativa de la Unidad de posgrado y Formación Continua de la PUCESE, están los temas sobre el alineamiento estratégico y el plan de mejora de los espacios de estudios que son de gran importancia, todo esto con el interés de avanzar en el desarrollo educativo superior para los actores sociales.

Una educación de calidad necesita responder a las exigencias de la ciencia y los usuarios es por eso que en este trabajo ha sido necesaria la inclusión de técnicas de información y comunicación, como una actividad didáctica que coadyuve a que ésta, sea una tarea factible de mejoramiento continuo.

Esta propuesta tiene su reflejo inmediato en los siguientes objetivos:

- 1.- Definir el alineamiento estratégico que permita dirigir y orientar todos los procesos bajo un criterio común en la unidad de posgrado.
- 2.- Identificar los procesos críticos de éxito en el área administrativa y académica para interactuar todas las actividades que se desarrollan en la unidad de posgrado.
- 3.- Estructurar el plan de mejora de los espacios de estudios de la universidad basados en los lineamientos del CEAACES, para la satisfacción de los usuarios de posgrado.

Este documento se desarrolló tomando como referente los resultados obtenidos a la Unidad de posgrado y Formación Continua, se propone la combinación de varias metodologías de corte constructivista que propenden lograr transformar un nuevo período, donde el imperativo sea la efectividad de las actividades administrativas y académicas encomendadas; dejando atrás la concepción de realización de actividades empíricas y dar paso a la gestión de calidad por procesos, la ubicación sectorial y física del proyecto se detalla a continuación:

**Campo:** Administrativo y Académico

**Área:** Dimensiones elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, atención al cliente, empatía y enseñanza.

**Contenido:** Aplicación de mejora de procesos

**País:** Ecuador

**Provincia-Ciudad:** Esmeraldas – Esmeraldas

**Institución:** Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas

**Sector:** Unidad de Posgrado y Formación continúa.

## 3.2 Alineamiento estratégica

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), se refiere “Alineamiento estratégico es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones corporativas para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses” (p.87), por eso en el presente apartado se han establecido los principios, valores, misión, visión y procesos para el alineamiento estratégico de la unidad de posgrado con fin que coadyuve al desenvolvimiento de las actividades a través de planes tanto a corto, mediano y largo plazo, mediante la representación de un mapa estratégico que conlleva todos los aspectos que se mencionan anteriormente.

### 3.2.1 Principios

El término principios éticos utilizado por Terry & Franklin lo definen “Prácticas que pueden ser aplicadas en casi cualquier momento de la vida de la organización y que serán apropiados” (p. 17), dicho axioma hace relación al comportamiento de las personas, ya que sirve para hacer frente a las diferentes situaciones que surgen, por eso dentro de la unidad se propone los siguientes principios:

GRÁFICO N° 13  
**Principios en la unidad de posgrado**



### 3.2.2 Valores

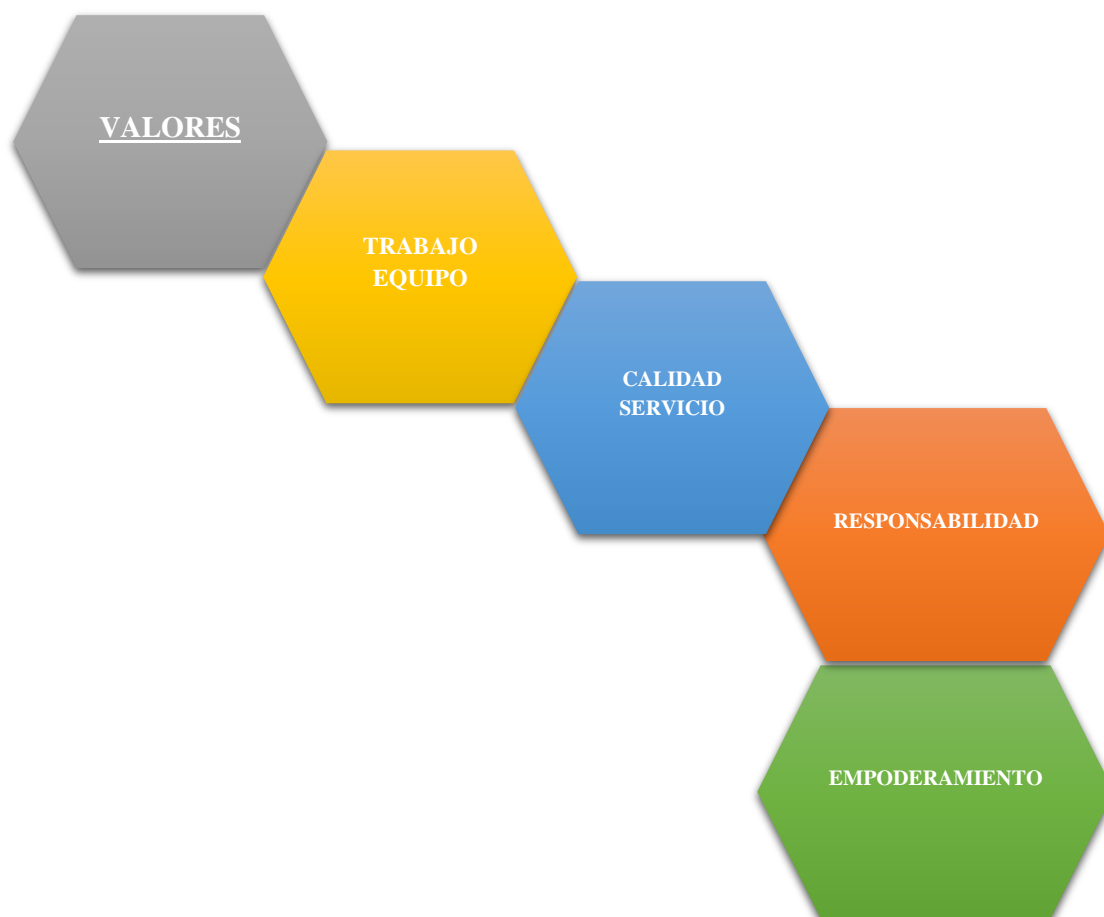
Siendo los valores códigos morales y ejes fundamentales que orientan a las sociedades, estos constituyen la clave del comportamiento de las personas algunos autores señalan “la educación de los valores tiene la tarea de permitir una toma de conciencia personal en el acoplamiento con el mundo y con los demás” (Pereira de Gómez, 2009, p. 35).

Para la presente investigación se propone los valores que proyectan mejorar las relaciones dentro de la unidad como son:

GRÁFICO N° 14  
**Valores en la unidad de posgrado**

---

---

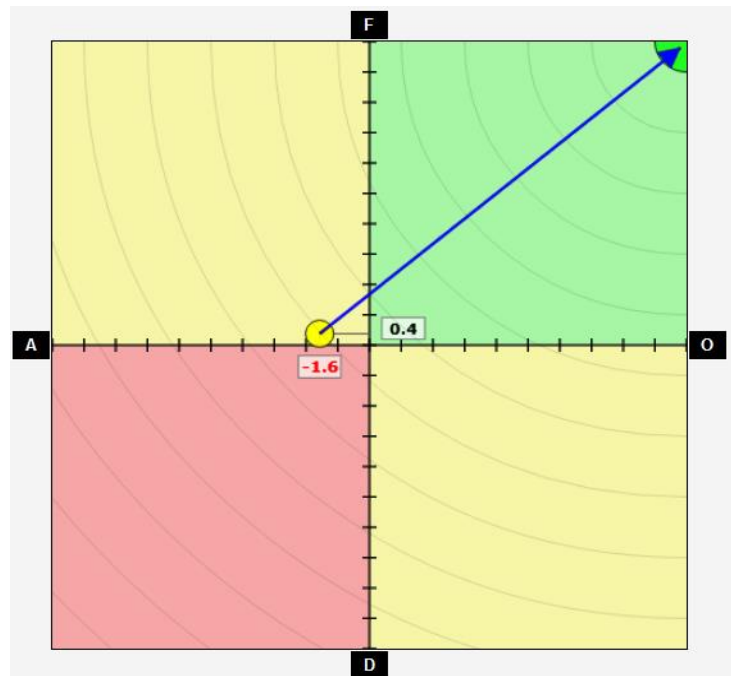


### 3.2.3 Análisis DAFO

En el proceso de resultados de la información primaria de las dimensiones de los servicios de la unidad se identificaron escenarios en los factores internos y externos que constituyen una pieza fundamental en el proceso de elaboración de los objetivos estratégicos.

A continuación, se exponen los resultados:

TABLA N° 20  
Matriz DAFO de la unidad de posgrado



**Elaboración:** Programa SWOT Planificación Estratégica

En la integración del DAFO, después de determinar los ítems que afectan de manera positiva y negativa, se observa un ambiente favorable, el gráfico muestra el promedio de los factores **Debilidades-Fortalezas** (eje vertical) y **Amenazas-Oportunidades** (eje horizontal), la flecha azul indica el vector estratégico hacia la situación óptima marcada con el círculo verde en el ángulo derecho del diagrama, la situación actual de la unidad se muestra en el círculo amarillo porque las amenazas que tuvieron mayor reiteración tienen un peso mayor frente a las oportunidades las que se deben

maximizar adecuadamente, a través de un control de orden organizacional para enfrentar los inconvenientes que se generan en el entorno.

Para concretar o conseguir los objetivos planteados, la unidad de posgrado se define una misión y visión en base a los resultados de la investigación, que permitirá el seguimiento, medición y control, de la consecución de los objetivos estratégicos:

### 3.2.4 Misión

Toda organización se crea para una finalidad, y es por eso que la razón de ser de la unidad de posgrado, se define en la siguiente misión:

---

---

#### MISIÓN

Nutrir el conocimiento de los profesionales de la provincia de Esmeraldas de los saberes existentes del vivir diario, para fortalecer su competitividad y emancipar el pensamiento crítico.

---

---

### 3.2.5 Visión

La imagen que la unidad de posgrado desea alcanzar en el futuro se plantea de la siguiente manera:

---

---

#### VISIÓN

Transcender la educación superior de cuarto nivel para crear una nueva generación de profesionales comprometidos con el desarrollo armónico de la sociedad del conocimiento.

---

---

Pero para saber cómo se va alcanzar la visión es clave conocer los factores críticos de éxitos para crear prioridades en la toma de decisiones que conlleven a elevar el prestigio de la unidad en el futuro, tal y como se lo puede observar en la siguiente tabla:

TABLA N° 21  
Metas para alcanzar la visión

ELEMENTOS	SUBELEMENTOS	CÓDIGO	INDICADOR	SITUACIÓN ACTUAL 2014	2015	2016	2017	SITUACIÓN ESPERADA 2018
1. Educación Superior de cuarto nivel	Carreras posgrado	1.1	Número de especializaciones	0	2	4	6	6
		1.2	Número de maestrías	3	3	5	5	5
		1.3	Números de PhD	2	2	2	2	2
	Docentes de alto nivel	1.4	% de docentes con formación de cuarto nivel	90% MGT	80% MGT	70% MGT	60% MGT	50% MGT
				10% PhD	20% PhD	30% PhD	40% PhD	50% PhD
2. Profesionales	Graduados de posgrado	2.1	Números de graduados con especializaciones	0	0	2	4	6
		2.2	Número de graduados con maestrías	11	20	30	40	50
		2.3	Números de graduados con PhD	0	0	0	0	5

### **3.2.6 Objetivos estratégicos**

Para tener éxito en la obtención de la Visión, será necesario, determinar el camino estratégico en una lógica causa – efecto para alcanzar la excelencia académica, por eso, para el diseño de los objetivos estratégicos se ha regido en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento propuesto con el cuadro de mando integral.

#### Perspectiva financiera:

- Racionalizar el uso de los recursos económicos, con equidad y responsabilidad en el marco de fortalecer los espacios de estudios y laboratorios de la universidad.

#### Perspectiva clientes:

- Obtener el reconocimiento provincial de programas académicos de posgrado de calidad.

#### Perspectiva procesos internos:

- Garantizar la calidad y la eficiencia de los procesos de soporte académico y administrativo gestionados por la unidad de posgrado.

#### Perspectiva aprendizaje y crecimiento:

- Desarrollar la diversificación de las ofertas de programas y los campos de investigación de posgrado.

**TABLA N° 22 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**UNIDAD DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA**

PERSPECTIVA	NUM_O BJ	OBJETIVOS	MANIOBRAS ESTRATEGICAS	INDICADOR	FORMULA
FINANCIERA	F1	Racionalizar el uso de los recursos económicos, con equidad y responsabilidad en el marco de fortalecer los espacios de estudios y laboratorios de la universidad	Asignación del presupuesto a las aulas de clases	Cumplimiento del presupuesto planificado	$\frac{100 * (\text{Presupuesto ejecutado})}{\text{Presupuesto planteado}}$
			Ejecución del presupuesto		
PERSPECTIVA	NUM_O BJ	OBJETIVOS	MANIOBRAS ESTRATEGICAS	INDICADOR	FORMULA
CLIENTES	C1	Obtener el reconocimiento provincial de programas académicos de posgrado de calidad.	Medir el desempeño de percepción de los programas académico cada año.	Nivel de satisfacción	Rendimiento percibido - Expectativa
			Contratación de docentes con titulación PhD		
PERSPECTIVA	NUM_O BJ	OBJETIVOS	MANIOBRAS ESTRATEGICAS	INDICADOR	FORMULA
PROCESOS INTERNOS	P1	Garantizar la calidad y la eficiencia de los procesos de soporte académico y administrativo gestionados por la unidad de posgrado	Capacitación del personal del entorno	Tiempo de atención	$\frac{\text{Tiempo real de atención}}{\text{Tiempo programado de atención}}$
			Equidad laboral dentro de la unidad		
			Cooperación de actividades del personal		
PERSPECTIVA	NUM_O BJ	OBJETIVOS	MANIOBRAS ESTRATEGICAS	INDICADOR	FORMULA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1	Desarrollar la diversificación de las ofertas de programas y los campos de investigación de posgrado	Ofertas de programas académicos con mención PhD que beneficien a la sociedad	Formación profesional	Número de programas implementos en el año
			Establecer cursos de formación continua para la comunidad.		

### 3.2.7 Cadena de valor de posgrado

En los años 60 Michael Porter hace un aporte importante estructurar y ordena el conocimiento referente al conjunto de actividades que se desempeñan en la organización, a lo que llamó cadena de valor.

A continuación se presenta la cadena valor, donde se observa los elementos de entrada en la unidad posgrado, y como transformar en elementos de salidas, para que ello suceda deben estar en articulados los procesos primarios y de apoyo.

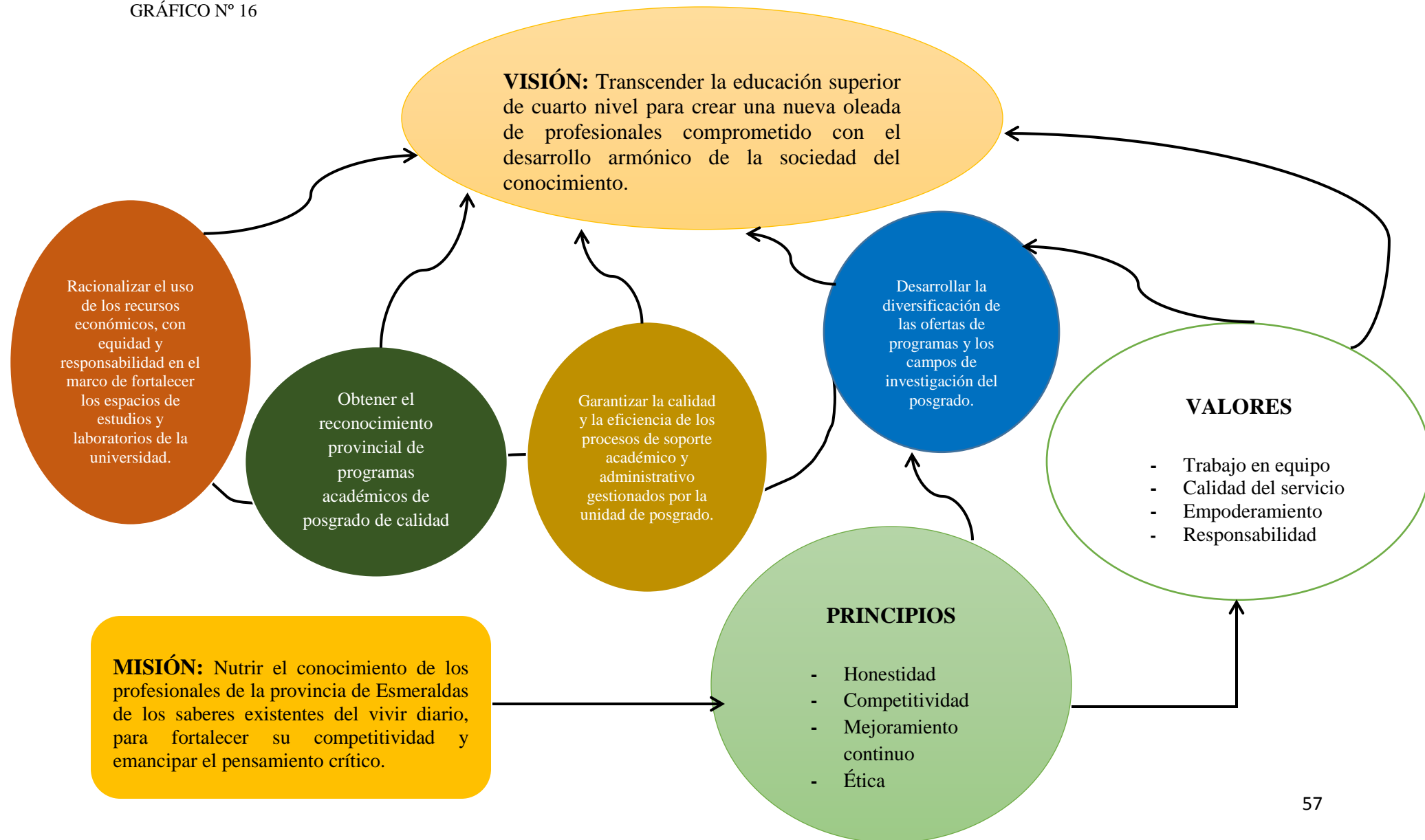
GRÁFICO N° 15

Cadena de valor de la Unidad de Posgrado y Formación Continua



### 3.2.8 Mapa estratégico

GRÁFICO Nº 16



### 3.3 Descripción de los procesos

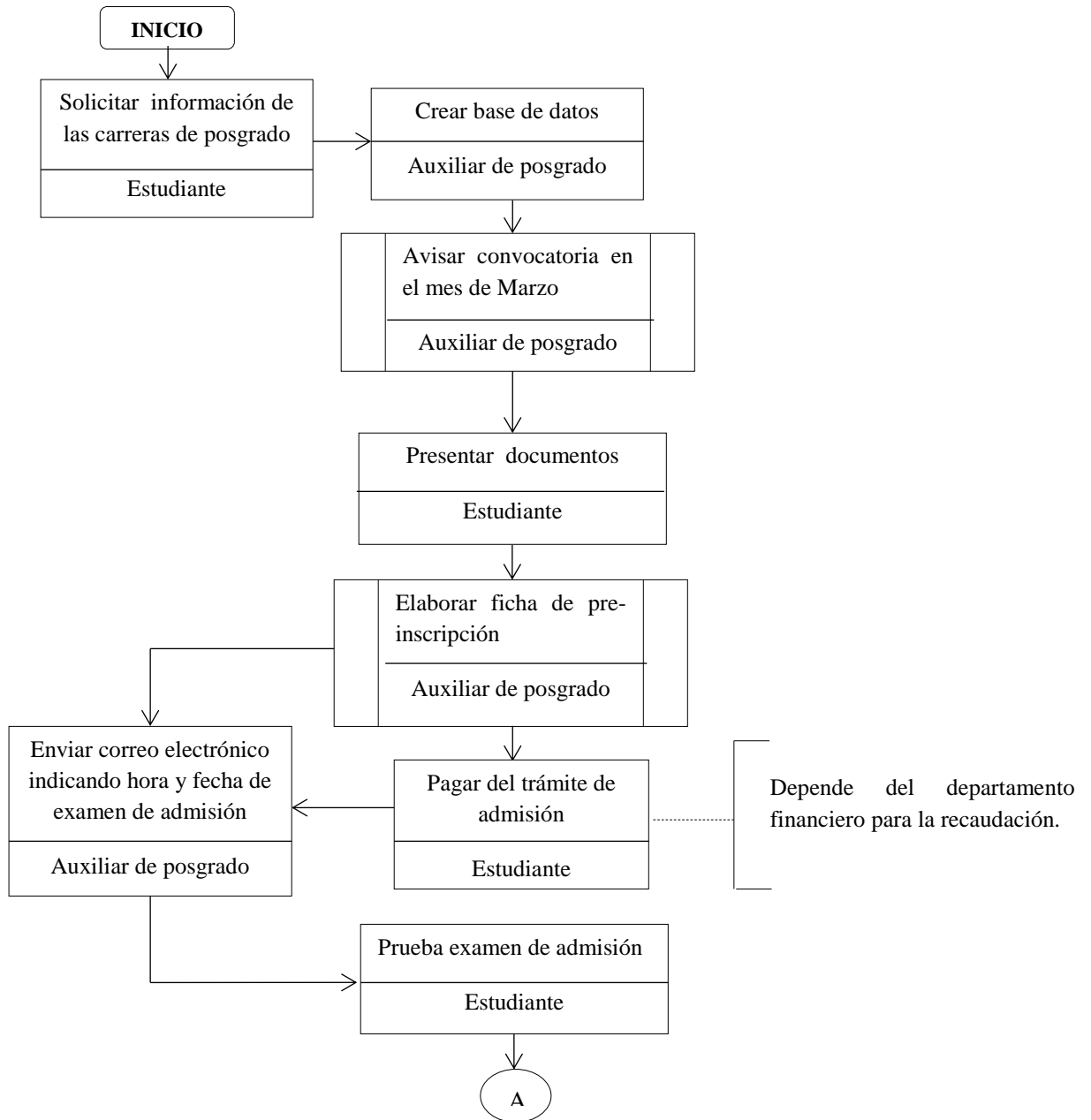
Después de haber realizado el mapa estratégico de la unidad, en base al interés de la investigación, se debe determinar los procesos claves en el área administrativa y académica porque son necesarios para poder satisfacer efectivamente las necesidades de los usuarios.

Para identificar los procesos administrativos y académicos, fue necesario investigar los procesos que actualmente tienen establecidos en las diferentes unidades estratégicas de la universidad que se relación a la unidad de posgrado.

Por ello una vez realizado la investigación de campo se establecen los procesos reales con el tiempo adecuado que debe efectuarse en cada área, para así mejorar el desempeño en las actividades, a su vez, al mejoramiento continuo tal como lo menciona Juan Bravo Carrasco en el libro *Gestión por procesos* (2008): "Es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes" (p 22).

Descripción del flujograma de los procesos:

UNIDAD DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA		
Proceso:	Admisión de estudiantes a educación de posgrado	Código
		M-01



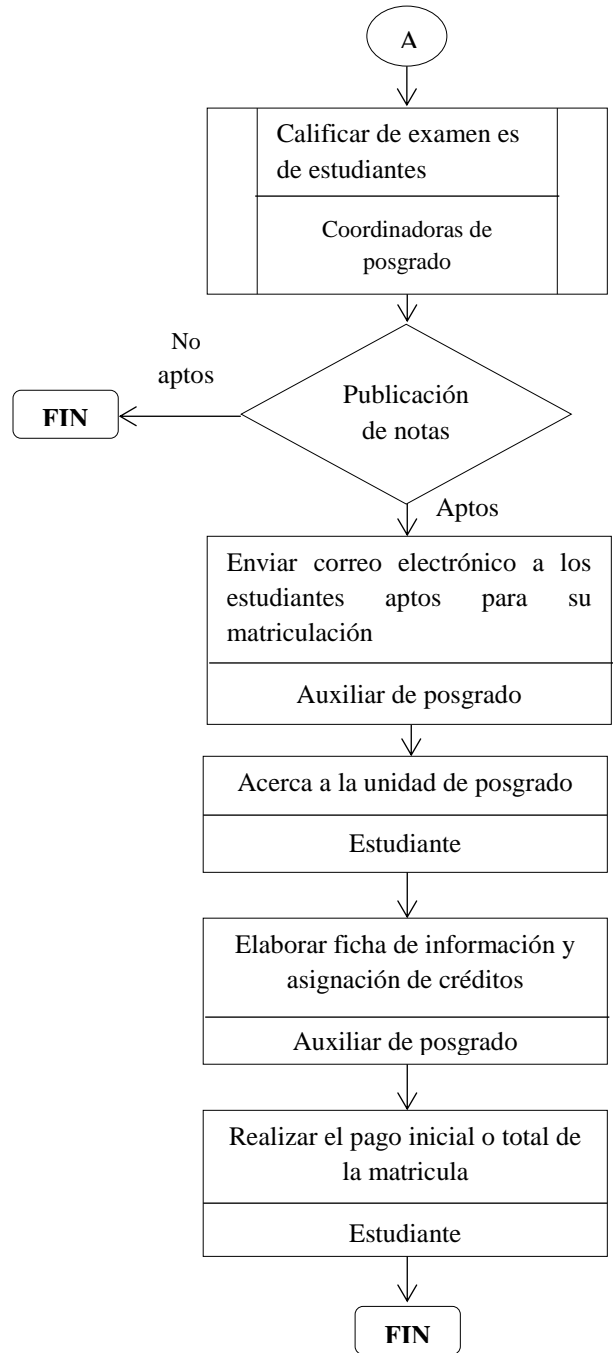


TABLA N° 23

**Medición de las actividades del proceso de admisión**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO MÍNIMO</b>	<b>TIEMPO MÁXIMO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Solicitar información sobre las carreras de posgrado.	5 min	10 min	Estudiante
2	Crear base de datos	30 min	40 min	Auxiliar de posgrado
3	Avisar de convocatoria en el mes Marzo	10 min	15 min	Auxiliar de posgrado
4	Presentar documentos	3 día	5 días	Estudiante
5	Elaborar ficha de pre-inscripción	10 min	15 min	Auxiliar de posgrado
6	Pagar trámite de admisión	1 día	2 día	Estudiante
7	Enviar correo electrónico indicando hora y fecha de examen de admisión	5 min	10 min	Auxiliar de posgrado
8	Realizar examen de admisión	5 h	8 h	Estudiante
9	Calificar de examen es de estudiantes	3 día	5 día	Coordinadoras de Posgrado
10	Publicar de notas	2 día	5 días	Unidad de Posgrado
11	Enviar un correo electrónico a los estudiantes aptos para su matriculación	30 min	60 min	Auxiliar de posgrado
12	Acercar a la unidad de posgrado	1 día	5 días	Estudiante
13	Elaborar ficha de información y asignación de créditos	15 min	20 min	Auxiliar de posgrado
14	Realizar el pago inicial o total de la matrícula	30 min	60 min	Estudiante

UNIDAD DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA		
Proceso:	Matriculación de los estudiantes antiguos	Código
		M-02

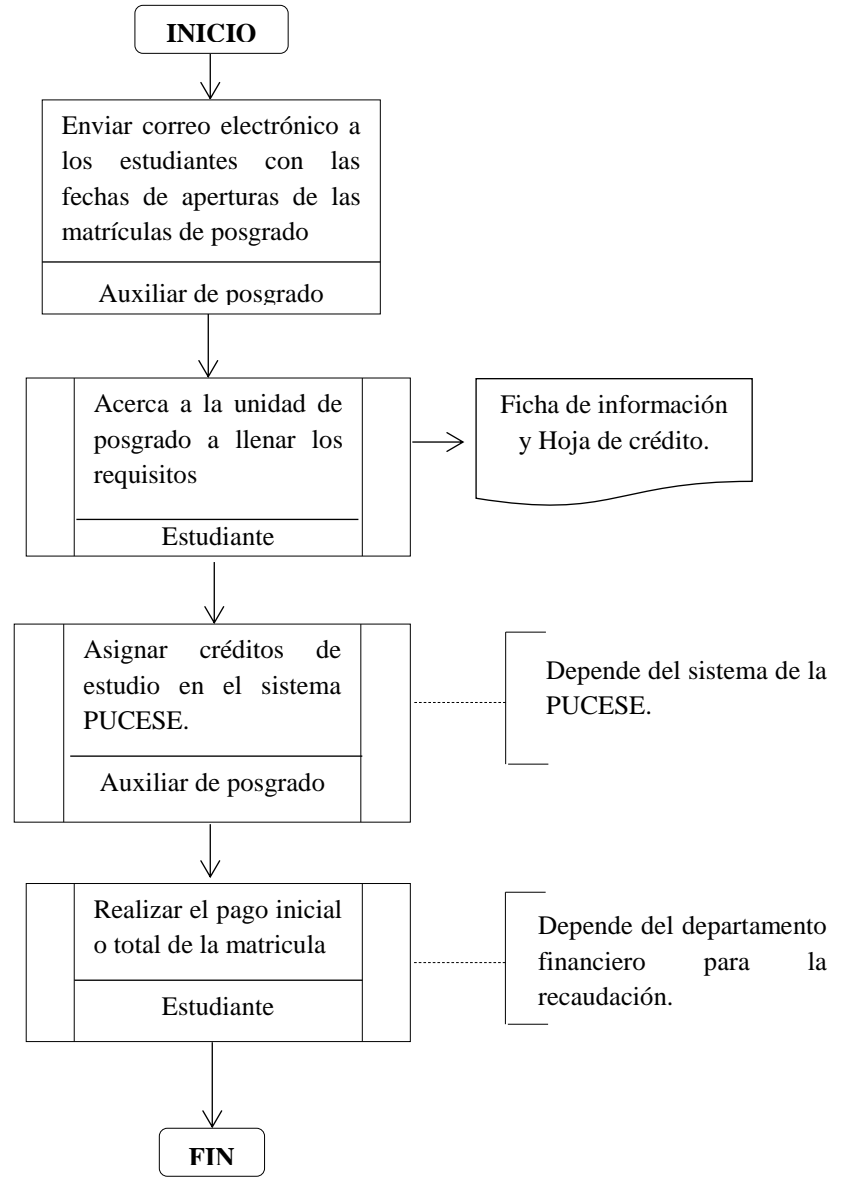
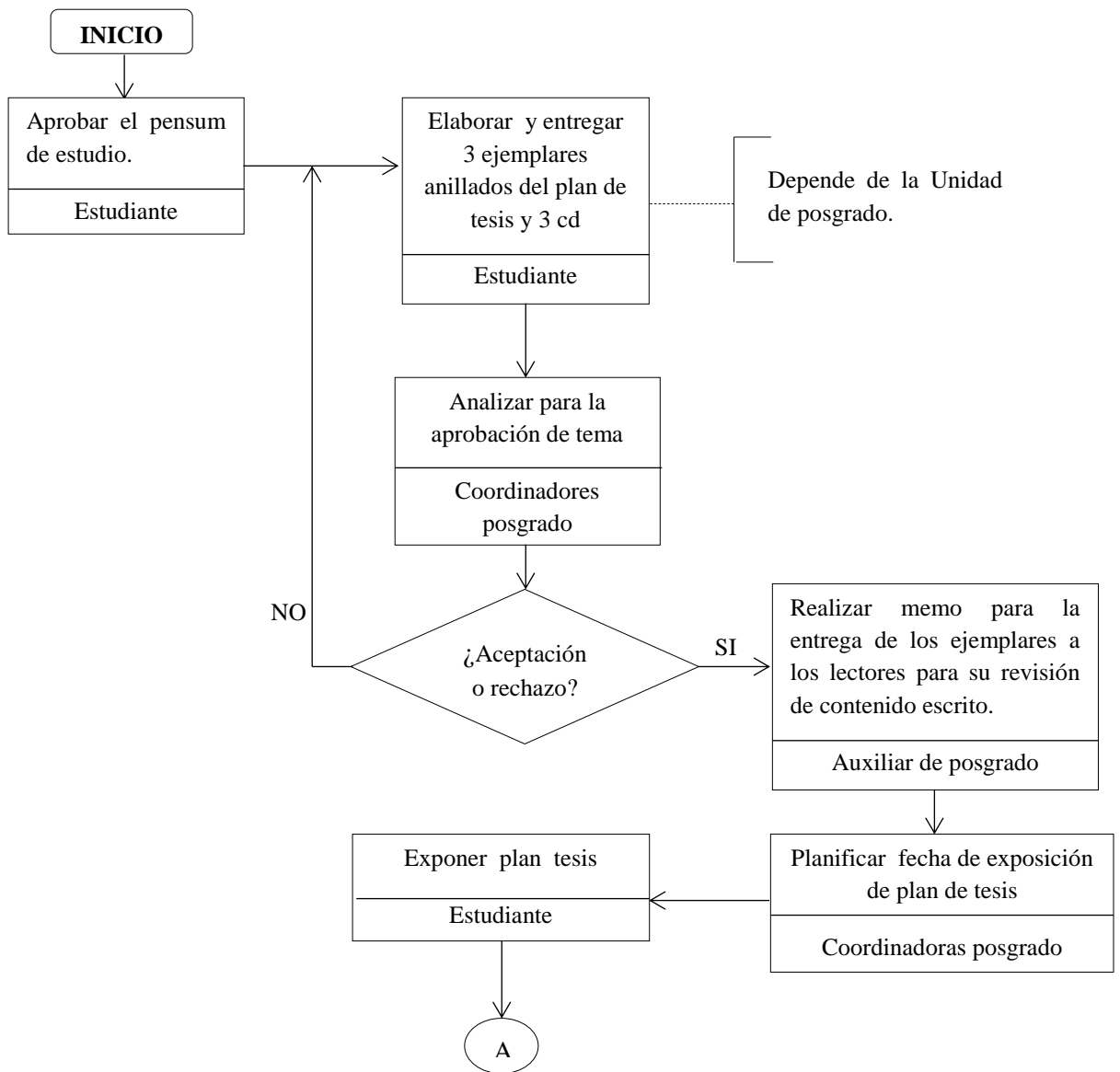


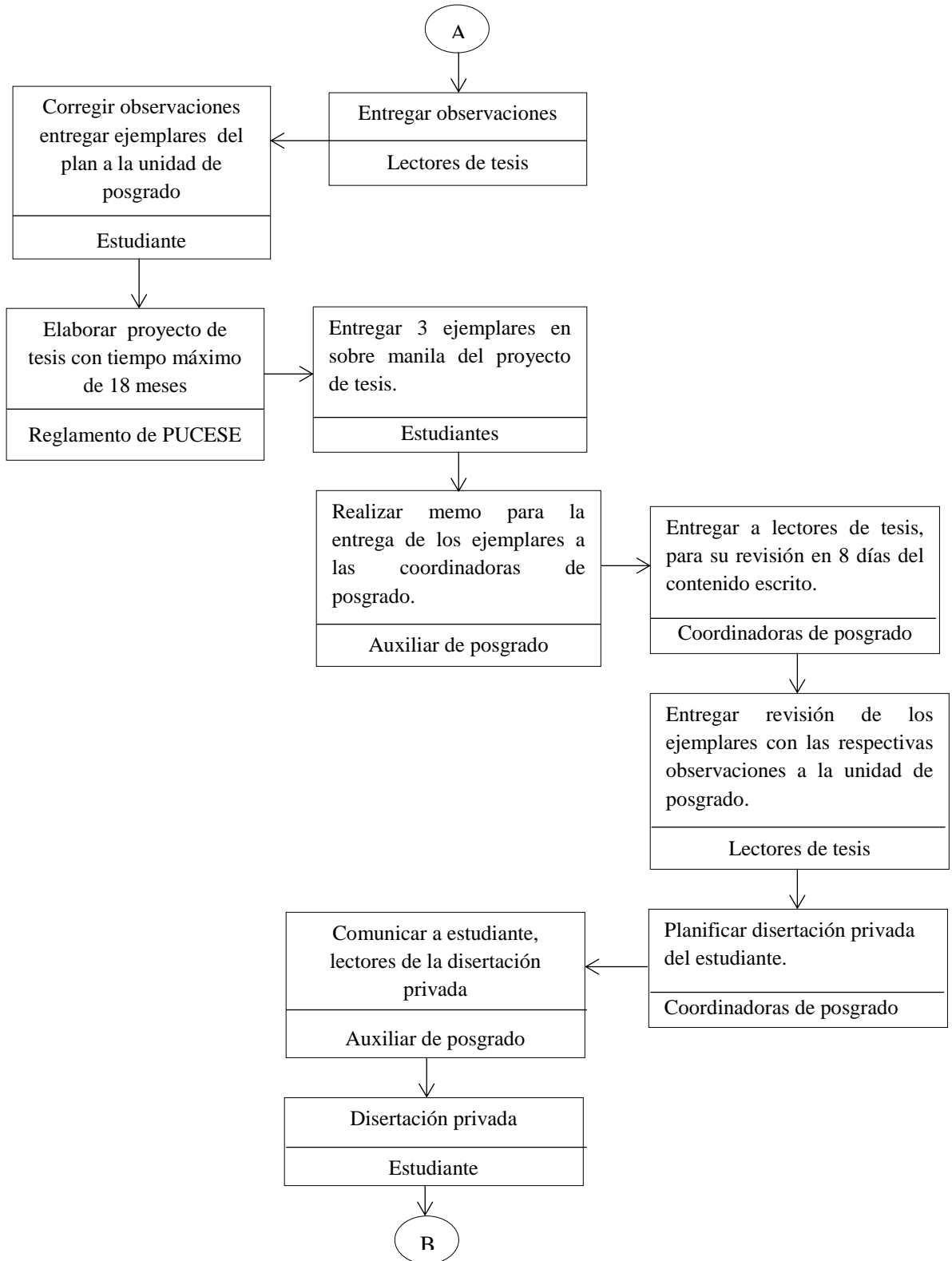
TABLA N° 24

**Medición de las actividades del proceso de matriculación**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO MÍNIMO</b>	<b>TIEMPO MÁXIMO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Enviar correo electrónico a los estudiantes con las fechas de aperturas de las matrículas de posgrado	20 min	30 min	Auxiliar de posgrado
2	Acerca a la unidad de posgrado a llenar los requisitos	20 min	30 min	Estudiante
3	Asignar crédito de estudio en el sistema PUCESE	15 min	20 min	Auxiliar de posgrado
4	Realizar el pago inicial o total de la matrícula	30 min	60 min	Estudiante

UNIDAD DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINÚA		
Proceso:	Graduación	Código
		M-03





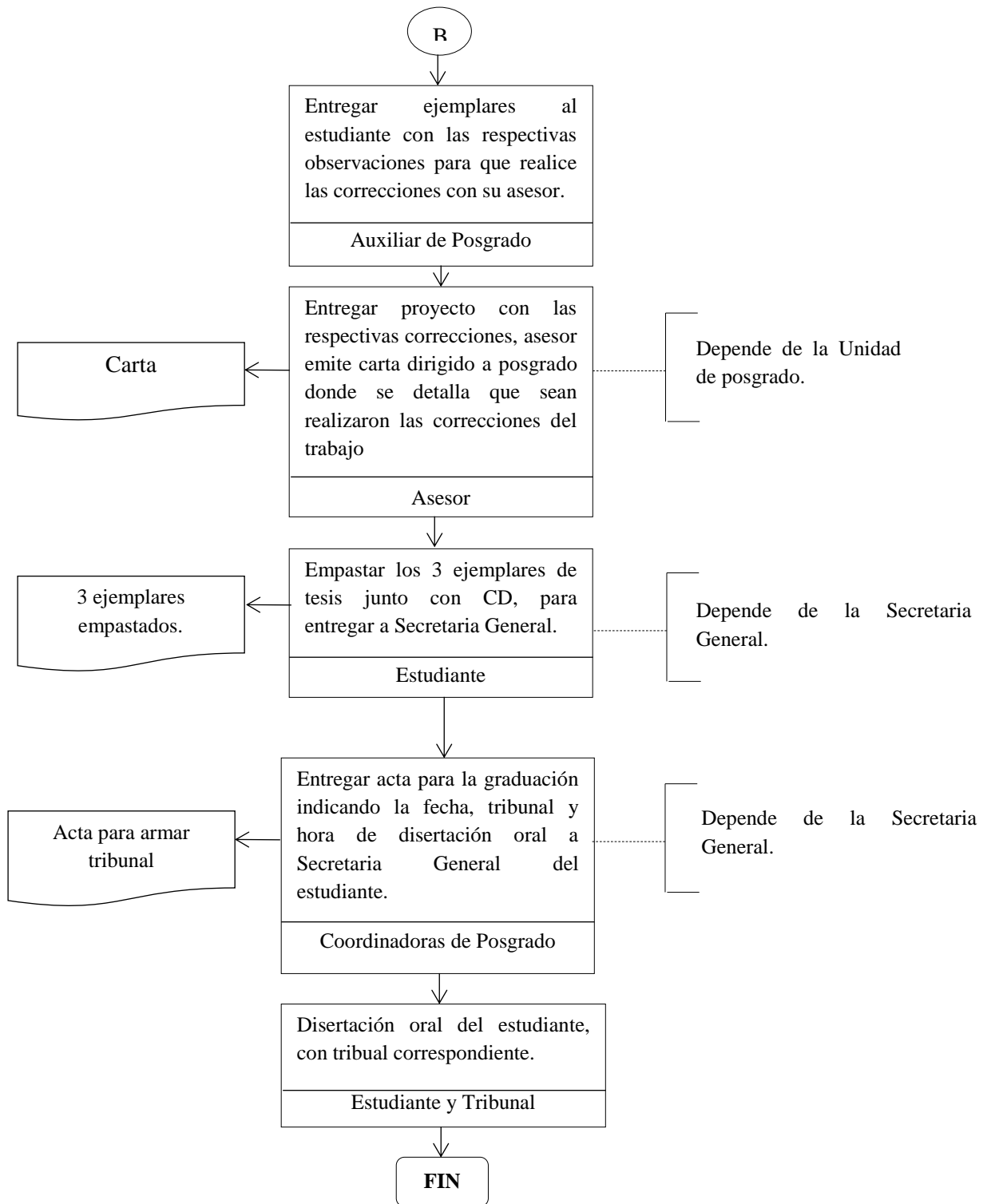


TABLA N° 25

**Medición de las actividades del proceso graduación**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO MÍNIMO</b>	<b>TIEMPO MÁXIMO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Aprobar pensum de estudio	2 años	2 años	Estudiante
2	Elaborar y entregar 3 ejemplares anillados del plan de tesis y 3 CD	1 mes	3 meses	Estudiante
3	Analizar para la aprobación de tema	5 días	10 días	Coordinadores posgrado
4	¿Aceptación o rechazo?	1 día	2 días	Coordinadores posgrado
5	Realizar memo para la entrega de los ejemplares a los lectores para su revisión de contenido escrito.	20 min	30 min	Auxiliar de posgrado
6	Planificar fecha de exposición de plan de tesis	1 día	2 días	Coordinadoras posgrado
7	Exponer del plan tesis	30 min	45 min	Estudiante
8	Entregar observaciones	2 días	5 días	Lectores de tesis
9	Corregir observaciones entrega ejemplares del plan a la unidad de posgrado.	1 día	2 días	Estudiante
10	Elaborar proyecto de tesis con tiempo máximo de 18 meses	6 meses	18 meses	Reglamento de PUCESE
11	Entregar 3 ejemplares en sobre manila del proyecto de tesis.	1 día	2 días	Estudiante
12	Realizar memo para la entrega de los ejemplares a las coordinadoras de posgrado.	30 min	60 min	Auxiliar de posgrado
13	Entregar a lectores de tesis, para su revisión en 8 días del contenido escrito	1 día	2 días	Coordinadoras de Posgrado
14	Entregar revisión de los ejemplares con las respectivas observaciones a la unidad de posgrado.	5 días	10 días	Lectores de tesis
15	Planificar disertación privada del estudiante.	1 día	5 días	Coordinadoras de posgrado
16	Comunicar a estudiante, lectores de la disertación privada	15 min	30 min	Auxiliar de posgrado
17	Disertación privada	30 min	30 min	Estudiante

18	Entregar de los ejemplares al estudiante con las respectivas observaciones para que realice las correcciones con su asesor.	1 día	2 días	Auxiliar de Posgrado
19	Entregar proyecto con las respectivas correcciones, asesor emite carta dirigido a posgrado donde se detalla que sean realizaron las correcciones del trabajo	3 días	5 días	Asesor
20	Estudiante empasta los 3 ejemplares de tesis junto con CD, para entregar a Secretaria General	1 día	2 días	Estudiante
21	Entregar acta para la graduación indicando la fecha, tribunal y hora de disertación oral a Secretaria General del estudiante	20 min	30 min	Coordinadoras de Posgrado
22	Disertación oral del estudiante, con tribunal correspondiente	30 min	30 min	Estudiante

UNIDAD DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINÚA		
Proceso:	Cursos de formación continua	Código
		M-04

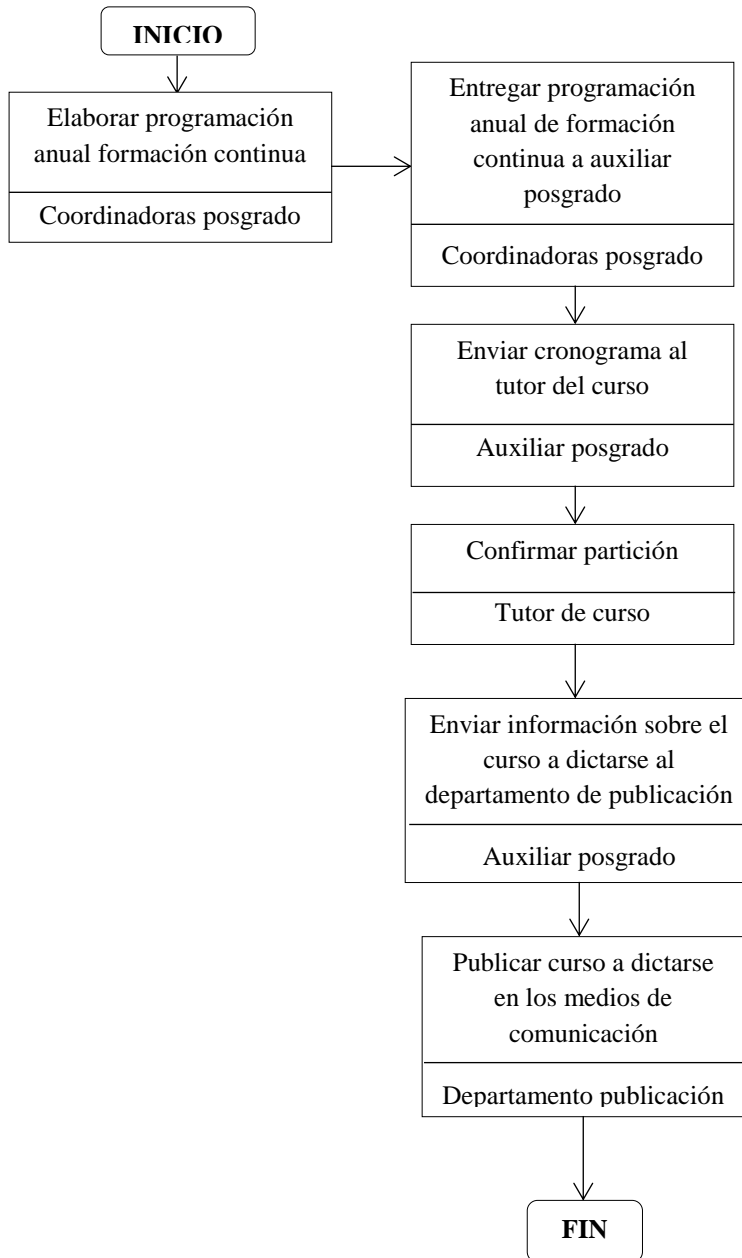


TABLA N° 26

**Medición de las actividades del proceso de formación continua**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO MÍNIMO</b>	<b>TIEMPO MÁXIMO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Elaborar programación anual formación continua	20 min	30 min	Coordinadoras posgrado
2	Entregar programación anual de formación continua a auxiliar posgrado	20 min	30 min	Coordinadoras posgrado
4	Enviar cronograma al tutor del curso	30 min	60 min	Auxiliar de posgrado
5	Confirmar partición	1 día	2 día	Tutor de curso
6	Enviar información sobre el curso a dictarse al departamento de publicación	30 min	60 min	Auxiliar de posgrado
7	Publicar curso a dictarse en los medios de comunicación	1 día	2 día	Departamento de publicación



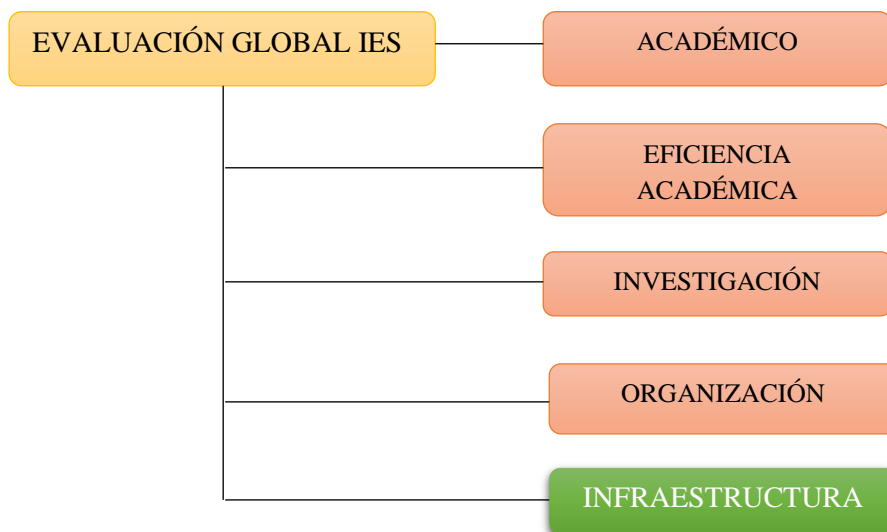
UNIDAD DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

CONFORME A LOS PARÁMETROS DEL  
CEAACES

### 3.4 Plan de mejora de los espacios de estudio

Generalmente las realidades mundiales tecnológicas crean condiciones de gran competitividad y dinamismo en todos los ámbitos de desarrollo organizacional, por tal razón, las universidades se encuentran buscando la adecuación de sus espacios de estudios en concordancia en la actualización y permanente mejoramiento de calidad infraestructural.

Se debe notar que las normativas básicas del CEEACES, propone como base inicial dentro el proceso de evaluación a las instituciones de educación superior el cumplimiento obligatorio de cinco criterios: académico, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura, cuyo requerimiento es primordial para su acreditación, tal como se lo observa en el siguiente gráfico:



---

---

GRÁFICO N° 17 Esquema de criterios del Modelo de evaluación CEAACES

**Fuente:** Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las universidades 2013

El presente plan se enmarcó en cumplir el mejoramiento del criterio infraestructura para iniciar el proceso de mejora de calidad educativa que ofrece la PUCESE, a su vez, el rendimiento educativo de los estudiantes, es indispensable introducir innovación, la experiencia dice que pequeños cambios llevados a la práctica con constancia y compromiso consigue grandes resultados.

De acuerdo al Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas CEAACES (2013), define al criterio infraestructura:

El conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de una organización o para el desarrollo de una actividad, permite establecer cuán orientada está la IES en dotar de facilidades adecuadas para el desempeño de las actividades de todos sus estamentos. (p.6)

Este criterio esta focalizado en el desenvolvimiento de las actividades académicas de los actores que interviene en el proceso de aprendizaje dentro del sistema educación superior, por ello es considerado clave para la categorización de la PUCESE.

Una vez del diagnostica la situación real de los espacios de estudio de acuerdo a la investigación a los usuarios de posgrado del ambiente interno de las diferentes elementos indispensable para transferencia del conocimiento, se puedo determinar que existen causas distintas de los problemas que se acarrear dentro de la infraestructura, por lo cual, las medidas de mejoras se desarrollaran en base a indicadores que reflejan y dotan de herramientas de gestión para tomar decisiones objetivas e impulsar el desempeño a los resultados que se desean alcanzar.

Es importante resalta, que lo que se espera como resultado de esta implementación de indicadores es el mejoramiento continuo de la PUCESE, a medida que se apliquen y se detecten anomalías y a través del control se podrá alcanzar las metas y objetivos enmarcado en el desarrollo organizacional.

Detalle de los indicadores en los espacios de estudio:

TABLA N° 27 AULAS DE CLASES

Objetivo	Indicador	Índice	PLAN DE MEJORA
Identificar el porcentaje de aulas que ofrecen facilidades adecuadas para las actividades de enseñanza - aprendizaje	Calidad de las aulas	$100 * \frac{\text{\# de aulas aceptables}}{\text{\# Total de aulas}}$	Verificar e informar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza, aseo de paredes.</li> <li>- Instalaciones eléctricas.</li> <li>- Pizarras de tinta líquida en buenas condiciones.</li> <li>- Puertas y ventanas funcionales y que prestan facilidades para utilizar recursos multimedia.</li> <li>- El internet inalámbrico debe llegar en todas las aulas.</li> <li>- Equipamiento tecnológico.</li> </ul>

TABLA N° 28 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Objetivo	Indicador	Índice	PLAN DE MEJORA
Conocer si la disponibilidad del servicio actual del internet de la PUCESE cubre la demanda de los estudiantes	Tasa de conectividad	$\frac{\text{Ancho de banda}}{\text{\# de estudiantes}}$	Verificar e informar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato vigente al servicio de internet.</li> <li>- Constancia de pago debe precisarse el ancho de banda.</li> <li>- Registro de estudiantes actuales.</li> </ul>

TABLA N° 29 ESPACIOS DOCENTES TIEMPO COMPLETO

Objetivo	Indicador	Índice	PLAN DE MEJORA
Evaluar las condiciones de puestos de trabajo de los docentes a tiempo completo que permitan la facilidades para en el desarrollo de sus actividades	Oficinas para docentes a tiempo completo	$100 * \frac{\text{\# Puesto de trabajo a tiempo completo}}{\text{\# docentes a tiempo completo}}$	Verificar e informar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora.</li> <li>- Teléfono.</li> <li>- Sillas.</li> <li>- Acceso al internet.</li> <li>- Impresoras.</li> <li>- Sillas para visitas.</li> <li>- Registro de docentes.</li> </ul>

TABLA N° 30 ESPACIOS DOCENTES TIEMPO PARCIAL

Objetivo	Indicador	Índice	PLAN DE MEJORA
Evaluar las condiciones de espacios de trabajo de los docentes a tiempo parcial que garanticen la facilidades para en el desarrollo de sus actividades	Salas para docentes a tiempo parcial	$100 * \frac{\text{\# Puesto de trabajo a tiempo parcial}}{\text{\# docentes a tiempo parcial}}$	Verificar e informar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora.</li> <li>- Redes</li> <li>- Acceso al internet.</li> <li>- Registro de docentes.</li> <li>- Informes de trabajo cumplido fuera de la docencia.</li> </ul>

TABLA N° 31 ESPACIO DE LA BIBLIOTECA

Objetivo	Indicador	Índice	PLAN DE MEJORA
Conocer la capacidad de alojamiento de estudiantes de la PUCESE en la biblioteca	Espacio	$\frac{\text{\# de espacios para estudiantes en la biblioteca}}{\text{\# Total de estudiantes}}$	Verificar e informar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iluminación</li> <li>- Ventilación</li> <li>- Punto de conexión para computadoras portátil</li> <li>- Redes</li> <li>- Acceso al internet.</li> <li>- Sillas</li> <li>- Mesas</li> </ul>

El propósito fundamental de estos indicadores es orientar a la universidad, ha no desperdiciar tiempo y recurso en aspectos poco prioritarios, más bien, debe preocuparse por cumplir de una manera sistemática y sostenida sus propósitos declarados en la misión y visión, pues la PUCESE debe intentar obtener logros mayores que los que estipula el CEAACES, ya que la educación superior es la única que puede generar calidad.

## **RECOMENDACIONES**

- 1.- Promover la retroalimentación en el alineamiento estratégico de la Unidad de posgrado y Formación continua con una frecuencia anual, de acuerdo al desempeño en el transcurso del tiempo para asegurar el mejoramiento continuo a largo plazo para controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos e identificar oportunidades.
- 2.- Realizar el seguimiento a las dimensiones de satisfacción con base a los resultados obtenidos en el presente proyecto, para evitar la reiteración en niveles de insatisfacción en los mismos servicios.
- 3.- Revisar constantemente la aplicación de cada uno de los procesos con el objeto de mejorarlos si se implementan nuevas actividades en cada uno de los pasos para no caer en el pasado en realizarlo empíricamente.
- 4.- Poner en prácticas el plan de mejora que se desarrolló y se presenta en ésta investigación para fortalecer los espacios de estudio de la universidad para que de esta forma se aproveche el estudio realizado y así poner superar los indicadores del CEAACES.
- 5.- Adaptar un sistema informático que permita medir los indicadores de gestión de cada uno de los espacios de estudios, para que la información que se obtenga sirva no solo para la medición de resultados sino para futuras mejoras.
- 6.- Analizar el impacto de los medios de comunicación que se utilizan actualmente en la universidad para difundir información de interés a los clientes internos, de esta forma se podrían escoger otros medios o redireccionar los actuales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Nacional Del Ecuador (2010) Ley Orgánica de educación superior. Ecuador: Art 1 pp. 5.

Asamblea Nacional del Ecuador (2010) Ley Orgánica de educación superior. Ecuador: Art 96 pp. 17.

Aenor (2010): Norma ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad: Directrices para la mejora del desempeño. Asociación Española de Normalización y Certificación, Madrid.

Aguirre García, M.S. (2010): Marketing en sectores específicos. Pirámide, Madrid. pp. 101-128

Arana, G.; Heras, I.; Ochoa, C. y Andonegí, J.M. (2003): "Incidencia de la Gestión de la Calidad". Revista de Dirección y Administración de Empresas, Donostia-San Sebastián, nº 11, pp. 131-139.

Arcelay, A. (2009): "Gestión de procesos". Calidad Asistencial, nº 14, pp. 245-246.

Bathie, D. y Sarkar, J. (2008): Total quality marketing (TQMk): a simbiosis, Managerial Auditing Journal, vol. 7, nº 5, pp. 241-244.

Black, S.A. y Porter, L.J. (2006): Identification of the critical factors of TQM. Decision Sciences, vol. 27, nº 1, pp. 1-21.

Blanco, Neligia (2010). Instrumentos de Recolección de Datos Primarios. Dirección de Cultura. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.

Bretones, C. y Sánchez, J.E. (2012): Construcción y validación de una encuesta de satisfacción de usuarios de atención primaria. pp. 312-316.

Camisón, C. (2008): "La calidad como factor de competitividad en educación. Análisis del caso español". Información Comercial Española, nº 749, pp. 99-122.

Cazau, Pablo (2009). Operacionalización y Categorización de Variables. Galeón. Hispanista.com

Casas Castañe, Marta (2009). Cambio de actitudes en la percepción de los servicios. Modificación de Prejuicios.

CEAACES (2013) Rendimientos de cuentas 2013 de la Educación Superior del Ecuador. Informe camino a la excelencia, pp. 25-125

CEAACES (2013) Informe General de Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuela Politécnicas, pp 4-27

CEAACES (2013) Indicadores, variables y evidencias para la Evaluación de las carreras del sistema universitario año 2013, pp. 4-12

CEAACES (2012) Modelo genérico de carreras. Esquema matricial. Ecuador, pp. 15-30

Cuatrecasas, L. (2011): Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. Revista Gestión 2000

Chiavenato, I. (2008): Introducción a la Teoría de la Administración 5. Editorial McGraw Hill, Bogotá-Colombia, 2008

Chiavenato, I. (2008): Gestión del talento humano, pág. 26.

Desmarests, G. (2005): Relación existente entre aseguramiento de la calidad y gestión de calidad total. Club de Gestión de Calidad, Madrid.

EFQM (2009): EFQM Guía para la transición: Cómo actualizarse al Modelo EFQM de Excelencia 2010. EFQM, Bruselas.

Feigenbaum, A.V. (2012): Control total de la calidad. 9ª edición, CECOSA, México.

Hayes, B.E. (2008): Cómo medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios. Gestión 2000, Barcelona.

Heras, I. (2006): "Implantación del modelo EFQM en las empresas españolas: estudios de casos". Documento de Trabajo nº 4, E.U.E. Empresariales, UPV-EHU, Donostia-San Sebastián.

Lloréns, F.J. y Fuentes, M.M. (2001): Calidad Total: fundamentos e implantación. Pirámide, Madrid.

Merino, Alejandro (2010) Técnicas afines a la prevención, pp. 96-97

Padua, Jorge (2008). Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales. Fondo de Cultura Económica. México.

Ruiz Bolívar, Carlos (2008). Instrumentos de Investigación Educativa. CIDEG. Barquisimeto. Lara, Venezuela.

Ríos Giraldo, R (2012) Enfoque bajo indicadores de gestión y Balanced Scorecard, pp. 46-51-87.

## **Recursos de Internet Analizado**

Adler, M. J. (2011). Calidad e Innovación Educativa . Obtenido el 15 de Julio 2013, de <http://peremarques.pangea.org/calida2.htm>

Chiavenato, I. (2013). Modelos de los procesos administrativos. Obtenido el 28 de Julio 2013, de <http://es.scribd.com/doc/46343712/Modelos-de-Procesos-Administrativos-segun-varios-autores>

D.C., I. S. (2010). Sistemas de gestión de la calidad requisitos. Obtenido el 11 de Agosto 2013, de <http://www.minproteccionsocial.gov.com>

Feigenbaum, A. V. (2014). Control Total de la calidad. Obtenido 18 de Julio 2013, de <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Qu%E9%20es%20calidad.pdf>

Gómez, G. E. (2010). GestioPolis (Procedimientos de control para el disponible). Obtenido el 15 de Agosto 2013, de <http://www.gestipolis.com/canales/financiera/articulos/14/disponible.h>

INEC. (2010). Actividad economica en la provincia de Esmeraldas. Obtenido 14 de Julio 2013, de <http://www.inec.gob.ec/preliminares/somos.html>

F.Folgar, O. (2010). aseguramiento de calidad ISO 9000. Argentina: de Club de empresas 400

ISO 9000:2001, I. (2012). Principios básicos de la calidad . Obtenido el 11 de Agosto 2013, de <http://andradeivan.com/wp-content/uploads/2012/04/Principios-de-Gesti%C3%B3n-de-la-Calidad.pdf>

Kotler, H. (2005). Promonegocio.Obtenido el 10 de Agosto 2013, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>

Melinkoff (1990), Control de los procesos internos. Obtenido el 20 de Agosto 2013, de <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/controladmin.htm>

Universidad del Valle (2012) Medición de la satisfacción de usuarios , Obtenidos el 30 de Agosto 2013, de <http://gicuv.univalle.edu.co>

# **ANEXOS**

Anexo N° 1 Matriz de responsables

MACROPROCESO:

PROCESO:

SUBPROCESO:

PROCESO	SUBPROCESO	RESPONSABLE	REGISTROS A GENERAR	UBICACIÓN DEL REGISTRO	FIRMA DE CONFORMIDAD

Anexo N° 2 Matriz de registro

MACROPROCESO:

PROCESO:

SUBPROCESO:

IDENTIFICACIÓN	RESPONSABLE EMISIÓN	CÓDIGO	ACCESO R/I	ARCHIVO	DISPOSICIÓN

Anexo N° 3 Cálculo del costo por proceso

**COSTO DEL PROCESO**  
Período de medición

No. ACT.	PROCESO	RESPONSABLE	minutos TIEMPO EFECTIVO	U.S.\$ DIVERS NÓMINA	U.S.\$ DIVERS RECURSOS	U.S.\$ COSTO PROCESO
1	Actividad	Cargo				
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
	Costos parciales		0,00	0,00	0,00	
<b>COSTO TOTAL PROCESO</b>						<b>0,00</b>

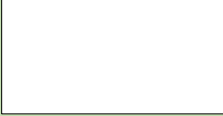
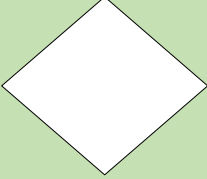





## Anexo N° 4 Plan acción del indicador

FICHA DEL INDICADOR		Indicador No. <input style="width: 50px;" type="text"/>																																											
<b>Nombre del Indicador- Siglas:</b>	Colocar el nombre del indicador	CNI																																											
<b>Definición del indicador:</b>	Describir con mayor detalle lo que mide el indicador.																																												
<b>Responsables: Directo-Apoyo</b>	Colocar un nombre y no un grupo o una sigla.	Colocar el área al que pertenece																																											
<b>Conexión - Origen:</b>	PROYECTO:																																												
	SUBPROYECTO:																																												
	RESULTADO ESPERADO:																																												
<b>Unidad de medida:</b>	<b>Tipo de Indicador:</b>	<b>Periodicidad:</b>																																											
Índice	Incremento	Mensual																																											
<b>Fórmula de cálculo:</b>	SIGLA = Describir claramente cómo se calcula el indicador	<b>Fuente de Captura:</b>																																											
<b>RESULTADOS</b>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><th>AÑOS</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th></tr> <tr><td>Ruta Táctica</td><td>50</td><td>100</td><td>170</td><td>220</td><td>260</td></tr> <tr><td>Valor Real:</td><td>0</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018	Ruta Táctica	50	100	170	220	260	Valor Real:	0																														
	AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018																																							
Ruta Táctica	50	100	170	220	260																																								
Valor Real:	0																																												
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><th>AÑOS</th><th>2011</th><th>2012</th><th>2013</th></tr> <tr><td>Valores históricos:</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table>	AÑOS	2011	2012	2013	Valores históricos:	0	0	0																																					
AÑOS	2011	2012	2013																																										
Valores históricos:	0	0	0																																										
<b>Observaciones:</b>																																													
<p>El punto de base es la situación que comience un plan de acción; es el punto de partida del seguimiento de los resultados.</p>																																													
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><th>VALOR BASE</th><th>VALOR META</th></tr> <tr><td>22</td><td>50</td></tr> </table>	VALOR BASE	VALOR META	22	50	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><th>AÑO 2014</th></tr> <tr><td>Ruta Táctica</td></tr> <tr><td>Valor Real:</td></tr> </table>	AÑO 2014	Ruta Táctica	Valor Real:	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><th>ENE.</th><th>FEB.</th><th>MAR.</th><th>ABR.</th><th>MAY.</th><th>JUN.</th><th>JUL.</th><th>AGO.</th><th>SEP.</th><th>OCT.</th><th>NOV.</th><th>DIC.</th></tr> <tr><td>5</td><td>50</td><td>60</td><td>90</td><td>100</td><td>80</td><td>90</td><td>30</td><td>20</td><td>30</td><td>40</td><td>50</td></tr> <tr><td>20</td><td>30</td><td>40</td><td>60</td><td>20</td><td>30</td><td>40</td><td>60</td><td>20</td><td>30</td><td>40</td><td>60</td></tr> </table>	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	5	50	60	90	100	80	90	30	20	30	40	50	20	30	40	60	20	30	40	60	20	30	40	60
VALOR BASE	VALOR META																																												
22	50																																												
AÑO 2014																																													
Ruta Táctica																																													
Valor Real:																																													
ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.																																		
5	50	60	90	100	80	90	30	20	30	40	50																																		
20	30	40	60	20	30	40	60	20	30	40	60																																		
La meta es la situación																																													
<b>IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ DE INCUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES</b>																																													
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><th>VALOR BASE</th><th>VALOR META</th></tr> <tr><td>50</td><td>100</td></tr> </table>	VALOR BASE	VALOR META	50	100	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><th>AÑO 2015</th></tr> <tr><td>Ruta Táctica</td></tr> <tr><td>Valor Real:</td></tr> </table>	AÑO 2015	Ruta Táctica	Valor Real:	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><th>ENE.</th><th>FEB.</th><th>MAR.</th><th>ABR.</th><th>MAY.</th><th>JUN.</th><th>JUL.</th><th>AGO.</th><th>SEP.</th><th>OCT.</th><th>NOV.</th><th>DIC.</th></tr> <tr><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td></tr> <tr><td>20</td><td>30</td><td>40</td><td>60</td><td>20</td><td>30</td><td>40</td><td>60</td><td>20</td><td>30</td><td>40</td><td>60</td></tr> </table>	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	50	55	60	65	70	75	80	80	85	90	95	100	20	30	40	60	20	30	40	60	20	30	40	60
VALOR BASE	VALOR META																																												
50	100																																												
AÑO 2015																																													
Ruta Táctica																																													
Valor Real:																																													
ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.																																		
50	55	60	65	70	75	80	80	85	90	95	100																																		
20	30	40	60	20	30	40	60	20	30	40	60																																		
<b>INFORME Y PLAN DE MEJORA DE GESTIÓN</b>																																													
<b>ACTIVIDADES REALIZADAS</b>																																													

### Anexo N° 5 Formato del Cuadro de Mando Integral

INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL			ANÁLISIS DE DESVIACIONES ENTRE INDICADORES REALES Y PREVISTOS				PERIODO		0					
PERSPECTIVA	NUM_OBJ	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	METAS									
					Meses									
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FINANCIERA	F1													
	F2													
	F3													
	F4													
	F5													
CLIENTES	C1													
	C2													
	C3													
	C4													
	C5													
PROCESOS INTERNOS	P1													
	P2													
	P3													
	P4													
	P5													
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1													
	A2													
	A3													
	A4													

Anexo N° 6 Simbolización del flujo diagrama

SÍMBOLO ESTÁNDARES PARA DIAGRAMA DE FLUJO	
	<b>Operación</b> Se utiliza para indicar la actividad dentro del proceso
	<b>Punto de decisión</b> Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión
	<b>Documentación</b> Indica que una actividad incluye información registrada en papel
	<b>Dirección del flujo</b> Denota la dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso.
	<b>Límites</b> Indica el inicio y el fin del proceso
	<b>Conector</b> Indica que esa parte del diagrama del flujo servirá como input para la conexión del siguiente.
	<b>Dependencia</b> Indica que la actividad depende de otra para su finalización.