



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

***“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA EL  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS PERIODO 2013-2014”***

**Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniería Comercial**

**Autoras:**

María Fernanda Balarezo Ortiz

Rosy Eliana Bravo Correa

**Director:**

Mag. Santiago Estuardo Pozo Rodríguez

**CUENCA ECUADOR**

**2015**



## RESUMEN

Toda empresa requiere una Guía de Acción, que defina y documente las actividades que realizan cada uno de los miembros de la entidad tendiente a optimizar recursos como: tiempo y dinero, ya que se eliminan actividades repetidas e innecesarias, además se logra mayor efectividad en las tareas realizadas por lo que se presume que las cosas se hacen bien a la primera con lo que se brinda mayor satisfacción a las partes interesadas.

Por tal motivo se propone la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para el Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, que permita resaltar y administrar con eficiencia y eficacia los procesos que se realizan dentro de este departamento, con lo cual se pretende brindar una guía que conduzca a la toma de decisiones oportunas y racionales, con el fin de alcanzar mejores resultados.

Para la implementación del sistema se identifica, clasifica, levanta y describe adecuadamente los procesos mediante visitas y observación al personal involucrado en cada una de las actividades, dichas observaciones fueron materializadas utilizando un mapa de procesos, diagramas de flujo y fichas de procesos las mismas que contienen una descripción rápida de la misión del proceso, de su contenido y los respectivos indicadores que permitirán el seguimiento y control de la evolución a lo largo de la implementación de este sistema.

Se concluye que el Sistema de Gestión por Procesos es una herramienta muy útil para la optimización de recursos y para llevar un mayor control de cada una de las actividades, este sistema puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa con la adaptación necesaria y dándole la flexibilidad que requiera, siempre y cuando se trabaje desde la Dirección y establezca una cultura de inclusión, colaboración y trabajo en equipo.

**Palabras Clave:** Gestión, Proceso, Diagramas de Flujo, Procesos Funcionales, Procesos Operacionales, Procesos de Apoyo, Misión, Visión, Capacidad, Mejora Continua, Liderazgo, Actividades.



## ABSTRACT

Every business requires an Action Guide, which defines and documents the activities performed by each of the members of the entity aimed to optimizing resources such as time and money, by eliminating repetitive and unnecessary activities, in addition it leads to greater efficiency on the realized works, which presumes that things get done properly, providing greater satisfaction to the interested parties.

By such reason, it intends the implementation of a Management Process System, for the Postgraduate Department of the Economics and Administrative Sciences Faculty of Cuenca University, which allows to efficiently and effectively manage the processes that take place within this department, all of this intended to provide a guide that will lead to making timely and rational decisions, in order to achieve better results.

To implement the system it is necessary to identify, classify and adequately describe properly all the process by visiting and observing the personnel involved in each of the activities, these observations were realized using a process maps, flow sheets and process cards, containing a quick overview of the mission of the process, its content and the respective indicators to monitor and control the evolution along the implementation of this system.

In conclusion, the Management Process System, is a handy tool, to optimize the resources and have a better control of each one of the activities, this system might be applied to any type of Enterprise with the necessary adaptation and flexibility you require, as long as you work from the directory, by establishing a culture of inclusion, collaboration and teamwork,

**Keywords:** Management, Process, Flow Diagrams, Functional Processes, Operational Processes, Support Processes, Mission, Vision, Capacity, Continuous Improvement, Leadership, Activities.

## Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>ABSTRACT</b> .....	3
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	10
<b>DEDICATORIA</b> .....	11
<b>INTRODUCCION</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 1:</b> .....	14
<b>ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	14
<b>1.1 Antecedentes Generales</b> .....	15
<b>JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA</b> .....	15
<b>1.2 Antecedentes Históricos</b> .....	16
1.3. Diagnóstico del Departamento.....	18
<b>CAPÍTULO 2:</b> .....	19
<b>SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS: ASPECTOS TEÓRICOS</b> .....	19
2.1 SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS .....	22
<b>Concepto:</b> .....	22
<b>2.2 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS</b> .....	25
<b>2.3 VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS</b> .....	31
<b>2.4 METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS</b> ....	32
<b>2.4.1 IDENTIFICACION Y SECUENCIA DE PROCESOS</b> .....	33
2.4.2 CLASIFICACION DE LOS PROCESOS.....	33
2.4.3 LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	35
2.4.3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO .....	36
2.4.3.2 FICHA DE PROCESO.....	37
2.4.3.3 INFORMACIÓN PARA UNA FICHA DE PROCESO.....	38
2.4.3.4. DIFERENCIA ENTRE PROCESO Y PROCEDIMIENTO .....	41
<b>2.4.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS</b> .....	42
2.4.4.1 INDICADORES DE UN PROCESO .....	43
2.4.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES .....	44
2.4.4.3 TIPOS DE INDICADORES .....	45
2.4.4.4 PASOS PARA ELABORAR UN INDICADOR.....	46
2.4.5 MEJORA DE LOS PROCESOS .....	47
2.4.5.1 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA.....	50
<b>2.5. HERRAMIENTAS Y TECNICAS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS</b> .....	53
<b>CAPÍTULO 3:</b> .....	55
<b>PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCESOS PARA EL CENTRO DE POSTGRADO</b> .....	55
<b>3.1 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS QUE SE REALIZAN EN EL CENTRO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.</b> .....	56
3.2 PROPUESTA DE LA MISION, VISION, VALORES Y OBJETIVOS PARA EL CENTRO DE POSTGRADOS.....	57
<b>3.3. ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL:</b> .....	59
3.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	60
<b>3.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL</b> .....	61
3.4 PROPUESTA PARA LA CREACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CENTRO DE POSTGRADOS.....	62
<b>3.4.1. PRINCIPALES FUNCIONES DEL CENTRO DE POSTGRADOS</b> .....	62
<b>3.4.1.1. Manual de Funciones</b> .....	62
<b>3.5. MAPA DE PROCESOS DEL CENTRO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS</b> .....	63



---

3.6. PROPUESTA GRAFICA DE PROCESOS QUE SE EJECUTAN EN EL CENTRO DE POSTGRADOS.....	64
<b>CAPÍTULO 4:</b> .....	83
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	83
<b>4.1 CONCLUSIONES</b> .....	84
<b>4.2 RECOMENDACIONES</b> .....	86
<b>ANEXOS</b> .....	88
<b>ANEXO 1.</b> .....	89
ANEXO 2.....	110
ANEXO 3.....	137
Bibliografía .....	158
Trabajos citados.....	158
Páginas Web .....	158
<b>Referencias Bibliográficas:</b> .....	159



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

---

Yo, *María Fernanda Balarezo Ortiz*, autora de la tesis "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION BASADO EN PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PERIODO 2013-2014", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de (Ingeniera Comercial). El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora

Cuenca, 17 de noviembre 2015

María Fernanda Balarezo Ortiz

C.I: 0102881182



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

Yo, María Fernanda Balarezo autora de la tesis "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION BASADO EN PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PERIODO 2013-2014", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 17 de noviembre del 2015

María Fernanda Balarezo Ortiz

C.I: 0102881182



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

---

Yo, *Rossy Eliana Bravo Correa*, autora de la tesis "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION BASADO EN PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PERIODO 2013-2014", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de (Ingeniera Comercial). El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora

Cuenca, 17 de noviembre 2015

---

Rossy Eliana Bravo Correa

C.I: 0705056752





Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

---

Yo, Rossy Eliana Bravo Correa autora de la tesis "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION BASADO EN PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PERIODO 2013-2014", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 17 de noviembre del 2015



Rossy Eliana Bravo Correa

C.I: 0705056752

## AGRADECIMIENTO

Nos gustaría agradecer primeramente a Dios porque sin su bendición, ayuda y sabiduría no hubiésemos podido culminar los estudios Universitarios

A los docentes y personal administrativo de la Universidad de Cuenca por sus enseñanzas, anécdotas y experiencias, de una manera especial a nuestro Director de Tesis Eco. Santiago Pozo Rodríguez por su tiempo, paciencia y dedicación, quien con sus conocimientos y experiencia ha logrado que nosotros podamos culminar con esta tesis investigativa.

Queremos expresar también nuestro más sincero agradecimiento a las personas que colaboraron con su ayuda para obtener la información expuesta en esta tesis: El Centro de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en especial en su Dirección bajo la responsabilidad de la Eco. Ana Espinosa Sarmiento, quien a más de brindarnos todas las facilidades nos brindó apoyo y amistad en todos los momentos que necesitamos.

Fernanda Balarezo Ortiz

Rossy Bravo Correa



## DEDICATORIA

Al Ser Supremo, Dios quien ha sabido levantarme y sostenerme en cada una de mis caídas; A mi mami, Delia Ortiz porque con su ejemplo de vida me enseñó que nunca es tarde para estudiar y forjarse un futuro; A mis hijos Diana Carolina y Juan Sebastián quienes son los dueños de mis sueños y de mi destino, porque con sus miradas y sonrisas me llenan la vida de alegría y felicidad.

A mis hermanos: Agucha, Pepa y Santhy por comprenderme siempre y a mis sobrinos y sobrinas queridas en especial a María Belén, la persona más grande y madura que conozco.

A mis amigas incondicionales: Amanda, Adriana, Paola y Lety; quienes me han sabido apoyar y ayudar cuando más lo he necesitado.

SINCERAMENTE GRACIAS.....

FER BALAREZO

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios que con su ayuda Divina y por la intersección de la Virgen María me dotó de sabiduría y don de entendimiento para concluir esta investigación,

A mis padres Esver y Narcisa que me dieron la vida, educación y con su sacrificio de ver partir a sus hijos y dejarlos emprender un camino solos sembraron su esperanza en que sean profesionales y nos apoyan en todo sentido, sin importar el tiempo y la distancia, personas incondicionales que con su ejemplo nos ayudaron a perseverar para alcanzar esta meta deseada.

A mis hermanas Tatiana que me cuidó como una madre mientras compartimos juntas el proceso estudiantil y Esver que con su voz de aliento me motivó a seguir adelante con el compromiso de convertirme en su modelo a seguir tal cual mi hermana se convirtió para mí.

A mis Maestros quienes con paciencia me impartieron sus conocimientos, a Fernanda mi compañera de investigación que depositó en mí la confianza para realizar este documento.

A mi novio Andrés que con su profesionalismo me inspiró a trabajar con responsabilidad para lograr llegar a cuanta meta me proponga.

A todos ellos les hago esta dedicatoria de tesis y les agradezco por haberme apoyado y creído en mí.

SINCERAMENTE GRACIAS.....

ROSSY BRAVO CORREA

## INTRODUCCION

El presente trabajo tiene por objeto brindar una herramienta de fácil implementación y aplicación para el Centro de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, dependencia que tiene trece años de existencia, posee infraestructura y equipamiento, sin embargo hasta la fecha no cuenta con una estructura organizacional dentro de la Facultad que permita un mejor desenvolvimiento del personal del Centro y la interrelación con el personal de la Facultad, así como de una guía para elaborar las tareas y actividades cotidianas, tales como: elaboración de certificados, control de asistencia, atención a los estudiantes y público en general.

Con ello se pretende que una vez empleada la técnica de observación, se identificaran de manera clara cuáles son las actividades que se desarrollan en el Centro de Postgrados, se elaboraran mapas de procesos, se crearan indicadores y se propondrán cambios, eliminando tareas que demoren o entorpezcan el desarrollo de un proceso e implementaran otras que mejoren otros.

Además se conocerán las funciones de cada uno de los miembros del Centro de Postgrados con sus respectivas responsabilidades, el nivel de delegación de funciones y se detectaran las necesidades de nuevo personal directivo-administrativo.



## **CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Antecedentes Generales

### JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

Al no existir un manual de procesos o tareas en el Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, este proyecto será una base de información, en la que se puedan guiar los funcionarios de la dependencia a fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de los estudiantes, quedando como base para futuras tesis; Profesores como apoyo de cátedra sobre gestión por procesos y en general para las personas a quienes les interese este tema.

Dentro de los requerimientos Constitucionales en el principio del Buen Vivir, así como de la SENECYT, para la evaluación y acreditación de la Universidad de Cuenca, está el crear o rediseñar un Sistema de Gestión Basado en Procesos que permita mejorar los servicios públicos, por lo tanto este estudio es necesario realizarlo durante este periodo con la finalidad de ponerlo en práctica a la brevedad posible.

### JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

El tema se justifica institucionalmente por que la información que se obtenga ayudara a conocer e identificar de manera clara las actividades, funciones y procesos de cada trabajador, en búsqueda de establecer responsabilidades y agilizar las tareas dentro de la Dependencia.

Nuestra aspiración es que este tema sirva de fundamento, se logre implementar a nivel del Departamento de Postgrados y de forma gradual y expansiva se vaya instaurando en toda la Institución Educativa, logrando formar parte importante para conseguir la acreditación Institucional.

## JUSTIFICACIÓN PERSONAL

Disponemos de la capacidad y conocimiento académico en Administración de Empresas, para realizar esta investigación, la misma que la consideramos muy interesante y original; en donde al no existir estudios semejantes, se convierte en un tema totalmente nuevo que nos motiva a conocer los resultados que este genere.

De la misma forma los resultados que se obtengan de esta investigación nos permitirán profundizar y adquirir nuevos conocimientos respecto de los requerimientos del mercado en cuestión.

### 1.2 Antecedentes Históricos

El Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, tuvo inicio en 1999, como ente integrador el DIPT, Departamento de Investigaciones, Postgrados y Tesis con el lanzamiento y desarrollo de la Maestría en Economía de la Salud

Las normativas de evaluación académica son exigentes, las instituciones se han visto obligadas a realizar cambios continuos, que de cierta forma al adaptarse a estos cambios complican y atrasan la labor de los funcionarios, creando malestar y demora en los trámites de los estudiantes, sin embargo éste proceso, tiene como principal objetivo elevar los estándares y niveles de calidad de la educación que se imparte a los futuros profesionales del país, a través de la mejora continua de los elementos que componen el entorno del aprendizaje, que aseguren los logros óptimos de la educación.

Las actuales autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, conscientes de la inminente actuación del CEAACES dentro de los procesos inicio con los procesos para





prometeos dentro de la Facultad, concienciación a los estudiantes de los cambios en cuanto a exámenes de ingreso y profesionalización; y este estudio pretende llegar al núcleo mismo de todo proceso que a veces se convierte en el cuello de botella de toda institución pública y privada, el personal administrativo, logrando que todos los funcionarios sientan satisfacción en brindar un buen servicio, estén prestos a ayudar y solventar problemas de los estudiantes, y comprender que la finalidad de laborar en esta institución es crear profesionales de alta calidad.

En la actualidad, dentro del mundo globalizado y por tanto competitivo, toda empresa que quiera estar a la vanguardia del buen servicio y la excelencia de calidad requiere una guía que oriente al personal como debe actuar, efectuar sus tareas y el nivel de interacción entre departamentos las obligaciones y alcances de cada una de las tareas que le han sido asignadas, para ello es indispensable contar con una guía que documente las actividades y tareas de cada uno de los empleados, y se estandaricen los formatos de documentos para facilitar el desenvolvimientos de los mismo en su lugar de trabajo, fomente el trabajo en equipos, optimice recursos en búsqueda de eliminar los errores, las operaciones repetitivas, etc.

De ahí nace la necesidad de proponer el tema de **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS DE LA FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS. PERIODO 2013-2014”**, cuya importancia radica en que una vez conocidos e identificados los procesos que se ejecutan en el Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca se realizará un diagnóstico de la situación inicial de la Dependencia en cuanto a las fortalezas y debilidades.

### 1.3. Diagnóstico del Departamento

Teniendo en cuenta que todo cuanto hacemos en la vida en sí, ya es un proceso, aunque estos no hayan sido reconocidos como tales; están inmersos en la vida cotidiana, realizamos procesos todo el tiempo. Ejemplo: el acto de levantarse de la cama para empezar un nuevo día ya es un proceso que las personas realizamos inconscientemente, de la misma manera sucede en las organizaciones; todo cuanto hacemos son procesos, los mismos que al identificarlos y nombrarlos podemos gestionarlos (administrarlos) de modo que lleguen a funcionar de mejor manera.

Para dar un diagnóstico de la situación actual del Departamento de Postgrados, hemos visto conveniente hacer uso de la técnica de observación, de lo cual podemos decir que, al momento, el Departamento de Postgrados de la Universidad de Cuenca se encuentra funcionando mediante la tradicional forma funcional. Es decir todas las personas involucradas en su manejo saben cuáles son las actividades que deben llevarse a cabo y las realizan automáticamente, sin tener que detenerse a pensar que sigue, o que se debe hacer, o si hay algo en lo que se pueda mejorar o algún paso que se deba eliminar; por lo que hemos visto necesario implementar la Gestión por Procesos dentro del Departamento, para que de esta forma en el futuro podamos ir identificando mejoras para el mismo, además que se pueda llevar acabo auditorias de actividades.



**CAPÍTULO 2:**  
**SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS: ASPECTOS TEÓRICOS**

## ANTECEDENTES

El autor **José Antonio Pérez Fernández de Velasco. Cuarta Edición 2010** parte del concepto de que: Hace algún tiempo se pensaba y se actuaba en consecuencia de que la calidad únicamente debía ser controlada. El departamento de control de calidad, como una función empresarial más, se dedicaba a separar el producto aceptable del que no lo era, mediante la inspección de la materia prima, del acabado o en fases intermedias de la producción.

A continuación el departamento de producción procedía al arreglo de las no conformidades, hasta conseguir la conformidad y aceptación del producto. La principal crítica al hecho de que la calidad sea únicamente controlada es que solo aporta corrección, mas no evita de manera sistemática la reaparición del mismo error. Es decir, se centra en la calidad del producto y no en el proceso para realizarlo.

A partir de este hecho, se evoluciona a la idea de que la calidad se auto controla, esta fase consiste en confiar al operario la responsabilidad de evaluar el trabajo que el mismo ha realizado, de tal manera que la función de control de calidad queda desplegada entre todo el personal de producción.

En la siguiente fase, se enfrenta la idea de asegurar la calidad, misma que tuvo sus indicios con la industria aeroespacial y nuclear, como una forma documentada, organizada y sistemática para estar seguro de que el producto a fabricar será conforme a los requisitos.

El aseguramiento de la calidad persigue hacer predecible la calidad del producto y estar seguro que el bien fabricado o el servicio entregado responde a las necesidades objetivas del cliente. En esta fase aparece la filosofía "hacerlo bien a la primera", aparece también los procesos productivos y la prevención. Con este aseguramiento, se garantiza el cumplimiento de los requisitos de la calidad del producto.

Posterior a estas fases, el escenario competitivo hace que sea conveniente cambiar el objetivo perseguido por la calidad, de la calidad del producto a perseguir la satisfacción del cliente o de partes interesadas (clientes, personas, proveedores, sociedad, accionistas).

El concepto de la calidad tiene ahora un alcance global al abarcar todas las actividades empresariales, operativas, de apoyo, de gestión y de dirección.

En esta fase los procesos pasan de ser procesos interdepartamentales cuyo funcionamiento se asegura a ser procesos que interactúan y se gestionan.

La Gestión por Procesos se fundamenta en el trabajo en equipo, equipo de proceso haciendo realidad la gestión participativa.

La Gestión por Procesos como una forma de Gestión de la Calidad no es un modelo ni una norma de referencia, sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, tanto al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes, como al añadir valor en los propios procesos y las actividades que los integran. **(Tesis de Laura Marcela Blandón Serna, 2013)**

El Sistema de Gestión basado en Procesos garantiza la eficiencia y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad al poder articularse de esta forma procesos, actividades y tareas relacionadas entre sí, conllevando esto a la satisfacción del cliente. A través de este enfoque se establece el control continuo de los diferentes procesos, actividades y tareas que hacen parte del Sistema de Gestión de la Calidad. **(Tesis de Mery Helen Castellanos Martínez, 2009, Bogotá).**

## 2.1 SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

### Concepto:

Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realice todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos. **(Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor, 2009)**

La Gestión por Procesos resulta útil, ya que, permite definir mejor los interfaces y las responsabilidades, especialmente en procesos amplios y que comprenden distintas funciones. Para llevar a cabo un Sistema de Gestión por Procesos son muy útiles los diagramas de flujo, que son las representaciones graficas de los procesos.

La norma ISO 9001 sugiere un enfoque basado en los procesos, indicando que una organización necesita identificar, organizar y gestionar la red de procesos y sus interfaces y recomienda que los procesos estén sujetos al análisis y la mejora continua basados en evidentes objetivos. **(Libro Gestión por Procesos de Eliana Griful Ponsati, Miguel Ángel Campos, 2010).**

El Sistema de Gestión por Procesos nos permite tener una visión sistemática de la organización, pues permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas.

De igual forma permite ubicar el sistema en su entorno, aceptar la complejidad, la auto organización e inteligencia del sistema, así como la responsabilidad social con la sociedad en donde interactúa.

**Guía para una Gestión basada en Procesos. Centro Andaluz para la Excelencia de una Gestión, 2009.** Los modelos de la gestión de calidad como la familia ISO 9000 y modelo EFQM promueven la adopción de un sistema de gestión basado en procesos, considerando a éste como un principio básico para la obtención de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas.



El sistema de gestión por procesos se implementa con la finalidad de redundar en la obtención eficaz y eficiente de resultados, y su importancia está en que éste se convierte en una vía para alcanzar los objetivos.

FIGURA 2.1

*Guía para una Gestión basada en Procesos. Centro Andaluz para la Excelencia de una Gestión, 2009. Jaime Beltrán Sanz.*



El **Sistema de Gestión por Procesos** se encuentra tanto en la familia de normas ISO 9000 como en el modelo EFQM

- **La familia de normas ISO 9000**

Está conformado por ocho principios de Gestión de la Calidad entre ellos, uno de los que más influye en la forma de configurar un sistema de gestión de la calidad es precisamente el principio de: **Enfoque basado en Procesos** el cual señala que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Para entender mejor este principio es necesario recordar la definición del proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Con esta definición se puede deducir que el **enfoque basado en procesos** enfatiza cómo los resultados que se desean obtener, se puede alcanzar de una manera eficiente siempre y cuando se consideren las actividades agrupadas entre sí, y que éstas permitan una transformación de entradas en salidas con un valor agregado, tomando control sobre el conjunto de actividades.

Este enfoque conduce a una organización hacia actuaciones tales como:



- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

- **El modelo EFQM**

Reconoce nueve criterios fundamentales, cuya aplicación es necesaria para alcanzar una gestión excelente.

A su vez estos criterios se desarrollan en sub criterios, un ejemplo es cuando se mencionan los conceptos fundamentales de la excelencia contemplados en el modelo EFQM, en donde encontramos el de **Gestión por Procesos y Hechos**, según el cual las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática; y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que concluye las percepciones de todos los grupos de interés. (**Guía para una Gestión basada en Procesos. Centro Andaluz para la Excelencia de una Gestión, 2009**).

## 2.2 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Según la Guía Para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología, 2009; La Gestión por procesos se basa en 8 principios fundamentales, que a continuación se detalla uno a uno.

1. **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futura

de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

**Se necesita identificar:** Las necesidades de los clientes, con la finalidad de satisfacer sus requisitos y exceder sus expectativas.

**Beneficios:**

- Incrementa el nivel de ingresos (volumen de ventas), en consecuencia aumenta la cuota de mercado.
- Eficacia para la satisfacción del cliente.
- Fideliza a sus clientes.

**La organización debe encargarse de:**

Realizar estudios de mercado comprendiendo cuales son las necesidades de sus clientes con los bienes ya sean estos productos o servicios que oferta a los mismos.

2. **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

**Se necesita identificar:** La unidad de propósito, el clima laboral, personal involucrado y el logro de objetivos.

**Beneficios:**

- Personal este motivado hacia objetivos y metas de la organización.
- Las actividades se desarrollan de forma integrada, y además existe un sistema de comunicación alineada a las necesidades de la organización.

**La organización debe encargarse de:** Considerar necesidades de partes interesadas, ya sean estos clientes, proveedores, socios, etc.

- Todos los miembros de la organización tengan clara la visión del futuro de la misma.
- Establecer objetivos y metas desafiantes.

- Crear, mantener valores compartidos, dejando de lado la imparcialidad.
- Establecer modelos éticos de comportamiento.
- Crear confianza y eliminar temores de los miembros de la empresa.
- Inspirar, motivar, reconocer mediante contribuciones al personal.

**3. Compromiso del Personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

**Se necesita identificar:** La esencia de la organización, habilidades usadas para beneficios de la misma.

**Beneficios:**

- Contar con personal motivado, involucrado, comprometido, valorado, participativo, y esto contribuye a la mejora.
- Innovación y creatividad en promover objetivos.

**La organización debe encargarse de:**

- Comprender la importancia de la participación del personal.
- Identificar las limitaciones del trabajo.
- Aceptar responsabilidades.
- Evaluar actuación por objetivos y metas personales.
- Buscar oportunidades para aumentar competencias.
- Compartir conocimientos, experiencia, discutir problemas y cuestiones.

**4. Enfoque a procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**Se necesita identificar:** Las entradas (inputs) el proceso, y las salidas (outputs).

FIGURA 2.2

*Figura de inputs- proceso-outputs*



**Beneficios:**

- Reducción de costos y tiempos por uso eficaz de recursos.
- Resultados mejorados, coherentes, predecibles.
- Oportunidades de mejora priorizadas.

**La organización debe encargarse de:**

- Definir sistemáticamente actividades para lograr resultados deseados.
- Establecer responsabilidades, obligaciones claras.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades.
- Centrarse en recursos, métodos que mejoran las actividades claves.
- Evaluar riesgos, secuencia, impactos de las actividades en los clientes, proveedores y partes interesadas.

**5. Enfoque de sistema para gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

**Se necesita identificar:** Entender, gestionar con eficiencia y eficacia los procesos interrelacionados para lograr los objetivos planteados.

**Beneficios:**

- Integración y alineación de procesos.
- Capacidad para enfocar esfuerzos en los procesos principales.
- Generar confianza de las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la organización.

**La organización debe encargarse de:**

- Sistema para alcanzar objetivos con eficiencia y eficacia.
- Entender las interdependencias entre procesos.
- Proporcionar una mejor interpretación de los papeles y responsabilidades para la consecución de objetivos comunes y reducir barreras interfuncionales.
- Definir y establecer la forma en que deberían funcionar las actividades dentro del sistema.
- Mejora continua del sistema con la medición y la evaluación.

**6. Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

**Se necesita identificar:** Mejora continua en el desempeño, este objetivo debe ser permanente.

**Beneficios:**

- Incrementa la ventaja competitiva al mejorar las capacidades organizativas.
- Actividades de mejora a todo nivel.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

**La organización debe encargarse de:**

- Enfoque a toda la organización.
- Proporcionar formación en métodos y herramientas de mejora.
- Mejora de productos, procesos, sistema objetivo para cada persona.
- Establecer objetivos para orientar la mejora continua e identificar medidas para el seguimiento.
- Reconocer y admitir las mejoras.

**7. Toma de decisiones basada en hechos:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**Se necesita identificar:** Decisiones eficaces por el análisis de datos e información.

**Beneficios:**

- Decisiones basadas en información.
- Mayor capacidad para demostrar eficacia en la toma de decisiones anteriores a través de referencia a registros objetivos.

**La organización debe encargarse de:**

- Asegurar precisión y confiabilidad de datos e información.
- Acceso de datos a quienes lo requieren.
- Análisis de datos e información por métodos válidos.
- Tomar decisiones, emprender acciones en base al análisis objetivo, experiencia, intuición.

**8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

**Se necesita identificar:** A los proveedores, interdependientes de la organización, crear la capacidad de estos para crear valor.

**Beneficios:**

- Capacidad de crear valor para las dos partes.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta.
- Optimización de costes y recursos.

**La organización debe encargarse de:**

- Poner en común experiencias y recursos.
- Identificar y seleccionar los proveedores clave.
- Comunicación clara y abierta.
- Compartir información y planes futuros.
- Establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.
- Inspirar, animar, reconocer las mejoras y los logros obtenidos por los proveedores.



### 2.3 VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos le reporta a cualquier organización los siguientes beneficios que el (Instituto de Información Científica y Tecnológica de Cuba, Ciencias de la Información, vol. 38, 2007.) ha recopilado de diferentes autores.

**Las ventajas de aplicar un sistema de gestión por procesos son las siguientes:**

1. Permite reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado) y acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo) lo que mejora la calidad de los productos/servicios.
2. Revela los procesos relacionados con los factores críticos lo cual es lo mismo con las actividades principales en las que una empresa debe centrar su atención, con lo que contribuye a la solución para el éxito.
3. Definen el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y lo compara con la evaluación del desempeño personal.
4. Identifica las necesidades de los usuarios o clientes externos y orientan a la organización para hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados organizacionales.
5. Permite entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace)
6. Revela lo positivo del trabajo en equipo vs. Individual y la eficacia de los procesos con una óptica integradora vs. parcial.
7. Anula las divisiones de las funciones por departamentos o unidades organizativas.
8. Analiza y resuelve las limitaciones de la organización funcional vertical
9. Apunta a la organización en torno a resultados no a tareas.
10. Asigna responsabilidades a cada proceso.

11. Establece en cada proceso, indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
12. Mantiene los procesos bajo control, mejorando de forma continua su funcionamiento global y reduciendo su inestabilidad por causa de cambios imprevistos.
13. Racionaliza la visión de la empresa. Con la implantación los procesos serán ejecutados, monitoreados y optimizados por los propios empleados de una manera sencilla y gradual, por lo que toda la plantilla tendrá una visión global de la actividad de la empresa.
14. Reducir tiempos y costos en la ejecución de las actividades, los empleados sabrán en todo momento qué actividades deben realizar y tendrán fácil acceso a la información necesaria para su consecución.
15. Disminución de riesgo pues para la gestión por procesos permite monitorizar un proceso con datos reales, por lo que podrá comprobar si realmente es eficiente, ajustarlo en caso de ser necesario, reduciendo considerablemente el riesgo y el gasto de recursos.
16. Mejora la efectividad y productividad de la empresa.
17. Mejora la comunicación interna de la empresa.

## 2.4 METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

Guía Para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología, 2009. Cualquier organización consiste en procesos. Los procesos son lo que las organizaciones hacen en sus actividades naturales. El problema es que tales actividades en las organizaciones que no trabajan por procesos, se encuentran fragmentadas y escondidas detrás de sus estructuras organizacionales.



La organización que emprenda un sistema de gestión basado en procesos tiene que seguir los siguientes pasos.

1. Identificación y secuencia de los procesos
2. Descripción de cada proceso
3. Seguimiento y medición de los resultados obtenidos
4. Mejora de los procesos

#### **2.4.1 IDENTIFICACION Y SECUENCIA DE PROCESOS**

Para la adopción de un sistema de gestión basado en procesos, es necesario conocer cuáles son los procesos que deben formar parte de la estructura del sistema.

Tomando en cuenta que las organizaciones configuran sus propias estructuras de procesos, la etapa siguiente es identificarlos y gestionarlos de manera apropiada para así conocer cuáles de los procesos son los suficientemente relevantes para que formen parte de la estructura de procesos.

- Factores requeridos para identificar y seleccionar procesos
  1. Influencia en la satisfacción del cliente.
  2. Efectos en la calidad del producto o servicio.
  3. Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).
  4. Influencia en la misión, visión y objetivos estratégicos.
  5. Cumplimiento de requisitos legales y complementarios.
  6. Riesgos económicos y de insatisfacción.
  7. Utilización intensiva de recursos.

#### **2.4.2 CLASIFICACION DE LOS PROCESOS**

Según el libro Gerencia de Procesos. Hernando Nariño Navarrete, 2002. Los procesos se pueden clasificar en dos grupos:

- 1.- Los procesos se pueden clasificar en procesos misionales y visionales.
- 2.- Los procesos se clasifican en Estratégicos o Gerenciales, Operativos y de Apoyo. Este grupo de procesos es en el que nos enfocaremos en la presente tesis.

**Procesos Estratégicos o Gerenciales.-** Son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo.

En el presente estudio los procesos Estratégicos son:

- Elaboración y planificación de un programa de postgrado
- Programación académica
- Elaboración de un Programa Especial de Titulación

**Procesos Operacionales.-** Llamados también esenciales, son los desarrollados para que la organización garantice la mejor aplicación de la ciencia y tecnología disponibles, y la seguridad de los recursos destinados a la atención a las partes interesadas, buscando asegurar el equilibrio más favorable entre los riesgos y los beneficios.

Aplicados al presente estudio como ejemplo se puede mencionar:

#### **GESTION ACADEMICA:**

- El Lanzamiento de un postgrado
- Inscripción
- Selección de participantes
- Contratación de docentes
- Expediente académica

- Graduación

### **LEGALIZACIÓN:**

- Matrícula
- Matriculas extraordinaria

**Procesos de Apoyo.-** Estos son los que sirven como soporte para llevar a cabo los procesos estratégicos y los operacionales y pueden ser sistemas de comunicación e información.

En el caso del Centro de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas son:

- El Departamento de Admisión y Becas, en la entrega de papeleta de pago para la matricula
- El Departamento Financiero, en el manejo de los recursos económicos de los programas, aprobaciones de pagos, etc.
- El Departamento de Talento Humano, en la legalización de la contratación de docentes y personal administrativo.
- El Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en la aprobación de oficios, documentos para pagos, contratos, compras, etc.

### **2.4.3 LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**

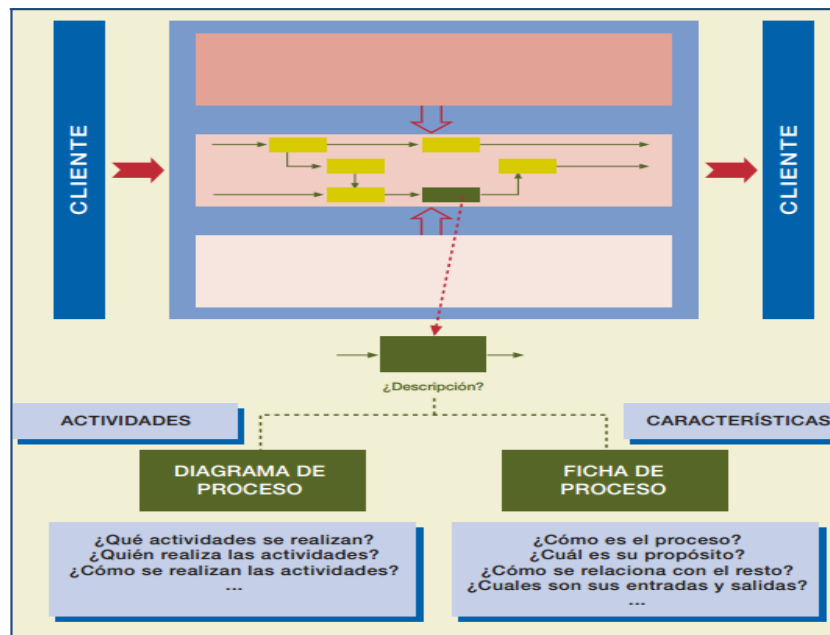
Guía para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología, 2009. La descripción de los procesos tiene la finalidad de determinar los criterios y métodos que comprende cada proceso para llevar a cabo el control de una manera eficaz.

Para la descripción de un proceso se debe enfocar en las actividades y características relevantes que permitan la gestión y control de los procesos

Un esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas se presenta a continuación:

**FIGURA 2.3**

*Figura de descripción de un proceso*  
*Guía para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología, 2009.*



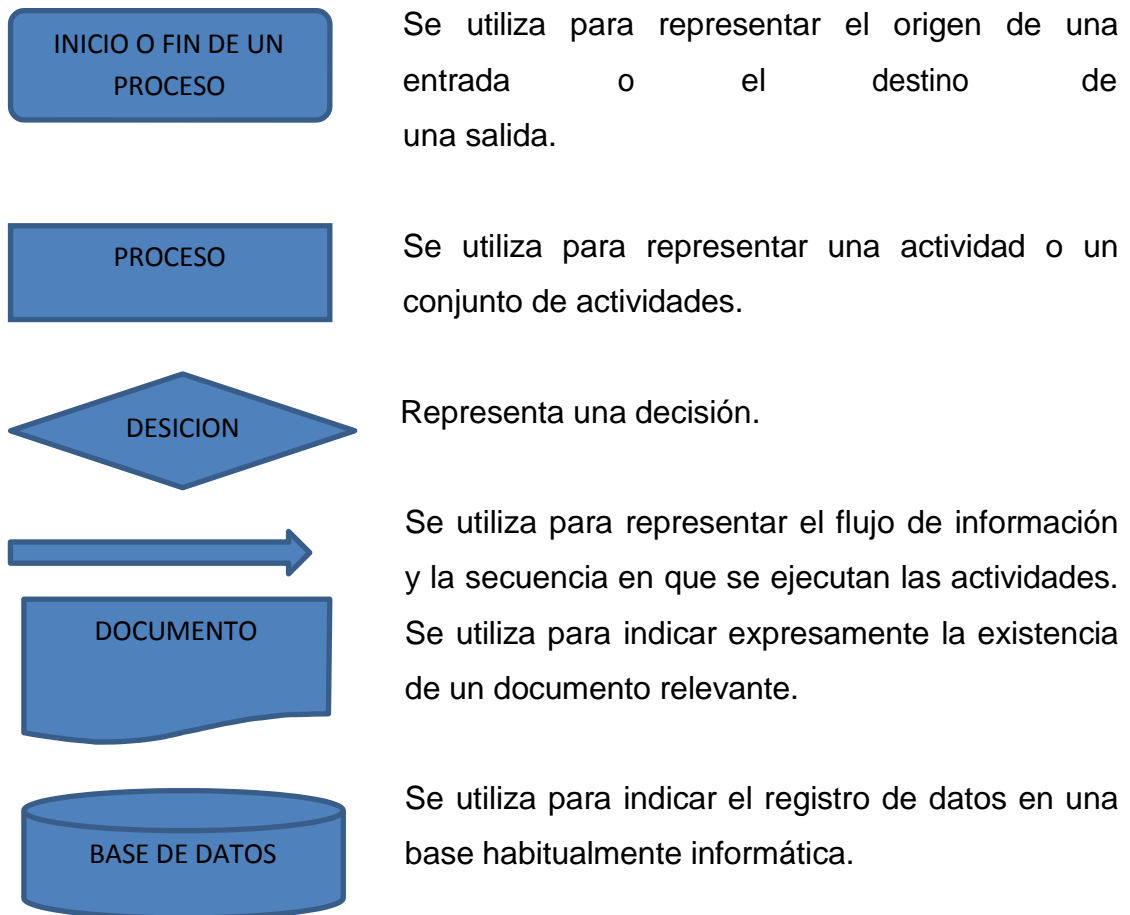
#### 2.4.3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO

La descripción de las actividades del proceso se puede realizar a través de un diagrama, en donde se representa de manera gráfica las actividades que se relacionan entre ellas, a través de la percepción visual del flujo, facilitando la interpretación de las actividades en su conjunto.

Es necesario representar en el diagrama las actividades vinculadas con los responsables de su ejecución, pues permite reflejar la manera en que se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso.

Para la representación de los diagramas se utiliza una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común y facilita la interpretación de los mismos.

Los símbolos más habituales para la representación de diagramas son los siguientes:



Los diagramas de proceso facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades, y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados.

Es necesario especificar la documentación necesaria, la cual será aquella que garantice y asegure que el proceso se planifica, se controla y se ejecuta eficazmente.

#### 2.4.3.2 FICHA DE PROCESO

Guía para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología, 2009. La ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

#### 2.4.3.3 INFORMACIÓN PARA UNA FICHA DE PROCESO

- **Misión:** Es el propósito del proceso. Hay que cuestionar ¿Cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.
- **Propietario del Proceso:** Es la función a la que se asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que este obtenga los resultados esperados. Es necesario que tenga la capacidad de actuación y debe liderar para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
- **Límites del Proceso:** Los 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). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos, La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.
- **Alcance del proceso:** Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.
- **Indicadores del proceso:** Son los indicadores que permiten hacer medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión, Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

- **Variables de control:** Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori donde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.
- **Inspecciones:** Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.
- **Documentos y/o registros:** Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.
- **Recursos:** Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Es necesario que la misión del proceso este alineado con la misión y estrategia general de la organización, así como garantizar una coherencia con el resto de procesos.

Para establecer la misión de un proceso es también importante realizar un análisis de alcance del mismo y las interrelaciones con los otros procesos existentes (a través de las entradas y salidas).

El alcance de un proceso establece la extensión de las actividades que componen el proceso, pudiéndose caracterizar, al menos, por la primera actividad y la última. La finalidad es determinar de manera explícita que actividades caen en el ámbito del proceso, considerando que la ejecución de las mismas es lo que debería permitir la consecución de la misión. Sin embargo, no es necesario hacer una descripción exhaustiva dentro de la ficha, en la medida que estas actividades ya queden recogidas en detalle a

través del diagrama de proceso, según el esquema de descripción considerado.

Esta delimitación del proceso queda reforzada con la identificación de sus entradas y proveedores, y de sus salidas y clientes. Tanto las entradas como las salidas pueden ser de diferente naturaleza: materias primas, materiales procesados, productos terminados, información, servicio técnico, operación de mantenimiento, personas, a su vez los proveedores y clientes pueden ser tanto internos (es decir, otros procesos) como externos a la organización.

Los resultados que interesan conocer de un proceso están condicionados por la misión, que deberá formularse contemplando la necesidad de que dicho proceso cumpla los requisitos aplicables. Los resultados reales que obtenga el proceso permitirán conocer el grado en que se cumplen dichos requisitos y, por tanto, si el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión.

Estos resultados se podrán medir a través de **Indicadores**, los cuales se deberán determinar y formular de manera que permitan el aporte de información relativa a como el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión. De esta forma se refuerza el hecho de que las actividades del proceso se orientan hacia la consecución de resultados y que estos resultados reflejan la consecución de la misión del proceso.

La responsabilidad de que un proceso consiga su misión recaerá sobre el propietario del proceso. Para ello, el **propietario (refiriéndonos como propietario a la persona que dirige el proceso)**, deberá liderar el proceso, actuando o asegurando que se actúa, cuando sea necesario, sobre aquellos variables de control que le permitan conducir al proceso hacia su misión.

Estas variables de control se entienden, por tanto, como los grados de libertad del proceso que influyen de manera previsible en el valor de los indicadores. Las variables de control estarán constituidas, principalmente, por aquellos parámetros sobre los que el propietario del proceso tiene capacidad de actuación.



#### 2.4.3.4. DIFERENCIA ENTRE PROCESO Y PROCEDIMIENTO

Siguiendo con la Guía para una gestión basada en procesos. Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor. IAT.2009.

Un proceso se define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. Los procesos se enfocan en obtener resultados como consecuencia de la transformación que producen las actividades que lo componen, es por ello que se debe ejercer un control en las entradas, actividades y recursos.

El procedimiento es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso, estos sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, enfocándose en la forma en la que se debe trabajar.

#### CUADRO 2.1.

*Guía para una gestión basada en procesos. Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor. IAT.2009*

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
Transforman las entradas en salidas mediante el empleo de recursos.	Definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea.
Son dinámicos.	Los procedimientos existen, son estáticos.
Están impulsados por la consecución de un resultado.	Están impulsados por la finalización de la tarea.
Los procesos se operan y gestionan.	Los procedimientos se implementan.
Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y las partes interesadas.	Se centran en el cumplimiento de las normas.
Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con objetivos comunes	Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.

#### 2.4.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

En la Guía para una gestión basada en procesos. Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor. IAT.2009 nos dicen que el seguimiento y la medición constituyen, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se alcanzan los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras.



En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión.

Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso, es importante en este punto introducir estos conceptos.

**Capacidad:** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumplen los requisitos para ese producto.

**Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**ISO 9000:2005**

La **capacidad** de un proceso está referida a la aptitud para cumplir con unos determinados requisitos, mientras que la **eficacia** del proceso está referida a con que extensión los resultados que obtiene el proceso son adecuados o suficientes para alcanzar los resultados planificados.

Una organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que se obtienen cubran los

resultados planificados, y para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de la realización de un seguimiento y medición fiable.

La organización debería preocuparse también por alcanzar los resultados deseados optimizando la utilización de los recursos, es decir, además de la eficacia, debería considerar la **eficiencia** en los procesos. Esto es indispensable si se desea avanzar hacia el éxito planeado, como propugnan los actuales modelos de excelencia.

Para conocer los indicadores de la eficiencia de un proceso se debería, recoger los recursos que se consumen, tales como *costes, hora-hombre utilizada, tiempo, etc.*

#### 2.4.4.1 INDICADORES DE UN PROCESO

Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados.

Gerencia de Procesos. Hernando Nariño Navarrete, 2002. Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos.

Los indicadores deber ser utilizados para diferentes propósitos como:

- ❖ Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento.
- ❖ Establecer si el proceso es estable o no.
- ❖ Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso.
- ❖ Mostrar tendencias, evaluar efectividad, y proveer señales oportunas de precaución.
- ❖ Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.

- ❖ Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- ❖ Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan.
- ❖ Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente.

Es por ello que nace la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores en cada proceso, ya que luego van a servir para su evaluación y control. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características:

#### 2.4.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Los indicadores tienen tres características principales:

- Se pueden medir.
- Tienen significado.
- Se pueden controlar.

Existen otras características que los indicadores deben cumplir según Guía para una gestión basada en procesos. Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor. IAT.2009

- **Representatividad:** Un indicador debe reflejar el significado de la magnitud que pretende medir.
- **Sensibilidad:** Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representa, es decir, debe estar basado en un sistema de medida que permita que éste cambie de valor de forma rápida y apreciable, cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- **Rentabilidad:** El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- **Fiabilidad:** Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.

Todo indicador se calcula sobre la base de unos datos, que son recopilados y procesados de forma previa. Para que un indicador sea fiable, los datos deben ser certeros, validos, completos y estar bien recopilados.

- **Relatividad en el tiempo:** Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución.

#### 2.4.4.3 TIPOS DE INDICADORES

De acuerdo con el libro Gerencia de Procesos. Hernando Nariño Navarrete, 2002. Existen cuatro tipos de indicadores, estos son: De eficiencia, eficacia, de proceso y de resultado, mismos que se describen a continuación.

- **De Eficiencia:** “miden el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso. Estos indicadores hacen referencia a la productividad.  
Ejemplo: en el caso del lanzamiento del postgrado, se pone un anuncio en la prensa y en la página web, para medir la eficiencia de estos recursos habría que ver cuantos profesionales se inscribieron en el postgrado.
- **De Eficacia:** mide el logro de los resultados propuestos, se enfocan en el “que es lo que se debe hacer” para cumplir con los requerimientos de los clientes y satisfacer sus necesidades. Eficacia más eficacia es igual efectividad, pero no existe un indicador para la efectividad, sino por separado.
- **De Proceso:** mide que es lo que está sucediendo con las actividades. Por ejemplo, la emisión de certificados, la conformidad de los estudiantes con la atención recibida.
- **De Resultados:** Miden la conformidad o no conformidad de las salidas de un proceso, por ejemplo en nuestro caso sería el número de graduados al final del postgrado.

Para establecer un indicador de resultados se debe:

1. Definir las salidas importantes del proceso (objetivo operacional).
2. Identificar los requerimientos válidos para tales salidas: para lo que se debe establecer las necesidades y expectativas razonables de los clientes, si se entienden, si se pueden medir y si se pueden lograr. Luego establecer un indicador o medida de resultados por cada objetivo o meta estableciendo intervalos útiles que permitan hacer modificaciones que sean oportunas.
3. Por último es necesario incluir promedios pero también el número de veces cuando se requiera.

#### **2.4.4.4 PASOS PARA ELABORAR UN INDICADOR**

1. Definir los atributos importantes: En esta etapa se identifican y se realiza un consenso de los indicadores con sus atributos para medir las actividades, resultados, la eficiencia y eficacia de los procesos (diagrama de afinidad o lluvia de ideas). Estos generalmente empiezan con: el número de, la cantidad de, o el porcentaje de. Los aspectos no físicos del proceso también pueden ser medidos con entrevistas o encuestas.
2. Evaluar los indicadores propuestos: el equipo de mejoramiento es el encargado de evaluar si los indicadores son prácticos (fáciles de crear, mantener, usar y su disponibilidad) y válidos para tomar decisiones. Además es necesario definir si el personal tiene la capacidad y el conocimiento para realizar el análisis. Luego de evaluar los indicadores de manera cuantitativa, de acuerdo a criterios como efectos en el cliente, disponibilidad y mejoramiento y escoger los indicadores con mayor calificación, se deberá evaluarlos de manera cualitativa mediante la validez y la practicidad, es decir si se puede medir, entender y controlar. Si responden a estos criterios de manera positiva, estos indicadores son adecuados.

3. Comparar los indicadores actuales con los nuevos para la duplicidad.

#### **2.4.5 MEJORA DE LOS PROCESOS**

De acuerdo con el libro Gerencia de Procesos. Hernando Nariño Navarrete, 2002. El mejoramiento es uno de los pilares de la Calidad Total, mejorar significa buscar incesantemente diferentes maneras para poder hacer mejor un trabajo utilizando toda la capacidad para la entrega del bien o servicio a los clientes satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

Según la Guía para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología, 2009. Se debe analizar los datos recopilados en el seguimiento y la medición de procesos con el fin de conocer las características y la evolución de los mismos. Del análisis realizado se puede obtener información en cuanto a:

- Procesos que no alcanzan resultados planificados.
- Oportunidades de mejora.

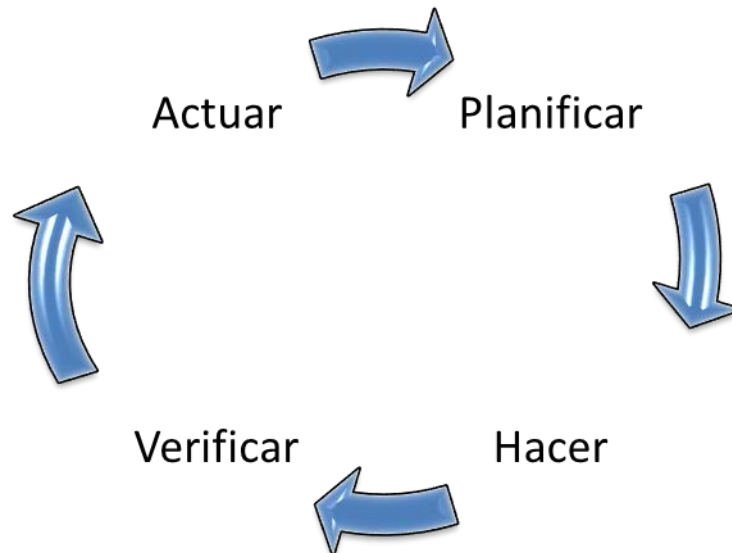
Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, es necesario establecer acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes.

La mejora de un proceso implica un aumento de la capacidad del mismo para aumentar la eficacia del mismo. Para que ésta mejora se lleve a cabo, es necesario aplicar una serie de pasos que conforma el Ciclo De Mejora Continua de Deming o también conocido como el Ciclo PHVA.

FIGURA 2.4

*Ciencias de la Información, vol. 38, 2007.*

**CICLO DE DEMING**



**Planificar.** En esta etapa implica establecer objetivos que sean alcanzables y las acciones de cómo se pretende alcanzar.

Para ello, es necesario:

- ✓ Identificar y analizar la situación.
- ✓ Establecer los objetivos a alcanzar.
- ✓ Identificar, seleccionar y programar las acciones.

**Hacer.** En esta etapa se ejecutan las acciones planificadas en la etapa anterior.

**Verificar.** En esta etapa se evalúa la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar los objetivos planificados.

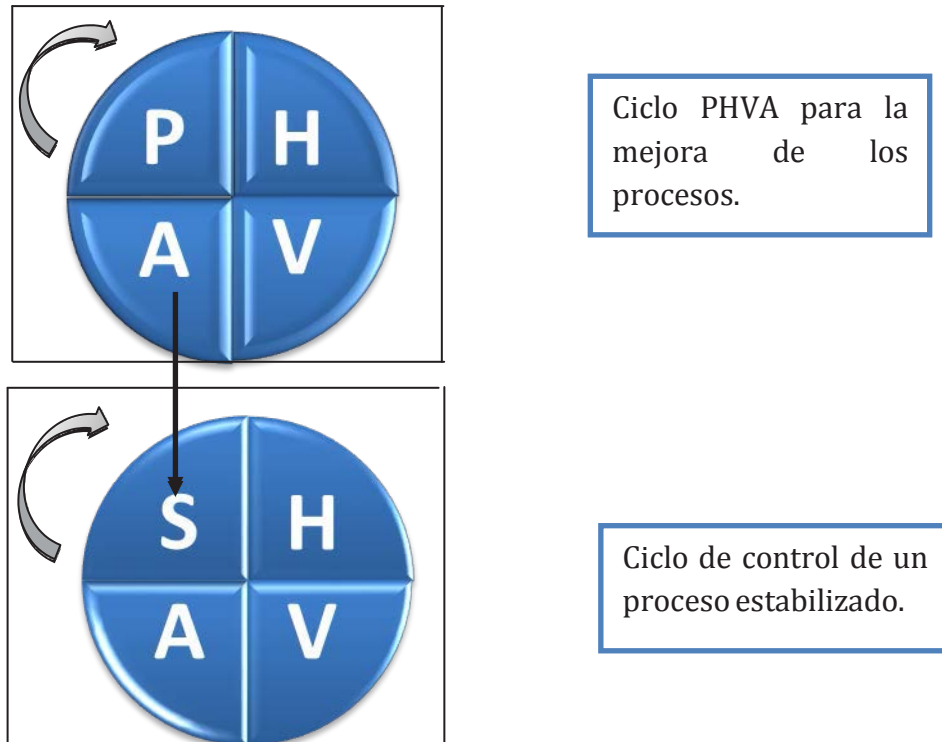
**Actuar.** En esta etapa se realizan las correcciones necesarias en función de los resultados de la comprobación en la fase anterior.



FIGURA 2.5

Modelo PHVA

Guía para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología, 2009.

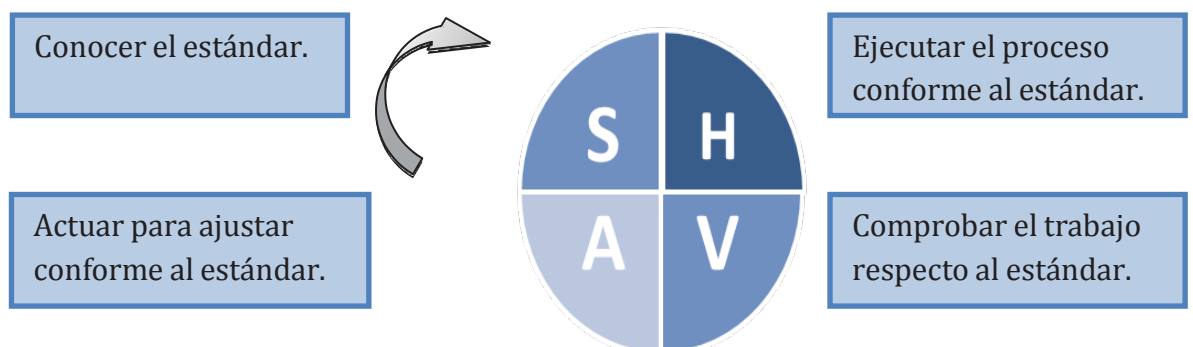


La actualización de un proceso como consecuencia de una mejora conlleva a una nueva forma de ejecutarlo. A esta forma con la que se ejecuta el proceso se le puede denominar como el “estándar” del proceso.

Con el proceso actualizado, su ejecución debe seguir un ciclo SHVA que permita la ejecución, el control y, en general, la gestión del proceso. Esto implica:

FIGURA 2.6

Ciclo SHVA



En definitiva, se trata de formalizar los cambios en el proceso como consecuencia de una mejora producida, de tal forma que el ciclo SHVA no es más que una forma de estructurar el control del proceso y de entender el bucle de control.

#### 2.4.5.1 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA

Una vez que se conoce la situación actual y se conoce como se da y cuál es el desempeño de los procesos, se puede obtener las diferencias que conducen a identificar oportunidades de mejora.

##### 1.- Identificar oportunidades de mejora.

El equipo y el responsable del mejoramiento analizan los resultados y mediciones del desempeño del proceso sobre todo los ineficaces e ineficientes.

En esta etapa se utiliza el despliegue de políticas para identificar y priorizar las oportunidades de mejora, además el análisis de Pareto permite priorizar y definir metas numéricas. Se elabora un plan de acción con recursos y programación.

a.- Determinar la importancia del proceso comparado con la satisfacción de los clientes para ver si el proceso es necesario o se puede prescindir de él, para lo cual se utiliza la siguiente matriz:

Alto			
Medio			
Bajo			
	Bajo	Medio	Alto

**Importancia**

**Empresa**

**Satisfacción del cliente**

**b.-** Realizar un análisis del valor del proceso identificando que actividades agregan valor y cuáles no, si estas no agregan valor se deberá analizar si son necesarias o innecesarias a través de las siguientes preguntas:

¿La actividad es necesaria para generar el servicio?.

¿Contribuye a los requerimientos de los clientes?.

¿Agrega valor real para el cliente?.

¿Agrega valor a la entidad?.

Las actividades que no agregan ningún valor deberán ser eliminadas. Esta información se obtiene de los clientes por medio de entrevistas o encuestas, con lo que lograremos conocer todas sus necesidades y expectativas acerca del producto o servicio

**c.-** Luego de identificar las actividades con o sin valor agregado, es necesario realizar un resumen en el que se describe las actividades, si estas agregan o no valor, la causa raíz del porqué de lo que ocurre y que acción se va a tomar. El siguiente cuadro es un modelo a seguir:

#### **PROCESO.**

<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>CAUSA RAIZ</b>	<b>ACCION</b>

**d.-** Analizar lo errores o problemas que se dan dentro de un proceso y las causas, estableciendo una relación causa- efecto tendiendo a identificar cuáles son las principales causas para corregirlas y empezar la mejora. Para este análisis se utiliza el diagrama causa-efecto, el diagrama de dispersión y los histogramas para entender la variabilidad.

**e.-** Identificar las oportunidades de mejora para que el proceso sea efectivo y se optimice con el fin de simplificar el proceso, buscar simultaneidad de actividades y autorización, eliminar: la burocracia y la duplicidad de actividades o documentos.

## **2.- Desarrollar estrategia de aprendizaje.**

En esta etapa se obtienen conocimientos acerca de las causas-efectos para poder prever y corregir las desviaciones, con lo que se determinara si el beneficio del mejoramiento es mayor que su costo. Se capacita al personal que forma parte del equipo de mejora, se ejecutan los cambios a pequeña escala, como una prueba piloto para analizar la relación causa-efecto de los cambios realizados y los resultados obtenidos si los cambios ayudan al mejoramiento, deben adoptarse, caso contrario se debe abandonar los cambios propuestos y tomar acciones preventivas y correctivas haciendo girar nuevamente el ciclo.

## **3.- Desarrollar, ejecutar, seguimiento y monitoreo.**

Se implantan los cambios y se normalizan las acciones correctivas, en esta etapa se diseña e implementa el proceso mejorado.

- El diseño incluye la diagramación, definición detallada del proceso y de los indicadores, del flujo de la información, recursos necesarios para el mejoramiento, definición del organigrama estructural y documentación del proceso mejorado.
- La implementación del proceso: en esta fase se realiza un plan de operaciones, con un programa, cambios en los equipos e instalaciones y los requerimientos de la tecnología de información, es decir se planean los recursos. Se da un plan de alistamiento organizacional, educación, comunicación y determinación del equipo de trabajo.
- En la ejecución se establece la fecha de vigencia del procedimiento con su difusión, capacitación, responsables, beneficiarios y proveedores, de lo cual se establecerá un registro.
- Por último se deberá realizar un seguimiento mediante el control del cumplimiento por parte del líder del proceso, auditorías internas y ejecución de acciones correctivas y preventivas.

## 2.5. HERRAMIENTAS Y TECNICAS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS.

En 1976, la JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers) analizo todo un conjunto de instrumentos de gestión para la innovación, la comunicación y la planificación de grandes proyectos empresariales. De esta se elaboró un nuevo conjunto de herramientas para el control de la calidad que pronto recibieron el calificativo de herramientas de planificación y gestión o gestión o simplemente las siete nuevas herramientas de la gestión de la calidad.

Seven Managment and Planning Tools, 7MP, estas nuevas herramientas se diferencian de las clásicas fundamentalmente en un carácter más cualitativo, en contraste con el perfil más cuantitativo de las 7 herramientas clásicas.

A continuación se exponen brevemente cada una de ellas.

Las 7 Herramientas Clásicas:

- ♣ Estratificación.
- ♣ Hoja de Control o de Incidencias
- ♣ Gráfico de Control Estadístico
- ♣ Histograma
- ♣ Diagrama de Pareto
- ♣ Diagrama de Causa Efecto
- ♣ Diagrama de Correlación.

Las 7 nuevas Herramientas:

- ♣ Diagrama de Afinidad
- ♣ Diagrama de Interrelaciones
- ♣ Diagrama de Árbol
- ♣ Diagrama Matricial
- ♣ Matriz de Análisis de Datos o Matriz de Priorización
- ♣ Diagrama de Flechas
- ♣ Diagrama de Proceso de Decisión.



**CAPÍTULO 3:  
PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCESOS PARA EL CENTRO DE POSTGRADO**



### **3.1 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS QUE SE REALIZAN EN EL CENTRO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.**

#### **ESTRATEGICOS**

- Diseño y elaboración de un programa de postgrado
- Elaboración de programas para Cursos Especiales de Titulación de Cursos de Posgrado

#### **OPERATIVOS**

- Lanzamiento del Curso de postgrado
- Proceso de selección de los inscritos
- Matriculas
- Programación académica
- Contratación de docentes
- Elaboración del expediente académico del estudiante
- Proceso de graduación

#### **APOYO**

- Matriculas de estudiantes
- Manejo de los recursos financieros
- Legalización de trámites y documentos académicos
- Legalización de contratación de docentes y personal administrativo
- Aprobación de oficios y documentos para pagos, contratos, compras de bienes, etc.





## 3.2 PROPUESTA DE LA MISION, VISION, VALORES Y OBJETIVOS PARA EL CENTRO DE POSTGRADOS

### 3.2.1. Misión

Desarrollar profesionales de cuarto nivel, mediante la ampliación de sus conocimientos en las diferentes ramas relacionadas a las carreras de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, a través del contrato de docentes nacionales e internacionales expertos en los temas a impartir, que brinden la asesoría pertinente a los estudiantes y garanticen un aprendizaje de calidad.

### 3.2.2. Visión

En el 2017, el Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, contará con una oferta continua de maestrías en los temas de interés para los profesionales, además ofertará al menos 4 maestrías a ser desarrolladas simultáneamente.

### 3.2.3. Valores

- Responsabilidad
- Integridad
- Honestidad
- Perseverancia
- Hondares
- Solidaridad
- Respeto

### 3.2.4. Objetivos

- Entregar al mercado programas de postgrado de alta calidad académica, cuyos contenidos se enmarquen dentro del Plan Nacional del Buen Vivir.
- Crear y mantener un plan publicitario dirigido a los empresarios dueños de las pequeñas, medianas y grandes empresas, con el objetivo de orientarlos respecto a la importancia de mantener en su equipo de trabajo profesionales de cuarto nivel que cuenten con conocimientos que contribuyan a que su organización alcance un alto posicionamiento dentro del País.
- Fomentar conciencia investigativa en los profesionales que ingresen a los diversos postgrados.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> La MISION, VISION, VALORES y OBJETIVOS del Centro de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, han estado implícitas en su diario existir, motivo por el cual



no se encuentran propuestas o declaradas; por lo que hemos visto necesario redactar las mismas en la presente tesis, y proponer a las Autoridades su aprobación y publicación.

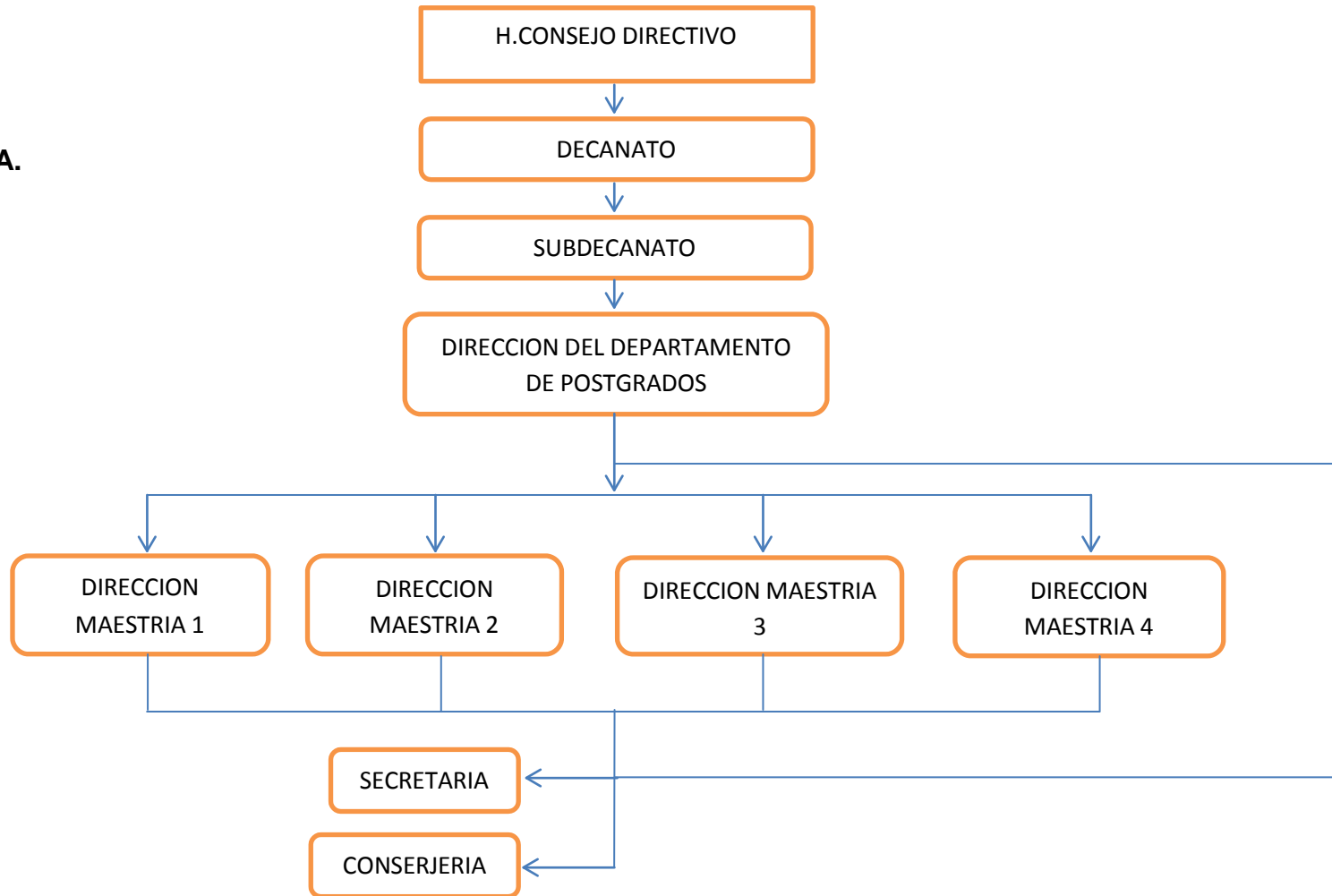


### 3.3. ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL:

### 3.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

FIGURA 3.1

FUENTE PROPIA.

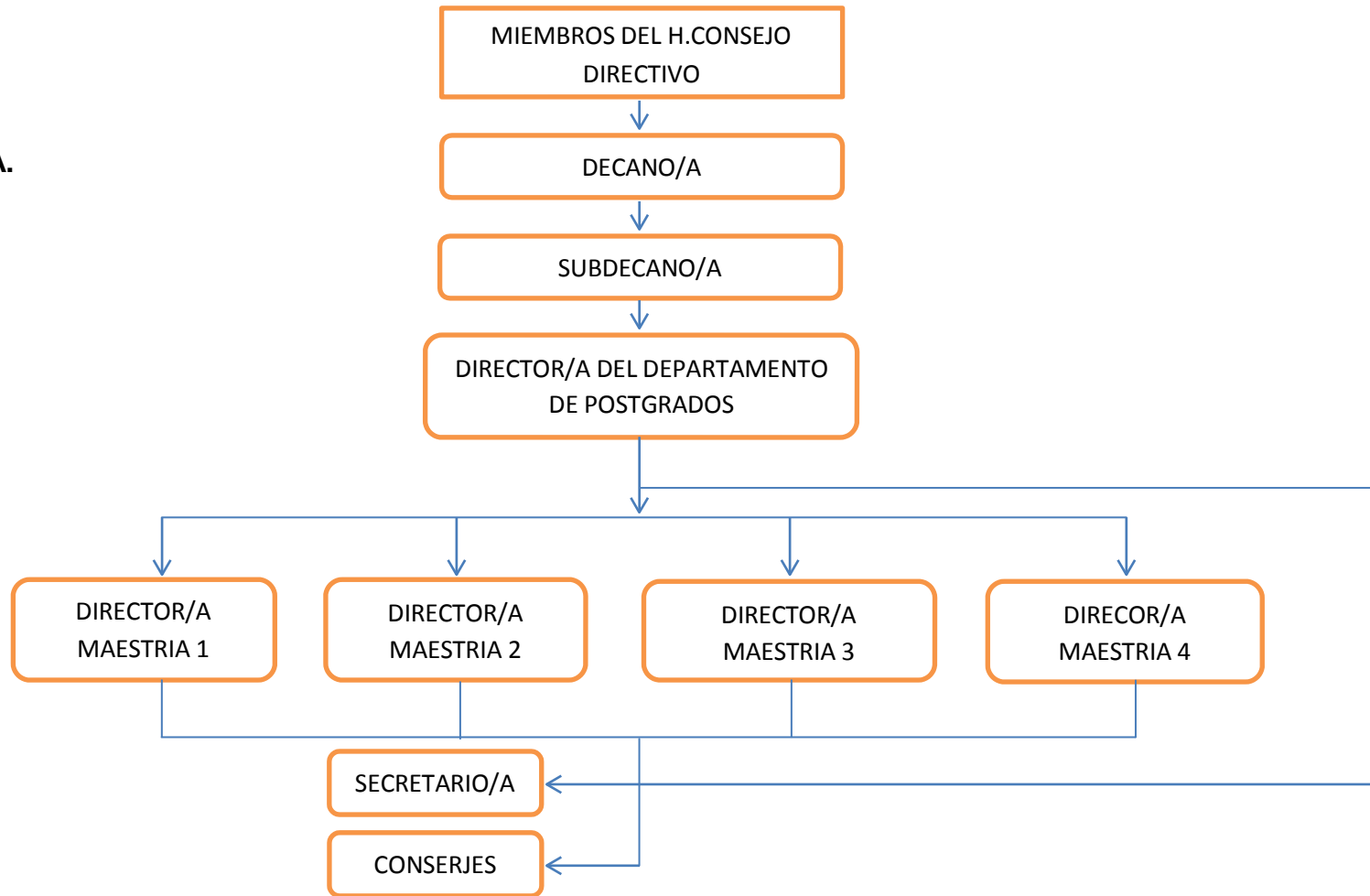




### 3.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

FIGURA 3.2

FUENTE PROPIA.





## 3.4 PROPUESTA PARA LA CREACION DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CENTRO DE POSTGRADOS

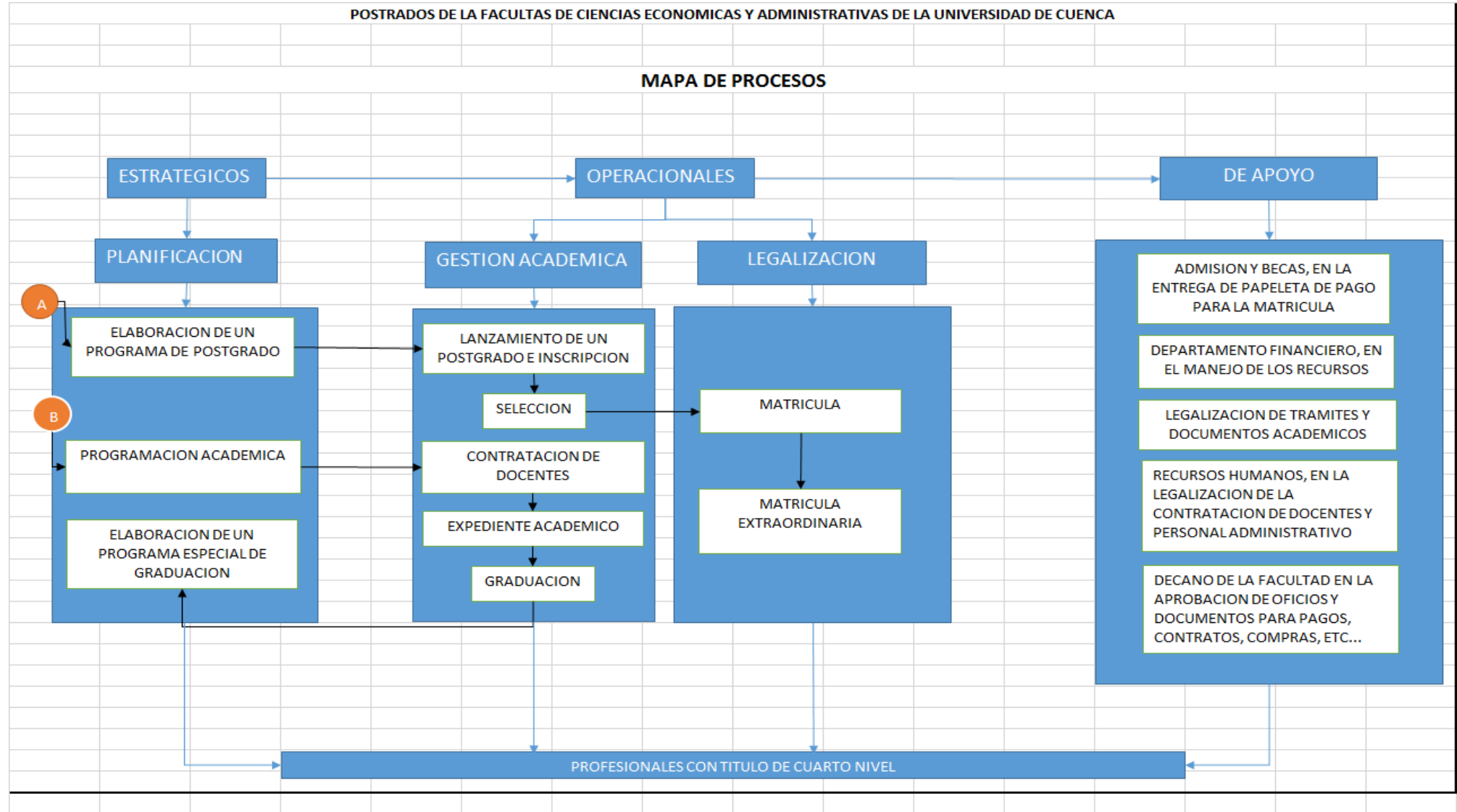
### 3.4.1. PRINCIPALES FUNCIONES DEL CENTRO DE POSTGRADOS

#### 3.4.1.1. Manual de Funciones

En virtud que el Centro de Postgrados no cuenta con un manual de funciones, en el presente trabajo se pone en consideración una propuesta de Manual de Funciones de los cargos señalados en el Organigrama Funcional:

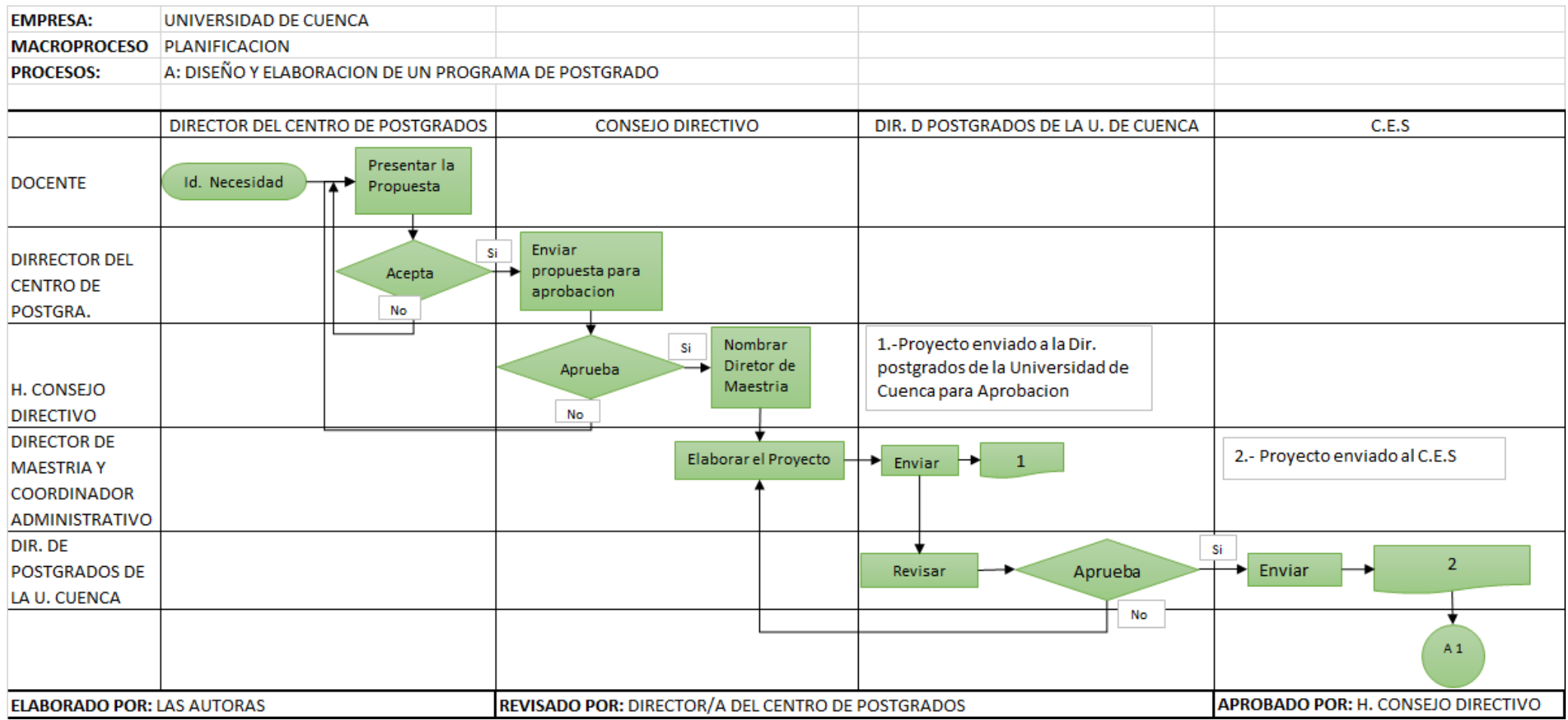
- DIRECTOR DEL CENTRO DE POSTGRADOS
- DIRECTOR DE MAESTRIA
- SECRETARIA
- CONSERJES

### 3.5. MAPA DE PROCESOS DEL CENTRO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS





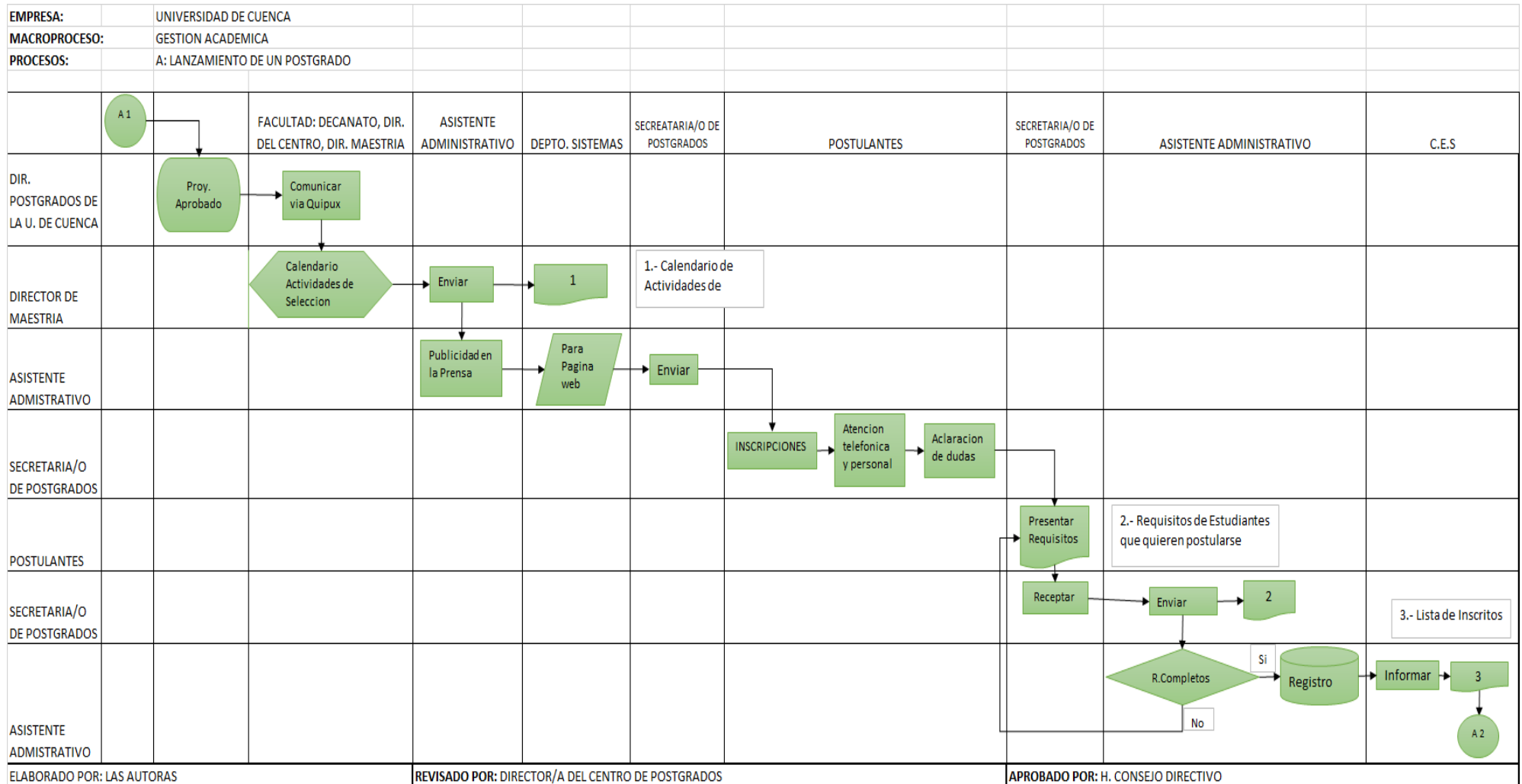
3.6. PROPUESTA GRAFICA DE PROCESOS QUE SE EJECUTAN EN EL CENTRO DE POSTGRADOS



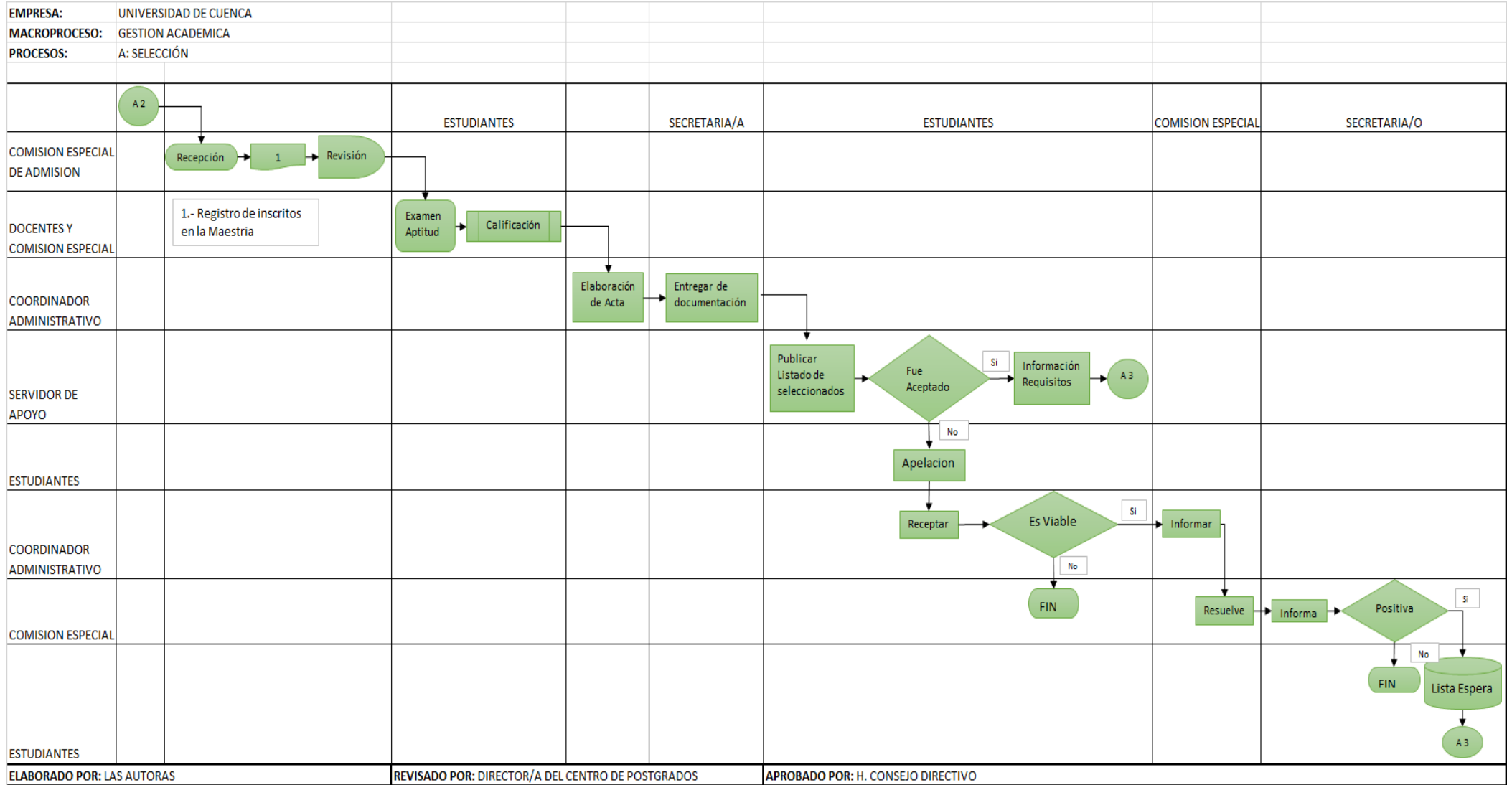




<b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>				
<b>DIRECCION DEL CENTRO DE POSTGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>				
<b>MACROPROCESO:</b>	PLANIFICACION.			
<b>PROCESO:</b>	DISEÑO Y ELABORACION DE UN PROGRAMA DE POSTGRADO.			
<b>MISION:</b>	Elaborar un postgrado que cumpla con los intereses y necesidades de la ciudadanía, empresas y profesionales, el mismo que este enmarcado con la normativa y formato de educación superior vigente			
<b>ALCANCE:</b> APROBACIÓN DE UN PROGRAMA DE POSTGRADO		<b>INDICADORES</b>		
		<b>NOMBRE</b>		
		<b>FÓRMULA DE CALCULO</b>		
		<b>METAS</b>		
<div style="border: 1px solid black; background-color: #4a86e8; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <b>ENTRADAS:</b>                      IDENTIFICAR LA NECESIDAD.                      PRESENTACION DE UNA ROPUESTA.                      ELABORACION DE UN PROYECTO.                 </div> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: center;">→</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4a86e8; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px; margin-left: 10px;"> <b>PROCESO:</b>                      ELABORACION DE UN PROYECTO DE POSTGRADO.                 </div> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: center;">→</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4a86e8; color: white; padding: 5px; margin-left: 10px;"> <b>SALIDAS:</b>                      - PROYECTO APROBADO POR LA DIR. DE POSTGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.                      - POSTGRADO ENVIADO AL CES.                 </div>	<b>PROYECTOS APROBADOS</b>	NUM. DE PROYECTOS APROBADOS	AL MENOS 2 PROYECTO APROBADO POR AÑO	
			NUM. DE PROYETOS PLANIFICADOS (ANUAL)	
		<b>PROYECTOS QUE SE APRUEBAN</b>	NUM DE PROYECTO APROBADOS(POR SEMESTRE)	AL MENOS 1 PROYECTO APROBADO POR SEMESTRE
			NUM. DE PROYECTOS LANZADOS	
<b>INSPECCIONES :</b>	REVISIÓN SEMESTRAL DE PROYECTOS APROBADOS, REALIZADO POR EL DIR. DEL CENTRO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.			
<b>REGISTROS:</b>	REGISTRO DE PROYECTOS, REALIZADO POR EL ASISTENTE ADMININISTRATIVO			
<b>ELABORADO POR:</b> LAS AUTORAS	<b>REVISADO POR:</b> DIRECCIÓN DE POSTGRADOS	<b>AUTORIZADO POR:</b> H. CONSEJO DIRECTIVO		

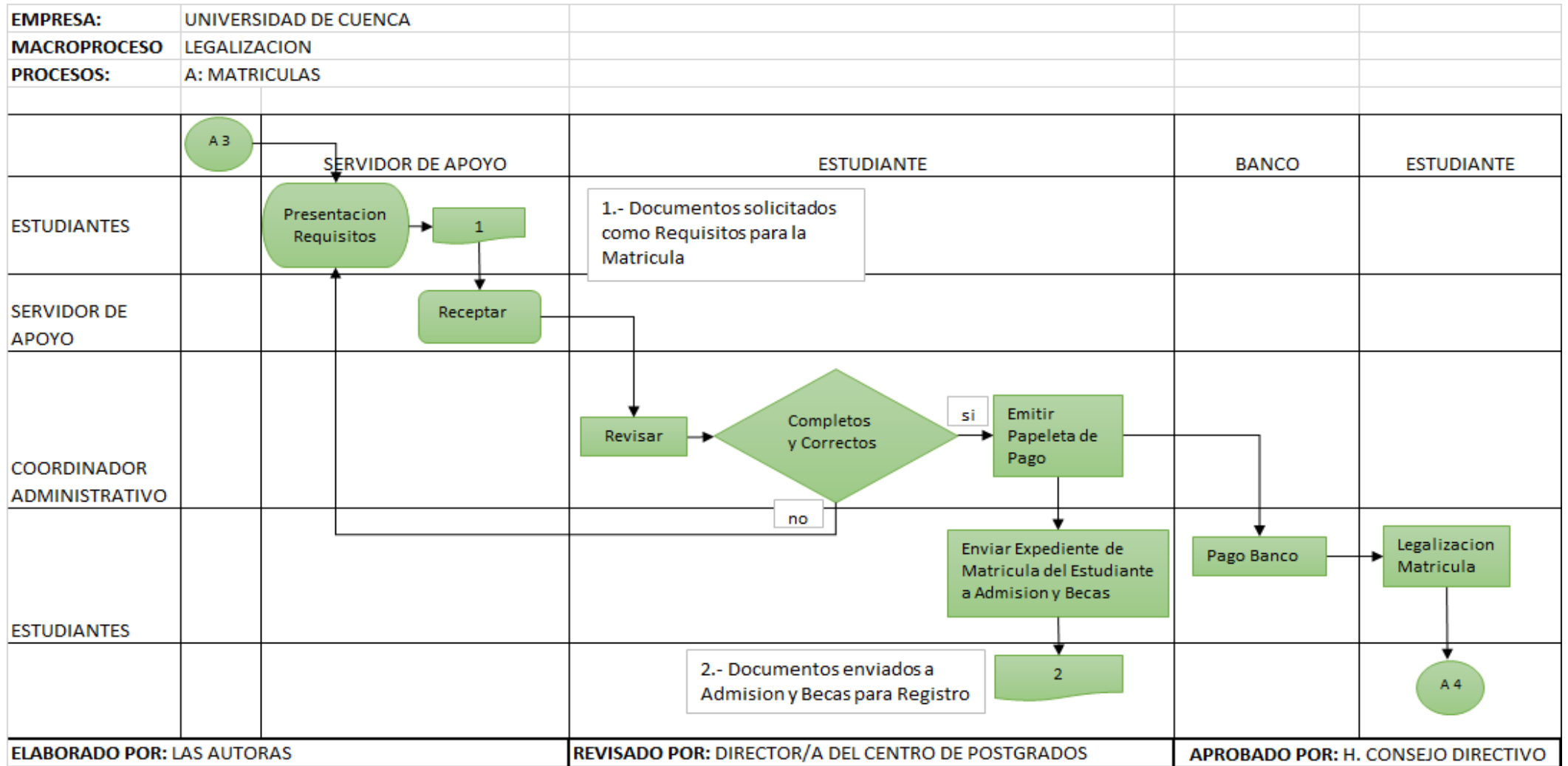






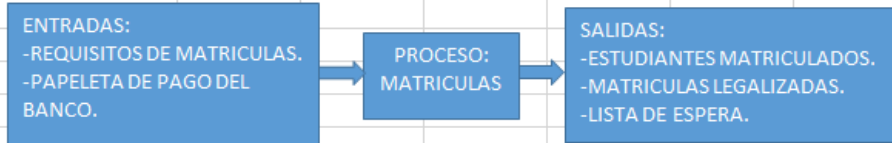


<b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>							
<b>DIRECCION DEL CENTRO DE POSTGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>							
<b>MACROPROCESO:</b>	GESTION ACADEMICA						
<b>PROCESO:</b>	DE SELECCIÓN						
<b>PROPIETARIO:</b>	COMISION DE SELECCION						
<b>MISION:</b>	Reclutar a los mejores profesionales que garanticen un alto rendimiento academico, acorde al postgrado ofertado.						
<b>ALCANCE:</b>	DESDE EL NUMERO DE INSCRITOS HASTA EL REGISTRO DE NOTAS DE APROBACION .		<b>INDICADORES</b>				
			<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA</b>	<b>META</b>		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <b>ENTRADAS:</b>                      -LISTA DE INCRITOS.                      -DOC. DE CADA POSTULANTE.                      -EXAMEN.                 </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <b>PROCESO:</b>                      -SELECCION.                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <b>SALIDAS:</b>                      -LISTA DE SELECCIONADOS.                      -LISTA DE ESPERA.                 </div>		NUMERO DE POSTULANTES ACEPTADOS	NUN. SELECCIONADOS/NUM. DE INSCRITOS	ALMENOS EL 70% DE LOS INSCRITOS APRUEBEN PARA INGRESAR AL CURSO
			NOTA DE APROBACION DE CADA ESTUDIANTE	NOTA OBTENIDA POR EL SELECCIONADO/100	NOTA CON LA QUE APRUEBA		
<b>INSPECCIONES :</b>	PARTICIPACION EN EL PROCESO DE SELECCIÓN, DIRECTOR DE MAESTRIA						
<b>REGISTROS:</b>	ACTA DE SELECCIÓN ASISTENTE ADMINISTRATIVO						
	LISTA DE SELECCIONADOS	SECRETARIO/A					
	LISTA DE ESPERA						
<b>ELABORADO POR:</b>	LAS AUTORAS		<b>REVISADO POR:</b>	DIRECCIÓN DE POSTGRADOS			
			<b>AUTORIZADO POR:</b> H. CONSEJO DIRECTIVO				





<b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>			
<b>DIRECCION DEL CENTRO DE POSTGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>			
<b>MACROPROCESO:</b>	LEGALIZACION		
<b>PROCESO:</b>	DE MATRICULAS		
<b>PROPIETARIO:</b>	CENTRO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS		
<b>MISION:</b>	LOGRAR QUE LOS PROFESIONALES SELECCIONADOS SE MATRICULEN EN UN TIEMPO OPTIMO, CUMPLIENDO CON TODOS LOS REQUERIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE MATRICULA Y ADMISION		
<b>ALCANCE:</b>	TODO EL PROCESO DE MATRICULAS ORDINARIAS.	<b>INDICADORES</b>	
		<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA DE CALCULO</b>
			<b>META</b>
		TASA DE ESTUDIANTES MATRICULADOS	$\frac{\text{NUM. DE EST. MATRICULADOS}}{\text{NUM. DE ESTUDIANTES SELECCIONADOS}}$
			QUE EL 100% DE ESTUDIANTES QUE FUERON SELECCIONADOS HAYAN PODIDO MATRICULARSE.
		NUMERO DE ESTUDIANTES EN LA LISTA DE ESPERA	$\text{NUM. DE EST. SELECCIONADOS} - \text{NUM. EST. MATRICULADOS}$
			QUE NO HAYA NINGUN ESTUDIANTE EN LAS LISTAS DE ESPERA
<b>INSPECCIONES :</b>	CONTROL EN CADA PROMOCION LANZADA DE POSTGRADO, POR DIR. DEL CENTRO DE POSTGRADOS Y ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.		
<b>REGISTROS:</b>	SECRETARIA/O		
<b>ELABORADO POR:</b>	LAS AUTORAS	<b>REVISADO POR:</b>	DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
		<b>AUTORIZADO POR:</b>	H. CONSEJO DIRECTIVO





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

<b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>									
<b>DIRECCION DEL CENTRO DE POSTGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>									
<b>MACROPROCESO:</b>	LEGALIZACION								
<b>PROCESO:</b>	MATRICULAS EXTRAORDINARIAS.								
<b>PROPIETARIO:</b>	CENTRO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.								
<b>MISION:</b>	Proporcionar un cupo a los postulantes que obtuvieron calificaciones cercanas a las optimas, y que se encuentran de manera secuencial en la lista d espera.								
<b>ALCANCE:</b>	PROCESO DE MATRICULAS EXTRAORDINARIAS								
				<b>INDICADORES</b>					
				<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>META</b>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <b>ENTRADAS:</b>            - NUMERO DE CUPOS DISPONIBLES.            - APROBACION DE MATRICULAS EXTRAORDINARIAS.            - INFORMACION TELEFONICA.            - REQUISITOS DE MATRICULAS.            - PAPELETA DE PAGO.         </div> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: center; margin: 0 10px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <b>PROCESO:</b>            MATRICULAS EXTRAORDINARIAS.         </div> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: center; margin: 0 10px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <b>SALIDAS:</b>            AUTORIZACION DE MATRICULAS EXTRAORDINARIAS.            MATRICULAS LEGALIZADAS.         </div>				ESTUDIANTES DE LA LISTA DE ESPERA QUE LOGRARON MATRICULARSE	$\frac{\text{NUM. DE ESTUDIANTES MATRICULADOS}}{\text{NUM. POSTULANTES EN LISTA DE ESPERA.}}$	ALMENOS EL 50% DE ESTUDIANTES DE LA LISTA DE ESPERA LOGREN MATRICULARSE EN EL CURSO			
				EFICIENCIA DEL PROCESO DE MATRICULAS	$\frac{\text{NUM. TOTAL DE MATRICULADOS}}{\text{NUM. DE INSCRITOS.}}$	SI ALMENOS EL 80% DE LOS INSCRITOS SE HAN MATRICULADO.			
<b>INSPECCIONES :</b>	CONTROL EN CADA PROMOCION LANZADA DE POSTGRADO, POR DIR. DEL CENTRO DE POSTGRADOS Y ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.								
<b>REGISTROS:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y SECRETARIA/O								
<b>ELABORADO POR:</b>	LAS AUTORAS		<b>REVISADO POR:</b>	DIRECCIÓN DE POSTGRADOS			<b>AUTORIZADO POR:</b>	H. CONSEJO DIRECTIVO	

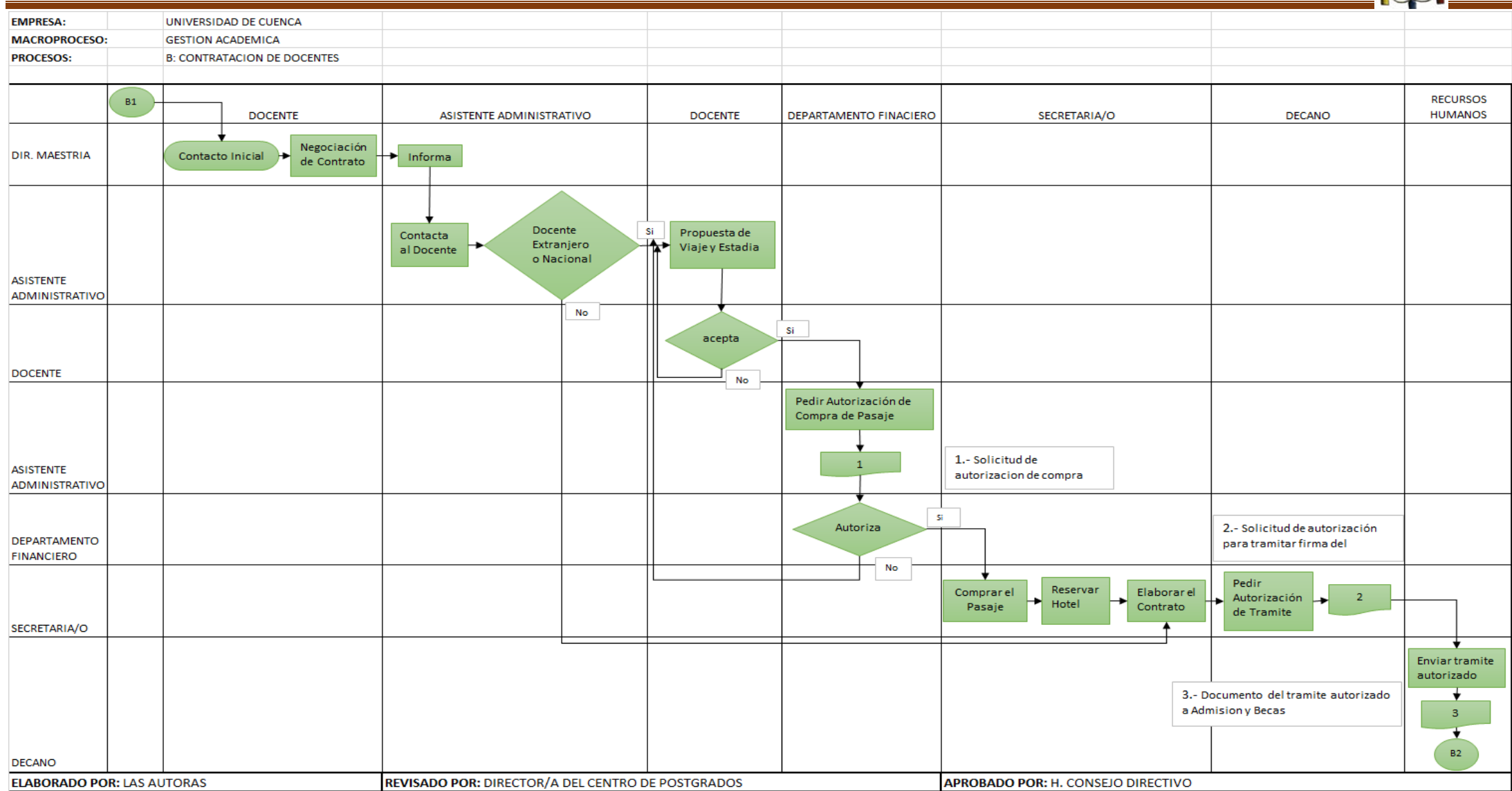




<b>EMPRESA:</b>		UNIVERSIDAD DE CUENCA		
<b>MACROPROCESO:</b>		PLANIFICACION		
<b>B: PROCESOS:</b>		B: PROGRAMACION ACADEMICA		
	B2	DIRS. DE MAESTRIA	COMISION ACADEMICA	SECRETARIA/O Y CONSERJES
DIR. CENTRO DE POSTGRADOS		Convocar a Reunión		
DIR. CENTRO DE POSTGRADOS Y DIRS. MAESTRIAS		Conformar Comisión Académica		
DIR. MAESTRIA Y COORDINADOR		Elaborar Calendario Académico	Enviar para Aprobación	1
			1.- Calendario Académico	2.- Documento de Asignación de Aulas
COMISION ACADEMICA		Revisar Calendario	Correcto	Si
			Aprobar	Asignar Aulas
			Entregar	2
SECRETARIA/O				Envia Información
				Inicio de Clase
				Entrega de Material Bibliografico
CONSERJES				B3
<b>ELABORADO POR:</b> LAS AUTORAS		<b>REVISADO POR:</b> DIRECTOR/A DEL CENTRO DE POSTGRADOS		<b>APROBADO POR:</b> H. CONSEJO DIRECTIVO

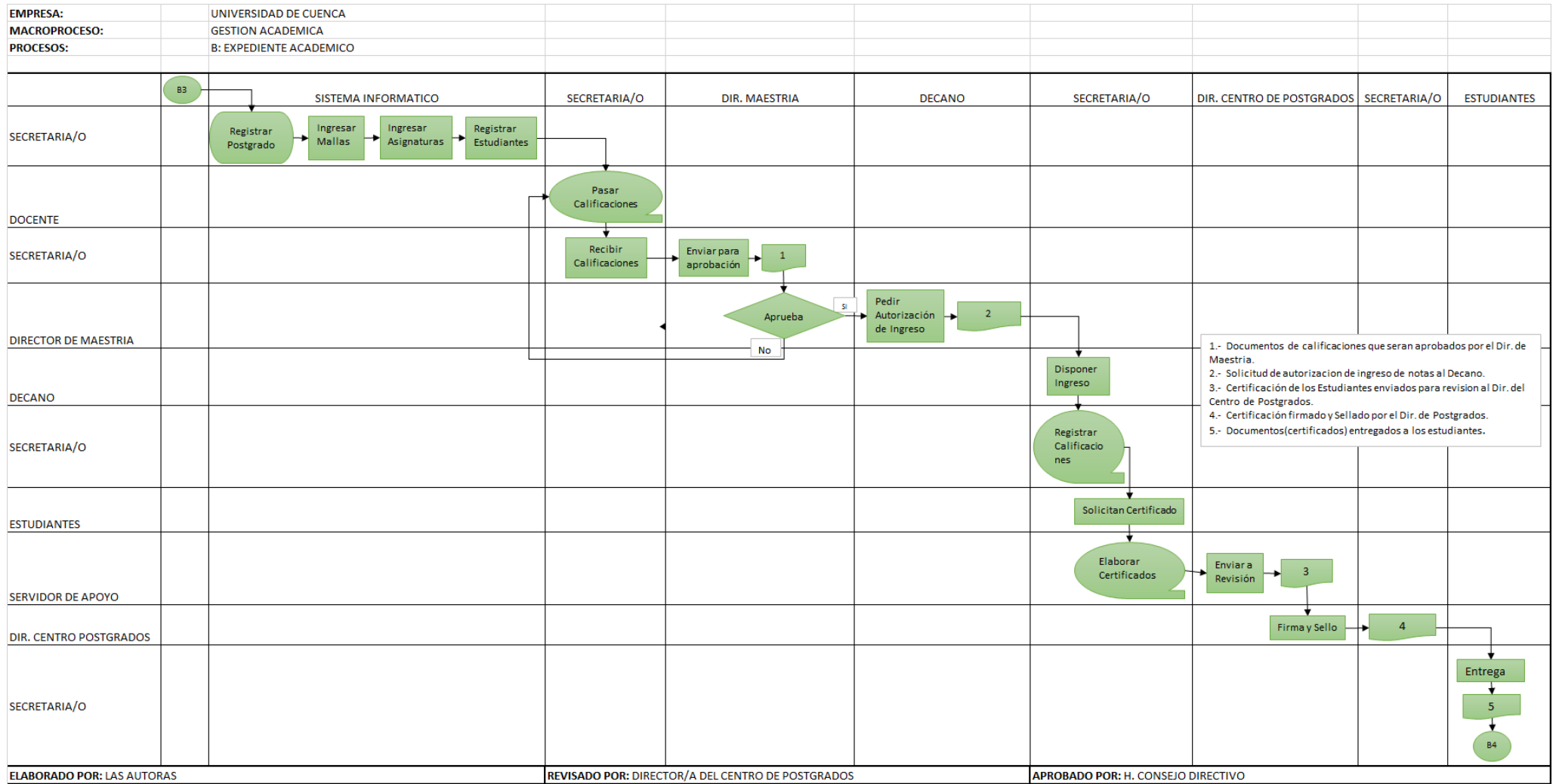


<b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>					
<b>DIRECCION DEL CENTRO DE POSTGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>					
<b>MACROPROCESO:</b>	PLANIFICACION.				
<b>PROCESO:</b>	PROGRAMACION ACADEMICA.				
<b>PROPIETARIO:</b>	DIR. DE LA MAESTRIA.				
<b>MISION:</b>	Proporcionar un buen servicio a los estudiantes que inician la maestria, para lo cual se realiza la programacion y planificacion.				
<b>ALCANCE:</b>	TRAMITES ADMINISTRATIVOS Y ACADEMICOS		<b>INDICADORES</b>		
			<b>NOMBRE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
<pre> graph LR     A["ENTRADAS: - MALLA CURRICULAR. - CALENDARIO DE PROGRAMACION. - DOCENTES ASIGNADOS."] --&gt; B["PROCESO: - PROGRAMACION ACADEMICA."]     B --&gt; C["SALIDAS: - COMISION ACADEMICA. - ASIGNACION DE AULAS. - ENTREGA DE MATERIAL ACADEMICO."]             </pre>			CONFORMIDAD DE LOS ESTUDIANTES CON EL PROCESO ACADEMICO	ENCUESTA DE CONFORMIDAD	ALMENOS EL 98% DE ESTUDIANTES ESTEN CONFORMES
<b>INSPECCIONES :</b>	ENCUESTA POR MODULO APLICADA POR EL ASISTENTE ADMINISTRATIVO.				
<b>REGISTROS:</b>	SECRETARIA/O				
<b>ELABORADO POR:</b>	LAS AUTORAS		<b>REVISADO POR:</b>	DIRECCIÓN DE POSTGRADOS	
			<b>AUTORIZADO POR:</b> H. CONSEJO DIRECTIVO		

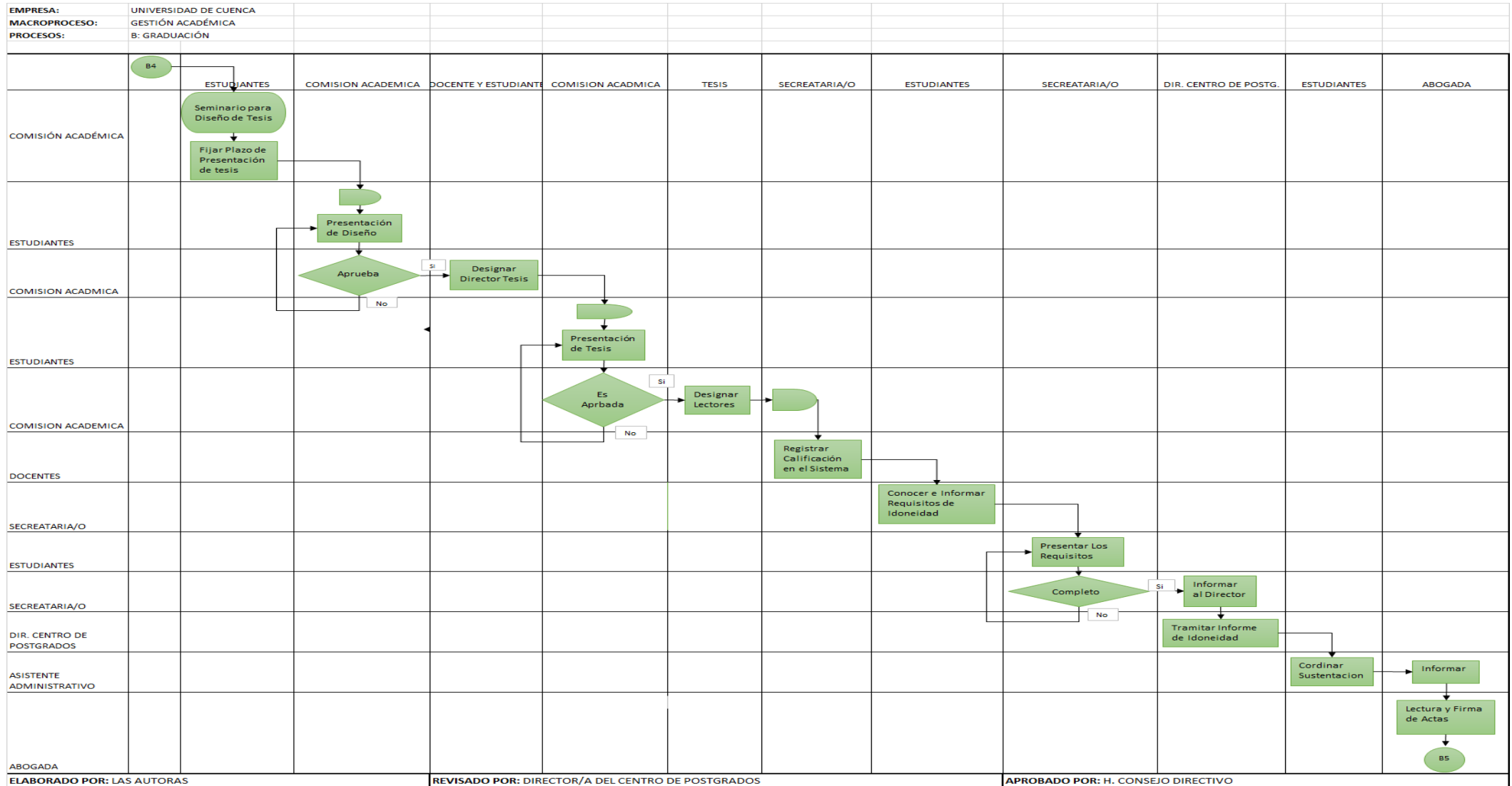




<b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>							
<b>DIRECCION DEL CENTRO DE POSTGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>							
<b>MACROPROCESO:</b>	GESTION ACADEMICA.						
<b>PROCESO:</b>	CONTRATACION DE DOCENTES						
<b>PROPIETARIO:</b>	DIRECCION DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD.						
<b>MISION:</b>	Contratar los docentes con el mayor nivel de conocimientos en las areas requeridas para el optimo aprendizaje de los estudiantes.						
<b>ALCANCE:</b>	CONTACTO CON EL DOCENTE, HASTA TRAMITES DE CONTRATACION, ESTADIA Y MOVILIZACION			<b>INDIADORES</b>			
				<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>META</b>	
				EFICIENCIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	NUM. DE DOCENTES CONTRATADOS	QUE SE CONTRATE AL 100% LOS MAESTROS NECESARIOS	
					NUM. DE DOCENTES REQUERIDOS.		
				NIVEL ACADEMICO DE LOS DOCENTES	NUM. DE DOCENTES CON PHD	QUE ALMENOS EL 50% DE DOCENTES CONTRATADOS TENGA PHD.	
					NUM. DE DOCENTES CONTRATADOS.		
<b>INSPECCIONES :</b>	CONTROL POR MODULO, POR PARTE DEL DECANO DE LA FACULTAD, DEPARTAMENTO FINANCIERO Y DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.						
<b>REGISTROS:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO.						
<b>ELABORADO POR:</b> LAS AUTORAS			<b>REVISADO POR:</b> DIRECCIÓN DE POSTGRADOS			<b>AUTORIZADO POR:</b> H. CONSEJO DIRECTIVO	



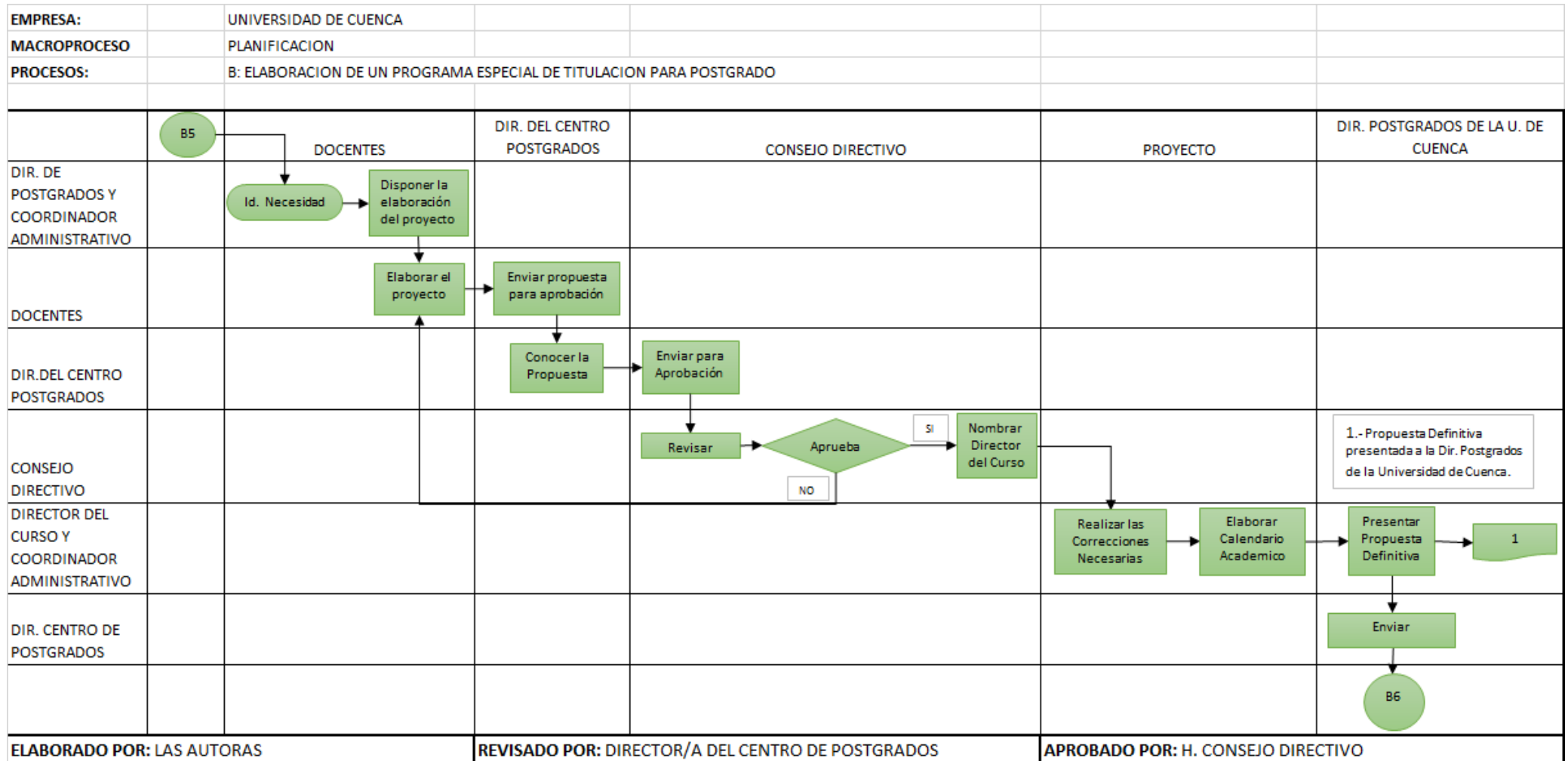






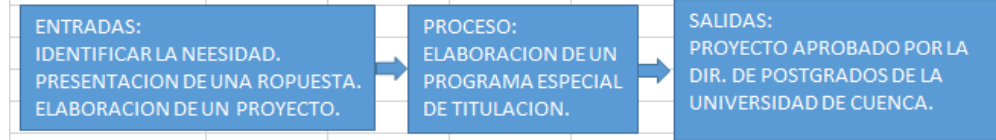
<b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>					
<b>DIRECCION DEL CENTRO DE POSTGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>					
<b>MACROPROCESO:</b>	GESTION ACADEMICA.				
<b>PROCESO:</b>	GRADUACION				
<b>PROPIETARIO:</b>	CENTRO DE POSTGRADOS				
<b>MISION:</b>	Culminar con el proceso educativo, mediante el proceso de graduacion				
<b>ALCANCE:</b>	EXPEDIENTE ESTUDIANTIL HASTA QUE SE ENTREGUE EL ACTA DE INVESTIDURA.				
			<b>INDICADORES</b>		
			<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA DE CALCULO</b>	<b>META</b>
			EFICIENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE TRAMITES.	NUM. DE GRADUADOS(30 DIAS). NUM. DE CARPETAS DE IDONEIDAD.	QUE DESPUES DE ENTREGADA LA CARPETA NO PASE MAS DE 30 DIAS PARA LA GRADUACION.
<b>INSPECCIONES :</b>			CONTROL MENSUAL PARA LLEVAR UN SEGUIMIENTO DE LAS PERSONAS QUE FALTAN DE GRADUARSE POR EL ASISTENTE ADMINISTRATIVO.		
<b>REGISTROS:</b>			SECRETARIA/O		
<b>ELABORADO POR:</b> LAS AUTORAS		<b>REVISADO POR:</b> DIRECCIÓN DE POSTGRADOS		<b>AUTORIZADO POR:</b> H. CONSEJO DIRECTIVO	







<b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>				
<b>DIRECCION DEL CENTRO DE POSTGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA</b>				
<b>MACROPROCESO:</b>	PLANIFICACION.			
<b>PROCESO:</b>	ELABORACION D UN PROGRAMA ESPECIAL DE TITULACION DE POSTGRADOS			
<b>PROPIETARIO:</b>	DIR. DEL CENTRO DE POSTGRADOS Y COORDINADOR ADMINISTRATIVO			
<b>MISION:</b>	Identificar la necesidad y crear un proyecto de Curso de Actualizacion para Cursos de Posgrado, de acuerdo al numero de egresados que no han presentado su tesis de graduacion o que el plazo para graduarse en condiciones normales haya concluido			
<b>ALCANCE:</b>	APROBACION DE UN PROGRAMA ESPECIAL DE TITULACION DE POSTGRADOS			
		<b>INDICADORES</b>		
		<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA DE CALCULO</b>	
			<b>META</b>	
		<b>ESTUDIANTES INTERESADOS EN EL CURSO DE TITULACION</b>	NUM. DE GRADUADOS	MINIMO 60% SIN GRADUARSE PARA QUE SE PUEDA LLEVAR A CABO EL PROGRAMA ESPECIAL DE TITULACION
			NUM. DE EGRESADOS.	
		<b>TASA DE GRADUADOS EN CONDICIONES NORMALES</b>	NUM.DE GRADUADOS	ALMENOS EL 50% DE HAYA GRADUADO EN CONDICIONES NORMALES
			NUM. DE PARTICIPANTES NUMERO DE GRADUADOS EN CONDICIONES NORMALES.	
		<b>EGRESADOS INTERESADOS EN TITULARSE</b>	NUM. EGRESADOS PARTICIPANTES	ALMENOS UN 80% DE EGRESADOS ESTEN INTERESADOS EN TITULARSE
			NUM. DE EGRESADOS SIN GRADUARSE.	
<b>INSPECCIONES :</b>	REVISIONES ANUALES DE ESTUDIANTES QUE DIR. DEL CENTRO DE POSTGRADOS DE FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.			
<b>REGISTROS:</b>	FICHAS DE CONTROL POR ESTUDIANTES, REGISTRO DE GRADUADOS COORDINADOR ADMINISTRATIVO			
<b>ELABORADO POR:</b> LAS AUTORAS	<b>REVISADO POR:</b> DIRECCIÓN DE POSTGRADOS	<b>AUTORIZADO POR:</b> H. CONSEJO DIRECTIVO		





## **CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 4.1 CONCLUSIONES

El Sistema de Gestión por Procesos ha sido implementado en empresas de distintos tipos en aras de conseguir mayor efectividad en los resultados, demostrando así ser una útil herramienta para conservar y mejorar la calidad, ya sea de productos o de servicios, todo esto a través la gestión de todos los procesos de la empresa y no solo de los procesos productivos.

El Sistema de Gestión por Procesos se caracteriza por su fácil adaptación a cualquier tipo de empresa, por su flexibilidad ya que podemos acomodar su funcionamiento a la situación y a las diversas actividades de una organización y por ultimo su aplicabilidad ya que este sistema cuenta con una serie de pasos muy claros para que cualquier organización pueda seguirlos y alcanzar con éxito la mejora no solo de los procesos que la rigen sino la mejora de toda la empresa en general.

Este sistema es de gran ayuda ya que nos permite localizar los procesos clave de una empresa, los mismos que son guía principal para cumplir con las metas planteadas en la misión, visión y objetivos de una organización.

Una vez identificados los procesos clave de la empresa queda detallarlos de forma gráfica y describirlos de manera que todos los miembros de la organización puedan comprender dichos procesos, su función, su dependencia y su debida importancia, solo así todos estarán conscientes de lo que se puede ganar siguiendo el esquema propuesto y de lo que puede pasar si decidimos ignorar el sistema al realizar su trabajo diario, ya que manejar una empresa con el Sistema de Gestión por Procesos significa eliminar actividades repetitivas o innecesarias optimizando de este modo el tiempo y se puede añadir las actividades que faltan mejorando de ese modo los resultados y cumpliendo con su misión.

El Sistema de Gestión por Procesos permite también dar seguimiento y controlar la evolución de los procesos que se da después de implementado el sistema a través de indicadores que ayudan a la medición de dicha evolución con lo que podemos en caso de no estar satisfechos buscar y proponer oportunidades de mejora de los procesos continuamente ya que toda empresa siempre debe estar evolucionando y mejorando para adaptarse a la sociedad y enfrentarse a la competencia.

En la actualidad a pesar de que muchos paradigmas con los que solían funcionar las empresas se han ido eliminando aún resulta muy dificultoso implementar un Sistema de Gestión por Procesos, ni siquiera el conocimiento de los beneficios y la efectividad que este sistema brinda ha facilitado su total aceptación, estamos pensando primero en que solo los altos mandos deben tener la autoridad, en si eliminar o no la jerarquización y en el por qué los bajos funcionarios o los obreros deber tener poder de decisión.

Sin embargo aún frente a todos estos obstáculos existen ya empresas que han visto la necesidad de implementar un cambio como este para asegurar la supervivencia, no obstante las dificultades continúan al no tener personal con los conocimientos necesarios para implementar este sistema, muchas veces los procesos son confundidos con funciones por lo que no es fácil que sean identificados o por otro lado como estamos inmersos en esas funciones del día a día nos es tan fácil repetir una y otra vez las mismas actividades sin notar siquiera el tiempo que perdemos y la falta de eficiencia que con ello demostramos, por lo que en la presente tesis se han eliminado varios pasos de algunos procesos para agilizar la atención que se da a los clientes en este caso los estudiantes de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, en donde después del diagnóstico inicial se pudo concluir que la principal deficiencia es que no existe un manual de funciones, en donde se detalle con claridad que debe cumplir cada empleado, así también al no existir un manual de procesos que indique de manera gráfica, clara como se debe llevar a cabo un proceso, por lo que se venía laborando de manera automática, por costumbre, asumiendo actividades y funciones que muchas veces no correspondían al cargo o que volvían más lento un proceso.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Para lograr con éxito la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos se recomienda que se nombre un propietario del proceso, el mismo que como líder se encargara de hacer cumplir la misión para la cual fue creado el proceso, por lo que se recomienda también crear un plan de capacitación a todos los miembros de la empresa que estén involucrados con los procesos en temas como liderazgo, gestión por procesos, trabajo en equipo, motivación etc..., para que de esta forma los esfuerzos y los conocimientos sean mejor canalizados y comprendidos por todos quienes integren el equipo.

Para implementar de manera efectiva un Sistema de Gestión por Procesos se requiere que la fuerza de trabajo de la organización esté altamente comprometida con los nuevos valores que promueve la dirección a través de la nueva Política de Gestión, de modo que la resistencia al cambio se presente en menor medida y los esfuerzos necesarios para implementar esta mejora sean asimilados más

fácilmente por el personal. Ahora, para que la fuerza de trabajo esté altamente comprometida, surge como necesidad que la dirección desarrolle iniciativas que promuevan la motivación del personal, como cursos de capacitación, promociones y ascensos, etc.

Lograr que las autoridades de la Facultad, integren a personal nuevo que sea únicamente de esta área con esto se conseguirá especialización en cumplimiento de procesos, y compromiso permanente con el Centro de Postgrados.

Conformar un equipo de trabajo polifuncional, que logre desarrollar y cumplir con funciones o tareas de otros compañeros, sin adquirir responsabilidad pero si aprender nuevas funciones y procesos, lo que posibilite su ascenso o promoción.

### 4.1. LIMITES DE LA INVESTIGACION

Dentro del estudio y elaboración de la presente tesis hemos encontrado como principal limitante la falta de bibliografía existente en la biblioteca de la Universidad de Cuenca sobre aspectos puntuales de la Gestión de Procesos, Acceso a información o portal del Grupo Kaisen, que son quienes manejan el tema, así como de textos sobre

teoría de Gestión de Procesos, es quizá por tratarse de un tema muy actualizado que corresponde a la Planificación Estratégica.

Otro limitante que debemos puntualizar es que dentro de la Facultad existe poca información o recopilación histórica sobre la creación del Centro de Postgrados, su misión, visión y objetivos, que son de total dominio del personal de la dependencia, pero no están escritos ni aprobados.

## ANEXOS



**ANEXO 1.**

**LEVANTAMIENTO Y DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL DEPARTAMENTO D POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.**



EMPRESA: UNIVERSIDAD DE CUENCA  
 PROCESOS: DISEÑO Y ELABORACION DE UN PROGRAMA DE POSTGRADO

	DIRECTOR DEL CENTRO DE POSTGRADOS	H. CONSEJO DIRECTIVO	DIRECTOR DEL CENTRO	H. CONSEJO DIRECTIVO	DIR. DEL CENTRO DE POSTGR.	DIR. DE POST. DE IA U. DE CUENCA
DOCENTE	Id. Necesidad >-----! Presenta la Propuesta					
DIRECTOR DEL CENTRO DE POSTGRADO		H Envía propuesta para aprobación				
H. CONSEJO DIRECTIVO		<\$> Director de Maestría				
DIRECTOR DE MAESTRÍA		1 Elabora el Proyecto	M Enviado documento			
DIRECTOR DEL CENTRO DE POSTGRADOS			1 Revisa 1-	n		
H. CONSEJO DIRECTIVO				1 Revisa	[si] Regre	
DIRECTOR DEL CENTRO DE POSTGRADOS					Recbe	N

**DESCRIPCION TEXTUAL DE DISEÑO Y ELABORACION DE UN PROGRAMA DE POSTGRADO:** Se inicia con la Identificación de la necesidad de un Postgrado, por parte del Director del Centro de Postgrados, con el apoyo de un estudio de mercado o por consultas realizadas a profesionales de la Ciudadanía, esta idea se plantea a un grupo de docentes, quienes elaboran una propuesta inicial, luego de varios talleres y sesiones en las que se pone en conocimiento las propuestas y con los cambios sugeridos si es aceptada la propuesta es enviada al H. Consejo Directivo de la Facultad para su conocimiento y aprobación, si no es devuelta al docente para que realice los cambios que el H. Consejo Directivo sugiera, si es aprobado se nombra Director de la Maestría, quien elabora el proyecto final en el que se incluye el presupuesto, la planta docente, etc., elaborado el documento final es enviado al Director del Centro de Postgrados y a su vez al H. Consejo Directivo para la revisión y aprobación definitiva del proyecto final, si es aprobado es enviado al Director de Postgrado de la Universidad de Cuenca, si no es devuelto al Director de la maestría para elaborar los cambios, el Director de Postgrado remite al CES para su aprobación definitiva.



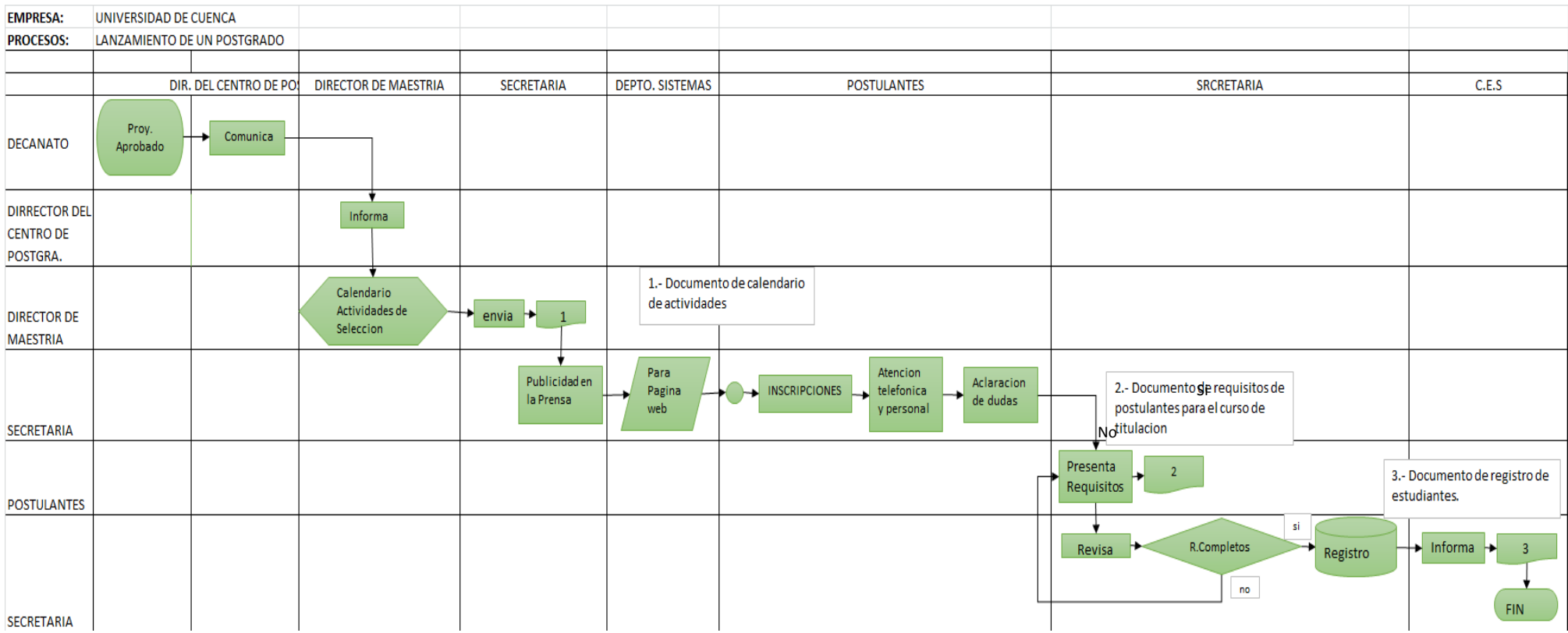
PROCESOS: ELABORACION DE UN PROGRAMA ESPECIAL DE TITULACION PARA POSTGRADO

	DOCENTES	DIR. DEL CENTRO POSTGRADOS	CONSEJO DIRECTIVO	PROYECTO	DIR. POSTGRADOS DE IA U. DE CUENCA
DIR. DE POSTGRADOS	<p>Disponer elaboración del proyecto</p> <p>Ed. Necesidad</p>				
DOCENTES	<p>Elaborar el proyecto</p>	<p>Enviar propuesta para aprobación</p>			
DIR. DEL CENTRO POSTGRADOS		<p>1 Conocerla 1 Propuesta 1</p>	<p>1 Enviar para 1 Aprobación</p>		
CONSEJO DIRECTIVO			<p>1 Revisar</p> <p>Nombrar Director del Curso</p>		<p>[ 1.- Documento de Propuesta ] Definitiva por Dr. del Curso.</p>
DIRECTOR DEL CURSO				<p>Realizar las Correcciones Necesarias</p> <p>Elaborar Calendario Académico</p> <p>Presentar Propuesta Definitiva</p>	
DR. CENTRO DE POSTGRADOS					<p>1 Enviar 1</p>
DIRECTOR DEL CENTRO POSTGRADOS					<p>FN</p>



### **DESCRIPCION TEXTUAL ELABORACION DE UN PROGRAMA**

**ESPECIAL DE TITULACION DE POSTGRADO:** Transcurrido cierto tiempo en el que culminó una maestría y al no existir la posibilidad de que se vuelva a dictar, es decir que los estudiantes no podrán obtener el grado correspondiente, la Dirección del Centro de Postgrados identifica la necesidad de abrir un Curso Especial de Titulación, el cual es presentado a los docentes a fin que elaboren el proyecto o propuesta del curso, considerando que debe existir un número mínimo de participantes, que tengan la calidad de egresados del postgrado, los docentes presentan la propuesta a la Dirección del Centro de Postgrados, la cual conoce y remite al H. Consejo Directivo, quien conoce e proyecto, lo aprueba y nombra al docente autor del proyecto Director del Programa Especial de Titulación, se elabora calendario de actividades, el presupuesto, y se realiza el lanzamiento del curso, el cual debe tener un mínimo de estudiantes que estén conscientes que el costo del curso será enteramente financiado por ellos.



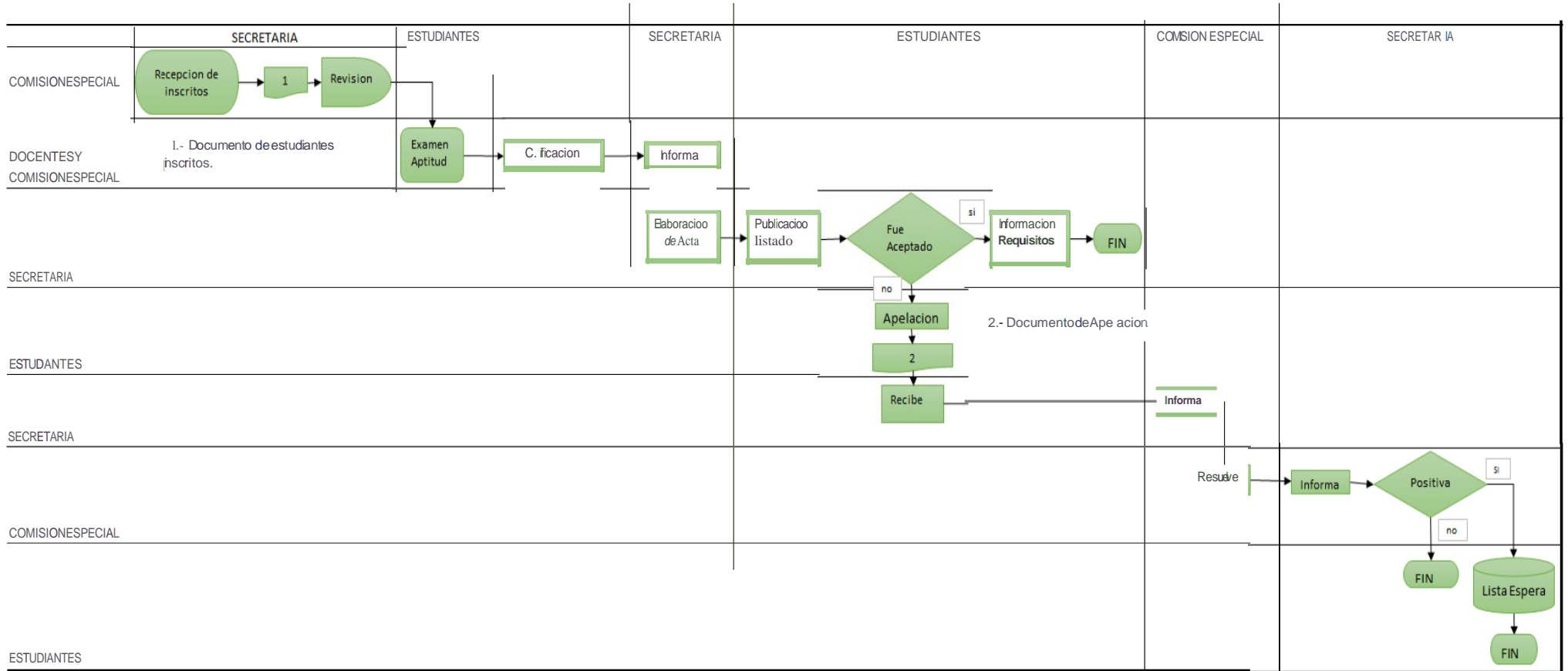


**DESCRIPCION TEXTUAL DEL LANZAMIENTO DE UN POSTGRADO:** La

Dirección del Centro de Postgrado de la Universidad de Cuenca, recibe el Oficio de aprobación de la Maestría por parte del CES, SENESCYT, etc., y comunica al Decanato de la Facultad, el Decano comunica al Director del Centro de Postgrados, y este a su vez informa al Director de Maestría, este procede a realizar el calendario de actividades de selección y por secretaria/o solicita la publicación en la página web y en la prensa local, el llamamiento a inscripciones del postgrado



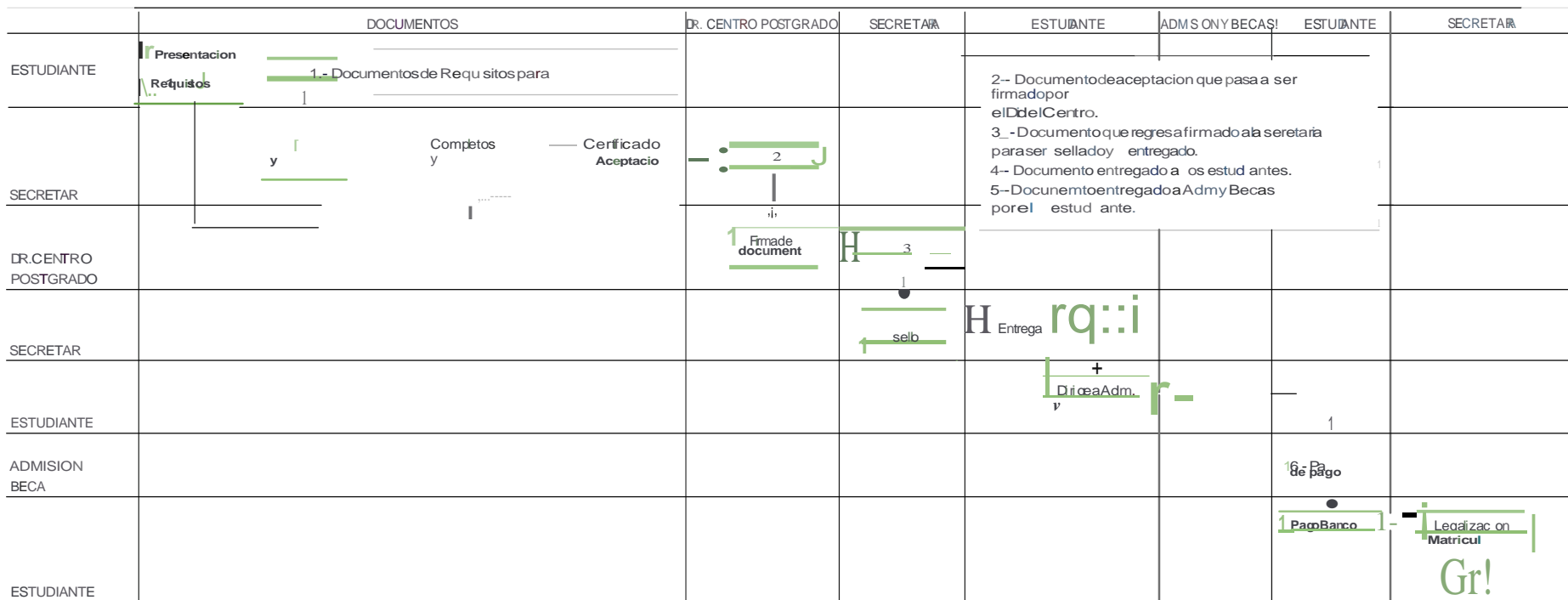
EMPRESA: UNIVERSIDAD DE CUENCA  
 PROCESOS: PROCESO DE SELECCIÓN





**DESCRIPCION TEXTUAL DE DISEÑO Y ELABORACION DE UN**

**PROGRAMA DE POSTGRADO:** La secretaria/o del Centro de Postgrados receipta la documentación y elabora una base de datos con los inscritos, según los criterios de selección revisa las carpetas, una vez fijados la fecha y hora, la Comisión de Admisión y los docentes designados, proceden a receiptará el examen de aptitud a los postulantes, una vez que se cuenta con la calificación se elabora el acta y se publica el listado de aceptados, si han sido aceptados se informa los requisitos de matrícula, si no pueden optar por la solicitud de apelación, dirigida al Director del Centro de postgrados, quien informa a la Comisión, este organismo resuelve, y emite el informe correspondiente, si es positivo, el postulante ingresa al listado de espera para que si uno de los admitidos no utiliza el cupo en el mismo orden tendrán opción los de la lista de espera, si la apelación es negada, termina el proceso.



## **DESCRIPCION TEXTUAL DEL PROCESO DE MATRICULAS:**

Los seleccionados revisan los requisitos en la página web de la Universidad de Cuenca y se acercan a la secretaria con los documentos, la secretaria/o receipta la documentación, si está completa, procede a elaborar el certificado de aceptación, y solicitar al Director del Programa la firma de la ficha de matrícula, se sella la ficha, el estudiante se dirige al Departamento de Matrícula y Admisión a matricularse, una vez cumplido este trámite se genera la papeleta de pago, es estudiante realiza el pago y acude a secretaria a legalizar su matrícula, si este no realiza su matrícula en el plazo previsto, su cupo será utilizado por la/s personas del listado de espera.



EMPRESA: UNIVERSIDAD DE CUENCA  
 PROCESOS: PROCESO DE MATRICULAS EXTRAORDINARIAS

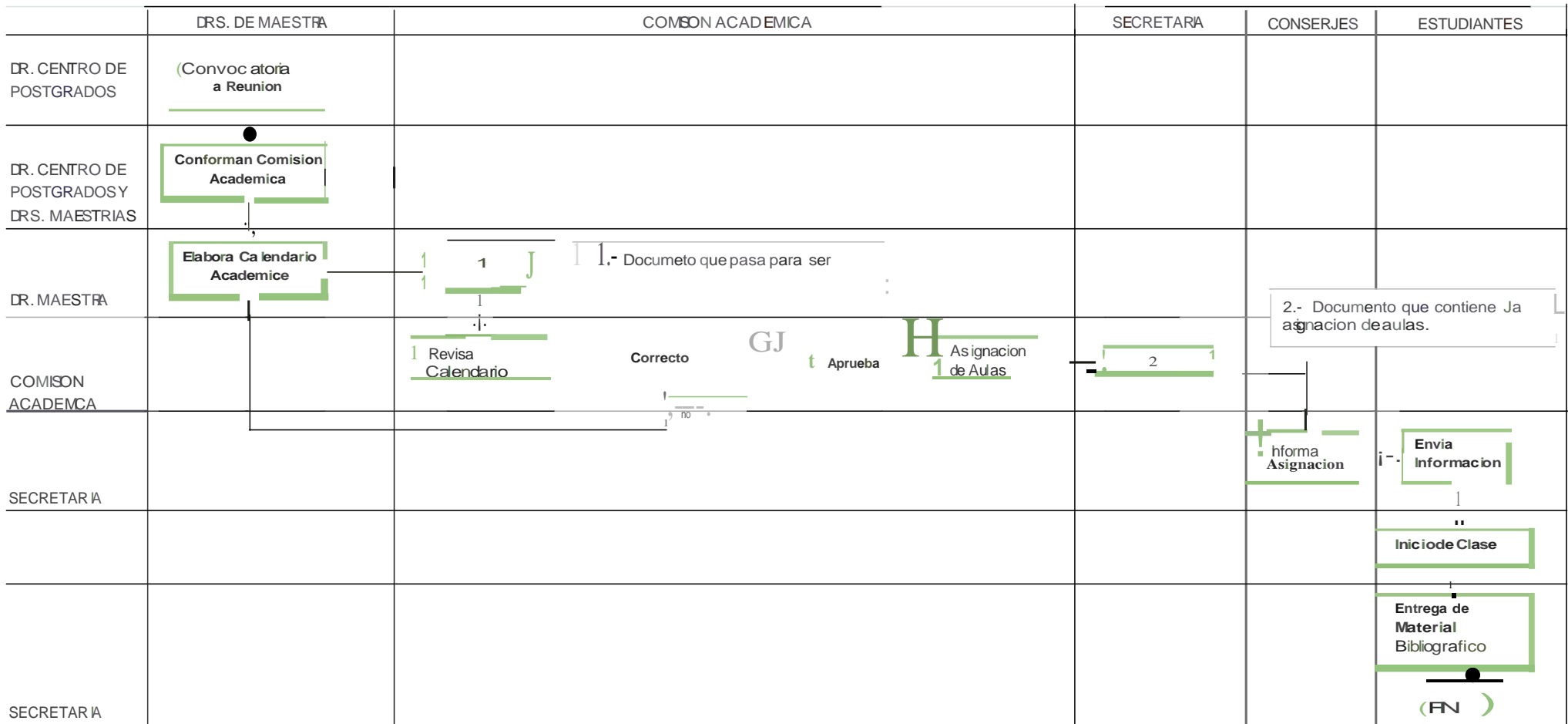
	ALUMNOS MATRICUIADOS	DIR. CENTRO POSTGRADO	SECRETARIA	ADMISION Y BECAS	STUDIANTES OE LISTA DE ESPER	ESTUDIANTE
SECRETARIA	Seguimiento Cupos Completos si FIN	Informa				
DIR. CENTRO D POSTGRADOS			Disponese Comuniqua a lista de Espera	Matriculas Extraordinarias		
SECRETARIA					Llamada Telefonica Informa Requisitos	Proceso Matricula
SECRETAR IA						6

## DESCRIPCION TEXTUAL DEL PROCESO DE MATRICULAS

**EXTRAORDINARIAS:** Por disposición de la Dirección del Centro de Postgrados, la secretaria/o, da seguimiento de numero de cupos disponibles y procede emitir un nuevo listado con los profesionales en lista de espera, la Comisión Especial de Selección resuelve solicitar la apertura del sistema para realizar matriculas extraordinarias, una vez apertura del sistema, secretaria/o comunica a los profesionales de la lista de espera los plazos y requisitos para las matriculas extraordinarias.



EMPRESA: UNIVERSIDAD DE CUENCA  
 PROCESOS: PROCESO DE PROGRAMACION ACADEMICA





**DESCRIPCION TEXTUAL DEL PROCESO DE PROGRAMACION ACADEMICA:** La Dirección de la Maestría por medio de secretaria convoca a la Dirección del Centro de Postgrados a fin de dar a conocer el calendario académico, el mismo que es revisado, si esta correcto de aprueba, por secretaria se da a conocer, se realiza la asignación de aulas, se informa al personal de conserjería y de estudiantes y se recepta y reproduce el material bibliográfico, el mismo que debe ser entregado con 15 días de anticipación del inicio del curso.



EMPRESA: UNIVERSIDAD DE CUENCA  
 PROCESOS: PROCESO DE CONTRATACION DE DOCENTES

	DOCENTE	SECRETARIA	DOCENTE	DEPARTAMENTO FINANCIERO	SECRETARIA	DECANO	RECURSOS HUANOS
DR. MAESTRA	Contacto (ria) Negociacion de Contrato	Informa 1					
SECRETARIA		Contacta al Docente Docente Extranjero o Nacional	Propuesta de Viaje y Estadía 1				
DOCENTE			no				
SECRETARIA				1 Pide Autorizacion de Compra de Pasaje 1 2- Documento entido para pedir autorizacion de compra de pasaje.			
DEPARTAMENTO FINANCIERO				1		3- Documento para pedir autorizacion de tramite de contrato	
SECRETARIA				1 Compra el Pasaje Reserva Hotel Elabora el Contrato	1 Pide Autorizacion de Tramite	3	
DECANO							1 Envía Trámite Autorizado d.J



**DESCRIPCION TEXTUAL DEL PROCESO DE CONTRATACION DE DOCENTES:** El Director de Maestría, realiza los contactos iniciales con los docentes y realiza la negociación de la contratación según el título que posee el docente, la horas de clase y los traslados que requiera y solicita a la secretaria/o para que contacte a dicho docente y coordine todo lo relativo a traslados, documentación requerida para la elaboración del contrato y material bibliográfico, presenta las propuestas del viaje, si el docente las acepta solicita autorización al Jefe Financiero de la Universidad para realizar la compra de los pasajes aéreos, reserva el hotel y elabora el contrato, pide autorización al Señor Decano y envía el tramite al Departamento de Talento Humano de la Universidad.



EMPRESA: UNIVERSIDAD DE CUENCA  
 PROCESOS: PROCESO PARA LEVAR ELEX

	SECRETARIA	SECRETARIA	SECRETARIA	SECRETARIA	SECRETARIA	SECRETARIA	SECRETARIA	SECRETARIA	SECRETARIA
SECRETARIA	<p>Registra Postgrado</p> <p>Ingreso de Mallas</p> <p>Ingraso Asignaturas</p> <p>Registro de Estudiantes</p>								
DOCENTE		<p>Calificaciones</p>							
SECRETARIA		<p>Rebe calificaciones</p>	<p>Envia Para Aprobacion</p>						
DIRECTOR DE MAESTRIA				<p>Pedir Autorizacion de Ingreso</p>					
DECANO				<p>Dispone Ingreso</p>					
SECRETARIA									
ESTUDIANTES									
SECRETARIA									
DIR. CENTRO POSTGRADOS									
SECRETARIA									

**DESCRIPCION TEXTUAL DEL PROCESO DE LLEVAR EL EXPEDIENTE**


**ACADEMICO:** La secretaria/o del Centro de Postgrados registra en el SCGA (Sistema de Gestión Académica de Postgrados), al postgrado, la malla, la cohorte e ingresa a los estudiantes para poder tener un expediente académico de los estudiantes, en donde se registraran las calificaciones, las asistencias, y demás documentos y tramites del estudiante.



**DESCRIPCION TEXTUAL DEL PROCESO DE GRADUACION:** La Secretaria/o del Centro de Postgrados registra en el SCGA (Sistema de Gestión Académica de Postgrados), al postgrado, la malla, la cohorte e ingresa a los estudiantes para poder tener un expediente académico de los estudiantes, en donde se registraran las calificaciones, las asistencias, y demás documentos y tramites del estudiante.

ANEXO 2.

**PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL  
DEPARTAMENTO D POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA  
UNIVERSIDAD DE CUENCA.**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Dirección
	<b>Código</b>	D - 001

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Título del Puesto</b> Director/a del Departamento de Postgrados	<b>Nivel Funcional</b> Directivo
<b>Puesto al que Reporta</b> H. Consejo Directivo de la Facultad	<b>Puesto que le Reporta</b> Director/a de Maestrías Asistente Administrativo Secretario/a Conserjes

### FINALIDAD DEL CARGO

Planificar, Dirigir, Coordinar y Controlar el correcto funcionamiento del Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en búsqueda del cumplimiento de la Misión y Visión de la Universidad de Cuenca.


### FUNCIONES PRINCIPALES

- Presidir el Comité Académico del Departamento de Postgrados
- Asesorar la programación y elaboración de proyectos de postgrado
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Comité Académico del Departamento de Postgrados de la Facultad
- Realizar el seguimiento de los cursos de postgrado a fin de dar cumplimiento a los reglamentos del CES y de la Universidad de Cuenca
- Solicitar ante la Dirección de Postgrado la autorización para la contratación de Directores, Coordinadores y Docentes de Cursos de postgrado, una vez que hayan sido designados por las respectivas Unidades Académicas
- Coordinar las actividades académicas y administrativas conjuntamente con los Directores de los cursos de postgrado
- Responsabilizarse de las actividades académicas y administrativas de los cursos de postgrado una vez terminadas las prórrogas ordinarias, para efectos de graduación de los estudiantes y coordinar con los Directores de los cursos de postgrado el cierre financiero, administrativo y académico de los mismos.
- Presentar ante las Unidades Académicas para su conocimiento y a la Dirección de Postgrado para su aprobación el programa anual e informes de cumplimiento de actividades
- Administrar y rendir cuentas de los recursos económicos asignados al Centro de Postgrados para gastos operativos, de acuerdo a las Normas de Funcionamiento de los Cursos de Postgrado.

### FUNCIONES SECUNDARIAS

- Supervisar el buen estado y limpieza de toda el área bajo su responsabilidad
- Llevar a cabo cualquier otra función que le asigne el H. Consejo Directivo de la Facultad
- Todas las demás funciones inherentes al cargo de dirección.

<b>Elaborado por:</b> Fernanda Balarezo Rossy Bravo	<b>Aprobado por:</b> Eco. Ana Espinosa Sarmiento	<b>Página del Manual</b> 1	Página 1 de 5

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Dirección
	<b>Código</b>	D - 001


**PERFIL DEL PUESTO**

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Superior	Administrador	Administración de Empresas y/o
Superior	Ingeniero	Comercial y/o
Superior	Economista	Economía y/o afines
Superior	Maestría PhD.	Administración de Empresas y/o afines

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS			
Conocimiento Informativo	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Información Institucional de Nivel Estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, actividades, etc., y prioridades de la institución.	X	
Leyes y Regulaciones	Conocer leyes de Educación Superior, Normas de Funcionamiento de los Cursos de Postgrado, reglamentos, regulaciones, y protocolos internos / externos relevantes para el trabajo.	X	
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.	X	
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios que brinda la institución.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Datos empresariales	Datos de empresas, referentes a las áreas en las que se requiere capacitación de cuarto nivel	X	


<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 2 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	2	



 <b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b> <i>desde 1867</i>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Dirección
	<b>Código</b>	D - 001

<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>			
<b>Destreza / Habilidad General</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar el trabajo.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo determinada tarea.	X	
Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema.	X	
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	
Negociación	Esforzarse en generar una situación ganar - ganar, tratando de satisfacer a los clientes.	X	
Liderazgo	La persona tiene la capacidad de influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.	X	


<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 3 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	3	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Dirección
	<b>Código</b>	D - 001

<b>DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS</b>			
Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de Programas Informáticos	Microsoft Office, Excel, internet, quipux, correo electrónico, etc.	X	X
Operación de Equipos de Oficina	Informáticos	X	
Conocimiento de otros idiomas	Inglés Avanzado (Recomendable)	X	X


<b>OTRAS COMPETENCIAS</b>			
Aptitudes / Capacidades Laborales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Tolerancia al estrés	La persona es capaz de desarrollar adecuadamente su trabajo aún en situaciones de alta presión.	X	
Integridad y Conducta Ética	La persona es capaz de resguardar la información de la Institución dentro y fuera de la misma.	X	
Comunicación Eficaz	La persona puede transmitir un mensaje de una manera clara y precisa.	X	
Persistencia / Emprendimiento	La persona es capaz de enfrentar y asumir diferentes retos y desafíos laborales.	X	
Desarrollo (Personal / Profesional / Equipo de Trabajo)	La persona tiene la obligación de apoyar el crecimiento de estos ámbitos en el personal a su cargo.	X	

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 4 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	4	

 <b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b> <i>desde 1867</i>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Dirección
	<b>Código</b>	D - 001

<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Dimensiones de la Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Docente Titular de la Universidad de Cuenca Experiencia en dirección de curso de postgrado, maestría	4 años

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 5 de 5
Fernanda Balarezo y Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	5	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Dirección Maestrías
	<b>Código</b>	D - 002


<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto</b> Director/a de Maestrías	<b>Nivel Funcional</b> Directivo
<b>Puesto al que Reporta</b> Director/a del Departamento de Postgrados	<b>Puesto que le Reporta</b> Secretario/a Conserjes

<b>FINALIDAD DEL CARGO</b>
Planificar, Dirigir, Coordinar y Controlar el correcto funcionamiento del Curso de Postgrado al que ha sido designado por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, acorde a la Misión y Visión de la Universidad de Cuenca.

<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar académicamente al curso de postgrado</li> <li>• Presidir la Comisión Académica del curso.</li> <li>• Establecer relaciones con otras instituciones nacionales e internacionales que desarrollen actividades investigativas y de formación en postgrado vinculadas a la temática del curso y gestionar recursos ante organismos de cooperación.</li> <li>• Organizar el funcionamiento académico y administrativo que permita cumplir con las metas del postgrado y vigilar la correcta aplicación de su presupuesto.</li> <li>• Informar al Centro de Postgrado y a la Dirección de Postgrado el proceso de matriculación e inicio del curso.</li> <li>• Responsabilizarse del correcto registro de asistencia y calificaciones de los alumnos, así como de las evaluaciones al personal docente y administrativo.</li> <li>• Presentar informes semestrales y finales a la Comisión Académica del curso de postgrado, al Centro de Postgrado y a la Dirección de Postgrado.</li> <li>• Coordinar con cada uno de los profesores, el cumplimiento de los programas académicos y las formas de evaluación y acreditación.</li> </ul>

<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el buen estado y limpieza de toda el área bajo su responsabilidad</li> <li>• Llevar a cabo cualquier otra función que le asigne el H. Consejo Directivo de la Facultad</li> <li>• Todas las demás funciones inherentes al cargo de dirección de curso de postgrado</li> </ul>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 1 de 5
Fernanda Balarezo y Rosy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	6	


 <b>UNIVERSIDAD DE CUENCA</b> <i>desde 1867</i>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Dirección Maestrías
	<b>Código</b>	D - 002

**PERFIL DEL PUESTO**

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Superior	Administrador	Administración de Empresas y/o
Superior	Ingeniero	Comercial y/o
Superior	Economista	Economía y/o afines
Superior	Maestría	Administración de Empresas y/o afines
	PhD.	


CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS			
Conocimiento Informativo	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Información Institucional de Nivel Estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, actividades, etc., y prioridades de la institución.	X	X
Leyes y Regulaciones	Conocer leyes de Educación Superior, Normas de Funcionamiento de los Cursos de Postgrado, reglamentos, regulaciones, y protocolos internos / externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.	X	
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios que brinda la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.	X	X
Datos empresariales	Datos de empresas, referentes a las áreas en las que se requiere capacitación de cuarto nivel	X	X

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 2 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	7	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Dirección Maestrías
	<b>Código</b>	D - 002

<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>			
<b>Destreza / Habilidad General</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar el trabajo.		X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo determinada tarea.		X
Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema.	X	X
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	
Negociación	Esforzarse en generar una situación ganar - ganar, tratando de satisfacer a los clientes.	X	
Liderazgo	La persona tiene la capacidad de influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.	X	X


<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 3 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	8	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Dirección Maestrías
	<b>Código</b>	D - 002

<b>DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS</b>			
Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de Programas Informáticos	Microsoft Office, Excel, internet, quipux, correo electrónico, etc.	X	X
Operación de Equipos de Oficina	Informáticos	X	
Conocimiento de otros idiomas	Inglés Avanzado (Recomendable)	X	X

<b>OTRAS COMPETENCIAS</b>			
Aptitudes / Capacidades Laborales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Tolerancia al estrés	La persona es capaz de desarrollar adecuadamente su trabajo aún en situaciones de alta presión.	X	
Integridad y Conducta Ética	La persona es capaz de resguardar la información de la Institución dentro y fuera de la misma.	X	
Comunicación Eficaz	La persona puede transmitir un mensaje de una manera clara y precisa.	X	
Persistencia / Emprendimiento	La persona es capaz de enfrentar y asumir diferentes retos y desafíos laborales.	X	
Desarrollo (Personal / Profesional / Equipo de Trabajo)	La persona tiene la obligación de apoyar el crecimiento de estos ámbitos en el personal a su cargo.	X	


<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 4 de 5
Fernanda Balarezo y Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	9	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Dirección Maestrías
	<b>Código</b>	D - 002

<b>XPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Dimensiones de la Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Docente Titular de la Universidad de Cuenca Experiencia en dirección o gerencia de empresas, Departamento de Talento Humanos	4 años

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 5 de 5
Fernanda Balarezo y Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	10	




	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Secretaria/o
	<b>Código</b>	A - 001

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto</b> Secretario/a de Maestrías	<b>Nivel Funcional</b> Administrativo
<b>Puesto al que Reporta</b> Director/a del Departamento de Postgrados Director de Maestrías	<b>Puesto que le Reporta</b> Conserjes

<b>FINALIDAD DEL CARGO</b>
Ejecutar actividades administrativas y de apoyo académico del Departamento de Postgrados, en coordinación con la Facultad, Dirección de Postgrado, la Universidad e Instituciones Públicas y Privadas.

<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la contratación, pagos, estadía, alimentación, pasajes aéreos de los docentes</li> <li>• Contactar y coordinar el viaje y estadía de los docentes, actividades académicas y administrativas</li> <li>• Tramitar compras y pagos del Departamento de Postgrados (proveedores de bienes y servicios)</li> <li>• Recepción, manejo, archivo, tramite de correspondencia</li> <li>• Elaboración de expedientes y actas de grado e investidura de estudiantes</li> <li>• Apoyo en la elaboración de cronogramas semestrales de cada postgrado y envío a maestrantes</li> <li>• Difusión, inscripción y matriculación de los estudiantes</li> <li>• Secretaria Ad-Hoc de las Comisiones Academias y del Comité Académico</li> <li>• Brindar atención de manera personal y telefónica a autoridades, docentes nacionales y extranjeros, estudiantes y público en general</li> <li>• Coordinar el uso de las aulas del Centro de Postgrados para cada uno de los postgrados y demás dependencias universitarias</li> <li>• Redacta la correspondencia y documentación para el trámite de la dependencia</li> <li>• Registra actividades en la agenda del Jefe/a de la dependencia con el fin de dar atención a las actividades programadas</li> <li>• Da seguimiento a los trámites realizados en la Dependencia</li> <li>• Asigna, supervisa y controla el trabajo del personal de apoyo a su cargo</li> <li>• Redacta los documentos necesarios para reuniones de trabajo con el fin de que se lleven a cabo las reuniones de forma planificada, programada t con éxito.</li> </ul>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 1 de 5
Fernanda Balarezo y Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	11	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Secretaria/o
	<b>Código</b>	A - 001

### FUNCIONES SECUNDARIAS


- Mantiene y promueve el mejoramiento continuo de los procesos realizados en el ámbito de su competencia, además de fomentar la cultura de la calidad
- Cumple con las políticas y procedimientos definidos por la institución
- Cumple las normas de seguridad, salud en el trabajo

### PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Superior	Administrador	Administración de Empresas y/o
Superior	Ingeniero, Economista	Comercial y/o Economía y/o afines Administración de Empresas y/o afines

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS			
Conocimiento Informativo	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Información Institucional de Nivel Estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, actividades, etc., y prioridades de la institución.		X
Leyes y Regulaciones	Conocer leyes de Educación Superior, Normas de Funcionamiento de los Cursos de Postgrado, reglamentos, regulaciones, y protocolos internos / externos relevantes para el trabajo.		X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		X


<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 2 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	12	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Secretaria/o
	<b>Código</b>	A - 001

Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios que brinda la institución.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.	X	X
Datos empresariales	Datos de empresas, referentes a las áreas en las que se requiere capacitación de cuarto nivel	X	X

<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>			
<b>Destreza / Habilidad General</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar el trabajo.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo determinada tarea.		X
Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema.	X	X


<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 3 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	13	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Secretaria/o
	<b>Código</b>	A - 001

Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X
Negociación	Esforzarse en generar una situación ganar - ganar, tratando de satisfacer a los clientes.	X	X
Liderazgo	La persona tiene la capacidad de influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.	X	X

<b>DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS</b>			
Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de Programas Informáticos	Microsoft Office, Excel, internet, quipux, correo electrónico, etc.	X	X
Operación de Equipos de Oficina	Informáticos	X	X
Conocimiento de otros idiomas	Inglés Medio	X	X


<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 4 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	14	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Secretaria/o
	<b>Código</b>	A - 001

<b>OTRAS COMPETENCIAS</b>			
Aptitudes / Capacidades Laborales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Tolerancia al estrés	La persona es capaz de desarrollar adecuadamente su trabajo aún en situaciones de alta presión.	X	
Integridad y Conducta Ética	La persona es capaz de resguardar la información de la Institución dentro y fuera de la misma.	X	
Comunicación Eficaz	La persona puede transmitir un mensaje de una manera clara y precisa.	X	X
Persistencia / Emprendimiento	La persona es capaz de enfrentar y asumir diferentes retos y desafíos laborales.	X	
Desarrollo (Personal / Profesional / Equipo de Trabajo)	La persona tiene la obligación de apoyar el crecimiento de estos ámbitos en el personal a su cargo.	X	X

<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Dimensiones de la Experiencia	Detalle
Experiencia en funciones de asistencia administrativa, de gerencia, de recursos humanos	4 años

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 5 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	15	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Conserjes
	<b>Código</b>	A - 002


<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto</b>	<b>Nivel Funcional</b>
Conserjes	Administrativo
<b>Puesto al que Reporta</b> Director/a del Departamento de Postgrados Director de Maestrías Secretario/a	<b>Puesto que le Reporta</b> Compañeros de funciones

<b>FINALIDAD DEL CARGO</b>
Apoyo y soporte de actividades administrativas del Departamento de Postgrados, de acuerdo a la coordinación existente con la Facultad, Dirección de Postgrado, la Universidad e Instituciones Públicas y Privadas.

<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en el control de asistencia de docentes y estudiantes</li> <li>• Despacho y entrega de correspondencia del Departamento</li> <li>• Apoyo en el seguimiento de trámites de contratación, pago, estadía, alimentación, pasajes, etc.</li> <li>• Apoyo en la difusión, inscripción y matrículas de los estudiantes</li> <li>• Apoyo en la atención de manera personal y telefónica a autoridades, docentes nacionales y extranjeros, estudiantes y publicas en general</li> <li>• Apoyar y asistir en la logística de los eventos del Centro de Postgrados</li> </ul>

<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene y promueve el mejoramiento continuo de los procesos realizados en el ámbito de su competencia, además de fomentar la cultura de la calidad</li> <li>• Cumple con las políticas y procedimientos definidos por la institución</li> <li>• Cumple las normas de seguridad, salud en el trabajo</li> </ul>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 1 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	16	


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Conserjes
	<b>Código</b>	A - 002

**PERFIL DEL PUESTO**

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Básico	Bachiller en Humanidades Modernas, Polivalente	Físico, Químico, Sociales, Informático, Polivalentes
Superior	Administrador Ingeniero, Economista (recomendable)	Ingeniero Comercial, CPA., afines

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS			
Conocimiento Informativo	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Información Institucional de Nivel Estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, actividades, etc., y prioridades de la institución.		X
Leyes y Regulaciones	Conocer leyes de Educación Superior, Normas de Funcionamiento de los Cursos de Postgrado, reglamentos, regulaciones, y protocolos internos / externos relevantes para el trabajo.		X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		X
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios que brinda la institución.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.	X	X

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 2 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	17	


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Conserjes
	<b>Código</b>	A - 002

Datos empresariales	Datos de empresas, referentes a las áreas en las que se requiere capacitación de cuarto nivel	X	X
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	---	---

<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>			
<b>Destreza / Habilidad General</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar el trabajo.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo determinada tarea.		X
Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema.	X	X
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X
Negociación	Esforzarse en generar una situación ganar - ganar, tratando de satisfacer a los clientes.	X	X
Liderazgo	La persona tiene la capacidad de influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.	N/A	N/A

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 3 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	18	



	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Conserjes
	<b>Código</b>	A - 002

<b>DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS</b>			
Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de Programas Informáticos	Microsoft Office, Excel, internet, correo electrónico, etc. (básico-recomendable)	X	X
Operación de Equipos de Oficina	Informáticos	N/A	N/A
Conocimiento de otros idiomas	Inglés	N/A	N/A

<b>OTRAS COMPETENCIAS</b>			
Aptitudes / Capacidades Laborales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Tolerancia al estrés	La persona es capaz de desarrollar adecuadamente su trabajo aún en situaciones de alta presión.	X	
Integridad y Conducta Ética	La persona es capaz de resguardar la información de la Institución dentro y fuera de la misma.	X	
Comunicación Eficaz	La persona puede transmitir un mensaje de una manera clara y precisa.	X	X
Persistencia / Emprendimiento	La persona es capaz de enfrentar y asumir diferentes retos y desafíos laborales.	X	
Desarrollo (Personal / Profesional / Equipo de Trabajo)	La persona tiene la obligación de apoyar el crecimiento de estos ámbitos en el personal a su cargo.	X	X

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 4 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	19	


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Conserjes
	<b>Código</b>	A - 002

<b>OTRAS COMPETENCIAS</b>			
Aptitudes / Capacidades Laborales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Tolerancia al estrés	La persona es capaz de desarrollar adecuadamente su trabajo aún en situaciones de alta presión.	X	
Integridad y Conducta Ética	La persona es capaz de resguardar la información de la Institución dentro y fuera de la misma.	X	
Comunicación Eficaz	La persona puede transmitir un mensaje de una manera clara y precisa.	X	X
Persistencia / Emprendimiento	La persona es capaz de enfrentar y asumir diferentes retos y desafíos laborales.	X	
Desarrollo (Personal / Profesional / Equipo de Trabajo)	La persona tiene la obligación de apoyar el crecimiento de estos ámbitos en el personal a su cargo.	X	X

<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Dimensiones de la Experiencia	Detalle
Experiencia en funciones de apoyo en trámites administrativos, labores de conserjería	2 años

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 5 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	20	

**PROPUESTA DE CREACION DE NUEVO CARGO PARA EL  
CENTRO DE POSTGRADOS**

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Asistente Administrativo
	<b>Código</b>	A - 002


<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto</b> Asistente Administrativo	<b>Nivel Funcional</b> Administrativo
<b>Puesto al que Reporta</b> Director/a del Departamento de Postgrados Director de Maestrías	<b>Puesto que le Reporta</b> Secretario/a Conserjes

<b>FINALIDAD DEL CARGO</b>
Apoyo y soporte de actividades administrativas del Centro de Postgrados, de acuerdo a la coordinación existente con la Facultad, Dirección de Postgrado, la Universidad e Instituciones Públicas y Privadas.

<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y Apoyo en el control de asistencia de docentes y estudiantes</li> <li>• Despacho y entrega de correspondencia del Departamento</li> <li>• Coordinación y Apoyo en el seguimiento de trámites de contratación, pago, estadía, alimentación, pasajes, etc.</li> <li>• Coordinación de la elaboración de motas de prensa, apoyo en la difusión, inscripción y matrículas de los estudiantes</li> <li>• Atención de manera personal y telefónica a autoridades, docentes nacionales y extranjeros, estudiantes y publicas en general</li> <li>• Apoyar y asistir en la logística de los eventos del Centro de Postgrados</li> </ul>

<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene y promueve el mejoramiento continuo de los procesos realizados en el ámbito de su competencia, además de fomentar la cultura de la calidad</li> <li>• Cumple con las políticas y procedimientos definidos por la institución</li> <li>• Cumple las normas de seguridad, salud en el trabajo</li> </ul>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 1 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	16	


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Asistente Administrativo
	<b>Código</b>	A - 002

**PERFIL DEL PUESTO**

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Básico	Bachiller en Humanidades Modernas, Polivalente	Físico, Químico, Sociales, Informático, Polivalentes
Superior	Administrador Ingeniero, Economista (recomendable)	Ingeniero Comercial, CPA., afines

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS			
Conocimiento Informativo	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Información Institucional de Nivel Estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, actividades, etc., y prioridades de la institución.		X
Leyes y Regulaciones	Conocer leyes de Educación Superior, Normas de Funcionamiento de los Cursos de Postgrado, reglamentos, regulaciones, y protocolos internos / externos relevantes para el trabajo.		X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías, y enfoques del trabajo del área.		X
Productos y servicios	Conocer las características de productos y servicios que brinda la institución.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.	X	X


<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 2 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	17	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Asistente Administrativo
	<b>Código</b>	A - 002

Datos empresariales	Datos de empresas, referentes a las áreas en las que se requiere capacitación de cuarto nivel	X	X
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	---	---

<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>			
<b>Destreza / Habilidad General</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Manejo de Recursos Materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar el trabajo.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo determinada tarea.		X
Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema.	X	X
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X
Negociación	Esforzarse en generar una situación ganar - ganar, tratando de satisfacer a los clientes.	X	X
Liderazgo	La persona tiene la capacidad de influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.	N/A	N/A


<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 3 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	18	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Asistente Administrativo
	<b>Código</b>	A - 002

<b>DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS</b>			
Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de Programas Informáticos	Microsoft Office, Excel, internet, correo electrónico, etc. (básico-recomendable)	X	X
Operación de Equipos de Oficina	Informáticos	N/A	N/A
Conocimiento de otros idiomas	Inglés	N/A	N/A

<b>OTRAS COMPETENCIAS</b>			
Aptitudes / Capacidades Laborales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Tolerancia al estrés	La persona es capaz de desarrollar adecuadamente su trabajo aún en situaciones de alta presión.	X	
Integridad y Conducta Ética	La persona es capaz de resguardar la información de la Institución dentro y fuera de la misma.	X	
Comunicación Eficaz	La persona puede transmitir un mensaje de una manera clara y precisa.	X	X
Persistencia / Emprendimiento	La persona es capaz de enfrentar y asumir diferentes retos y desafíos laborales.	X	
Desarrollo (Personal / Profesional / Equipo de Trabajo)	La persona tiene la obligación de apoyar el crecimiento de estos ámbitos en el personal a su cargo.	X	X

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 4 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	19	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>Departamento</b>	Asistente Administrativo
	<b>Código</b>	A - 002

<b>OTRAS COMPETENCIAS</b>			
Aptitudes / Capacidades Laborales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Tolerancia al estrés	La persona es capaz de desarrollar adecuadamente su trabajo aún en situaciones de alta presión.	X	
Integridad y Conducta Ética	La persona es capaz de resguardar la información de la Institución dentro y fuera de la misma.	X	
Comunicación Eficaz	La persona puede transmitir un mensaje de una manera clara y precisa.	X	X
Persistencia / Emprendimiento	La persona es capaz de enfrentar y asumir diferentes retos y desafíos laborales.	X	
Desarrollo (Personal / Profesional / Equipo de Trabajo)	La persona tiene la obligación de apoyar el crecimiento de estos ámbitos en el personal a su cargo.	X	X

<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Dimensiones de la Experiencia	Detalle
Experiencia en funciones de apoyo en trámites administrativos, labores de conserjería	2 años

<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Página del Manual</b>	Página 5 de 5
Fernanda Balarezo Rossy Bravo	Eco. Ana Espinosa Sarmiento	20	



ANEXO 3

DISEÑO DE TESIS.



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*Diseño de tesis*

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, PERIODO 2013-2014”**

**AUTORAS:**

**María Fernanda Balarezo Ortiz**

**Rosy Eliana Bravo Correa**

**ASESOR:**

***Economista Santiago Pozo Rodríguez***

***Cuenca, octubre de 2013***

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1 IMPORTANCIA DEL TEMA**

En la actualidad, dentro del mundo Globalizado y por tanto competitivo, toda empresa que quiera estar a la vanguardia del buen servicio y la excelencia de calidad requiere una guía que oriente al personal como debe actuar, efectuar sus tareas y el nivel de interacción entre departamentos las obligaciones y alcances de cada una de las tareas que le han sido asignadas, para ello es indispensable contar con una guía que documente las actividades y tareas de cada uno de los empleados; y se estandaricen los formatos de documentos para facilitar el desenvolvimientos de los mismo en su lugar de trabajo, fomente el trabajo en equipos, optimice recursos en búsqueda de eliminar los errores, las operaciones repetitivas, etc.

De ahí nace la necesidad de proponer el tema de “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS DE LA FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS. PERIODO 2013-2014”, cuya importancia del tema radica en que una vez conocidos e identificados los procesos que se utilizan en el Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca se realizará un diagnóstico de la situación inicial de la Dependencia en cuanto a las fortalezas y debilidades. Por lo tanto este es un estudio requerido por el Departamento de Postgrados, cuya finalidad es mejorar el funcionamiento de la Dependencia, en búsqueda de satisfacer las necesidades de sus estudiantes, cumpliendo con lo establecido en los procesos y formatos previamente definidos, que servirán como una guía para tomar decisiones oportunas y mejorar el servicio.

### **1.2 MOTIVACIÓN.**

Como estudiantes hemos adquirido las bases necesarias para poder realizar esta investigación, en donde al no existir un estudio similar en el Departamento de Postgrados, por ser un tema actual, este documento podrá servir de base para futuras investigaciones y sobre todo al implementarse servirá para facilitar el cumplimiento de tareas y mejorar el desempeño de todos los que laboran en el Departamento de Postgrados y el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, creando procesos que vinculen a estas dos dependencias y posterior a ello con la Institución Educativa, con Empresas e Instituciones Públicas y Privadas.

Así mismo, contar con el apoyo de la Directora del Centro de Postgrados, Eco. Ana Espinosa Sarmiento, todos los docentes-directores de los cursos de postgrado, y laborar en esta Dependencia, nos inspira realizar un tema de este tipo.

### **1.3 CONTACTOS INICIALES**

Nos acercamos al Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, para ver la disponibilidad de información para poder desarrollar un tema, donde conversamos con los Economistas Ana Espinosa y Carlos Jaramillo, Directora del Centro y Director de la Maestría en Administración Tributaria, la Ingeniera Ximena Peralta, Coordinadora Académica de la BA, quienes nos dieron la apertura y sugirieron algunos temas, los mismos que los analizamos y seleccionamos este tema y realizamos nuestra propuesta formal para la realización de esta tesis.

## **2. DELIMITACIÓN**

### **2.1 CONTENIDO**

Gestión basada en Procesos

### **2.2 CAMPO DE APLICACIÓN**

Procesos, actividades y tareas que se desarrollan en el Centro de Postgrados

### **2.3 ESPACIO**

Centro de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

### **2.4 PERIODO**

2013 - 2014

### **2.5 TÍTULO DE LA TESIS**

*“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS. PERIODO 2013-2014”*

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE TESIS**

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA**

Al no existir un manual de procesos o tareas en el Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, este proyecto será una base de información, en la que se puedan guiar los funcionarios de la dependencia a fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de los estudiantes, quedando como base para futuras tesis; Profesores para algún tipo de cátedra sobre gestión por procesos y en general para las personas a quienes les interese este tema.

Dentro de los requerimientos Constitucionales en el principio del Buen Vivir, así como de la SENECYT, para la evaluación y acreditación de la Universidad de Cuenca, está el crear o rediseñar un Sistema de Gestión Basado en Procesos que permita mejorar los servicios públicos, por lo tanto este estudio es necesario realizarlo durante este periodo con la finalidad de ponerlo en práctica a la brevedad posible.

#### **3.2 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

El tema se justifica institucionalmente por que la información que se obtenga ayudara a conocer e identificar de manera clara las actividades, funciones y procesos de cada trabajador, en búsqueda de establecer responsabilidades y agilizar las tareas dentro de la Dependencia.

Nuestra aspiración es que este tema sirva de fundamento, se logre implementar a nivel del Departamento de Postgrados y de forma gradual y expansiva se vaya instaurando en toda la Institución Educativa, logrando formar parte importante para conseguir la acreditación Institucional.

#### **3.3 IMPACTO SOCIAL**

Este estudio se realiza en busca de satisfacer las necesidades de los profesionales que acuden al Departamento de Postgrados para mejorar su calidad académica a fin de brindarles un óptimo servicio con calidad, calidez y rapidez necesaria.

#### **3.4 JUSTIFICACIÓN PERSONAL**

Disponemos de la capacidad y conocimiento académico en Administración de Empresas, para realizar esta investigación, la misma que la consideramos muy interesante y original; en donde al no existir estudios semejantes, se

convierte en un tema totalmente nuevo que nos motiva a ver los resultados que este genere.

De la misma forma los resultados que se obtengan de esta investigación nos permitirán profundizar y adquirir nuevos conocimientos respecto de los requerimientos del mercado en cuestión.

### **3.5 FACTIBILIDAD**

Para llevar a cabo el trabajo contamos con la información necesaria, facilitada por el Departamento de Postgrados y con los conocimientos requeridos para realizar este sistema de Gestión Basado en Procesos, y de esta manera llevar a buen término la investigación.

### **4. ORIGINALIDAD**

Buscando en los archivos de la Universidad de Cuenca y en otros establecimientos de Educación Superior del país, son escasas las iniciativas de estudio sobre la Gestión por Procesos y por la necesidad que tiene el Departamento de Postgrados para dar inicio a mejoramiento sistemáticos en las diversas actividades, tareas, y procesos que se desarrollan en esta dependencia, ya que permitirá conocer de manera específica las funciones a realizarse dentro de esta.

### **5. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Las 57 Universidades que actualmente integran el Sistema de Educación Superior del Ecuador, se encuentran inmersas en un nuevo proceso evaluatorio que comprende la acreditación institucional y la evaluación por carreras, procesos que quedaron establecidos en la Constitución de la República y para lo cual se creó el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), debido a esto, en los últimos años se viene desarrollado la preocupación por mejorar, agilizar y brindar un buen servicio con la denominada Gestión de Calidad, y en búsqueda de llegar a ese fin se han ido implementado planes propuestas para mejorar las actividades de los funcionarios que laboran dentro de los diferentes departamentos de las Instituciones Públicas en donde se enmarcan las Universidades Públicas; con ello se procura mejorar la calidad académica; la conciencia social crece cada día y se ve reflejada en un sinnúmero de requerimientos que las instituciones deben cumplir según ésta ley.

Mucho se ha hablado acerca del cambio que está viviendo la Educación Superior del País, sin embargo la mayoría de la población desconoce de qué se

trata este proceso, el objetivo principal de su aplicación, los parámetros que deben cumplir actualmente las universidades para asegurar la entrega de una educación de calidad y como los cambios implementados benefician a la sociedad.

Las normativas de evaluación académica son exigentes, las instituciones se han visto obligadas a realizar cambios continuos, que de cierta forma al adaptarse a estos cambios complican y atrasan la labor de los funcionarios, creando malestar y demora en los trámites de los estudiantes, sin embargo éste proceso, tiene como principal objetivo elevar los estándares y niveles de calidad de la educación que se imparte a los futuros profesionales del país, a través de la mejora continua de los elementos que componen el entorno del aprendizaje, que aseguren los logros óptimos de la educación.

Las actuales autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, conscientes de la inminente actuación del CEAACES dentro de los procesos inicio con los procesos para la acreditación, creando grupos de expertos para la revisión de mallas, apoyo institucional para nuevas investigaciones, solicito la participación de prometeos dentro de la Facultad, concienciación a los estudiantes de los cambios en cuanto a exámenes de ingreso y profesionalización; y este estudio pretende llegar al núcleo mismo de todo proceso que a veces se convierte en el cuello de botella de toda institución pública y privada, el personal administrativo, logrando que todos los funcionarios sientan satisfacción en brindar un buen servicio, estén prestos a ayudar y solventar problemas de los estudiantes, y comprender que la finalidad de laborar en esta institución es crear profesionales de alta calidad.

## **6. MARCO TEÓRICO**

### **1. SELECCIÓN DE CONCEPTOS ORDENADORES**

#### **QUÉ ES UN PROCESO**

Se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una Salida a un Destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (Recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso)

- El proceso tiene capacidad para transformar unas entradas en salidas.

ENTRADA ⇒ PROCESO ⇒ SALIDA

- El proceso está constituido por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario del mismo
- Las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos de la organización.
- Esta secuencia de actividades se puede esquematizar mediante un Diagrama de Flujo.
- Son los destinatarios del proceso, internos o externos a la organización, los que en función de sus expectativas con relación al mismo juzgarán la validez de lo que el proceso les hace llegar
- El proceso consume o utiliza recursos que pueden ser, entre otros, materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas y herramientas.
- Dos características esenciales de todo proceso son:

**Variabilidad del proceso.** Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo expresados a través de mediciones concretas. La variabilidad repercute en el destinatario del proceso, quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso. En todo proceso hay que trabajar para que los resultados estén dentro de los límites de variabilidad establecidos. Variabilidad fuera de límites supone rechazo de los resultados del proceso.

**Repetitividad del proceso** como clave para su mejora. Los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado. Esta característica de repetitividad permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo.

- A más repeticiones más experiencia.
- Merece la pena invertir tiempo en mejorar el proceso, ya que los resultados se van a multiplicar por el N° de veces que se repite el proceso

Al conjunto de actividades que, dentro de una organización, pretenden conseguir que las secuencias de actividades cumplan lo que esperan los destinatarios de las mismas y además sean mejoradas se le llama **GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS**.

## CÓMO SE DESCRIBE UN PROCESO

Para gestionar y mejorar un proceso es necesario, en primer lugar, describirlo adecuadamente. Los elementos que van a permitir describir el proceso son:

- a. Salida y flujo de salida del proceso: Salida concreta” es una unidad de resultado producida por el proceso. Es lo que “genera” el proceso. Debido al funcionamiento constante y repetitivo del proceso el resultado se pueden visualizar como un “flujo” constante (similar al agua que sale de un grifo).
- b. Destinatarios del flujo de salida: Es la persona o conjunto de personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso en forma de flujo de salida.
- c. Los intervinientes del proceso: Son las personas o grupos de personas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso.
- d. Secuencia de actividades del proceso: Es la descripción de las acciones que tienen que realizar los intervinientes para conseguir que al destinatario le llegue lo que se pretende que llegue.
- e. Recursos: Son todos aquellos elementos materiales o de información que el proceso consume o necesita utilizar para poder generar la salida.
- f. Indicadores: Son mediciones del funcionamiento de un proceso. Los indicadores pueden ser de eficacia, cuando miden lo bien o lo mal que un proceso cumple con las expectativas de los destinatarios del mismo.

Los indicadores de eficacia y los de eficiencia, se pueden aplicar al funcionamiento global del proceso. Estos son los indicadores de resultados del proceso y permiten medir las variaciones habituales que se producen en el proceso y también las acciones de mejora. Además de estos indicadores globales, se pueden establecer dentro del proceso, otros indicadores auxiliares que miden la eficacia o la eficiencia del funcionamiento de una parte del proceso.

La utilización simultánea de ambos tipos de indicadores, puede ser conveniente puesto que los indicadores globales dan información del funcionamiento global del proceso y los parciales dan información del funcionamiento de una parte del proceso. Para hacer ocurrir un proceso existen otro tipo de medidas, que reciben el nombre de especificaciones de proceso. Estas medidas no son indicadores puesto que no reflejan el funcionamiento del proceso sino mandatos relativos a la forma de hacer ocurrir el proceso y que por lo tanto son las causantes de ese funcionamiento.



## **CÓMO SE MEJORA UN PROCESO:**

### **1. Hacerlo ocurrir tal y como queremos que ocurra.**

Para poder mejorar un proceso primero hay que hacer lo ocurrir. Es decir hay que:

- Definir la forma de ejecutar del proceso. Definir un conjunto de pautas o de instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.
- Ejecutar las actividades del proceso. Según las instrucciones anteriormente establecidas
- Comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto (según las instrucciones).
- Garantizar que la próxima repetición del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones. ¿Qué desviaciones respecto a las instrucciones se han producido?, ¿Cómo se pueden evitar en próximas ocasiones?

Este ciclo de actividades garantiza que hay una “forma definida o estabilizada” de hacer las cosas y que efectivamente el proceso se ajusta a esta “forma estabilizada”

### **2. Mejorarlo una vez que lo hemos hecho ocurrir.**

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso sigue habiendo problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.) o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso) es necesario aplicar el ciclo de mejora.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la “forma en que queremos que ocurra “un proceso. Estas mejoras lógicamente se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso

La gestión según los principios de Calidad Total utiliza un sinnúmero de técnicas y herramientas para provocar la mejora de los procesos de la organización. Algunas son creativas y basadas en la imaginación, otras se basan en técnicas estadísticas o en metodologías concretas, pero todas tienen en común el propósito de mejorar los procesos sobre los que se aplican. Explicar todas estas técnicas queda fuera de las posibilidades de este texto y el lector puede recurrir a fuentes de información más especializadas. Para mejorar un proceso hay que aplicar el ciclo de mejora PDCA (Plan, Do, Check, Act):

- Planificar los objetivos de mejora para el mismo y la manera en que se van a alcanzar
- Ejecutar las actividades planificadas para la mejora del proceso.
- Comprobar la efectividad de las actividades de mejora.
- Actualizar la “nueva forma de hacer ocurrir el proceso” con las mejoras que hayan demostrado su efectividad

### 3. Tipos de mejora del proceso:

1. *Mejoras estructurales.* Se puede mejorar un proceso a base de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría de mejora entran por ejemplo:
  - La redefinición de destinatarios.
  - La redefinición de expectativas.
  - La redefinición de los resultados generados por el proceso.
  - La redefinición de los intervinientes.
  - La redefinición de la secuencia de actividades

Este tipo de mejoras son fundamentalmente conceptuales. Las herramientas y técnicas que se emplean para este tipo de mejoras son de tipo creativo o conceptual como por ejemplo, las Nuevas Herramientas para la Gestión de la Calidad, las Encuestas a Clientes, la Reingeniería, el Análisis del Valor, el QFD y otras.

2. *Mejoras en el funcionamiento.* Se puede mejorar la forma en que funciona un proceso intentando que sea más eficaz. Para este tipo de mejoras son útiles las Herramientas Clásicas de resolución de problemas, los Sistemas de Sugerencias, el Diseño de Experimentos y otras basadas en datos. Para este tipo de mejoras se pueden utilizar también las herramientas descritas para la mejora de la eficacia, complementadas con herramientas sencillas orientadas a la eliminación de despilfarros, como 5S o 5W1H.<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> (Gestión y Mejora de Procesos)

## CÓMO SE GESTIONA POR PROCESOS

Describir la organización como una red de procesos proporciona a la dirección de la organización una herramienta útil de gestión. La dirección gestiona su organización:

1. Estabilizando y desarrollando su concepto de organización (Misión, Visión y Valores): La dirección establece su concepto de cómo funciona la organización (macro proceso de la organización) y sobre éste, gestiona. Pero, ¿Cómo se crea ese concepto de organización que permite luego hacerla funcionar?:
  - 1.1 Por una parte es importante la realidad actual de la organización misma. ¿Cómo es ahora la organización?, ¿Quiénes son los clientes?, ¿Por qué nos compran?, ¿Quiénes nos hacen la competencia?, ¿Quiénes trabajamos en la organización?.
  - 1.2 Por otra parte es importante saber cómo debería ser la organización. La dirección debe mirar hacia el futuro y ser capaz de visualizar una situación deseada para la misma. La dirección debe definir:

*La Misión* de la organización. La definición de Misión está integrada por los siguientes elementos a los que se debe responder:

- Quiénes somos.
- Cuál es la razón de nuestra existencia (la Misión en sí).
- Con qué fin.
- Para quién lo hacemos.
- Cómo vamos a lograr esta misión.

*La Visión* de la organización. Se entiende por Visión el conjunto de afirmaciones que describen el tipo de organización que se desea ser en un futuro y que, por tanto, condiciona la clase de entidad que se ha de ser en la actualidad.

2. Definiendo su red de procesos en general y más en concreto sus procesos clave y prioritarios: La dirección debe definir cómo funciona la organización según lo que hace en este momento. Aun no se plantea si debería o no ser así.

*Cómo dibujar la red de procesos:*

- Identificar las grandes funciones en las que emplea la organización su tiempo
- Identificar lo que generan estas funciones cuando emplean su tiempo en hacer lo que tienen que hacer
- Identificar a quien le hacen llegar lo que generan esas funciones (Sea otra función de la organización, sea el cliente final)
- Dibujar el conjunto de las interrelaciones esenciales (Macro proceso).

*Qué son los procesos clave.*

Los procesos clave son aquellas secuencias de actividades que ocurren en el seno de la organización y que tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente de la organización o bien que consumen una parte importante de los recursos de la organización. Están relacionados con las declaraciones de Misión Visión de la organización.

*Cómo definir los procesos clave.*

Con el Macro proceso a la vista la dirección debe preguntarse:

- ¿Si el proceso de ..... funcionará mal condicionaría gravemente el que alguna expectativa clave de nuestros clientes se viera defraudada?.
- ¿El proceso de..... consume muchos de los recursos que tiene que poner en juego la organización?.

*Procesos prioritarios.*

Son procesos prioritarios aquellos procesos clave que o bien está funcionando mal o bien es necesario mejorar significativamente

3. Estableciendo mecanismos de medición (Sistema de indicadores): Frente a una gestión cualitativa que se basa en creencias (cómo la dirección cree que es la organización y cómo la dirección cree que debería ser la organización) se contraponen la gestión mediante datos. Un sistema de indicadores proporciona a la dirección datos concretos sobre cómo funciona la organización ahora y le permite fijar objetivos numéricos que pueden ser contrastados en el tiempo.

La dirección deja de hablar de deseos y pasa a gestionar de forma real su organización. Un sistema de indicadores consta de indicadores de resultados

y de indicadores de proceso para ello se propone la utilización de los siguientes grupos de indicadores de resultados:

1. Establecer algunos indicadores de Resultados Empresariales.
2. Establecer algunos indicadores de Satisfacción de los clientes finales.
3. Establecer algunos indicadores de Satisfacción del personal de la organización.
4. Establecer algunos indicadores de Impacto en la Sociedad
5. Estableciendo planes de actuación a largo, medio y corto plazo: Los datos proporcionados por el sistema de indicadores permiten conocer la situación actual a la dirección. En función de esta situación actual y de Misión, Visión y Valores que ha definido, puede establecer objetivos de futuro.<sup>3</sup>

### **IMPLANTACION DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

A continuación la dirección se deberá plantear que procesos inciden directamente en el indicador “plazo de entrega al cliente final” y marcar objetivos parciales para esos procesos. Para que en una organización se pueda implantar correctamente la gestión por procesos, la totalidad del grupo humano que la compone deberá invertir tiempo y esfuerzo en las siguientes áreas:

- 1. LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN.-** El equipo directivo se debe implicar directamente en la gestión desde la Calidad Total. (Ver Criterio 1. Liderazgo en el modelo de la EFQM) Es necesario que el personal de la organización perciba que:
  - Los directores en la organización conocen y dominan los temas relacionados con la gestión por y de procesos.
  - Se involucran en la formación del resto del personal. Conocen y actúan como modelo de los valores de la organización.
  - Se involucran activa y personalmente en equipos de mejora.
  - Destinan los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar las actividades de gestión por y de procesos

---

<sup>3</sup> (Antonio, 2010)

**2. PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS.-** La organización dispone entre otros de dos mecanismos que le permiten mejorar la participación de sus empleados.

- *Crear equipos de gestión de procesos.*

La dirección debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen. Si la dirección realmente cree en la Calidad Total y lidera el proceso de mejora continua en su organización, estos equipos deberían tener su lugar natural dentro de ésta, es decir, los equipos deberían tener un carácter estable, con miembros estables y funcionar dentro de horas de trabajo.

Que la dirección trate de trabajar la gestión Calidad Total con equipos de voluntarios y que se reúnen fuera de horas de trabajo demuestra a los empleados que la estrategia adoptada es poco importante. Si para un organización es por ejemplo importante desarrollar un plan para la exportación al mercado brasileño lo último que hará es pedir voluntarios para empezar a trabajar sobre este tema los sábados a la mañana

- *Reconocer a sus empleados.*

La dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados. Reconocer significa comunicar con los empleados y hacerles saber que en la organización se conoce y se aprecia su labor y su esfuerzo, significa aportar orgullo y autoestima a los empleados mostrándoles agradecimiento por sus esfuerzos. El reconocimiento es una poderosa fuerza que aporta a la organización:

- Ganas de pertenecer a la organización.
- Sentimiento de grupo.
- Ganas de trabajar y de esforzarse.
- Orgullo personal y grupal.
- La dirección debe ser capaz de crear los mecanismos necesarios que generen el reconocimiento:
- Premios individuales y de equipos.
- Presentaciones de los trabajos realizados por equipos.
- Reuniones frecuentes entre dirección y equipos.
- Etc.

**3. FORMACIÓN.-** El equipo de dirección debe en primer lugar formarse así mismo en todos los temas relacionados con la Calidad Total y Gestión por procesos y de procesos para después formar su propio equipo y trabajar directamente en estos temas. Posteriormente estará en condiciones de participar en la formación o de colaborar con otros equipos de nivel inferior. En general tanto los directivos como los empleados que trabajan en equipos de gestión de procesos deben formarse en:<sup>4</sup>

1. Funcionamiento en equipos.
2. Gestión de procesos y por procesos.
3. En herramientas y técnicas de mejora.

## **7.2 MARCO REFERENCIAL**

Este estudio tomará como referencia, los siguientes estudios:

- Sánchez Rojas Mayra Esther y Sumba Sumba, Tanya Esthela, **“Propuesta de un sistema de gestión por procesos para la dirección administrativa financiera de la empresa electro generadora del Austro Elecaustro”**
- GRUPO KAIZEN S.A. **“Gestión Basada en Procesos”**
- Sarmiento Tamayo Gloria Paola, **“Modelo Financiero por Procesos para la Subgerencia Financiera de ETAPA EP.”**
- Carrasco Marx y Naula Carmen **“Gestión por Procesos en la Empresas de Servicios Públicos, Gestión de Proyectos: Caso ETAPA”**

## **8. PROBLEMATIZACIÓN**

### **8.1 LISTADO DE PROBLEMAS**

#### **8.1.1 Problema central**

La aplicación de normativas y reglamentos vigentes emitidos tanto a nivel de Educación como Gubernamentales, exigen a las Universidades su acreditación en donde se incluyan avances no solo de tipo tecnológico sino de manejo institucional, ahí surge el problema central de esta investigación, La inexistencia

---

<sup>4</sup> [www.euskalit.net](http://www.euskalit.net)

de un manual de procesos dentro del Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

### **8.1.2 Problema complementario 1**

- Concentración de actividades, funciones y responsabilidades en la secretaria del Departamento, por la falta de un manual que sea conocido por todos los funcionarios.

### **8.1.3 Problema complementario 2**

- Poca interacción y colaboración entre los funcionarios de la Facultad y la secretaria de postgrados.

## **9. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

“Diseñar un sistema de Gestión basado en procesos para el Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas período 2013 - 2014”

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar el Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en función a lo requerido por un sistema basado en procesos, con la finalidad de mejorar la atención a los estudiantes de los cursos de cuarto nivel.
- Conocer las fortalezas y debilidades en actividades y procesos del Departamento de Postgrados
- Identificar las necesidades de capacitación para el personal que labora en el Departamento de Postgrados de la Facultad.
- Establecer los parámetros e índices para el control de cumplimiento de funciones y responsabilidades.

## **10. METODOLOGÍA**

El trabajo se realizara de acuerdo a las etapas que se necesita seguir para comprender el Sistema de Gestión, recopilando la información mediante las técnicas establecidas, procesando y analizando la información de manera conjunta.



### **ETAPA I**

Se dará a conocer el tema de investigación al departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, se realizara entrevistas con los funcionarios que laboran dentro de la dependencia para recolectar toda la información tanto de la entrevista como documentos requeridos para el desarrollo de la investigación, y así, se procesara y analizara la información, siendo el resultado los antecedentes históricos a utilizarse.

### **ETAPA II**

Para elaborar el diseño del Sistema de Gestión, se realizaran grupos focales conjunto con los funcionarios y personas directamente relacionadas con la dependencia, para lo cual se utilizaran técnicas de investigación que permitirán hacer un análisis óptimo para realizar un adecuado y útil diseño del Sistema.

### **ETAPA III**

Para la realización de la investigación contaremos con programas informáticos como Office 2010: Microsoft Excel y Microsoft Word, que permitan desarrollar el tema, realizar cambios pertinentes y agilizar la investigación.

## **9 ESQUEMA TENTATIVO**

### **CAPITULO 1. GENERALIDADES**

1. Historia del Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca
  - 1.1.1. Misión
  - 1.1.2. Visión
  - 1.1.3. Valores
  - 1.1.4. Objetivos
  - 1.1.5. Estructura Orgánica y Funcional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca
  - 1.1.6. Niveles Jerárquicos
  - 1.1.7. DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIIVAS
  - 1.1.8. Estructura
  - 1.1.9. Funciones Principales del Centro de Postgrados
  - 1.1.10. Diagnóstico del Departamento

## **CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO: GESTIÓN POR PROCESOS**

2.1 Antecedentes

2.2 Conceptos de la Teoría de Gestión por Procesos

2.3 Enfoque y Gestión por procesos

2.4 Gestión

2.5 Proceso

2.5.1 Elementos de un proceso

2.6 Sistema de Gestión

2.6.1 Sistema de Gestión por proceso

2.7 Principios de la Gerencia por procesos

2.8 Ventajas de la aplicación de un sistema de gestión por procesos

2.9 Metodologías, modelos o procedimientos para la introducción del enfoque por proceso

2.9.1 La identificación y determinación de la secuencia por procesos

2.9.2 La descripción de cada uno de los procesos

2.9.3 El seguimiento y medición para conocer los resultados obtenidos

2.9.4 Mejora de los procesos

2.10 Herramientas y técnicas

## **CAPITULO 3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS DE LA FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS. PERIODO 2013-2014**

3.1 Introducción

3.2 Identificación de los procesos y su interacción y su clasificación del Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

3.3 Representación Gráfica de la estructura de los procesos del Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

- 3.4 Descripción de cada uno de los procesos del Departamento de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
- 3.5 Levantamiento de actividades del procesos
- 3.6 Descripción de las características de proceso
- 3.7 Descripción de cada uno de los procesos en el Departamento de Postgrados
- 3.8 Seguimiento y medición de los procesos (indicadores)
- 3.9 Determinación de los indicadores del proceso
- 3.10 Control de los procesos
- 3.11 Determinación de indicadores y control de los procesos en el Departamento de Postgrados
- 3.12 Mejora de los procesos
- 3.13 Planificación de la mejora

#### **CAPITULO 4. GESTIÓN DE MEJORA DE PROCESOS**

- 4.1 Ejecución del plan de mejora

#### **CONCLUSIONES**

#### **RECOMENDACIONES**

#### **BIBLIOGRAFIA**

#### **ANEXOS**



11.-CRONOGRAMA DE TRABAJO																			
TIEMPO EN SEMANAS	SEPTIEMBRE			OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
ACTIVIDADES	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del Tema	█																		
Aprobación del Tema		█																	
Presentación de diseño				█															
Aprobación del diseño				█	█														
Etapa 1: Recolección y procesamiento de la información					█	█													
Herramientas de recolección.						█													
Codificación de los datos							█												
Diseño de la presentación de datos								█	█										
Etapa 2: Análisis y propuesta									█	█									
Diseño de análisis de datos recolectados										█	█								
Lectura e interpretación de la información											█	█							
Análisis cuantitativo y cualitativo de la información											█	█	█						
Revisión													█	█	█				
Evaluación														█	█	█			
Etapa 3: Redacción del texto de tesis															█	█	█		
Texto Preliminar																█	█	█	
Revisión del Texto																	█	█	█
Redacción del Texto																		█	█
Elaboración del texto definitivo																			█





## Bibliografía

**Alejandro MEDINA** *GESTION POR PROCESOS Y CREACION DE VALOR PUBLICO: Un enfoque Analítico.* Santo Domingo R.D., INTC, 2005.

**Antonio PEREZ Jose** *GESTION POR PROCESOS.* Espana, esic, 2010.

*Gestion y Mejora de Procesos.*

**FUNDACION VASCA PARA LA EXCELENCIA EUSKALIT** folleto No. 5.

**Hernando MUNOZ GONZALES** *Gerencia de Operaciones y Logística.* 2005.

**MAYNARD** *Manual de Ingeniero Industrial.* Mexico, Mc Graw-Hill, 2001.

## Trabajos citados

**CARMEN NAULA, MARX CARRASCO** *GESTION POR PROCESOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS PUBLICOS, GESTION DE PROYECTOS CASO: ETAPA.*

**SANCHEZ ROJAS MAYRA ESTHELA; SUMBA SUMBA TANYA ESTHER** *PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PARA LA DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA EMPRESA ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO ELECAUSTRO S.A. 2013.*

**SARMIENTO TAMAYO GLORIA PAOLA** *MODELO FINANCIERO POR PROCESOS PARA LA SUBGERENCIA FINANCIERA DE ETAPA EP. 2010.*

## Páginas Web

- GRUPO KAISEN: Gestión Basada en Procesos, San José Costa Rica. [http://www.grupokaizen.com/sig/Gestion\\_basada\\_en\\_procesos.pdf](http://www.grupokaizen.com/sig/Gestion_basada_en_procesos.pdf)
- <http://www.desdemitrinchera.com/2012/11/29/procesos-de-cambio-para-asegurar-la-calidad-en-la-educacion-superior-del-ecuador/>
- [www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf](http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf)
- [www.ucuenca.edu.ec](http://www.ucuenca.edu.ec)

### Referencias Bibliográficas:

[https://66b93012-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/ivangarciasanchez90/objetivos/gestion-tema-7/3o/Captura.PNG?attachauth=ANoY7cpCRPeL\\_kd9c5SZoj59FhCA\\_SE0mWQu1R5GGMhB14oU9h\\_nXdLrfCslzblGS60RlzvCDIxQ4D11UPKFLC0BGvQDGd3qZk8W2IYfaBcqDQncZYC07Ooxc2\\_DQ1fMe1\\_tmaz0KCXXIBUyKKORJpA6SvWSqh\\_CDDnQPpcm0h2N34qkg2WVZBucdMboxqAonejWNsoSfvY4d55jLwOd8HG6gBm1oLlj1zueleoY7m5l5\\_txSjec-R1slrdXSVHk5NIQpA2PIMC&attredirects=0](https://66b93012-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/ivangarciasanchez90/objetivos/gestion-tema-7/3o/Captura.PNG?attachauth=ANoY7cpCRPeL_kd9c5SZoj59FhCA_SE0mWQu1R5GGMhB14oU9h_nXdLrfCslzblGS60RlzvCDIxQ4D11UPKFLC0BGvQDGd3qZk8W2IYfaBcqDQncZYC07Ooxc2_DQ1fMe1_tmaz0KCXXIBUyKKORJpA6SvWSqh_CDDnQPpcm0h2N34qkg2WVZBucdMboxqAonejWNsoSfvY4d55jLwOd8HG6gBm1oLlj1zueleoY7m5l5_txSjec-R1slrdXSVHk5NIQpA2PIMC&attredirects=0)

Gerencia de procesos. Hernando Mariño Navarrete, Editor Alfaomega: 2001.

<http://www.redalyc.org/pdf/1814/181414861002.pdf>

<http://www.eqmed.com/ventajas-de-implantar-un-sistema-de-gestion-por-procesos/>

### Bibliografía:

<http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

<http://www.implementacionsig.com/index.php/23-noticiac/28-que-es-un-sistema-de-gestion>

Guía para una Gestión basada en Procesos. Centro de Andaluz para la Excelencia de una Calidad, 2009. Jaime Beltrán Sanz.

La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008. Juan Carlos Vergara Schmalbach, Tomas José Fontalvo Herrera, Juan Carlos Vergara Schmalbac, 2010

Sistema de Gestión. Francisco Ogalla Segura, Editorial Díaz de Santos, 2005.

Guía para una Gestión basada en procesos, Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor, Editorial IAT, 2009.

<http://veloz-informacioncontable.com/blog-3/la-importancia-de-los-sistemas-de-gestion.html>

<http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>

<http://books.google.com.ec/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA70&dq=que+es+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ei=-I3zUqPcC8zMkAejyYC4Ag&ved=0CFkQ6AEwCQ#v=onepage&q=que%20es%20gestion%20por%20procesos&f=true>



[http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo\\_2.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf)

<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pf>