



LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU EFECTIVIDAD EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

Laura Carlina Zambrano Castro¹
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
lzambrano@puce.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Laura Carlina Zambrano Castro (2017): "La Gestión por Procesos y su efectividad en el ámbito universitario", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (junio 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/06/gestion-procesos.html>

RESUMEN

La constante lucha de todas las organizaciones por diferenciarse dentro de una industria cubierta de competidores, les conlleva a repensar su forma de gestión, a redefinir su curso estratégico y sobre todo a encontrar nuevas formas de lograr la productividad en la inversión y manejo de recursos, para lograr resultados que satisfagan a los distintos grupos de interés que rodean a la organización.

La gestión de procesos se ha convertido en una de las herramientas administrativas de gran aplicación en los actuales momentos por las ventajas que ofrece para poder medir y evaluar el desempeño de los procesos en relación a la inversión de recursos y las metas planteadas.

La presente investigación evaluó el caso sobre problemas de gestión dentro la Dirección Académica de PUCEM, específicamente en los procesos de apoyo dirigidos a satisfacer requerimientos de la población estudiantil no asociados con el modelo educativo.

Para la búsqueda de resultados se aplicó la metodología de la Gestión de Procesos conformado por las fases: a) identificación de los procesos, b) la descripción de los procesos, c) seguimiento y medición de los procesos.

Para la evaluación de los resultados se utilizaron indicadores de desempeño en las categorías de Eficiencia, Eficacia y Efectividad, considerados necesarios para garantizar el éxito de la gestión administrativa de cualquier organización.

A partir de los resultados PUCEM deberá asimilar a la gestión por procesos como la oportunidad que tiene para lograr un nuevo compromiso hacia cambio organizacional para garantizar la efectividad de todo el sistema administrativo.

PALABRAS CLAVES: *Gestión, procesos, evaluar, metas, mejora, eficiencia, eficacia y efectividad.*

ABSTRACT

¹ Magister en Gestión Empresarial y Diplomado en Gestión Financiera por la Universidad Técnica Particular de Loja; Ingeniera en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Docente Titular Auxiliar en la Carrera de Administración de Empresas de PUCE - Sede Manabí

The constant fights of all the organizations to differ inside a covered competitors industry, bears them to rethink its form of management, to re-define its strategic course and especially to find new ways of achieving the productivity in the investment and handling of resources, to achieve results that they satisfy to the different interest groups that surround the organization.

The process management has turned into one of the administrative hardware of big application in the current moments for the advantages that it offers to be able to measure and evaluate the performance of the processes as regards the investment of resources and the raised goals.

The present investigation the Academic Direction of PUCEM evaluated the case on problems of management inside, specially in the processes of support directed to satisfy requests of the student population not associated with the educational model.

For the results search of aplicó the methodology of the process Management shaped by the phases: a) identification of the processes, b) the description of the processes, c) pursuit and measurement of the processes.

For the evaluation of the results performance indicators were used in the categories of Efficiency, Efficacy and Effectiveness, considered necessary to guarantee the success of the administrative management of any organization.

From the results PUCEM it will have to assimilate to the management for processes like the opportunity that it has to achieve a new commitment towards organizational change to guarantee the effectiveness of the whole administrative system.

KEYWORDS: *Management, processes, to evaluate, goals, progress, efficiency, efficacy and effectiveness.*

INTRODUCCIÓN

Las reformas planteadas al modelo de gestión universitaria a nivel de Latinoamérica y de los países del mundo, han generado grandes cambios en las políticas de gobierno, en la población de estudiantes y la sociedad en general.

La competitividad² a nivel de universidades se ha fortalecido a pasos agigantados y más aún en las instituciones privadas donde la Gratuidad de la Educación³ como Política de Estado hace merma en el mercado de aspirantes a la formación superior, la disputa y controversia por la ubicación dentro de las categorías plantea el cuestionamiento universitario sobre la posible redefinición del modo de proceder a nivel de toda su estructura jerárquica y su plan de gestión.

En el Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)⁴ plantea retos a las Universidades en medida de las exigencias en números de requerimientos que deben de cumplir a nivel académico, científico, de investigación, vinculación y administrativo; es así como muchas de las universidades del Estado Ecuatoriano se han sometido a la redefinición

² Es la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno (RODRÍGUEZ & PAREDES, 2005).

³ La educación pública será gratuita y el Estado la financiará de manera oportuna, regular y suficiente. La distribución de los recursos destinados a la educación se regirá por criterios de equidad social, poblacional y territorial, entre otros. El Estado financiará la educación especial y podrá apoyar financieramente a la educación fiscomisional, artesanal y comunitaria, siempre que cumplan con los principios de gratuidad, obligatoriedad e igualdad de oportunidades, rindan cuentas de sus resultados educativos y del manejo de los recursos públicos, y estén debidamente calificadas, de acuerdo con la ley (ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR, 2008).

⁴ El artículo 24 literal (f) de la Ley Orgánica de Educación Superior propone la eficiencia administrativa a nivel institucional para garantizar el derecho de los estudiantes. La transformación de la administración universitaria demanda un programa de mejoras a las deficiencias y debilidades planteadas a nivel interno y que perjudican la imagen y la percepción de aquellos a los que las universidades atienden bajo las siglas de R.S. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

de sus conceptos burocráticos y obsoletos sobre el diseño de modelos de gestión que califiquen sus rendimientos.

La Gestión de Procesos se plantea como uno de los modelos de mejora continua sustentables en aplicación y que gracias al enfoque metodológico puede adaptarse a cualquier tipo de organización, con la finalidad de estandarizar el proceso, optimizar los recursos y manejar indicadores de gestión para evaluar los resultados en un determinado periodo.

PUCE Sede Manabí es una institución dedicada a la formación en educación superior, posee tres Campus ubicados en las ciudades de Portoviejo (Matriz), Chone y Bahía, su estructura organizacional y concepción filosófica no permiten la descentralización en cada Campus por lo cual existen Sub-Direcciones y Asistencias

La problemática central de los procesos de apoyo de la Dirección Académica se manifiestan en las demoras generadas en la tramitación de solicitudes y requerimientos de los estudiantes, que son asignadas desde los Campus hasta la Matriz, colapsando los tiempos de respuestas y los niveles de satisfacción de los clientes del proceso.

La universidad posee los recursos vitales para atender a la población estudiantil, sin embargo, las quejas de los estudiantes ante la inconformidad sobre el tiempo de respuestas es cada vez más notoria, lo que en cierta medida cuestiona el modelo de gestión que se lleva a cabo dentro de la institución.

Tomando como referente la ponencia de Marcial Rubio Carrera, personal administrativo de la Universidad Católica de Chile, en su discurso *“La transformación de la administración universitaria”*, se deja en claro algo; las universidades con capital dependiente como las privadas no pueden crecer de forma acelerada y automatizada en equipos y sistemas de gran desempeño tecnológico que satisfaga las necesidades, premuras y exigencias de los estudiantes; sin embargo, no siendo éste el caso se debe optimizar los recursos, mejorar el proceso y establecer indicadores de control que permita a las Direcciones prestar servicios de calidad y cubrir de forma inmediata las demandas del servicio emitidas por los estudiantes.

La investigación se realiza con la finalidad de evaluar los resultados actuales generados en los procesos de apoyo brindadas por la Dirección Académica, en este caso, la atención de solicitudes de los estudiantes informales⁵ para el asentamiento de notas. Con los resultados se espera que la institución implemente un modelo de gestión para alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia deseados.

La implementación de un modelo de gestión por procesos permitirá a PUCEM lograr su misión, optimizar sus recursos, garantizar la efectividad de los procesos y sobre todo responder a las exigencias de la Ley Orgánica de Educación Superior⁶ (L.O.E.S.) y demás organismos competentes como garantía de Estado hacia la población estudiantil.

METODOLOGÍA

Para la investigación se aplicó la metodología de Gestión por Procesos en los procesos de apoyo de la Dirección Académico PUCEM. Es preciso enfatizar la institución objeto de estudio

⁵ Aquel que ha incumplido con sus obligaciones financieras según el compromiso de pago o que en el peor de los casos no haya asentado matrícula y registro académico (facturación de aranceles), por tanto no constará en el listado oficial que se entrega a los Docentes durante el módulo en ejecución y su nota quedará reservada en una lista adicional incluida en un informe, siempre y cuando el titular de la clase acepte el ingreso del estudiante al aula, hasta que este resuelva sus inconvenientes financieros y académicos.

⁶ En el mes de octubre del año 2010, se promulgó la Ley Orgánica de Educación Superior, donde se establecen los plazos y procesos para la evaluación, acreditación y recategorización del sistema universitario ecuatoriano en la Disposición Transitoria Quinta de la Ley Orgánica de Educación Superior que señala: “En cumplimiento a lo dispuesto en la Ley, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, en el plazo de dieciocho meses contados desde su instalación, realizará una depuración de sedes, extensiones, programas, paralelos y otras modalidades de similares características que mantengan las instituciones de educación superior fuera de su sede o domicilio principal. Para ello realizará previamente un estudio con el fin de establecer las que puedan continuar funcionando”

no utilizaba ninguna herramienta administrativa para el desarrollo de sus actividades/funciones/procesos, por lo tanto, los datos obtenidos representaron un primer escenario de su situación actual durante el periodo de la investigación.

Para el despliegue metodológico fue de vital importancia conformar un equipo de trabajo en el que participaran actores principales y clientes del proceso investigado, es así como, la Directora Académica y sus subordinados aportaron con datos de gran relevancia para los hallazgos. Por otra parte, el cliente del proceso, en este caso el estudiante también contribuyó con información al participar de una encuesta que permitió identificar los procesos críticos y el nivel de satisfacción que ellos mantenían al respecto.

La metodología de Gestión por Procesos técnicamente está conformada por cuatro fases, sin embargo, para la investigación se llegó a la aplicación de las tres primeras fases, siendo estas: Identificación y secuencia de los procesos; descripción de los procesos actuales y; seguimiento y mejora de los procesos actuales.

A continuación se expone de forma condensada cómo se aplicaron las fases de la metodología de gestión por procesos:

a) Identificación y secuencia de los procesos

La Misión de PUCEM⁷ requiere de la correcta gestión de procesos estratégicos, operativos y de apoyos, para identificar los procesos actuales se utilizó el factor de elección **INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**, dando lugar a la siguiente agrupación:



Figura N° 1: Modelo de agrupación de procesos PUCEM
Fuente: PUCEM

La investigación se orientó a los procesos de gestión dirigidos a satisfacer necesidades académicas de los estudiantes en trámites y demás requerimientos no ligados al modelo educativo, siendo así y en cuanto el factor escogido para la identificación y selección de procesos se procedió a la aplicación de una encuesta para determinar qué procesos en las direcciones académicas y financieras incumplían con los niveles de satisfacción de los clientes. Según los resultados de las encuestas, los procesos más críticos y relevantes a los que apuntaron los requerimientos de los estudiantes fueron:

- Asentamiento de notas a estudiantes informales (Gestión Académica)
- Facturación de Aranceles (Gestión Financiera)

⁷ La Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Manabí (PUCEM), tiene como Misión formar personas profesionalmente solventes y humanamente comprometidas en la construcción de sociedades fundadas en la Verdad, la Justicia y la Libertad, a través de la docencia, la investigación, la vinculación con el resto de la sociedad manabita y la cooperación internacional (S.J. FUENTES V., 2008).

Una vez identificado dos procesos fue necesario escoger el más crítico y para aquello se aplicó el modelo “**CRITERIOS DE SELECCIÓN**”⁸, basado en un método de ponderación que provee una escala de calificación del 1 al 10, siendo 1 la más baja y 10 la más alta.

CRITERIOS DE SELECCIÓN	PROCESO Nº 1 Facturación de aranceles	PROCESO Nº 2 Asentamiento de notas a estudiantes informales
Satisfacción del cliente con el proceso en curso	4	3
Control sobre mejora de procesos	6	10
Consideración del cliente	5	10
Habilidad para mejorar con los recursos existentes	5	9
Beneficio a partir de la mejora del proceso	7	9
Probabilidad de éxito	7	10
TOTALES	34	51

Tabla Nº 1: Criterios de selección de los procesos.
Fuente: Libro Mejora Continua de Procesos

Con los resultados de la tabla el proceso de **ASENTAMIENTO DE NOTAS A ESTUDIANTES INFORMALES** que corresponde a la Gestión Académica, será analizado para una posterior mejora.

b) Descripción de los procesos actuales

Para la descripción de las especificaciones relacionadas al proceso, el equipo de trabajo documentó las actividades y las características, reconociendo las diferencias entre proceso y procedimiento, actividades principales y secundarias. La información sirvió para diseñar mapas de procesos⁹, diagramas de flujo y **fichas de procesos** correspondientes al asentamiento de notas a estudiantes.

De lo anterior las fichas de procesos se constituyeron en elementos esenciales para el levantamiento de la investigación, puesto que técnicamente se constituyen como una herramienta para la descripción de los procesos considerada como “soporte de información que pretende reunir todas aquellas características importantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso” (BELTRÁN, CARMONA, CARRASCO, RIVAS, & TEJEDOR, 2002).

Así mismo, con la finalidad de que cada componente de la Ficha de Procesos se especificara de forma correcta, se utilizó la Guía para una Gestión basada en Procesos, donde fue de mucho aporte tener presente los siguientes conceptos:

- ✓ **Misión u objeto.-** Representa el propósito del proceso y debe inspirar el planteamiento de indicadores, así como los resultados que se pretende obtener.
- ✓ **Propietario del proceso.-** Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y la que debe lograr los resultados esperados.
- ✓ **Límites del proceso.-** Están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas)
- ✓ **Alcance del proceso.-** Pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin del proceso).
- ✓ **Indicadores del proceso.-** Permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto.
- ✓ **Variables de control.-** Son aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del proceso y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso y por ende a los indicadores.

⁸Modelo propuesto por Richard Y. Chang, para la elección del proceso que será objeto de estudio.

⁹ Se denomina mapa de procesos a la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión (BELTRÁN, CARMONA, CARRASCO, RIVAS, & TEJEDOR, 2002).

- ✓ **Inspecciones.-** Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con el fin de establecer control sobre el mismo.
- ✓ **Documentos y/o registros.-** Los documentos y registros vinculados al proceso permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

Con los elementos puntualizados se procedió a elaborar la ficha de proceso en relación al objeto de estudio cuya expresión final se describe en siguiente tabla:

FICHA DE PROCESO		
PUCEM	Revisión Nº 1	Código: FP-001 ¹⁰
PROCESO: Asentamiento de notas a estudiantes informales		PROPIETARIO: Directora Académica
MISIÓN: Regular el estado académico de los estudiantes informales, con la atención eficaz y eficiente de las solicitudes recibidas para el asentamiento de notas en el sistema académico, a fin de cumplir satisfactoriamente con la entrega del servicio.		DOCUMENTACIÓN PA-001
ALCANCE: <ul style="list-style-type: none"> • Inicia: Solicitud del estudiante para buscar y asentar notas • Incluye: Autorizaciones, firmas, guías de envío, transporte, ingreso al sistema, archivo • Termina: Ingreso de la nota al sistema académico 		
ENTRADAS: Requerimiento del estudiante (solicitud en especie), certificación de estar al día con el compromiso de pago, datos sobre la nota a buscar		
PROVEEDORES: Asistente Financiero, Secretaría Académica, Asistente de Carreras, Sub-Dirección Académica.		
SALIDAS: Cuadros para asentamiento de notas, nota ingresada en el sistema, actualización del sistema académico.		
CLIENTES: Estudiante, Secretaría Académica, Dirección Académica		
INSPECCIONES: Conciliación entre las guías de envío de solicitudes y las guías de llegada de solicitudes atendidas (inspección semanal)		REGISTROS: Guías de envío – Guías de recepción, reclamos
VARIABLES DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Autorizaciones en la solicitud • Recepción de actas de notas legalizadas • Estado académico del estudiante • Actualización del sistema (financiero y académico) 		INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> I001-1=Porcentaje de solicitudes atendidas respecto a las solicitudes reportadas I001-2=Coeficiente de variación del tiempo de respuesta de las solicitudes atendidas I001-3= Porcentaje de solicitudes no atendidas en relación a las solicitudes procesadas I001-4= Promedio de satisfacción de los clientes en relación al servicio(expresado en una escala del 1 al 10)

Tabla Nº 2: Ficha de proceso "asentamiento de notas a estudiantes informales"
Fuente: PUCEM

c) Seguimiento y mejora de los procesos identificados

Seguimiento

Para dar seguimiento al proceso en estudio se escogió la herramienta de la calidad denominada **HOJA DE REGISTRO O VERIFICACIÓN**¹¹.

La hoja de verificación se la utilizó para la recolección de datos durante un semestre calendario, con todos los datos evidenciados por las guías de envío y recepción (valija), se diseñó el registro de datos sobre el número de solicitudes procesadas y el número de solicitudes atendidas en relación a al tiempo, aquello permitió determinar el tiempo de demora promedio para la atención de las solicitudes de los estudiantes.

Semestre enero junio 2013	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
FECHAS DE VALIJA						
Solicitudes procesadas *	30	21	6	10	9	22

¹⁰ Los códigos que se manejan dentro de las fichas de procesos han sido ubicados por el autor de la investigación, ya que la institución objeto de estudio no tiene un manual de procedimientos para definir la codificación requerida. Siendo así los códigos fueron definidos en referencia a cada proceso para poder cumplir con el detalle que pide cada ficha.

¹¹ Técnicamente sirve para reunir y clasificar informaciones según determinadas categorías, mediante la anotación y registro de su frecuencia bajo la forma de datos (ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ, 2012).

Solicitudes atendidas en 8 días	0	0	0	0	0	0
Solicitudes atendidas en 16 días	5	2	1	0	0	0
Solicitudes atendidas en 24 días	4	2	1	1	1	2
Solicitudes atendidas en 32 días	10	6	1	0	4	13
Solicitudes atendidas en 40 días	0	0	0	0	0	0
Solicitudes atendidas en 48 días	6	7	2	4	2	3
Solicitudes atendidas en 55 días	0	0	0	0	0	0
Solicitudes atendidas en 63 días	1	0	0	3	0	0
Solicitudes atendidas	26	17	5	8	7	18

Tabla N° 3: Hoja de verificación¹²: envío y recepción de solicitudes para asentamiento de notas a estudiantes
Fuente: Guías de valija

Los resultados de hoja de verificación se utilizaron para el diseño de indicadores que permitieron medir el rendimiento del proceso en su situación actual¹³.

Evaluación

Con los datos obtenidos del seguimiento el equipo de investigación escogió el modelo de evaluación basado en **INDICADORES**¹⁴ para definir resultados.

El diseño de indicadores fue una tarea muy compleja para el equipo de trabajo, pues son tan variadas sus categorías y sub-clasificaciones, que seleccionar uno u otro de forma incorrecta podría significar una pérdida de esfuerzos y recursos.

Para ayudar al diseño de los indicadores se debió identificar claramente el objetivo (misión) de los procesos, a fin de poder determinar los aspectos claves que debieran evaluarse para garantizar la satisfacción del cliente, así mismo, para el equipo se volvió imprescindible reflexionar constantemente sobre el establecimiento de metas, puesto que como se indicó con anterioridad, PUCEM no posee un modelo de gestión, por tanto no existen datos históricos para poder establecer límites a las metas.

Luego del análisis del objetivo planteado en la ficha de proceso, se estructuró la Tabla N° 4, donde se presenta un detalle de las categorías de indicadores donde se definieron los indicadores e índices a utilizar para evaluar los resultados del proceso y la meta deseable para cada indicador.

Los límites de las metas se definieron basados en la absoluta premisa de que un sistema de gestión deberá garantizar siempre la plena satisfacción del cliente y por lo tanto el margen de error para fallas deberá ser siempre un mínimo (se consideró el 5% para algunos indicadores). A continuación los indicadores diseñados para evaluar el proceso:

CATEGORÍA DE INDICADORES				
Objetivo	Categoría	Indicador	Índice	Meta
Regular el estado académico de	Eficiencia	Porcentaje de solicitudes atendidas respecto a las solicitudes reportadas	$\frac{\text{Número de solicitudes atendidas al mes}}{\text{Total de solicitudes reportadas al mes}}$	Mayor al 95%

¹² La hoja de verificación original incluye más datos y lo expuesto constituye un condensado de la información recolectada

¹³ Es necesario recordar que para la institución en estudio la gestión de procesos no se utiliza como herramienta administrativa, por tanto, los resultados sirvieron para representar y analizar la transformación de funciones en procesos que permitieron evaluar la gestión.

¹⁴ Un **indicador** se plantea en términos numéricos para medir el desempeño y tomar acciones correctivas inmediatas (ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ, 2012).

los estudiantes informales, con la atención eficaz y eficiente de las solicitudes recibidas para el asentamiento de notas en el sistema académico, a fin de cumplir satisfactoriamente con la entrega del servicio.	Eficacia	Coefficiente de variación del tiempo de respuesta de las solicitudes atendidas	$\frac{\text{Desviación estándar de los tiempos}}{\text{Promedio de los tiempos}}$	Menor o igual a 0,2
	Efectividad	Porcentaje de solicitudes no atendidas en relación a las solicitudes procesadas Promedio de satisfacción de los clientes en relación al servicio (expresado en una escala del 1 al 10)	$\frac{\text{Total de solicitudes no atendidas}}{\text{Total de solicitudes reportadas}}$ $\frac{\text{Suma total de las calificaciones}}{\text{Total de encuestas calificadas por los clientes}}$	Menor al 2 % Mayor a 0,9

Tabla N° 4: Indicadores para evaluar el proceso de asentamiento de notas a estudiantes informales
Fuente: Miembros el equipo de investigación

RESULTADOS

Para evaluar el rendimiento de los indicadores para el proceso de asentamiento de notas a estudiantes informales se diseñaron 3 fichas indicadores. En todas las fichas se establecen algunos elementos de las fichas de procesos y de forma adicional se planteó el indicador, la meta y categoría del mismo; de igual forma el rendimiento representado por histogramas con el posterior análisis de la relación causa – efecto.

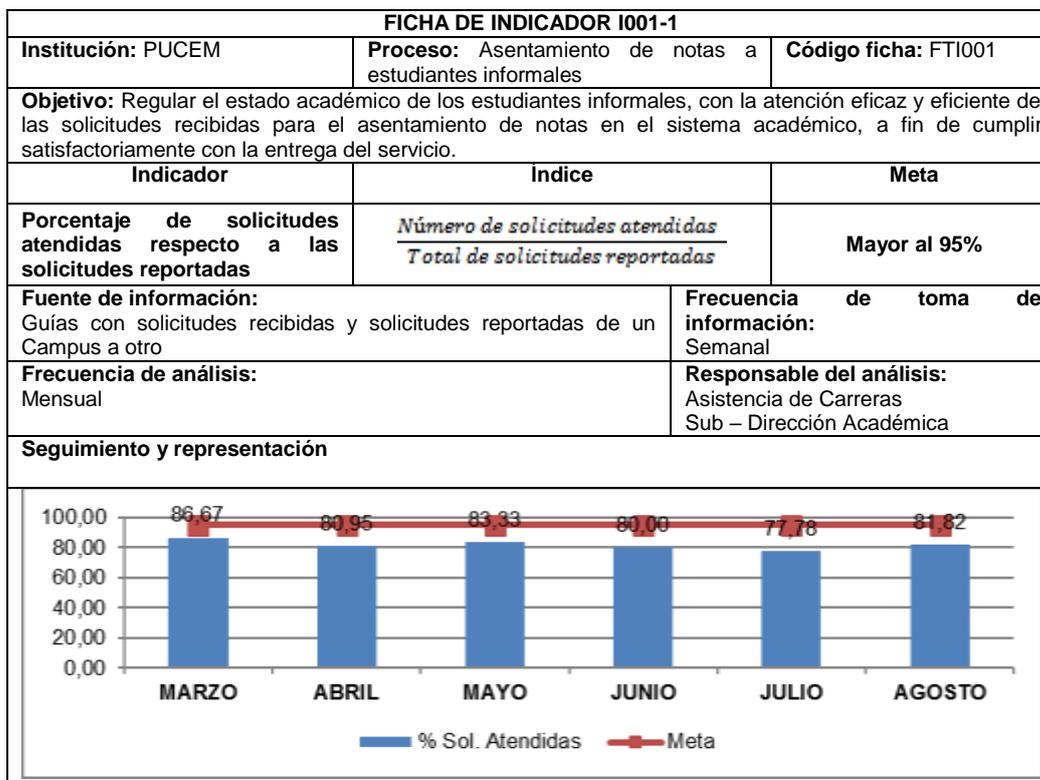


Tabla N° 5: Ficha de indicador I001-1

Fuente: Secretaría y Asistencia de Carreras PUCEM

ANÁLISIS DEL INDICADOR I001-1	
Condición: Se establece el indicador para determinar el cumplimiento de atención a solicitudes de asentamiento de notas, a fin de medir el grado de eficiencia de la prestación del servicio.	
Criterio: El indicador durante los meses de estudio, no cumple la meta establecida (mayor al 95%), la aproximación más cercana es del 87%, por tanto, se requiere plantear mejoras al proceso para satisfacción del cliente y el cumplimiento de las normativas del nuevo Sistema de Educación Superior	
Causas	Efectos
1. Exceso de personal con múltiples funciones, involucrado en el proceso (8 personas)	1.1 Aumento de los tiempos de espera por inspección 1.2 Cuello de botella que impide avanzar a la siguiente actividad
2. Desorganización del responsable de la Secretaría Académica	2.1 Exceso de demora en el despacho de notas autorizadas 2.2 Pérdida y confusión de documentos 2.3 Cuello de botella 2.4 Retraso en la actualización de los sistemas académico y financiero
3. Valija para el envío y recepción de documentos una vez por semana originando un tiempo de ciclo de 8 días, de un Campus a otro.	3.1 Cuello de botella 3.2 Reclamos 3.3 Exceso de demora en el tiempo de respuesta 3.4 Insatisfacción de los estudiantes y del personal administrativo
4. El asentamiento de notas es autorizado exclusivamente por los Directivos del Campus Portoviejo (ver diagrama de flujo – pág. 63)	4.1 Aumento de demoras en el tiempo de respuesta 4.2 Cuello de botella 4.3 Reclamos 4.4 Pérdida de documentos

Tabla N° 6: Análisis del indicador I001-1
Fuente: Equipo de investigación

FICHA DE INDICADOR I001-2																							
Institución: PUCEM	Proceso: Asentamiento de notas a estudiantes informales	Código ficha: FTI001																					
Objetivo: Regular el estado académico de los estudiantes informales, con la atención eficaz y eficiente de las solicitudes recibidas para el asentamiento de notas en el sistema académico, a fin de cumplir satisfactoriamente con la entrega del servicio.																							
Indicador	Índice	Meta																					
Coefficiente de variación del tiempo de respuesta de las solicitudes atendidas	$\frac{\text{Desviación estándar de los tiempos}}{\text{Promedio de los tiempos}}$	Menor o igual a 0,2																					
Fuente de información: Hoja de verificación 1 (guías de solicitudes enviadas y recibidas de un Campus a otro)	Frecuencia de toma de información: Semanal																						
Frecuencia de análisis: Semestral	Responsable del análisis: Asistencia de Carreras Sub – Dirección Académica																						
Seguimiento y representación:																							
<table border="1"> <caption>Datos del Gráfico de Seguimiento y Representación</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>C.v.</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MARZO</td> <td>1,09</td> <td>0,2</td> </tr> <tr> <td>ABRIL</td> <td>1,06</td> <td>0,2</td> </tr> <tr> <td>MAYO</td> <td>1,09</td> <td>0,2</td> </tr> <tr> <td>JUNIO</td> <td>1,52</td> <td>0,2</td> </tr> <tr> <td>JULIO</td> <td>1,03</td> <td>0,2</td> </tr> <tr> <td>AGOSTO</td> <td>1,03</td> <td>0,2</td> </tr> </tbody> </table>			Mes	C.v.	Meta	MARZO	1,09	0,2	ABRIL	1,06	0,2	MAYO	1,09	0,2	JUNIO	1,52	0,2	JULIO	1,03	0,2	AGOSTO	1,03	0,2
Mes	C.v.	Meta																					
MARZO	1,09	0,2																					
ABRIL	1,06	0,2																					
MAYO	1,09	0,2																					
JUNIO	1,52	0,2																					
JULIO	1,03	0,2																					
AGOSTO	1,03	0,2																					

Tabla N° 7: Ficha de indicador I001-2
Fuente: Secretaría y Asistencia de Carreras PUCEM

ANÁLISIS DEL INDICADOR I001-2	
Condición: Se establece el indicador para tener un nivel promedio de atención a las solicitudes, puesto que no todas se atienden durante el mes en que se reportan y tampoco se atienden en el tiempo de ciclo (8 días).	
Criterio: El indicador no cumple la meta establecida (menor a 0,5) y estos resultados reflejan la insatisfacción constante de los clientes que solicitan con frecuencia el servicio. Para alcanzar la meta se requiere de acciones de cambio inmediatas.	
Causas	Efectos
1. Exceso de personal con múltiples funciones, involucrado en el proceso (8 personas)	1.1 Aumento de los tiempos de espera por inspección
2. Desorganización de la Secretaría Académica	2.1 Exceso de demora en el despacho de notas autorizadas
3. Valija para el envío y recepción de documentos con una frecuencia de una vez a la semana (8 días), de un Campus a otro.	3.1 Exceso de demora en el tiempo de respuesta
4. El asentamiento de notas es autorizado exclusivamente por los Directivos del Campus Portoviejo (ver diagrama de flujo – pág. 63)	4.1 Cuello de botella que limita el flujo de las actividades del proceso

Tabla N° 8: Análisis del indicador I001-2

Fuente: Equipo de investigación

FICHA DE INDICADOR I001-3																							
Institución: PUCEM	Proceso: Asentamiento de notas a estudiantes informales	Código ficha: FTI001																					
Objetivo: Regular el estado académico de los estudiantes informales, con la atención eficaz y eficiente de las solicitudes recibidas para el asentamiento de notas en el sistema académico, a fin de cumplir satisfactoriamente con la entrega del servicio.																							
Indicador	Índice	Meta																					
Porcentaje de solicitudes no atendidas en relación a las solicitudes procesadas	$\frac{\text{Total de solicitudes no atendidas}}{\text{Total de solicitudes reportadas}}$	Menor al 2%																					
Fuente de información: Hoja de verificación (Guías de solicitudes enviadas y recibidas de un Campus a otro)		Frecuencia de toma de información: Semanal																					
Frecuencia de análisis: Semestral		Responsable del análisis: Asistencia de Carreras Sub – Dirección Académica																					
Seguimiento y representación:																							
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de seguimiento</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>% de solicitudes no atendidas</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MARZO</td> <td>13,33%</td> <td>2,00%</td> </tr> <tr> <td>ABRIL</td> <td>14,29%</td> <td>2,00%</td> </tr> <tr> <td>MAYO</td> <td>16,67%</td> <td>2,00%</td> </tr> <tr> <td>JUNIO</td> <td>20,00%</td> <td>2,00%</td> </tr> <tr> <td>JULIO</td> <td>22,22%</td> <td>2,00%</td> </tr> <tr> <td>AGOSTO</td> <td>18,18%</td> <td>2,00%</td> </tr> </tbody> </table>			Mes	% de solicitudes no atendidas	Meta	MARZO	13,33%	2,00%	ABRIL	14,29%	2,00%	MAYO	16,67%	2,00%	JUNIO	20,00%	2,00%	JULIO	22,22%	2,00%	AGOSTO	18,18%	2,00%
Mes	% de solicitudes no atendidas	Meta																					
MARZO	13,33%	2,00%																					
ABRIL	14,29%	2,00%																					
MAYO	16,67%	2,00%																					
JUNIO	20,00%	2,00%																					
JULIO	22,22%	2,00%																					
AGOSTO	18,18%	2,00%																					

Tabla N° 9: Ficha de indicador I001-3

Fuente: Secretaría y Asistencia de Carreras PUCEM

ANÁLISIS DEL INDICADOR I001-3	
Condición: Se establece el indicador para determinar el grado de cumplimiento en la atención de las solicitudes de asentamiento de notas, a fin de relacionar las posibilidades de reclamos y el nivel de satisfacción de los clientes.	
Criterio: El indicador durante los meses de estudio, no cumple la meta establecida (menor al 2 %), los resultados son desfavorables y críticos para la institución y aún más para el cliente. Se requiere tomar acciones emergentes de mejora que disminuyan drásticamente el incumplimiento.	
Causas	Efectos
1. Exceso de personal con múltiples funciones, involucradas en el proceso (8 personas).	1.1 Pérdida de solicitudes 1.2 Confusión de solicitudes 1.3 Reproceso en la tramitación de solicitudes 1.4 Reclamos de los clientes
2. Desorganización del responsable de la Secretaría Académica	2.1 Pérdida de documentos 2.2 Malestar entre Direcciones, Campus y estudiantes 2.3 Retención de documentos autorizados
3. Valija para el envío y recepción de documentos con una frecuencia de una vez a la semana (8 días), de un Campus a otro.	3.1 Descoordinación en el envío de solicitudes autorizadas de un Campus a otro 3.2 Obsolescencia del proceso

Tabla N° 10: Análisis del indicador I001-3
Fuente: Equipo de investigación

FICHA DE INDICADOR I001-4																																														
Institución: PUCEM	Proceso: Asentamiento de notas a estudiantes informales	Código ficha: FTI001																																												
Objetivo: Regular el estado académico de los estudiantes informales, con la atención eficaz y eficiente de las solicitudes recibidas para el asentamiento de notas en el sistema académico, a fin de cumplir satisfactoriamente con la entrega del servicio.																																														
Indicador	Índice	Meta																																												
Promedio de satisfacción de los clientes en relación al servicio(expresado en una escala del 1 al 10)	$\frac{\text{Suma total de las calificaciones}}{\text{Total de encuestas calificadas por los clientes}}$	Mayor a 0,9																																												
Fuente de información: Resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes	Frecuencia de toma de información: Semestral																																													
Frecuencia de análisis: Semestral	Responsable del análisis: Asistencia de Carreras Sub – Dirección Académica																																													
Seguimiento y representación:																																														
<table border="1"> <caption>Datos del Gráfico de Satisfacción</caption> <thead> <tr> <th>Escala de Satisfacción</th> <th>Calificaciones</th> <th>Nivel</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>10</td><td>0,00</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>9</td><td>0,00</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8</td><td>0,02</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td>0,09</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>0,06</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>0,06</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>0,09</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>0,11</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>0,19</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1</td><td>0,38</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			Escala de Satisfacción	Calificaciones	Nivel	Meta	10	0,00			9	0,00			8	0,02			7	0,09			6	0,06			5	0,06			4	0,09			3	0,11			2	0,19			1	0,38		
Escala de Satisfacción	Calificaciones	Nivel	Meta																																											
10	0,00																																													
9	0,00																																													
8	0,02																																													
7	0,09																																													
6	0,06																																													
5	0,06																																													
4	0,09																																													
3	0,11																																													
2	0,19																																													
1	0,38																																													

Tabla N° 11: Ficha de indicador I001-4
Fuente: Secretaría y Asistencia de Carreras PUCEM

ANÁLISIS DEL INDICADOR I001-4	
Condición: Se establece el indicador para determinar el nivel de satisfacción de los clientes en relación al servicio recibido, todo esto para determinar si se cumple con la meta de efectividad.	
Criterio: El indicador no cumple la meta establecida (mayor a 0,9). Para medir la satisfacción del cliente se utilizó una encuesta donde se identifica claramente que el proceso en estudio tiene resultados de mala calidad y por tanto genera un alto nivel de insatisfacción.	
Causas	Efectos
1. Exceso de personal con múltiples funciones, involucrado en el proceso (8 personas)	1.1 Aumento de los tiempos de espera por inspección 1.2 Cuello de botella 1.3 Pérdida de solicitudes
2. Desorganización del responsable de la Secretaría Académica	2.1 Reclamos por exceso de demoras y pérdida de documentos 2.2 Retrasos en la actualización de los sistemas académico y financiero
3. Valija para el envío y recepción de documentos con una frecuencia de una vez a la semana (8 días), de un Campus a otro.	3.1 Cuello de botella para el personal administrativo 3.2 Insatisfacción de los clientes
4. Política de centralización institucional en el asentamiento de notas	4.1 Demoras en el tiempo de respuesta 4.2 Reclamos de los clientes

Tabla N° 12: Análisis del indicador I001-4
Fuente: Equipo de investigación

CONCLUSIONES

Siendo la gestión de procesos una herramienta de vanguardia para el logro de la calidad total a nivel organizacional, se comprobó que:

- PUCEM no utiliza el modelo de gestión basado en procesos y en la actualidad ejecuta sus actividades bajo la tradicional teoría de la división del trabajo, donde se establece que cada miembro tomará un determinado número de tareas o funciones a ejecutar
- La falta de un sistema de gestión limita toda posibilidad de seguimiento y evaluación del desempeño, es así que, a nivel de la institución no existe un modelo cuantitativo que exprese el rendimiento alcanzado en relación a los recursos utilizados.
- La institución en estudio no posee una cultura de cambio orientada a la innovación y la aplicación de nuevos modelos administrativos que le permitan mejorar significativamente para servir con calidad, lograr sus objetivos y cumplir su visión.

Aplicando la metodología para la gestión de procesos en PUCEM, se determinó que:

- Se orientan las decisiones bajo un modo de proceder que difiere totalmente de la realidad actual que rige a todo el conjunto de universidades a nivel de país. El estilo de Dirección no ha dado lugar al replanteamiento de la gestión en relación al resto de universidades de similares características.
- Al establecerse como una obra social dentro de la provincia se dedicó a concentrar sus esfuerzos en la transformación más humana del individuo para luego convertirlo en un gran profesional. Esta lucha de años por lograr su misión, pasó a un segundo plano lo importante de la innovación dentro de la gestión, lo que ha traído como consecuencia la obsolescencia de sus actividades desde el aspecto tecnológico hasta los aspectos de imagen e identidad.
- Dentro de los procesos de apoyo que fueron estudiados no cumple con las categorías de EFICIENCIA, EFICACIA y EFECTIVIDAD. Aquellos resultados de mala calidad atentan con el artículo 24 literal f de la Ley Orgánica de Educación Superior.¹⁵

¹⁵ Propone la eficiencia administrativa a nivel institucional para garantizar el derecho de los estudiantes.

- El proceso de apoyo proveniente de la gestión académica (asentamiento de notas) es totalmente deficiente y obsoleto, generando un alto nivel de insatisfacción para los distintos grupos de interés. Las causas de mayor gravedad son el exceso de personas que participan en la autorización de las notas, la tramitación de documentos una vez por semana de un Campus a otro, las trabas de un sistema burocrático, la abundancia de demoras para tramitar las notas de un departamento a otro, los cuellos de botella y el deficiente rendimiento de la secretaría académica.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- CARRASCO, J. B. (2011). *Gestión de procesos alineados con la estrategia*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- CHANG, R. Y. (1996). *Mejora continua de procesos*. Argentina: Granica S.A.
- GARCÍA, M., QUISPE, C., & RÁEZ, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 89-94.
- RODRÍGUEZ, R., & PAREDES, A. P. (2005). *Cultura de la innovación y gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ. (2012). *Sistemas de Control de gestión*. Colombia: Ediciones de la U.

Documentos

- ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Nacional.
- ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR. (2010). Registro Oficial: Órgano del Gobierno del Ecuador. En *Ley Orgánica de Educación Superior* (pág. 40). Quito: Editora Nacional.
- BELTRÁN, J., CARMONA, M., CARRASCO, R., RIVAS, M., & TEJEDOR, F. (15 de Septiembre de 2002). *Guía para la gestión basada en procesos*. Recuperado el 2 de septiembre de 2013, de <http://www.novaproject.cl/http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/guia%20para%20una%20gestion%20basada%20en%20procesos.pdf>
- Chile, M. d. (s.f.). *mifuturo.cl*. Recuperado el 29 de 01 de 2014, de <http://www.mifuturo.cl/index.php/como-financiar/aranceles>
- S.J. FUENTES V., H. (2008). *Proyecto Institucional: La Universidad solidaria centrada en la persona humana*. Portoviejo: PRORECTORADO PUCE MANABÍ.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito: SENPLADES.
- VELASCO, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.

Páginas Web

- <http://www.pucem.edu.ec/index2.php>.