PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO

DE INGENIERÍA COMERCIAL

LEVANTAMIENTO, DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE POSGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE EDUCACIÓN DE LA PUCE

VERÓNICA ALEXANDRA SARANGO SALAZAR

DIRECTOR: MGTR. ROBERTO ORDOÑEZ

QUITO, FEBRERO 2017

DIRECTOR:

Mgtr. Roberto Ordóñez

INFORMANTES:

Mgtr. Fanny Ríos

Mgtr. Jorge Altamirano

DEDICATORIA

A mis padres, pilares fundamentales de mi vida, dedico este esfuerzo en reconocimiento a todo su apoyo, consejos, compresión, amor y ayuda en los momentos más difíciles.

A mis hermanas, Fanny, Elena y Diana, por ser mi compañía, mi apoyo y mi fuerza para seguir adelante.

A mis sobrinos Sebas y Erik, porque llenan de alegría mi vida.

A todos ustedes, con amor,

Vero

AGRADECIMIENTO

A mis padres, hermanas y sobrinos, por su inmensa bondad y apoyo incondicional durante toda mi carrera. A mi querida Pontifica Universidad Católica del Ecuador, por brindarme todas las facilidades durante mi formación académica y en sus aulas tener la oportunidad de conocer amigos valiosos que marcaron mi vida. De igual manera a mis profesores por compartir sus conocimientos y permitirme recibir una educación de calidad. Un agradecimiento especial a mi Director de Proyecto de Investigación, Mtr. Roberto Ordóñez, por su valioso asesoramiento en la realización de este trabajo.

Con mucho cariño,

Vero

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 1

1.1. ANTECEDENTES 3

1.1.1. Reseña Histórica Institucional (PUCE) 3

1.1.2. Organigrama Estructural de la PUCE 4

1.1.3. Entes reguladores de la Educación Superior 6

1.1.4. La Facultad de Ciencias de la Educación (FCIED) 9

1.1.4.1. Estructura Organizacional de la FCIED 10

1.1.4.2. Unidad de Posgrados y su Oferta Académica 12

1.1.4.3. Cobertura Geográfica de Posgrado 14

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA BAJO LA METODOLOGÍA VAN DALEN 15

1.3. OBJETIVOS 21

1.3.1. Objetivo General 21

1.3.2. Objetivos Específicos 21

2. MARCO TEÓRICO 23

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 23

2.1.1. Definición 23

2.1.2. Misión 23

2.1.3. Visión 24

2.1.4. Objetivos 25

2.1.5. Principios corporativos 26

2.1.6. Cadena de Valor 26

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS 29
2.2.1. Introducción a la Gestión por Procesos 29
2.2.2. Definición de Procesos 29
2.2.3. Identificación de un Proceso 30
2.2.4. Elementos de un Proceso 31
2.2.5. Clasificación de Procesos 32
2.2.6. Jerarquía de los Procesos 33
2.2.7. Mapa de Procesos 34
2.2.8. Inventario de Procesos 35
2.3. DISEÑO DE PROCESOS 36
2.3.1. Definición 36
2.3.2. Herramientas para diseño de procesos 36
2.3.2.1. Diagrama de Flujo Funcional 38
2.3.2.1.1. Elementos del diagrama de flujo funcional 38
2.3.3. Estandarización de procesos 39
2.3.4. Manual de Procesos 39
2.3.4.1. Definición 39
2.3.4.2. Estructura 40
2.3.4.3. Ficha de Proceso 41
2.3.4.3.1. Elementos de la Ficha de Proceso 41
2.3.5. Indicadores de Gestión de Procesos 42
2.3.5.1. Definición 42
2.3.5.2. Clasificación 43
2.3.5.3. Elementos de un indicador 44

2.3.5.4. Formulación de indicadores....44
2.4. MEJORAMIENTO DE PROCESOS....45
2.4.1. Definición....45
2.4.2. Herramientas y/o Metodologías de mejora continua....46
2.4.3. Six Sigma....48
2.4.4. Ciclo de Mejora Continua PDCA....49
2.4.5. Herramientas de Modernización de Procesos....49
3. APLICACIÓN....52
3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL....52
3.1.1. Situación actual en la Unidad de Posgrados....52
3.1.2. Análisis de los procesos actuales en la Unidad de Posgrados....53
3.1.3. Direccionamiento estratégico....74
3.1.3.1. Misión....74
3.1.3.2. Visión....75
3.1.3.3. Objetivos....76
3.1.3.4. Valores....79
3.1.4. Cadena de valor de la PUCE....80
3.2. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES....80
3.2.1. Mapa de Procesos....81
3.2.2. Inventario de procesos....82
3.2.3. Diseño de procesos....83
3.2.3.1. Macroproceso: Docencia....84
3.2.3.2. Macroproceso: Gestión Administrativa Interna....102
3.2.3.3. Macroproceso: Gestión Académica....110

3.2.3.4. Macroproceso: Gestión Estratégica 120

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO 127

4.1. MEJORAMIENTO DE PROCESOS 127

4.1.1. Proceso mejorado: Inscripción 128

4.1.2. Proceso mejorado: Aprobación 131

4.1.3. Proceso mejorado: Elaboración de tesis de grado 133

4.1.4. Proceso mejorado: Programación Académica 136

4.1.5. Proceso mejorado: Evaluación Docente 138

4.1.6. Proceso mejorado: Ejecución Académica 141

4.2. PROPUESTA DE MEDICIÓN Y CONTROL DE PROCESOS 143

4.2.1. Medición y Control Subproceso: Inscripción 143

4.2.2. Medición y Control Subproceso: Aprobación 144

4.2.3. Medición y Control Proceso: Matriculación 146

4.2.4. Medición y Control Subproceso: Elaboración Tesis de Grado 147

4.2.5. Medición y Control Subproceso: Aplicación Examen Complexivo 149

4.2.6. Medición y Control Proceso: Emisión de Certificados 150

4.2.7. Medición y Control Proceso: Gestión de Pagos a Docentes 151

4.2.8. Medición y Control Proceso: Programación Académica 152

4.2.9. Medición y Control Proceso: Evaluación Docente 154

4.2.10. Medición y Control Proceso: Ejecución Académica 155

4.2.11. Medición y Control Proceso: Planificación Programas de Posgrado 157

4.2.12. Medición y Control Proceso: Gestión del Talento Humano 158

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 160

5.1. CONCLUSIONES 160

5.2. RECOMENDACIONES 162

6. BIBLIOGRAFÍA 163

ANEXOS 168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lista Preliminar de Elementos 18

Tabla 2. Lista de Elementos No Pertinentes.....19

Tabla 3. Lista de Elementos Pertinentes.....20

Tabla 4. Símbolos para diagramar.....37

Tabla 5. Formulación de la Misión.....75

Tabla 6. Inventario de Procesos.....83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama Estructural 5

Gráfico 2. Organigrama Funcional 12

Gráfico 3. Esquema del Planteamiento del Problema 16

Gráfico 4. Cadena de Valor 27

Gráfico 5. Estructura por procesos 33

Gráfico 6. Propuesta de Cadena de Valor –PUCE 80

Gráfico 7. Propuesta de Mapa de Procesos –PUCE 81

Gráfico 8. Procesos de la Unidad de Posgrados de la FCIED 82

Gráfico 9. Diagrama de Flujo Inscripción 87

Gráfico 10.Diagrama de Flujo Admisión 90

Gráfico 11. Diagrama de Flujo Matriculación 93

Gráfico 12. Diagrama de Flujo Elaboración de Tesis de Grado 97

Gráfico 13. Diagrama de Flujo Aplicación Examen Complexivo 101

Gráfico 14. Diagrama de Flujo Emisión de Certificados 104

Gráfico 15. Diagrama de Flujo Gestión de Pago a Docentes 108

Gráfico 16. Diagrama de Flujo Programación Académica 113

Gráfico 17. Diagrama de Flujo Evaluación Docente 116

Gráfico 18. Diagrama de Flujo Ejecución Académica 119

Gráfico 19. Diagrama de Flujo Planificación Programas de Posgrado 123

Gráfico 20. Diagrama de Flujo Gestión de Talento Humano 126

Gráfico 21. Diagrama de Flujo mejorado – Inscripción 130

Gráfico 22. Diagrama de Flujo mejorado - Aprobación.....132

Gráfico 23. Diagrama de Flujo mejorado - Elaboración de Tesis de Grado 134

Gráfico 24. Diagrama de Flujo mejorado - Programación Académica 137

Gráfico 25.Diagrama de Flujo mejorado - Evaluación Docente 140

Gráfico 26. Diagrama de Flujo mejorado – Ejecución Académica.....142

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación se centra en realizar el levantamiento, diseño y propuesta de mejoramiento de los procesos de la Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación de la PUCE.

En el Capítulo I, se describe brevemente la reseña institucional de la PUCE y de la Facultad de Ciencias de la Educación así como también su estructura organizacional, abordando la Unidad de Posgrados con su oferta académica y cobertura geográfica. También se detalla rápidamente los entes reguladores de la Educación Superior en el Ecuador y el planteamiento del problema que será sujeto de investigación junto con los objetivos propuestos para el presente trabajo investigativo.

En el Capítulo II, se describe el marco teórico y expone los conceptos de Direccionamiento Estratégico integrado por la misión, visión, objetivos y principios corporativos; así como también describe la Gestión por Procesos y sus conceptos; se puntualiza también los conceptos de diseño y mejoramiento de procesos, así como los indicadores de gestión.

En el Capítulo III, se determina la situación actual de la Unidad de Posgrados, a través de la aplicación de encuestas a estudiantes de Posgrado y autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación. Se desarrolla también el direccionamiento estratégico, la cadena de valor, el mapa de procesos, el inventario y diseño de procesos actuales, tales procesos son representados gráficamente por diagramas de flujo para una mejor compresión.

En el Capítulo IV, se realiza una propuesta de mejoramiento a los procesos relacionados a Docencia y Gestión Académica, los cuales evidencian una mayor demora, para lo cual se ha considerado utilizar las herramientas de mejoramiento de procesos de Harrington, además se presenta una propuesta de medición y control a todos los procesos diseñados en el capítulo anterior.

Finalmente, en el Capítulo V, se detallan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos, involucra concebir a una organización como todo un sistema integral, en donde los mismos constituyen la base de la gestión estratégica de las empresas, independientemente del tamaño o sector donde se desarrolle su actividad. Mediante este modelo de gestión se puede llevar a la práctica planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos.

Basado en lo anteriormente expuesto, este modelo de gestión puede ser aplicado al sector educativo, por ende el presente trabajo se sujeta a la necesidad de realizar un levantamiento, diseño y propuesta de mejoramiento de los procesos de la Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación de la PUCE, con el objetivo de que el personal involucrado se responsabilice con las actividades que debe realizar, optimizando tiempos, costos y evitando demoras en los procesos, mejorando la efectividad y satisfacción de clientes tanto internos como externos.

En tal virtud, surge la necesidad de presentar un direccionamiento estratégico para la Unidad de Posgrados, se ha desarrollado un levantamiento de los procesos actuales, para el diseño de los mismos se ha utilizado la herramienta de diagramas de flujo, de igual forma para la propuesta de mejoramiento de procesos se ha considerado utilizar las herramientas de mejoramiento de

Harrington, y finalmente se ha propuesto indicadores de gestión para todos los procesos identificados.

Es importante precisar que tanto el direccionamiento estratégico como el mejoramiento de procesos son herramientas que nos permiten mejorar la competitividad y la atención a estudiantes, docentes y público en general, sin embargo no son suficientes, por lo que surge la necesidad de también poder contar con un manual de procedimientos en donde se describa detalladamente cada una de las actividades que encierran cada uno de los procesos que fueron identificados en la Unidad de Posgrados, pero para ello se deberá contar con mayor acceso a información dentro de la PUCE así como también que exista la colaboración de todas las personas involucradas.

Finalmente, con el trabajo desarrollado en la presente investigación se ha logrado disponer de información efectiva, la misma que permita garantizar la satisfacción en la atención a la comunidad universitaria y público en general con respuestas eficientes y oportunas.

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Reseña Histórica Institucional (PUCE)

Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) Es una de las universidades más prestigiosas y también la Universidad privada más antigua de la República del Ecuador. Fundada en 1946 por la Compañía de Jesús y por el Sr. Arzobispo de Quito, Card. Carlos María de la Torre, durante la segunda presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra. (Libro de Oro de la PUCE, 1996)

El Padre Aurelio Espinosa Pólit fue nombrado como Primer Rector por unanimidad, encargándole buscar el local y sede de la Universidad, designar profesores, elaborar planes de estudio y obtener el financiamiento de la obra.

La primera Facultad creada fue Jurisprudencia siendo su primer Decano el Dr. Julio Tobar Donoso. En 1948, se da la creación de la Escuela de Economía así como también el acceso a las mujeres tanto a la Escuela como a la Facultad de Jurisprudencia. El primer benefactor de fue Don Jacinto Jijón y Caamaño, al hacer la donación de los duplicados de sus libros, siendo el iniciador de la biblioteca universitaria. En el año 1954 fue reconocida como Universidad Católica por la Santa Sede. En ese mismo año se inauguró el nuevo edificio ubicado en la Av.12 de Octubre, los terrenos fueron donación de la Srta. Leonor Heredia Bustamante. (Libro de Oro de la PUCE, 1996)

Para el año 1963 Roma otorga a la Universidad Católica del Ecuador el título de Pontificia. (Libro de Oro de la PUCE, 1996).

La sede principal está en Quito y cuenta con la Facultades de Arquitectura, Diseño y Artes; Ciencias Administrativas y Contables; Ciencias de la Educación, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Filosóficas-Teológicas, Ciencias Humanas; Comunicación, Lingüística y Literatura; Economía, Enfermería, Ingeniería, Jurisprudencia, Medicina, Psicología, y la Escuela de Trabajo Social. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2016)

Además cuenta con Sedes en la ciudad de Ambato, Esmeraldas, Ibarra, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, conocido también como, Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (SINAPUCE). (Sedes Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2016)

1.1.2. Organigrama Estructural de la PUCE

El 16 de marzo de 2016, se reformó la estructura interna de la PUCE, por tal razón en el gráfico 1 se muestra el Organigrama Estructural actual.

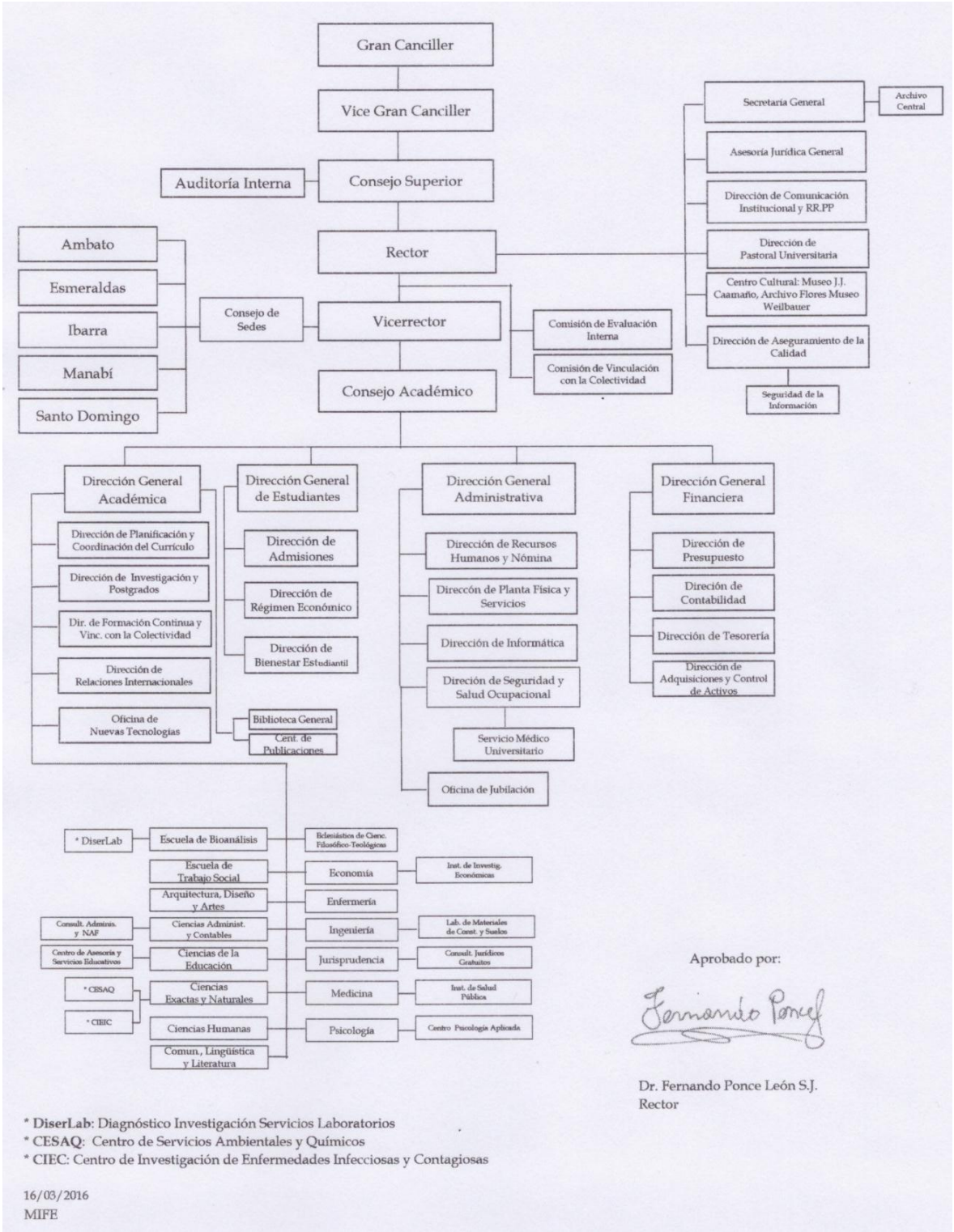


Gráfico 1. Organigrama Estructural
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Fuente: Rectorado PUCE
Elaborado por: Dirección General Administrativa

1.1.3. Entes reguladores de la Educación Superior

La nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) expedida en octubre del 2010 designa a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), al Consejo de Educación Superior (CES) y al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ecuador (CEAACES) como los organismos que conforman el Sistema de Educación Superior, otorgándoles la responsabilidad primaria de formular y ejecutar la política educativa del país –entre otras cosas- la regulación, control, evaluación y acreditación de la calidad de la educación superior. (EcuadorUniversitario.com, 2012)

Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT)

Según el Art. 183 de la LOES, la función de la SENESCYT es elaborar los informes técnicos que sustenten las resoluciones del Consejo de Educación Superior (CES).

La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), es el órgano que tiene por objeto ejercer la rectoría de la política pública de educación superior y coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las instituciones del Sistema de Educación Superior. (EcuadorUniversitario.Com, 2012)

Está dirigida por el Economista René Ramírez, designado por el Presidente de la República.

Entre las funciones que cumple están:

- Garantizar el efectivo cumplimiento de la gratuidad en la educación superior
- Identificar carreras y programas considerados de interés público y priorizarlas de acuerdo con el plan nacional de desarrollo
- Diseñar, administrar e instrumentar la política de becas del gobierno para la educación superior ecuatoriana; para lo cual coordinará, en lo que corresponda, con el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
- Diseñar, implementar, administrar y coordinar el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE), y el Sistema de Nivelación y Admisión (SNNA).

Consejo de Educación Superior (CES)

El Consejo de Educación Superior es el organismo que reemplaza al CONESUP y según el Art. 169 de la LOES establece que la función del CES es aprobar la creación de carreras y programas de grado y posgrado en las Instituciones Universitarias y Politécnicas.

Entre los servicios que ofrece a la comunidad están:

- Legalización de firmas de documentos universitarios
- Certificaciones de títulos, necesario para ejercer la profesión
- Emitir informe para proyectos de universidades, a la Asamblea Nacional quien expedirá la ley de creación de dicha universidad.

Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ecuador (CEAACES)

La principal función es ejercer la rectoría de la política pública para el aseguramiento de la calidad de la educación superior del Ecuador a través de procesos de evaluación, acreditación y categorización en las Instituciones de Educación Superior (IES) (CEAACES, 2014).

El CEAACES es una de las tres instituciones encargadas de aceptar o negar las propuestas de creación de nuevas universidades o escuelas politécnicas; las otras dos instituciones son la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y el Consejo de Educación Superior (CES). El CEAACES debe redactar un informe vinculante para que el Pleno de la Asamblea Nacional pueda tratar la propuesta de creación de cualquier universidad nueva. (EcuadorUniversitario.Com, 2012)

Entre las funciones que se encarga de realizar el CEAACES están:

- La evaluación, acreditación y categorización de todas las instituciones de educación superior, públicas, particulares y cofinanciadas, las cuales tienen una vigencia de 5 años y son gratuitas y obligatorias.
- La evaluación y acreditación de todas las carreras de pregrado y de todos los programas de posgrado ofertados por las instituciones de educación superior. La evaluación por carrera y programa es gratuita y obligatoria.
- Está encargado de la habilitación profesional, luego de la toma de un examen habilitante, el CEAACES otorga licencias para el ejercicio individual de la profesión.

1.1.4. La Facultad de Ciencias de la Educación (FCIED)

En 1952 se crea el Instituto Superior de Pedagogía, que más tarde en el año 1957 se convirtió en lo que ahora es la Facultad de Ciencias de la Educación y su primer Decano fue el Padre Juan Espinosa Pólit S.J., quien la dirigió hasta el año 1962.

En 1970 fue inaugurado el actual edificio y en esa década la Facultad contaba con los Departamentos de Biología, Física y Matemática, Historia y Geografía, Letras y Castellano y el Programa de Docencia Primaria, por ende la Universidad a través de la Facultad de Ciencias de la Educación confería gran variedad de títulos de Licenciatura en Ciencias de la Educación con varias especializaciones. Con el pasar

de los años la Facultad de Ciencias de la Educación, hizo posible la creación de las Facultades de Ciencias Humanas, la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, la Facultad de Lingüística y Literatura y la Facultad de Psicología.

1.1.4.1. Estructura Organizacional de la FCIED

La estructura de una organización es simplemente la suma total de las formas en que su trabajo es dividido en diferentes actividades y roles acorde al perfil de cargo y las competencias de quien ocupa ese rol, todo esto con una adecuada coordinación que permita el cumplimiento efectivo de la misión y visión de la Facultad de Ciencias de la Educación.

El Consejo de Facultad de Ciencias de la Educación, reunido en noviembre de 2015, aprobó el Documento Orgánico Funcional, donde se propone una Estructura Orgánico-Funcional, así como también establece la nueva misión y visión que persigue la Facultad.

A continuación, se precisa la misión y visión planteadas y en el gráfico 2 se muestra el Organigrama Funcional propuesto:

Misión:

Promover la formación integral de profesionales en el campo de las ciencias de la educación de acuerdo con el modelo pedagógico de la PUCE, los valores éticos, principios cristianos e ignacianos, en procura de la excelencia académica para servir al país en función del bien común.

Visión:

Para el 2018 la Facultad de Ciencias de la Educación de la PUCE será un referente orientador de los procesos educativos al interior de la Institución y del país por su gestión y excelencia académica a partir de las directrices pedagógicas que la orientan.

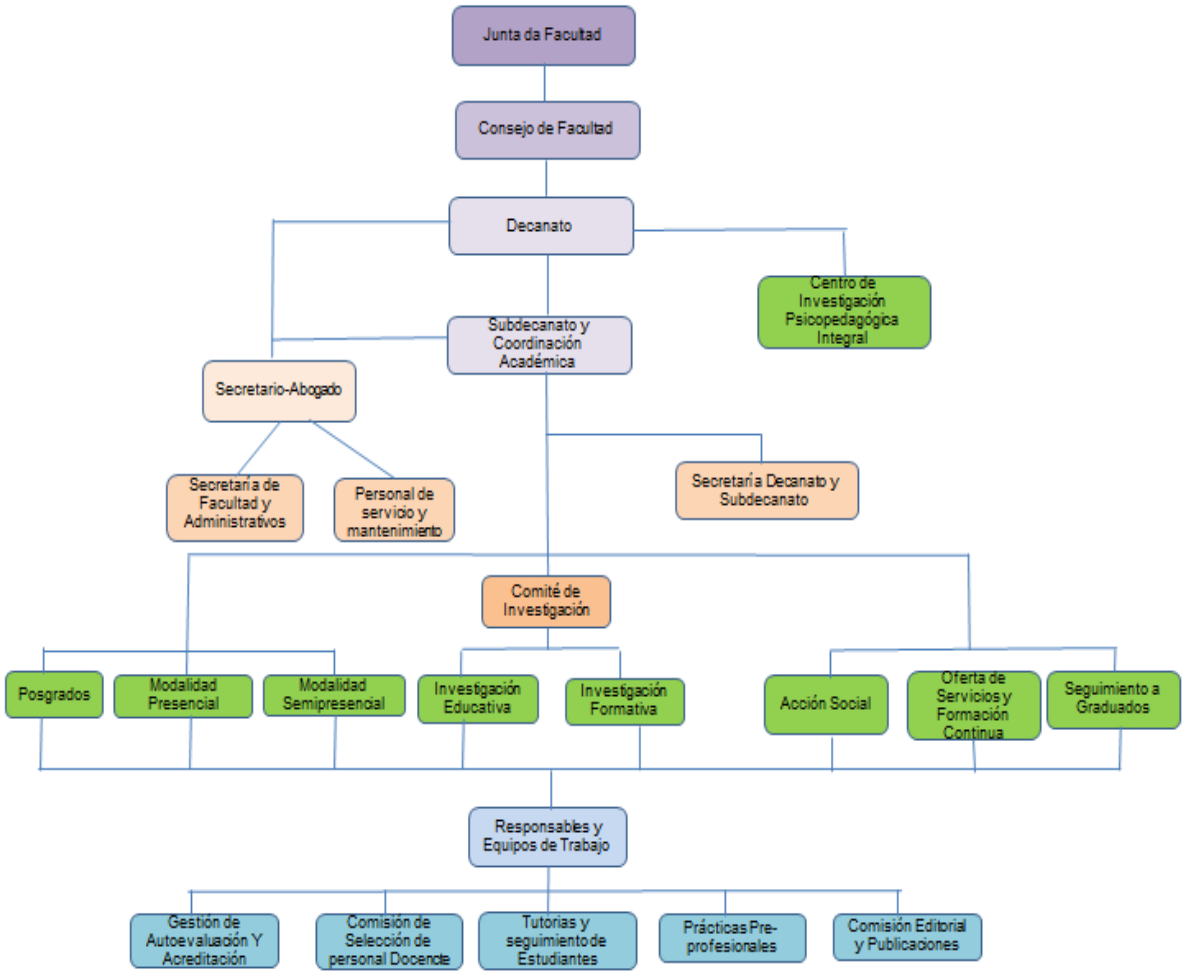


Gráfico 2. Organigrama Funcional
Facultad de Ciencias de la Educación
Fuente: Documento Orgánico-Funcional de la FCIED
Elaborado por: Consejo de Facultad FCIED, Aprobado en noviembre de 2015

1.1.4.2. Unidad de Posgrados y su Oferta Académica

La Unidad de Posgrados ha ofrecido estos niveles y títulos: Diplomado y Maestría, a los profesionales de cualquier especialización que optaron por seguir un posgrado.

Entre las Maestrías que ha ofertado la Facultad están: Maestría en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Maestría en Tecnologías para la Gestión y Práctica Docente y Maestría en Ciencias de la Educación. La última Maestría actualmente está en ejecución con las dos últimas promociones, séptima y octava específicamente, pero no se están ofertando nuevas promociones porque cumplieron su tiempo de vigencia.

Actualmente la Facultad de Ciencias de Educación, de la Sede Quito, Ibarra, Santo Domingo, Esmeraldas y Ambato están trabajando en un nuevo proyecto de Maestría, el cual llevaría el nombre de Maestría en Innovación en Educación, la misma que hasta el momento ha sido aprobada por el Consejo Académico de la PUCE y finalmente se espera la aprobación por parte de los entes reguladores de la Educación Superior, para que sea implementado en la PUCE Matriz Quito y las Sedes.

La expectativa es que para el segundo semestre del año lectivo 2016-2017 se pueda ya ofertar la primera promoción de la Maestría en Innovación en Educación, la misma que comprenderá tres semestres académicos. El objetivo es lograr que en el transcurso de los tres semestres de estudio, los estudiantes puedan ir desarrollando su trabajo de investigación y al culminar el tercer nivel puedan ya graduarse, pero también pueden aplicar al examen complexivo como otra modalidad de graduación.

1.1.4.3. Cobertura Geográfica de Posgrado

El lugar donde se impartirán los programas de Posgrados es en el SINAPUCE (Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador), compuesto por la Matriz Quito, y las Sedes: Ambato, Ibarra, Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas y Esmeraldas.

De los maestrantes que ingresaron en el primero y segundo semestre del año 2015 siendo ya las últimas promociones, un 90% fueron estudiantes que viven en la ciudad de Quito, por tal razón, según una investigación realizada de entre las Universidades con mayor representación en Quito y con programas de Posgrados muy relacionados a los que pretende ofertar la FCIED de la PUCE y sus sedes están las siguientes: La Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE) actualmente está ofertando la Maestría en Docencia Universitaria, la Universidad Andina Simón Bolívar oferta la Especialización Superior en Educación y Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, La Universidad San Francisco de Quito está en proceso de renovación de la Maestría en Educación, La Universidad Técnica Particular de Loja está ofertando la Maestría en Pedagogía, modalidad a distancia y La Universidad Tecnológica Indoamérica oferta actualmente la Maestría en Educación, mención Innovación y Liderazgo Educativo.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA BAJO LA METODOLOGÍA VAN DALEN

Para el planteamiento del problema se ha utilizado la metodología de Van Dalen, ilustrada en el gráfico 3, el cual sugiere se sigan los siguientes pasos:

- Reunir los hechos en relación con el problema.
- Determinar la importancia de los hechos mediante la observación.
- Identificar las posibles relaciones entre los hechos que pueden indicar la causa de la dificultad.
- Proponer explicaciones para conocer la causa de la dificultad
- Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión amplia de la solución del problema.
- Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.
- Analizar los supuestos en los que se apoyan los elementos identificados.

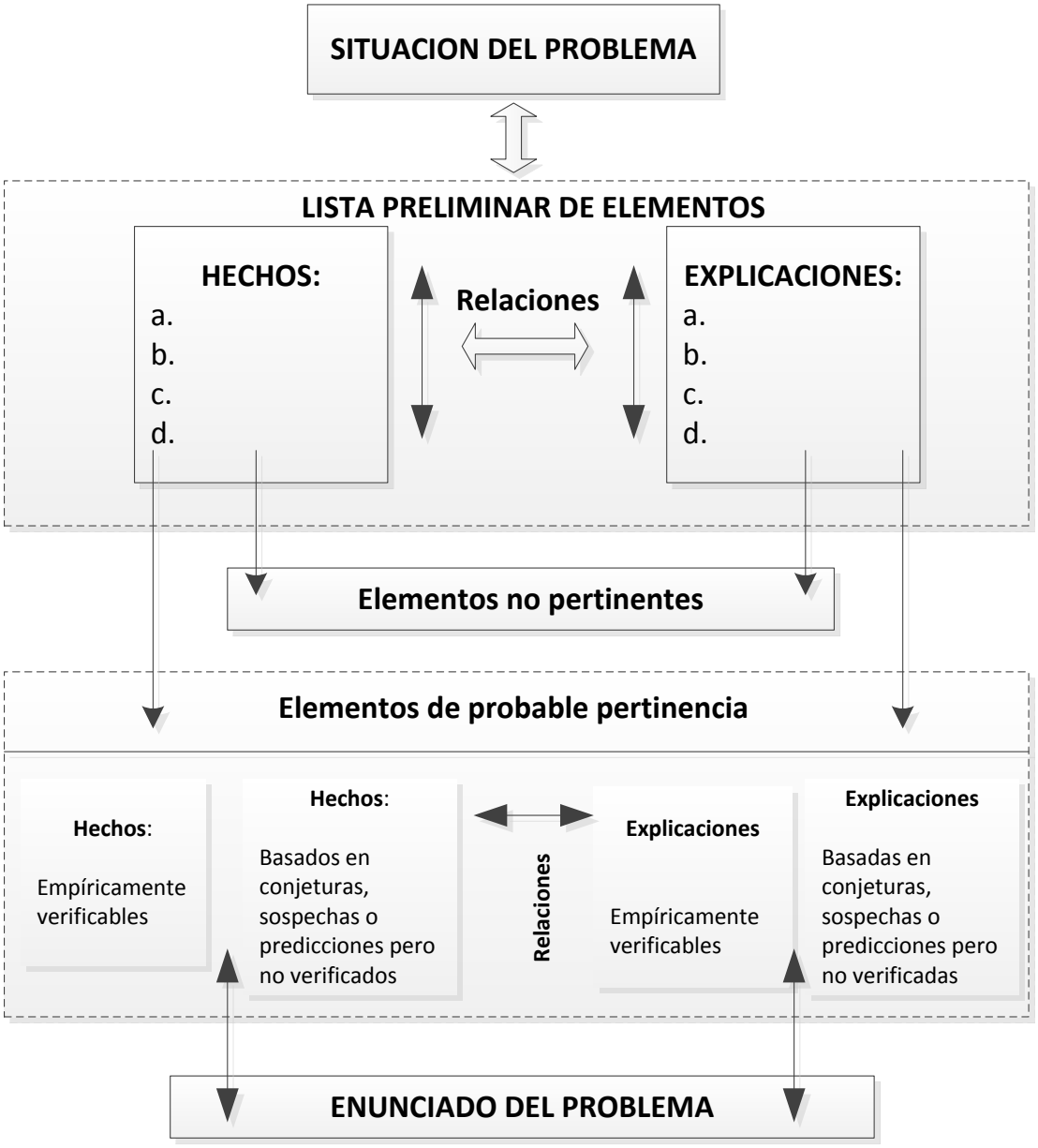


Gráfico 3. Esquema del Planteamiento del Problema
Metodología Van Dalen
Fuente: (Van Dalen & Meyer, 1983)
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Situación del Problema

Luego de haber expuesto los antecedentes de la Unidad de Posgrados en el capítulo 1.1, haber hecho las observaciones a las actividades desarrolladas en la Unidad de Posgrados,

las entrevistas a las personas involucradas en el área de Coordinación y Secretaría y después de haber escuchado las dificultades que se presentan día a día en la Unidad Académica, se ha establecido un bosquejo de manera general de la situación actual del problema.

Lista Preliminar de Elementos

Una vez entendida la situación actual de la Unidad de Posgrados, se ha establecido la lista preliminar de elementos, la misma que se muestra en el Tabla 1.

Tabla 1.
Lista Preliminar de Elementos

Unidad de Posgrados – FCIED

LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS	
HECHOS	**EXPLICACIONES**
La Unidad de Posgrados no mantiene bases de datos históricas de estudiantes.	No se evidencia registros físicos ni digitales que hayan sido almacenados de manera efectiva que permita hacer un seguimiento a estudiantes.
No se fomenta una motivación al personal basado en los valores institucionales.	La Coordinación de Posgrados no promueve en sus integrantes un espíritu de pertenencia basado en sus valores.
Parte de las tareas son realizadas a juicio de la Secretaria y Coordinador(a).	La forma y el tiempo en que se realizan las actividades en la Coordinación de Posgrados difiere de una persona a otra.
Muchas actividades generan demora para el oportuno despacho de peticiones de estudiantes.	No se ha definido responsables ni tiempos de ejecución de las actividades por tanto demora la entrega de peticiones.
Falta de definición y control de actividades y sus respectivos resultados.	Falta de definición de indicadores.
La Unidad de Posgrados no mantiene bases de datos históricas de estudiantes.	No se evidencia registros físicos ni digitales que hayan sido almacenados de manera efectiva que permita hacer un seguimiento a estudiantes.
No hay un análisis de la situación actual.	Solo existe una idea empírica de la competencia y el entorno.
Falta de conocimiento en la forma de realizar las tareas en la Unidad de Posgrados.	No hay manuales o algún tipo de guía que permita realizar las tareas dentro de la Unidad.
Las gestiones administrativas y académicas se realizan solo cuando hay necesidad.	No se evidencia una planificación académica y administrativa para la ejecución de actividades futuras.
Existe una percepción de atención a los clientes internos y externos inadecuada.	La demora en los procesos se da cuando una persona es nueva en el cargo dentro de la Unidad de Posgrados, ya sea en la Secretaría o en la Coordinación como tal.
Pérdida de tiempo y recursos para efectuar las evaluaciones a los docentes por parte de los estudiantes.	Inadecuado uso de la tecnológica para automatizar el proceso.
Proceso de graduación/titulación lleva demasiado tiempo en efectuarse.	No se ha definido tiempos, forma y procedimiento de llevar a cabo el proceso de graduación/titulación.
Retraso en el trámite de pago por honorarios (docencia/lectura o dirección de tesis) a docentes.	No hay un seguimiento a docentes.
Variedad de formatos para la entrega de certificados.	La rotación de personal ha provocado que los formatos se hagan de acuerdo a las necesidades de cada secretario(a).

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar
Lista de Elementos no pertinentes

Definida la lista preliminar de elementos, a continuación, en la tabla 2, se identifica la lista de elementos no pertinentes.

Tabla 2.
Lista de Elementos No Pertinentes

Unidad de Posgrados - FCIED

LISTA DE ELEMENTOS NO PERTINENTES	
HECHOS	**EXPLICACIONES**
No hay un análisis de la situación actual de la Unidad de Posgrados.	Solo existe una idea empírica de la competencia y el entorno.
No se fomenta una motivación al personal basado en los valores institucionales.	La Coordinación de Posgrados no promueve en sus integrantes un espíritu de pertenencia basado en sus valores.
Parte de las tareas son realizadas a juicio de la Secretaria y Coordinador(a).	La forma y el tiempo en que se realizan las actividades en la Coordinación de Posgrados difieren de una persona a otra.
Proceso de graduación/titulación lleva demasiado tiempo en efectuarse.	No se ha definido tiempos, forma y procedimiento de llevar a cabo el proceso de graduación/titulación.
Las gestiones administrativas y académicas se realizan solo cuando hay necesidad.	No se evidencia una planificación académica y administrativa para la ejecución de actividades futuras.
Pérdida de tiempo y recursos para efectuar las evaluaciones a los docentes por parte de los estudiantes.	Inadecuado uso de la tecnológica para automatizar el proceso.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Elementos de posible pertinencia

Según el análisis efectuado, los elementos de pertinencia son los que se muestra en la tabla 3.

Tabla 3.
Lista de Elementos Pertinentes

Unidad de Posgrados - FCIED

LISTA DE ELEMENTOS DE PERTINENCIA	
HECHOS ⟺	**EXPLICACIONES**
Muchas actividades generan demora para el oportuno despacho de peticiones de estudiantes.	No se ha definido responsables ni tiempos de ejecución de las actividades por tanto demora la entrega de peticiones.
Falta de definición y control de actividades y sus respectivos resultados.	Falta de definición de indicadores.
No se ha definido el horizonte a donde la Unidad de Posgrados se proyecta.	No se ha elaborado un direccionamiento estratégico de la Unidad de Posgrados que permita identificar el camino a seguir.
Falta de conocimiento en la forma de realizar las tareas en la Unidad de Posgrados.	No hay manuales o algún tipo de guía que permita realizar las tareas dentro de la Unidad.
Existe una percepción de atención a los clientes internos y externos inadecuada.	La demora en los procesos se da cuando una persona es nueva en el cargo dentro de la Unidad de Posgrados, ya sea en la Secretaría o en la Coordinación como tal.
Retraso en el trámite de pago por honorarios (docencia/lectura o dirección de tesis) a docentes.	No hay un seguimiento al pago a docentes por honorarios profesionales.
Variedad de formatos para la entrega de certificados.	La rotación de personal ha provocado que los formatos se hagan de acuerdo a las necesidades de cada secretario(a).

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Enunciado del Problema

La Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación no cuenta con procesos definidos y estandarizados que permitan un desempeño adecuado del personal que labora en esa dependencia, para dar respuesta inmediata a los requerimientos de clientes tanto internos como externos.

Por lo expuesto anteriormente, se propone realizar un análisis de la situación actual de la Unidad Académica, levantar y diseñar los procesos pertinentes y establecer una propuesta de mejoramiento de los mismos que permitan mejorar la calidad del servicio.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Realizar el levantamiento, diseño y propuesta de mejoramiento de procesos de la Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación de la PUCE.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar los antecedentes, estructura organizacional y de servicios de la Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación.
- Realizar el Direccionamiento estratégico en la Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación de la PUCE
- Realizar el diagnóstico de la situación actual, levantamiento y diseño de los procesos actuales en la Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación de la PUCE.

- Realizar una propuesta de mejora a los procesos de la Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación de la PUCE.
- Estandarizar los procesos mejorados en la Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación de la PUCE.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1.1. Definición

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su **direccionamiento estratégico.** (Amaya Amaya, 2005)

El direccionamiento estratégico está compuesto por la misión, visión, objetivos y principios corporativos.

2.1.2. Misión

La misión es la declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para qué existe la misma, cuál es el propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quiénes son sus clientes, productos (bienes y servicios) ofrecidos, sus mercados geográficos de interés, la filosofía administrativa que promueve, la tecnología que usa, la imagen que tiene de sí misma. (Mariño Navarrete, 2001)

Formulación de la Misión (Mariño Navarrete, 2001)

Al redactar la misión debe identificarse básicamente:

1. El sistema en el cual opera la organización
2. Establecer lo que la organización produce
3. Señalar quienes recibirán lo que se produce
4. Establecer la filosofía que promueve la organización
5. Definir para que sirve lo que se produce
6. Determinar la manera en la que debe ser producido.

Dar respuesta a las interrogantes anteriores facilita la redacción de la misión. *"La misión de……es producir/brindar el producto/servicio ……para……basado en valores ……..con el objetivo de……..de manera ……"*

2.1.3. Visión

Es el estado futuro deseado para una organización en el largo plazo. Define claramente a dónde se quiere llegar como organización, cuál es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo. (Mariño Navarrete, 2001)

Para establecer la visión se deberá dar respuesta a interrogantes como: ¿Qué quiere lograr la organización?, ¿Dónde quiere la organización estar en un futuro?, ¿Cómo contribuye la organización con la sociedad?

Algunas características que debería tener una visión empresarial efectiva son:

- Comprendidas y compartidas
- Orientadas a las necesidades de los clientes
- Alineada con los valores y cultura organizacional
- Inspiradoras y realistas
- Fáciles de comunicar

2.1.4. Objetivos

Los objetivos son metas de desempeño de una organización, es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. (Thompson Jr., Strickland, & Gamble, 2008)

2.1.5. Principios corporativos

Se considera a los principios corporativos o llamados también “valores” como las ideas, rasgos y modos de hacer las cosas que la administración determinó deben guiar la búsqueda de la visión, y estrategia de la empresa, su forma de operar y la conducta de su personal. (Thompson Jr., Strickland, & Gamble, 2008)

2.1.6. Cadena de Valor

Según Michael Porter (1985), la cadena de valor es un conjunto de actividades que realiza la empresa para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos.

El gráfico 4 es una representación esquemática de la cadena de valor de una organización: (Johnson & Scholes, 2001)

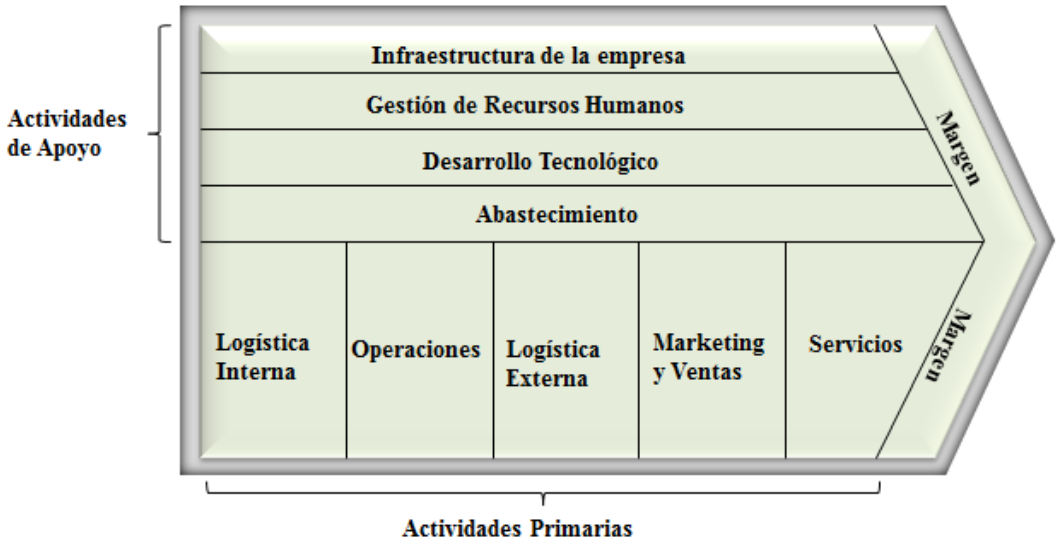


Gráfico 4. Cadena de Valor
Unidad de Posgrados - FCIED
Fuente: (Johnson & Scholes, 2001)
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Las **actividades primarias** están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio y pueden clasificarse en cinco grandes grupos: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios. (Johnson & Scholes, 2001)

- **Logística Interna**: Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje, y control de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- **Operaciones**: Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Logística Externa**: Actividades relacionadas con el almacenamiento, distribución física del producto a los compradores.

- **Marketing y ventas**: Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren.
- **Servicio**: Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto.

Las **actividades de apoyo** ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias. Se pueden dividir en cuatro grupos: aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa. (Johnson & Scholes, 2001)

- **Abastecimiento:** Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.
- **Desarrollo Tecnológico:** Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
- **Infraestructura:** Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS

2.2.1. Introducción a la Gestión por Procesos

La identificación y gestión sistemática de los procesos usados en la organización se conoce como enfoque basado en los procesos. La ISO 9001:2000 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en los procesos para gestionar una organización con eficiencia. (Cervera, 2001)

La gestión por procesos es una forma de organización, distinta de la funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. (Sescam, 2002).

Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

2.2.2. Definición de Procesos

Según la Carl Duisberg Gesellschaft e. V. (1995) es la combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

Según la ISO 9000:2005 en su apéndice 3.4.1 al proceso lo define como "*un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*".

2.2.3. Identificación de un Proceso

Un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas las siguientes características: (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007)

- **Objetivo:** propósito del proceso, qué se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.
- **Responsable:** persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance:** determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor, determina el inicio y fin del proceso como referencia.
- **Insumos:** todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final. También como insumo esta la información necesaria para la transformación y la retroalimentación que permita hacer ajustes al proceso.
- **Productos:** todo lo que entrega el proceso para un cliente interno o externo y que debe responder a las necesidades identificadas para éste, pudiendo ser tangible o intangible.

- **Recursos:** todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados como mano de obra, máquinas, hardware, software, en general todo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.
- **Duración:** es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega de producto (tiempo de ciclo).
- **Capacidad:** lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido.

2.2.4. Elementos de un Proceso

Según (Cadena, 2016), se considera que todo proceso cuenta con los siguientes elementos:

- **Entradas o "inputs"**: todo aquello que ingresa para ser transformado y es entregado por un proveedor.
- **Mecanismos o recursos**: es todo aquello que se utiliza para la realización del proceso: mano de obra, maquinas, equipo.
- **Salidas o "outputs"**: Son los productos o servicios generados por el proceso y son los que se entrega a los clientes.

- **Controles**: es todo aquello que regula el funcionamiento o realización del proceso y puede ser una ley, norma, reglamento, política, procedimiento.
- **Límites del proceso**: se considera donde inicia y termina el proceso, se puede mencionar a las condiciones de frontera del proceso.

2.2.5. Clasificación de Procesos

Según (Programa Gadex: Proyecto, s.f.), hay tres tipos distintos de procesos que se enuncian a continuación:

- **Procesos Estratégicos:** Son aquellos establecidos por los mandos altos de una organización y básicamente establece cómo funciona un negocio y cómo se puede crear valor para el cliente y para la organización. Ejemplos: comunicación interna, marketing, planificación estratégica, diseño de planes de estudio, etc.
- **Procesos Claves:** Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario. Ejemplos: gestión de proveedores, producción y comercialización de productos o servicios, atención al cliente, servicio postventa, etc.

- **Procesos de Soporte:** Son aquellos que dan apoyo a los procesos clave y estratégicos incluyendo los recursos humanos, administración, finanzas, tecnología, sistemas de información, etc.

2.2.6. Jerarquía de los Procesos

Una forma de clasificar los procesos es por su alcance teniendo cuatro niveles: Macroprocesos, Procesos, Actividades, y Tareas. Cada nivel se comporta como un proceso y tiene un dueño del proceso. (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007), tal como lo muestra el gráfico 5.

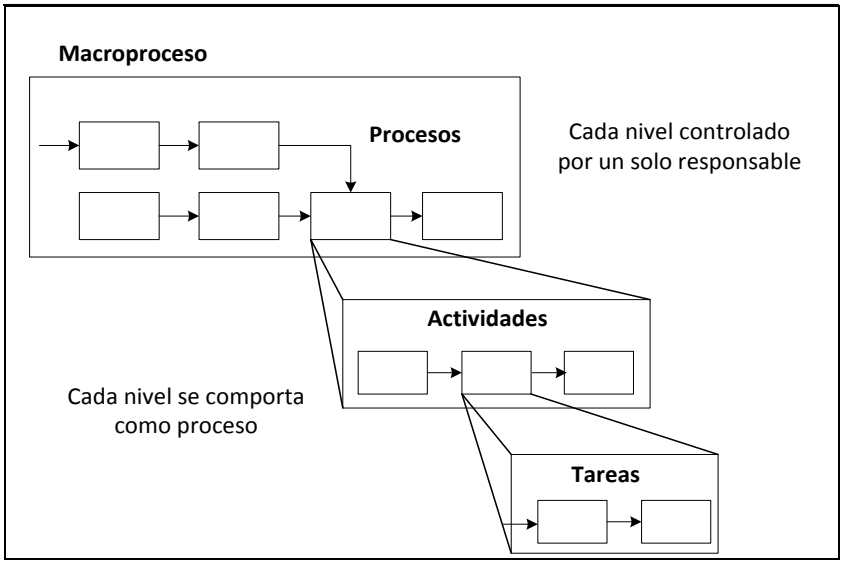


Gráfico 5. Estructura por procesos
Fuente: (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007, pág. 35)
Elaborado por: Verónica Sarango

2.2.7. Mapa de Procesos

Desde el punto de vista simple un mapa de procesos es un gráfico que muestra los procesos de una organización. Al mirar el mapa se puede entender a qué se dedica una organización y que le permite proyectarse al futuro. Un mapa de procesos puede realizarse a nivel macroprocesos o procesos, esto dependerá de la complejidad, tamaño y características de la organización. (Cadena, 2016)

Una manera práctica de encontrar el mapa de procesos puede ser partiendo de la cadena de valor y se puede realizar las siguientes consideraciones: (a) Las actividades primarias definidas en la cadena de valor pueden considerarse los procesos productivos ya que están relacionados con la misión; (b) Las actividades de apoyo de la cadena de valor se las puede dividir en procesos gobernantes y de apoyo, aquellas actividades que lleven a la organización al cumplimiento de la visión o futuro serán procesos gobernantes y el resto de actividades pasarán a ser procesos de apoyo. (Cadena, 2016, pág. 68)

A continuación se presenta algunas actividades y/o consideraciones para realizar el mapa de procesos: (Cadena, 2016)

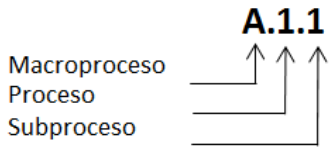
1) Recopilar información de la organización
2) Identificar grupos de interés relacionados con la organización y sus demandas
3) Entender la misión y la visión,

4) Definir cuáles son los resultados esperados de la organización
5) Definición del mapa de procesos, considerando:
    a) Definir los procesos necesarios para el cumplimiento de la misión, a los que se les denomina procesos productivos;
    b) Definir los procesos necesarios para el cumplimiento de la visión, a los que se les denomina gobernantes o estratégicos;
    c) Definir todos aquellos procesos que ayudan a la realización de los productivos y gobernantes, a estos se les denomina procesos de apoyo.

2.2.8. Inventario de Procesos

El inventario de procesos constituye un listado en el que se detalla los macroprocesos, procesos y subprocesos, cada uno de estos con su respectivo nombre y código. En ocasiones se incluye también una columna donde se indica los procedimientos asociados a cada proceso y/o subproceso. (Cadena, 2016)

Para codificar a los procesos, en este caso utilizaremos un código alfanumérico, donde la letra nos indica el macroproceso y/o procesos y el número la jerarquía que le compone.



2.3. DISEÑO DE PROCESOS

2.3.1. Definición

El diseño de procesos se lo puede considerar desde dos puntos de vista, una representación gráfica mediante símbolos llamados diagrama de flujo; y la definición de los elementos de un proceso mediante una ficha, tabla o formato en el que se detalla: proveedores, entradas, actividades, salidas, indicadores, registros, controles, responsables, objetivos, recursos, etc. de un proceso. (Cadena, 2016)

2.3.2. Herramientas para diseño de procesos

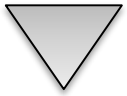
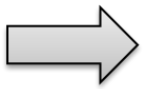
Entre las herramientas más conocidas que disponemos para documentar y normalizar los procesos están:

- **Diagrama enriquecido:** Este diagrama nos permite presentar la idea del proceso mediante la utilización de figuras. Por no tener restricciones se

apoya en ideogramas y es libre a la imaginación. (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007)

- **Diagrama de flujo:** Son representaciones gráficas apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción. (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007)
- **Diagramación estándar:** Es la forma más conocida a nivel mundial, permite observar la secuencia de las actividades desde el principio hasta el fin de una manera general. (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007)
- Para su construcción, se utilizan símbolos estándar que permiten ilustrar la acción de acuerdo con el significado del símbolo, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4.
Símbolos para diagramar

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Inicio y fin del proceso		Inspección, control
	Proceso, operación o actividad		Espera o almacenamiento temporal
	Bloque de decisión		Almacenamiento controlado, archivo
	Documentación /impreso		Transporte de un lugar a otro
	Conexión o continuación del diagrama		Transmisión electrónica de datos

Fuente: (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007)
Elaborado por: Verónica Sarango

2.3.2.1. Diagrama de Flujo Funcional

Es la mejor manera de diagramar un proceso, porque además del flujo del mismo, contiene los responsables funcionales o las áreas responsables de cada actividad permitiendo a todos los miembros del equipo conocer mediante una visión amplia todo lo que hace el proceso y en qué parte actúa cada uno. (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007)

En el diagrama de flujo funcional puede utilizar símbolos de los diagramas de flujo estándares como los que se muestran en la tabla 4.

2.3.2.1.1. *Elementos del diagrama de flujo funcional*

El diagrama de flujo consta de los siguientes elementos: (Cadena, 2016)

Cabecera: incluye la información general identificativa del documento (logotipo de la organización, código del proceso, nombre del proceso, versión, fecha);

Entidad: indica el área funcional y/o el lugar en la cual se realiza la actividad;

Área de diagramación: es donde se realiza la representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, las

> inspecciones, las esperas y los almacenamientos que ocurren durante un proceso. Proporciona una imagen clara de toda secuencia de acontecimientos del proceso. (Cadena, 2016)

2.3.3. Estandarización de procesos

La estandarización de procesos es una de las herramientas que propone James Harrington para el mejoramiento de procesos. Básicamente se refiere a que una actividad sea realizada de una manera fácil, segura y deseable y que dicha actividad sea realizada por todos los empleados de la misma forma y todas las veces, es decir la estandarización significa que se documentará las instrucciones, procedimientos y actividades que componen el proceso y cómo debe efectuarse, por tanto se deberá construir manuales de procedimientos y los diagramas de flujo necesarios de los procesos más importantes dentro de la organización. (Harrington, 1993)

2.3.4. Manual de Procesos

2.3.4.1. Definición

Este manual, es un documento donde se estandariza los procesos ya diseñados y se puede considerar como parte de los documentos del diseño de los mismos. No existe normativa ni especificación sobre el contenido

del manual de procesos, se puede encontrar diferentes formatos para realizarlo. (Cadena, 2016)

2.3.4.2. Estructura

A continuación, se propone el contenido del manual de procesos: (Cadena, 2016):

- **a)** Portada
- **b)** Caracterización de la empresa
- **c)** Direccionamiento estratégico
- **d)** Cadena de valor
- **e)** Objetivo del Manual
- **f)** Alcance del Manual
- **g)** Glosario de términos
- **h)** Mapa de procesos e inventario de procesos
- **i)** Documentos de los procesos
- **j)** Anexos

2.3.4.3. Ficha de Proceso

Este formato debe mostrar los elementos del proceso y la información necesaria para entender al mismo, en este documento se identifica: entradas, salidas, la transformación que se realiza, recursos necesarios para realizar el proceso, proveedores, clientes, indicadores de desempeño, controles presentes durante el desarrollo, y los registros y anexos generados, permitiendo así a los usuarios del sistema entender de manera muy sencilla el accionar del proceso. (Cadena, 2016, pág. 19)

2.3.4.3.1. *Elementos de la Ficha de Proceso*

La Ficha de Proceso cuenta con los siguientes elementos: (Cadena, 2016)

- **a)** Cabecera
- **b)** Alcance
- **c)** Responsable del proceso
- **d)** Recursos
- **e)** Objetivo
- **f)** Registros
- **g)** Indicadores
- **h)** Controles

i) Firmas

2.3.5. Indicadores de Gestión de Procesos

2.3.5.1. Definición

Los indicadores son datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso; anticipa la medida del resultado. (Pérez Fernández de Velasco, 2012).

Es muy difícil administrar un proceso que no se pueda medir, "lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos". (Mariño Navarrete, 2001, pág. 69)

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios: (Mariño Navarrete, 2001)

- **Poderse medir** en términos del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Tener significado**, es decir debe indicar una breve definición sobre qué es y que pretende medir.
- **Poderse controlar**.

Algunos ejemplos de indicadores son: Número de órdenes de compra, toneladas procesadas, Pacientes atendidos en consulta, Horas fuera de servicio de un equipo, Porcentaje de despacho a tiempo, Clientes satisfechos, Quejas solucionadas.

2.3.5.2. Clasificación

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir qué está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso. (Mariño Navarrete, 2001)

También se puede clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia.

- Indicadores de **eficacia** en el logro de objetivos o de resultados propuestos (entrega, calidad, cantidad).
- Indicadores de **eficiencia** en el manejo de recursos (tiempos de proceso, costos operativos, desperdicios).

2.3.5.3. Elementos de un indicador

Para definir un indicador, es necesario tener en consideración los siguientes campos: (Sangüesa, Mateo, & Ilzarbe, 2006)

- Nombre del indicador: descripción del indicador.
- Fórmula: manera en que se realiza la medición del indicador.
- Responsable de recogida: persona encargada de la recogida de los datos para el cálculo del indicador.
- Periodicidad de recogida: frecuencia con la que se recoge información.
- Responsable de actuación: persona que se encarga de tomar medidas en función de los valores que presente el indicador.
- Valor objetivo: valor que se pretende que tome el indicador. Si no se consigue este valor, el responsable de actuación debe llevar a cabo actividades de mejora.

2.3.5.4. Formulación de indicadores

Las técnicas para elaborar medidores o indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente: (Mariño Navarrete, 2001)

1. Defina los atributos importantes
2. Evaluación de los medidores o indicadores propuestos.
3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad.

El objetivo es no llenarse de indicadores o medidores que nadie utilice en la práctica, lo ideal es establecer el menor número posible de ellos, pero darles su uso en la toma de decisiones con el propósito de controlar, mejorar y comparar el proceso.

2.4. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

2.4.1. Definición

La mejora continua conocida también como Kaizen, es la capacidad que poseen todas las personas de una organización para identificar y llevar a cabo oportunidades de mejora en los procesos, y todo ellos realizado de manera continua. (Sangüesa , Mateo , & Ilzarbe, 2008)

El mejoramiento de procesos se puede presentar de dos maneras, de manera continua o mediante reingeniería. En el primer caso se puede lograr optimizar los procesos ya existentes, eliminando procesos que ya no aportan valor y reduciendo o eliminando errores o defectos del proceso. En el segundo caso, es aplicable en un

tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo ya presente en el proceso. (Membrado Martínez, 2002)

2.4.2. Herramientas y/o Metodologías de mejora continua

El proceso de planificar las acciones que se van a realizar, llevarlas a cabo, comprobar los resultados, actuar según dichos resultados y volver a comenzar el proceso planificando nuevas acciones es válido para cualquier tipo de proceso, producto o servicio que se quiera diseñar o mejorar. (Suárez Cabrera, 2015)

Entre las herramientas de diagnóstico y mejoramiento continuo de procesos tenemos: Diagrama de flujo, Estratificación, Hoja de verificación de datos, Gráficos e Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama causa-efecto, Diagrama de dispersión, Gráficos de control. A estas herramientas se las conoce como las siete herramientas básicas de control de calidad, debido a su utilización habitual por los técnicos de control de calidad, y fueron enunciadas como tales por Kauro Ishikawa, en los años 50, como conjunto de herramientas para la mejora continua. (Suárez Cabrera, 2015)

Brevemente explicaremos cada una de ellas: (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007)

- **Diagrama de Flujo:** Es la herramienta más práctica para ilustrar un proceso, permite ver de forma agil y amplia todo el alcance de un proceso.

- **Estratificación:** También conocida como distribución de frecuencias; es la manera como se agrupan los datos, de acuerdo con los factores de interés. La estratificación ayuda a analizar casos en los cuales la información está oculta entre muchos datos.
- **Hoja de verificación de datos:** Es la herramienta que permite visualizar los datos de una forma ágil y precisa. Debe diseñarse de tal forma que permita asentar la información sin muchas complicaciones, debe contener además el periodo al que corresponden los datos y explicar cuál evento se está midiendo.
- **Histograma de frecuencia:** Gráfico de barras que permite describir el comportamiento de un conjunto de datos agrupados en intervalos, en cuanto a su tendencia central, forma y dispersión.
- **Diagrama de Pareto:** Es un gráfico de barras que ayuda a determinar qué problemas y en qué orden se deben resolver. Toma el concepto de pocos vitales, muchos triviales o razón 20% - 80%que significa que le veinte por ciento de las causas generan el ochenta por ciento de los problemas.
- **Diagrama causa-efecto:** Sirven para ilustrar con claridad las diferentes causas que afectan un proceso; es conocido también como diagrama de Espina de pescado. Permite clasificar e identificar las causas por diferentes categorías, la más usada es la conocida como 6M’s (materiales, mano de obra, maquinas, medio ambiente, medios logísticos, métodos).
- **Diagrama de dispersión:** Este diagrama se utiliza para observar la relación entre dos variables, permite determinar el tipo de relación entre la causa y el

efecto. No sirve como prueba determinante, pero determina si existe alguna relación entre las variables.

- **Gráficos de tendencia:** Utilizado cuando se espera conocer el comportamiento de una variable en un determinado período de tiempo.
- **Cartas de control:** Es un gráfico de tendencia al cual se le ha determinado límite de control estadístico superior e inferior. Los límites de control son calculados para un proceso cuyo comportamiento se espera sea de distribución normal.

2.4.3. Six Sigma

La aplicación de Six Sigma es otra forma de mejoramiento continuo.

Six Sigma es una metodología de implementación de mejoras más rigurosa que el método de análisis y solución de problemas. (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007). Se utiliza para medir que tan lejos un proceso se desvía de la perfección (desviación estándar), por tanto es una estrategia enfocada a reducir la variación en los procesos.

Los proyectos de Six Sigma son proyectos encargados a grupos de expertos con la obligación de ejecutarlo en implantarlo en un plazo establecido entre tres y seis meses (Hammer, 2002, p.49).

2.4.4. Ciclo de Mejora Continua PDCA

Una metodología que ha sido probada en varias empresas de todos los países del mundo es el **Ciclo de Mejora Continua de Deming o Ciclo PDCA** por sus siglas en inglés. El ciclo PDCA: Planificar(***P****lan*), Hacer (***D****o*), Verificar (***C****heck*), y Actuar (***A****ct*), también es conocido como el Ciclo de Deming en honor a su creador, Edwards Deming, constituye la columna vertebral de todos los procesos de mejora continua.

El proceso de planificar las acciones que se van a realizar, llevarlas a cabo, comprobar los resultados, actuar según dichos resultados y volver a comenzar el proceso planificando nuevas acciones es válido para cualquier tipo de proceso, producto o servicio que se quiera diseñar o mejorar. (Suárez Cabrera, 2015)

2.4.5. Herramientas de Modernización de Procesos

Dentro de las herramientas básicas de mejoramiento de los procesos, (Harrington, 1993, pág. 148) propone doce herramientas de modernización de procesos, las mismas que se detallan a continuación:

- **Eliminación de la burocracia:** Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.

- **Eliminación de la duplicación:** Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
- **Evaluación del valor agregado:** Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- **Simplificación:** Reducir la complejidad del proceso.
- **Reducción del tiempo de ciclo del proceso:** Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
- **Prueba de errores:** Dificultar la realización incorrecta de la actividad.
- **Eficiencia en la utilización de los equipos:** Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
- **Lenguaje simple:** Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente.
- **Estandarización:** Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
- **Alianzas con proveedores:** El *output* del proceso depende, en gran parte, de la calidad de los *inputs* que recibe el proceso. El desempeño general del cualquier proceso aumenta cuando mejora el *input* de sus proveedores.
- **Mejoramiento de situaciones importantes:** Esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados

deseados. Estas herramientas tienen como objetivo ayudar al equipo de mejoramiento de procesos en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.

- **Automatización y/o mecanización:** Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

3. APLICACIÓN

3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1. Situación actual en la Unidad de Posgrados

- La Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Matriz Quito ha venido presentando a la comunidad y sociedad en general tres programas de Posgrado como: Maestría en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Maestría en Tecnologías para la Gestión y Práctica Docente y la Maestría en Ciencias de la Educación de la cual se ofertó su última promoción en el mes de agosto de 2015.
- Actualmente se concluyó con el diseño de la Maestría en Innovación en Educación, la cual fue aprobada por Consejo Académico de la PUCE el 14 de noviembre de 2016, la misma que ha sido enviada a estudio por parte del CES y se espera su aprobación para el primer trimestre del año 2017 y que para el segundo semestre del año lectivo 2016-2017 de la PUCE pueda ya ofertarse a la comunidad.
- En la Unidad de Posgrados de la FCIED, durante el año 2015 y 2016, las funciones de la Coordinación ha sido ocupada por tres personas.

- De las conversaciones sostenidas con los Coordinadores de Posgrados de la FCIED y con el personal administrativo se concluye también que no se evidencia la existencia de algún manual o diseño de los procesos básicos al menos.

Por tales razones se hace indispensable el levantamiento y diseño de procesos en la Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación, especialmente porque serviría como una guía para el desempeño de las actividades desarrolladas, se evitaría una ineficaz gestión para el cliente interno y externo, y mejoraría la imagen frente a la comunidad universitaria y la sociedad en general.

3.1.2. Análisis de los procesos actuales en la Unidad de Posgrados

Para analizar la situación actual de los procesos y cómo se los están llevando adelante en la Coordinación de Posgrados de la FICED, se procedió a aplicar una encuesta a algunos colaboradores de la Facultad, para que con base en sus respuestas se pueda identificar de manera más precisa cómo se está gestionando las diferentes actividades que se desarrollan en esta Unidad Académica.

Se realizaron dos tipos de encuestas, a un total de 39 personas (Ver Anexo 1), dependiendo del nivel de autoridad y de la información que podrían proporcionar. Una de ellas está dirigida a las Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación y la otra a los estudiantes que actualmente se encuentran estudiando un Posgrado en esta Unidad Académica.

- Encuesta a las Autoridades de la FCIED

Una vez tabuladas las encuestas dirigidas a las Autoridades de la FCIED, se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a cada una de las preguntas planteadas:

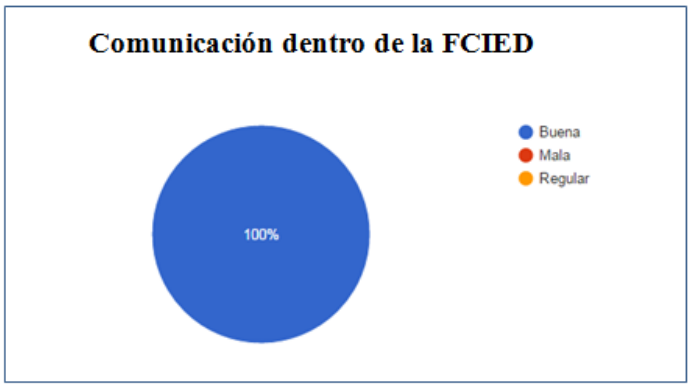
1. **¿Ud. Identifica plenamente los procesos o procedimientos existentes en la Unidad de Posgrados?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Los resultados muestran que un 75% de las Autoridades identifica plenamente los procesos que se realizan en la Unidad de Posgrados, mientras que un 25% no los conoce completamente.

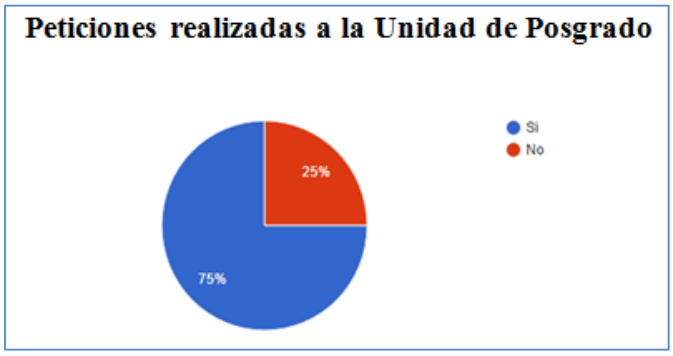
2. **¿La comunicación entre la Unidad de Posgrados de la FCIED y las demás dependencias de la FCIED es?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

El 100% afirma que la comunicación entre la Unidad de Posgrados y las demás dependencias de la Facultad es buena y fluida.

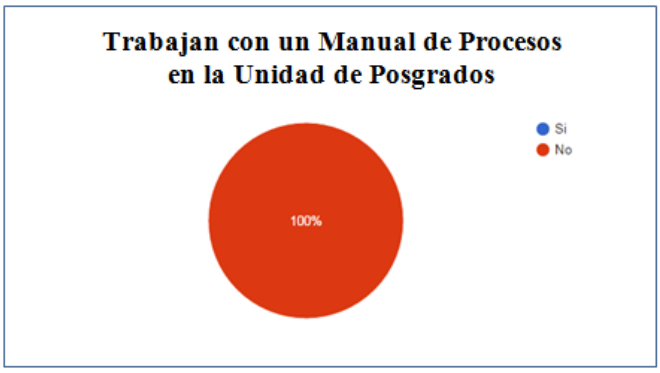
3. **¿Recibe información/respuesta oportuna a peticiones realizadas a esta Unidad Académica desde su departamento?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

El 75% de los encuestados opina que si recibe a tiempo la información solicitada a la Unidad de Posgrados, en cambio un 25% opina lo contrario.

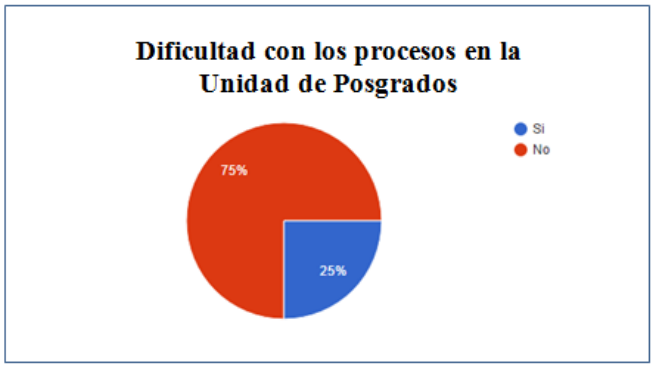
4. **¿Trabajan hoy en día con algún sistema o manual de procesos en esta Unidad Académica?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

El 100% de los encuestados opina que la Unidad de Posgrados no trabaja o dispone de un manual de procesos actualmente.

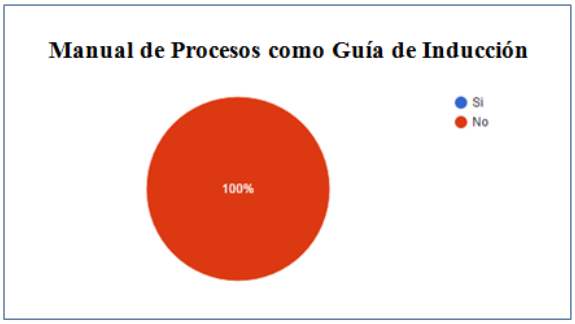
5. **¿Considera que los procesos actuales en la Unidad de Posgrados son difíciles?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Respecto a la pregunta anteriormente planteada, el 75% de los encuestados considera que los procesos que se llevan a cabo en la Unidad de Posgrados no son difíciles, mientras que el 25% afirma que sí lo son.

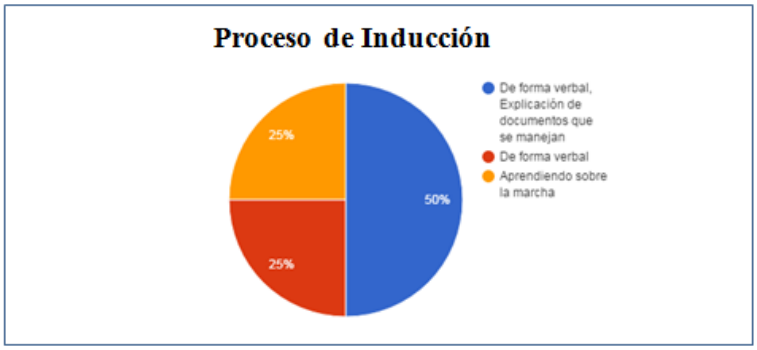
6. **¿Existe algún manual de procesos que sirva como guía de inducción de las actividades que se realizan en esta Unidad Académica cuando se integran nuevas personas?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

El resultado de la pregunta planteada en la gráfica anterior fue unánime, consideran que no existe un manual de procesos que sirva como una guía de inducción para las personas que se integran a la Unidad Académica.

7. **¿La inducción a un nuevo integrante a la Unidad de Posgrados la realizan?**

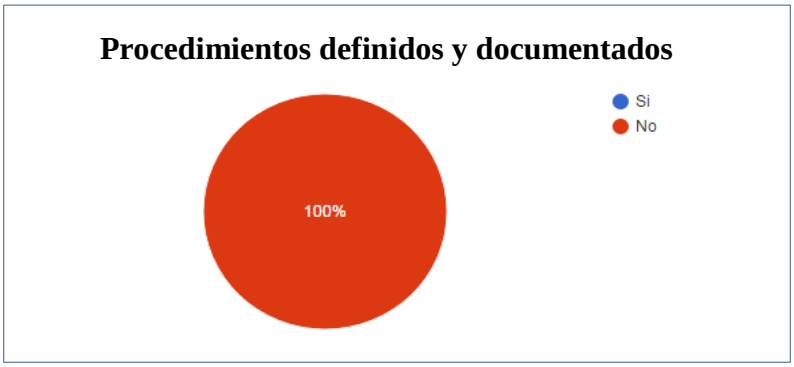


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

El 50% de los encuestados afirma que la inducción a nuevo personal a la Unidad de Posgrados se la realizad e manera verbal y explicando los documentos que se manejan, el 25% opina que

únicamente se lo hace de manera verbal y el 25% restante considera que el nuevo integrante lo va aprendiendo sobre la macha.

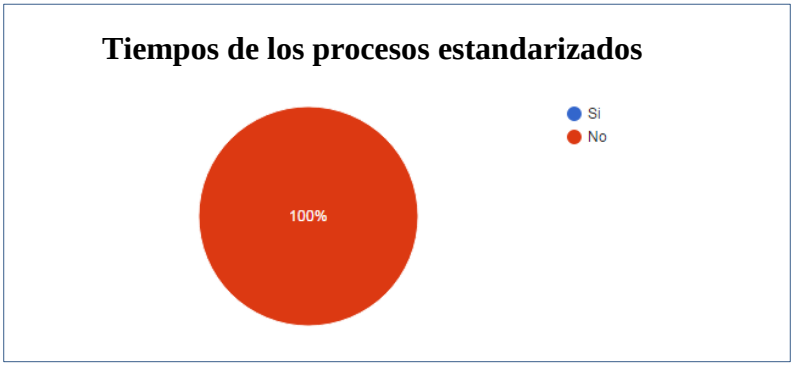
8. **En su opinión, ¿están definidos y documentados los procedimientos que se realizan en la Unidad de Posgrados?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el 100% de los encuestados opina que no están definidos ni documentados los procedimientos que se realizan en la Unidad de Posgrados.

9. **¿Están estandarizados los tiempos de los procesos que se realizan en la Unidad de Posgrados?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

De los resultados obtenidos se puede apreciar que el 100% de los encuestados opina que no se encuentran estandarizados los tiempos de los procesos que se realizan en la Unidad de Posgrados.

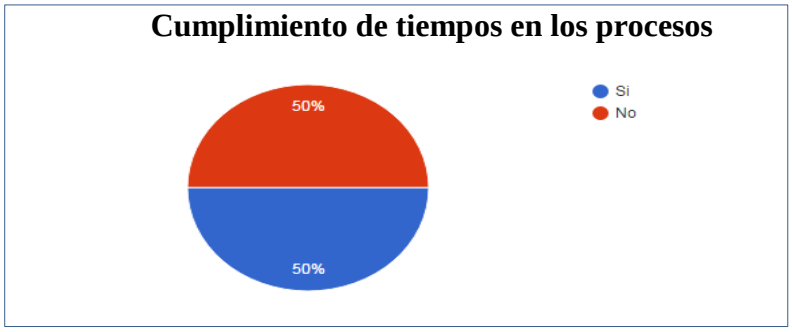
10. ¿Los procesos que se desarrollan en la Unidad de Posgrados tienen definidos indicadores de medición y control?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Como se puede observar en la gráfica anterior, el 100% opina que no están definidos indicadores de control para los procesos que se realizan en la Unidad de Posgrados.

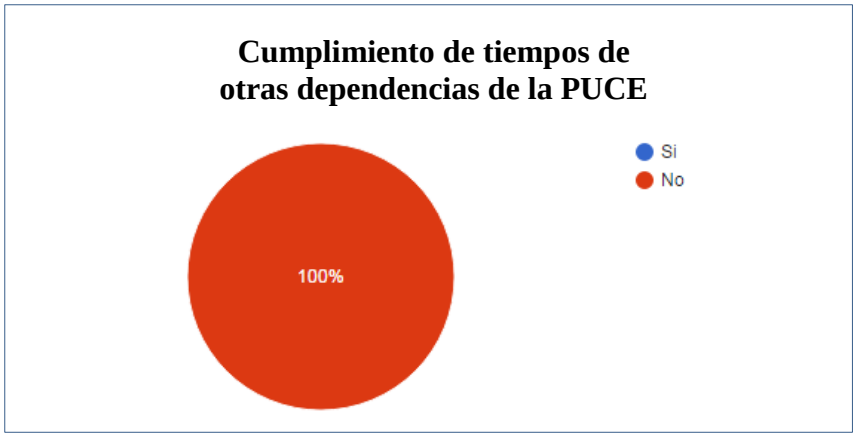
11. ¿Se cumplen con los tiempos programados de los procesos en la Unidad de Posgrados?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Respecto a la pregunta anteriormente planteada, el 50% de los encuestados opina que se cumplen con los tiempos programados en la Unidad de Posgrados y el 50% restante opina lo contrario.

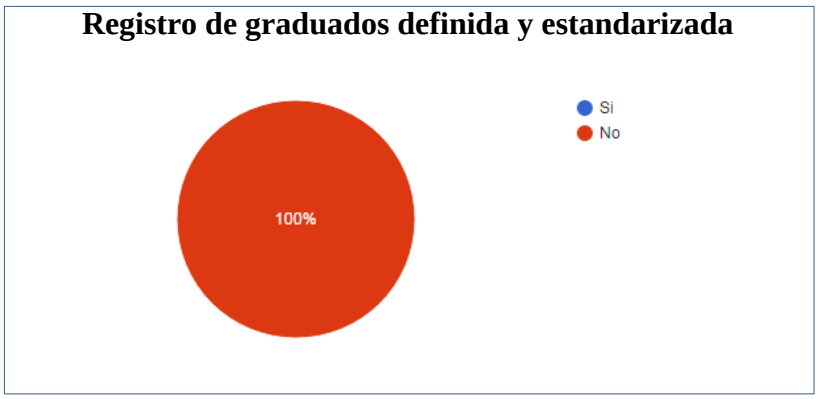
12. ¿Las otras áreas o dependencias de la PUCE vinculadas a la Unidad de Posgrados cumplen con los tiempos y requerimientos solicitados desde esta Unidad Académica?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Todos los encuestados consideran que desde otras dependencias vinculadas a la Unidad de Posgrados no cumplen con los tiempos y requerimientos solicitados desde esta Unidad Académica.

13. ¿Se encuentra definida y estandarizada la información de registro y actualización de la base de datos de estudiantes graduados?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

El 100% de los encuestados considera que no se encuentra estandarizada la información de registro de estudiantes graduados.

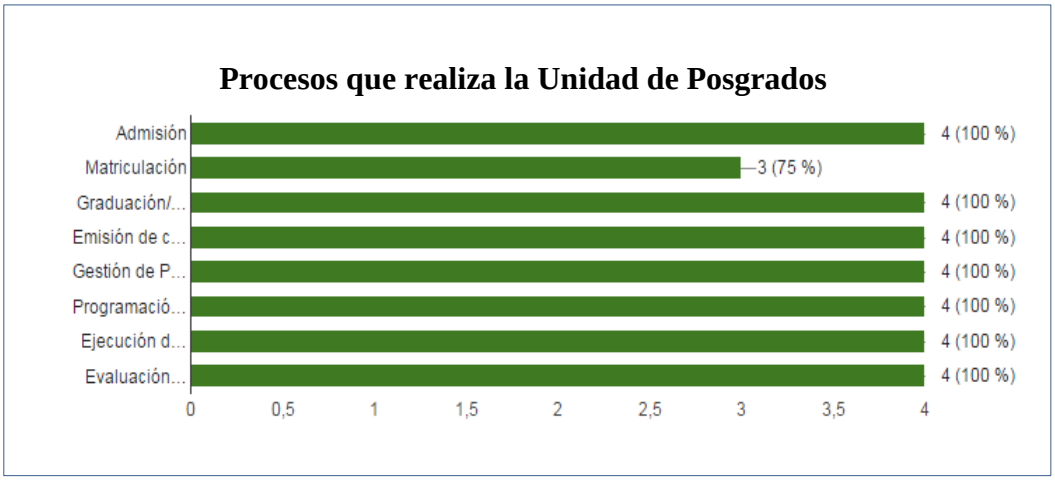
14. ¿Las respuestas, requerimientos o resoluciones emitidas desde la Unidad de Posgrados, depende de otras áreas o terceras personas?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Según las respuestas obtenidas a la pregunta planteada, el 75% de los encuestados considera que las respuestas, requerimientos o resoluciones emitidas desde la Unidad de Posgrados, depende de otras áreas, mientras que el 25% cree que siempre depende de otras áreas o personas.

15. ¿Cuáles de los siguientes procesos cree Usted que la Unidad de Posgrados realiza? (Puede elegir más de una opción)



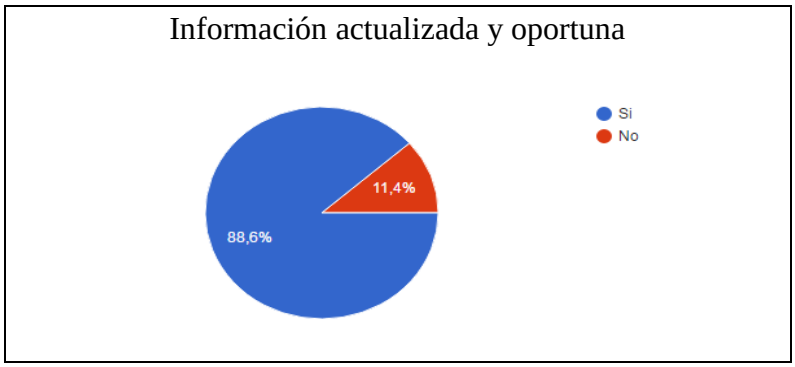
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

El 100% de los encuestados opina que de la lista de 8 procesos enlistados, 7 de ellos se realizan en la Unidad de Posgrados de la FCIED y un proceso no se lo realiza.

- Encuesta a los Estudiantes de Posgrado de la FCIED

  Obtenido los resultados de la encuesta a Autoridades de la FCIED, procedemos a tabular la encuesta dirigida a los Estudiantes de Posgrado de la FCIED, donde se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a cada una de las preguntas planteadas:

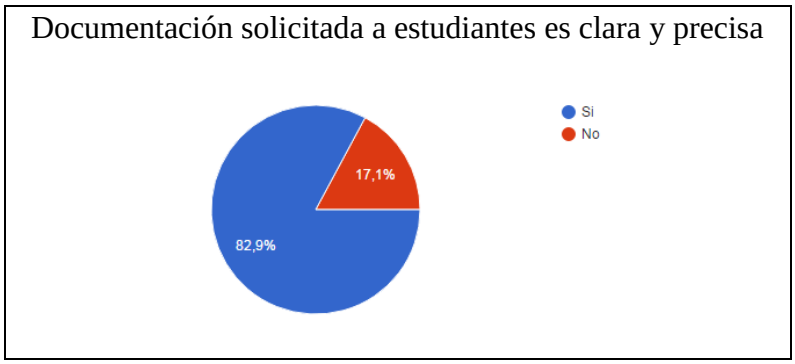
1. **¿Recibe información actualizada y oportuna desde la Unidad de Posgrados?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Del total de estudiantes de Posgrado encuestados, el 88,6% opina que recibe información oportuna desde la Unidad de Posgrados, mientras que el 11,4% afirma lo contrario.

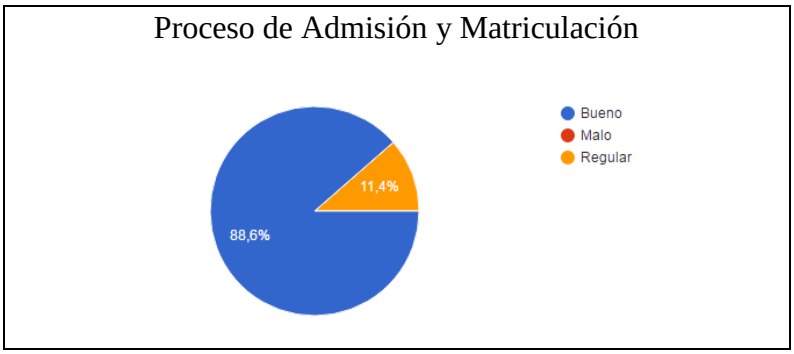
2. **¿La documentación que le solicitan a Usted para realizar determinados trámites (matriculación, certificaciones, graduación/titulación) es clara y precisa?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

El 82,9% de estudiantes encuestados considera que la documentación solicitada por la Unidad de Posgrados para realizar sus trámites es clara y precisa mientras que el 17,1% afirma que la documentación solicitada no es clara ni precisa.

3. **¿En lo que respecta al proceso de Admisión y Matriculación realizado por usted en la Unidad de Posgrados, considera fue?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Respecto de la pregunta planteada, el 88,6% opina que el proceso de Admisión y Matriculación en la Unidad de Posgrados fue bueno, en cambio el 11,4% opina que fue un proceso regular.

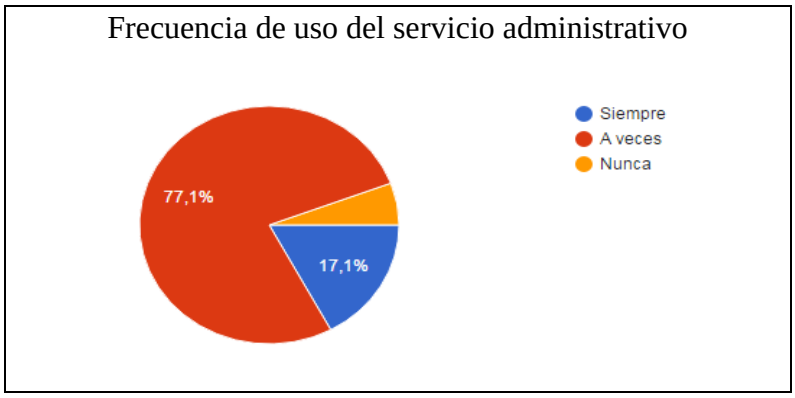
4. **En su opinión, ¿qué tan eficiente piensa que es el servicio administrativo en la Unidad de Posgrados?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Los resultados muestran que el 82,9% opina que el servicio administrativo de la Unidad e Posgrados es muy eficiente, en tanto que el 17,1% lo considera poco eficiente.

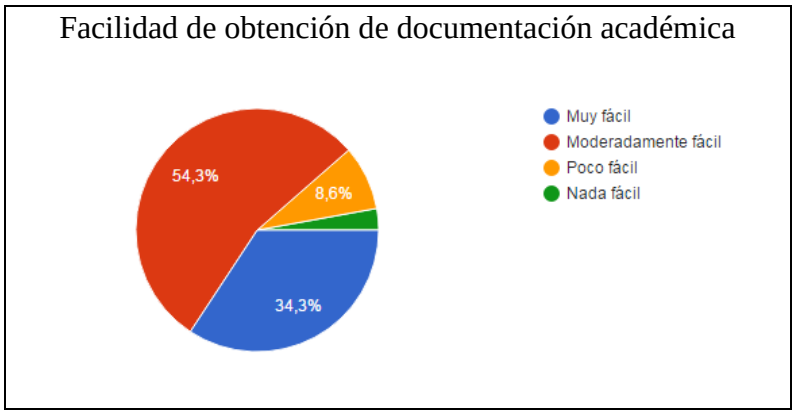
5. **En general, ¿con qué frecuencia utilizas los servicios administrativos que ofrece la Unidad de Posgrados?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

El 77,1% de los estudiantes considera que a veces utiliza los servicios administrativos de la Unidad de Posgrados, mientras que el 17,1% afirma que los utiliza siempre y un 5,8% opina que nunca hace uso del servicio administrativo.

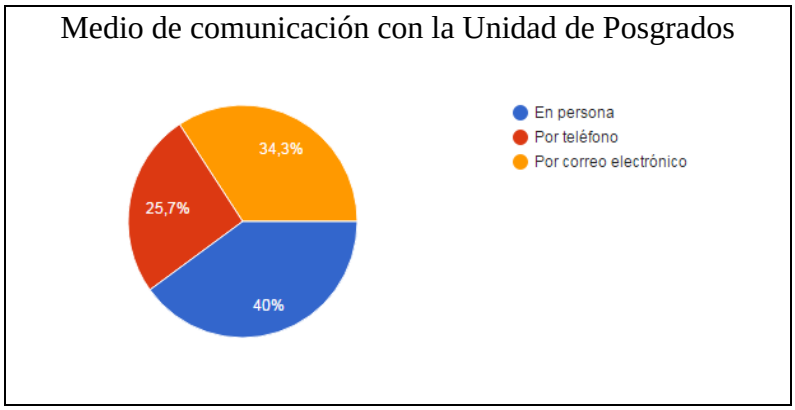
6. **¿Qué tan fácil considera que es recibir documentos oficiales como calificaciones, planes de estudios, certificados, etc., de la Unidad de Posgrados?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

De acuerdo a los resultados mostrados en la pregunta planteada, el 34,3% opina que es muy fácil recibir documentos oficiales de la Unidad de Posgrados, un 54,3% opina que es moderadamente fácil, 8,6% afirma que es poco fácil, y un 2,8% opina que es nada fácil obtener tales documentos.

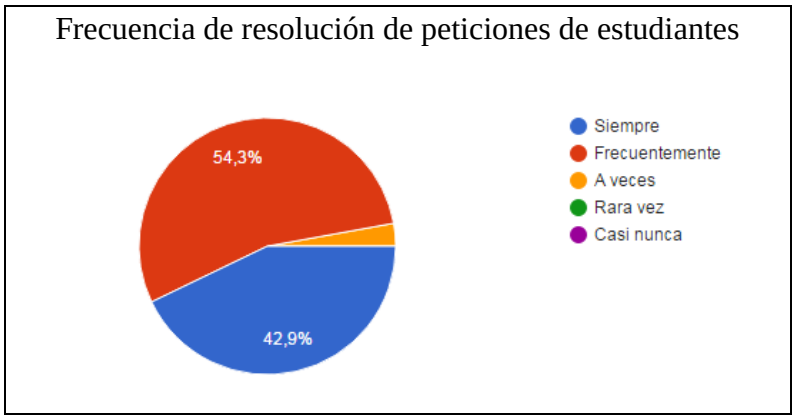
7. ¿Por qué medio suele comunicarse con el personal administrativo de la Unidad de Posgrados?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

La figura muestra que el 40% de los estudiantes afirma que suele comunicarse con el personal administrativo de la Unidad de Posgrados en persona, un 34,3% lo hace vía telefónica y un 25,7% mediante correo electrónico.

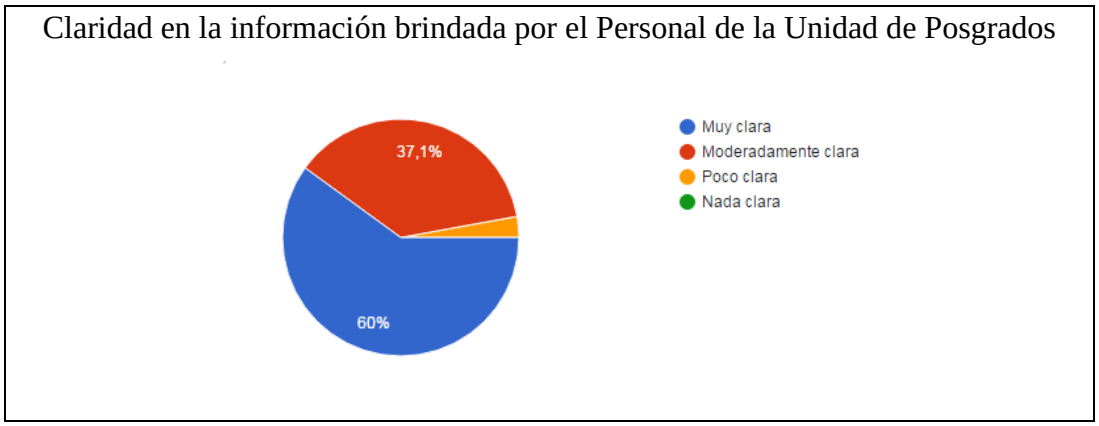
8. ¿Con qué frecuencia resuelve la Unidad de Posgrados sus necesidades?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Como se puede observar, los resultados muestran que un 42,9% opina que la Unidad de Posgrados siempre resuelve su necesidades, un 54,3% que sus necesidades son resueltas frecuentemente, y un 2,8% considera que a veces solamente resuelven sus peticiones.

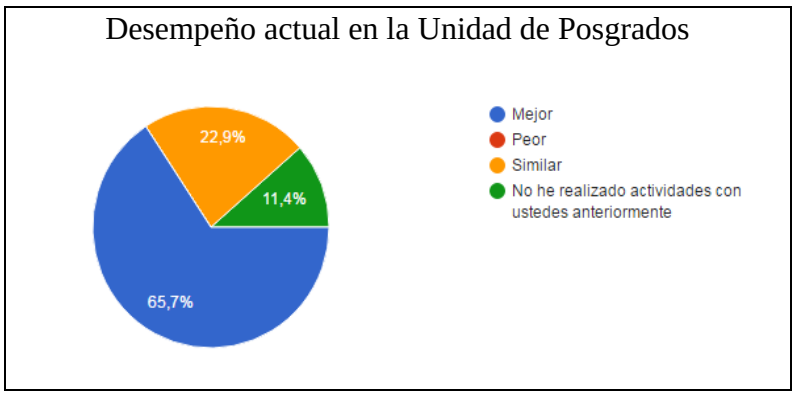
9. En general, ¿qué tan clara fue la información brindada por el personal que labora en este Unidad Académica al estudiante?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

El 60% de los estudiantes encuestados opina que la información proporcionada al estudiante por el personal que labora en la Unidad de Posgrados es muy clara, un 37,1% cree que la información proporcionada es moderadamente clara y un 2,9% piensa que es poco clara.

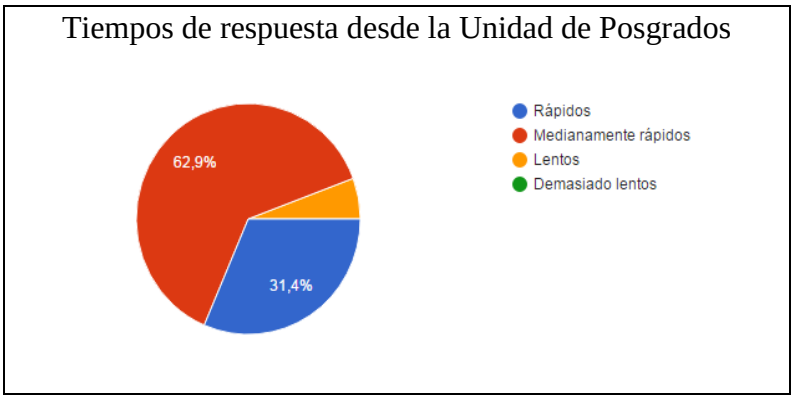
10. **¿Considera que el desempeño actual en la Unidad de Posgrados es mejor que antes, peor que antes, similar, o usted no realizó actividades académicas ni administrativas con nosotros previamente?**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Los resultados de esta pregunta muestran que un 65,7% de los estudiantes cree que el desempeño actual de la Unidad de Posgrados es mejor que antes, un 22,9% opina que es similar, y un 11,4% afirma que no ha realizado actividades en esa Unidad Académica anteriormente.

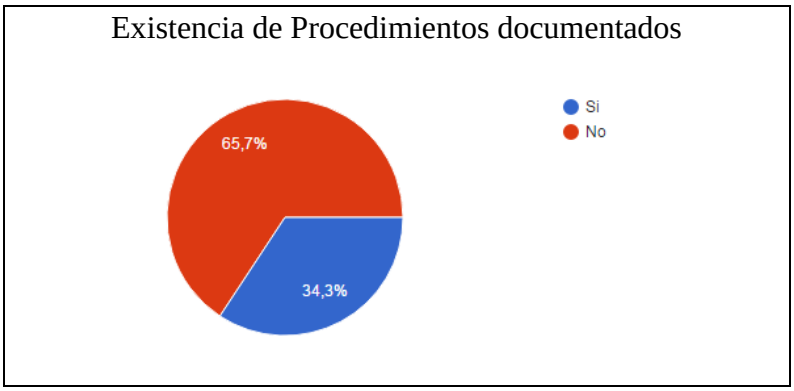
11. ¿Considera que los tiempos de respuesta de los procesos que se realizan en la Unidad de Posgrados son: ?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

El 62,9% de estudiantes encuestados afirma que los tiempos de respuesta de los procesos que realiza la Unidad de Posgrados son medianamente rápidos, un 31,4% cree que son tiempos de respuesta son rápidos y un 5,7% opina que son lentos.

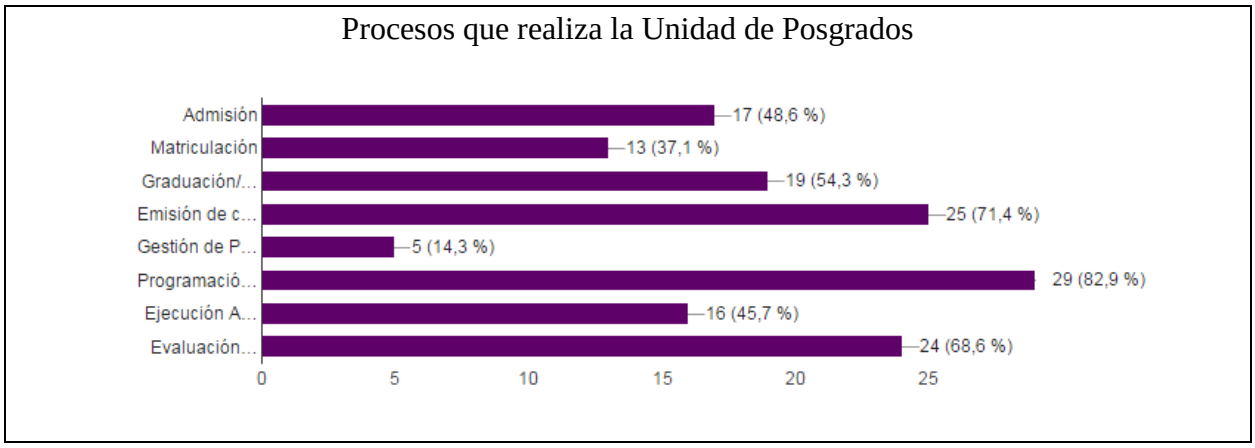
12. ¿Conoce si existen procedimientos documentados que sirvan como guía para dar respuesta breve y oportuna a los trámites que se realizan en la Unidad de Posgrados?



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Como se puede apreciar en la gráfica, un 34,3% de los estudiantes encuestados cree que si existen procedimientos documentados que sirven como una guía para dar una respuesta breve y oportuna, y un 65,7% cree que no es así.

13. ¿Cuáles de los siguientes procesos cree Usted que la Unidad de Posgrados realiza? (Puede elegir más de una opción)



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Los resultados muestran que los estudiantes conocen que de la lista de 8 procesos enlistados, todos los realiza la Unidad de Posgrados de la FCIED, pero el proceso que lo identifican plenamente es el de la Programación Académica, con un 82,9%, seguido por el 71,4% que identifica al proceso de Emisión de Certificados, pero solo el 14,3% afirma que también se realiza Gestión de pago a Docentes.

Informe de la Situación Actual en la Unidad de Posgrados de la FCIED

Luego de haber realizado las encuestas y tabulado las respuestas, estamos en capacidad de describir la situación actual de la Unidad de Posgrados visto desde dos perspectivas, bajo la visión de la Autoridades y de los Estudiantes de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación.

a) Visión desde las Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación

En esta sección se presenta un resumen de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a las Autoridades de la FCIED con base en esa información se describe la situación actual de la Unidad de Posgrados.

- El 75% identifica plenamente los procesos existentes en la Unidad de Posgrados, mientras que un 25% no lo hace, puede deberse a que durante el año 2016 en la Coordinación de Posgrados existieron 3 personas que tomaron la jefatura de esta dependencia.
- La comunicación entre la Unidad de Posgrados y las demás áreas de la FCIED es del 100% por tanto es muy buena, ya que reciben información o respuestas oportunas a peticiones realizadas a la Unidad de Posgrados.

- El 100% de encuestados coinciden que no se cuenta con un manual de procesos para esta Unidad Académica, tampoco están definidos ni documentados los procedimientos que se realizan, no están estandarizados los tiempos de los procesos, por ende no se tienen definidos indicadores de medición y control.
- En cuanto a incorporación de nuevo personal a la Unidad de Posgrados, el 100% afirma que no existe una guía para la inducción, de ellos el 50% afirma que la misma se realiza de manera verbal, haciendo una explicación de los documentos que se manejan en esta Unidad Académica y un 25% afirma que espera que el nuevo integrante aprenda sobre la marcha de su trabajo.
- El 50% afirma que se cumple con los tiempos de los procesos en la Unidad de Posgrados, pero el 100% cree que otras dependencias de la PUCE vinculadas a esta Unidad Académica no cumple con los tiempos ni requerimientos solicitados desde esta dependencia, además el 75% opinan que las respuestas o resoluciones emitidas desde esta Unidad depende de otras áreas o terceras personas.
- Finalmente, por sobre el 75% de los encuestados identifica los procesos cruciales que se realizan en esta Unidad Académica como: Admisión, Matriculación, Titulación, Ejecución académica, Emisión de certificaciones, Gestión de Pago a docentes, Programación académica y Evaluación a Docentes.

b) Visión desde los Estudiantes de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación

En esta sección se presenta un resumen de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los Estudiantes de Posgrado de la FCIED con base en esa información se describe la situación actual de la Unidad de Posgrados:

- El 88,6% opina que reciben información actualizada, clara y oportuna desde la Unidad de Posgrados de la FCIED, argumentando también que la documentación que se les solicita desde esta Unidad Académica para determinados trámites es clara y precisa, indican además que el servicio administrativo es muy eficiente y resuelve sus necesidades.
- Sólo un 5,7% de los encuestados afirma que nunca utiliza los servicios administrativos de la Unidad de Posgrados de la FCIED, y un 11,5% opina que recibir documentos oficiales desde esta Unidad Académica no es fácil.
- La comunicación con el personal administrativo que labora en la Unidad de Posgrados de la FCIED y los estudiantes es proporcional, tanto en persona, por e-mail o vía telefónica. Además un 65,7% afirma que el desempeño actual es mejor que antes y considera que los tiempos de respuesta desde esta Unidad Académica son

aceptables, una tercera parte de los encuestados cree que existen procedimientos documentados que permiten brindar una respuesta breve y oportuna.

- Por último los estudiantes aunque identifican los 8 procesos cruciales que realiza la Unidad de Posgrados, algunos estudiantes creen que los procesos de Matriculación, Ejecución Académica y Gestión de Pago a Docentes no se realiza.

3.1.3. Direccionamiento estratégico

3.1.3.1. Misión

Antes de proponer una misión, primeramente daremos respuesta a las interrogantes planteadas en la tabla 5.

Tabla 5.
Formulación de la Misión

Unidad de Posgrados FCIED

Interrogante	Respuesta
Cuál es el sistema en el cual opera la organización	La Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación
Establecer lo que la organización produce	Brindar servicios de educación superior de cuarto nivel
Señalar quienes recibirán lo que se produce	Los profesionales de todo el país
Establecer la filosofía que promueve la organización	Se inspira en los principios cristianos e ignacianos
Definir para que sirve lo que se produce	Para contribuir al desarrollo científico educativo del Ecuador
Determinar la manera en la que debe ser producido.	Con calidad humana y excelencia académica.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Por tanto, se propone que la misión para la Unidad de Posgrados de la FCIED se establezca de la siguiente forma:

> *"La misión de la Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación es brindar servicios de educación superior de cuarto nivel a los profesionales de todo el país inspirado en los principios cristianos e ignacianos con el propósito de contribuir al desarrollo científico educativo del Ecuador con calidad humana y excelencia académica."*

3.1.3.2. Visión

La visión respondería a la pregunta: ¿Qué quiere llegar a ser la Unidad Académica?, la misma que quedaría planteada de la siguiente manera:

"Para el año 2020, ser reconocidos por la sociedad ecuatoriana como un referente por su calidad académica en la formación integral de profesionales de cuarto nivel en el campo de las ciencias de la educación capaces de afrontar las demandas del mundo actual y de dar solución a los problemas de la educación nacional."

3.1.3.3. Objetivos

Para esta Unidad Académica se proponen los siguientes objetivos generales, los dos primeros objetivos de acuerdo a los Programas de Posgrado aprobados por el CES y el tercer objetivo de acuerdo al Programa de Posgrado aprobado por el Consejo Académico de la PUCE, en espera de la aprobación del CES:

- Formar profesionales de cuarto nivel altamente calificados en los diferentes niveles de la educación: básica, media y superior en el sector público y privado, que sean capaces de aplicar los conocimientos adquiridos para encauzar eficientemente el proceso enseñanza - aprendizaje desde una óptica innovadora que le permita el desarrollo del desempeño docente con solvencia y calidad, que esté en capacidad de analizar e interpretar los problemas educativos del contexto y ofrecer alternativas viables de solución, en base a la generación de programas y proyectos pertinentes y factibles fundamentadas en la investigación científica.

- El programa académico formará profesionales con sólidos fundamentos teóricos y prácticos en el manejo de las NTIC, plataformas educativas, herramientas informáticas y tecnológicas, con el objetivo de facilitar el desarrollo de los procesos de manera efectiva y eficientemente en las actividades encomendadas dentro del campo educativo.
- Formar profesionales de cuarto nivel en Innovación Educativa con un alto nivel científico, académico y tecnológico desde una perspectiva humanista que busque orientar e intervenir en los diferentes estadios del desarrollo humano desde el ámbito educativo; capaces de generar y aplicar propuestas innovadoras apoyadas en las tecnologías de la comunicación que conduzcan al profesional a estar a la vanguardia dando respuestas pertinentes a las demandas del contexto, en base a los conocimientos adquiridos para llevar eficientemente el proceso de enseñanza-aprendizaje articulando la investigación, el análisis y la interpretación de los problemas educativos; ofreciendo alternativas viables, innovadoras y de calidad en comunión con los postulados del Plan Nacional del Buen Vivir. La consecución de estos objetivos se llevará a cabo mediante los métodos de aprendizaje innovadores, con énfasis en el trabajo colaborativo, así como lecciones magistrales y tareas autónomas. Los tiempos previstos para todas estas actividades se

adecuan y adaptan en cada materia dentro de la organización curricular, a fin de lograr los objetivos marcados.

Como objetivos específicos a 5 años, se proponen los siguientes:

- Garantizar la creación de Programas de Posgrados que se ofrecen en la FCIED de la PUCE, de acuerdo a las necesidades y realidad educativa del país.
- Realizar estudios de pertinencia y prospectiva con el objetivo de incrementar la oferta de Posgrados para la Facultad de Ciencias de la Educación de la PUCE.
- Ofrecer consultoría externa manteniendo relaciones permanentes con instituciones nacionales o extranjeras, a fin de posibilitar un intercambio académico y de servicios.
- Aprovechar el talento humano, económicos y de infraestructura física de la PUCE para optimizar y sustentar el desarrollo de los estudios de Postgrado de la FCIED.
- Establecer anualmente procedimientos de evaluación, mejora continua curricular y operativa de los Programas de Posgrado de la FCIED, propiciando la integración de las nuevas tecnologías en los currículos de estudios.
- Establecer un seguimiento a los estudiantes de Posgrado de la FCIED, considerando sus necesidades, desde su ingreso,

permanencia y egreso, promoviendo una identidad sólida hacia la institución.

- Proponer programas de capacitación docente a Profesores de Pregrado y Posgrado de la PUCE con un alto perfil académico, relacionando verdaderamente la práctica docente y la investigación con la aplicación de nuevas teorías educativas.

3.1.3.4. Valores

La PUCE promueve valores institucionales (PUCE, 2008, pág. 8), pero se propone siete valores sobre los cuales se asienta la cultura de Unidad de Posgrados, siendo los siguientes:

- Libertad de pensamiento y respeto a la diversidad
- Honestidad y vocación de servicio
- Compromiso con la calidad y con la innovación
- Lealtad y sentido de pertenencia
- Respeto a las personas y a las cosas ajenas
- Transparencia en la ejecución de todos los procesos
- Responsabilidad en el cumplimiento de las funciones, deberes y compromisos.

3.1.4. Cadena de valor de la PUCE

Partiendo de la cadena de valor genérica de una empresa, a continuación se propone la cadena de valor para la PUCE, básicamente debe estar compuesta de las siguientes actividades como lo muestra el gráfico 6:



Gráfico 6. Propuesta de Cadena de Valor –PUCE
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

3.2. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES

Para proceder con el levantamiento de los procesos actuales de la Unidad de Posgrados de la FCIED se mantuvieron conversaciones con el personal que labora en esta Unidad Académica, tanto con los Señores Coordinadores que han estado a cargo de esta función durante el año 2015 y 2016, de igual manera se obtuvo información de la persona que

desempeña las labores de Secretaria, y aplicando el método de observación se pudo identificar de mejor manera las actividades cruciales que se desempeñan y que deben ser documentadas y diseñadas para brindar un mejor servicio a la comunidad universitaria desde esta dependencia académica.

3.2.1. Mapa de Procesos

Para la PUCE se propone el mapa de procesos en el gráfico 7 que se muestra a continuación:

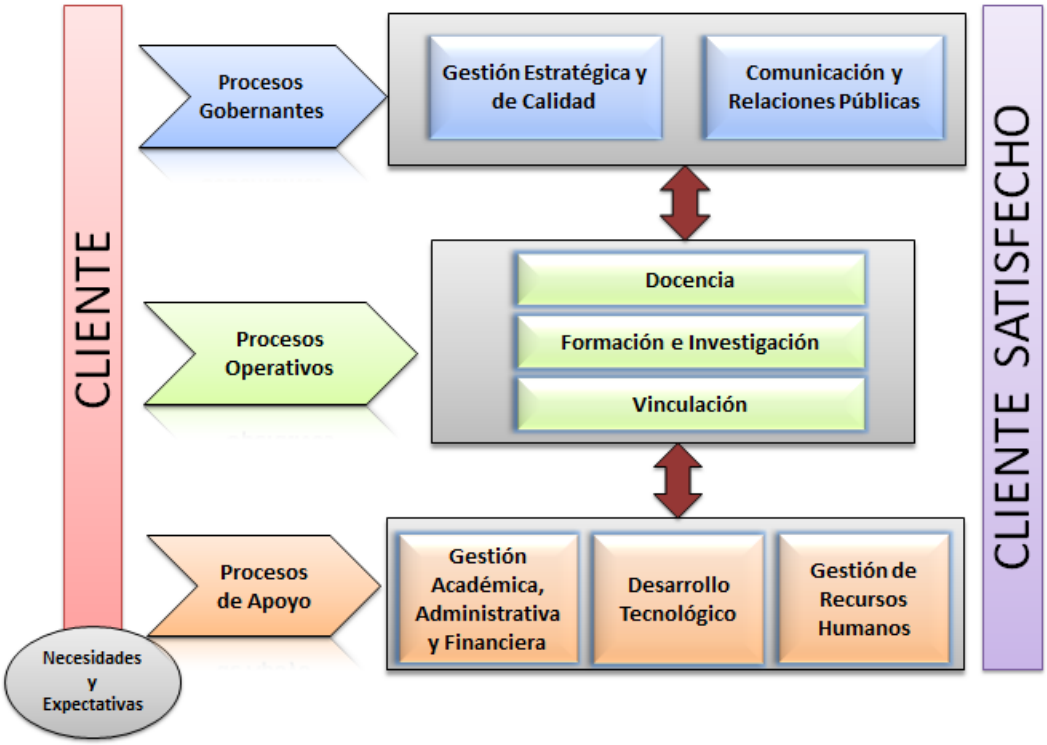


Gráfico 7. Propuesta de Mapa de Procesos –PUCE
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

A continuación se proponen los procesos de la Unidad de Posgrados de la FCIED relacionados con el Mapa de Procesos de la PUCE, los mismos que se muestran en el gráfico 8:



Gráfico 8. Procesos de la Unidad de Posgrados de la FCIED
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

3.2.2. Inventario de procesos

Para elaborar el listado de procesos, se identificó a los macroprocesos del Mapa de Procesos y el tipo de proceso. Para este caso, enlistaremos únicamente los procesos relacionados con la Unidad de Posgrados tal y como lo muestra la tabla 6.

Tabla 6.
Inventario de Procesos

Unidad de Posgrados FCIED

DENOMINACIÓN DEL PROCESO	**CÓDIGO**
DOCENCIA	**A.**
Admisión	A.1
Inscripción	*A.1.1*
Aprobación	*A.1.2*
Matriculación	A.2
Titulación	A.3
Elaboración de Tesis de grado	*A.3.1*
Aplicación Examen Complexivo	*A.3.2*
GESTIÓN ADMINISTRATIVA INTERNA	**B.**
Emisión de Certificados	B.1
Gestión de pagos a Docentes	B.2
GESTIÓN ACADÉMICA	**C.**
Programación Académica	C.1
Evaluación Docente	C.2
Ejecución Académica	C.3
GESTIÓN ESTRATÉGICA	**D.**
Planificación Programas de Posgrado	D.1
Gestión de Talento Humano	D.2

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

3.2.3. Diseño de procesos

Una vez que hemos realizado el Inventario de Procesos para la Unidad de Posgrados, se procederá a realizar la caracterización y representación gráfica mediante los diagramas de flujo, los mismos que se detallan a continuación:

3.2.3.1. Macroproceso: Docencia

El estudiante puede acceder a los servicios educativos que ofrece la Unidad de Posgrados a través de la Admisión, Matriculación y Titulación. Los procesos se describen a continuación:

a) Proceso: Admisión (A.1)

Dentro del Proceso de Admisión, se presentan 2 subprocesos bajos los cuales un estudiante puede ser admitido a estudiar un Posgrado en la Facultad de Ciencias de la Educación, los cuales son: Inscripción y Aprobación, los mismos que se describen a continuación:

- ***Subproceso*: Inscripción**

Código: A.1.1

Objetivo del proceso: Procurar que el proceso de inscripción previo a la admisión como estudiante de Posgrados sea lo más eficiente posible.

Descripción del proceso:

- El aspirante que desea ingresar a cursar un Posgrado en la FCIED, debe acercarse a las ventanillas de Tesorería de la PUCE a cancelar el valor respectivo, aquí el personal le tomará los datos para la factura y cobrará el valor correspondiente por la inscripción: el cajero le entregará la factura.
- Con la factura, el aspirante se acercará a la Dirección de Admisiones donde verificarán el pago, le receptarán datos al aspirante mediante un formulario de datos, a continuación se le entregará el formulario de inscripción.
- El formulario de inscripción deberá ser entregado por el aspirante en la Secretaría de Posgrados de la FCIED, donde se registrarán datos básicos del aspirante así como también le darán indicaciones para los exámenes de ingreso que deberá rendir.
- A más de los exámenes, el aspirante deberá agendar una cita y entrevistarse con el Coordinador de Posgrados, quien asignará una calificación que formará parte de la nota final de ingreso, además el Coordinador determinará si el aspirante rinde o no examen de inglés para el ingreso.

- Con todos los datos antes mencionados, la Secretaría de Posgrados prepara un listado de aspirantes a rendir el Examen de inglés, listado que deberá ser revisado por la Coordinación de Posgrados.

- Posteriormente el listado deberá ser enviado a la Coordinación de Inglés, quienes a su vez preparan, aplican y califican el examen a los aspirantes y envían el reporte de resultados a la Coordinación de Posgrados de la FCIED para el cálculo de la nota final de ingreso de cada uno de los aspirantes.

Entradas/Salidas



Fuente: Unidad de Posgrados FCIED
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Número de actividades: 26 actividades

Áreas que intervienen: Cajas (Tesorería), Dirección de Admisiones, Secretaría de Posgrados FCIED, Coordinación de Posgrados FCIED, Coordinación de Inglés FCLL.

Diagrama de Flujo:

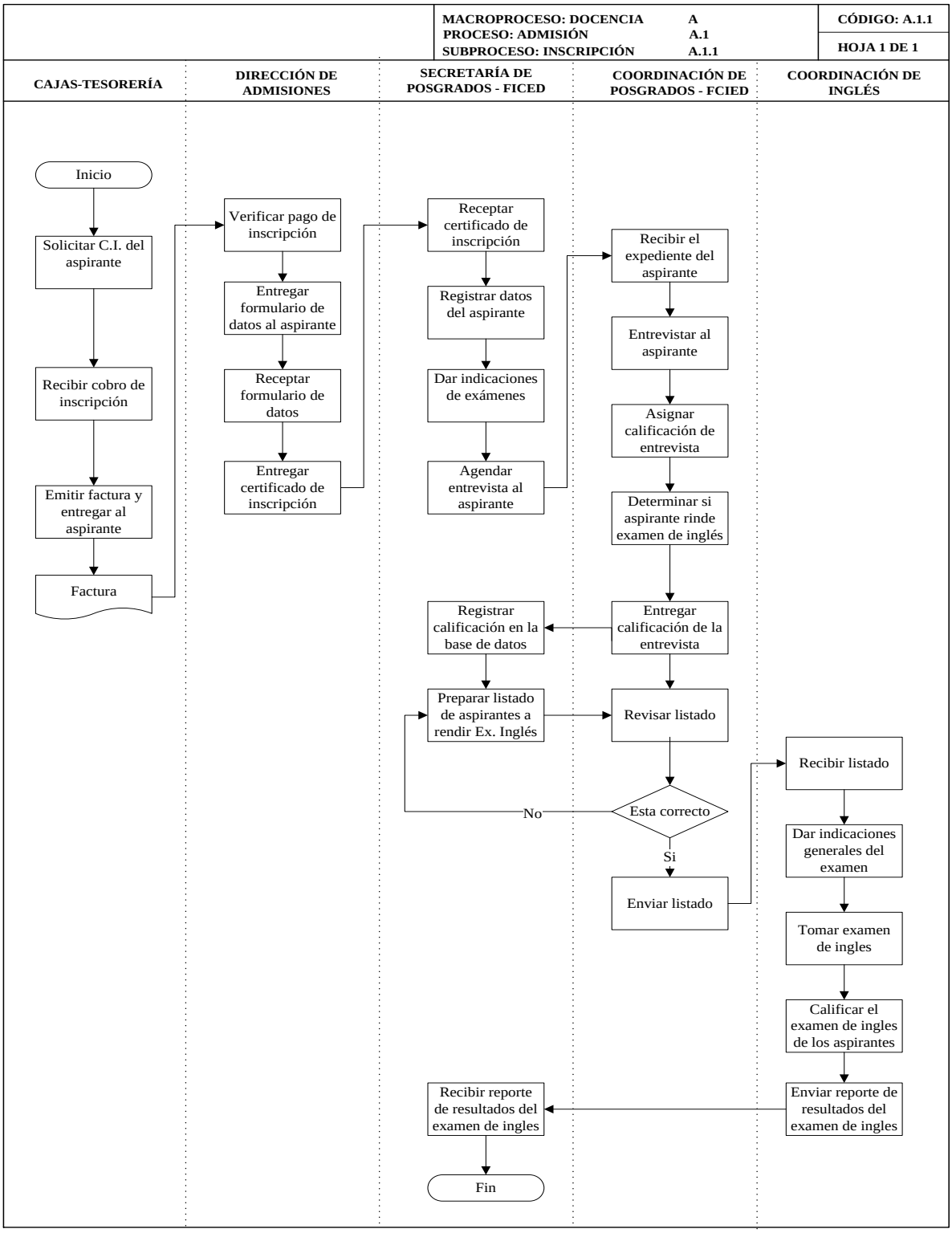


Gráfico 9. Diagrama de Flujo Inscripción
Unidad de Posgrados FCIED

- ***Subproceso*: Aprobación**

Código: A.1.2

Objetivo del proceso: Evaluar las capacidades de los aspirantes que desean ingresar a cursar un Posgrados en la FCIED y emitir la lista de admitidos para tal fin.

Descripción del proceso:

- De todos los aspirantes que se acercaron al proceso de inscripción, la Dirección de Admisiones prepara un listado final de los aspirantes a rendir el examen de aptitud, tal listado es enviado a la FCIED.
    - La Dirección de Admisiones prepara el examen, se aplica y califican el mismo para luego enviar el reporte de resultados a la FCIED.
    - En la Secretaría de Posgrados, se recibe tal informe, se lo archiva en una base de datos digital donde se van consignando las notas tanto del examen de aptitud, como de la entrevista y del examen de inglés.

- Posteriormente, se obtiene el listado con las notas finales, el mismo que está clasificado en reporte de aspirantes admitidos y no admitidos.
- Mediante oficio se envía el reporte al Decanato de la FCIED para la aprobación respectiva, el mismo que es enviado al Rectorado donde se solicita la aprobación final.
- Finalmente mediante oficio la Dirección General de Estudiantes con autorización del Rectorado envía la aprobación de estudiantes admitidos a la Secretaría de Posgrados de la FCIED.

Entradas/Salidas



Fuente: Unidad de Posgrados FCIED
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Número de actividades: 23 actividades

Áreas que intervienen: Dirección de Admisiones, Secretaría de Posgrados FCIED, Decanato FCIED, Rectorado.

Diagrama de Flujo:

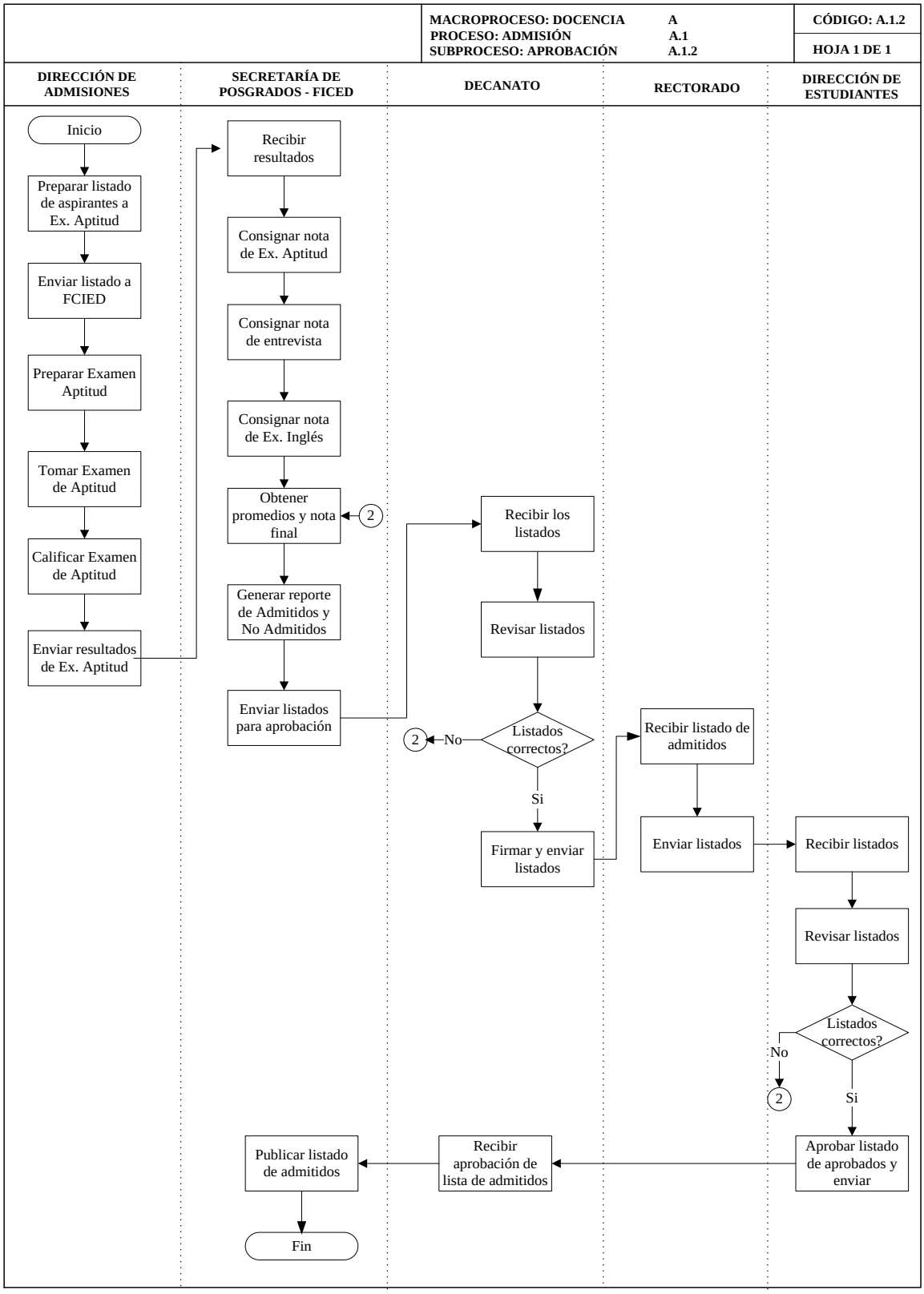


Gráfico 10.Diagrama de Flujo Admisión
Unidad de Posgrados FCIED

b) Proceso: Matriculación

Código: A.2

Objetivo del proceso: Matricular a los estudiantes que han sido admitidos y proceder a la toma de créditos para la emisión del comprobante de pago de matrícula.

Descripción del proceso:

- Una vez que se ha desarrollado el proceso de Admisión, se procede desde la Secretaría de Posgrados de la FCIED a publicar las fechas de matrículas ordinarias y extraordinarias establecidas por la Dirección General Académica con el visto bueno del Rectorado así como también los requisitos para matriculación y dependiendo si es estudiante nuevo o antiguo se procede a hacer el trámite.
- En el caso de que fuese un estudiante nuevo, deberá el estudiante acercarse a la Dirección de Admisiones donde procederán a asignarle un número de matrícula, luego deberá dirigirse a la Secretaría General de la PUCE donde le solicitarán, verificarán y archivarán la documentación personal y académica para luego realizar la inscripción del nuevo alumno al sistema informático UXXI, finalmente el estudiante nuevo deberá dirigirse a la Secretaría de Posgrados de la FCIED donde se le creará el

expediente físico con documentación personal y académica, se le tomará los créditos respectivos, se le generará el comprobante de pago de matrícula en documento físico para que el estudiante proceda a realizar el pago por las ventanillas de Tesorería.

- En el caso que fuese un estudiante antiguo, se procede directamente a realizar desde la Secretaría de Posgrados de la FCIED la toma de créditos para la generación del comprobante de pago, tal comprobante puede ser impreso o a su vez se genera automáticamente un comprobante digital que puede ser descargado desde la Intranet de la plataforma virtual de la PUCE por cada estudiante desde cualquier lugar donde éste se encuentre.

Entradas/Salidas



Fuente: Unidad de Posgrados FCIED
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Número de actividades: 13 actividades

Áreas que intervienen: Secretaría de Posgrados FCIED, Dirección de Admisiones, Secretaría General PUCE.

Diagrama de Flujo:

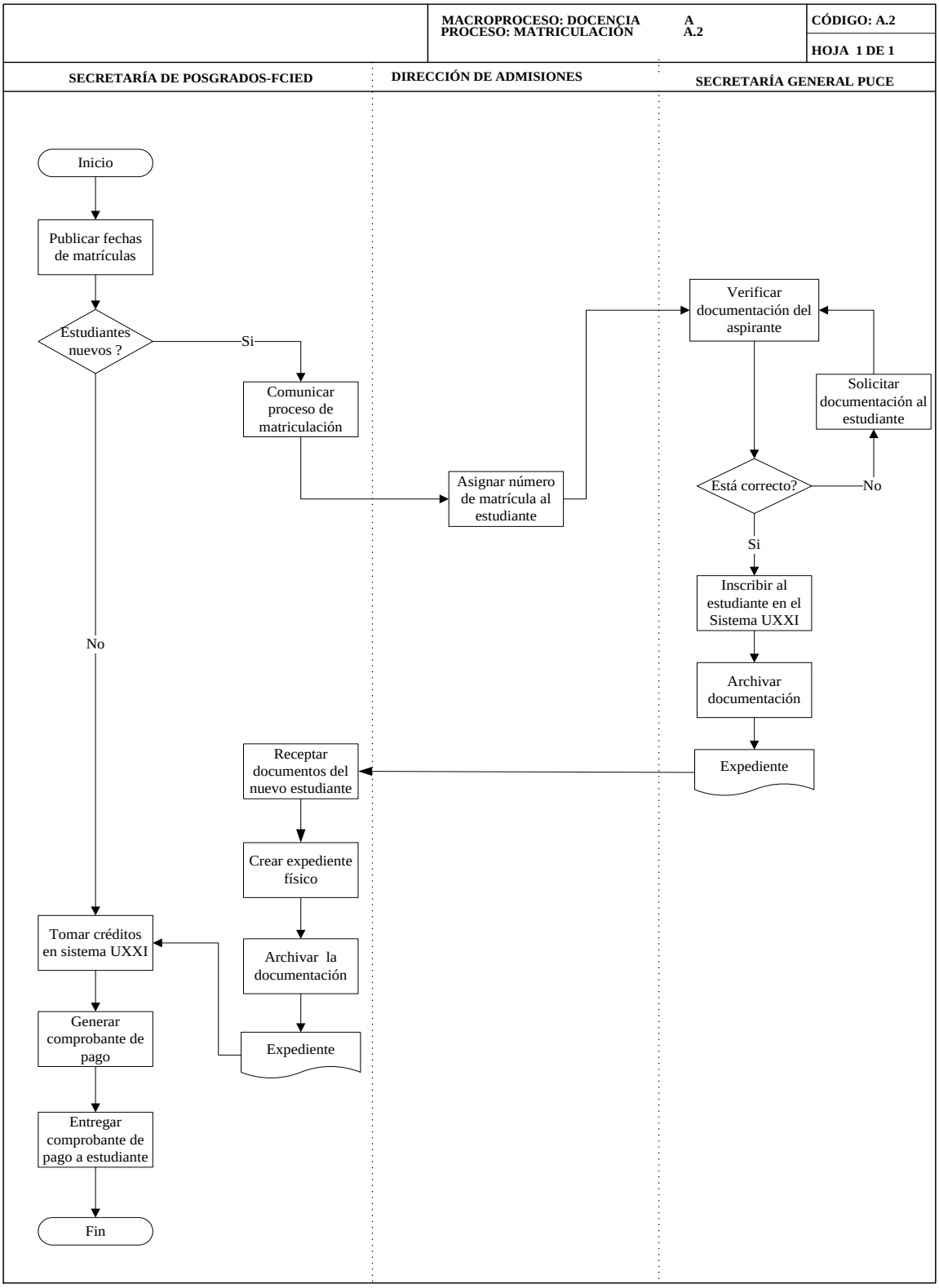


Gráfico 11. Diagrama de Flujo Matriculación
Unidad de Posgrados FCIED

c) Proceso*:* Titulación (A.3)

Dentro del Proceso de Titulación, se presentan 2 subprocesos bajos los cuales un estudiante puede titularse, siendo éstos: Elaboración de Tesis de Grado o Aplicación de Examen Complexivo, los mismos que se describen a continuación:

- ***Subproceso*: Elaboración de Tesis de Grado**

Código: A.3.1

Objetivo del proceso: Gestionar todo lo relativo a la aprobación y presentación de un trabajo de investigación de Maestría por parte de un estudiante y que éste pueda llegar a titularse.

Descripción del proceso:

- El estudiante solicita a la Secretaría de Posgrados de la FCIED información para hacer trabajo de investigación.
- Se informa al estudiante que presente un tema y desarrolle el plan de tesis, así como también la carta de aceptación de dirección de tesis por parte de un Docente de la PUCE.

- Con toda la documentación el Coordinador de Posgrados de la FCIED, evalúa la pertinencia del tema y procede a asignar Docentes Lectores del plan de tesis
- La Secretaría de Posgrados de la FCIED prepara las cartas de designación, las cuales son avaladas por el Secretario Abogado de la FCIED para luego ser enviadas junto con el plan de tesis a los Docentes lectores designados, quienes deberán emitir un informe de correcciones o de aprobación del tema para que el estudiante continúe con el desarrollo del trabajo de investigación.
- El Docente Director deberá realizar las revisiones al trabajo de tesis para que finalmente emita la carta de finalización del mismo por parte del estudiante.
- El estudiante entregará 2 anillados del trabajo de tesis los mismos que serán enviados a los Docentes Lectores para la revisión y evaluación respectiva.
- Una vez que se dispongan de las 3 notas se procede desde la Secretaría de Posgrados de la FCIED a planificar y gestionar la defensa oral de tesis.
- El Tribunal designado, conformado por el Director y Lectores receptan la defensa oral de tesis, evalúan el trabajo y proceden a la graduación del estudiante.

- Finalmente, desde la Secretaría de Posgrados de la FCIED se envía el expediente completo del alumno a la Secretaría General para que proceda con el registro del título.

Entradas/Salidas



Fuente: Unidad de Posgrados FCIED
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Número de actividades: 36 actividades

Áreas que intervienen: Secretaría de Posgrados FCIED, Docentes, Coordinación de Posgrados FCIED, Secretario Abogado FCIED, Sala de Grados, Cajas, Secretaría General PUCE.

Diagrama de Flujo:

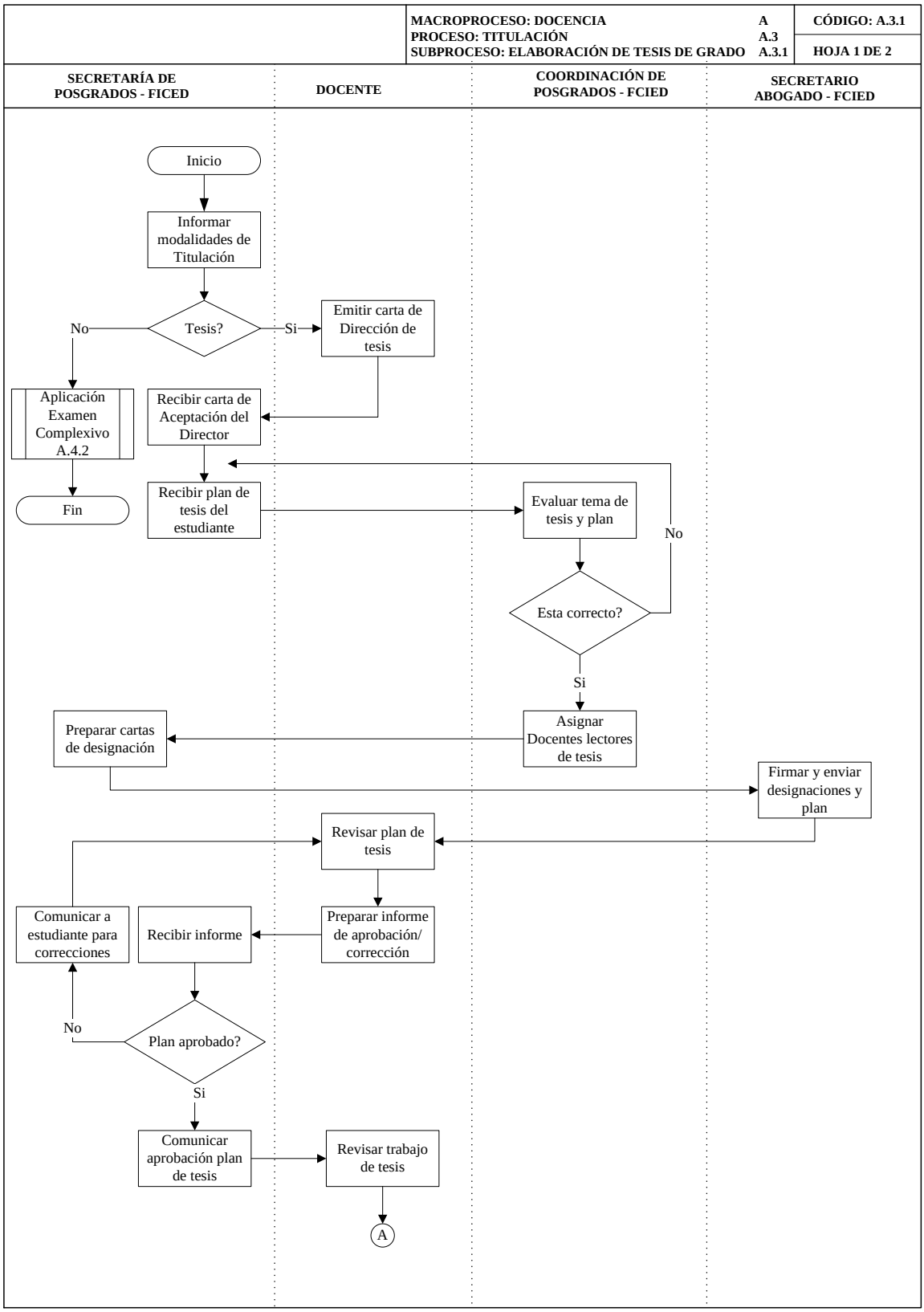


Gráfico 12. Diagrama de Flujo Elaboración de Tesis de Grado
Unidad de Posgrados FCIED

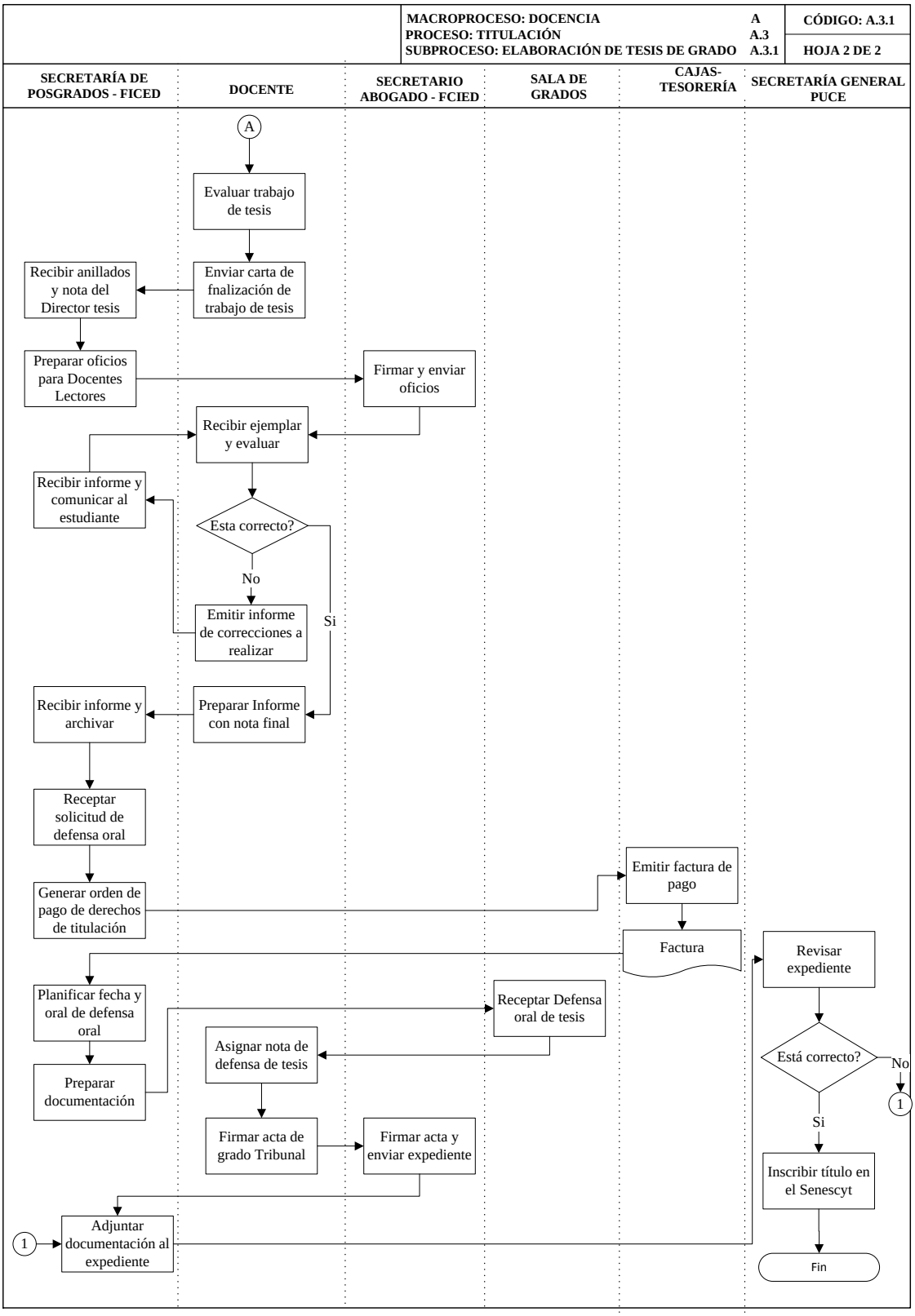


Gráfico 12 (cont.) Diagrama de Flujo Elaboración de Tesis de Grado
Unidad de Posgrados FCIED

- ***Subproceso:*** **Aplicación de Examen Complexivo**

Código**: A.3.2**

Objetivo del proceso: Gestionar todo lo relativo a la aplicación de Examen Complexivo para los estudiantes que optaron por esta modalidad de titulación.

Descripción del proceso:

- La Secretaría de Posgrados recepta las solicitudes de estudiantes que desean aplicar al Examen Complexivo como una modalidad de titulación y se informa de las fechas del proceso.
- La Secretaría de Facultad autoriza el reingreso y matrícula en la Unidad de Titulación.
- La Secretaría General de la PUCE, habilita al estudiante en el sistema UXXI.
- Desde la Secretaría de Posgrados, se procede a generar el comprobante de pago de matrícula, el mismo que el estudiante debe cancelar el valor respectivo.
- Los Docentes suben a la plataforma virtual los contenidos de cada una de las materias, mientras que la Coordinación de Posgrados sube el Examen Complexivo a tomarse a la plataforma virtual.
- El Examen Complexivo es receptado en el Centro de Informática compuesto por preguntas de selección múltiple y caso de estudio.

- La Coordinación de Posgrados envía los casos de estudio a los Docentes para que sean evaluados y a su vez envíen las notas respectivas.
- Con las notas ya receptadas, se generan los resultados finales, listado que debe será aprobado y publicado para conocimiento de los estudiantes que lo rindieron.
- Una vez publicado los resultados, las personas que lo aprobaron deberán presentar documentación adicional en la Secretaría de Posgrados para preparar el expediente para la inscripción del título de Magíster en la Secretaría General de la PUCE.

Entradas/Salidas



Fuente: Unidad de Posgrados FCIED
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Número de actividades: 22 actividades

Áreas que intervienen: Secretaría de Posgrados FCIED, Secretaría de Facultad, Cajas, Docente, Coordinación de Posgrados FCIED, Centro de Cómputo, Secretaría General PUCE.

Diagrama de Flujo:

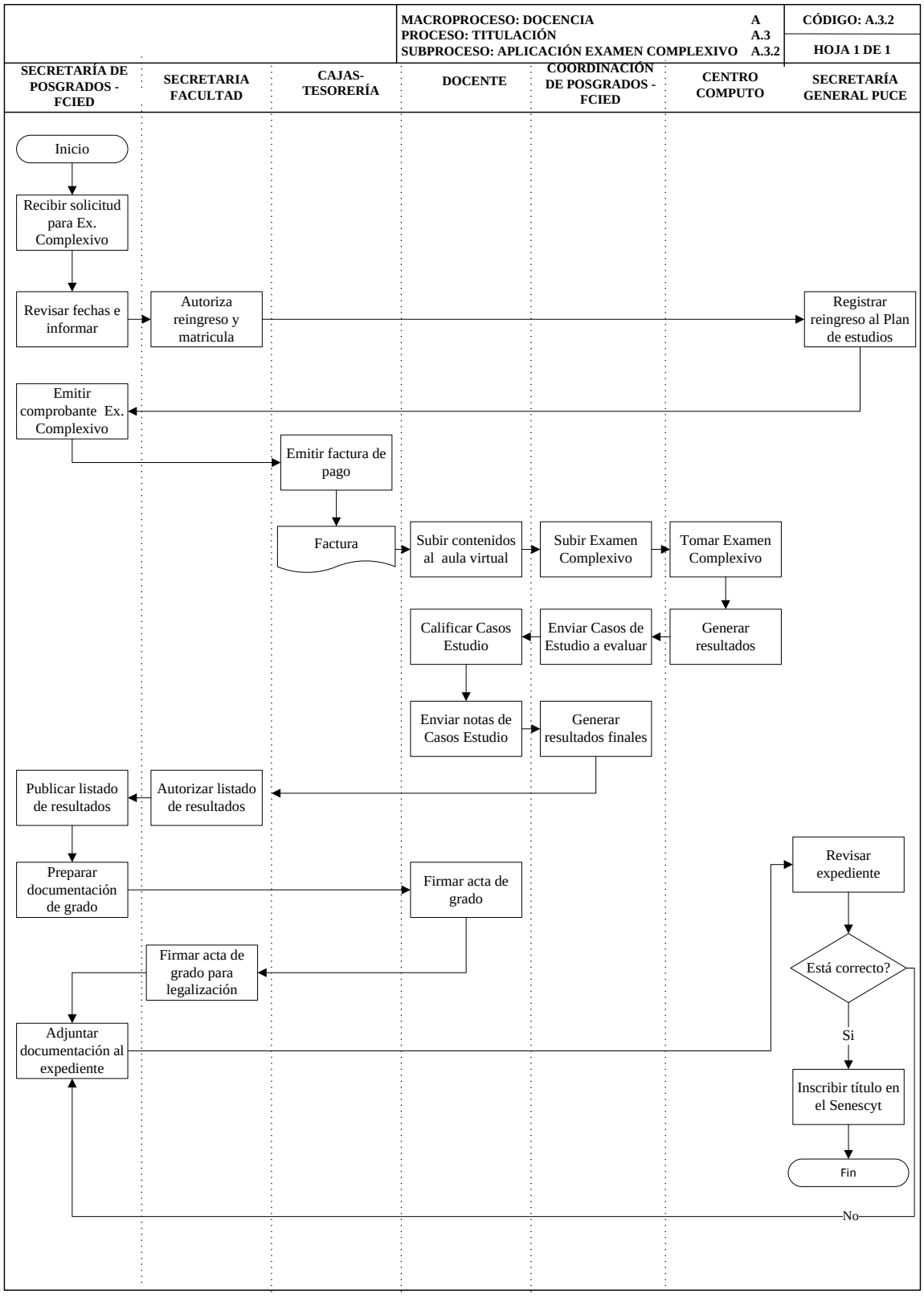


Gráfico 13. Diagrama de Flujo Aplicación Examen Complexivo
Unidad de Posgrados FCIED

3.2.3.2. Macroproceso: Gestión Administrativa Interna

Dentro de este macroproceso se describirá los procesos que se relacionan con actividades de tipo administrativo, básicamente procesos que atienden necesidades tanto de los estudiantes como de los Docentes, los cuales son procesos de Emisión de Certificados y Gestión de pago a Docentes, los mismos que se describen a continuación:

a) Proceso: Emisión de Certificados

***Código*: B.1**

Objetivo del proceso: Atender los requerimientos de estudiantes en cuanto a peticiones de certificaciones o información académica.

Descripción del proceso:

- En la Secretaría de Posgrados se reciben las solicitudes de los estudiantes de Posgrado.
- Se procede a analizar el tipo de certificado, con el número de identificación del estudiante se consulta datos en el sistema informático UXXI o Business Objects.

- Se prepara el documento solicitado, en el caso de que se necesite se adjunta documentos de respaldo debidamente sellados.
- El Secretario Abogado procede a hacer una revisión del certificado, si esta correcto lo firma, sella y se puede ya entregar al estudiante la certificación requerida, caso contrario se debe volver a repetir el documento.

Entradas/Salidas



Fuente: Unidad de Posgrados FCIED
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Número de actividades: 8 actividades

Áreas que intervienen: Secretaría de Posgrados, Secretario Abogado FCIED

Diagrama de Flujo:

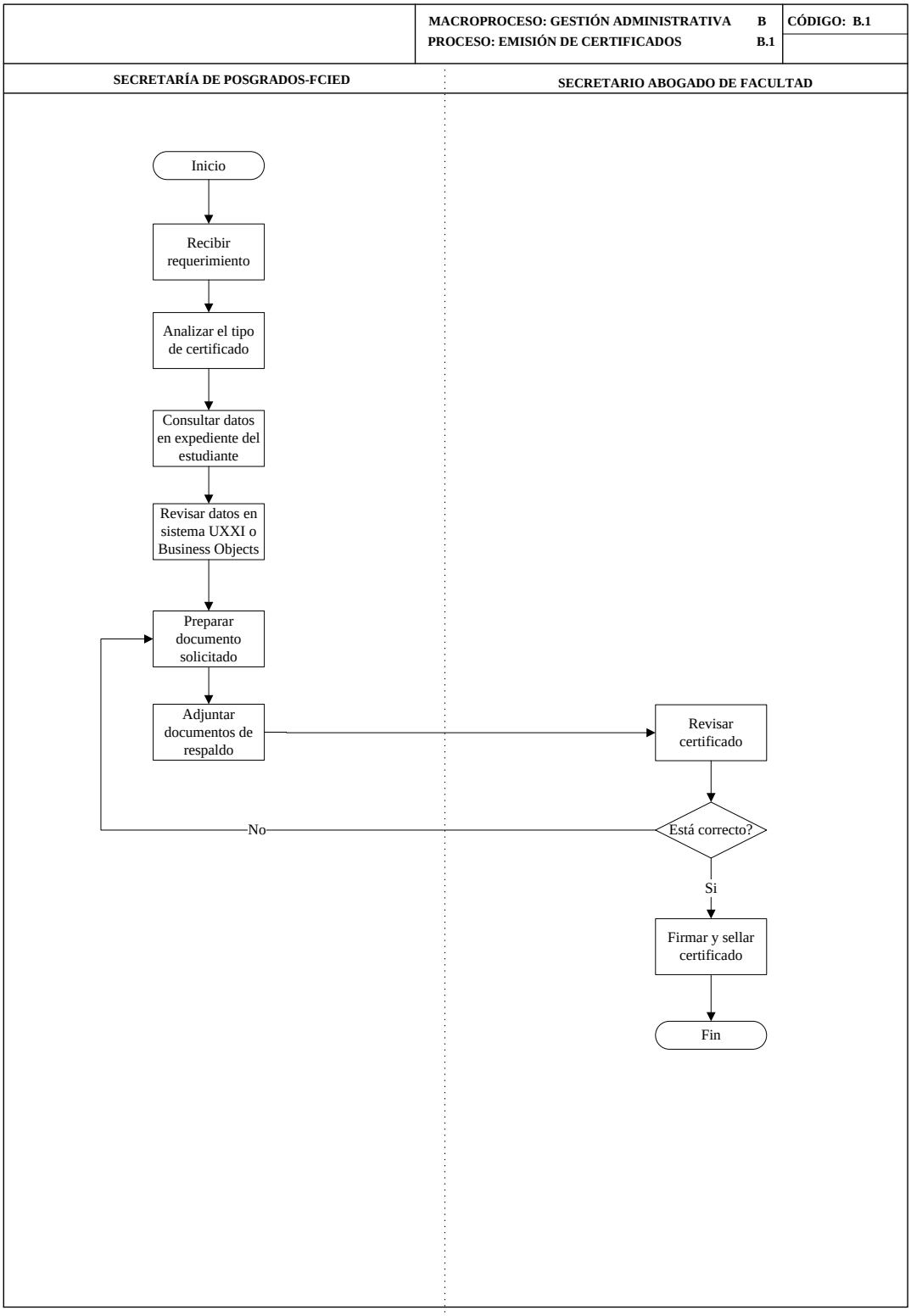


Gráfico 14. Diagrama de Flujo Emisión de Certificados
Unidad de Posgrados FCIED

b) Proceso: Gestión de pago a Docentes

Código: B.2

Objetivo del proceso: Gestionar el proceso de pago de facturas a Docentes, ya sea por clases impartidas en Posgrado o por Dirección o Lectura de tesis de estudiantes egresados.

Descripción del proceso:

- Para enviar una factura de un Docente, primeramente cada docente deberá previamente haber firmado un contrato por servicios profesionales en la Dirección de Recursos Humanos.
- Posteriormente, entregará la factura por el servicio entregado en la Secretaría de Posgrados de la FCIED, se verifica la validez de la factura y se procede a organizarlas por tipo de pago.
- Se preparan los oficios y se llenan las facturas dependiendo del pago que sea, ya sea por módulos dictados o por acompañamiento en tesis.
- El Coordinador de Posgrados, revisa los oficios, firma y sella, y se envían los oficios al Decanato, los mismos que son nuevamente revisados, firmados y sellados, para luego ser enviados a la Dirección General Administrativa (DGAd).

- En la DGAd., revisan fechas de recepción de los oficios, y los envían a la Dirección de Recursos Humanos.
- En la Dirección de RRHH, hacen una nueva revisión para cotejar información y los oficios y facturas son enviados a la Dirección de Nómina.
- En la Dirección de Nómina, se verifican validez de facturas con el sistema del SRI, adjuntan documentación de respaldo y envían toda la documentación a la Dirección de Presupuestos.
- Solamente en el caso que sean facturas por pago de módulos de clase, las facturas deberán ser enviadas a la Dirección de Presupuestos, donde revisan y verifican el presupuesto asignado a la Maestría, para proceder con la autorización de pago y envían toda la documentación a la Dirección de Contabilidad donde harán los respectivos registros contables y generarán los comprobantes de retención.
- La Dirección de Contabilidad envía la autorización a Tesorería para que proceda con la transferencia bancaria a las cuentas de los Docentes respectivos.
- Por último, el Docente recibe un email con el comprobante de retención en la fuente que le han aplicado.

Entradas/Salidas



Fuente: Unidad de Posgrados FCIED
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

***Número de actividades*:** 32 actividades

Áreas que intervienen: Docente, Secretaría de Posgrados FCIED, Coordinador de Posgrados FCIED, Decanato, Dirección Administrativa, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Nómina, Dirección de Presupuestos, Dirección de Contabilidad y Tesorería.

Diagrama de Flujo:

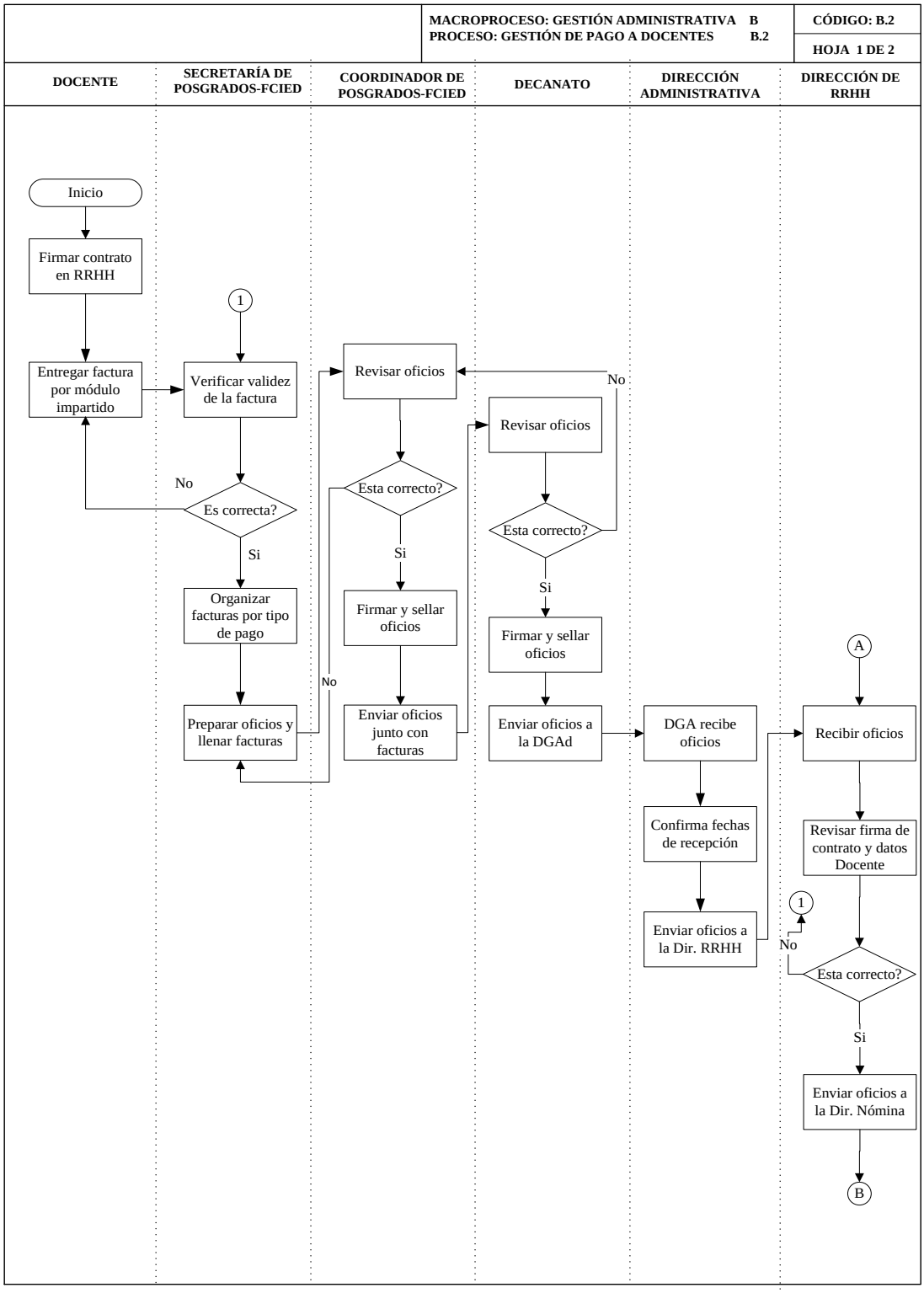


Gráfico 15. Diagrama de Flujo Gestión de Pago a Docentes
Unidad de Posgrados FCIED

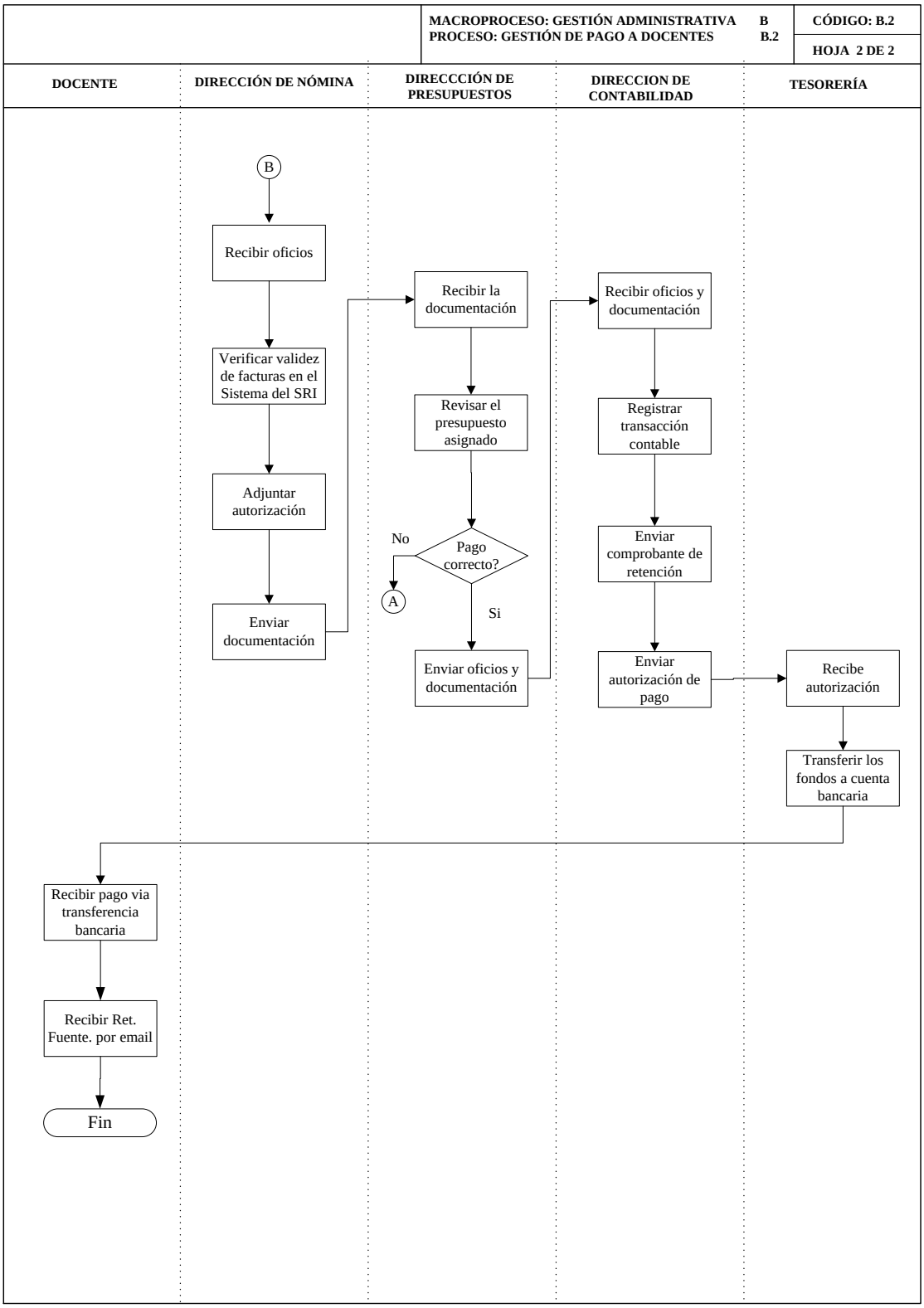


Gráfico 15 (cont.)
Diagrama de Flujo Gestión de Pago a Docentes
Unidad de Posgrados FCIED

3.2.3.3. Macroproceso: Gestión Académica

Dentro de este macroproceso se describen las actividades que se desarrollan dentro del área académica específicamente, para lo cual se ha considerado los procesos de Programación Académica, Evaluación Docente y Ejecución Académica, los mismos que se describen a continuación:

a) Proceso: Programación Académica

Código: C.1

Objetivo del proceso: Planificar la Programación Académica y gestionar la respectiva autorización por parte del Consejo de Facultad de la FCIED y por parte de la Dirección General Académica, la misma que será ejecutada en el nuevo ciclo académico.

Descripción del proceso:

- En la Coordinación de Posgrados, primeramente se inicia consultando las fechas del calendario académico con el objetivo de ir planificando la programación académica del nuevo ciclo académico.

- Analizar las asignaturas y posibles docentes para cada uno de las promociones que están en ejecución.
- En la Secretaría de Posgrados de la FCIED se crea un borrador digital y se va asignado a las distintas asignaturas los docentes que vayan confirmando su disponibilidad en las fechas propuestas, en el caso de que se necesitara cambiar fechas y orden de inicio de los módulos, se lo puede hacer siempre y cuando no existan cruces de fechas o docentes.
- Cuando el borrador digital está listo, la Secretaría de Posgrados prepara los oficios adjuntando el borrado digital de la Programación Académica, los mismos que son firmados por el Coordinador de Posgrados y enviado al Secretario Abogado para que sea aprobado en Consejo de Facultad.
- El Consejo de Facultad emite un informe de aprobación o de modificación o sugerencias. En el caso que haya sido aprobado, en la Secretaria de Posgrados se prepara el oficio que debe firmar el Secretario Abogado y que deberá ser enviado a la Dirección General Académica junto con el informe del Consejo de Facultad.
- La Dirección General Académica revisa la documentación, la analiza y emite un informe. Si el informe es favorable, la programación académica será ejecutada en el nuevo ciclo académico y por tanto podrá ser subida al Sistema UXXI, caso contrario hará las observaciones necesarias para que desde la

FCIED se hagan los cambios pertinentes y se envíe nuevamente la documentación.

Entradas/Salidas



Fuente: Unidad de Posgrados FCIED
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Número de actividades: 22 actividades

Áreas que intervienen: Secretaría de Posgrados, Docente, Coordinador de Posgrados FCIED, Secretario Abogado FCIED, Dirección General Académica.

Diagrama de Flujo:

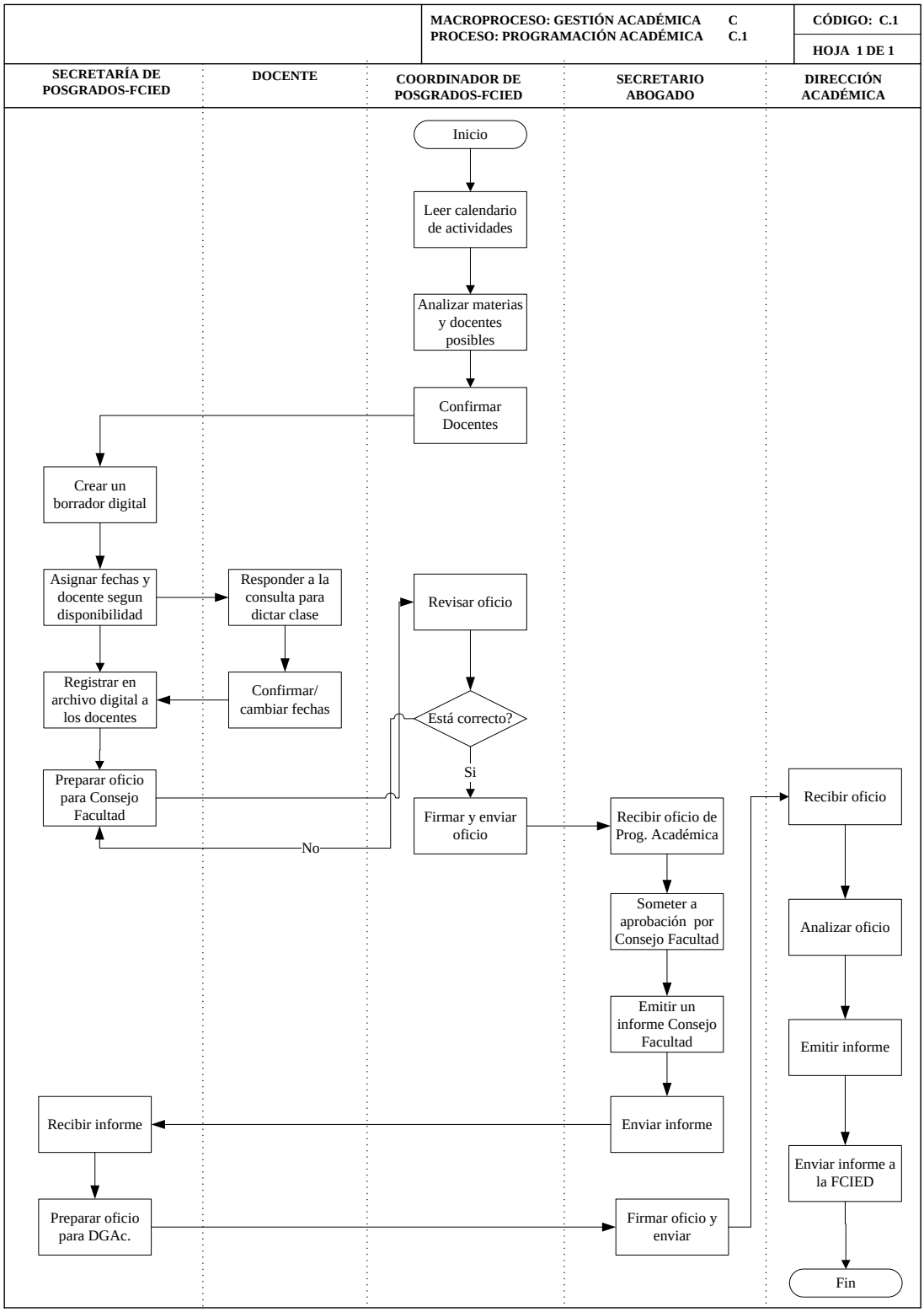


Gráfico 16. Diagrama de Flujo Programación Académica
Unidad de Posgrados FCIED

b) Proceso: Evaluación Docente

Código: C.2

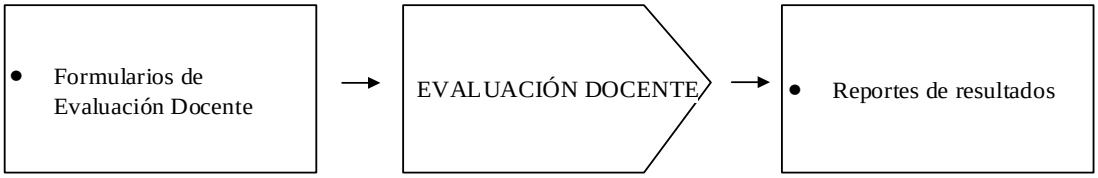
Objetivo del proceso: Aplicar encuestas de Evaluación Docente a los estudiantes de Posgrado respecto de los profesores de Posgrados de la FCIED y determinar si es factible o no seguir contando con sus servicios profesionales para próximas promociones.

Descripción del proceso:

- En la Secretaría de Posgrados se consulta la Programación Académica y fechas de los módulos de Posgrado que van concluyendo
- Se preparan los formularios de Evaluación Docente para cada uno de los cursos y se envía las encuestas vía email a todos los estudiantes de Posgrado, generalmente en el plazo de una semana los estudiantes responden a esas encuestas.
- La aplicación genera automáticamente los resultados, los mismos que son enviados al Coordinador de Posgrados para la respectiva evaluación.
- Dependiendo de los resultados, el Coordinador de Posgrados acuerda puntos de mejora con el Docente en cuestión, se genera un

informe, el mismo que debe ser archivado como respaldo de procesos de evaluación.

Entradas/Salidas



Fuente: Unidad de Posgrados FCIED
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

***Número de actividades*:** 10 actividades

***Áreas que intervienen*:** Secretaría de Posgrados FCIED, Coordinador de Posgrados FCIED y Docente.

Diagrama de Flujo:

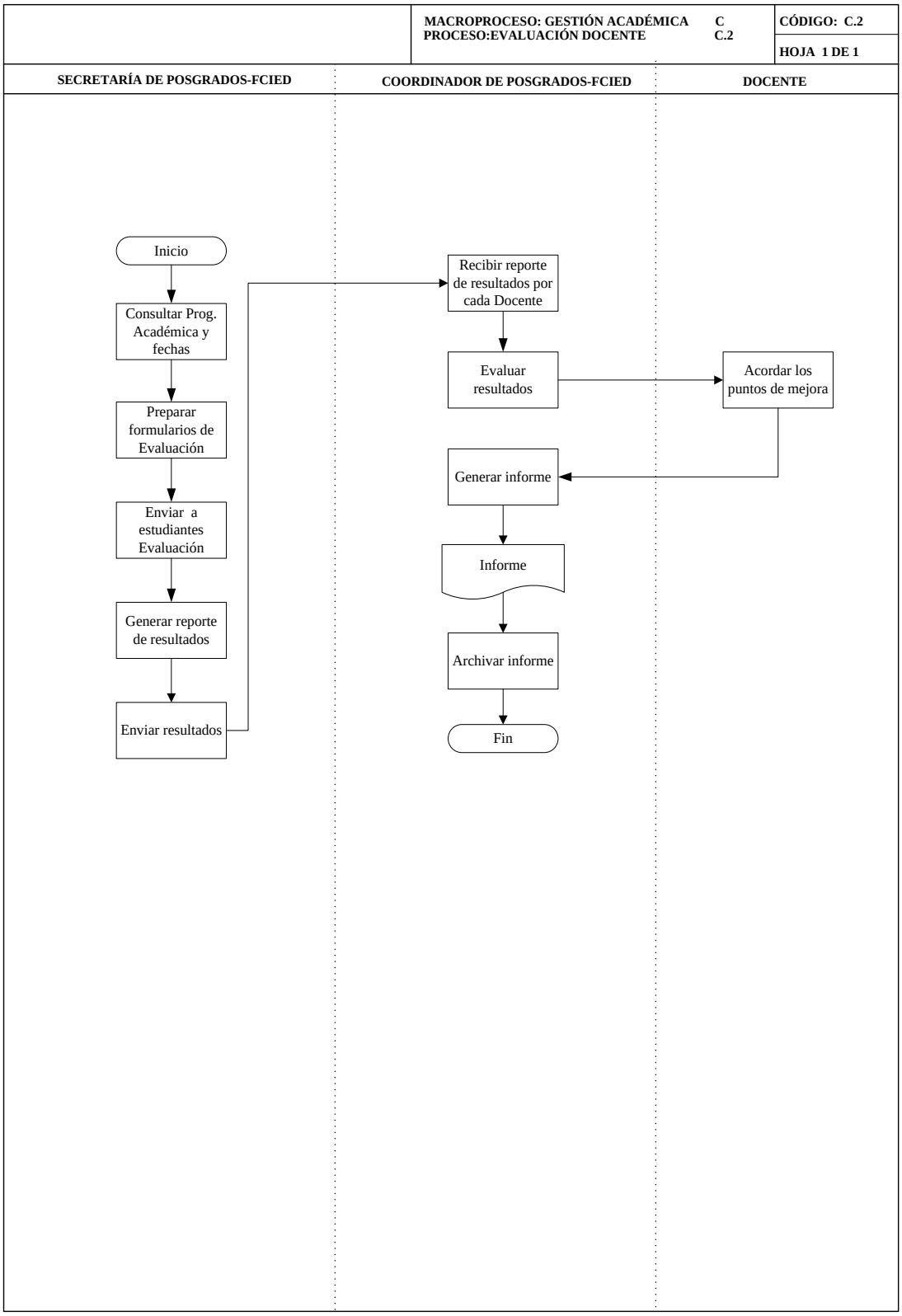


Gráfico 17. Diagrama de Flujo Evaluación Docente
Unidad de Posgrados FCIED

c) Proceso: Ejecución Académica

Código: C.3

Objetivo del proceso: Asegurar que cada uno de los docentes cumpla con la Programación Académica en la cual fue asignado e imparta las clases respectivas de acuerdo a lo que dictaminen los Syllabus aprobados por el Coordinador de Posgrados.

Descripción del proceso:

- Desde la Secretaría de Posgrados se solicita a cada uno de los Docentes que han sido aprobados en la Programación Académica para que envíen los syllabus respectivos antes de que se inicien las clases del nuevo ciclo de estudios.
- Los Profesores envían los syllabus al Coordinador de Posgrados, quien a su vez los revisa y si considera que no se ajustan a los requerimientos de la Maestría, solicita al Docente realice modificaciones necesarias; caso contrario autoriza los contenidos con el objetivo de que proceda a impartir el modulo respectivo, realice las evaluaciones necesarias, asigne las notas respectivas y envíe el reporte de notas en documento físico y digital a la Secretaría de Posgrados.

- En la Secretaría de Posgrados, se suben al Sistema UXXI las notas enviadas por el Docente según reporte físico y se archivan las notas enviadas como respaldo.

Entradas/Salidas



Fuente: Unidad de Posgrados FCIED
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

***Número de actividades*:** 14 actividades

Áreas que intervienen: Secretaría de Posgrados FCIED, Docente, Coordinador de Posgrados FCIED

Diagrama de Flujo:

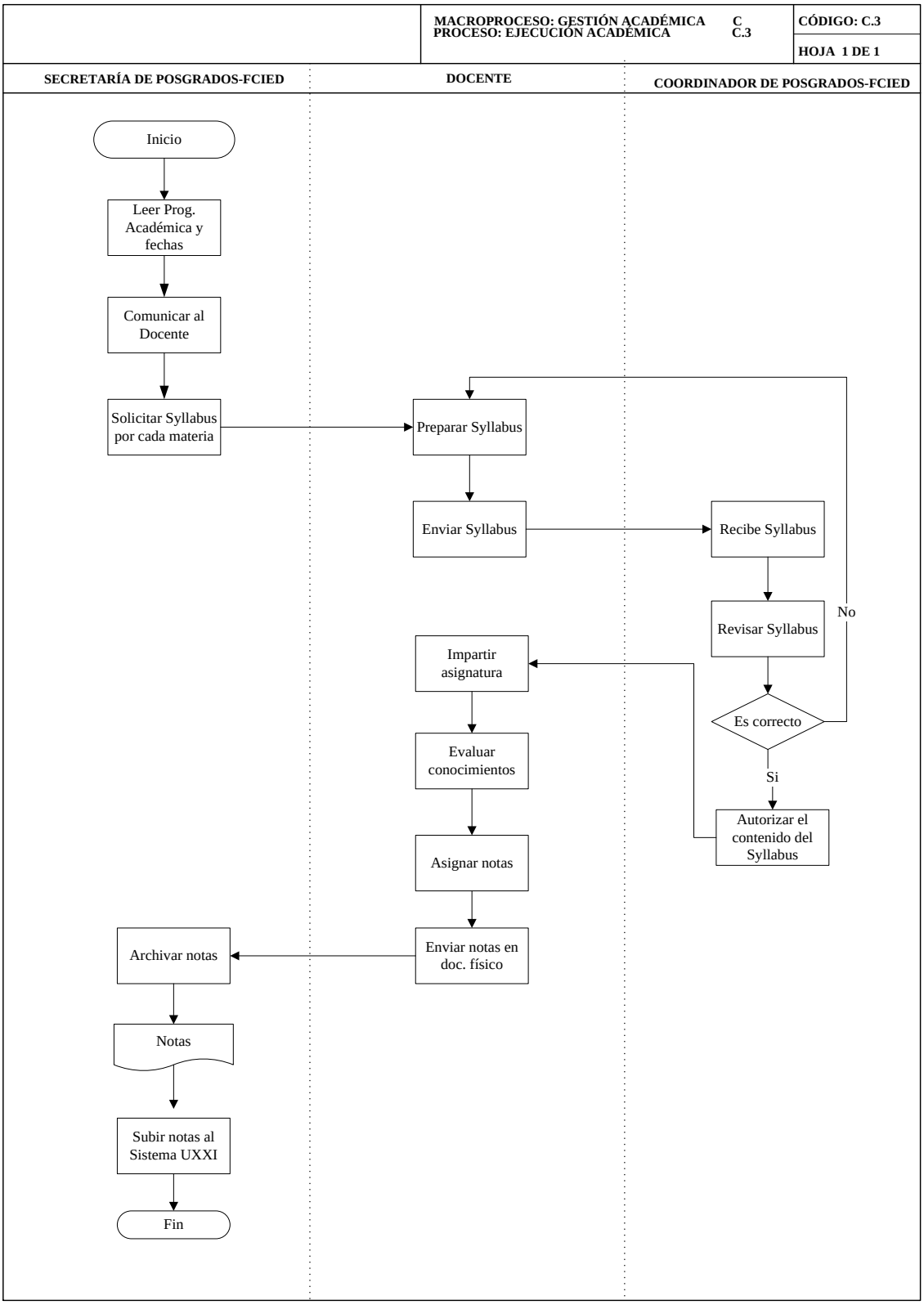


Gráfico 18. Diagrama de Flujo Ejecución Académica
Unidad de Posgrados FCIED

3.2.3.4. Macroproceso: Gestión Estratégica

Dentro de este macroproceso se describen las actividades dentro del área estratégica que debe desarrollar la Coordinación de Posgrados, para lo cual se ha considerado los procesos de Planificación de Programas de Posgrado y Gestión del Talento Humano, los mismos que se describen a continuación:

a) Proceso: Planificación Programas de Posgrado

Código: D.1

Objetivo del proceso: Gestionar la creación de Nuevos Programas de Posgrados para la FCIED de la PUCE y de ser posible en todas las Sedes.

Descripción del proceso:

- Los Responsables de Posgrados de las Facultades de Ciencias de la Educación de las Sedes (Quito, Ibarra, Santo Domingo, Ambato y Esmeraldas), planifican reuniones de trabajo para iniciar con los Proyectos de Posgrado en todas las Sedes de la PUCE.
- Revisan la Guía de Programas de Posgrados del CES y se establecen tareas entre Coordinadores de cada una de las Sedes.

- En algunas de las Sedes se mantienes nuevamente reuniones de trabajo donde se presentan los avances logrados para el Proyecto de Posgrado y cada una de las Sedes necesita incorporar al documento final requerimientos específicos y estudios de pertinencia de cada Sede.
- La Comisión Nueva Universidad PUCE (Comisión de Currículo de Oferta de Posgrados PUCE) brinda la asesoría solicitada por las Sedes para la presentación del documento final, previo a la presentación en el CES.
- Cada una de las Sedes entrega al Consejo de Facultad el Proyecto de Posgrado para la respectiva aprobación.
- Posteriormente el Proyecto final es enviado a la Dirección General Académica para que la Comisión Académica haga las observaciones del caso y emita le informe de aprobación.
- Cuando ha sido aprobado por la Comisión Académica, el Proyecto de Posgrado pasa al Consejo Académico de la PUCE para la aprobación por parte del Señor Rector y Señores Decanos de cada una de las Facultades de la PUCE Quito, es decir, una aprobación interna.
- Finalmente, el Proyecto de Posgrado es enviado al CES para que sea evaluado y aprobado.

Entradas/Salidas



Fuente: Unidad de Posgrados FCIED
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Número de actividades: 17 actividades

Áreas que intervienen: Responsables de Posgrados de la FCIED de las Sedes, Comisión Nueva Universidad PUCE, CES, Dirección General Académica Sede Quito, Consejo Académico Sede Quito.

Diagrama de Flujo:

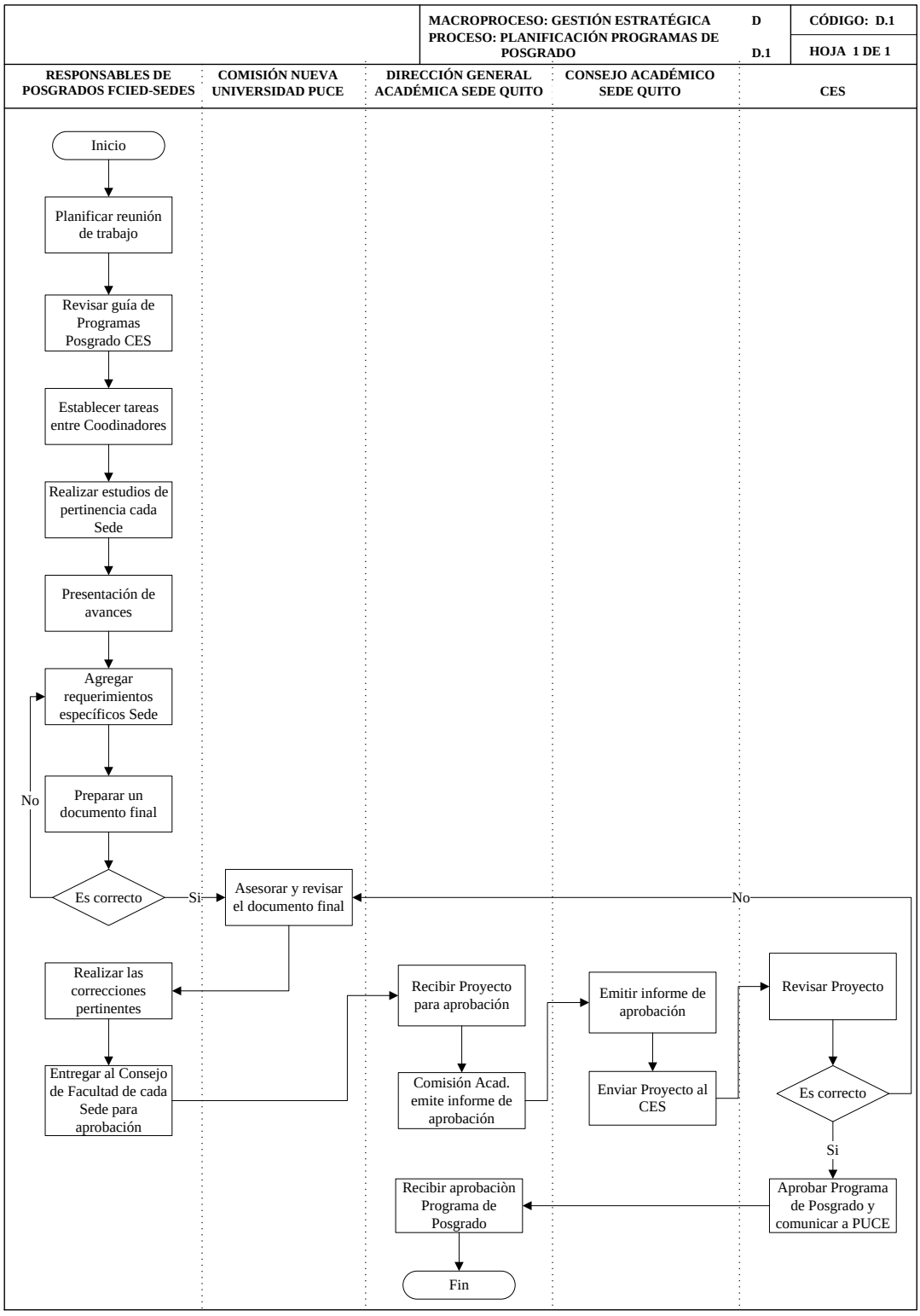


Gráfico 19. Diagrama de Flujo Planificación Programas de Posgrado
Unidad de Posgrados FCIED

b) Proceso: Gestión del Talento Humano

Código: D.2

Objetivo del proceso: Realizar en caso de ser necesario el proceso de selección y contratación de nuevos Docentes, específicamente para cubrir vacantes en la Unidad de Posgrados de la FCIED de la PUCE Matriz Quito.

Descripción del proceso:

- Durante la planificación de la Programación Académica, el Coordinador de Posgrados de la FCIED puede identificar la necesidad de contratar nuevo personal Docente, para lo cual indica a la Secretaría de Posgrados se haga la convocatoria interna vía email, donde se receptarán las Hojas de Vida y se efectuarán las entrevistas por parte de la Coordinación de Posgrados, se elegirá una terna, para tal efecto y se procederá a seleccionar al Docente.
- Luego se envía un requerimiento de Personal Docente a la Dirección Administrativa, donde proceden a revisar la documentación del Docente propuesto y a aprobar la contratación del mismo.
- Desde la Coordinación de Posgrados se envía un alcance a la Programación Académica con la propuesta de que se asigne a determinadas asignaturas al Nuevo Docente.

- La Dirección General Académica procede a revisar la documentación y a enviar el informe de aprobación del Nuevo Docente, para finalmente en la Secretaría de Posgrados se proceda a asignar en el Sistema UXXI al nuevo Docente en la materia pendiente de profesor.

Entradas/Salidas



Fuente: Unidad de Posgrados FCIED
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

Número de actividades: 15 actividades

***Áreas que intervienen*:** Secretaría de Posgrados FCIED, Coordinación de Posgrados FCIED, Dirección Administrativa, Dirección General Académica.

Diagrama de Flujo:

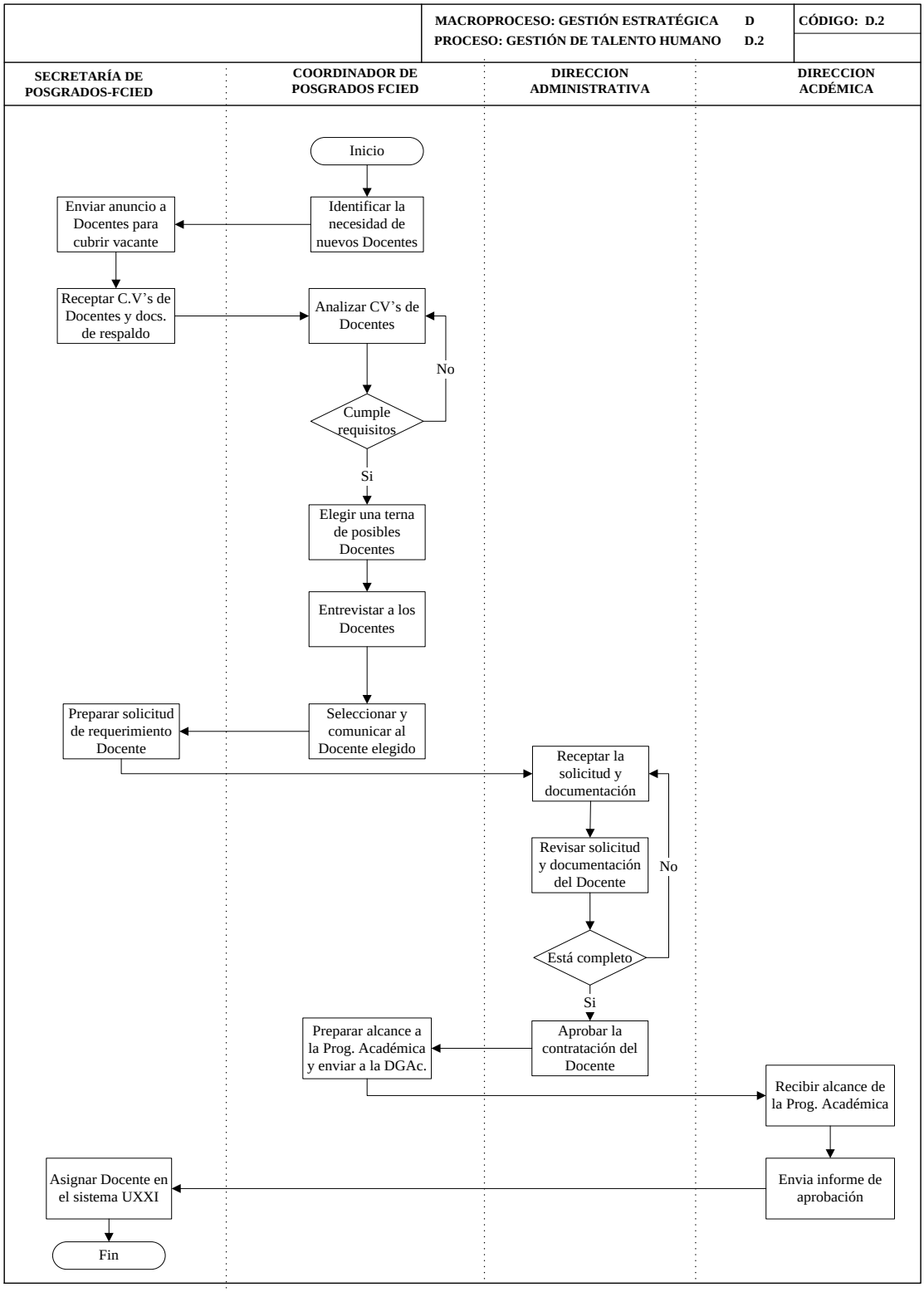


Gráfico 20. Diagrama de Flujo Gestión de Talento Humano
Unidad de Posgrados FCIED

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

4.1. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Una vez que se han identificado y diseñado los procesos de la Unidad de Posgrados de la FCIED, se propone realizar mejoras a los mismos, con base en las Herramientas de Modernización de Harrington descritas en el punto 2.4.5. Se utilizará el mismo Mapa de Procesos, pero se reformulan actividades internas dentro de los procesos.

Las mejoras que se han podido realizar son en algunos de los procesos ya diseñados en el punto 3.2.3. Cabe mencionar que los procesos que se han seleccionado para que tengan una mejora significativa son aquellos en los cuáles se han evidenciado mayor demora, que básicamente se dan en los procesos de Docencia y de Gestión Académica.

Los procesos a ser mejorados son:

- Inscripción
- Aprobación
- Elaboración de tesis de grado
- Programación Académica
- Evaluación Docente

- Ejecución Académica

A continuación se describen los procesos mejorados y la herramienta que se utilizó para tales mejoras.

4.1.1. Proceso mejorado: Inscripción

Código: A.1.1

Problema: En este proceso lo que podemos observar son los siguientes problemas:

1. Para que el aspirante pueda llenar el formulario de datos en la Dirección de Admisiones debe esperar su turno mínimo 10 minutos y a la vez tomarse unos 5 minutos más en llenarlo y entregarlo en esa oficina.
2. El registro de los datos del aspirante nuevamente deben ser registrados en una Base de Datos en la Unidad de Posgrados de la FCIED, lo que ocasiona que se incremente el tiempo del proceso.

Propuesta de mejora

La primera actividad puede mejorarse entregando el formulario de inscripción en la ventanilla de Tesorería, por tanto se puede aprovechar el tiempo de espera en Admisiones, mientras el aspirante va llenando el formulario de datos.

La segunda actividad puede ser mejorada digitalizando el formulario de datos y enviándolo a la Unidad de Posgrados al igual que el Certificado de inscripción, de esa manera se evita duplicación de información y demoras.

Herramienta de mejora utilizada: En este proceso se utilizó dos herramientas de mejoramiento:

1. "Eliminación de la burocracia", al minimizar la demora en la entrega y llenado de datos en el formulario de inscripción que exige la Dirección de Admisiones.
2. "Eliminación de la duplicación", al implementar la digitalización de los formularios o a su vez compartir la información de la Dirección de Admisiones con la Unidad de Posgrados de la FCIED.

Diagrama de flujo mejorado: La representación gráfica del proceso mejorado "Inscripción (A.1.1)", se encuentra a continuación:

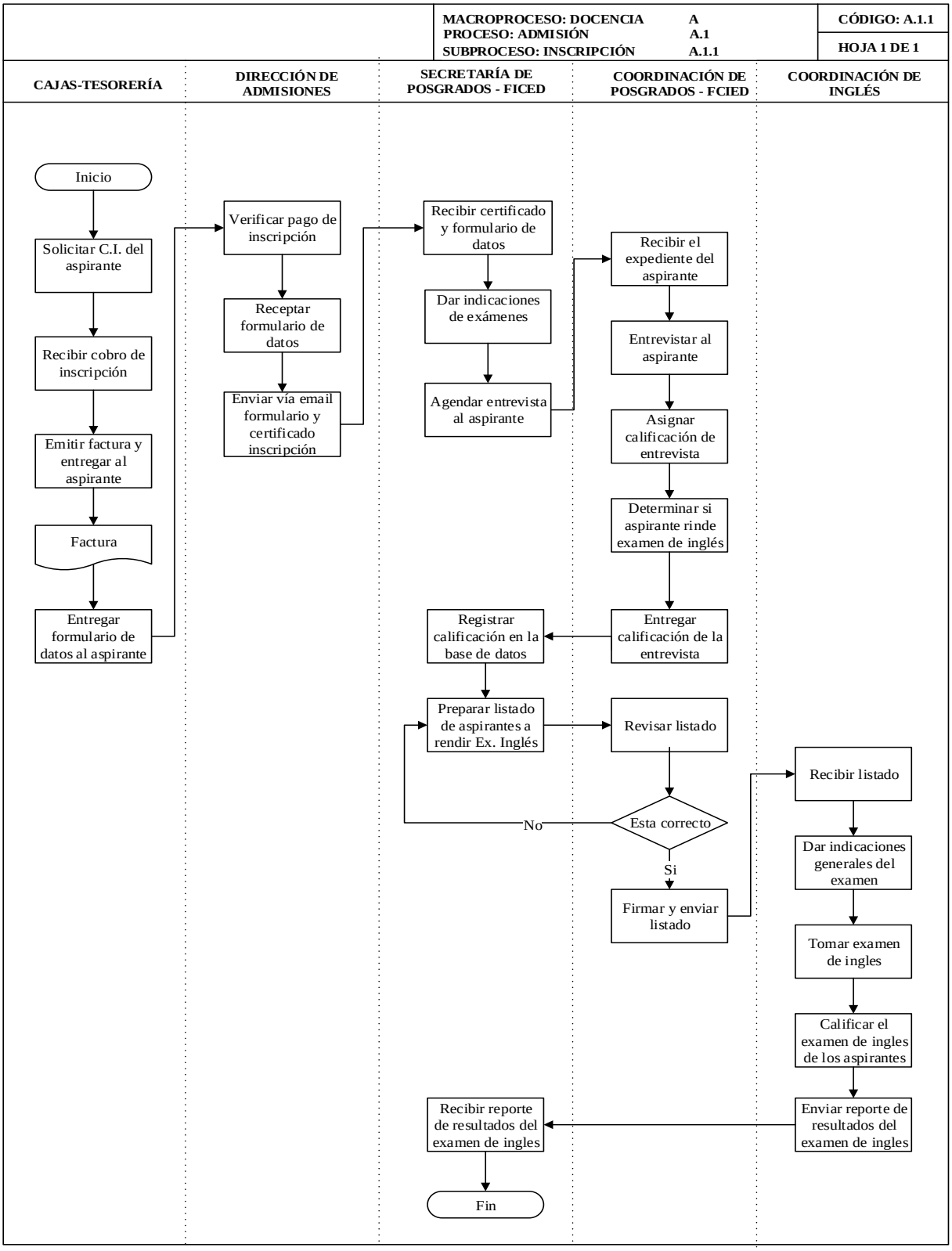


Gráfico 21. Diagrama de Flujo mejorado – Inscripción
Unidad de Posgrados FCIED

4.1.2. Proceso mejorado: Aprobación

Código: A.1.2

Problema: En este proceso lo que podemos observar es el siguiente problema:

Una vez que se tienen los listados de aspirantes aprobados, se debe enviar al Rectorado, y éste a su vez a la Dirección de Estudiantes para que haga la revisión pertinente y aprobación por parte del Señor Rector.

Propuesta de mejora

Esta actividad puede ser mejorada entregando los listados directamente desde el Decanato de la FCIED a la Dirección de Estudiantes, de esta manera se evita la demora en la entrega del listado al Rectorado inicialmente para que luego vaya a la DGE.

Herramienta de mejora utilizada: En este proceso se utilizó la herramienta de mejoramiento “Eliminación de la burocracia”, al minimizar la demora en la entrega de listados de admitidos para la aprobación por parte del Rectorado.

Diagrama de flujo mejorado: La representación gráfica del proceso mejorado “Aprobación (A.1.2)”, se encuentra a continuación:

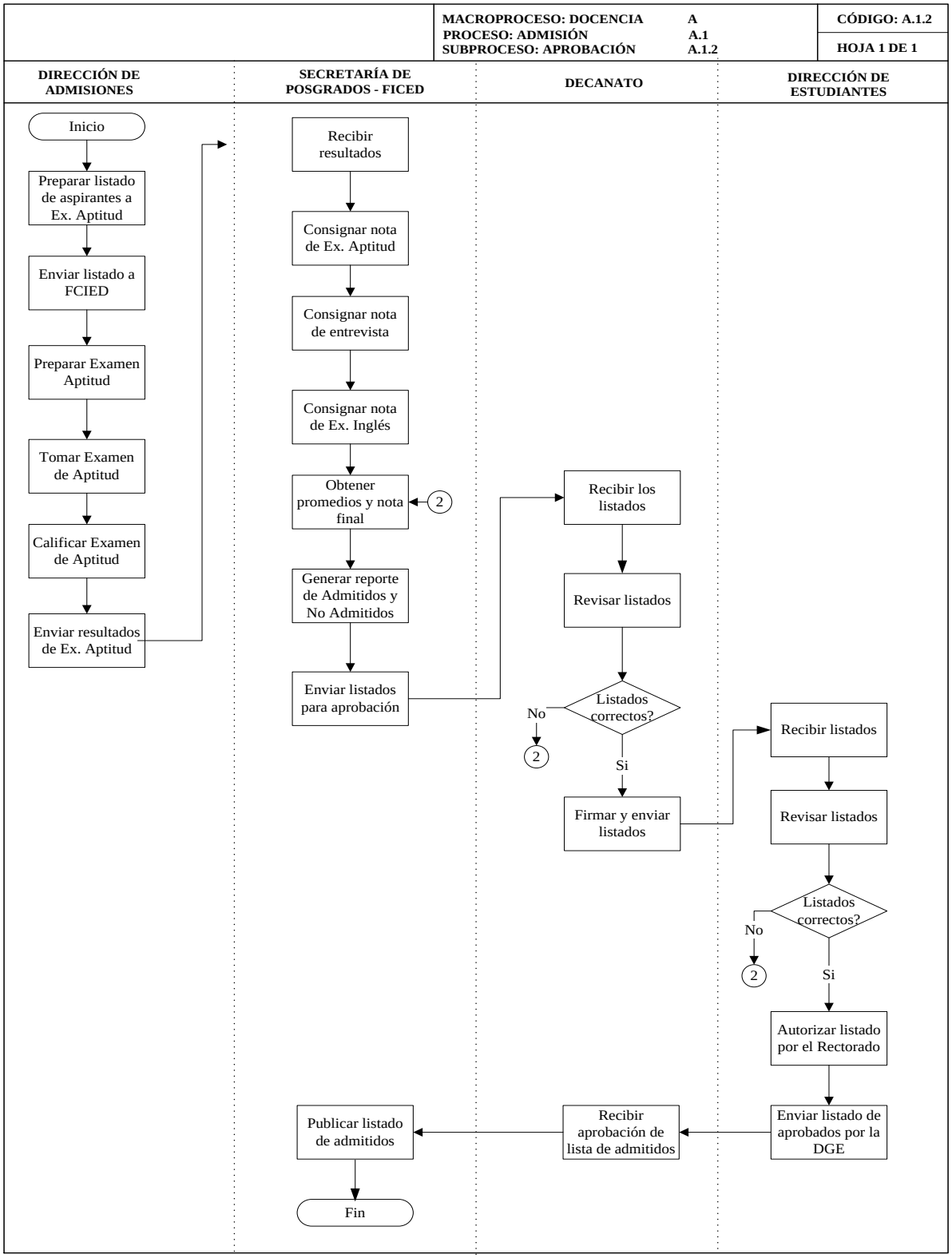


Gráfico 22. Diagrama de Flujo mejorado - Aprobación
Unidad de Posgrados FCIED

4.1.3. Proceso mejorado: Elaboración de tesis de grado

Código: A.3.1

Problema: En este proceso, se evidencia el siguiente problema:

El Coordinador de Posgrados revisa nuevamente el plan de tesis después que el Docente Director ha trabajado en el mismo con el estudiante, posterior a esa revisión se hace la designación de Docentes Lectores.

Propuesta de mejora

Esta actividad podría ser mejorada por parte del Docente Director, quien debe trabajar y revisar el tema y plan de tesis para que el Coordinador únicamente realice la asignación de Docentes lectores, de esta manera se minimiza la demora en la aprobación del plan de tesis.

Herramienta de mejora utilizada: En este proceso se utilizó la herramienta de mejoramiento "Eliminación de la burocracia", al minimizar la demora en la aprobación del plan de tesis, ya que el Docente Director es el responsable de trabajar en el plan como tal y sólo en la Coordinación de Posgrados de la FCIED se asignará a los Docentes Lectores de la Tesis de Maestría.

Diagrama de flujo mejorado: La representación gráfica del proceso mejorado "Elaboración de tesis de grado (A.3.1)", se encuentra a continuación:

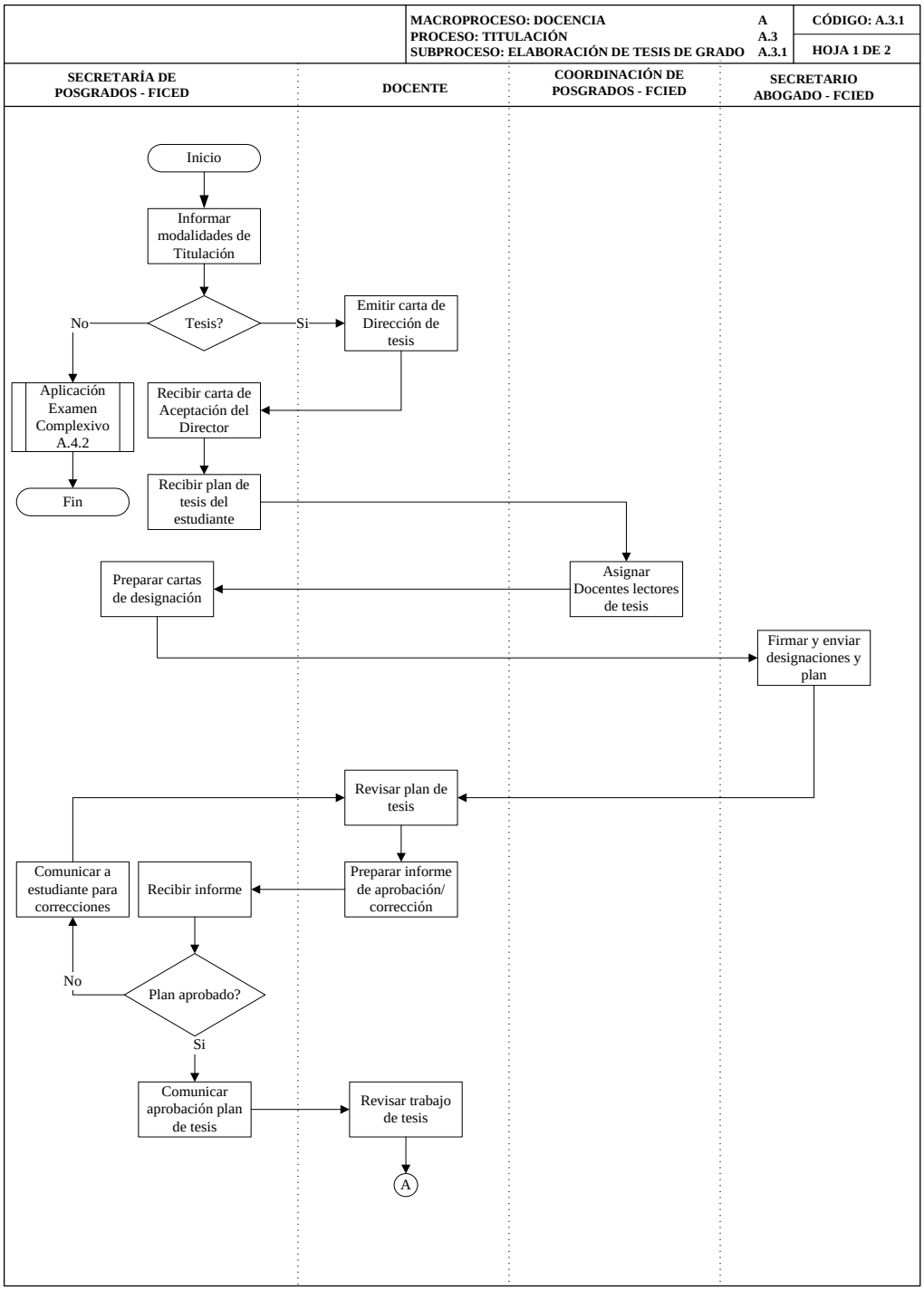


Gráfico 23. Diagrama de Flujo mejorado - Elaboración de Tesis de Grado
Unidad de Posgrados FCIED

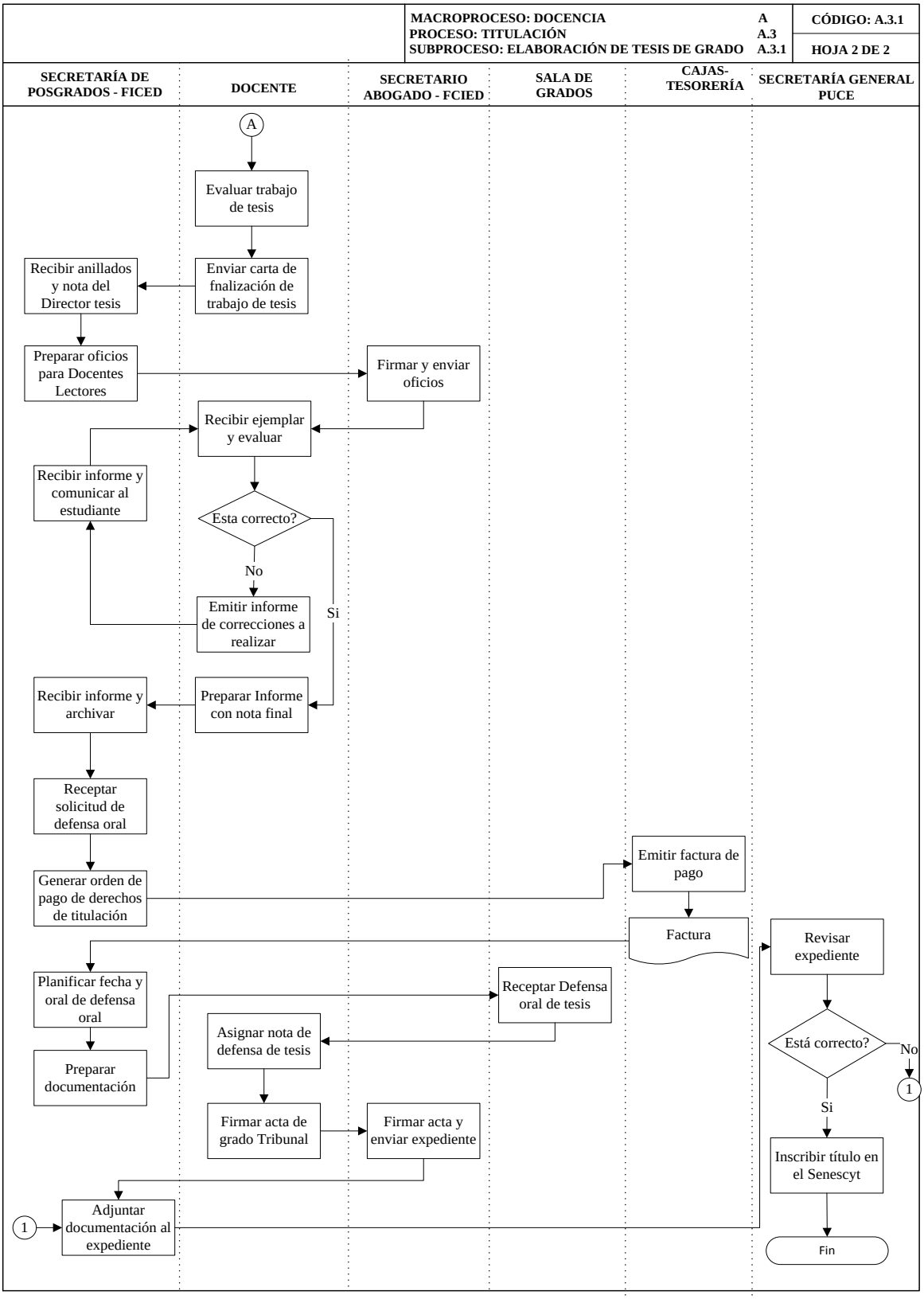


Gráfico 23 (cont.) Diagrama de Flujo mejorado - Elaboración de Tesis de Grado
Unidad de Posgrados FCIED

4.1.4. Proceso mejorado: Programación Académica

Código: C.1

Problema: En este proceso, se evidencia el siguiente problema:

Luego de que la Programación Académica es sometida a aprobación por parte del Consejo de Facultad, se emite un informe por el Secretario Abogado y es enviado a la Unidad de Posgrados y nuevamente desde esta dependencia académica se hace un oficio para enviarse a la Dirección General Académica (DGA), pero se vuelve a solicitar la firma del Secretario Abogado.

Propuesta de mejora

Cuando la Programación Académica es aprobada por Consejo de Facultad, el Secretario Abogado debe enviar directamente el oficio solicitando la aprobación a la DGA. Adicionalmente, si la aprobación se la hace lo más pronto posible por parte del Consejo de Facultad esto beneficiaría para que la aprobación por parte de la DGA también sea breve.

Herramienta de mejora utilizada: En este proceso se utilizó la herramienta de mejoramiento “Eliminación de la burocracia”, al minimizar la demora en la petición de aprobación de la Programación Académica por parte de la DGA ya que la petición la haría directamente el Secretario Abogado.

Diagrama de flujo mejorado: La representación gráfica del proceso mejorado "Programación Académica (C.1)", se encuentra seguidamente:

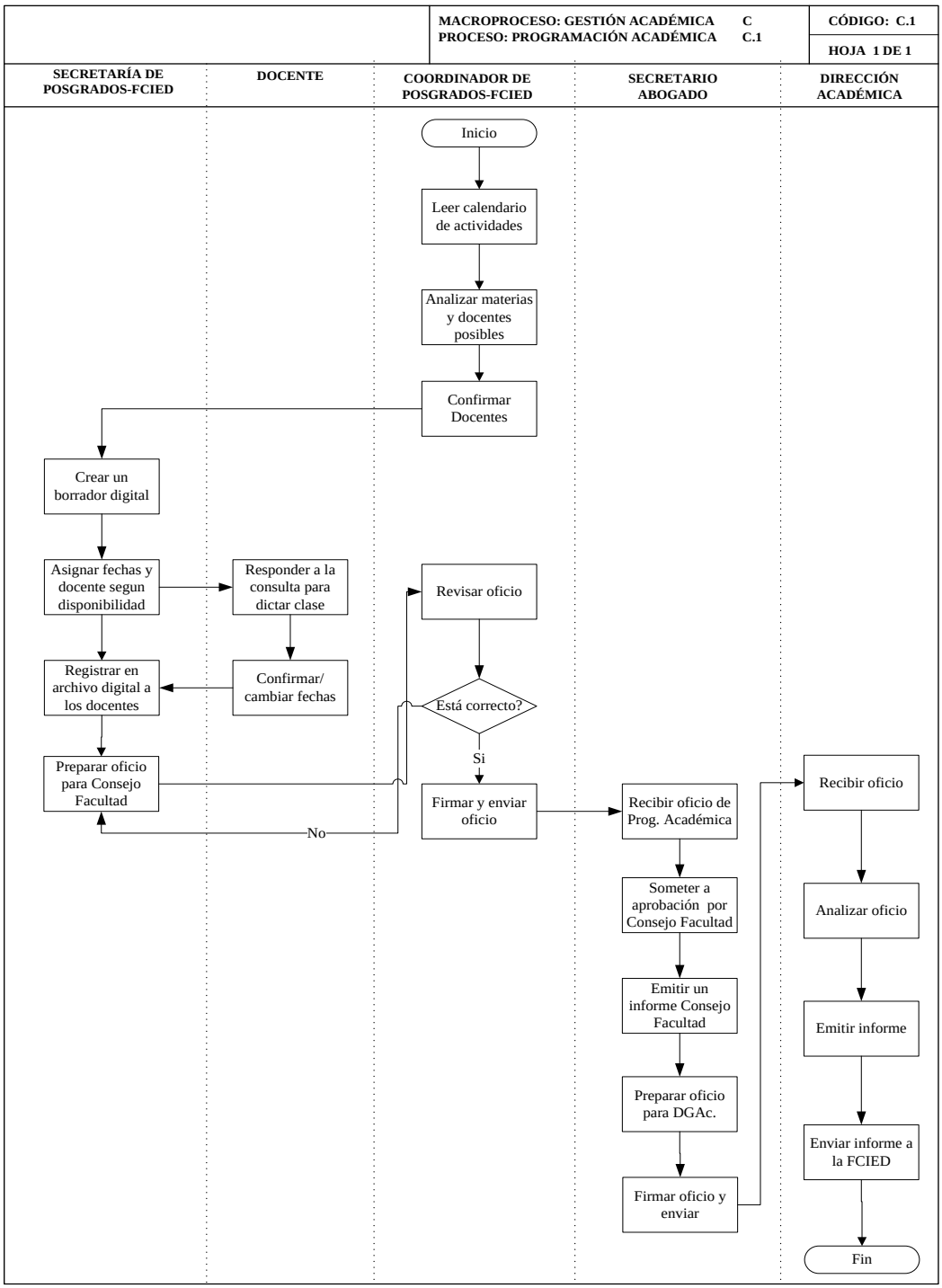


Gráfico 24. Diagrama de Flujo mejorado - Programación Académica
Unidad de Posgrados FCIED

4.1.5. Proceso mejorado: Evaluación Docente

Código: C.2

Problema: En este proceso, se evidencia el siguiente problema:

Después de recibir las respuestas a la Evaluación Docente, se genera links de resultados, los mismos que son enviados vía email al Coordinador de Posgrados para que proceda a la revisión respectiva y tome las decisiones del caso.

Propuesta de mejora

Se está utilizando una herramienta que permite la recepción de respuestas y tabulación automática de resultados, por tanto se debería dar el acceso directo mediante nombre de usuario y contraseña al Coordinador de Posgrados, para que él a su vez ingrese directamente a todas las Evaluaciones Docentes y evalúe los resultados obtenidos en cualquier momento sin necesidad de que la Secretaría de Posgrados le envíe constantemente los links de evaluación.

Herramienta de mejora utilizada: En este proceso se utilizó la herramienta de mejoramiento "Automatización y/o mecanización", al automatizar las evaluaciones y a su vez se generen automáticamente los resultados, pero también se permite al Coordinador de Posgrados ingresar con usuario y contraseña a toda la base de datos que guarda la información referente a Evaluación Docente y de esta manera tiene

acceso directo a toda la información de todos los docentes en todos los períodos académicos.

Diagrama de flujo mejorado: La representación gráfica del proceso mejorado “Evaluación Docente (C.2)”, se encuentra a continuación:

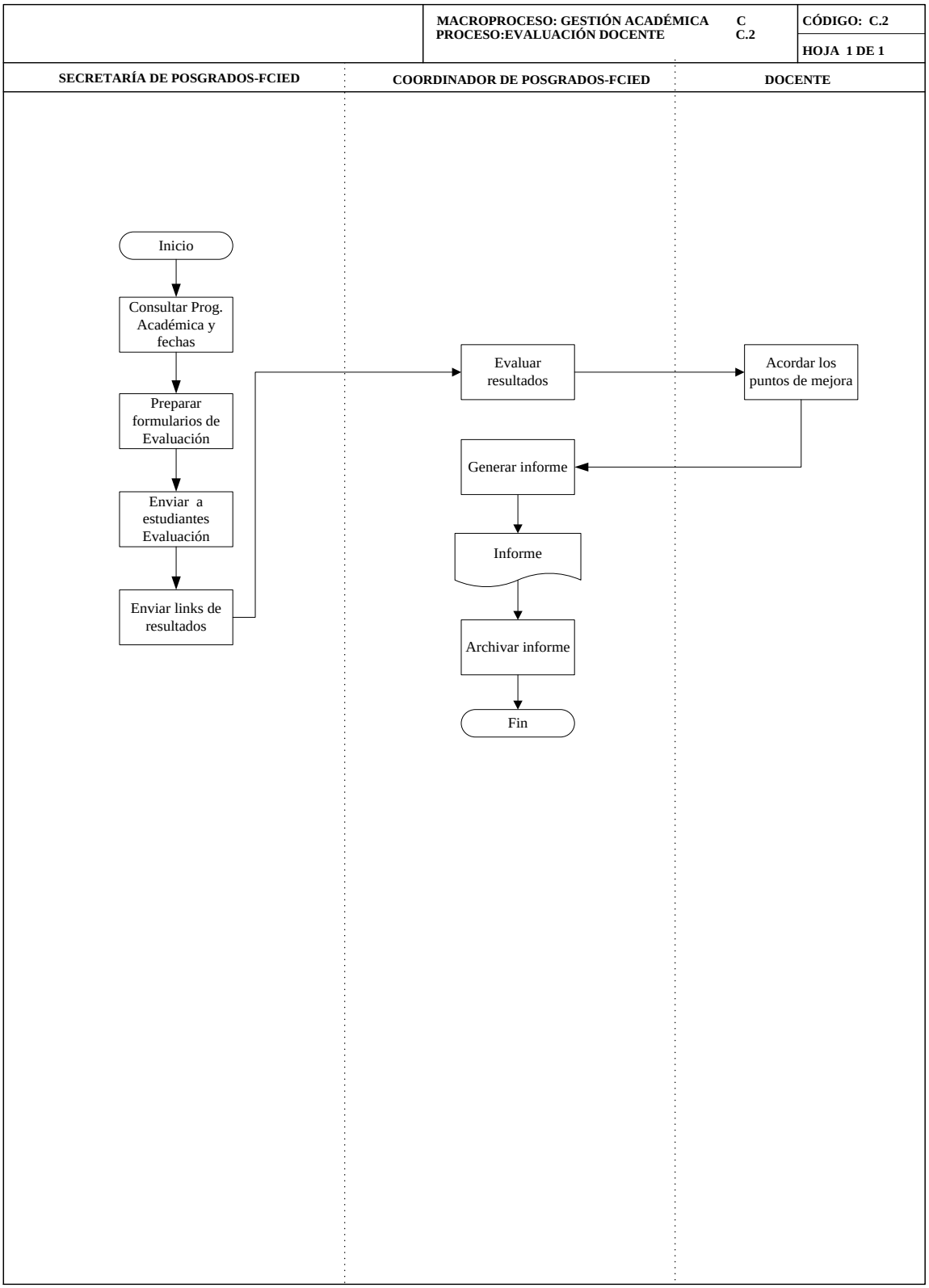


Gráfico 25.Diagrama de Flujo mejorado - Evaluación Docente
Unidad de Posgrados FCIED

4.1.6. Proceso mejorado: Ejecución Académica

Código: C.3

Problema: En este proceso, se evidencia el siguiente problema:

El Docente no está registrando directamente la nota en el Sistema UXXI, lo que origina retraso incluso en la entrega del reporte físico de notas a la Unidad de Posgrados.

Propuesta de mejora

Esta actividad podría ser mejorada por parte del Docente, ingresando directamente las notas al sistema UXXI e imprimiendo o enviando vía e-mail el reporte de notas directamente desde el sistema para luego ser enviado a la Unidad de Posgrados.

Herramienta de mejora utilizada: En este proceso se utilizó la herramienta de mejoramiento “Eliminación de la burocracia”, al minimizar la demora en la entrega de notas ya que el Docente las ingresa directamente en el sistema UXXI.

Diagrama de flujo mejorado: La representación gráfica del proceso mejorado “Ejecución Académica (C.3)”, se encuentra a continuación:

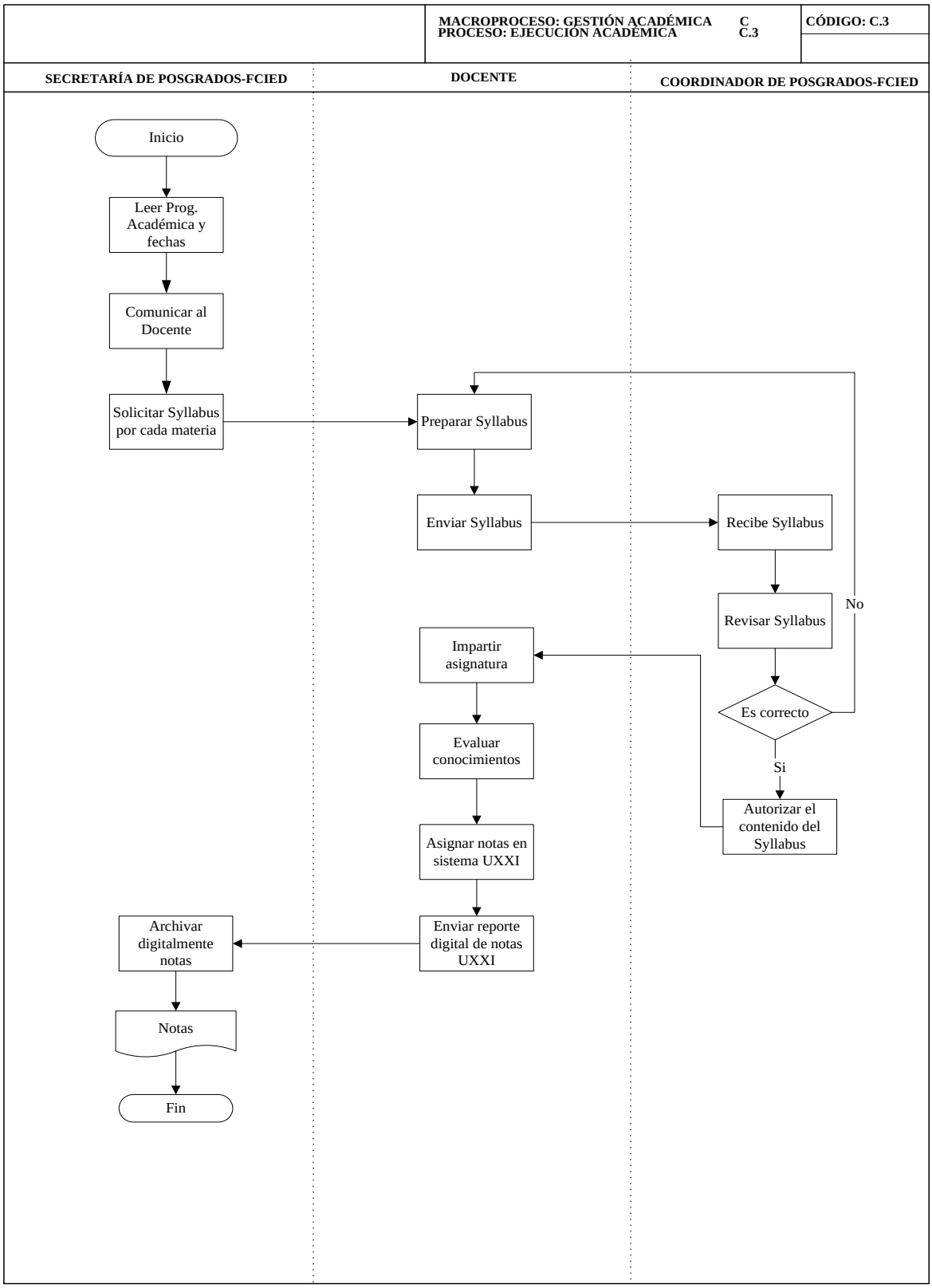


Gráfico 26. Diagrama de Flujo mejorado – Ejecución Académica
Unidad de Posgrados FCIED

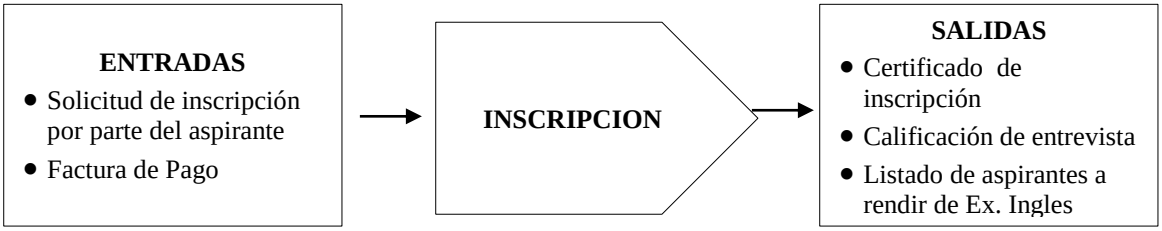
4.2. PROPUESTA DE MEDICIÓN Y CONTROL DE PROCESOS

En la presente investigación se proponen detallar las entradas y salidas, los recursos utilizados y los controles e indicadores para todos los procesos que se diseñaron en el punto 3.2.3

4.2.1. Medición y Control Subproceso: Inscripción

Código: A.1.1

Entradas/Salidas:



RECURSOS			
PERSONAL	**INFRAESTRUCTURA**	**EQUIPOS**	**FINANCIEROS E INSUMOS**
Cajas, Secretarias, Coordinadores	N/A	Computadoras, escáneres	Internet

CONTROLES		
REGISTROS	**INDICADORES**	**REQUISITOS LEGALES**
Factura de pago de inscripción Solicitud de inscripción	Tiempo promedio para inscribir a un aspirante	N/A

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

FICHA INDICADOR				
REFERENCIA: Proceso A.1.1	**CODIGO FICHA**: F1-A.1.1			
RESULTADO ESPERADO: 30 minutos por aspirante inscrito				
Nombre del Indicador	**Definición**	**Objetivo**	**Cálculo**	**Periodicidad**
Tiempo promedio para inscribir a un aspirante	Es el tiempo que toma el personal de la PUCE en inscribir a un aspirante a la Maestría.	Procurar que el proceso de inscripción de un aspirante se realice en el menor tiempo posible	$\left(\frac{\text{Tiempo promedio de inscripción}}{\text{1 aspirante inscrito}}\right)$	Semestral por 5 días

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

4.2.2. Medición y Control Subproceso: Aprobación

Código: A.1.2

Entradas/Salidas:



RECURSOS			
PERSONAL	**INFRAESTRUCTURA**	**EQUIPOS**	**FINANCIEROS E INSUMOS**
Secretarias, Decano, Rectorado, Dirección General de Estudiantes	Aulas	Computadoras	Papelería

CONTROLES		
REGISTROS	**INDICADORES**	**REQUISITOS LEGALES**
Certificados de inscripción Factura Exámenes escritos Resultados de exámenes	% de aspirantes que superaron el puntaje mínimo de ingreso	N/A

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

FICHA INDICADOR				
REFERENCIA: Proceso A.1.2		**CODIGO FICHA**: F1-A.1.2		
RESULTADO ESPERADO: Esperar que el 100% de aspirantes aprueben el proceso				
Nombre del Indicador	**Definición**	**Objetivo**	**Cálculo**	**Periodicidad**
% de aspirantes que superaron el puntaje mínimo de ingreso	Es el porcentaje de aspirantes que lograron alcanzar el puntaje mínimo de ingreso	Esperar que todos los aspirantes logren aprobar el proceso de admisión	$\left(\frac{\#\text{ de estudiantes aprobados}}{\#\text{ total de inscritos}}\right) * 100$	Semestral

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

4.2.3. Medición y Control Proceso: Matriculación

Código: A.2

Entradas/Salidas:



RECURSOS			
PERSONAL	**INFRAESTRUCTURA**	**EQUIPOS**	**FINANCIEROS E INSUMOS**
Secretarias, Decano, Rectorado, Dirección General de Estudiantes	Aulas	Computadoras	Papelería

CONTROLES		
REGISTROS	**INDICADORES**	**REQUISITOS LEGALES**
Listados de aspirantes aprobados Registro de estudiante sistema UXXI Hoja de créditos	% de estudiantes matriculados respecto de los aprobados	N/A

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

FICHA INDICADOR				
REFERENCIA: Proceso A.2		**CODIGO FICHA**: F1-A.2		
RESULTADO ESPERADO: Esperar que el 100% de estudiantes aprobados se matriculen				
Nombre del Indicador	**Definición**	**Objetivo**	**Cálculo**	**Periodicidad**
% de estudiantes matriculados respecto de los aprobados	Es el porcentaje de aspirantes que aprobaron el proceso de ingreso y se matricularon	Esperar que todos los aspirantes aprobados se matriculen	$\left(\frac{\#\text{ de estudiantes matriculados}}{\#\text{ total de estudiantes aprobados}}\right) * 100$	Semestral

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

4.2.4. Medición y Control Subproceso: Elaboración Tesis de Grado

Código: A.3.1

Entradas/Salidas:



RECURSOS			
PERSONAL	**INFRAESTRUCTURA**	**EQUIPOS**	**FINANCIEROS E INSUMOS**
Secretarias, Docentes, Coordinador, Secretario Abogado, Cajas	Biblioteca	Computadoras, copiadoras	Suministros de oficina

CONTROLES		
REGISTROS	**INDICADORES**	**REQUISITOS LEGALES**
• Aprobación Plan de tesis • Notas trabajo de titulación • Informes de Docentes • Pago de derechos de titulación	% de graduados semestralmente respecto del número de estudiantes nuevos que ingresan	• Reglamento General de Grados

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

FICHA INDICADOR				
REFERENCIA: Proceso A.3.1		**CODIGO FICHA**: F1-A.3.1		
RESULTADO ESPERADO: Esperar un 75% de graduados con tesis respecto del número de alumnos nuevos que ingresan semestralmente				
Nombre del Indicador	**Definición**	**Objetivo**	**Cálculo**	**Periodicidad**
% de graduados semestralmente respecto del número de estudiantes nuevos que ingresan	Es el porcentaje de estudiantes que se han graduado respecto del porcentaje de alumnos nuevos que ingresan	Esperar que el número de graduados sea igual o mayor al número de estudiantes nuevos que ingresan semestralmente	$\frac{\text{Número de estudiantes graduados con tesis}}{\text{Número total de estudiantes nuevos}} * 100$	Semestral

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

4.2.5. Medición y Control Subproceso: Aplicación Examen Complexivo

Código: A.3.2

Entradas/Salidas:



RECURSOS			
PERSONAL	**INFRAESTRUCTURA**	**EQUIPOS**	**FINANCIEROS E INSUMOS**
Secretarias, Docentes, Coordinador, Cajas, Secretario General y de Facultad	Centro de Cómputo	Computadoras, copiadoras	Suministros de oficina

CONTROLES		
REGISTROS	**INDICADORES**	**REQUISITOS LEGALES**
• Listado de Aprobados Examen Complexivo • Notas de Docentes Caso de Estudio • Pago de derechos Examen Complexivo	% de aprobados Examen Complexivo respecto del total de inscritos	• Reglamento General de Grados • Nota mínima de aprobación 35/50 puntos

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

FICHA INDICADOR				
REFERENCIA: Proceso A.3.2		**CODIGO FICHA**: F1-A.3.2		
RESULTADO ESPERADO: Esperar que aprueben el 100% de inscritos a Examen Complexivo				
Nombre del Indicador	**Definición**	**Objetivo**	**Cálculo**	**Periodicidad**
% de aprobados Examen Complexivo respecto del total de inscritos	Es el porcentaje de estudiantes que logró aprobar el Examen Complexivo respecto del tola de inscritos	Esperar que el número de aprobados sea igual al número de inscritos a Examen Complexivo	$\left(\frac{\#\text{ de Estudiantes aprobados}}{\#\text{ total de Estudiantes inscritos}}\right) * 100$	Trimestral

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

4.2.6. Medición y Control Proceso: Emisión de Certificados

Código: B.1

Entradas/Salidas:



RECURSOS			
PERSONAL	**INFRAESTRUCTURA**	**EQUIPOS**	**FINANCIEROS E INSUMOS**
Secretarias de Facultad y Secretaría de Posgrados	N/A	Computadoras, impresora	Suministros de oficina Presupuesto de Maestría

CONTROLES		
REGISTROS	**INDICADORES**	**REQUISITOS LEGALES**
• Solicitud de trámite	% de despacho de solicitudes	N/A

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

FICHA INDICADOR				
REFERENCIA: Proceso B.1		**CODIGO FICHA**: F1-B.1		
RESULTADO ESPERADO: Esperar que se despachen el 100% de solicitudes de trámite				
Nombre del Indicador	**Definición**	**Objetivo**	**Cálculo**	**Periodicidad**
% de despacho de solicitudes	Es el porcentaje de solicitudes despachadas respecto del total de solicitudes recibidas	Esperar que se despachen el 100% de solicitudes recibidas	$\left(\frac{\#\text{ de Solicitudes despachadas}}{\#\text{ total de Solicitudes recibidas}}\right) * 100$	Cada 48 horas

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

4.2.7. Medición y Control Proceso: Gestión de Pagos a Docentes

Código: B.2

Entradas/Salidas:



RECURSOS			
PERSONAL	**INFRAESTRUCTURA**	**EQUIPOS**	**FINANCIEROS E INSUMOS**
Secretaria y Coordinador de Posgrados, Decanato	N/A	Computadoras, impresora	• Suministros de oficina • Facturas • Presupuesto de Maestría

CONTROLES		
REGISTROS	**INDICADORES**	**REQUISITOS LEGALES**
• Factura autorizada por el SRI • Oficios para trámite de pagos • Retenciones en la Fuente	% facturas tramitadas con éxito	• Facturas autorizadas por el SRI • Contrato del Docente firmado con la PUCE

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

FICHA INDICADOR				
REFERENCIA: Proceso B.2		**CODIGO FICHA**: F1-B.2		
RESULTADO ESPERADO: Esperar que el 100% de facturas sean procesadas con éxito				
Nombre del Indicador	**Definición**	**Objetivo**	**Cálculo**	**Periodicidad**
% facturas tramitadas con éxito	Es el porcentaje de facturas que no ha sido devueltas y se han tramitado con éxito para el pago a Docentes	Esperar que no se devuelva ninguna factura	$\left(1 - \frac{\#\text{ de Facturas devueltas}}{\#\text{ total de Facturas enviadas}}\right) * 100$	Quincenal

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

4.2.8. Medición y Control Proceso: Programación Académica

Código: C.1

Entradas/Salidas:



RECURSOS			
PERSONAL	**INFRAESTRUCTURA**	**EQUIPOS**	**FINANCIEROS E INSUMOS**
Secretarias de Facultad, Docentes, Dirección General Académica, Coordinación de Posgrados	Sistema UXXI	Computadoras, impresora, copiadora	Suministros de oficina

CONTROLES		
REGISTROS	**INDICADORES**	**REQUISITOS LEGALES**
• Calendario del Ciclo académico • Programación Académica aprobada por Consejo de Facultad • Programación Académica aprobada y ratificada por la Dirección General Académica • Materias asignadas a Docentes en el UXXI	% Nivel de aceptación para dictar clases	N/A

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

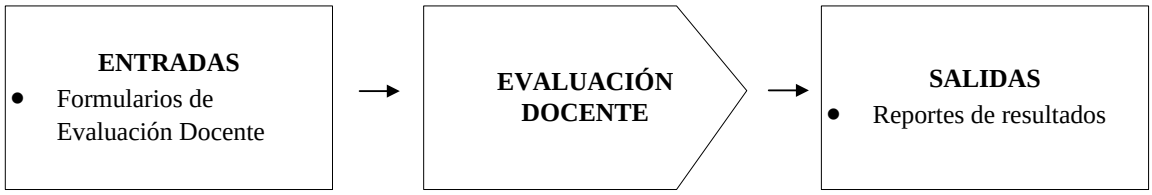
FICHA INDICADOR				
REFERENCIA: Proceso C.1		**CODIGO FICHA**: F1-C.1		
RESULTADO ESPERADO: Esperar que el 100% de consultas a Docentes sean aceptadas				
Nombre del Indicador	**Definición**	**Objetivo**	**Cálculo**	**Periodicidad**
% Nivel de aceptación para dictar clases	Es el nivel de aceptación de los Docentes para dictar clases en las fechas y horas propuestas	Esperar que el 100% de Docentes consultados acepte las fechas y horas programadas para dictar clases	$\left(\frac{\#\text{ de Consultas aceptadas}}{\#\text{ total de Consultas realizadas}}\right) * 100$	Semestral

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

4.2.9. Medición y Control Proceso: Evaluación Docente

Código: C.2

Entradas/Salidas:



RECURSOS			
PERSONAL	**INFRAESTRUCTURA**	**EQUIPOS**	**FINANCIEROS E INSUMOS**
Coordinación de Posgrados y Docentes	Google Forms	Computadoras, impresora, copiadora	Suministros de oficina Internet

CONTROLES		
REGISTROS	**INDICADORES**	**REQUISITOS LEGALES**
• Base de Datos digital de Evaluaciones a Docentes • Reportes digitales de resultados por Docente	% Nivel de satisfacción Docente	N/A

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

FICHA INDICADOR				
REFERENCIA: Proceso C.2		**CODIGO FICHA**: F1-C.2		
RESULTADO ESPERADO: Esperar que el 100% de Docentes contratados cumplan con el nivel de satisfacción				
Nombre del Indicador	**Definición**	**Objetivo**	**Cálculo**	**Periodicidad**
% Nivel de satisfacción Docente	Es el nivel de satisfacción con los Docentes que han dictado clases	Esperar que la satisfacción con los docentes contratados sean del 100%	$\left(1 - \frac{\#\text{ de Docentes contactados}}{\#\text{ de Docentes contratados}}\right) * 100$	Mensual

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

4.2.10. Medición y Control Proceso: Ejecución Académica

Código: C.3

Entradas/Salidas:



RECURSOS			
PERSONAL	**INFRAESTRUCTURA**	**EQUIPOS**	**FINANCIEROS E INSUMOS**
Coordinación de Posgrados y Docentes	Aulas Plataforma Moodle Sistema UXXI	Computadoras, proyectores, copiadora	Suministros de oficina

CONTROLES		
REGISTROS	**INDICADORES**	**REQUISITOS LEGALES**
• Programación Académica aprobada por la DGAcad. • Syllabus por cada asigantura • Registro de Asistencia de Docentes • Docentes asignados en el UXXI • Notas registradas de estudiantes en el UXXI	% Cumplimiento en la entrega de Syllabus	Reglamento General de Personal Académico

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

FICHA INDICADOR				
REFERENCIA: Proceso C.3		**CODIGO FICHA**: F1-C.3		
RESULTADO ESPERADO: Esperar que el 100% de Docentes contratados cumplan con el nivel de satisfacción				
Nombre del Indicador	**Definición**	**Objetivo**	**Cálculo**	**Periodicidad**
% Cumplimiento en la entrega de Syllabus	Es el % de cumplimiento en la entrega de Syllabus por parte de los Docentes	Esperar que el 100% de Docentes entregue el Syllabus antes del inicio de semestre	$\left(\frac{\#\text{ de Syllabus recibidos}}{\#\text{ de Asignaturas a dictarse}}\right) * 100$	Semestral

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

4.2.11. Medición y Control Proceso: Planificación Programas de Posgrado

Código: D.1

Entradas/Salidas:



RECURSOS			
PERSONAL	**INFRAESTRUCTURA**	**EQUIPOS**	**FINANCIEROS E INSUMOS**
Coordinadores de Posgrados Matriz Quito y Sedes, DGAc. Matriz Quito, Consejo Académico Matriz Quito	N/A	Computadoras, proyectores, copiadora	Suministros de oficina Presupuesto Maestría

CONTROLES		
REGISTROS	**INDICADORES**	**REQUISITOS LEGALES**
• Actas de reuniones • Presentación de avances del Proyecto en archivo físico y digital • Comunicados electrónicos • Proyecto de Programa de Posgrado Aprobado por la PUCE y CES	% de Efectividad en la aprobación de Proyectos de Posgrado	Guías de Programas de Posgrado CES

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

FICHA INDICADOR				
REFERENCIA: Proceso D.1		**CODIGO FICHA**: F1-D.1		
RESULTADO ESPERADO: Esperar que un 50% de los Programas de Posgrados enviados al CES sean aprobados				
Nombre del Indicador	**Definición**	**Objetivo**	**Cálculo**	**Periodicidad**
% de Efectividad en la aprobación de Proyectos de Posgrado	Es el % de efectividad para lograr que los Programas de Posgrado sean aprobados por el CES	Lograr que un 50% de los Proyectos de Posgrados enviados al CES sean aprobados #	$\left(\frac{\text{Num. de Programas de Posgrados aprobados por el CES}}{\text{Num. de Programas de Posgrados enviados al CES}}\right) * 100$	Bienal

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

4.2.12. Medición y Control Proceso: Gestión del Talento Humano

Código: D.2

Entradas/Salidas:



RECURSOS			
PERSONAL	**INFRAESTRUCTURA**	**EQUIPOS**	**FINANCIEROS E INSUMOS**
Coordinación de, Dirección General Académica y Dirección General Administrativa	Sistema UXXI	Computadoras, escaner, copiadora	Suministros de oficina

CONTROLES		
REGISTROS	**INDICADORES**	**REQUISITOS LEGALES**
• Alcance de la Programación Académica de Maestría aprobada por el Consejo de Facultad y por la Dirección General Académica. • Solicitud de requerimiento de Docente • Asignación del Docente en el Sistema UXXI	% de contratación de nuevos Docentes	Firma de Contrato por Servicios profesionales Reglamento General de Personal Académico

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

FICHA INDICADOR				
REFERENCIA: Proceso D.2		**CODIGO FICHA**: F1-D.2		
RESULTADO ESPERADO: Lograr que un 75% de la Planta Docente esté cubierta				
Nombre del Indicador	**Definición**	**Objetivo**	**Cálculo**	**Periodicidad**
% de contratación de nuevos Docentes	Es el % de Docentes nuevos que se deben contratar en el presente semestre	Lograr que el 75% de la planta Docente esté cubierta	$\left(\frac{\text{\# de materias faltante de Docente}}{\text{Total de materias a impartirse en presente semestre}}\right) * 100$	Semestral

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Verónica Sarango Salazar

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- En la actualidad la Unidad de Posgrados carece de un Direccionamiento estratégico lo que ocasiona una falta de claridad hacia dónde se dirige esta dependencia académica.
- En la Unidad de Posgrados falta un manual o guía de procesos que permita identificar de manera clara y precisa las actividades y tareas que se realizan en esta Unidad Académica, sobre todo para el personal nuevo que se incorpore a esta dependencia.
- En la presente investigación se diseñó diagramas de flujo de procesos, los mismos que muestran gráficamente las actividades que se desarrollan en esta Unidad Académica, permitiendo una mejor comprensión del trabajo que se realiza en la Unidad de Posgrados.
- En el análisis de los procesos y subprocesos se pudo identificar que ciertas actividades son redundantes aunque hay que precisar que al ser una Unidad Académica se necesitan de ciertas formalidades sobre todo de tipo legal, las mismas que en ciertas ocasiones pueden ser vistas como burocracia.
- En la Unidad de Posgrados no se cuenta con indicadores de medición y control, por tanto los que se proponen en el capítulo 4 pueden ser considerados como punto de partida, con el fin de brindar un mejor servicio a clientes internos y externos.

- En la presente investigación se ha podido identificar de manera precisa cuales son los procesos claves que se desarrollan en esta Unidad Académica, y en cuáles hay que enfocarse procurando que sean mejorados, sobre todo aquellos que generan mucha tramitología.

5.2. RECOMENDACIONES

- El cumplimiento de tiempos y plazos por parte de otras áreas o dependencias de la PUCE a requerimientos solicitados desde esta Unidad Académica.
- La creación de un manual de procedimientos, el mismo que pueda servir como una guía de inducción más detallada y precisa de todos los procesos que se desarrollan en esta Unidad Académica.
- La automatización de algunas de las actividades desarrolladas en la Unidad de Posgrados de la FCIED y dependencias vinculadas a la misma, con el objetivo de que se pueden mejorar tiempos y brindar una mejor atención tanto al cliente interno como externo.
- La implementación de los procesos mejorados ya que los tiempos de espera de información en la Unidad de Posgrados de la FCIED bajarían sustancialmente porque se reduciría en gran medida la burocracia que llegan a presentarse en ciertas partes de los procesos.
- La misión, visión y valores propuestos para la Unidad de Posgrados de la FCIED deben ser conocidas por el personal Docente y Administrativo de la Facultad, permitiendo que puedan identificarse con la razón de ser de la Unidad Académica y el horizonte a donde se dirige la misma.
- La rotación de personal en la Unidad de Posgrados de la FCIED se debe evitar ya que puede suceder que algunos Proyectos de Posgrado en los que se han venido trabajando no lleguen a su culminación, ocasionando que no se puedan ofrecer nuevos Programas de Maestría a la comunidad universitaria.

6. BIBLIOGRAFÍA

1. Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2007). *Gestión por Procesos*. Medellín.
2. Amaya Amaya, J. (2005). Gerencia: Planeacion & Estrategia. En U. S. Aquino (Ed.).
3. Cadena, J. (04 de Abril de 2016). Guía para el diseño y documentación de procesos. *Yura: Relaciones Internacionales*(6), 57-83.
4. *CEAACES*. (2014). Obtenido de http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/mision/
5. Cervera, J. (2001). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación.* Madrid: Díaz de Santos.
6. *EcuadorUniversitario.com*. (12 de Julio de 2012). Obtenido de http://ecuadoruniversitario.com/opinion/documentos/ecuador-evalua-su-educacion-superior/
7. *EcuadorUniversitario.Com*. (2012). Obtenido de http://ecuadoruniversitario.com/de-instituciones-del-estado/senescyt/la-senescyt-coordina-el-sistema-de-educacion-superior-con-la-funcion-ejecutiva/
8. *EcuadorUniversitario.Com*. (27 de 12 de 2012). Obtenido de http://ecuadoruniversitario.com/de-instituciones-del-estado/ceaaces/funciones-y-competencias-del-ceaaces/
9. Fontalvo Herrera, T., & Vergara Schmalbach, J. (2010). La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008. España: Eumed.

10. Franklin Fincowsky, E. (2007). *Organización de Empresas* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
11. Galgano, A. (1995). Los 7 Instrumentos de la Calidad Total. Madrid: Díaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=PwF4AQ2F4mgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
12. Gomez Vieites, A., & Suarez Rey, C. (2011). *Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial.* (Cuarta ed.). Madrid, España: Ra-Ma.
13. Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigacion de Mercados* (Cuarta ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
14. Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la Empresa.* (L. Rodríguez, Ed.) Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
15. Hernandez Sampieri, R., Fenandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion* (Sexta ed.). México: Mc Graw-Hill.
16. Hernandez Sampieri, R., Fenandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion* (Sexta ed.). México: Mc Graw-Hill.
17. IDE Business School. (Agosto de 2007). *Perspectiva.* Recuperado el 12 de Marzo de 2014, de http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-agosto-2007/703-las-nuevas-tendencias-de-la-inteligencia-de-negocios
18. Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica* (Quinta ed.). Madrid: Prentice Hall.
19. Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2013). *Administración de operaciones* (Décima ed.). México: Pearson Educación.

20. Laudon , K., & Laudon , J. (2008). *Sistemas de Informacion Gerencial. Administracion de la empresa digital* (Decima ed.). Mexico: Pearson Education.
21. *Libro de Oro de la PUCE.* (1996). PUCE.
22. Mariño Navarrete, H. (2001). *Gerencia de Procesos.* Bogotá: Alfaomega S.A.
23. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (s.f.). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. Recuperado el 22 de 09 de 2015, de http://www.ute.edu.ec/revistas/4/articulos/051db30e-7f66-49ae-a454-f4f02b8422ed.pdf
24. Membrado Martínez, J. (2002). Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Madrid: Díaz de Santos.
25. Ministerio de Fomento. (Mayo de 2005). *La Gestión por Procesos*. Recuperado el Octubre de 2015, de Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera: http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf
26. Monografias.com, & Rocha Rocha, J. (s.f.). *Monografias.com*. Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos96/paso-paso-elaboracion-manuales-procedimientos/paso-paso-elaboracion-manuales-procedimientos.shtml
27. Murúa, C. (s.f.). *Mejoramiento de los procesos administrativos.* Recuperado el Febrero de 2016, de http://www.jvazquezyasociados.com.ar/files/Mejoramientodeprocesos.pdf
28. Omachonu, V., & Ross, J. (2014). *Principios de Calidad Total* (Primera ed.). México: Trillas.
29. Padrón Robaina, V. (2003). *Proceso de mejora de la calidad*. Obtenido de http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/4/4328/MODULO_4.pdf

30. Pais Curto, J. (2013). *Business Process Management.* (P. Robledo , Ed.) BPMteca.com.
31. Palacios Blanco, J. L. (2006). *Administración de la Calidad* . México: Trillas.
32. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por Procesos* (Quinta ed.). Bogotá: Alfaomega S.A.
33. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. (2016). Recuperado el 15 de Diciembre de 2016, de http://www.puce.edu.ec
34. Programa Gadex: Proyecto. (s.f.). *El Mapa de Procesos y Análisis de Procesos Clave*. (www.formatoedu.com, Editor) Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf
35. PUCE. (2008). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008-2013*. Recuperado el 2016, de http://www.puce.edu.ec/documentos/plan_estrategico.pdf
36. Roldán González de las Cuevas, L. (2006). *10 Pasos para aumentar su rentabilidad.* Madrid: Díaz de Santos.
37. Ruiz-Canela López , J. (2004). *La gestión por Calidad Total en la empres moderna.* México: Alfaomega.
38. Sangüesa , M., Mateo , R., & Ilzarbe, L. (2008). Teoría y práctica de la calidad. Madrid: Paraninfo.
39. Sangüesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2006). Teoría y Práctica de la Calidad. Madrid, España: Paraninfo.
40. *Sedes Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. (2016). (PUCE, Productor) Obtenido de http://www.puce.edu.ec/sinapuce/
41. Suárez Cabrera, M. Á. (Ed.). (2015). *Camara FP*. Obtenido de http://www.camarafp.org/portal/index.php/empresas/documentos/16calidad/cal003/pdfli/520-cal003/

42. Thompson Jr., A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica* (Decimoquinta ed.). México: Mc Graw Hill.

43. Van Dalen, D., & Meyer, W. (1983). *Manual de técnica de la investigación educacional* (Primera ed.). México: Paidós Mexicana S.A.

44. Walton, M. (2004). *El Método Deming en la práctica.* Bogotá: Norma. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=9lji5a1jNd4C&pg=PA18&dq=ciclo+de+deming&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIrrjp7fqzyAIVRJIeCh146QKT#v=onepage&q=ciclo%20de%20deming&f=false

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a las autoridades de la FCIED

El objetivo de esta encuesta es poder determinar la situación actual de la Unidad de Posgrados de la Facultad de Ciencias de la Educación.

Agradecemos su colaboración con la siguiente encuesta. Su opinión es muy importante y todos los datos proporcionados por usted se manejarán con absoluta confidencialidad.

Marque con un X su respuesta.

1. **¿Ud. Identifica plenamente los procesos o procedimientos existentes en la Unidad de Posgrados?**

   ( ) Si
   ( ) No

2. **¿La comunicación entre la Unidad de Posgrados de la FCIED y las demás dependencias de la FCIED es?**

   ( ) Buena
   ( ) Mala
   ( ) Regular

3. **¿Recibe información/respuesta oportuna a peticiones realizadas a esta Unidad Académica desde su departamento?**

   ( ) Si
   ( ) No

4. **¿Trabajan hoy en día con algún sistema o manual de procesos en esta Unidad Académica?**

   ( ) Si
   ( ) No

5. **¿Considera que los procesos actuales en la Unidad de Posgrados son difíciles?**

   ( ) Si
   ( ) No

6. **¿Existe algún manual de procesos que sirva como guía de inducción de las actividades que se realizan en esta Unidad Académica cuando se integran nuevas personas?**

   ( ) Si
   ( ) No

7. **¿La inducción a un nuevo integrante a Unidad de Posgrados la realizan?**

   ( ) De forma verbal
   ( ) Explicación de documentos que se manejan
   ( ) Utilizando un manual de actividades
   ( ) Otros…….

8. **En su opinión, ¿están definidos y documentados los procedimientos que se realizan en la Unidad de Posgrados?**

   ( ) Si
   ( ) No

9. **¿Están estandarizados los tiempos de los procesos que se realizan en la Unidad de Posgrados?**

   ( ) Si
   ( ) No

10. **¿Los procesos que se desarrollan en la Unidad de Posgrados tienen definidos indicadores de medición y control?**

    ( ) Si
    ( ) No
    Si su respuesta es Si, cuáles: …….

11. **¿Se cumplen con los tiempos programados de los procesos en la Unidad de Posgrados?**

( ) Si
( ) No

12. ¿Las otras áreas o dependencias de la PUCE vinculadas a la Unidad de Posgrados cumplen con los tiempos y requerimientos solicitados desde esta Unidad Académica?

( ) Si
( ) No

13. ¿Se encuentra definida y estandarizada la información de registro y actualización de la base de datos de estudiantes graduados?

( ) Si
( ) No

14. ¿Las respuestas, requerimientos o resoluciones emitidas desde la Unidad de Posgrados, depende de otras áreas o terceras personas?

( ) Siempre
( ) Nunca
( ) A veces

15. ¿Cuáles de los siguientes procesos cree Usted que la Unidad de Posgrados realiza? (Puede elegir más de una opción)

( ) Admisión
( ) Matriculación
( ) Graduación/Titulación
( ) Emisión de certificados
( ) Gestión de Pago a Docentes
( ) Programación Académica de Posgrados
( ) Ejecución de Programas Académicos
( ) Evaluación a Docentes

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES DE POSGRADO DE LA FCIED

Agradecemos su colaboración con la siguiente encuesta. Su opinión es muy importante y todos los datos proporcionados por usted se manejarán con absoluta confidencialidad.

Marque con un X su respuesta.

1. **¿Recibe información actualizada y oportuna desde la Unidad de Posgrados?**

   ( ) Si
   ( ) No

2. **¿La documentación que le solicitan a Usted para realizar determinados trámites (matriculación, certificaciones, graduación/titulación) es clara y precisa?**

   ( ) Si
   ( ) No

3. **¿En lo que respecta al proceso de Admisión y Matriculación realizado por Usted en la Unidad de Posgrados, considera fue?**

   ( ) Bueno
   ( ) Malo
   ( ) Regular

4. **En su opinión, ¿qué tan eficiente piensa que es el servicio administrativo en la Unidad de Posgrados?**

   ( ) Muy eficiente
   ( ) Poco eficiente
   ( ) Nada eficiente

5. **En general, ¿con qué frecuencia utilizas los servicios administrativos que ofrece la Unidad de Posgrados?**

   ( ) Siempre
   ( ) A veces
   ( ) Nunca

6. **¿Qué tan fácil considera que es recibir documentos oficiales como calificaciones, planes de estudios, certificados, etc., de la Unidad de Posgrados?**

( ) Muy fácil
( ) Moderadamente fácil
( ) Poco fácil
( ) Nada fácil

7. ¿Por qué medio suele comunicarse con el personal administrativo de la Unidad de Posgrados?

( ) En persona
( ) Por teléfono
( ) Por correo electrónico

8. ¿Con qué frecuencia resuelve la Unidad de Posgrados sus necesidades?

( ) Siempre
( ) Frecuentemente
( ) A veces
( ) Rara vez
( ) Casi nunca

9. En general, ¿qué tan clara fue la información brindada por el personal que labora en este Unidad Académica al estudiante?

( ) Muy clara
( ) Moderadamente clara
( ) Poco clara
( ) Nada clara

10. ¿Considera que el desempeño actual en la Unidad de Posgrados es mejor que antes, peor que antes, similar, o usted no realizó actividades académicas ni administrativas con nosotros previamente?

( ) Mejor
( ) Peor
( ) Similar
( ) No he realizado actividades con ustedes anteriormente

11. ¿Considera que los tiempos de respuesta de los procesos que se realizan en la Unidad de Posgrados son:?

( ) Rápidos
( ) Medianamente rápidos
( ) Lentos
( ) Demasiado lentos

12. ¿Conoce si existen procedimientos documentados que sirvan como guía para dar respuesta breve y oportuna a los trámites que se realizan en la Unidad de Posgrados?

( ) Si
( ) No

13. ¿Cuáles de los siguientes procesos cree Usted que la Unidad de Posgrados realiza? ***(Puede elegir más de una opción)***

( ) Admisión
( ) Matriculación
( ) Graduación/Titulación
( ) Emisión de certificados
( ) Gestión de Pago a Docentes
( ) Programación Académica
( ) Ejecución Académica
( ) Evaluación a Docentes