



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR**

---

**SEDE ESMERALDAS**

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**Tema:**

MODELO DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE BECAS EN EL IECE  
AGENCIA ESMERALDAS

**Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas mención Planeación**

**Línea de Investigación:** Análisis y mejoramiento de procesos

**Autora:**

ING. BRENDA BAUTISTA VALENCIA

**Asesor:**

Mgt. RAMÓN ANGULO CUELLAR

Esmeraldas - Ecuador

JUNIO 2016

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, mención Planeación.

### **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

**TÍTULO DE TESIS.-** MODELO DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE BECAS EN EL IECE – AGENCIA ESMERALDAS.

**AUTOR:** ING. BRENDA BAUTISTA VALENCIA

Mgt. Ramón Angulo Cuellar  
**DIRECTOR DE TESIS**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Orlin Álava Chila  
**LECTOR 1**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo  
**LECTOR 2**

f. \_\_\_\_\_

Mgt. Mercedes Serrade Peláez  
**COORDINADORA DE POSGRADO**

f. \_\_\_\_\_

Ing. Maritza Demera Mejía  
**SECRETARIA GENERAL PUCESE**

f. \_\_\_\_\_

**ESMERALDAS – ECUADOR  
JUNIO 2016**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Por medio del presente documento, de forma libre y voluntaria, declaro que los contenidos, criterios y opiniones vertidas en el trabajo de investigación titulado **“MODELO DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE BECAS EN EL IECE – AGENCIA ESMERALDAS”**, es de mi exclusiva autoría y responsabilidad, exceptuando las conceptualizaciones y criterios de otros autores e investigaciones claramente identificables en la parte bibliográfica de la investigación.

---

ING. BRENDA BAUTISTA VALENCIA  
C.I 0802492744

## **CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS**

Luego de la revisión de los contenidos, apartados y capítulos contenidos en la tesis **“MODELO DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE BECAS EN EL IECE – AGENCIA ESMERALDAS”** presentada por la ING. BRENDA BAUTISTA VALENCIA, me permito certificar que dicho trabajo de tesis, reúne las condiciones y características académicas que la permiten considerar como aprobada.

---

**MGT. RAMÓN ANGULO CUELLAR**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar lo cada día más. A mi familia que me han acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de vida.. A mis profesores, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

*BRENDA*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios ser maravilloso que me brindara fuerzas y fe para creer en lo que me parecía difícil terminar. A mi familia por ayudarme y motivarme constantemente a culminar mi investigación; siempre han creído en mi capacidad y han estado incondicionalmente a mi lado. A mis queridos profesores que con sus conocimientos me han permitido crecer profesionalmente.

*BRENDA*

## ÍNDICE GENERAL

<b>Preliminares de tesis</b>	<b>Pág.</b>
Tribunal de graduación	II
Declaración de autenticidad y responsabilidad	III
Certificado del director de tesis	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice general	VII
Índice de tablas	IX
Índice de ilustraciones	X
Resumen	Xi
Palabras clave	XIII
Abstract	XIV

### CAPÍTULO 1

#### INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

	Introducción	1
1.1	Justificación	2
1.2	Marco teórico de la investigación	3
1.2.1	Fundamentación teórica conceptual	3
1.2.1.1	Proceso	3
1.2.1.1.1	Elementos de un proceso	3
1.2.1.1.2	Tipos de proceso	4
1.2.1.2	Gestión por procesos	5
1.2.1.3	Modelo de gestión por procesos	6
1.2.1.4	Diagrama de flujos	7
1.2.1.5	Mejora continua de la calidad	8
1.2.1.6	Instituto de Crédito Educativo y Becas	9
1.2.1.6.1	Becas	9
1.2.1.6.2	Tipos de becas	9
1.2.2	Fundamentación legal	16
1.2.3	Revisión de estudios previos	18
1.3	Objetivos	21

### CAPÍTULO 2

#### METODOLOGÍA

2.1	Método de investigación	22
	Método deductivo	22
	Tipos de investigación	22

2.2	Universo y muestra	23
2.3	Procedimientos para procesamiento de datos	24
2.4	Descripción de obtención de información	25

### **CAPÍTULO 3**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

3.1	Descripción de la muestra	26
3.2	Encuestas a usuarios	27
3.3	Entrevistas a funcionarios	36
3.4	Guía de observación	37

### **CAPÍTULO 4**

#### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

	Resultados de la investigación	38
--	--------------------------------	----

### **CAPÍTULO 5**

#### **CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

5.1	Conclusiones	40
5.2	Propuesta	41
5.2.1	Justificación	41
5.2.2	Fundamentación	41
5.2.3	Objetivos	44
5.2.4	Ubicación sectorial	45
5.2.5	Viabilidad académica	45
5.2.6	Plan de trabajo	46
5.2.6.1	Estructura organizacional de becas	46
5.2.6.2	Perfiles de funcionarios de becas	47
5.2.6.3	Modelo de gestión de departamento de becas	53
5.2.6.3.1	Beca beneficiarios del bono	53
5.2.6.3.2	Beca estudiantes de alto rendimiento	23
5.2.6.3.3	Beca personas que viven en zonas lejanas	58
5.2.6.3.4	Beca para etnias y nacionalidades autóctonas	60
5.2.6.3.5	Beca para deportistas de élite	62
5.2.6.3.6	Becas discapacitados	64
5.2.6.3.7	Beca solidaria	66
5.2.6.3.8	Beca personajes heroicos	68
5.2.6.3.9	Becas al exterior	70
5.2.6.4	Proceso de seguimiento académico	73

5.2.6.5	Establecimiento tiempos de becas	74
5.2.6.6	Guía de atención al cliente	75
5.2.7	Validación de la propuesta	76
5.2.8	Impactos de la propuesta	77
5.2.8.1	Impacto social	78
5.2.8.2	Impacto administrativo	79
5.2.8.3	Impacto global del proyecto	80
	Bibliografía	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1	Diagrama de flujos	7
Tabla #2	Montos de financiamiento exterior	15
Tabla #3	Universo y muestra	23
Tabla #4	Entrevista a Funcionarios	36
Tabla #5	Guía de Observación	37
Tabla #6	Manual de Procesos Bono Desarrollo Humano	54
Tabla #7	Flujograma de Procesos	55
Tabla #8	Manual de Procesos Grupo de Alto Rendimiento	56
Tabla #9	Flujograma de Procesos	57
Tabla #10	Manual de Procesos Movilidad Territorial	58
Tabla #11	Flujograma de Procesos	59
Tabla #12	Manual de Procesos Pueblos y Nacionalidades	60
Tabla #13	Flujograma de Procesos	61
Tabla #14	Manual de Procesos Deportistas Alto Rendimiento	62
Tabla #15	Flujograma de Procesos	63
Tabla #16	Manual de Procesos Personas con Discapacidad	64
Tabla #17	Flujograma de Procesos	65
Tabla #18	Manual de Procesos Solidaridad	66
Tabla #19	Flujograma de Procesos	67
Tabla #20	Manual de Procesos Héroes y Heroínas	68
Tabla #21	Flujograma de Procesos	69
Tabla #22	Montos de Financiamiento Becas al Exterior	70
Tabla #23	Manual de Procesos Becas al Exterior	71
Tabla #24	Flujograma de Procesos	72
Tabla #25	Procesos de Seguimiento Académico	73
Tabla #26	Impactos de la Propuesta	77
Tabla #27	Impacto Social	78
Tabla #28	Impacto Administrativo	79
Tabla #29	Impacto Global del Proyecto	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración #1	P.1.- Retrasos en la solicitud de Becas	27
Ilustración #2	P.2.- Nivel de Satisfacción en Trámites	28
Ilustración #3	P.3.- Llenado de Formularios de Becas	29
Ilustración #4	P.4.- Información de Solicitud	30
Ilustración #5	P.5.- Agilidad de Trámites de Becas	31
Ilustración #6	P.6.- Tiempo de Aprobación de Becas	32
Ilustración #7	P.7.- Regularidad en Solicitud de Becas	33
Ilustración #8	P.8.- Realización del Proceso	34
Ilustración #9	P.9.- Modelo de Gestión	35
Ilustración #10	Ciclo PHVA	42
Ilustración #11	Estructura Organizacional	46
Ilustración #12	Establecimiento de Tiempos de Atención	74
Ilustración #13	Guía de Atención al Cliente	75

## RESUMEN

El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE, es la entidad pública encargada de contribuir al desarrollo nacional mediante la generación de productos y servicios financieros y programas de becas, que posibiliten a los ciudadanos ecuatorianos, especialmente de escasos recursos económicos, costear sus estudios de pregrado o postgrado para posteriormente aportar al desarrollo del país.

Una de las oficinas del IECE es la agencia ubicada en la ciudad de Esmeraldas, la misma que atendió a cerca de 14.790 personas durante el año 2014, adjudicando así más de 50 becas a sus residentes, este valor representa una inversión superior a los 420.000 dólares (IECE, 2015).

La presente investigación se realizó por cuanto, en el IECE Esmeraldas, se presenta una problemática, referida a la no aplicación adecuada de la gestión por procesos, la misma que comprende una serie de actividades realizadas articuladamente por diferentes departamentos o personas en la entidad, que agregan valor a las mismas, en pos de satisfacer los requerimientos de los usuarios que solicitan productos o servicios en la entidad.

Respecto a la metodología de la investigación, se aplicaron la investigación bibliográfica, que utilizó teoría y conceptos previos para configurar el marco teórico; la investigación de campo posibilitó el trabajo en el sitio mismo en donde se desarrollaba el fenómeno.

La población identificada fueron los funcionarios y usuarios del Iece en la ciudad de Esmeraldas, identificados como fuentes primarias de datos; las fuentes secundarias fueron libros y artículos sobre modelos de gestión y al final, las terciarias, la utilización de otras investigaciones y de páginas web sobre el tema investigado.

En torno al método de investigación aplicado, se tomó como referencia el método deductivo, que analizó la gestión del Departamento de Becas del IECE, agencia Esmeraldas, en pos de identificar los procesos que se deben optimizar en cuanto a tiempo y recursos y mejorar por ende su operatividad.

Entre los resultados más relevantes obtenidos del proceso de investigación se puede mencionar que uno de los mayores inconvenientes en la gestión del Departamento de Becas del IECE, agencia Esmeraldas, tiene que ver con la inexistencia de un modelo de gestión en el que se establezcan específicamente cada uno de los procesos a efectuar por los funcionarios para brindar un servicio ágil, oportuno y de calidad.

La discusión de resultados muestran que no se han identificado claramente los elementos de un proceso, los que de acuerdo a (Castillo, 2013), deben ser establecidos como entradas y salidas, pero también determinando los recursos, referencias y acciones que deben tomarse en consideración para que la gestión del departamento de becas sea eficiente.

Tomando en consideración los criterios de (López, 2010), se plantea un modelo de gestión por procesos, como una herramienta técnica que posibilite el establecimiento de normas de referencia sobre los cuales los funcionarios encargados de ejercer la gestión de becas, puedan tener un constante diagnóstico de las tareas que ejecutan y orientar sus funciones al mejoramiento continuo de la gestión organizacional.

## **PALABRAS CLAVE**

- \* IECE
- \* Crédito Educativo
- \* Becas
- \* Gestión
- \* Procesos
- \* Modelo de Gestión por Procesos
- \* Eficiencia
- \* Calidad de Servicio

## ABSTRACT

The Ecuadorian Institute of Educational Credit and Scholarships IECE, is responsible public entity to contribute to national development by generating financial products and services and scholarship programs, which enable Ecuadorian citizens, particularly low income, pay for their studies undergraduate or graduate to further contribute to the development of the country.

One of the offices IECE is the agency located in the city of Esmeraldas, the same that served about 14,790 people during 2014, and awarding more than 50 scholarships to its residents, this value represents a superior investment to \$ 420,000 (IECE, 2015).

This research was performed as in the IECE Esmeraldas, a problematic, referring to the inadequate implementation of process management, the same comprising a series of activities articulated by different departments or individuals in the entity is presented, which they add value to them, after meeting the requirements of users requesting products or services in the state.

Regarding the research methodology, bibliographical research, theory and previous concepts used to set the theoretical framework applied; enabled field research work on the spot where the phenomenon developed.

The target population were the officials and users IECE in the city of Esmeraldas, identified as primary data sources; Secondary sources were books and articles on management models and finally, tertiary, use of other research and web pages on the subject investigated.

Around the research method applied was taken as reference the deductive method, which analyzed the management of the Department of Fellowships

IECE, Esmeraldas agency after identifying the processes to be optimized in terms of time and resources and improve thus its operation.

Among the most important results of the research process it can be mentioned that one of the major problems in managing the Department of Fellowships IECE, Esmeraldas agency has to do with the absence of a management model that sets out specifically each one of the processes to be carried out by officials to provide a flexible, timely and quality service.

Discussion of results show that have not clearly identified the elements of a process, which according to (Castillo, 2013) should be established as inputs and outputs, but also determining the resources, references and actions to be taken into consideration for managing the scholarship department is efficient.

Taking into consideration the criteria (Lopez, 2010), a model process management arises as a technical tool that enables the establishment of reference standards which officers to exercise management scholarship, may have a constant diagnostic tasks running and guide its functions to the continuous improvement of organizational management.

## KEYWORDS

- \* IECE
- \* Educational Loans
- \* Scholarships
- \* Management
- \* Processes
- \* Process Management Model
- \* Efficiency
- \* Quality of service

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS**

### **Introducción**

La beca se refiere a un financiamiento no reembolsable entregado por el IECE en las cuatro regiones del Ecuador, con el que los estudiantes pueden costear sus estudios de pregrado, postgrado, entre otros, a través de una institución de educación superior nacional o internacional (IECE, 2015).

En la agencia de Esmeraldas, se presentan ciertas deficiencias que no permiten brindar un servicio eficiente y de calidad a los usuarios que solicitan becas; problemas como la demora en la atención al usuario, la falta de información que permita saber cómo presentar solicitudes de becas, el desconocimiento de ciertos procesos por parte de los funcionarios y la inexistencia de un modelo de gestión por procesos, influyen negativamente en las actividades del departamento de becas del IECE.

Ante las problemáticas descritas, se pretende diseñar un Modelo de Gestión para el Departamento de Becas en el IECE- Agencia Esmeraldas, como una herramienta de gestión eficaz que facilite la adquisición de las becas a los usuarios y produzca un impacto positivo social.

Lo expresado permitirá que la institución tenga una herramienta de gestión y de control para una oportuna toma de decisiones en los diferentes niveles que se encuentren involucrados con los distintos procesos de concesión de la beca educativa, a fin de optimizar de mejor manera los recursos invertidos y se brinde un mejor servicio a los usuarios.

## 1.1 Justificación

El diseño de un modelo de gestión para el departamento de becas en el IECE-agencia Esmeraldas, es plenamente justificado, por cuanto será la herramienta principal sobre la que se fundamenten los funcionarios y empleados de la entidad, para brindar un eficiente servicio y solucionar las solicitudes y requerimientos de los usuarios esmeraldeños que visitan esta oficina.

La importancia de la investigación radica en que los procesos a seguir, desde la solicitud de la beca, hasta el desembolso de los recursos, estará debidamente identificado y estipulado, de tal forma que los tiempos y procedimientos, satisfagan las necesidades en términos de eficiencia y calidad.

La utilidad práctica se fundamenta en el sentido que la autora del trabajo, al ser parte del talento humano del IECE agencia Esmeraldas y conocer las deficiencias que se presentaban en el desarrollo del proceso de entrega de becas, busca proponer alternativas que optimicen esta actividad propia de la gestión pública que realiza la entidad.

Los impactos derivados de la investigación son entre otros:

- \* Funcionarios del IECE agencia Esmeraldas, con pleno conocimiento de las funciones y procesos a cumplir.
- \* Oficina del IECE en la ciudad de Esmeraldas, aplicando una gestión por procesos adecuada a su misión.
- \* Usuarios satisfechos por los servicios recibidos en esta entidad ofertante de becas.

## **1.2 Marco teórico de la investigación**

Teóricamente la presente investigación se fundamenta en criterios como el de (Deming, 1989), quien considera que el sistema enfocado hacia la gestión, está muy relacionado con el enfoque a los procesos, por lo que plantea el ciclo de mejora continua de los procesos PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) para el mejoramiento continuo de los mismos.

El expuesto ciclo Deming, puede ser aplicado en cada proceso así intervengan los clientes internos como externos.

### **1.2.1 Fundamentación teórica conceptual**

#### **1.2.1.1 Proceso**

Es el cúmulo de varias actividades que se relacionan y ejecutan articuladamente con el fin de convertir elementos de entrada en productos finales (Beltrán, Carmona, & Rivas, 2011).

El proceso es una serie de acciones y tareas dirigidas a obtener un resultado específico derivado del valor agregado puesto de manifiesto en cada actividad por parte de los responsables de su ejecución.

##### **1.2.1.1.1 Elementos de un proceso**

De acuerdo al criterio de (Castillo, 2013), dentro de un proceso se distinguen los siguientes elementos:

**Entradas (Inputs).**- Se refieren a todos aquellos aspectos o cualidades que son ingresadas en un sistema con la finalidad de ser convertidos en un resultado final.

**Salidas (Outputs).**- Son el resultado de la transformación de los elementos de entrada y que es entregado en ciertas ocasiones a los clientes internos y en otras a los clientes externos.

**Recursos.**- Es el conjunto de medios humanos, materiales y económicos que correctamente aplicados en base a un proceso, posibilitan la transformación de los elementos de entrada en elementos de salida.

**Referencias.**- Son todos los aspectos normativos, legales, que deben ser observados, para poder lograr la obtención del resultado o producto final.

**Acciones.**- Se refiere a la denominación clara de cada actividad, realizada por cada uno de los participantes en pos del logro del producto o resultado que se planificó inicialmente (Castillo, 2013).

#### **1.2.1.1.2 Tipos de proceso**

Según (Fernandez de Velasco, 2011), los tipos de proceso son los siguientes:

**Procesos operativos.**- Son todas aquellas actividades que son propias o inherentes a la producción de un producto o servicio en sí; sirven para cumplir con la misión que tiene la entidad o empresa según su característica.

**Procesos de apoyo.**- Aunque no participen directamente del proceso productivo, los procesos de apoyo brindan distintas alternativas de acción que permiten la consecución de los objetivos, pudiendo mencionarse en estos

procesos a la forma de tener provisionado el proceso, como trabaja el talento humano, cuáles son los parámetros de calidad, entre otros.

**Procesos de gestión.-** Se refieren específicamente a cómo actúan los clientes internos y la organización en general, pues se encarga de brindar información oportuna y útil para mejorar procesos, busca optimizar los recursos y mide continuamente la gestión total de la empresa.

**Proceso de dirección.-** Realizado básicamente por quienes dirigen la organización, tiene que ver con la constante y continua revisión de los procesos, las estrategias y la medición del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **1.2.1.2 Gestión por procesos**

Según (Bravo, 2011), la gestión por procesos es la actividad por medio de la cual, quienes administran una organización, puedan encontrar las alternativas y estrategias más eficientes que posibiliten la máxima productividad de los procesos de la empresa en pos de satisfacer los requerimientos de sus clientes internos y externos.

De acuerdo a (Castillo, 2013), se refiere a la ordenada y coordinada secuencia de actividades de los funcionarios y operarios de una organización, que buscan añadir valor agregado a sus funciones con la optimización máxima de recursos en función del logro de las metas institucionales.

Se puede acotar que para la correcta gestión se deben identificar los principales procesos que se realizan en el Departamento de Becas del IECE, agencia Esmeraldas, los mismos que deben estar adecuadamente definidos y sustentados documentalmente con la determinación de los responsables para cada uno de ellos.

### **1.2.1.3 Modelo de gestión por procesos**

Es aquella herramienta técnica y estratégica por medio de la cual, se establecen normas y marcos de referencia con un continuo diagnóstico de los mismos y que orienta las funciones de los integrantes de la institución al mejoramiento continuo de sus actividades (López, 2010).

Se puede acotar que sirve no solo para comprender mejor las necesidades de los clientes usuarios y por tanto poder satisfacerlas, sino para tener la suficiente agilidad para adaptar continuamente la gestión de la organización a las necesidades cambiantes de su entorno.

De acuerdo a (Yépez, 2010), la implementación de un modelo de gestión por procesos permitiría lo siguiente:


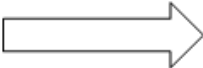
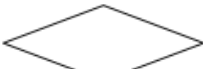




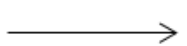

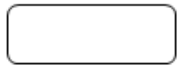
- \* Adapta sus actividades al cliente o consumidor del producto o servicio.
- \* Sin importar la dificultad de las actividades, provee de todos los medios necesarios para lograr el objetivo institucional.
- \* Busca las alternativas que mejoren continuamente la relación de la entidad con actores externos.
- \* Permite al administrador tener una visión metódica de las actividades organizacionales.

### 1.2.1.4 Diagrama de flujos

Es la representación gráfica de las diferentes actividades realizadas en una organización y que fundamentan clara y específicamente la realización de una actividad determinada, desde su génesis hasta la entrega del producto final o el fin del proceso (Roure & Moñino, 2010).

Por lo general, el diagrama de flujos utiliza la siguiente simbología:

TABLA #1

<b>FIGURA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<b>Operación</b> Rectángulo	Se utiliza cada vez que hay un cambio de ítem de proceso.
	<b>Movimiento</b> Flecha Ancha	Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones.
	<b>Punto de Decisión</b> Diamante	Indica cual es el punto del proceso en el cuál se debe tomar una decisión.
	<b>Inspección</b> Círculo Grande	Se utiliza para indicar que el flujo de proceso se ha detenido.
	<b>Documentación</b> Rectángulo con onda	Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	<b>Espera</b> Rectángulo obtuso	Se utiliza cuando una persona o ítem debe esperar.
	<b>Almacenamiento</b> Triángulo	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento de orden.
	<b>Dirección de Flujo</b> Flecha	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
	<b>Conector</b> Círculo Pequeño	Indica que el output desea parte del diagrama de flujo servirá como input.
	<b>Límites</b> Círculo alargado	Indica el inicio y el fin del proceso.

Fuente: (Roure & Moñino, 2010)

### 1.2.1.5 Mejora continua de la calidad

Se refiere a las actividades realizadas por la gestión organizacional, que fomentan y promueven un continuo ajuste a las funciones del talento humano en pos de que estas se realicen con los máximos niveles de eficiencia y eficacia (García, 2010).

De acuerdo a (Organización Internacional de Normalización, 2001), la mejora continua posibilita el constante incremento de la eficiencia de los funcionarios y exige cierto cumplimiento de requisitos para lograr los objetivos organizacionales planteados más allá de las expectativas.

Es importante mencionar que la mejora continua se relaciona directamente con los preceptos del ciclo PHVA, el mismo que está constantemente en movimiento. Según (Abad & Solórzano, 2012), el ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

**Planificar.-** A través de esta fase, el administrador establece de forma coherente cuál es el proceso o plan de acción que se debe seguir para lograr las metas, estableciendo alternativas de mejora, metodología de trabajo, etc.

**Hacer.-** Con este punto se pone en ejecución los lineamientos planteados en el primer paso de planificación, tratando siempre de innovar y determinando parámetros que identifiquen y mejoren procesos complejos.

**Verificar.-** Luego de realizado el proceso, permite analizar si lo actuado ha sido efectuado en base a lo planificado.

**Actuar.-** Es en esta fase del proceso en la que se implementan las acciones de mejora y actualización de lo planificado para mejorar las actividades.

### **1.2.1.6 Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas**

El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE, es la entidad pública encargada de contribuir al desarrollo nacional mediante la generación de productos y servicios financieros y programas de becas, que posibiliten a los ciudadanos ecuatorianos, especialmente de escasos recursos económicos, costear sus estudios de pregrado o postgrado para posteriormente aportar al desarrollo del país (IECE, 2015).

#### **1.2.1.6.1 Becas**

Se refieren a ayudas en unos casos de forma total y en otros de forma parcial, que otorga el IECE para que estudiantes puedan realizar sus estudios superiores en alguna universidad calificada dentro del Ecuador y el mundo, fomentando la demostración de su capacitación y excelencia académica posteriormente en instituciones o empresas públicas y privadas instaladas en el país (IECE, 2015).

#### **1.2.1.6.2 Tipos de Becas**

Las becas que oferta el IECE son las siguientes:

- \* Para familiares o personas que reciben el bono económico del gobierno.
- \* Para estudiantes que por sus calificaciones son de alto rendimiento.
- \* Para personas que viven en zonas lejanas a las universidades.
- \* Para personas identificadas con nacionalidades autóctonas.
- \* Para deportistas considerados de élite.
- \* Para discapacitados.

- \* Para personas que han sufrido alguna catástrofe y necesitan solidaridad.
- \* Para personajes que han hecho algún acto heroico por la patria.
- \* Para estudiar en otros países.

### **\* Beca Para familiares o personas que reciben el bono económico del gobierno**

Este tipo de becas, promueve el otorgamiento de recursos para que personas beneficiarias directas o familiares de quienes reciben el bono otorgado por el gobierno nacional, puedan cursar sus estudios en universidades existentes en el territorio nacional ecuatoriano, desde el inicio hasta la terminación académica de la carrera que haya escogido (IECE, 2015).

#### **Montos máximos de financiamiento**

El financiamiento será parcial y el valor de una remuneración básica unificada será el monto definido como monto referencial para el otorgamiento de este tipo de becas. El valor de beca que se contempla otorgar en esta beca, cubre todos los semestres de la carrera académica que se escoja desde el estudio preuniversitario hasta la obtención de la calidad de egresado. Los montos económicos de la beca se desembolsarán desde la fecha en que la misma sea aprobada por el IECE (IECE, 2015).

### **\* Beca para estudiantes que por sus calificaciones son de alto rendimiento**

Este tipo de becas está dirigido a todos aquellos estudiantes que en la prueba preuniversitaria conocida como SNNA, hayan obtenido altas y notables calificaciones que los sitúan en los primeros sitaliaes de los estudiantes

evaluados, permitiendo realizar sus estudios universitarios en cualquier universidad del país (IECE, 2015).

### **Montos máximos de financiamiento**

El financiamiento será parcial y el valor de una remuneración básica unificada será el monto definido como monto referencial para el otorgamiento de este tipo de becas. El valor de beca que se contempla otorgar en esta beca, cubre todos los semestres de la carrera académica que se escoja desde el estudio preuniversitario hasta la obtención de la calidad de egresado. Los montos económicos de la beca se desembolsarán desde la fecha en que la misma sea aprobada por el IECE (IECE, 2015).

### **\* Beca para personas que viven en zonas lejanas a las universidades**

La beca está dirigida a todos aquellos estudiantes que luego de rendir la prueba preuniversitaria SNNA, hayan obtenido un cupo en una universidad ecuatoriana distinta al sector o zona en la que se encuentre la residencia del becario beneficiario. Se considerará como distancia mínima para el establecimiento de esta beca, mínimo 65 km. de distancia desde el lugar de residencia hasta el destino o ubicación de la universidad destinada para el estudio universitario (IECE, 2015).

### **Montos máximos de financiamiento**

El financiamiento será parcial y el valor de una remuneración básica unificada será el monto definido como monto referencial para el otorgamiento de este tipo de becas. El valor de beca que se contempla otorgar en esta beca, cubre todos los semestres de la carrera académica que se escoja desde el estudio preuniversitario hasta la obtención de la calidad de egresado. Los montos

económicos de la beca se desembolsarán desde la fecha en que la misma sea aprobada por el IECE (IECE, 2015).

### **\* Beca para personas identificadas con nacionalidades autóctonas**

Esta beca está dirigida a personas o estudiantes que habiendo aprobado y obtenido un cupo para estudiar en una universidad del país, son de una etnia o nacionalidad reconocida como tal por el estado y las organizaciones encargadas de esta tarea (IECE, 2015).

#### **Montos máximos de financiamiento**

El financiamiento será parcial y el valor de una remuneración básica unificada será el monto definido como monto referencial para el otorgamiento de este tipo de becas. El valor de beca que se contempla otorgar en esta beca, cubre todos los semestres de la carrera académica que se escoja desde el estudio preuniversitario hasta la obtención de la calidad de egresado. Los montos económicos de la beca se desembolsarán desde la fecha en que la misma sea aprobada por el IECE (IECE, 2015).

### **\* Beca para deportistas considerados de élite**

Este tipo de becas está dirigida a los deportistas nacionales que han competido o competirán en nombre del Ecuador en competencias nacionales o extranjeras y que busquen una universidad ecuatoriana para cursar sus estudios de tercer nivel académico (IECE, 2015).

#### **Montos máximos de financiamiento**

El financiamiento será parcial y el valor de una remuneración básica unificada será el monto definido como monto referencial para el otorgamiento de este tipo de becas. El valor de beca que se contempla otorgar en esta beca, cubre todos los semestres de la carrera académica que se escoja desde el estudio preuniversitario hasta la obtención de la calidad de egresado. Los montos económicos de la beca se desembolsarán desde la fecha en que la misma sea aprobada por el IECE (IECE, 2015).

### **\* Beca para personas con discapacidad**

Este tipo de becas se destina para todas aquellas personas que teniendo algún tipo de discapacidad, han rendido la prueba del SNNA y han aprobado la evaluación para cursar estudios superiores en una universidad del país, desde el inicio de los estudios de preuniversitario hasta la culminación de la carrera académica (IECE, 2015).

### **Montos máximos de financiamiento**

El financiamiento será parcial y el valor de una remuneración básica unificada será el monto definido como monto referencial para el otorgamiento de este tipo de becas. El valor de beca que se contempla otorgar en esta beca, cubre todos los semestres de la carrera académica que se escoja desde el estudio preuniversitario hasta la obtención de la calidad de egresado. Los montos económicos de la beca se desembolsarán desde la fecha en que la misma sea aprobada por el IECE (IECE, 2015).

### **\* Beca solidaria**

Este tipo de becas está dirigido a personas que han sufrido algún tipo de catástrofe personal o de fuerza mayor de índole económica, natural, alguna enfermedad de condiciones catastróficas. Será financiado desde los estudios

preuniversitarios hasta la consecución del grado de egresado universitario (IECE, 2015).

### **Montos máximos de financiamiento**

El financiamiento será parcial y el valor de una remuneración básica unificada será el monto definido como monto referencial para el otorgamiento de este tipo de becas. El valor de beca que se contempla otorgar en esta beca, cubre todos los semestres de la carrera académica que se escoja desde el estudio preuniversitario hasta la obtención de la calidad de egresado. Los montos económicos de la beca se desembolsarán desde la fecha en que la misma sea aprobada por el IECE (IECE, 2015).

### **\* Beca para personajes que han hecho algún acto heroico por la patria**

Este tipo de becas está dirigido a personas que en el transcurso de su vida, hayan tenido algún acto o gesto heroico que enorgullezca a la patria, bien sea directamente como beneficiario o a sus descendientes directos. Será financiado desde los estudios preuniversitarios hasta la consecución del grado de egresado universitario (IECE, 2015).

### **Montos máximos de financiamiento**

El financiamiento será parcial y el valor de una remuneración básica unificada será el monto definido como monto referencial para el otorgamiento de este tipo de becas. El valor de beca que se contempla otorgar en esta beca, cubre todos los semestres de la carrera académica que se escoja desde el estudio preuniversitario hasta la obtención de la calidad de egresado. Los montos económicos de la beca se desembolsarán desde la fecha en que la misma sea aprobada por el IECE (IECE, 2015).

## \* Becas al exterior

Este tipo de beca tiene por objetivo, conceder becas a las personas naturales en goce de los derechos de ciudadanía ecuatoriana, que deseen formarse en estudios de educación superior en los niveles: técnico o tecnológico, tercer y cuarto nivel en los más prestigiosos centros de educación superior del mundo (IECE, 2015).

Este programa no tiene límite de edad para postular y financia únicamente programas de estudio de un nivel superior al que ya registra el posible becario en el sistema del SENESCYT. La convocatoria será permanente durante el año en curso, y estará abierta desde la publicación de las presentes bases hasta el 15 de diciembre 2015.

### Montos máximos de financiamiento

TABLA #2

	<b>MAESTRÍAS</b>	<b>DOCTORADOS</b>	<b>ESPECIALIDADES MÉDICAS</b>
<b>MONTO MÁXIMO AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE</b>	\$65,437.69	\$161,588.25	\$37,568.84 ANUALES
<b>MONTO MÁXIMO EE.UU, CANADÁ Y OCEANÍA</b>	\$103,040.48	\$217,649.76	\$50,454.24 ANUALES
<b>MONTO MÁXIMO EUROPA, ASIA Y AFRICA</b>	\$108,332.80	\$203,565.60	\$57,066.40 ANUALES

FUENTE: (IECE, 2015)

## 1.2.2 Fundamentación legal

El presente estudio está vinculado al cumplimiento de los siguientes cuerpos legales:

Según la (Constitución Ecuador, 2008), en el capítulo cuatro, referente a los derechos económicos, sociales y culturales de los ciudadanos, en la sección octava respecto de la educación, expresa en su Art. 66 que todo ciudadano ecuatoriano, tiene derecho a educarse y a tener la garantía de que el proceso se desarrollará en términos de calidad y calidez.

El Art. 77 se refiere a que los ciudadanos tendrán las mismas oportunidades para acceder a la educación superior, y que por cuestiones de economía o pobreza, nadie podrá ser excluida de acceder a ella. Para eso, el estado promoverá la concesión de becas y créditos educativos por las medio de las instituciones creadas para el efecto.

De acuerdo al (IECE, 2015), en el capítulo uno que se refiere a la naturaleza, domicilio, jurisdicción y fines estipulados en la Ley del Instituto Ecuatoriano del Crédito Educativo y Becas IECE, en el Art. 1 expresa que el IECE es una entidad pública que tiene establecida una personalidad jurídica, encargada de brindar la posibilidad de obtener crédito educativo y becas a los estudiantes ecuatorianos que desean seguir una carrera de pregrado o posgrado.

En el Art. 2 manifiesta que son fines del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE:

- a) Financiar parcial o totalmente el estudio de pregrado y posgrado de estudiantes ecuatorianos en universidades nacionales e internacionales, procurando concederlos a personas de escasos recursos económicos;

- b) Ofertar créditos educativos y becas destinadas exclusivamente al fomento de la educación de tercer y cuarto nivel;
- c) Transparentar los procesos de selección de beneficiarios de becas y socializarlo a través de los medios electrónicos o físicos correspondientes;
- d) Para el financiamiento de las becas y créditos educativos, el IECE, debe gestionar ante las entidades de gobierno correspondientes la asignación de recursos económicos para el caso;
- e) Con la interrelación institucional con el Senescyt, promover la asignación de becas a los mejores estudiantes que se gradúan como bachilleres en los colegios del país.

En lo que respecta al Código de ética del IECE, de acuerdo a (IECE, 2015), según el Art. 6, todos los funcionarios del IECE, deben observar un adecuado y ético comportamiento, orientando su gestión a la satisfacción de requerimientos de los usuarios y en estricto respeto a las leyes y al medioambiente.

También se pueden destacar las siguientes normas éticas institucionales:

- f) Desempeño eficiente y eficaz en el tiempo de trabajo: Los funcionarios del IECE, deberán desempeñar en términos de eficiencia, oportunidad, agilidad y eficacia, las tareas y responsabilidades asignadas para brindar servicios públicos de calidad y con calidez.

### 1.2.3 Revisión de estudios previos

Según el estudio de (Llanos, 2014), sobre el otorgamiento de becas de los gobiernos de América Latina, en varios países, se ha podido observar un gran número de estudiantes de diferentes continentes que buscan ampliar sus conocimientos y lograr obtener títulos de pregrado y posgrado en las universidades latinoamericanas que ofertan carreras universitarias.

Ante el aumento considerable de jóvenes que desean obtener una oportunidad de acceso a la educación superior, casi todos los gobiernos de América Latina, han puesto a disposición de alumnos de sus propios países y de países hermanos, un sinnúmero de becas que permiten que los estudiantes que buscan un título universitario de tercer y de cuarto nivel puedan formarse en las distintas universidades existentes.

De acuerdo a la publicación de (Universia.net, 2010), sobre el crédito educativo y becas en América Latina, según datos del BID, eran un poco más de cuarenta millones de personas que en la década de los noventa podían acceder a las universidades. Una década después, se incrementaron casi cinco millones de personas más, calculando un aumento en porcentaje de 9.5% aproximadamente.

Según la tesis realizada por (Tenecora, 2010), sobre una auditoria de gestión al sistema de crédito educativo y becas en el IECE – Cuenca, en el Ecuador, la idea del crédito educativo comenzó a plasmarse a fines de la década del 60. En 1967, se estableció el “Servicio de Anticipos y Becas Estudiantiles” cuyas siglas SABES, sugerían el propósito de invertir en el talento de los ecuatorianos.

La investigación realiza un diagnóstico que permita identificar deficiencias y contribuir a las mejoras de eficiencia, efectividad y economía en los procesos.

Dicho examen se aplicó a la gestión de riesgos, criterio que permitió evaluar de forma objetiva, los niveles de control y de riesgos del IECE en Cuenca, calificando los objetivos planteados y logrados, evaluando procedimientos de auditoría ya establecidos, distinguiendo entre los que potencian o deterioran la imagen y calidad de la gestión.

Al finalizar el estudio, se plantea por medio de las conclusiones de auditoría, un plan de mejora continua a los procesos efectuados en el sistema de crédito educativo de la entidad, con la finalidad de mejorar los procesos que acusan alguna debilidad y fortaleciendo los que presentan niveles de eficiencia.

Es importante destacar la investigación de (Tillaguango, 2009), que estudia el impacto de la gestión del IECE en la ciudad de Loja, siendo que la ciudadanía y en especial los jóvenes lojanos, aprovechan este espacio de crédito educativo y becas para continuar sus estudios universitarios.

Sin embargo, en el ámbito de la gestión institucional, se han evidenciado ciertas deficiencias tanto de la promoción de la oferta académica del IECE como en la inexistencia de flujogramas que permitan conocer específicamente a los funcionarios, como deben ejecutar sus labores en el momento en que los usuarios y estudiantes solicitan un producto educativo.

Al final del estudio, se plantea un plan de promoción en el que se promueve e incentiva entre la ciudadanía lojana, a acceder a los créditos y becas que oferta el IECE, mientras que a nivel de la interna institucional, se establecen flujogramas de cada uno de los productos ofertados, brindando una herramienta técnica y detallada para una mejor gestión de la entidad en beneficio de la comunidad lojana.

El estudio titulado “Modelo de gestión del crédito educativo y becas enfocado al cliente caso de aplicación IECE” de autoría de (Vázquez, 2011), plantea

preliminarmente una descripción y análisis de las actividades que se llevan a efecto para conceder los créditos educativos y las becas en el IECE.

Una de los objetivos planteados tiene que ver con la medición de los niveles de satisfacción de los usuarios y la determinación de necesidades institucionales que permitan mejorar la calidad de atención a los usuarios de la entidad. Del mismo modo se hace una descripción de las actividades institucionales para identificar puntos críticos que deben ser superados con el fin de mejorar la gestión institucional.

Al final del proceso, el autor de la investigación, plantea el diseño de un modelo de gestión administrativa enfocado a la mejora continua, delimitando cada uno de los procesos que deben efectuarse en función de la satisfacción de las necesidades de los estudiantes que solicitan crédito o becas en el IECE.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para el Departamento de Becas del IECE en la Agencia Esmeraldas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- \* Establecer procedimientos que permitan disminuir los tiempos en la selección y adjudicación de becas.
- \* Definir los tiempos que se utilizan para realizar los procesos de becas, mejorando la satisfacción del usuario.
- \* Formular políticas que permitan dar funcionalidad para viabilizar los trámites de becas.

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Método de Investigación**

**\* Método deductivo**

El método científico aplicado es el deductivo porque inició con un análisis a nivel macro relacionado con el Departamento de Becas del IECE Esmeraldas, para luego, identificar el tema específico que permita optimizar en tiempo y recursos los procesos que se realizan.

#### **Tipo de investigación**

- \* Según los objetivos de la investigación es considerada una investigación aplicada, porque utilizó la teoría científica sobre procesos, gestión de procesos, mejora continua de la calidad, para mejorar la gestión del departamento de becas del IECE en la ciudad de Esmeraldas.
- \* Según su nivel de profundidad y alcance es considerada una investigación descriptiva, ya que permitió una revisión profunda sobre el tema de gestión de procesos en el IECE Esmeraldas, definiendo cada una de sus características y aspectos más relevantes.
- \* Es importante destacar que también se aplicó la investigación de campo, que permitió a la investigadora, realizar el proceso investigativo en el entorno mismo en donde se suscitan los procesos de gestión, es decir, en las instalaciones del IECE en la ciudad de Esmeraldas.

## 2.2 Universo y Muestra

La población o universo del proceso investigativo estuvo conformado por el personal que labora en el departamento de becas y los usuarios del departamento, los mismos que se detallan a continuación:

TABLA #3 *Empleados y usuarios del Dpto. de Becas*

ORDEN	POBLACION	CANT.
1	Administrativos del Departamento de Becas	2
2	Usuarios del Departamento	300
<b>TOTAL</b>		302

Fuente: Dpto. de Becas del IECE

Elaborado por Brenda Bautista

Como la población es amplia, se aplicó la siguiente fórmula muestral:

$$n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1}$$

$$n = \frac{300}{0.05^2(300-1) + 1}$$

$$n = \frac{300}{0,7475 + 1}$$

$$n = \frac{300}{1,7475}$$

$$n = 172$$

**n= Muestra**

**e= error admitido**

**N= Población**

## **2.3 Procedimientos aplicados en el procesamiento y análisis de datos**

Para efectos de realizar el presente estudio se siguió el procedimiento siguiente:

- \* Indagación de documentos, que permitió conocer la situación del problema objeto de estudio.
  
- \* Aportación teórica de conceptos, teorías, ideas que sustentan esta investigación.
  
- \* Aplicación de encuesta, entrevista y guía de observación utilizada y aplicada a los estamentos involucrados en este estudio.
  
- \* Análisis e interpretación de la información obtenida, que fue tabulada con la que se obtuvo los resultados esperados.
  
- \* Conclusiones y recomendaciones, para conocer y atender las necesidades que requiere el tema investigado.

Toda la información y datos obtenidos fueron procesados mediante la aplicación de programa de computación, como son Word y Excel.

El análisis se efectuó mediante la elaboración de cuadros, gráficos, tablas y técnicas estadísticas.

## **2.4 Descripción de cómo se obtuvo la información primaria y secundaria**

Se recurrió a diferentes fuentes de información, que permitieron tener un criterio más amplio del tema estudiado y permitieron sentar las bases para asegurar la confiabilidad del proceso de investigación desarrollado.

### **Fuentes primarias**

Para el desarrollo de la investigación se realizaron entrevistas, guía de observación a los funcionarios del Departamento de Becas del IECE y encuestas a los usuarios que solicitan los trámites, con la finalidad de obtener datos que nos permitan identificar la información relevante desde las dos perspectivas.

### **Fuentes secundarias**

La fuente secundaria será la información de los libros relacionados con modelos de gestión que permitirán contrastar la información primaria.

### **Fuentes terciarias**

Con la finalidad de enriquecer el marco teórico y que sean base fundamental de la investigación serán necesarios la información obtenida de las páginas web sobre modelo de gestión Internet.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Descripción de la muestra**

En este apartado de la investigación, se tiene la posibilidad de dar a conocer los resultados que se derivan de las encuestas y entrevistas realizadas a la muestra previamente identificada.

La investigación permitió identificar como muestra investigativa por una parte a los administrativos del departamento de becas en un número de dos; por otra parte se tomó también en cuenta el criterio de 172 usuarios que en promedio mensual visitan las instalaciones del IECE en la ciudad de Esmeraldas.

Hay que destacar que al personal del departamento de becas, se les realizó una entrevista, mientras que a los usuarios que visitan la entidad se les realizó una encuesta.

Las preguntas de la entrevista fueron de tipo abierta y estuvieron dirigidas a establecer criterios sobre el número de solicitudes receptadas en promedio, los tiempos de respuesta a las solicitudes, las etapas que presentan retrasos, entre otros.

El cuestionario de la encuesta tuvo preguntas cerradas, unas con dos opciones y otras de opción múltiple, dirigidas a conocer de los usuarios su criterio sobre tiempos de atención, satisfacción por los servicios, mejoramiento de los procesos, entre otros aspectos que permitan identificar alternativas para optimizar la gestión del departamento de becas hacia sus usuarios.

### 3.2 Encuestas aplicada a usuarios del departamento de becas

#### Retrasos en la solicitud de becas

La solicitud de becas es la parte inicial del proceso en el que los estudiantes requieren recursos para la continuación de sus estudios universitarios o de postgrado. En esta importante fase de becas, se consultó a los usuarios respecto de cuál es la parte del proceso de becas en el que se generan mayores retrasos; un 63.37% de los encuestados manifestó que al final del proceso, un 26.75% durante el proceso y el restante 9.88% considera que al inicio. Con los resultados, se puede decir que en Departamento de Becas, hay retrasos al momento de entregar las becas a los usuarios.

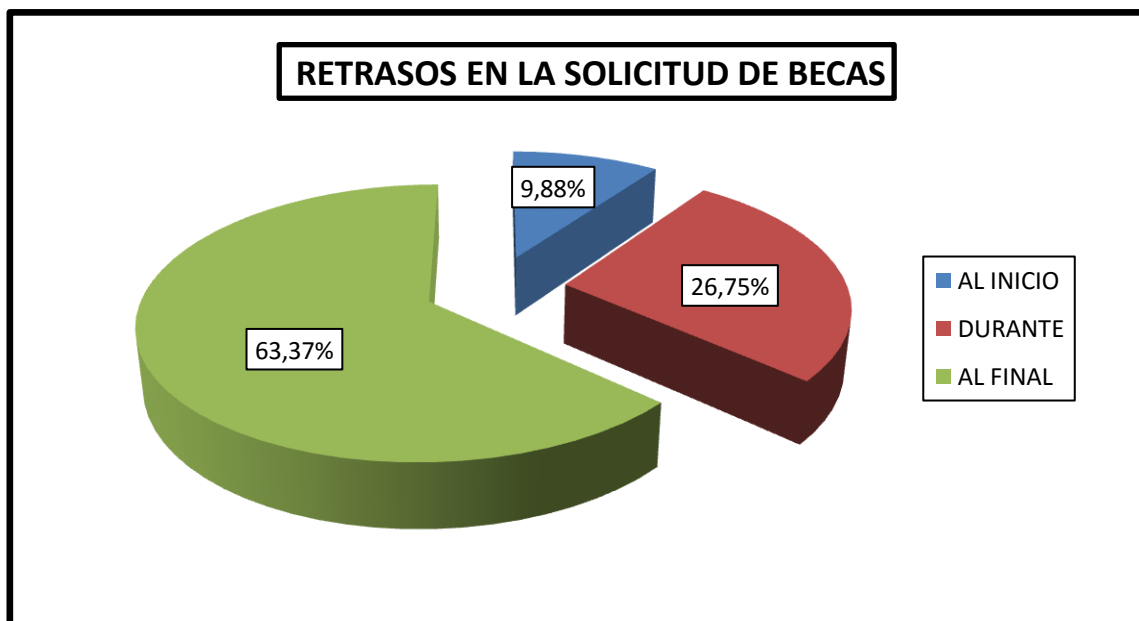


Ilustración #1

### Niveles de satisfacción de usuarios

Como en cualquier empresa u organización, el IECE necesita conocer cuáles son los niveles de satisfacción de los usuarios que solicitan servicios en la entidad. Cuando se consultó a los usuarios sobre los niveles de satisfacción que perciben en los trámites que solicitan, un 30.23% de los consultados manifestó que es excelente, en tanto que un 69.77% afirmó que es bueno. Tomando en consideración los resultados, se puede afirmar que son aceptables los niveles de satisfacción de los usuarios cuando han solicitado servicios en la entidad.

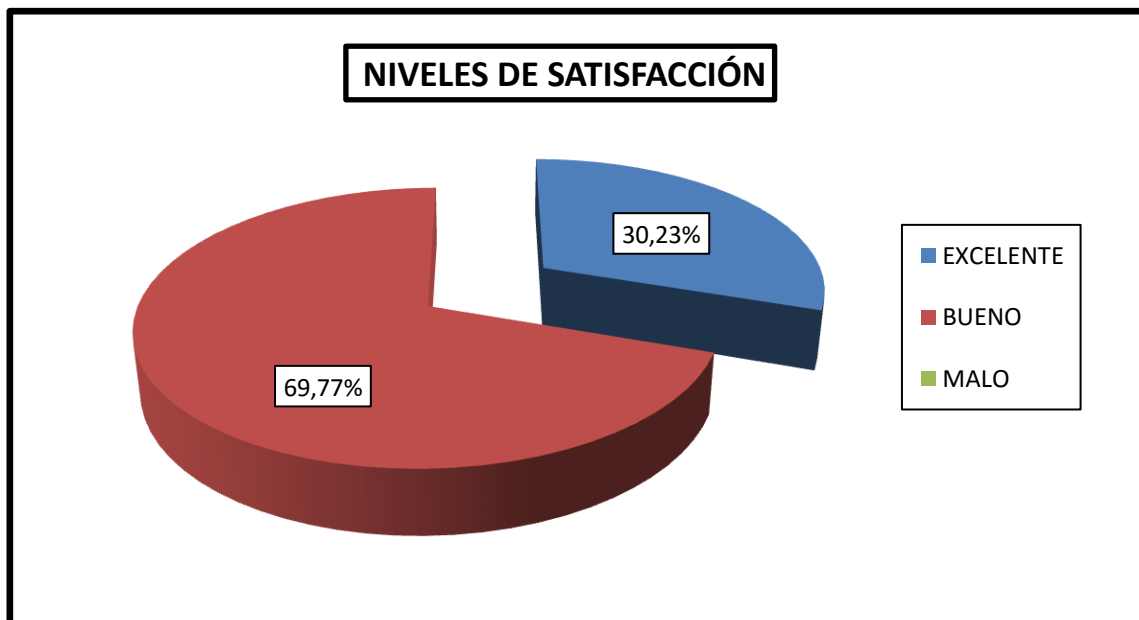


Ilustración #2

### Facilidades de llenar formulario de solicitud

Uno de los requisitos para los usuarios que solicitan becas, es el de llenar un formulario en el que se detallan los datos y se postule para una beca. Al consultar a los usuarios sobre si consideran fácil la forma de llenar el formulario de solicitud de becas, del total de encuestados, un 95% afirmó que sí, en tanto que un 5% confirmó que no. Con los resultados obtenidos se puede establecer que los usuarios de forma fácil llenan los formularios cuando desean solicitar algún servicio de beca en el IECE.

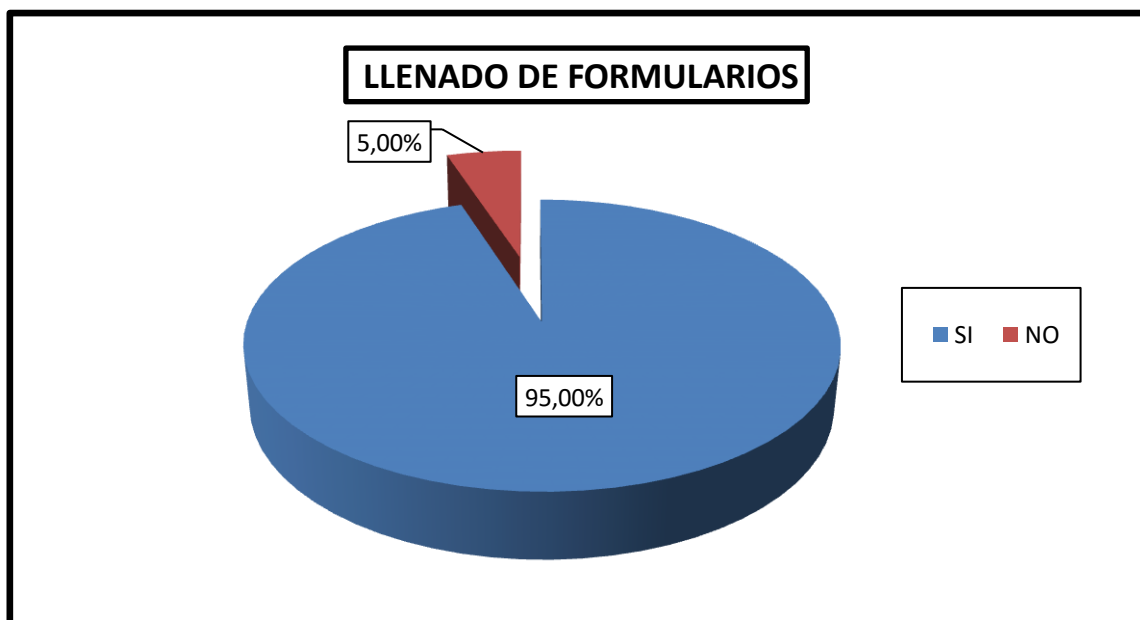


Ilustración #3

### Tiempos de entrega de información

Los tiempos de entrega de las becas, son otro de los factores que necesitan considerarse para establecer si se satisfacen oportunamente los requerimientos de los usuarios. Al preguntar sobre los tiempos en los que se brinda información de la solicitud realizada, del total de encuestados, un 11.05% afirmó que un día, el 32.56% expresó que dos días, mientras que el 56.39% recibió información en una semana. Los resultados muestran que las respuestas a las solicitudes de becas, tardan en promedio una semana.

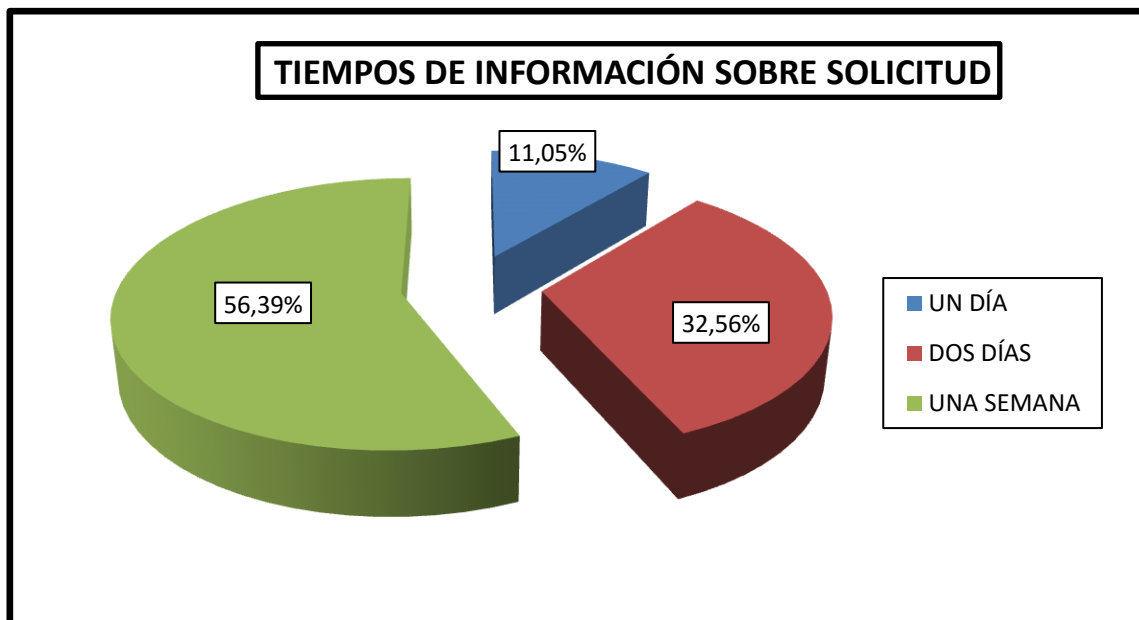


Ilustración #4

### **Importancia de que el IECE agilite los trámites de desembolso**

La entrega de servicios con agilidad y oportunidad, debe ser una de las principales políticas de una organización. Consultados los usuarios sobre la necesidad de que el IECE agilite los trámites al momento de desembolsar el dinero de las becas, el 100% de los encuestados manifestó que sí, resultados que muestran la necesidad de un desembolso ágil y oportuno de las becas.

### Tiempos de aprobación de las becas

Cuando se consultó a los usuarios sobre el tiempo en que fue aprobada su solicitud de beca, del total de encuestados, un 9.88% respondió que en un mes, el 11.63% expresó que en quince días, un 20.93% afirmó que en dos meses, en tanto que el 57.56% recibió la aprobación en tres meses. Los resultados dan cuenta de que son tres meses, el promedio de tiempo en que son aprobadas las becas en el IECE.

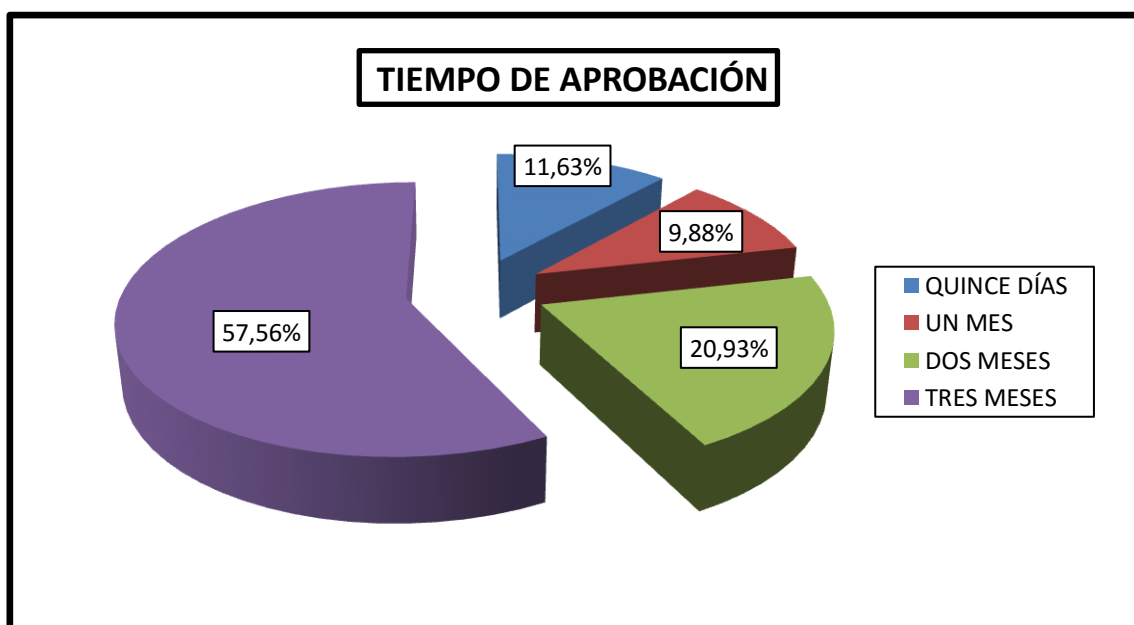


Ilustración #6

### **Regularidad en solicitudes presentadas**

El sostenimiento de los productos y servicios del IECE, debe ser otro de los aspectos que debe tener muy en cuenta la entidad para dar continuidad a la gestión de becas de la entidad. Al preguntar a los usuarios sobre la regularidad con la que se tramitan las becas en el IECE, el 100% de los encuestados manifestó que siempre se están llevando a cabo trámites de las becas, lo que permite evidenciar la continuidad de este servicio en el IECE Esmeraldas.

## Repetición de Procesos

La solicitud de una beca trae consigo el cumplimiento de varios procesos que deben ser efectuados por el solicitante, mismos que en ocasiones se repiten varias veces hasta satisfacer los lineamientos institucionales. Cuando se consultó a los usuarios sobre la repetición de un mismo proceso, del total de los encuestados, un 24.42% manifestó que dos veces, el 29.07% manifestó que tres veces, mientras que el 46.51% afirmó que solo una vez. Los datos obtenidos permiten manifestar que por lo general los usuarios repiten una vez determinado proceso en sus solicitudes.

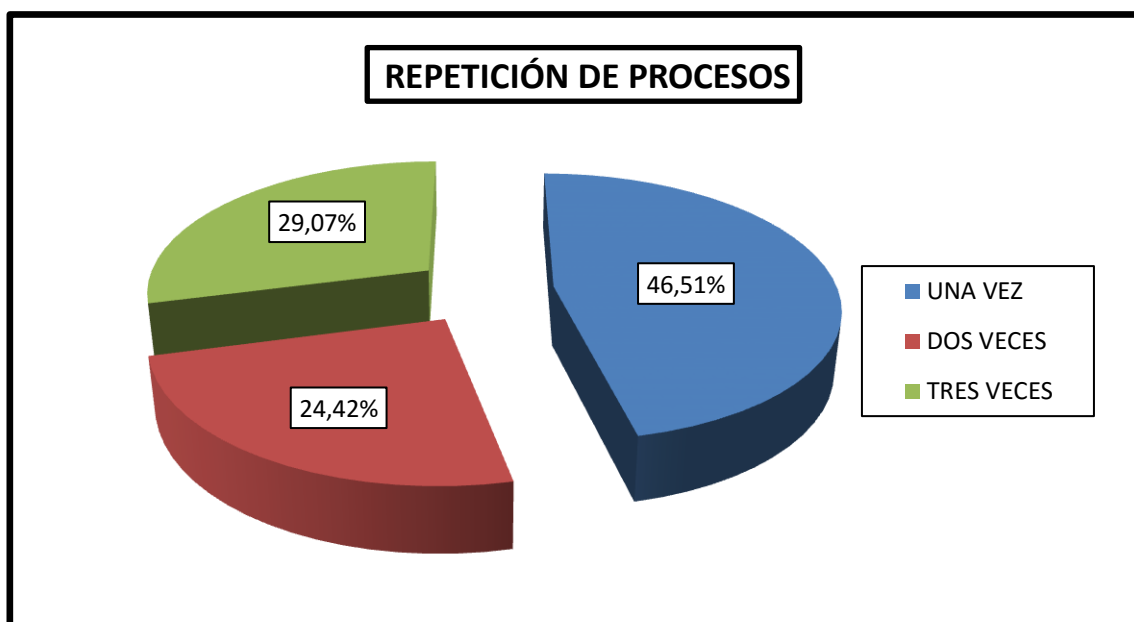


Ilustración #8

### **Implementación de un Modelo de Gestión**

Un modelo de gestión es un instrumento técnico que permite a una organización, mejorar sus procesos y buscar el mejoramiento continuo de sus actividades. Al consultar si a los usuarios les gustaría que se contara con un modelo de gestión en pos de agilizar los trámites de los usuarios, el 100% de los encuestados considera necesaria la aplicación de una herramienta de este tipo para mejorar la atención.

### 3.3 Entrevistas a los funcionarios del departamento de becas

TABLA #4

Nº	PREGUNTA	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 2	ACOTACIONES
1	¿Qué políticas se debería implementar para hacer efectivo el procedimiento de entrega de becas?	Que no sea muy burocrático	Evitar trámites innecesarios	Hay procedimiento en donde hay demora y no depende del Departamento de Becas
2	¿Cuántas solicitudes de becas se recepta por días?	Diez días	Doce días	La demanda de las becas por parte de los usuarios es de todos los días
3	¿La calidad de procesos que realiza es satisfactoria?	Depende de diferentes factores, y no depende del funcionario o analista	Depende de la coordinación con los demás Departamentos	A veces no hay buena coordinación y se queda algún trámite sin ser revisado por lo que el usuario tienen que hacer de nuevo el formulario
4	¿Qué impide que todos los solicitantes puedan adquirir las becas del IECE?	No haber rendido la evaluación del SNNA	No tener todos los requisitos	En ocasiones los usuarios no reúnen todo el perfil para adquirir una beca
5	¿Se tramitan con regularidad las solicitudes de becas?	No siempre	A veces	El Departamento de Becas del IECE funciona con regularidad en la ciudad de Esmeraldas atendiendo a los usuarios
6	¿Actualmente qué tiempo necesita la agencia para informar si una solicitud fue o no aceptada?	Un mes para su aprobación	Un mes en adelante	En ocasiones la entrega del dinero es después de un mes
7	¿Porque se presentan retrasos en el proceso de desembolsos?	Depende de algunos factores: administrativo, presupuestarios y del sistema	Mala coordinación y socialización de procedimientos	La documentación se envía a Quito, a veces no se ingresa la documentación adecuadamente produciendo retraso en el trámite
8	¿En qué etapa del proceso de trámite de la beca se generan retrasos?	En la aprobación por parte del comité	Comité de becas al momento del envío	Al ser aprobados en Quito
9	¿Le gustaría que el IECE tuviera un Modelo de Gestión que permita agilizar los trámites de los usuarios?	Sería lo mejor	Si	Se podría tener mayor coordinación con los diferentes Departamentos

FUENTE: ENTREVISTAS

### 3.4 Guía de observación departamento de becas del IECE

TABLA #5

ACTIVIDAD	INDICADORES			OBSERVACIÓN
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
Acuden muchos usuarios a solicitar becas	X			Todos los días asisten los usuarios a solicitar las becas
Se tramitan con regularidad las solicitudes de becas	X			Todos los días se llenan y receptan las solicitudes
Se brinda información sobre la solicitud en trámite	X			A todos los usuarios le dan la misma atención
Se aprueban todas las solicitudes		X		No todas las solicitudes recibidas son aprobadas
Tiempos de espera de usuarios	X			40 minutos por usuario
Tiempo por tramite de becas		X		30 minutos por usuario
Ejecución de Procedimientos		X		Dependen también de otros Departamentos
Trabajo en equipo	X			En el Departamento de Becas se observa el trabajo en equipo

Fuente: Observación de campo – Elaborado por Brenda Bautista

#### ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN DE CAMPO

Luego del trabajo de campo y la respectiva aplicación de la guía de observación, se pudo evidenciar lo siguiente:

- \* En el IECE Esmeraldas, se dan cita diariamente una gran cantidad de personas, en su mayoría estudiantes que buscan la obtención de una beca.
- \* Aunque existe una regular tramitación de las becas, no todas son aprobadas, pues no todos los solicitantes cumplen con los requisitos exigidos por la entidad.
- \* Los tiempos de espera tanto para la recepción de solicitudes como para la tramitación de las becas es aceptable.
- \* Por último, se pudo evidenciar que los colaboradores del IECE en Esmeraldas, efectúan su trabajo cordialmente, en un clima laboral agradable y con alto espíritu de colaboración entre compañeros.

## CAPÍTULO 4

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La utilización de las distintas herramientas e instrumentos establecidos en la metodología investigativa, permitió a la autora de la investigación identificar distintos aspectos que deben ser expuestos y analizados en pos de mejorar la gestión del departamento de becas del IECE en Esmeraldas.

De acuerdo al estudio de (Llanos, 2014), el otorgamiento de becas en América Latina ha tenido un enorme crecimiento durante las últimas décadas; del mismo modo, el artículo de (Universia.net, 2010) da cuenta que en los últimos 10 años los beneficiarios de un crédito educativo o beca han incrementado en un 9.5%.

En este contexto es importante destacar que de acuerdo a los resultados de la investigación se pudo evidenciar que los créditos educativos y las becas en el Ecuador han ido incrementándose en gran nivel; en el caso de la provincia de Esmeraldas, la oficina del IECE, atendió a cerca de 14.790 personas durante el año 2014, adjudicando así más de 50 becas a sus residentes; este valor representa una inversión superior a los 420.000 dólares.

Los resultados del estudio de (Tenecora, 2010), sobre una auditoria de gestión al sistema de crédito educativo y becas en el IECE – Cuenca, en el Ecuador evidenció que en los procesos de otorgamiento del crédito educativo y becas se presentan ciertas deficiencias, como la inexistencia de un manual de procesos bien definidos en el que se detallen cada una de las fases a seguir para cumplir con determinada actividad.

Teniendo en consideración que un proceso es una serie de actividades encaminadas a obtener un resultado, en el departamento de becas del IECE, el proceso para el análisis y el otorgamiento de becas, presenta deficiencias

generadas por el inadecuado establecimiento de actividades y responsables en un documento técnico que recoja cada una de las fases o pasos a seguir para efectuar determinada acción.

Los elementos de un proceso, según (Castillo, 2013), deben ser establecidos como entradas y salidas, pero también determinando los recursos, referencias y acciones, sin embargo en el departamento de becas del IECE, aunque existan entradas y salidas, no existe una clara definición de responsables, tiempos y recursos para efectuar de mejor forma la gestión del departamento de becas.

En el estudio de (Tillaguango, 2009), en el ámbito de la gestión institucional, se ha evidenciado la inexistencia de flujogramas que permitan conocer específicamente a los funcionarios, como deben ejecutar sus labores en el momento en que los usuarios y estudiantes solicitan un producto educativo. Del mismo modo, en el IECE Esmeraldas, para el otorgamiento de las becas, no se han planteado flujogramas que posibiliten el conocimiento de una secuencia lógica y ordenada para cumplir con las expectativas de los usuarios estudiantes que solicitan una beca.

La investigación de (Vázquez, 2011), estableció entre uno de sus objetivos, la determinación de requerimientos institucionales para mejorar la gestión institucional, diseñando un modelo de gestión administrativa enfocado a la mejora continua, delimitando cada uno de los procesos que deben efectuarse en función de la satisfacción de las necesidades de los estudiantes que solicitan crédito o becas en el IECE.

Al igual que el estudio mencionado, en la presente investigación se plantea un modelo de gestión para el departamento de becas del IECE, que permita a los funcionarios contar con una herramienta técnica que le permita la ejecución de sus diferentes actividades en función del mejoramiento continuo y la calidad de servicios brindados a los usuarios.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

#### **5.1 Conclusiones**

1. Con el modelo de gestión actual del departamento de becas del IECE, no se brinda, a todos los usuarios, una atención de calidad ya que no se respetan los tiempos al momento de desembolso de los dineros, existen demoras ocasionando inconformidad a los usuarios.
2. Las solicitudes que se mandan a la agencia central, en ocasiones no son totalmente revisadas y hay que volver a enviarlas; esto hace que no se aprueben en los tiempos estipulados en las solicitudes por lo que hay que hacer respetar las políticas en las que se enmarca el departamento de becas del IECE.
3. El procedimiento actual demora los tiempos en la selección y adjudicación de becas a los usuarios.

## **5.2 Propuesta**

MODELO DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE BECAS EN EL IECE, AGENCIA ESMERALDAS.

### **5.2.1 Justificación**

La propuesta alternativa se fundamenta plenamente, puesto que se pretende aportar con la organización de los procesos que se llevan a efecto en el departamento de Becas del IECE – Agencia Esmeraldas, al diseñar una guía práctica que defina las actividades cotidianas que deben realizarse para la adjudicación de becas.

La importancia radica en que permitirá agilizar los procesos y la distribución de la información, simplificando la comunicación entre los distintos usuarios implicados en los procesos de becas, garantizando también, la confidencialidad del contenido de los documentos que se encuentran en trámite.

La utilidad práctica está determinada por cuanto los funcionarios encargados de receptor las postulaciones en los diferentes programas que oferta el IECE, podrán seguir un orden sistemático basado en manuales y flujogramas de procesos para la elaboración de informes técnicos que permitan un correcto otorgamiento de becas.

### **5.2.2 Fundamentación**

Las entidades del sector público ecuatoriano, en la actualidad, tienen la necesidad imperiosa de brindar a los ciudadanos, productos y servicios públicos cuya característica principal sea la calidad y la calidez, siendo que

para ello, es imprescindible que cuenten con objetivos claramente definidos y con una adecuada planificación que permita alcanzarlos.

El IECE, entidad estatal encargada de ofertar servicios de becas a los ciudadanos ecuatorianos que quieran cursar una carrera dentro del país o internacionalmente, debe contar con procesos claramente definidos que posibiliten tanto a aspirantes a becas como a funcionarios, ejecutar actividades ágiles y eficientes en el menor tiempo posible.

Para el logro de lo expresado, se diseña un Modelo de Gestión para el Departamento de Becas del IECE – Agencia Esmeraldas, enmarcado en la línea metodológica de mejoramiento de proceso y tomando como referencia el modelo de calidad y mejora continua (Deming, 1989), donde se deberá planificar, hacer, verificar, y actuar.

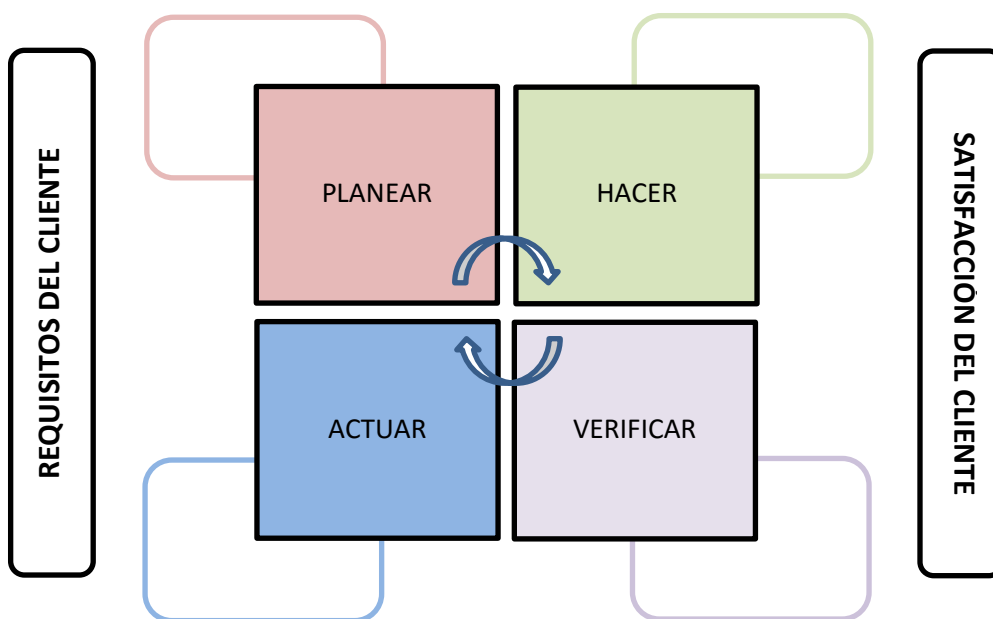


Ilustración #10

El diseño de un modelo de gestión tomando en cuenta el modelo de Deming, permitirá que el Departamento de Becas del IECE – Agencia Esmeraldas, logre mejorar de forma integral sus procesos optimizando el tiempo tanto de funcionarios como de usuarios, haciendo eficiente la adjudicación de las becas.

### \* **Planear**

En esta primera fase se definen cada una de las tareas que se deben efectuar para la implementación del diseño de modelo de gestión para el departamento de becas del IECE, se identifican los objetivos y los resultados que se pretenden alcanzar con su aplicación.

### \* **Hacer**

Toda vez que se haya realizado la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar, se debe dar marcha al plan, emprender la propuesta y supervisar su ejecución, basándose en las fases del círculo de Deming.

### \* **Actuar**

Se deben realizar actividades de monitoreo en un tiempo aproximado de tres meses para determinar si lo planteado y los objetivos trazados inicialmente se han podido cumplir.

### \* **Verificar**

Tomando como referencia lo expuesto anteriormente, se determina que:

- Si existieron fallas, deberá iniciarse un nuevo ciclo de Deming, insertando mejoras.
- Si no existieron fallas importantes e las fases anteriores, se fomentará la aplicación de la propuesta.
- En caso de existir problemas insuperables, se descartarán los cambios planteados en el proceso y se plantearán nuevas alternativas y mejoras al proceso con actividades de retroalimentación.

### **5.2.3 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión para el departamento de becas del IECE, agencia Esmeraldas, que permita optimizar los tiempos y brindar un servicio que logre la satisfacción de los usuarios que solicita las becas.

#### **Objetivos específicos**

- \* Definir los perfiles requeridos para el personal que labora en el departamento de becas del IECE, agencia Esmeraldas.
- \* Establecer los manuales y flujogramas de procesos para los diferentes tipos de beca que oferta el IECE.
- \* Definir tiempos para cada uno de los procesos ejecutados para la adjudicación de la beca.
- \* Plantear una guía de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio en el departamento de becas.

## 5.2.4 Ubicación sectorial

- \* Institución ejecutora : IECE – Agencia Esmeraldas.
- \* Beneficiarios : Usuarios y funcionarios del Departamento de becas del IECE.
- \* Dirección : Av. Bolívar y Juan Montalvo esquina, edificio Aligahu.

## 5.2.5 Viabilidad académica

La validación académica está dada por la fundamentación legal, sociológica, psicológica, expuesta en este estudio, analizando a través del método inductivo lo que acontece en el departamento de becas del IECE en Esmeraldas, frente a lo que se desenvuelve dentro de la acreditación de las becas a los usuarios de dicho departamento.

Además, se analiza el método deductivo del entorno estudiado, para tener respaldo del modelo de gestión propuesto, que servirá para implantar en dicho departamento del IECE.

El estudio aplica la praxis a través de la investigación científica constante en la bibliografía existente en fuentes impresas – textos, libros, documentos, recortes de prensa, informes de investigación, evidencias visuales, orales, digitales, tesis, revistas especializadas.

## 5.2.6 Plan de trabajo

### 5.2.6.1 Estructura organizacional del departamento de becas

Ante la inexistencia de un organigrama del departamento de becas y ante los inconvenientes que se presentan en la gestión operativa del área, se propone el diseño de la siguiente estructura en pos de una correcta jerarquización de las funciones de los encargados del área de becas:

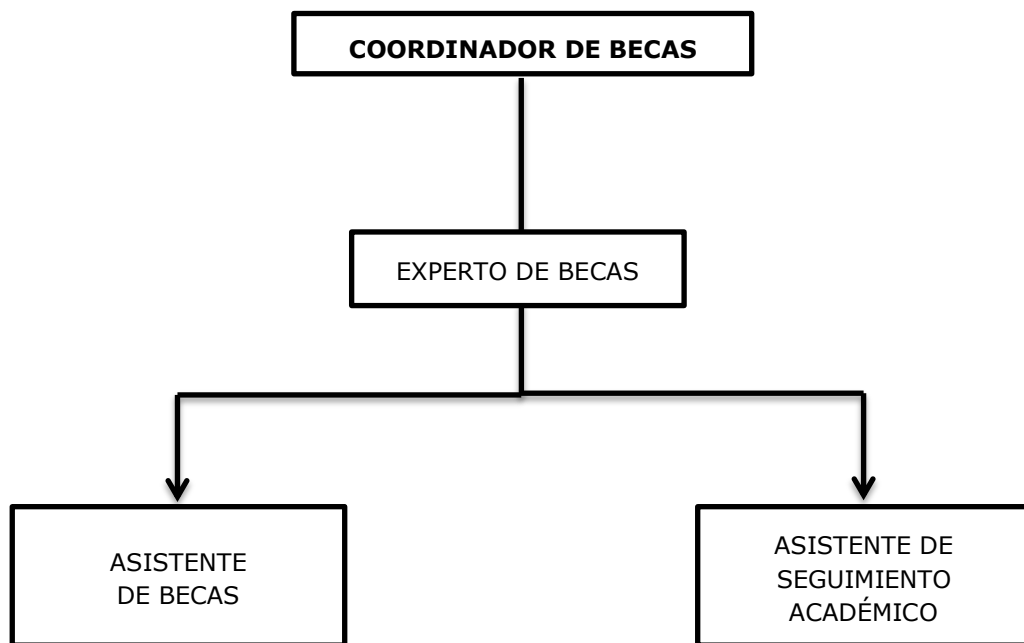


Ilustración #11

Del mismo modo se propone a continuación el perfil que debe regir las actividades de los funcionarios que se establecieron en el organigrama que se mostró anteriormente.

### 5.2.6.2 Perfiles de funcionarios del departamento de becas

Los perfiles requeridos para el experto de becas, el asistente de becas y el asistente de seguimiento académico son los siguientes:

\* **Experto de becas**

▪ **Principales tareas**

- a) Según las planificaciones realizadas por el jefe de agencia, cumplir estrictamente las políticas de becas;
- b) Observar para toda actividad de becas, el manual de procedimientos existentes para el efecto;
- c) Participar del diseño de planificaciones sobre la entrega de becas ofertadas por la entidad;
- d) En pos de optimizar la gestión de becas, promover y presentar reformas a los reglamentos para el otorgamiento de becas cuando sea necesario;
- e) Difundir, desde su puesto de trabajo, las ofertas académicas de becas ofertadas por la institución;
- f) Ser partícipe de la elaboración programática de becas para cada año calendario;
- g) Monitorear el cumplimiento de los planes de gestión de becas en coordinación con otros departamentos relacionados;
- h) Tener constante monitoreo del seguimiento de becas otorgadas por la entidad;

- i) Promover la ampliación de becas que se oferten nacional o internacionalmente;
- j) Tener control sobre las pólizas de seguros destinadas para cada beca otorgada;
- k) Ser miembro activo de los comités reunidos según las disposiciones que de acuerdo a la ley se deben observar;
- l) Ser partícipe de la elaboración del POA institucional aportando las actividades y recursos necesarios en su área de trabajo;
- m) Respetar y promover el respeto institucional de los reglamentos internos y leyes vigentes que rigen la actividad del IECE.;
- n) Todas las demás disposiciones determinadas por la entidad y sus autoridades.

- **Autoridad**

Reporta a: Coordinador de becas

Controla a: Asistente de becas y asistente de seguimiento académico

- **Designación**

El Experto de Becas será nombrado por el gerente general, de acuerdo a las disposiciones orgánicas y reglamentarias de la entidad.

- **Subrogación**

En caso de ausencia temporal será reemplazado por la persona que designe el gerente general.

- **Requisitos profesionales**

Educación: Ingeniero en Administración de Empresas, Economía o afines.

Conocimiento: Planificación Estratégica, Gestión de Becas, Manejo de Talento Humano, Comunicación, Control de Gestión.

Experiencia: 3 años de experiencia en actividades relacionadas con Gestión de Becas.

- \* **Asistente de becas**

- **Principales tareas**

- a) Controlar el sistema en el que se manejan las becas nacionales e internacionales;
- b) Mantener un control constante sobre los aspirantes a becas registrados en la entidad;
- c) Realizar quincenalmente un reporte de becas entregadas por el IECE;
- d) Dar control constante a las reglamentaciones que disponga para la selección de beneficiarios y de sus comité;
- e) Planificar y convocar a la entrega de becas junto con el encargado del departamento de planificación;
- f) Tener una lista de las universidades internacionales a las que se dirigen los becarios seleccionados;
- g) Coordinar la presentación y seguimiento a becarios preseleccionados y seleccionados;

- h) Reportar que becas han sido otorgadas y negadas;
- i) Establecer una planificación de actividades; y
- j) Todas las demás disposiciones determinadas por la entidad y sus autoridades.

- **Autoridad**

Reporta a: Experto de Becas

- **Designación**

El Asistente de Becas será nombrado por el Gerente del IECE, de acuerdo a las disposiciones orgánicas y reglamentarias de la entidad.

- **Subrogación**

En caso de ausencia temporal será reemplazado por la persona que designe el Gerente del IECE.

- **Requisitos profesionales**

Educación: Cursar carreras o tener título de Ingeniero en Administración de Empresas, Economía o afines.

Conocimiento: Gestión de Becas, Comunicación, Manejo de utilitarios informáticos.

Experiencia: 2 años de experiencia en actividades relacionadas con Gestión de Becas.

\* **Asistente de seguimiento académico**

▪ **Principales tareas**

- a) Controlar el sistema en el que se manejan los seguimientos académicos de los beneficiarios becarios;
- b) Establecer las resoluciones que suspendan en un momento determinado las becas otorgadas.
- c) Informar sobre transferencias de entidades educativas, tiempos de espera, condiciones de becarios, entre otros;
- d) Modificar los contratos cuando se presenten cambios en los mismos;
- e) Reportar los movimientos académicos de los becarios;
- f) Tener un detalle del registro sobre direcciones, trabajo, actividades de deudores y garantes, entre otros;
- g) Notificar constantemente a los beneficiarios de las becas;
- h) Todas las demás disposiciones determinadas por la entidad y sus autoridades.

▪ **Autoridad**

Reporta a: Experto de Becas

▪ **Designación**

El Asistente de Seguimiento Académico será nombrado por el Gerente del IECE, de acuerdo a las disposiciones orgánicas y reglamentarias de la entidad.

- **Subrogación**

En caso de ausencia temporal será reemplazado por la persona que designe el Gerente del IECE.

- **Requisitos profesionales**

Educación: Cursar carreras o tener título de Ingeniero en Administración de Empresas, Economía o afines.

Conocimiento: Gestión de Becas, Comunicación, Manejo de utilitarios informáticos.

Experiencia: 2 años de experiencia en actividades relacionadas con Gestión de Becas.

### 5.2.6.3 Modelo de gestión departamento de becas

Las becas son ayudas económicas a personas que de acuerdo a su capacidad no tienen la posibilidad de costear una carrera universitaria en una universidad nacional o internacional. El gobierno ecuatoriano por medio del IECE, otorga este tipo de estímulos económicos que permiten a los estudiantes cursar una carrera de tercer o cuarto nivel, con la única exigencia de que luego de lograr su profesionalización, brinden servicios al estado, como devolución de la ayuda económica y educativa recibida (IECE, 2015).

El diseño del modelo de gestión para el departamento de becas en el IECE – agencia Esmeraldas, permitirá encontrar en detalle, los procedimientos que deben establecerse y seguirse para la postulación y adjudicación de una determinada beca.


Entre las principales becas a detallar con manual y flujograma de procesos se establecen las siguientes:

- \* Para familiares o personas que reciben el bono económico del gobierno.
- \* Para estudiantes que por sus calificaciones son de alto rendimiento.
- \* Para personas que viven en zonas lejanas a las universidades.
- \* Para personas identificadas con nacionalidades autóctonas.
- \* Para deportistas considerados de élite.
- \* Para discapacitados.
- \* Para personas que han sufrido alguna catástrofe y necesitan solidaridad.
- \* Para personajes que han hecho algún acto heroico por la patria.
- \* Para estudiar en otros países.

### 5.2.6.3.1 Beca bono de desarrollo humano

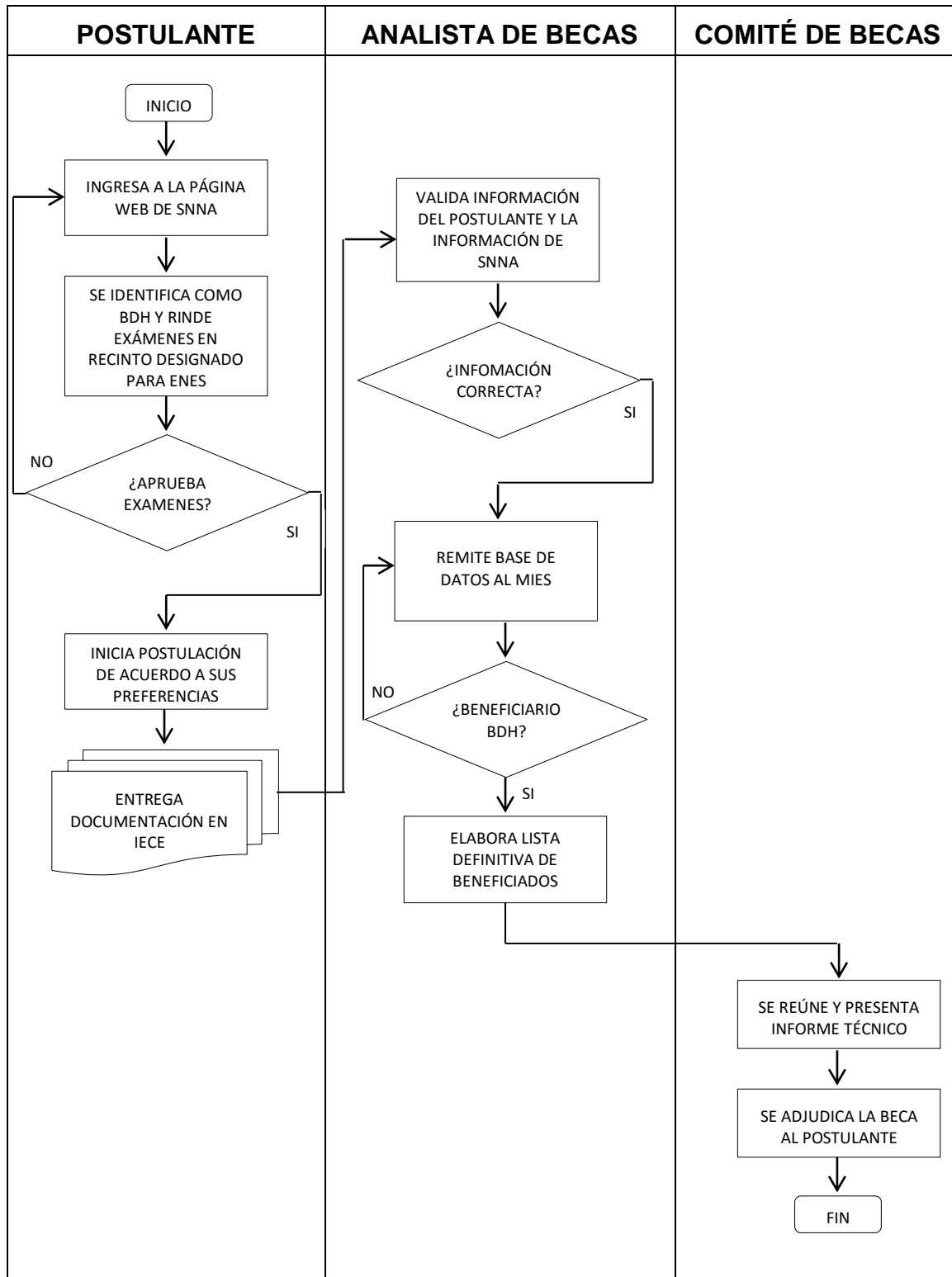
#### \* Manual de Procesos

TABLA #6

 <p>Instituto de Fomento al <b>Talento Humano</b></p>		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>			
		<b>Fecha de Elaboración</b>	01	07	16
		<b>Proceso de becas – Bono de desarrollo humano</b>			Pág. 1 de 9
<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>			
1	Ingresar a la página web del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA)	Postulante de Beca			
2	Inscribirse en listado para rendir el Examen Nacional para Educación Superior (ENES)	Postulante de Beca			
3	Rinde exámenes en recinto designado para ENES	Postulante de Beca			
4	Identificarse como beneficiario o familiar del Bono de Desarrollo Humano	Postulante de Beca			
5	Postular un cupo de estudio de acuerdo a sus preferencias	Postulante de Beca			
6	Entrega formulario de solicitud, cartas de universidad, certificados académicos, etc.	Postulante de Beca			
7	Validar la información entregada por postulante y la remitida por el SNNA	Analista de Becas			
8	Remitir base de datos al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)	Analista de Becas			
9	Definir el listado total de personas que podrán ser beneficiadas con la beca	Analista de Becas			
10	Llevar a cabo reunión de comité y presentar informe técnico	Comité de Becas			
11	Adjudicar la beca	Comité de Becas			

\* **Flujograma de procesos**


TABLA #7



### 5.2.6.3.2 Beca estudiantes de alto rendimiento

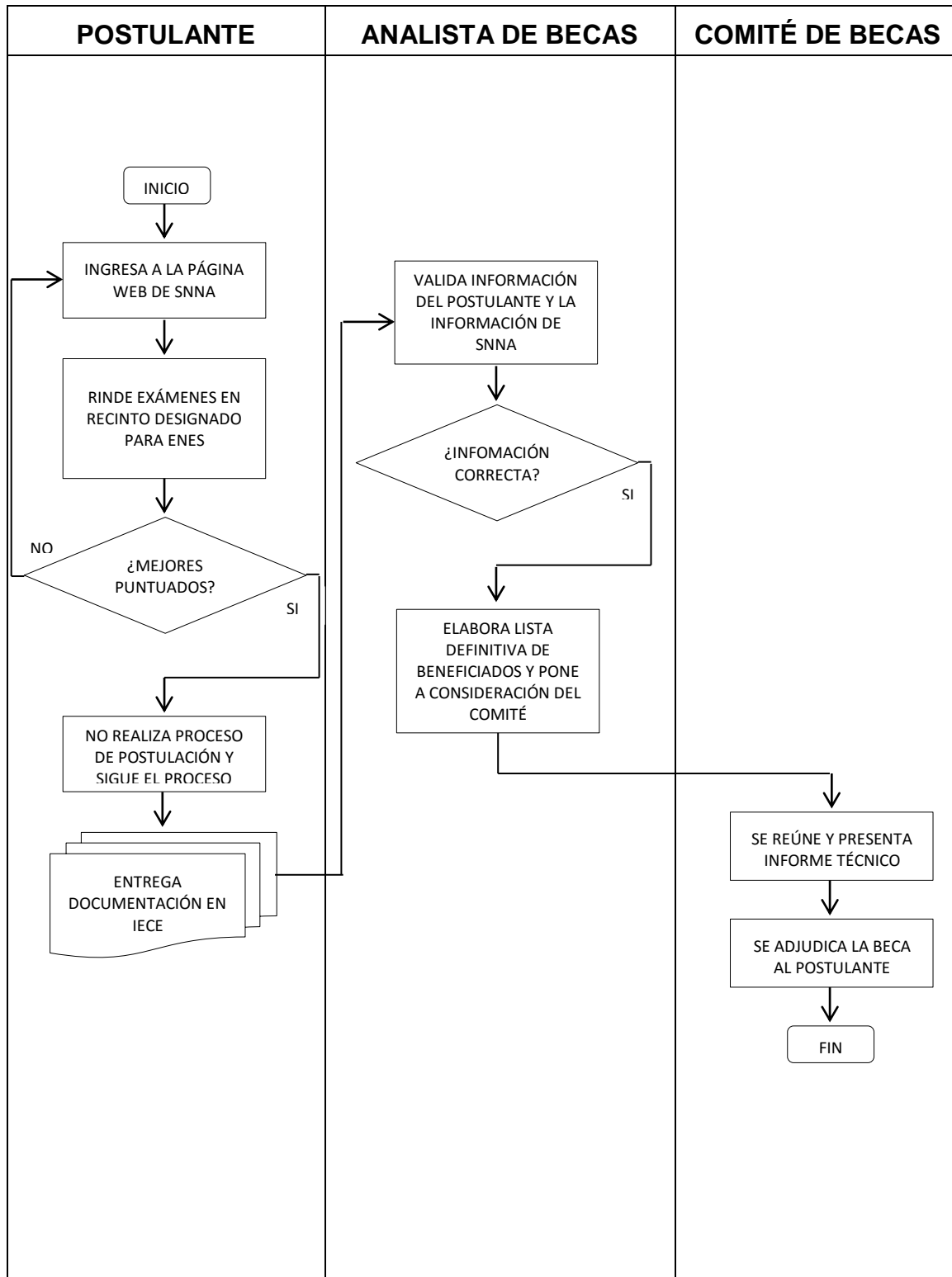
#### \* Manual de procesos

TABLA #8

 <p>Instituto de Fomento al Talento Humano</p>		MANUAL DE PROCESOS			
		Fecha de Elaboración	01	07	16
		Proceso de becas – Estudiantes de alto rendimiento			Pág. 2 de 9
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD			
1	Ingresar a la página web del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA)	Postulante de Beca			
2	Inscribirse en listado para rendir el Examen Nacional para Educación Superior (ENES)	Postulante de Beca			
3	Rinde exámenes en recinto designado para ENES	Postulante de Beca			
4	Ubicarse en el grupo de los estudiantes mejores puntuados y evita el proceso de postulación	Postulante de Beca			
5	Validar la información entregada por postulante y la remitida por el SNNA	Analista de Becas			
6	Presenta a consideración del comité el listado de posibles beneficiarios	Analista de Becas			
7	Llevar a cabo reunión de comité y presentar informe técnico	Comité de Becas			
8	Adjudicar la beca	Comité de Becas			

\* **Flujograma de procesos**


TABLA #9



### 5.2.6.3.3 Beca para personas que viven en zonas lejanas

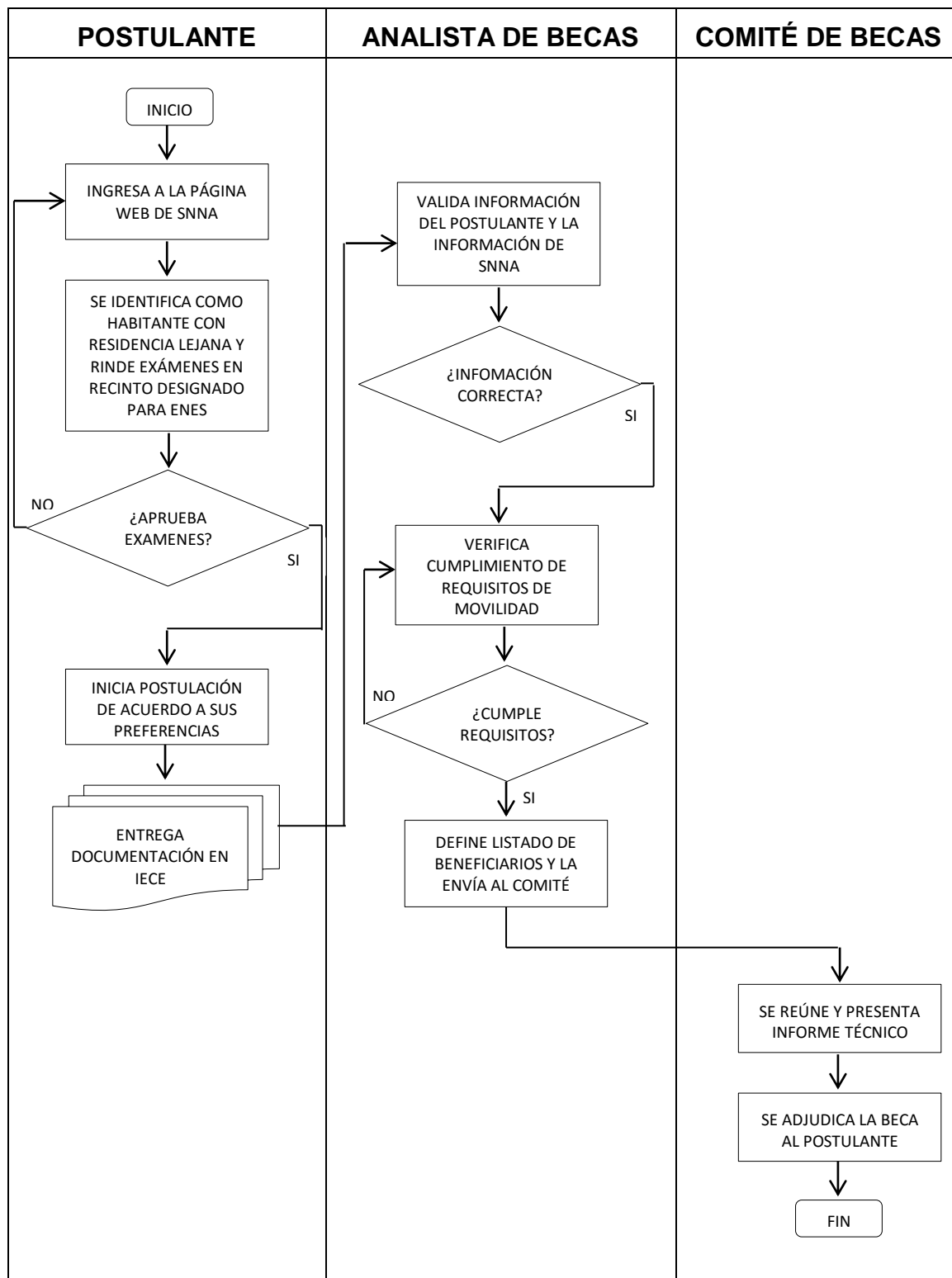
\* **Manual de procesos**

TABLA #10

 <p>Instituto de Fomento al <b>Talento Humano</b></p>		MANUAL DE PROCESOS			
		Fecha de Elaboración	01	07	16
		Proceso de becas – Personas que viven en zonas lejanas		Pág. 3 de 9	
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD			
1	Ingresar a la página web del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión	Postulante de Beca			
2	Inscribirse en listado para rendir el Examen Nacional para Educación Superior (ENES)	Postulante de Beca			
3	Rinde exámenes en recinto designado para ENES	Postulante de Beca			
4	Identificarse como beneficiario con residencia distinta a la Universidad y acreditar condición de adversidad económica	Postulante de Beca			
5	Postular un cupo de estudio de acuerdo a sus preferencias	Postulante de Beca			
6	Entrega copia de pago de impuesto predial, declaración juramentada, planilla de servicios básicos.	Postulante de Beca			
7	Validar la información entregada por postulante y la remitida por el SNNA	Analista de Becas			
8	Verificar el cumplimiento de los requisitos de movilidad territorial	Analista de Becas			
9	Definir el listado total de personas que podrán ser beneficiadas con la beca	Analista de Becas			
10	Llevar a cabo reunión de comité y presentar informe técnico	Comité de Becas			
11	Adjudicar la beca	Comité de Becas			

\* **Flujograma de procesos**


TABLA #11



### 5.2.6.3.4 Beca para nacionalidades autóctonas

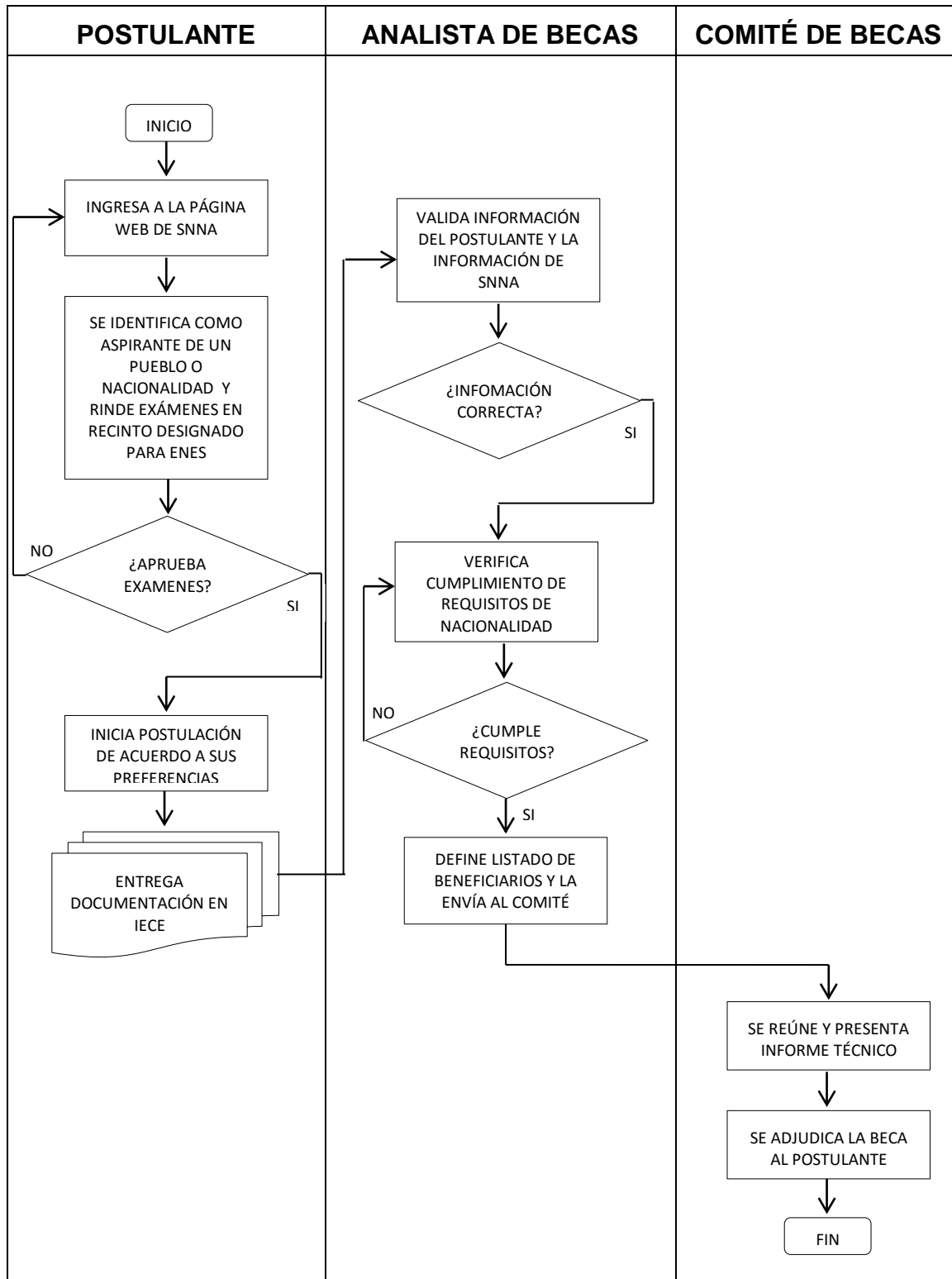
\* **Manual de procesos**

TABLA #12

 <p>Instituto de Fomento al <b>Talento Humano</b></p>		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>			
		<b>Fecha de Elaboración</b>	01	07	16
		<b>Proceso de becas – Etnias o nacionalidades autóctonas</b>		Pág. 4 de 9	
<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>			
1	Ingresar a la página web del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión	Postulante de Beca			
2	Inscribirse en listado para rendir el Examen Nacional para Educación Superior (ENES)	Postulante de Beca			
3	Rinde exámenes en recinto designado para ENES	Postulante de Beca			
4	Identificarse como beneficiario perteneciente a un pueblo o nacionalidad ecuatoriana debidamente reconocida	Postulante de Beca			
5	Postular un cupo de estudio de acuerdo a sus preferencias	Postulante de Beca			
6	Entrega documentos en el que se le certifica pertenecer a una etnia o nacionalidad reconocida.	Postulante de Beca			
7	Validar la información entregada por postulante y la remitida por el SNNA	Analista de Becas			
8	Verificar el cumplimiento de los requisitos de pertenencia a un pueblo o nacionalidad	Analista de Becas			
9	Definir el listado total de personas que podrán ser beneficiadas con la beca	Analista de Becas			
10	Llevar a cabo reunión de comité y presentar informe técnico	Comité de Becas			
11	Adjudicar la beca	Comité de Becas			

## \* Flujograma de procesos


TABLA #13



### 5.2.6.3.5 Beca para deportistas considerados de élite

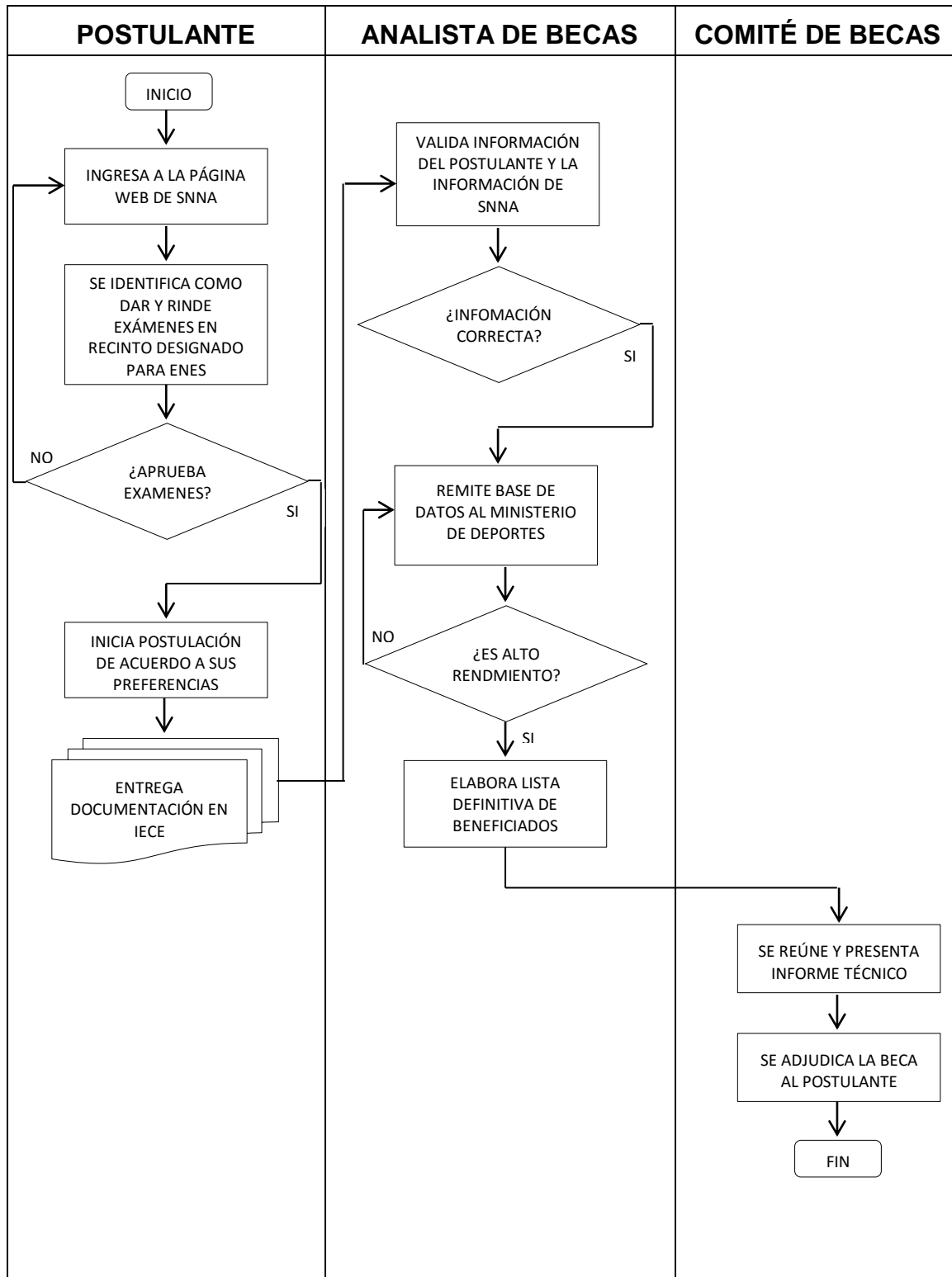
\* **Manual de procesos**

TABLA #14

 <p>Instituto de Fomento al <b>Talento Humano</b></p>		MANUAL DE PROCESOS			
		Fecha de Elaboración	01	07	16
		Proceso de becas – Deportistas ecuatorianos de élite		Pág. 5 de 9	
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD			
1	Ingresar a la página web del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA)	Postulante de Beca			
2	Inscribirse en listado para rendir el Examen Nacional para Educación Superior (ENES)	Postulante de Beca			
3	Rinde exámenes en recinto designado para ENES	Postulante de Beca			
4	Identificarse como deportista de alto rendimiento	Postulante de Beca			
5	Postular un cupo de estudio de acuerdo a sus preferencias	Postulante de Beca			
6	Entrega certificado de ser o haber sido deportista de alto rendimiento y haber obtenido reconocimientos o premios especiales en eventos internacionales.	Postulante de Beca			
7	Validar la información entregada por postulante y la remitida por el SNNA	Analista de Becas			
8	Remitir base de datos al Ministerio de Deportes	Analista de Becas			
9	Definir el listado total de personas que podrán ser beneficiadas con la beca	Analista de Becas			
10	Llevar a cabo reunión de comité y presentar informe técnico	Comité de Becas			
11	Adjudicar la beca	Comité de Becas			

\* **Flujograma de procesos**


TABLA #15



### 5.2.6.3.6 Beca para personas con discapacidad

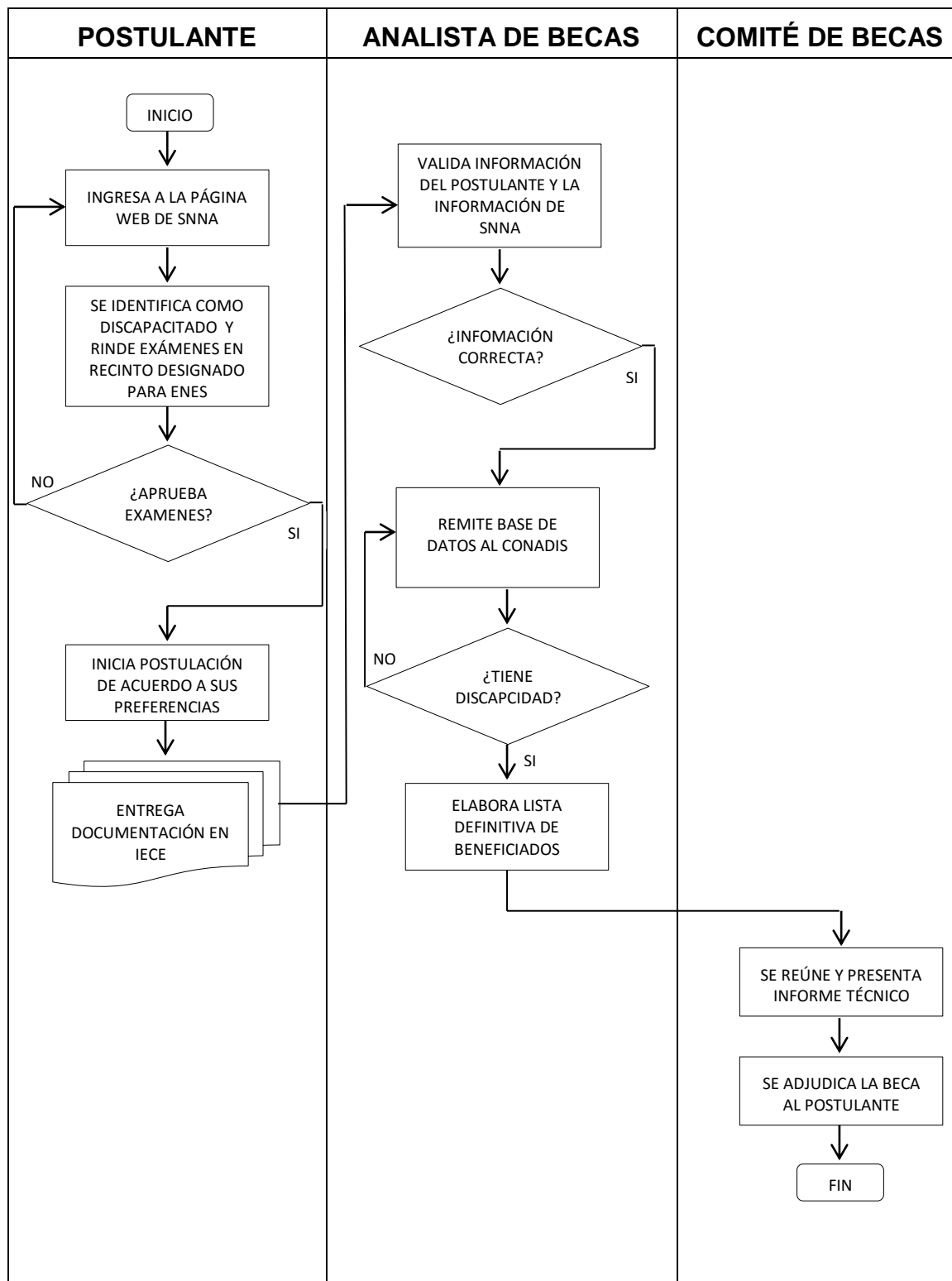
\* **Manual de procesos**

TABLA #16

 <p>Instituto de Fomento al <b>Talento Humano</b></p>		MANUAL DE PROCESOS			
		Fecha de Elaboración	01	07	16
		Proceso de becas – Personas con discapacidad		Pág. 6 de 9	
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD			
1	Ingresar a la página web del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA)	Postulante de Beca			
2	Inscribirse en listado para rendir el Examen Nacional para Educación Superior (ENES)	Postulante de Beca			
3	Rinde exámenes en recinto designado para ENES	Postulante de Beca			
4	Identificarse como persona con discapacidad	Postulante de Beca			
5	Postular un cupo de estudio de acuerdo a sus preferencias	Postulante de Beca			
6	Entrega documentación de tener discapacidad calificada por el CONADIS, por lo que debe contar con el carnet que lo identifique	Postulante de Beca			
7	Validar la información entregada por postulante y la remitida por el SNNA	Analista de Becas			
8	Remitir base de datos al Consejo Nacional de Discapacidades	Analista de Becas			
9	Definir el listado total de personas que podrán ser beneficiadas con la beca	Analista de Becas			
10	Llevar a cabo reunión de comité y presentar informe técnico	Comité de Becas			
11	Adjudicar la beca	Comité de Becas			

\* **Flujograma de procesos**


TABLA #17



### 5.2.6.3.7 Beca solidaria

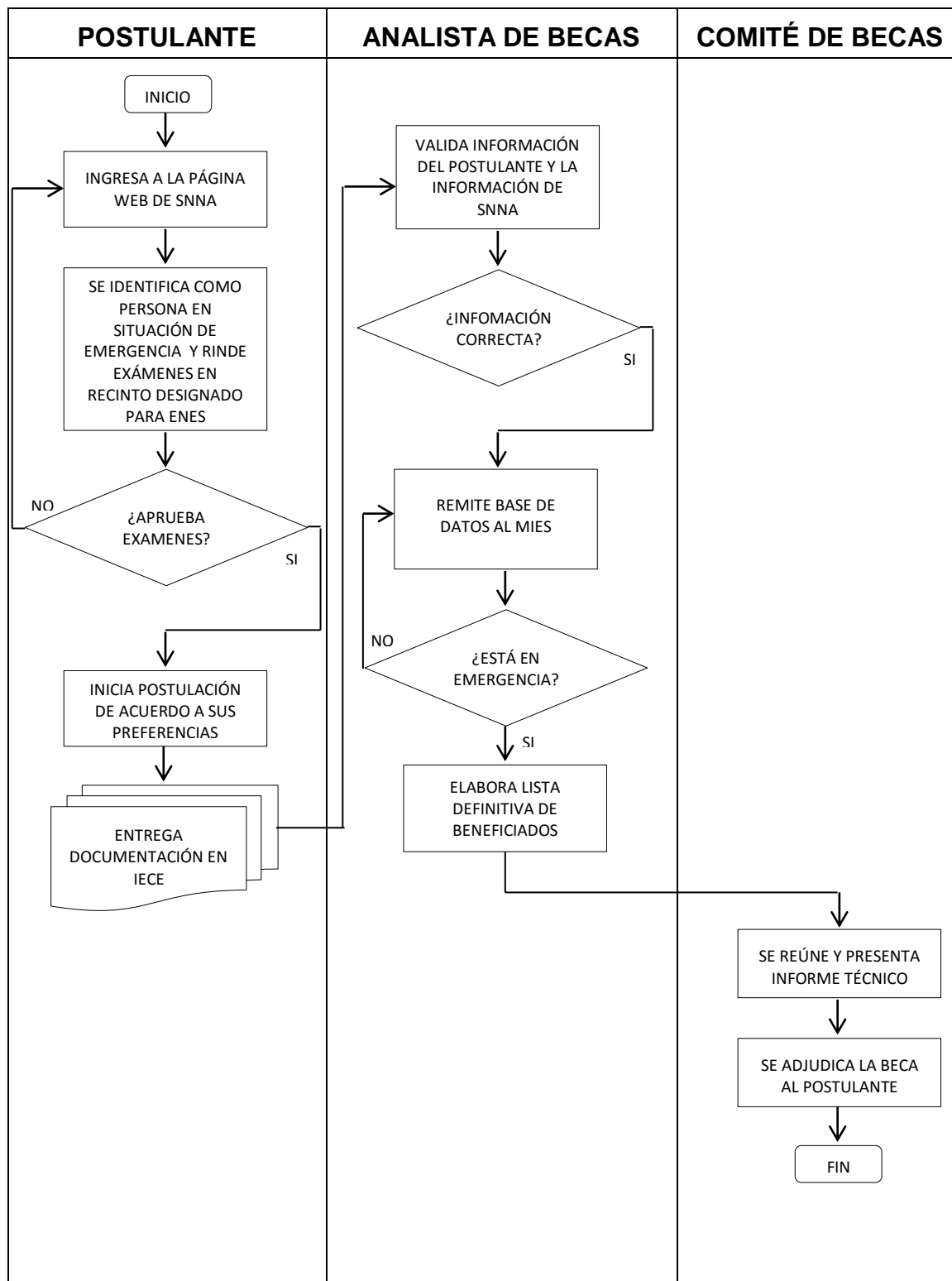
#### \* Manual de procesos

TABLA #18

 <p>Instituto de Fomento al <b>Talento Humano</b></p>		MANUAL DE PROCESOS			
		Fecha de Elaboración	01	07	16
		Proceso de becas – Beca de carácter solidario			Pág. 7 de 9
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD			
1	Ingresar a la página web del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión	Postulante de Beca			
2	Inscribirse en listado para rendir el Examen Nacional para Educación Superior (ENES)	Postulante de Beca			
3	Rinde exámenes en recinto designado para ENES	Postulante de Beca			
4	Identificarse como persona que atraviesa situaciones de emergencia a causa de la naturaleza o de agentes externos	Postulante de Beca			
5	Postular un cupo de estudio de acuerdo a sus preferencias	Postulante de Beca			
6	Entrega documentación de vivir en zona de riesgo, partida de defunción de quien depende económicamente, informes médicos, policiales, judiciales, etc.	Postulante de Beca			
7	Validar la información entregada por postulante y la remitida por el SNNA	Analista de Becas			
8	Remitir base de datos al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES	Analista de Becas			
9	Definir el listado total de personas que podrán ser beneficiadas con la beca	Analista de Becas			
10	Llevar a cabo reunión de comité y presentar informe técnico	Comité de Becas			
11	Adjudicar la beca	Comité de Becas			

## \* Flujograma de procesos


TABLA #19



### 5.2.6.3.8 Beca para personajes heroicos

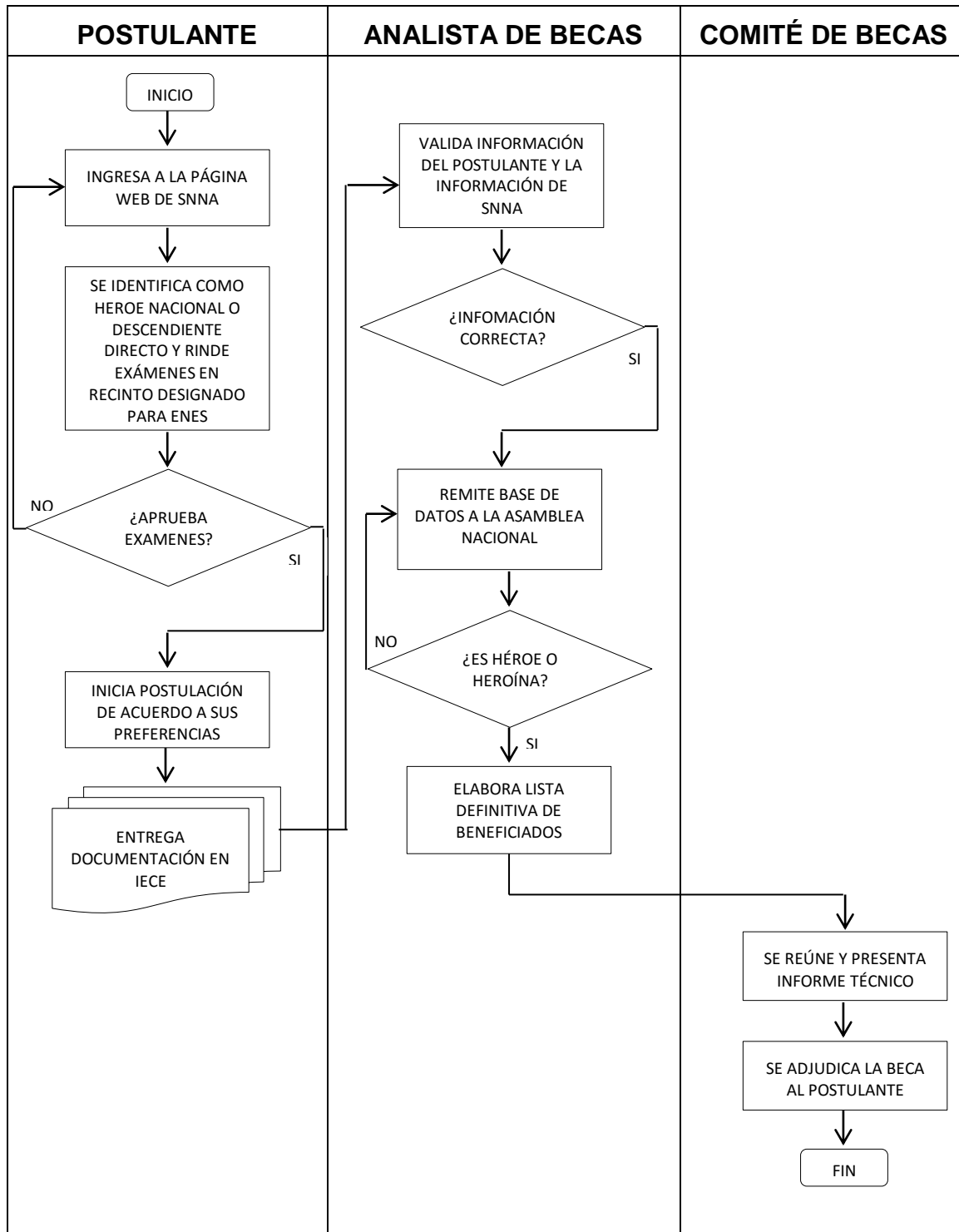
\* **Manual de procesos**

TABLA #20

 <p>Instituto de Fomento al <b>Talento Humano</b></p>		MANUAL DE PROCESOS			
		Fecha de Elaboración	01	07	16
		Proceso de becas – Personajes heroicos de la patria		Pág. 8 de 9	
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD			
1	Ingresar a la página web del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión	Postulante de Beca			
2	Inscribirse en listado para rendir el Examen Nacional para Educación Superior (ENES)	Postulante de Beca			
3	Rinde exámenes en recinto designado para ENES	Postulante de Beca			
4	Identificarse como héroe o heroína nacional o descendiente directo, que hayan realizado actos únicos de valor y entrega por el país	Postulante de Beca			
5	Postular un cupo de estudio de acuerdo a sus preferencias	Postulante de Beca			
6	Entrega documentación de declaratoria de reconocimiento de héroe o heroína otorgado por el órgano competente.	Postulante de Beca			
7	Validar la información entregada por postulante y la remitida por el SNNA	Analista de Becas			
8	Remitir base de datos a la Asamblea Nacional del Ecuador	Analista de Becas			
9	Definir el listado total de personas que podrán ser beneficiadas con la beca	Analista de Becas			
10	Llevar a cabo reunión de comité y presentar informe técnico	Comité de Becas			
11	Adjudicar la beca	Comité de Becas			

## \* Flujograma de procesos

TABLA #21



### 5.2.6.3.9 Becas al exterior

Este tipo de beca tiene por objetivo, conceder becas a las personas naturales en goce de los derechos de ciudadanía ecuatoriana, que deseen formarse en estudios de educación superior en los niveles: técnico o tecnológico, tercer y cuarto nivel en los más prestigiosos centros de educación superior del mundo (IECE, 2015).

Este programa no tiene límite de edad para postular y financia únicamente programas de estudio de un nivel superior al que ya registra el posible becario en el sistema del SENESCYT. La convocatoria será permanente durante el año en curso, y estará abierta desde la publicación de las presentes bases hasta el 15 de diciembre 2015.


#### \* Montos máximos de financiamiento

TABLA #22

	<b>MAESTRÍAS</b>	<b>DOCTORADOS</b>	<b>ESPECIALIDADES MÉDICAS</b>
<b>MONTO MÁXIMO AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE</b>	\$65,437.69	\$161,588.25	\$37,568.84 ANUALES
<b>MONTO MÁXIMO EE.UU, CANADÁ Y OCEANÍA</b>	\$103,040.48	\$217,649.76	\$50,454.24 ANUALES
<b>MONTO MÁXIMO EUROPA, ASIA Y AFRICA</b>	\$108,332.80	\$203,565.60	\$57,066.40 ANUALES

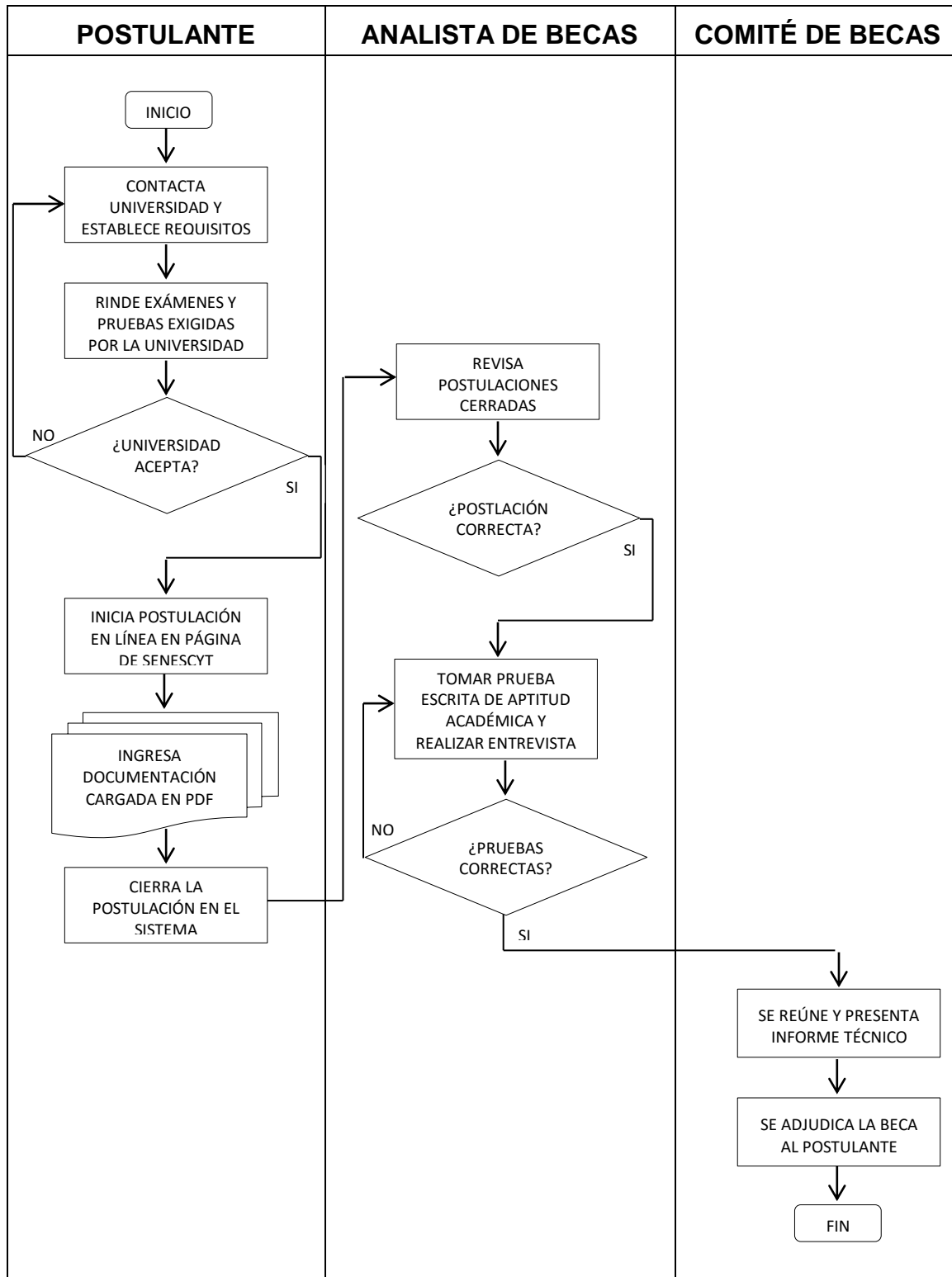
\* **Manual de procesos**

TABLA #23

 <p>Instituto de Fomento al <b>Talento Humano</b></p>		<b>MANUAL DE PROCESOS</b>			
		<b>Fecha de Elaboración</b>	01	07	16
		<b>Proceso de becas – Becas al exterior</b>		Pág. 9 de 9	
<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ENTIDAD</b>			
1	Contactar a la Universidad y establecer requisitos para estudio de modalidad presencial.	Postulante de Beca			
2	Rendir exámenes y pruebas exigidas y entregar documentación a la Universidad.	Postulante de Beca			
3	Aceptación de Universidad sobre solicitud de ingreso a programa de estudios presencial.	Universidad Extranjera			
4	Iniciar postulación en línea en página de Senescyt, opción “Becas en el Exterior”, programa “Convocatoria Abierta”	Postulante de Beca			
5	Ingresar información personal, académica, laboral, cargando en formato PDF todos los requisitos solicitados.	Postulante de Beca			
6	Una vez completados los requisitos, cerrar la postulación.	Postulante de Beca			
7	Revisar postulaciones que se han cerrado en el periodo habilitado para la postulación	Analista de Becas			
8	Realizar prueba escrita de aptitud académica	Analista de Becas			
9	Realizar entrevista a postulante	Analista de Becas			
10	Llevar a cabo reunión de comité y presentar informe técnico	Comité de Becas			
11	Adjudicar la beca	Comité de Becas			

\* **Flujograma de procesos**

TABLA #24



### 5.2.6.4 Procesos de seguimiento académico

Aunque el seguimiento académico es una actividad exclusiva del IECE, son varias las ocasiones que se convierte en un trabajo conjunto con el beneficiario del crédito o beca educativa, pues debe cumplir con algunas obligaciones.

El seguimiento académico establece las siguientes actividades:

TABLA #25

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Llevar el registro de expediente académico del estudiante.	Analista de Seguimiento Académico
Registrar en el sistema la copia de contrato, tabla de amortización, scoring crediticio y autoriza el primer desembolso	Analista de Seguimiento Académico
Entregar en el IECE su registro de avance (semestral – anual) abalizado con los documentos del Centro de Estudios	Estudiante
Autorizar al banco el pago de segundo desembolso	Analista de Seguimiento Académico
Actualizar el récord académico del estudiante	Analista de Seguimiento Académico - Estudiante
Autorizar los desembolsos programados, cada vez que el estudiante cumpla con la entrega de sus reportes académicos	Analista de Seguimiento Académico

### 5.2.6.5 Establecimiento de tiempos en otorgamiento de becas

En pos de mejorar y agilizar los tiempos en los que un postulante puede recibir la adjudicación de la beca, se presenta el siguiente flujo de procesos con determinación de tiempos para la aplicación en cada etapa:

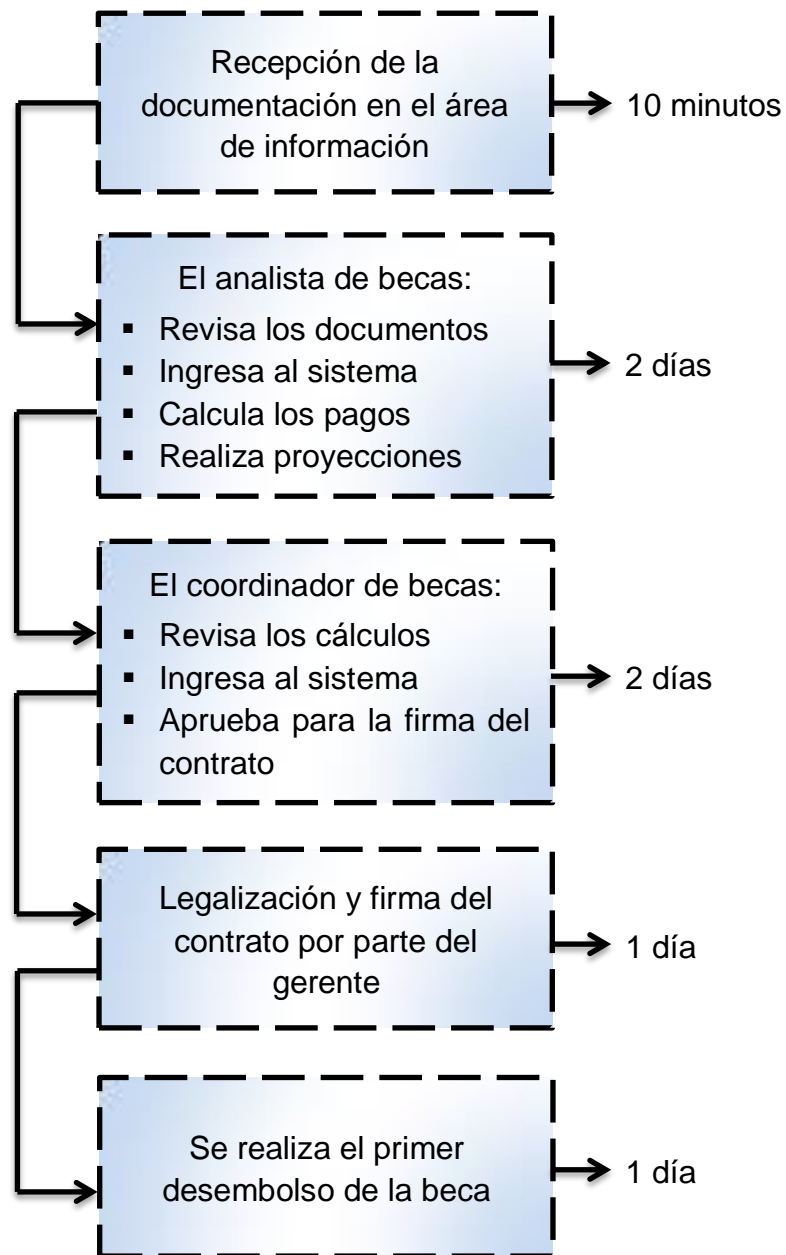


Ilustración #12

### 5.2.6.6 Guía de atención al cliente departamento de becas

Se describe a continuación el proceso de guía de atención al cliente que se debe aplicar en la atención brindada por los funcionarios del departamento de becas a los clientes usuarios que solicitan sus servicios.

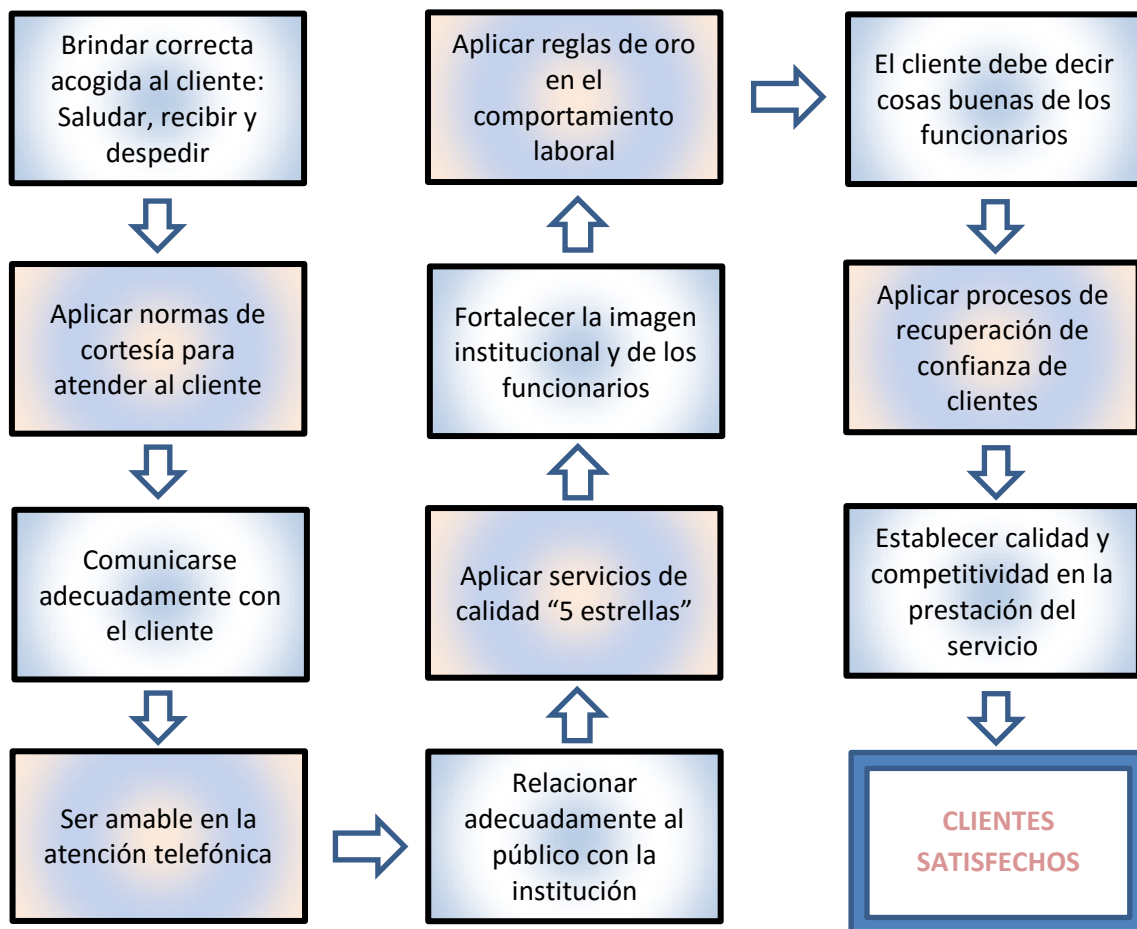


Ilustración #13

La guía expuesta anteriormente, permitirá mejorar la calidad del servicio que se brinda en el departamento de becas del IECE – regional Esmeraldas, implementando el concepto y esencia de la calidad en la atención al cliente.

### **5.2.7 Validación de la propuesta**

El proyecto de investigación tuvo como uno de sus principales objetivos, la posibilidad de analizar todos los factores inherentes al proceso operativo de adjudicación de becas, de tal forma que permita sentar las bases para el diseño de un Modelo de Gestión para el mencionado departamento, ya que la actividad realizada por los funcionarios de esta área se ha venido realizando sin la utilización de herramientas administrativas de este tipo.

Debido a la considerable responsabilidad académica que significa ejecutar un estudio como el realizado, se ha visto en la necesidad por medio del trabajo de campo, visitar las instalaciones del departamento de Becas del IECE en la agencia Esmeraldas y dar seguimiento a los procesos operativos realizados por los funcionarios, lo que permitió la obtención de información objetiva y de primera fuente para la configuración de una propuesta de optimización de las diferentes actividades allí realizadas.

Ante lo expuesto, la investigación contempla el diseño del modelo de gestión para el departamento de Becas en el IECE agencia Esmeraldas, respaldado por la identificación de los perfiles para cada uno de sus integrantes, manual de procesos y flujograma de procesos, mecanismos que pretenden ser de fácil entendimiento y comprensión para quienes están inmersos en la actividad del área, por lo que se espera que este trabajo se pueda convertir en un soporte valioso tanto para trabajadores como para los postulantes a alguna beca.

Hay que destacar también, que el IECE cuenta con una estructura organizacional diseñada en términos generales, por lo que se hizo necesario, elaborar una estructura organizacional específica para el departamento de becas que posibilite una mejor designación, jerarquización y cumplimiento de funciones de cada uno de los integrantes del área.

### 5.2.8 Impactos de la propuesta

Se detallan en el presente ítem investigativo, los impactos que tendría la implementación de un modelo de gestión para el departamento de becas del IECE – agencia Esmeraldas.

Los niveles considerados van desde menos tres hasta más tres, detallándose de la siguiente forma:






TABLA #26

<b>NIVEL DE IMPACTO</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
-3	ALTO NEGATIVO
-2	MEDIO NEGATIVO
-1	BAJO NEGATIVO
0	SIN IMPACTO
1	BAJO POSITIVO
2	MEDIO POSITIVO
3	ALTO POSITIVO

Para la realización del análisis se aplicará una fórmula aritmética en la que se divide la sumatoria de los niveles para el número de indicadores, luego de lo cual se expone un breve análisis de los resultados obtenidos.

### 5.2.8.1 Impacto Social

TABLA #27






INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Imagen institucional externa								3
Relación con la Comunidad								2
Generación de oportunidades becarias								3
Servicios públicos								2
<b>TOTAL</b>						4	6	<b>10</b>
$NIVEL DE IMPACTO SOCIOCULTURAL = \frac{SUMATORIA DE PUNTUACIONES}{NÚMERO DE INDICADORES}$ $NIVEL DE IMPACTO SOCIAL = \frac{10}{4}$ $NIVEL DE IMPACTO SOCIAL = 3$ $NIVEL DE IMPACTO SOCIAL = ALTO POSITIVO$								

### ANÁLISIS

- \* Se fortalecerá la imagen institucional del IECE ante la sociedad esmeraldeña, como una entidad que busca el desarrollo de sus habitantes, por lo que el impacto es medio positivo.
- \* La implementación de la propuesta, permitirá mejorar la relación entre la comunidad que busca adjudicarse una beca para sus estudios y la institución que busca hacer fácil tal proceso. Su impacto es medio positivo.
- \* Habrá un proceso más claro y detallado de cómo se puede adquirir y procesar una beca, generando un impacto alto positivo.
- \* La gestión del IECE – agencia Esmeraldas, será percibida por la sociedad esmeraldeña como una gestión pública eficiente, al servicio de la comunidad y de los estudiantes que desean una beca para estudiar.

### 5.2.8.2 Impacto Administrativo

TABLA #28

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Procesos de Becas								3
Motivación y compromiso laboral								2
Trabajo en equipo								2
Aumento de becas adjudicadas								3
<b>TOTAL</b>						4	6	<b>10</b>
$NIVEL DE IMPACTO SOCIOCULTURAL = \frac{SUMATORIA DE PUNTUACIONES}{NÚMERO DE INDICADORES}$ $NIVEL DE IMPACTO ADMINISTRATIVO = \frac{10}{4}$ $NIVEL DE IMPACTO ADMINISTRATIVO = 3$ $NIVEL DE IMPACTO ADMINISTRATIVO = ALTO POSITIVO$								

### ANÁLISIS

- \* Se mejorarán considerablemente los procesos de revisión, análisis y adjudicación de becas en el IECE – agencia Esmeraldas, por lo que su impacto sería alto positivo.
- \* La propuesta buscará el comprometimiento de los empleados con la institución, conociendo claramente sus funciones a desempeñar para fortalecer la gestión de la entidad; impacto medio positivo.
- \* Se fomentará el trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales, lo que permitiría un impacto medio positivo.
- \* Las actividades de los funcionarios del departamento de becas estarían claramente definidas y promoverían un aumento considerable de becas adjudicadas, cumpliendo con la misión de la entidad, lo que tendría un impacto alto positivo.

### 5.2.8.3 Impacto Global del Proyecto

TABLA #29

INDICADOR \ NIVELES DE IMPACTO	NIVELES DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	●
Social							⚙️	3
Administrativo							⚙️	3
<b>TOTAL</b>							6	<b>6</b>
$NIVEL DE IMPACTO SOCIOCULTURAL = \frac{SUMATORIA DE PUNTUACIONES}{NÚMERO DE INDICADORES}$ $NIVEL DE IMPACTO GLOBAL = \frac{6}{2}$ $NIVEL DE IMPACTO GLOBAL = 3$ $NIVEL DE IMPACTO GLOBAL = ALTO POSITIVO$								

### ANÁLISIS

La implementación del modelo de gestión en el departamento de becas del IECE – agencia Esmeraldas, de acuerdo a la medición de los impactos sociales y administrativos tiene un nivel de impacto global alto positivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- \* Abad, S., & Solórzano, M. (2012). Modelo de Gestión por Procesos para una empresa industrial en la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Ed. Espol.
- \* Ávaro, D. (2006). Gestión del Talento Humano. México D.F: Ed Conacyt.
- \* Ayala, S. (21 de Mayo de 2013). Proceso de Evaluación del Talento Humano.
- \* Beltrán, J., Carmona, M., & Rivas, R. (2011). Guía para una Gestión basada en Procesos. Madrid, España: Ed. Andaluz.
- \* BID. (20 de Marzo de 2013). Acerca de Educación Superior en América Latina. Recuperado el 13 de Octubre de 2015, de sitio web de Banco Interamericano de Desarrollo: <http://bancointeramericanodesarrollo.com>
- \* Bravo, J. (2011). Gestión de Procesos alineados a la Estrategia. Santiago de Chile: Ed. Evolución.
- \* Casermeiro, M., & Scheuber, Y. (2008). La Calidad de los Servicios Públicos . Salta, Argentina: Ed. Gobierno Provincial de Salta.
- \* Castillo, L. (2013). Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja, Ecuador: Ed. UTPL.
- \* Chiavenato, I. (2010). Administración en los Nuevos Tiempos. México D.F: Ed. Mc Graw Hill.
- \* Deming, E. (1989). Ciclo PDCA Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid, España: Ed. Díaz de Santos .
- \* Dolan, S. (2003). La gestión de los recursos humanos. Madrid, España: Ed. Mc Graw-Hill.
- \* Dolan, S. (2009). La Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España: Ed. Mc Graw Hill.

- \* Fernandez de Velasco, J. (2011). Gestión por Procesos. México D.F: Ed. FP.
- \* Galindo, E. (2006). Estadística: Métodos y Aplicaciones. Bogotá, Colombia: Ed. Prociencia.
- \* García, A. (2006). Guía Metodológica para ante Proyectos de Investigación. Caracas, Venezuela: Ed. Universidad Experimental Libertador.
- \* García, M. (2010). Mejora Continua de la Calidad. México D.F: Ed. Independiente.
- \* Gómez, L. (2005). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España: Ed. Prentice Hall.
- \* Gutiérrez, A. (2002). Métodos de Investigación y Elaboración de Monografía. Quito, Ecuador: Ed. Serie Didáctica.
- \* Iece. (15 de Enero de 2015). Acerca de Becas Estudiantiles. Recuperado el 24 de Septiembre de 2015, de sitio web de Iece: [http://www.fomentoacademico.gob.ec/becas\\_iece/](http://www.fomentoacademico.gob.ec/becas_iece/)
- \* Lazarovich, S. (2009). Auditoría de la Calidad de Gestión.
- \* Llanos, L. (14 de Julio de 2014). Acerca de Becas que ofrecen los gobiernos en América Latina. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de sitio web de EducaAméricas: <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/becas-que-ofrecen-los-gobiernos-de-america-latina-parte-i>
- \* López, R. (15 de mayo de 2010). Acerca de Modelo de Gestión de Calidad. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de sitio web de Jesuitasleón.es: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- \* Malhotra, n. (2007). Investigación de Mercado, un enfoque práctico. 2da. Edición. Ed. Prentice Hall Latinoamericana.
- \* Montaña, P. (2009). Gestión de Créditos y Cobros . Madrid, España: Ed. Profit.

- \* Organización Internacional de Normalización. (2001). Normas ISO. Ginebra, Suiza: Ed. ISO.
- \* Ortega, F. (2001). Seminario de Investigación Educativa. Esmeraldas, Ecuador: Ed. Universidad Técnica "Luis Vargas Torres".
- \* Rabell, C. (2003). Los retos de la población. México D.F: Ed. Trillas.
- \* Roure, J., & Moñino, B. (2010). La Gestión por Procesos; Capítulo I: La Gestión Estratégica de Procesos. Barcelona, España: Ed. Folio.
- \* Sallenave, J. (2008). Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá, Colombia: Ed. Independiente.
- \* Schroeder, R. (2010). Administración de Operaciones. Ed. Europa Ediciones.
- \* Stoner, A., & Gilbert, P. (2001). Administración. México D.F: Ed. Prentice May Hispanoamericana.
- \* Tenecora, L. (2010). Auditoría de Gestión al Sistema de Crédito Educativo en el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE, periodo 2010. Cuenca, Ecuador: Ed. Universidad de Cuenca.
- \* Universia.net. (21 de Marzo de 2010). Acerca del Crédito Educativo en América Latina. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de sitio web de Universia.net: <http://noticias.universia.edu.pe/vida-universitaria/noticia/2007/03/21/761956/credito-educativo-america-latina.html>
- \* Yépez, G. (2010). Diseño y propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Licorera Lovisone. Quito, Ecuador: Ed. Espol.

## ANEXO 1

### MODELO DE ENCUESTA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE ESMERALDAS  
ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DE BECAS DE IECE

Estimado (a) Sr. (a), estamos realizando una investigación en torno al diseño de un Modelo de gestión para el departamento de Becas del IECE – Agencia Esmeraldas. Le pedimos por favor, que colabore en la realización del presente estudio investigativo, respondiendo de la forma más objetiva posible las siguientes preguntas:

**1.- ¿En qué parte del proceso de solicitud de Becas se generan retrasos?**

AL INICIO DEL PROCESO

DURANTE EL PROCESO

AL FINAL DEL PROCESO

**2.- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del trámite que solicita?**

EXCELENTE

BUENO

MALO

**3.- ¿Se la hace fácil llenar el formulario para adquirir la beca?**

ES FÁCIL

NECESITA AYUDA

**4.- ¿En qué tiempo se le brinda información sobre su solicitud?**

UN DÍA

DOS DÍAS

UNA SEMANA

**5.- ¿Considera que es importante que el IECE agilite los tramites al momento del desembolso del dinero de las becas?**

SI

NO

**6.- ¿En qué tiempo se aprobó su solicitud de Beca?**

15 DÍAS

UN MES

DOS MESES

TRES MESES

**7.- ¿Se tramitan con regularidad las solicitudes de becas?**

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

**8.- ¿Cuántas veces le ha tocado realizar el mismo proceso?**

UNA VEZ

DOS VECES

TRES VECES

**9.- ¿Le gustaría que el IECE tuviera un Modelo de Gestión que permita agilizar los trámites de los usuarios?**

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN  
ING. BRENDA BAUTISTA VALENCIA  
MAESTRANTE

**ANEXO 2**  
**MODELO DE ENTREVISTA**  
**ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DEL IECE**

**1.- ¿Qué políticas se debería implementar para hacer efectivo el procedimiento de entrega de becas?**

.....  
.....  
.....

**2.- ¿Cuántas solicitudes de becas se recepta por días?**

.....  
.....  
.....

**3.- ¿La calidad de procesos que realiza es satisfactoria?**

.....  
.....  
.....

**4.- ¿Qué impide que todos los solicitantes puedan adquirir las becas del IECE?**

.....  
.....  
.....

**5.- ¿Se tramitan con regularidad las solicitudes de becas?**

.....  
.....  
.....

**6.- ¿Actualmente qué tiempo necesita la agencia para informar si una solicitud fue o no aceptada?**

.....  
.....  
.....

**7.- ¿Porque se presentan retrasos en el proceso de desembolsos?**

.....  
.....  
.....

**8.- ¿En qué etapa del proceso de trámite de la beca se generan retrasos?**

.....  
.....  
.....

**9.- ¿Le gustaría que el IECE tuviera un Modelo de Gestión que permita agilizar los trámites de los usuarios?**

.....  
.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN  
ING. BRENDA BAUTISTA VALENCIA  
MAESTRANTE