

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

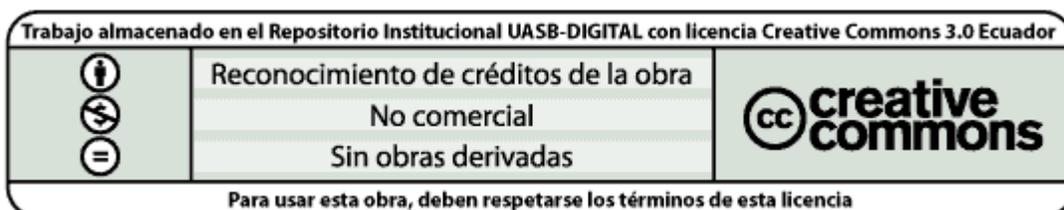
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Gestión de Procesos aplicada a Instituciones de Educación Superior caso:
Universidad de Las Américas (UDLA), Área de Registro Curricular, en el
período 2011.**

David Santiago Cajamarca Brito

2012



Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

David Santiago Cajamarca Brito

25 de noviembre de 2012

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Gestión de Procesos aplicada a Instituciones de Educación Superior caso:
Universidad de Las Américas (UDLA), Área de Registro Curricular, en el
período 2011.**

David Santiago Cajamarca Brito

Tutora: Elizabeth Pérez

Quito - Ecuador

2012

ABSTRACT

El presente trabajo analiza los conceptos básicos de la Gestión por Procesos, sus procedimientos, flujos e interrelaciones, así como su aplicación y beneficios en el Área de Registro Curricular de la UDLA. En él se describe la metodología destinada a la estructura, organización y determinación de los procesos para la resolución de problemas, concentrando la atención en el resultado de cada uno de los procesos, permitiendo así, el desarrollo de una cultura de calidad y mejora continua.

La metodología desarrollada se basa en dos modelos de Gestión por Procesos, el modelo ISO y el EFQM. El modelo desarrollado inicia con la identificación de la cadena de valor, en la cual se establecen los procesos claves y de apoyo, identificando de manera secuencial los cuatro niveles de procesos, que son: el macro proceso, proceso, subproceso y el procedimiento, desencadenando en el aplicación de las diferentes fases de identificación, análisis, documentación y mejoramiento continuo, definiendo de manera clara las tareas y los responsables asignados de su ejecución. Además se definen los indicadores que permiten realizar el seguimiento y control de cada proceso, en busca de eficiencia y eficacia en la gestión.

Los resultados obtenidos a través de una prueba piloto aplicada al subproceso de evaluación docente, ha permitido identificar, entender y ejecutar cada tarea de manera correcta y fluida, eliminado tiempos muertos y agregando valor al producto y servicio. Midiendo de esta manera la verdadera contribución de la aplicación a la productividad, eficiencia del subproceso y satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos del Área de Registro Curricular.

Contenido

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	10
1.1 Cambios organizacionales.....	10
1.2 Los Modelos de Gestión y el enfoque basado en procesos	10
1.2.1 Enfoque basado en procesos – Modelo de Gestión ISO	11
1.2.2 Enfoque basado en procesos – Modelo de Gestión European Foundation for Quality Management (EFQM)	12
1.3 Gestión por procesos	14
1.3.1 La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva	16
1.3.1.1 Ventajas de la Cadena de Valor	17
1.3.2 Clasificación y diseño de los procesos.....	18
1.3.3 Documentación de los procesos	18
1.3.4 Diagramación de los procesos	19
1.3.5 Implementación de los procesos.....	20
1.3.6 Sistema de medición de los procesos.....	21
1.3.6.1 Indicadores de Gestión.....	22
1.3.6.2 Tipos de indicadores de gestión	22
1.3.6.3 Procedimiento de implantación de indicadores de gestión	23
CAPITULO II: ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA UDLA Y ANTECEDENTES DEL MODELO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE REGISTRO CURRICULAR.....	24
2.1 Análisis Institucional	24
2.1.1 Reseña Histórica de la Universidad de Las Américas.....	24
2.1.2 Misión de la Universidad de Las Américas:.....	24
2.1.3 Visión de la Universidad de Las Américas:	24
2.1.4 Valores de la Universidad de Las Américas:.....	25
2.1.5 Aspectos Competitivos de la Universidad de Las Américas.....	25
2.1.6 Producto de la Universidad de Las Américas	26
2.1.7 Clientes de la Universidad de Las Américas.....	26
2.1.8 Estructura Organizacional: Organigrama del área académica de la Universidad de Las Américas	26
2.2 Diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Área de Registro Curricular.....	28
2.2.1 Análisis general del servicio en el Área de Registro Curricular	32

2.2.2	Análisis de los problemas en las actividades identificadas en el Área de Registro Curricular	33
2.2.3	Síntesis General de los problemas identificados.....	41
CAPÍTULO III: REDACCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO – PROPUESTA DE MEJORAMIENTO		43
3.1	Cadena de valor de la Universidad de Las Américas	43
3.1.1	Descripción de los Macroprocesos académicos.....	44
3.1.1.1	Innovación y Desarrollo Académico	44
3.1.1.2	Enrollment - Admisión.....	45
3.1.1.3	Academia	45
3.1.1.4	Vida Universitaria	45
3.2	Organigrama de la Dirección de Coordinación Docente	46
3.2.1	Funciones Generales	47
3.3	Descripción del macroproceso, procesos y subprocesos identificados para el Área de Registro Curricular.....	49
3.3.1	Descripción del macroproceso Academia	50
3.3.2	Descripción de los procesos del macroproceso Academia	50
3.3.3	Descripción de los subprocesos del macroproceso Academia.....	50
3.4	Diseño y documentación de los subprocesos	53
CAPÍTULO IV: PLAN PILOTO DEL SUBPROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE EN EL CUARTO TRIMESTRE O BLOQUE D DEL PERÍODO 2011, DEL RÉGIMEN DE TECNOLOGÍA.....		54
4.1	Guía para la implementación de la prueba piloto, para la aplicación del subproceso de Evaluación Docente de Registro Curricular, en la Universidad de Las Américas.....	54
4.1.1	Contenido del procedimiento	54
4.1.2	Descripción de antecedentes de la gestión del subproceso.....	54
4.1.3	Delimitación de la prueba piloto	55
4.1.4	Formulación del objetivo de la prueba piloto.....	56
4.1.5	Definición de las fases de la prueba piloto:	56
4.1.6	Organización de la prueba piloto.....	57
4.1.7	Cronograma de actividades de la prueba piloto – Desarrollo del trabajo de campo	57
4.2	Desarrollo del trabajo de campo.....	58
4.2.1	Análisis de la situación actual.....	58
4.2.1.1	Problemas detectados en la Evaluación Docente.....	58
4.2.1.2	Representatividad de la Evaluación Docente:	60

4.2.1.3 Diagrama de flujo y características del subproceso antes de la mejora	61
4.2.2 Desarrollo del modelo del subproceso - Propuesta de mejoramiento	62
4.2.2.1 Esquema del subproceso de evaluación docente.....	63
4.2.2.2 Diagrama de flujo para el subproceso de Evaluación Docente	65
4.2.2.3 Esquema general del subproceso para el Departamento de Sistemas	66
4.2.2.4 Centro de operaciones para la tabulación de información	66
4.2.2.5 Análisis Costo-Beneficio de la adquisición del escáner y software.....	67
4.2.2.6 Formularios para el subproceso de Evaluación Docente	69
4.2.3 Implementación de la Prueba Piloto y consolidación de la Gestión por Procesos	72
4.2.3.1 Logística y comunicación del subproceso de Evaluación Docente.....	72
4.2.3.2 Sistema de reportes e indicadores de gestión de Evaluación Docente	77
4.2.3.2.1 Reporte específico diseñado para los docentes	77
4.2.3.2.2 Reportes gerenciales diseñados para el Vicerrector, Directores y Coordinadores de carrera.....	79
4.2.3.3 Conclusiones y acciones tomadas con los resultados de la Evaluación al Docente	82
4.2.3.4 Indicadores del subproceso	83
4.2.3.5 Primera Auditoría.....	87
4.2.3.6 Resultados finales de la aplicación de la prueba piloto del subproceso de Evaluación Docente	88
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1 Conclusiones	90
5.2 Recomendaciones	93
6. BIBLIOGRAFÍA	95
7. ANEXOS	96

Índice de Gráficos

Gráfico Nro.	Título del Gráfico	Página
Gráfico 1	Modelo de Gestión basado en Proceso - ISO	11
Gráfico 2	Modelo europeo de Calidad en procesos	13
Gráfico 3	Cadena de Valor Genérica de Michael Porter	17
Gráfico 4	Simbología de diagramas de flujo	20
Gráfico 5	Organigrama de las Áreas Académicas de la UDLA	27
Gráfico 6	Cálculo del tamaño de la muestra para las encuestas de satisfacción	30
Gráfico 7	Organigrama de la Dirección de Coordinación Docente	32
Gráfico 8	Resultados del estudio de satisfacción en Registro Curricular	32
Gráfico 9	Porcentaje de contratos entregados a docentes en el segundo semestre de 2011	34
Gráfico 10	Cantidad de sesiones recuperadas y no recuperadas por los docentes	35
Gráfico 11	Porcentaje de estudiantes con becas y descuentos	36
Gráfico 12	Resultado del estudio satisfacción en movimientos académicos	37
Gráfico 13	Cantidad de solicitudes vs quejas realizadas en registro curricular	38
Gráfico 14	Porcentaje de quejas frecuentes en la entrega de solicitudes	38
Gráfico 15	Cantidad de graduados en los últimos 5 años	39
Gráfico 16	Resultado del estudio de satisfacción en la actividad de titulación	40
Gráfico 17	Niveles jerárquicos de la Cadena de Valor	43
Gráfico 18	Cadena de Valor de la Universidad de Las Américas	44
Gráfico 19	Organigrama propuesto para la Dirección de Coordinación Docente - Área de Registro Curricular	46
Gráfico 20	Macro proceso, procesos y subprocesos de Registro Curricular	49
Gráfico 21	Formulación del objetivo de la prueba piloto del subproceso de Evaluación Docente	56
Gráfico 22	Fases de la prueba piloto del subproceso de Evaluación Docente	56
Gráfico 23	Organización de la prueba piloto del subproceso de Evaluación Docente	57
Gráfico 24	Cronograma de actividades de la prueba piloto del subproceso de Evaluación Docente	57
Gráfico 25	Porcentaje de desperdicio en evaluaciones impresas	59
Gráfico 26	Porcentaje de desperdicio en los últimos 3 bloques	59
Gráfico 27	Matriz de representatividad de evaluaciones en estudiantes y cursos	60
Gráfico 28	Histograma de representatividad de evaluaciones en estudiantes y cursos	60
Gráfico 29	Diagrama de flujo del subproceso de Evaluación Docente antes de la mejora	61
Gráfico 30	Esquema para el subproceso de Evaluación Docente	64
Gráfico 31	Diagrama de flujo para el subproceso de Evaluación Docente	65
Gráfico 32	Esquema general del subproceso para el Área de Sistemas	66
Gráfico 33	Centro de operaciones para la tabulación de información	67
Gráfico 34	Características del escáner	67
Gráfico 35	Análisis de flujo de efectivo en la inversión del escáner	68
Gráfico 36	Formulario de la Evaluación Docente que llena el estudiante	70

Gráfico Nro.	Título del Gráfico	Página
Gráfico 37	Formulario de la Evaluación Docente que llena el Coordinador	71
Gráfico 38	Formulario de la Evaluación Docente que llena el Profesor	72
Gráfico 39	Programación de cursos para Evaluación Docente	73
Gráfico 40	Base de datos de los cursos a evaluar	73
Gráfico 41	Portal Web de Evaluación Docente	74
Gráfico 42	Portal en la carpeta on-line de Evaluación Docente	74
Gráfico 43	Afiches de Evaluación Docente	75
Gráfico 44	Roll ups de Evaluación Docente	75
Gráfico 45	Estudiantes y docentes en el subproceso de Evaluación Docente	76
Gráfico 46	Tabulación de información	76
Gráfico 47	Pantalla y base de datos de los resultados tabulados	77
Gráfico 48	Documentación del indicador de calificación docente	78
Gráfico 49	Reporte de Evaluación Docente para consulta de profesores	79
Gráfico 50	Cursos evaluados por rango de calificación	80
Gráfico 51	Comparación en la evaluación de los 3 últimos bloques	81
Gráfico 52	Indicadores de Evaluación Docente por Áreas Académicas	81
Gráfico 53	Indicadores de Evaluación Docente: Profesores nuevos vs antiguos	82
Gráfico 54	Documentación del Indicador de tiempo del Subproceso de Evaluación Docente	83
Gráfico 55	Documentación del Indicador de representatividad de estudiantes del Subproceso de Evaluación Docente	84
Gráfico 56	Documentación del Indicador de Representatividad de cursos del Subproceso de Evaluación Docente	84
Gráfico 57	Representatividad de estudiantes y cursos del Subproceso de Evaluación Docente	85
Gráfico 58	Documentación del Indicador de desperdicio del Subproceso de Evaluación Docente	86
Gráfico 59	Desperdicio de hojas en la evaluación al Bloque D de Tecnología en el período 2011	86
Gráfico 60	Porcentaje de desperdicio de los últimos 4 bloques de evaluación docente en el régimen de tecnología	87
Gráfico 61	Primera auditoría al subproceso de Evaluación Docente	87

INTRODUCCIÓN

Las exigencias provenientes de las revoluciones tecnológicas, administrativas y educativas, impactan directamente en el quehacer de las Instituciones de Educación Superior, por lo que la Universidad de Las Américas debe enfrentar nuevos desafíos para lograr mejores niveles de calidad en su servicio. En vista de ello se ha desarrollado un modelo de Gestión por Procesos para Registro Curricular, el cual busca facilitar la gestión y el flujo de trabajo, permitiéndole enfocarse de manera eficiente al cumplimiento de los objetivos del Área, alineados directamente a los objetivos Institucionales.

Los modelos de gestión de procesos que se han tomado como referencia en este trabajo son: el Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión EFQM - European Foundation for Quality Management y por otro lado, el modelo de ISO 9001/2000, los cuales establecen un sistema de aseguramiento de la gestión, con una descripción detallada de los procesos, procedimientos, diagramas, instrucciones de trabajo, documentos y registros. Los modelos han servido como referencia, sin embargo el modelo planteado para Registro Curricular se ha desarrollado en base al contexto de la Institución, orientado a los requerimientos de los directivos y demás personas involucradas en el Área de Registro Curricular.

El Modelo de Gestión por Procesos orienta sus esfuerzos hacia la satisfacción de los clientes de Registro Curricular, principalmente de los estudiantes y docentes. Cumpliendo de esta manera con los requerimientos institucionales en parámetros de calidad y exigencia académica, generando la información necesaria para el seguimiento y control de sus procesos y facilitando la toma de decisiones a las autoridades del Área de Registro Curricular.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Cambios organizacionales

Los cambios que se han presentado en los últimos años son a todo nivel, en organización, tecnología, educación, calidad, etc., cambios que han permitido a las organizaciones ser más competitivas y productivas. Una herramienta primordial para conseguir cualquier objetivo de mejora es la Gestión por Procesos, la cual permite lograr que los procesos estén relacionados y aplicados de manera correcta, es decir, gestionar la organización de manera sistematizada y con calidad.

En el campo empresarial se han desarrollado distintas herramientas y modelos de gestión con el fin de ser más competitivos y productivos; así por ejemplo: Círculos de Calidad, Calidad Total, Just in time, Gestión por Procesos, etc. Gran parte de estas herramientas se han convertido en una necesidad para las organizaciones, con la finalidad de mejorar y tener factores de diferenciación frente a la competencia, perfeccionando sus procesos y ser más competitivos en un mercado más exigente, pues es indiscutible que para ser el mejor hay que empezar adaptándose al entorno.

1.2 Los Modelos de Gestión y el enfoque basado en procesos

Las empresas deben gestionar sus actividades y recursos orientados a cumplir sus objetivos, por esto es necesario adoptar herramientas y metodologías que ayuden y faciliten la consecución de resultados, utilizando modelos o normas de referencia que permitan establecer, documentar y mantener sistemas adecuados de gestión.

Para el diseño del modelo de gestión del Área de Registro Curricular se analizan dos modelos basados en procesos, los cuales sirvan de referencia para el desarrollo del trabajo. A continuación se describen los dos modelos de gestión.

1.2.1 Enfoque basado en procesos – Modelo de Gestión ISO

El Modelo de Gestión – ISO es un: “*Modelo para establecer las políticas, objetivos y cumplirlos*”. La ISO sostiene que “*un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso*” y ¿Qué es un proceso? “*es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”¹.

El siguiente modelo de gestión diseñado por ISO permite a una organización centrarse en la satisfacción de los clientes, gestionando recursos, controlando y midiendo actividades y mejorando continuamente en cada uno de sus procesos.



Gráfico 1: Modelo de Gestión basado en Proceso - ISO
Elaborado por: ISO 9001-2000

¹ Sistema de Gestión por Procesos basado en el modelo ISO 9001-2000

1.2.2 Enfoque basado en procesos – Modelo de Gestión European Foundation for Quality Management (EFQM)

El Sistema de Gestión – EFQM es un: *“Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realice todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos”*²

Los parámetros fundamentales del modelo son:

- *Orientación hacia los resultados y clientes.*
- *Constancia en los objetivos.*
- *Gestión por procesos y hechos.*
- *Desarrollo personal, implicación, aprendizaje, innovación y mejora continua.*
- *Desarrollo de alianzas y responsabilidad Social.*

Según el modelo EFQM la gestión por procesos permite a las organizaciones *“actuar de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable...”*³. EFQM define un proceso como: *“secuencia de actividades que va añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”*

² Sistema de Gestión basado en el modelo la European Foundation for Quality Management - EFQM

³ Sistema de Gestión basado en el modelo la European Foundation for Quality Management - EFQM

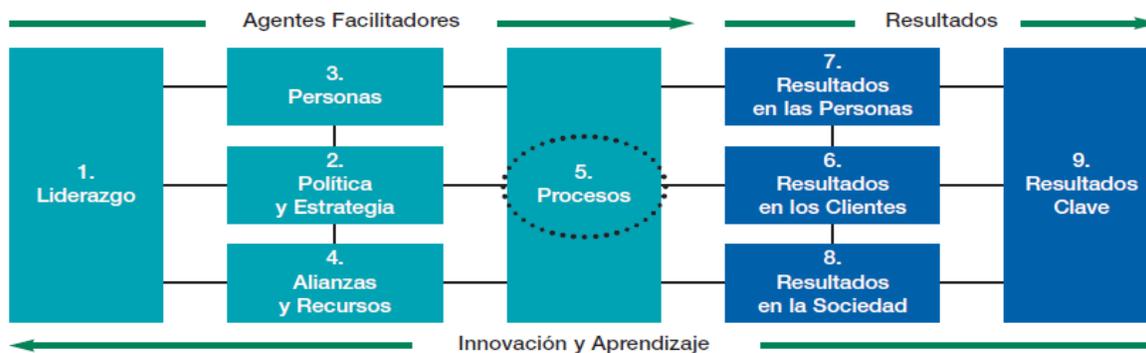


Gráfico 2: Modelo europeo de Calidad en procesos
Elaborado por: EFQM

Este modelo permite determinar que a través de la innovación y aprendizaje se deben potenciar a los agentes facilitadores, basados en la gestión por procesos, el cual se convierte en un nexo entre las entradas y salidas del modelo, siempre en busca de la mejora de resultados de las personas, clientes y sociedad en general.

En conclusión, estos dos modelos ayudan a una organización a establecer metodologías, responsabilidades, recursos, actividades, etc., que le permitan una gestión orientada a la obtención de resultados con calidad. Además permiten determinar que un enfoque basado en procesos va encaminado a la satisfacción del cliente, con procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, obteniendo mejores resultados y con la optimización al máximo de sus recursos. Por estas razones se puede resumir a los dos modelos en cuatro pasos fundamentales:

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

1.3 Gestión por procesos

Un proceso es *“el conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”⁴*.

Las organizaciones para ser más eficientes y eficaces deben mantener una interrelación entre sus tareas, actividades y procesos en general, generando fluidez en los mismos y manteniendo un control permanente en cada uno de ellos. El perfeccionamiento de cada actividad por separado disminuye la efectividad en la totalidad de los procesos, y para que cualquier organización funcione como un todo, los componentes deben cooperar unos con otros.

Gestionar por procesos busca garantizar los resultados esperados versus los objetivos trazados, a través del monitoreo continuo del proceso y con sus respectivos indicadores de gestión. Los indicadores deben enfocarse en términos de calidad, optimización de recursos, reducción de costos, mejoramiento en el servicio, seguridad y disminución de riesgos, teniendo como principal objetivo mantener y mejorar la satisfacción de los clientes.

“La Gestión por Procesos, es una forma de gestionar toda la organización a través de procesos, apuntando a lograr la productividad y competitividad, por medio

⁴ Agudelo Luis y Escobar Jorge, *“Gestión por Procesos”*, 2010, p. 29.

del desarrollo y satisfacción de los integrantes de la organización, con el fin de mejorar su conocimiento y competencia para el desempeño.”⁵

Cuando las organizaciones cumplen con los objetivos trazado en su gestión, están cumpliendo con las expectativas del cliente y sus necesidades, siendo de esta manera rentables y sostenibles en el tiempo. De acuerdo a Agudelo y Escobar en su libro “*Gestión por procesos*”, la gerencia por procesos se caracteriza, entre otros por:

- *Eliminar las causas fundamentales de los problemas y el trabajo innecesario.*
- *Mantener los niveles alcanzados y mejorarlos.*
- *Que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro.*

Otras características de la Gestión por Procesos, que le confieren diferenciación de otras estrategias, son las siguientes:

- **Identificación y documentación:** Por lo general en las organizaciones los procesos no están identificados y documentados. La Gestión por Procesos permite que los procesos puedan identificarse de manera interrelacionada entre los distintos departamentos y estén debidamente documentados.
- **Definición de objetivos:** Es importante definir los objetivos en términos del cliente y orientar los procesos hacia él.
- **Especificación de responsables de los procesos:** Existe un propietario o dueño del proceso, quien es nombrado como el encargado de garantizar que el proceso sea efectivo y eficiente.

⁵ Agudelo Luis y Escobar Jorge, “*Gestión por Procesos*”, 2010, p. 19

- **Reducción de etapas y tiempos:** Al desarrollar la gestión por procesos se incide en los tiempos y en la reducción de etapas, de manera que el tiempo total sea más efectivo, se pueda suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido:** La gestión por procesos rescata únicamente las actividades estrictamente necesarias y que agregan valor en el alcance de resultados.

1.3.1 La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva

La cadena de valor permite desagregar a la organización en actividades interrelacionadas entre sí, actividades que generan y no valor en la organización, siendo ésta un reflejo de su historia y de su enfoque para implementar estrategias. Esto puede apreciarse en el siguiente gráfico número 3, donde se observa una cadena de valor genérica, según Michael Porter.

Las actividades de valor son aquellas actividades por medio de las cuales la organización crea un producto o servicio para satisfacción de sus clientes, pudiendo ser estas actividades primarias y actividades de apoyo.

- **Actividades primarias:** Están directamente relacionadas con la creación y distribución del producto. Las actividades primarias se subdividen en cinco categorías genéricas:

- **Actividades secundarias o de apoyo:** Estas actividades sirven de sustento a las actividades primarias, y apoyo entre sí. Pueden dividirse en cuatro categorías genéricas:

En el siguiente gráfico se puede observar la cadena de valor genérica que propone Michael Porter, en la cual se describen las actividades de apoyo y las actividades primarias:

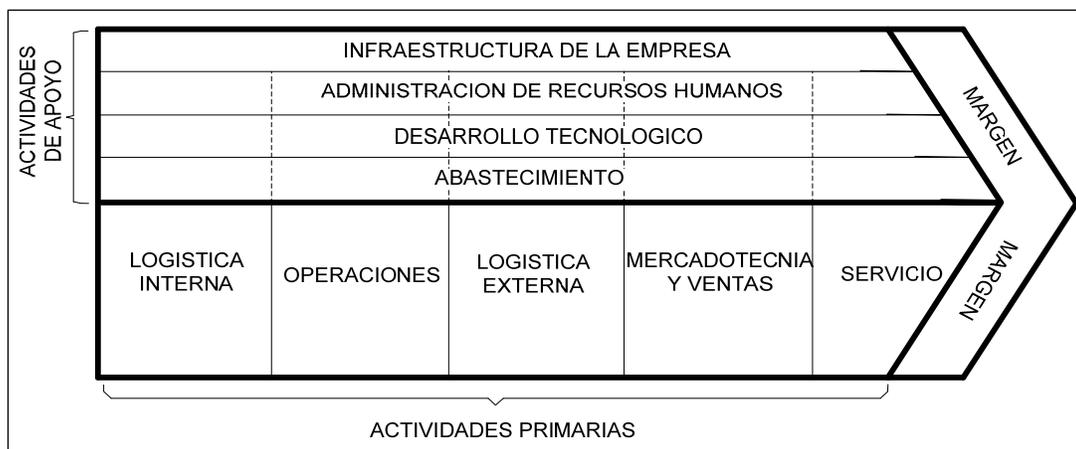


Gráfico 3: Cadena de Valor Genérica de Michael Porter
Elaborado por: Michael Porter

1.3.1.1 Ventajas de la Cadena de Valor

- Permite identificar las actividades físicas y tecnológicas de las organizaciones.
- Se puede identificar y evaluar fuentes actuales y potenciales de diferenciación ante otras organizaciones.
- Permite desarrollar y enmarcar estrategias.

1.3.2 Clasificación y diseño de los procesos

Una vez establecida la cadena de valor, se procede a determinar la clasificación de los procesos y se lo hace a través de cuatro niveles:

- **Nivel 1, Macroproceso:** Es el conjunto de procesos que de forma sistémica ayudan a satisfacer los requerimientos de una institución.
- **Nivel 2, Proceso:** Conjunto de subprocesos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.
- **Nivel 3, Subproceso:** Conjunto de actividades, cuya funcionalidad es parte de un proceso.
- **Nivel 4, Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo un proceso o subproceso, en el cual se especifica: cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse cada actividad.

1.3.3 Documentación de los procesos

Es importante definir responsabilidades, tiempos y recursos, por eso el documento debe contener las siguientes características:

- **Objetivo:** propósito del proceso.
- **Responsable:** Persona que controla el proceso.
- **Alcance:** Se identifica el inicio y el fin del proceso.

- Insumos: Lo que se requiere de materia prima o materiales para transformarlas en producto final.
- Productos: Lo que sale del proceso para entrega al cliente.
- Recursos: Lo que permite transformar los insumos en producto terminado.
- Duración: Tiempo de entrega o demora en el proceso.

1.3.4 Diagramación de los procesos

El gráfico se lo realiza a través de un diagrama de flujo, que es: *“una herramienta que permite entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa.”*⁶ Lo que permite apreciar con facilidad las interrelaciones existentes entre las distintas actividades, analizarlas, definir los puntos de contacto con otros procesos e identificar claramente los problemas existentes, dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora. Para esto existen dos flujogramas principales: el analítico y el funcional.

- El analítico se utiliza para: *“identificar, de forma secuencial, las actividades componentes de un proceso y establecerle a cada uno de ellas la identificación del tipo de operación”*.
- El funcional: *“contiene los responsables funcionales o las áreas responsables de cada actividad. Permite a todos los miembros del equipo conocer mediante una visión amplia todo lo que hace el proceso y en que parte actúa cada uno”*.⁷

⁶ Harrington, James, *“Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”*, 1994, p. 96.

⁷ Agudelo Luis y Escobar Jorge, *“Gestión por Procesos”*, 2010, p. 42

Símbolos utilizados en los diagramas de flujo del Instituto Estadounidense de Estandarización (ANSI), en su elaboración se utilizan seis símbolos internacionalmente, aceptados para representar las acciones efectuadas y son:

SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE FLUJO (I)		
SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	CONECTOR	Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal
	TERMINADOR	En su interior se situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo
	PROCESO	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso, puede tener muchas entradas pero una salida
	DATOS	Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad
	DECISIÓN	Indicamos puntos donde se toman decisiones: sí, no, abierto, cerrado
	DOCUMENTO	Se utiliza para hacer referencia a la consulta de un documento específico en un punto del proceso

Gráfico 4: Simbología de diagramas de flujo
Elaborado por: ISO 9001-2000

1.3.5 Implementación de los procesos

Para la implementación de los procesos se debe abordar una gestión del cambio adecuada, que incluye la capacitación del personal y la puesta en funcionamiento de las nuevas actividades, así como el seguimiento y mejora de los indicadores de gestión. Es conveniente iniciar la implementación con una prueba piloto, ello permitirá hacer una evaluación inicial de la solución tanto a nivel de proceso, como de resultados. En esta experiencia será posible identificar resultados no esperados, factores no tomados en cuenta, efectos colaterales no deseados, etc.

Hay que entender claramente que el nuevo modelo de gestión tendrá como resultado una institución orientada hacia el cliente, con personas capaces de tomar decisiones, ser participativas, responsables y con capacidad de controlar y administrar cada una de sus tareas y procesos, estableciendo criterios de optimización que deberán ser interiorizados por cada persona, como por ejemplo:

- Eliminación de la burocracia y de la duplicidad de actividades.
- Evaluación del valor agregado.
- Simplificación y eficiencia en la utilización de recursos.
- Estandarización y automatización.

Una vez implementado la gestión por procesos se podrá decir que se mantienen una organización enfocada a la satisfacción del cliente, en donde cada actividad genere valor y sea pilar fundamental en el logro de objetivos.

1.3.6 Sistema de medición de los procesos

La medición permite identificar el avance de los procesos, de tal manera que se logre alcanzar el nivel de competencia esperado y se mantenga por encima de lo propuesto, identificando y estableciendo prioridades en el mejoramiento del proceso y las oportunidades de cambio. Todo esto a través de indicadores de desempeño que permitan evaluar el impacto, utilizando gráficas, histogramas, paretos, etc., que sirvan de apoyo en la gestión de la Institución.

1.3.6.1 Indicadores de Gestión

El indicador es la representación cuantificada de información, a través de señales, signos o símbolos de algún proceso, que evidencian sus particularidades, constituyendo el medio a través del cual se puede evaluar de manera objetiva los cambios establecidos en el desarrollo de la organización.

Las características básicas para contar con un buen indicador deben ser:

- **Medibles:** Para poder verificar en la realidad su grado de cumplimiento. La medición puede ser cuantitativa o cualitativa.
- **Disponibles:** Deben encontrarse en algún sistema de información y proveerlo con las características exigidas por los usuarios.
- **Determinantes:** Seleccionados de manera que sean los que mejor expresen la naturaleza del resultado del proceso medido.

1.3.6.2 Tipos de indicadores de gestión

Se puede diseñar indicadores de gestión variados, dependiendo del desempeño que se quiera medir y de la continuidad de medición. La funcionalidad de los indicadores dependerá del usuario, del tipo de información que necesite y de las decisiones que tome. Se podría clasificar a los más utilizados como:

- **Indicador de Eficacia:** Resultados obtenidos / resultados esperados.
- **Indicador de Efectividad:** Resultados propuestos / recursos utilizados.

- **Indicador de Productividad:** Recursos obtenidos / recursos utilizados.
- **Indicador de Calidad:** En muchos casos la calidad puede ser subjetiva, ya que podría ocurrir que los estándares de calidad se cumplan de forma correcta, pero que la satisfacción del cliente sea baja, o viceversa, y a pesar de ello la satisfacción del cliente sea alta. Es por eso que la calidad es medida a través de la satisfacción que genere el producto o servicio entregado.

1.3.6.3 Procedimiento de implantación de indicadores de gestión

El procedimiento para la implementación de indicadores de gestión se basa en la propuesta de los autores Caicedo Carlos, Castañeda Widberto y Pacheco Juan Carlos en el libro *“Indicadores Integrales de Gestión”*, y es el siguiente:

1. *Definir los atributos importantes del indicador mediante el uso de lluvia de ideas.*
2. *Evaluar si los indicadores son: medibles, disponibles y determinantes.*
3. *Crear bases de datos que mantengan información depurada y confiable.*
4. *Desarrollar el indicador, socializar y debatir su uso y aplicación.*
5. *Ponerlo a producción.*

CAPITULO II: ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA UDLA Y ANTECEDENTES DEL MODELO DE GESTIÓN DEL ÁREA DE REGISTRO CURRICULAR

2.1 Análisis Institucional

2.1.1 Reseña Histórica de la Universidad de Las Américas

En noviembre de 1994 se inician las primeras actividades docentes, adaptando un programa de estudio chileno a la realidad ecuatoriana, y en noviembre de 1995 nace la Universidad de Las Américas. En junio de 2005 la UDLA pasa a formar parte de la red de universidades más grande del mundo: Laureate International Universities. Esta red abarca a 61 universidades del mundo.

Para la UDLA, ser parte de esta red ha significado hacer suyas las mejores prácticas educativas mundiales, brindando a sus estudiantes la posibilidad de expandir sus oportunidades mediante un aprendizaje multicultural sin fronteras.

2.1.2 Misión de la Universidad de Las Américas:

“Formar personas competentes, emprendedoras, exitosas y con visión global, comprometidas con la sociedad basados en la excelencia y los valores.”

2.1.3 Visión de la Universidad de Las Américas:

“Crear un modelo de referencia para la educación superior ecuatoriana; construir una comunidad universitaria orgullosa y comprometida con el país buscando de manera constante, la realización personal y profesional de sus miembros.”

2.1.4 Valores de la Universidad de Las Américas:

- **Rigor Académico:** Entendido como la combinación de excelencia con exigencia. Es la búsqueda constante del conocimiento de punta, impartido y generado con las mejores prácticas conocidas.
- **Conducta ética:** Entendida como la práctica permanente y la difusión de valores fundamentales, como la honestidad y la integridad.
- **Innovación:** Concebida como la práctica y difusión de una actitud caracterizada por la búsqueda constante del conocimiento y por un espíritu de permanente observación, curiosidad, indagación y crítica de la realidad.⁸

2.1.5 Aspectos Competitivos de la Universidad de Las Américas

En la actividad universitaria de la UDLA hay tres pilares fundamentales que garantizan la excelencia académica, y son:

- **Docencia:** Es la actividad de planificación, desarrollo y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje que los estudiantes deben contemplar en un tiempo determinado, caracterizados por la construcción y comunicación del conocimiento en las diferentes áreas académicas.
- **Investigación:** Es la relación entre la docencia y la aplicación de conocimientos, la cual debe proyectar funciones sociales, académicas, científicas, tecnológicas, artísticas, etc., que constituyan la expresión del

⁸ La misión, visión valores y aspectos competitivos y los pilares han sido tomados del Plan Estratégico de la Universidad de Las Américas

talento de cada uno de los involucrados en el proceso universitario, siendo un aval determinante en el desarrollo del país y de su sociedad.

- **Extensión:** *Es la proyección de forma integrada de la comunidad universitaria con la comunidad social del país, teniendo como propósito difundir y aplicar conocimientos que permitan solucionar problemas y aplicar mejoras de calidad.*

2.1.6 Producto de la Universidad de Las Américas

El producto que ofrece la UDLA es la educación profesional, a través de carreras de tecnología, pregrado y programas de posgrado de excelencia, diseñados con mallas curriculares modernas, bolsa de trabajo nacional e internacional, programas de intercambio y doble titulación.

2.1.7 Clientes de la Universidad de Las Américas

Los clientes de la Universidad son todos los bachilleres que deseen formar parte de la comunidad universitaria, con deseos de superación y que tengan ganas de aprender y ser excelentes profesionales.

2.1.8 Estructura Organizacional: Organigrama del área académica de la Universidad de Las Américas

A continuación se detalla la estructura organizacional del área académica de la Universidad, y una breve descripción de los principales cargos:

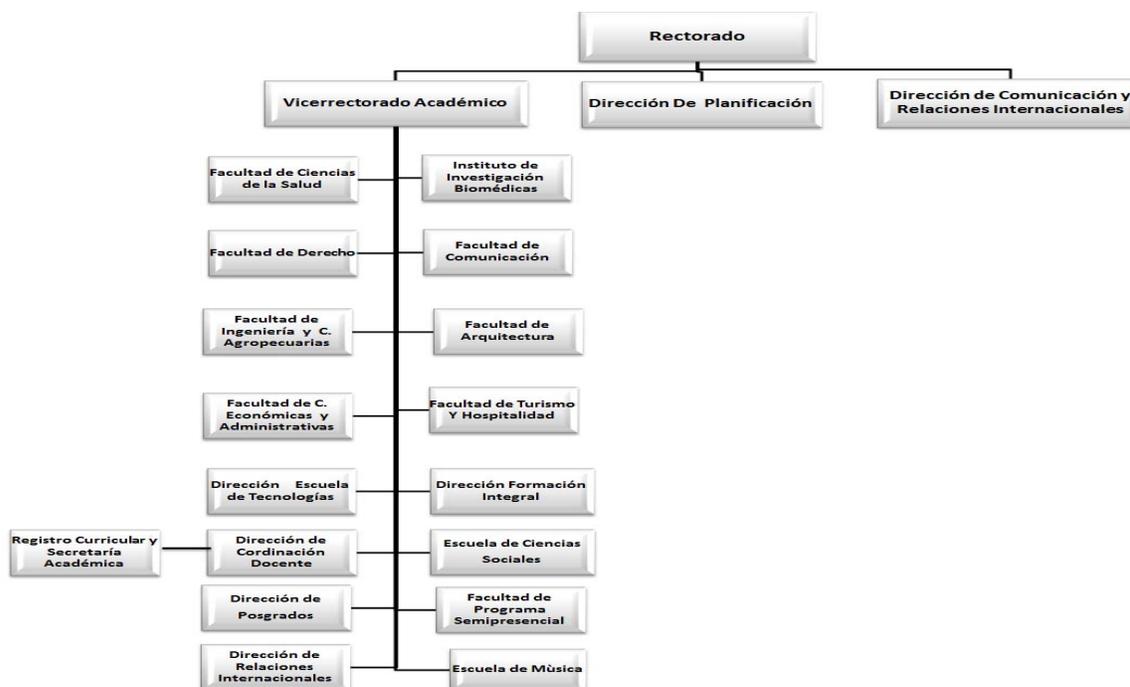


Gráfico 5: Organigrama de las Áreas Académicas de la UDLA
 Elaborado por: Departamento de RRHH de la UDLA

- **Rectorado:** Es el encargado de la gestión administrativa y académica de la Universidad, fundamentalmente de la generación, aprobación, aplicación y cumplimiento del plan estratégico.
- **Vicerrectorado:** Es el encargado de la planificación, evaluación y desarrollo académico de la Universidad.
- **Dirección de Planificación:** Se encarga del desarrollo y aplicación del plan estratégico de la Universidad. Además mantiene un control permanente de los indicadores académicos y administrativos.
- **Dirección de Comunicación y Relaciones Internacionales:** Se encarga de los procesos comunicacionales internos y externos, además de toda la parte de convenios académicos institucionales de la Universidad.

- **Facultades:** Cada facultad se encarga de la administración académica y operativa de sus carreras, planificación de mallas curriculares, actividades docentes y generación de estrategias de mejoramiento continuo.
- **Dirección de Coordinación Docente:** Se encarga de la gestión académica, que consiste en la supervisión del proceso de enseñanza–aprendizaje y la atención permanente a docentes y estudiantes. En esta Dirección se encuentran las áreas de Registro Curricular y de Secretaría Académica.
 - ✓ **Área de Registro Curricular y Secretaria:** Se encargan de toda la parte operativa en atención a estudiantes y docentes, siendo la principal fuente de apoyo a cada una de las facultades, áreas financieras y administrativas, constituyendo el corazón de la UDLA

2.2 Diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Área de Registro Curricular

Para determinar la problemática del entorno del Área de Registro Curricular, se identificó la necesidad de diagnosticar los problemas específicos que tienen los estudiantes con el servicio prestado por el Área. Para esto, el autor realizó el trabajo de campo necesario, aplicando técnicas de recolección de información en los estudiantes de horarios vespertino y nocturno de la Universidad, y son las siguientes:

- **Técnicas cualitativas**
 - ✓ **Observación en campo:** Se observó durante quince días y alrededor de 20 minutos diarios el comportamiento de los estudiantes mientras realizaron

alguna solicitud, y a través de un reporte se llevó un control con la cantidad de estudiantes que solicitaron el servicio del Área de Registro Curricular.

- ✓ **Cliente misterioso:** El encuestador hizo el papel de cliente y actuó de acuerdo a las circunstancias establecidas para realizar las solicitudes, de esta forma se obtuvo información sobre el trato al cliente, productos y principales dificultades.

- **Técnicas cuantitativas**

Se realizaron encuestas a través de un cuestionario de preguntas, el cual fue elaborado de acuerdo a las necesidades y objetivos de investigación requeridos, y se lo puede observar en el anexo 4. A continuación se detalla el procedimiento aplicado para seleccionar la muestra:

1. **Objetivo general del estudio:** Recolectar la información necesaria para evaluar el servicio prestado por el Área de Registro Curricular en la Universidad de Las Américas.
2. **Población objetivo:** Estudiantes del régimen vespertino y nocturno que han solicitado algún tipo de requerimiento al Área de Registro Curricular.
 - ✓ Elemento muestral: Estudiantes.
 - ✓ Alcance: Sede Granados.
 - ✓ Tiempo: 15 días (aprox).
3. **Procedimiento muestral:** Cada elemento de la población ha sido escogido mediante un muestreo aleatorio simple, en el cual cada estudiante de la

población tuvo la misma posibilidad de ser elegido, tomando como base principal la fácil disponibilidad del encuestador.

4. **Tamaño de la muestra:** De 600 estudiantes de horario vespertino y nocturno, el número de casos que solicitaron el servicio de Registro Curricular en el primer semestre del período 2011, fueron 180, es decir, el 30% de la población total de estudiantes de estos horarios. De esta manera el universo planteado para las encuestas son 180 estudiantes.

A continuación se observa el cuadro con los datos establecidos para el cálculo del tamaño, obteniendo una muestra recomendada de 95 casos:

CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA		
Porcentaje de error	6%	Es el monto de error que se puede tolerar.
Nivel de confianza	91%	El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que se está dispuesto a tolerar.
Tamaño de la población	180	¿Cual es la población a la que desea testear?
Distribución de las respuestas	50%	Término estadístico que regularmente se utiliza en un 50%, que es el que provee una muestra más exacta.
La muestra recomendada	95	Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado.

Gráfico 6: Cálculo del tamaño de la muestra para las encuestas de satisfacción
Elaborado por: Autor

Una vez establecido el procedimiento de levantamiento de información, se procedió a determinar el diagnóstico y los resultados del trabajo de campo realizado en temas de atención y solución a problemas.

En el Área de Registro Curricular se concentra gran parte de atención a estudiantes y docentes, cumpliendo de manera general con las siguientes actividades:

- Emisión de certificados académicos, como por ejemplo notas, syllabus, etc.

- Seguimiento al proceso de titulación y defensas de grado.
- Seguimiento e ingreso de convalidaciones y homologaciones.
- Contratación de profesores y control de sus asistencias y recuperaciones.
- Evaluación Docente
- Becas y descuentos

En el Área de Registro Curricular estas actividades no se desarrollan de manera estructurada y no se lleva un control permanente de los resultados obtenidos. De la misma manera, las actividades no se gestionan de forma interrelacionada, hay actividades redundantes y no hay una mejora continua de los resultados. Algunas actividades no solo dependen del Área, y es muy importante aclarar que hay varios involucrados como coordinadores, personal de finanzas, sistemas, etc., que influyen en que las actividades no fluyan de manera adecuada.

En el siguiente gráfico se presenta el organigrama de la Dirección de Coordinación Docente, a la cual pertenece el Área de Registro Curricular, siendo este el punto de partida para algunos problemas que aquejan al Área. En la estructura actual existen varios filtros antes de la toma de decisiones finales, y se ha podido observar que el poder de decisión en los mandos medios de ciertos procesos es muy limitado, lo que provoca cuellos de botella, generando demoras e inconvenientes en la entrega de soluciones a las necesidades de los estudiantes y docentes.

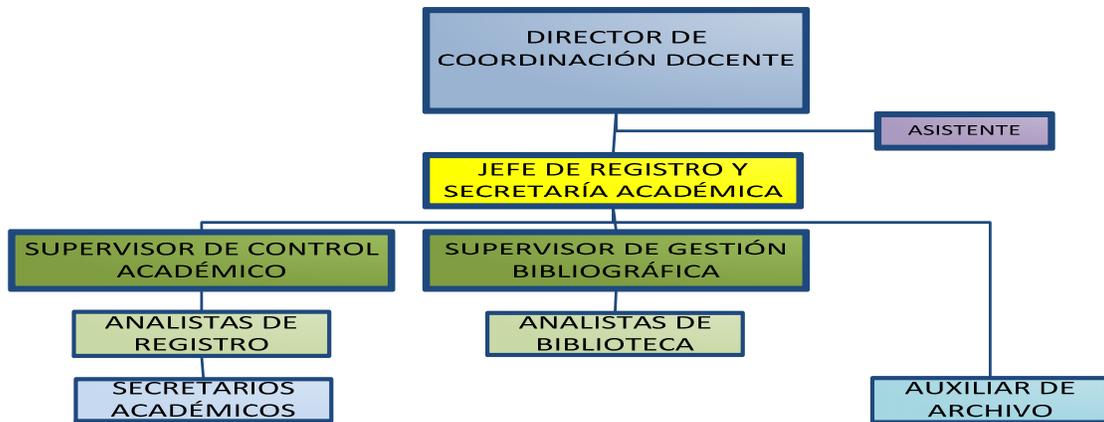


Gráfico 7: Organigrama de la Dirección de Coordinación Docente
Elaborado por: Autor

2.2.1 Análisis general del servicio en el Área de Registro Curricular

A continuación se puede observar los resultados de las encuestas y el trabajo de campo aplicado a estudiantes de la Universidad, en temas de atención y solución a problemas del Área de Registro Curricular:

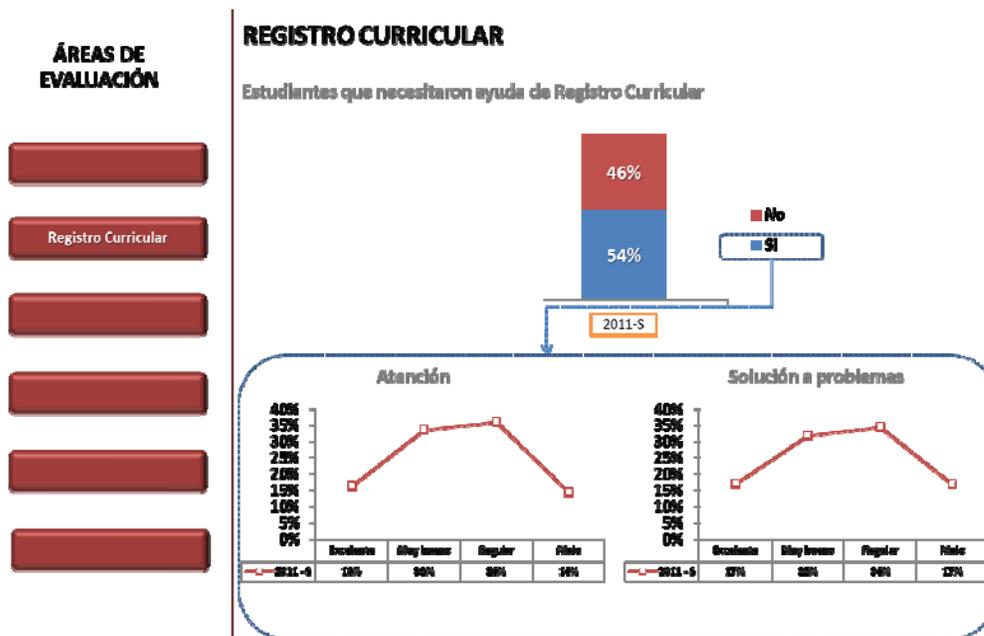


Gráfico 8: Resultados del estudio de satisfacción en Registro Curricular
Elaborado por: Autor

Análisis: En el segundo semestre del período 2011, de 95 estudiantes encuestados, el 54% manifestó que de alguna manera necesitó la ayuda del Área de Registro Curricular, de este porcentaje el 50% manifestó que la atención fue entre regular y mala, y el 51% que la solución a problemas está entre regular y mala. Lo que demuestra que existen inconvenientes en el servicio a los estudiantes de la Universidad. Problemas como: tiempos muertos, desconocimiento de procedimientos, reprocesamiento, etc.

2.2.2 Análisis de los problemas en las actividades identificadas en el Área de Registro Curricular

A continuación se analiza casos y problemas particulares en las actividades identificadas en el Área de Registro Curricular:

- **Contratación de profesores**

Es un acuerdo para desarrollar actividades académicas, el cual se establece mediante un contrato de prestación de servicios profesionales entre el docente y el representante legal de la universidad. La contratación docente no lleva controles, ni un manejo adecuado de la información, uno de los principales problemas es su demora en la elaboración, la firma del representante legal y entrega al docente, lo que ocasiona que regularmente se entregue el contrato al final de cada semestre, provocando insatisfacción a los docentes y problemas con el cumplimiento de la normativa académica de la universidad.

Porcentaje de contratos entregados y no entregados

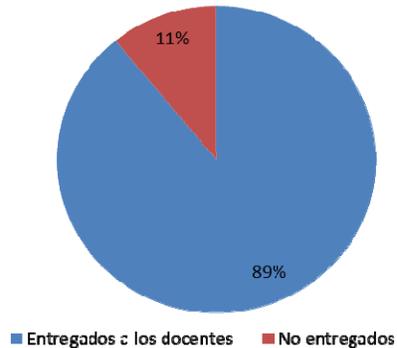


Gráfico 9: Porcentaje de contratos entregados a docentes en el segundo semestre de 2011
Elaborado por: Autor

Análisis: De un total de 865 docentes, alrededor del 11% no recibieron su contrato en el segundo semestre del período 2011. Estos contratos a corto plazo se convierten en un problema legal, ya que al momento de las auditorías internas y las auditorías externas de las entidades de control, se encuentran no conformidades en el cumplimiento de la normativa académica. En esta normativa se establece que todos los contratos deben estar debidamente documentados y firmados antes del término de cada período académico.

- **Control de asistencias y recuperaciones de profesores**

Es la gestión que se realiza para el registro de asistencia a clases y la posibilidad de recuperar una clase no dictada por los docentes. La asistencias son registradas a través de la carpeta electrónica, la cual le permite a los docentes tener un margen de hasta 10 minutos después de iniciada la hora de clases para registrarse, si no lo hacen, inmediatamente se registrará su inasistencia, lo que influye

directamente en el pago mensual del docente. A continuación se presenta la cantidad de inasistencias registradas en el segundo semestre del período 2011:



Gráfico 10: Cantidad de sesiones recuperadas y no recuperadas por los docentes
Elaborado por: Autor

Análisis: Faltando aproximadamente dos meses para la finalización del segundo semestre del período 2011, el 88% de las sesiones no dictadas, no han sido recuperadas, provocando un grave problema por el incumplimiento del pensum y la normativa académica, en la cual se indica que se debe cumplir con un mínimo del 90% del total de sesiones programadas en cada período. Los principales problemas detectados son:

- ✓ No hay seguimiento y control adecuado de las inasistencias y recuperaciones.
- ✓ Desconocimiento del procedimiento por parte de los docentes nuevos.
- ✓ No hay procedimientos claros para el registro de asistencia en problemas no comunes, por ejemplo: si hay corte de energía, si el internet no funciona, etc.

- **Evaluación docente**

Es la evaluación al docente que realizan los estudiantes. La evaluación se realiza “manualmente” a través del llenado de encuestas en cada período programado en el año. Entre los principales problemas encontrados están la poca

representatividad en los resultados, falta de un control en el procedimiento y poca comunicación durante la evaluación.

La Evaluación Docente ha sido seleccionada para la aplicación de la prueba piloto del presente trabajo y en el capítulo IV se detalla de manera más amplia los problemas y mejoras aplicadas.

- **Becas y descuentos**

Consiste en gestionar la solicitud para otorgar o no a un estudiante una beca o descuento, basándose en el reglamento establecido. A continuación se puede observar el porcentaje de estudiantes que tienen beca o descuento en la Universidad.

BECAS Y DESCUENTOS		
ESTADO	% BECA	% DESCUENTO
NUEVOS	25%	17%
ANTIGUOS	22%	16%

Gráfico 11: Porcentaje de estudiantes con becas y descuentos
Elaborado por: Autor

Alrededor del 50% de estudiantes tienen beca y 33% tienen descuento. Por eso es necesario tener un proceso claro y eficiente, que permita manejar de manera correcta todo el procedimiento. Algunos problemas identificados son:

- ✓ Falta de un sistema automático, el cual permita acreditar la beca de acuerdo a los promedios obtenidos por los estudiantes.

✓ Existen problemas administrativos, como por ejemplo, al no tener un comité fijo de becas y descuentos hay mucho tiempo de espera para obtener las resoluciones definitivas. Este comité está organizado por funcionarios de la Universidad, entre los cuales hay un representante del Área de Registro Curricular.

- **Certificados, movimientos, homologaciones de materias y convalidaciones de materias**

Es la solicitud de que realizan los estudiantes para certificados, cambios de carrera, reingresos, convalidaciones de materias aprobadas en otras universidades y homologaciones de materias por cambios en las mallas académicas. En estas actividades no toda la responsabilidad la tiene Registro Curricular, depende mucho de la gestión que realicen los coordinadores de carrera, el área financiera y el área de admisiones.

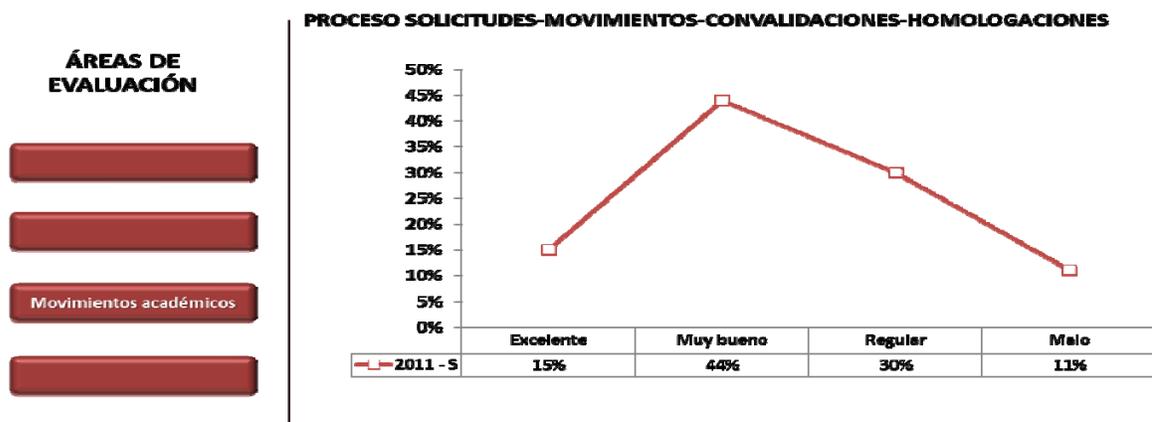


Gráfico 12: Resultado del estudio satisfacción en movimientos académicos
Elaborado por: Autor

Análisis: En la encuesta realizada a 95 estudiantes que solicitaron algún tipo de movimiento académico, convalidación u homologación en el segundo semestre del período 2011, se pudo evidenciar que alrededor del 41% estuvieron insatisfechos con el servicio prestado, por demoras en los tiempos ofrecidos, por inconsistencias en la información, etc.

A continuación se puede observar una gráfica de una encuesta piloto, con los resultados en la cantidad de solicitudes y quejas recibidas:

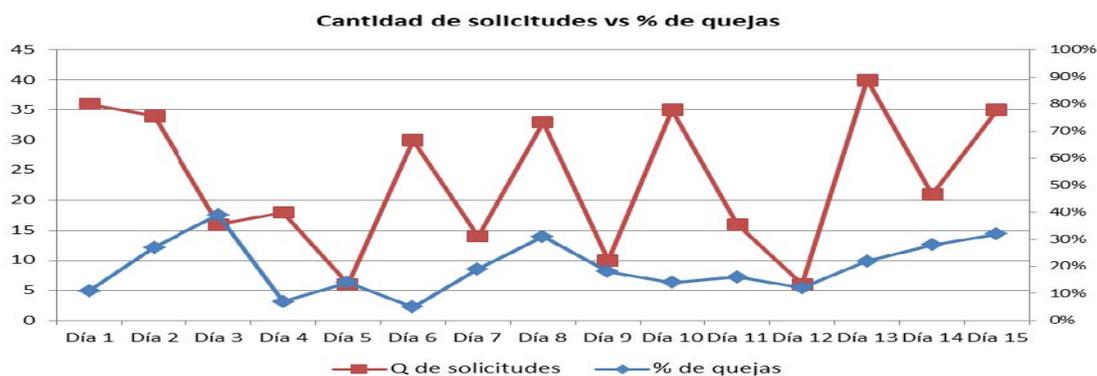


Gráfico 13: Cantidad de solicitudes vs quejas realizadas en registro curricular
Elaborado por: Autor

Entre las quejas más frecuentes se encuentran:

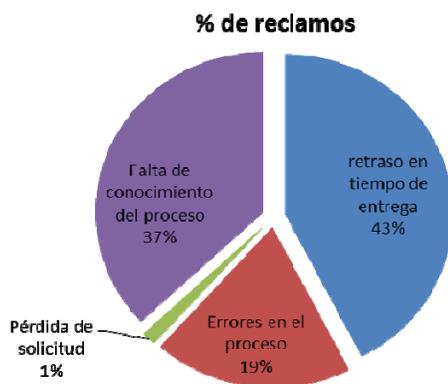


Gráfico 14: Porcentaje de quejas frecuentes en la entrega de solicitudes
Elaborado por: Autor

Análisis: El reclamo más frecuente en la solicitud de movimientos es el retraso en los tiempos de respuesta a las solicitudes, pues no se da el suficiente empoderamiento a las personas del Área para que tomen decisiones, ya sea por la falta de capacitación en el servicio o por la falta de confianza en el personal, lo que provoca muchos tiempos muertos y duplicidad de actividades innecesarias.

- **Titulación**

Consiste en gestionar toda la parte logística relacionada con la titulación, es decir: entrega-recepción de documentos, custodio de tesis, programación de defensas orales, ceremonias de graduación, etc.

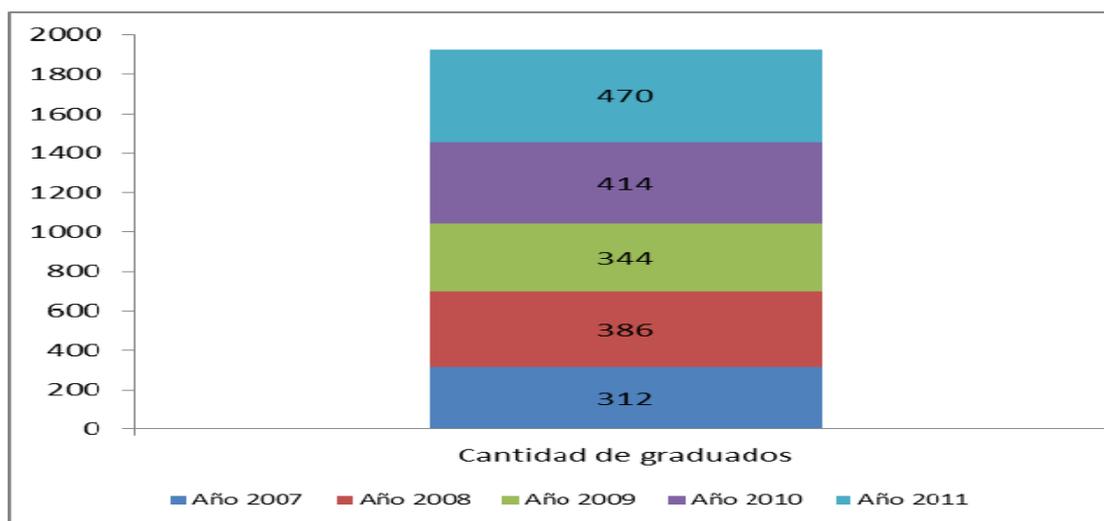


Gráfico 15: Cantidad de graduados en los últimos 5 años
Elaborado por: Autor

La cantidad de graduados sigue en constante crecimiento, lo que ha hecho de la titulación una actividad muy crítica debido a la importancia de la misma. Esta actividad debe ser gestionada de forma muy cuidadosa y controlada, pues las

entidades de control externas están en constante supervisión de la entrega de títulos por parte de la Instituciones de Educación Superior.

A continuación se puede observar un gráfico que muestra el nivel de satisfacción que tienen los estudiantes con la actividad de titulación:

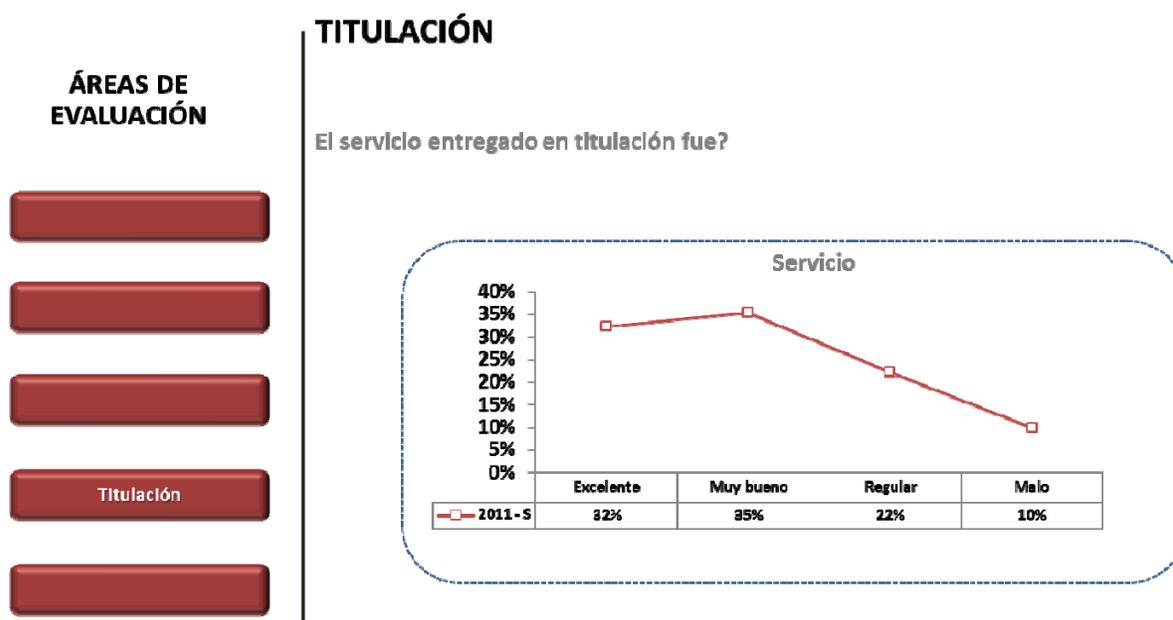


Gráfico 16: Resultado del estudio de satisfacción en la actividad de titulación
Elaborado por: Autor

Análisis: En el segundo semestre del período 2011, de 95 estudiantes encuestados, el 32% coincidieron en que la actividad no cumplió sus expectativas. Entre las principales razones están: el tiempo de demora en la entrega de documentos; por ejemplo, que no se cumple con el tiempo establecido para la devolución de borradores de tesis por parte de los correctores, los tiempos para cada actividad no están bien definidos, falta de comunicación a los estudiantes y docentes para el cumplimiento de las políticas y los tiempos para la titulación.

2.2.3 Síntesis General de los problemas identificados

Al hacer el análisis global de todos los problemas generados en cada una de las actividades, se ha llegado a identificar algunos problemas generales, y son:

- Existen actividades que no aportan valor al cliente, como por ejemplo en la entrega de certificados. Esta actividad demora 3 días laborables en su elaboración y revisión, pudiendo ser extraída de manera “automática” del sistema y de forma inmediata.
- Duplicidad y reproceso de actividades, como por ejemplo en la evaluación docente: el archivo con los docentes y cursos a ser evaluados y que es elaborado por la Dirección de Planificación, es revisado y relaborado por el Área Registro Curricular, pudiendo ser este archivo elaborado directamente por dicha Área, quienes son los custodios de esta información y los que conocen qué cursos deben ser y no evaluados.
- Falta de implicación y motivación de algunos los funcionarios del Área, pues se ha podido observar que no se encuentran con la suficientemente motivación para dar soluciones a las necesidades que presentan los estudiantes y docentes, ya que al acudir a solicitar algún servicio, ciertos funcionarios desconocen de varios temas que deberían ser resueltos de manera inmediata y que no necesariamente se requiere de cursos de capacitación, como por ejemplo, ubicaciones de salas de defensas de tesis, horarios de clases, etc.
- No hay capacitación adecuada, pues los nuevos funcionarios no tienen un proceso adecuado de inducción, que les permita conocer de manera correcta cada una de las actividades que se desarrollan en el Área de Registro

Curricular, teniendo un desconocimiento parcial de los procedimientos y reglamentos de la Institución.

- Excesivo tiempo de espera en la entrega de documentos, esto también se debe a la demora en el cumplimiento de las actividades por parte de otras áreas involucradas.
- También hay otros problemas de índole administrativo, como por ejemplo: que el Sistema Académico ya es muy antiguo y no permite realizar cambios que faciliten el trabajo, no hay un workflow que controle el flujo de trabajo, no hay un plan de capacitación para el personal, no hay la suficiente colaboración del personal, no se evidencia trabajo en equipo, etc.

Finalmente, los porcentajes de satisfacción en el servicio del Área de Registro Curricular se ubican mayoritariamente en la mitad de la escala con tendencia negativa, por lo cual se constituye en un área de oportunidad de mejora.

CAPÍTULO III: REDACCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO – PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

En este capítulo se desarrolla el modelo de gestión por procesos, el cual busca mejorar los resultados de la productividad y calidad de la gestión de Registro Curricular, a fin de optimizar los recursos, brindar un servicio de calidad, atención oportuna, facilitar la toma de decisiones, y sobretodo, ser eficientes al momento de atender los requerimientos de los estudiantes, docentes y demás personas involucradas en cada uno de los procesos.

3.1 Cadena de valor de la Universidad de Las Américas

A continuación se presenta la propuesta de cadena de valor para la Universidad, la cual permite identificar los procesos claves y de apoyo, además analizar de manera clara la organización que debe tener el Área de Registro Curricular. La cadena de valor y los macroprocesos se establecen a nivel estratégico, los procesos a nivel táctico y los subprocesos y procedimientos a nivel operacional, como se puede observar en el siguiente gráfico:

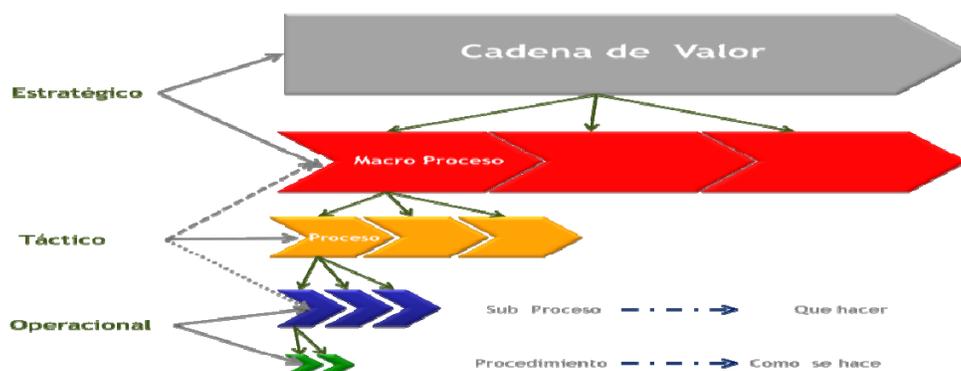


Gráfico 17: Niveles jerárquicos de la Cadena de Valor
Elaborado por: Autor con bases en el modelo de la Red Laureate

La cadena de valor de la Universidad⁹ está modelada con un enfoque total hacia el estudiante y docente, la cual describe los procesos académicos claves y de apoyo que están involucrados en el plan de desarrollo Institucional.



Gráfico 18: Cadena de Valor de la Universidad de Las Américas
Elaborado por: Autor con bases en el modelo de la Red Laureate

La cadena de valor permite identificar en donde se encuentran ubicados los procesos de la Dirección de Coordinación Docente, que a su vez desencadena en los procesos de Registro Curricular, facilitando la identificación, desarrollo y aplicación de cada uno de ellos.

3.1.1 Descripción de los Macroprocesos académicos

3.1.1.1 Innovación y Desarrollo Académico

Este macroproceso se encarga de la generación, definición, planificación, ejecución, control y cierre de proyectos de innovación y desarrollo académico. Teniendo como resultado productos que le permiten a la UDLA ser un referente a

⁹ La cadena de valor de la UDLA se encuentra enfocada en los parámetros establecidos por la cadena de valor de la Red Laureate.

nivel de educación superior, ofreciendo alternativas en función de la necesidad actual de la sociedad y el mercado empresarial.

3.1.1.2 Enrollment - Admisión

Este macroproceso permite mantener el cumplimiento de la cantidad y la calidad de alumnos matriculados. Además de reducir el tiempo de ejecución entre admisión y matrícula.

3.1.1.3 Academia

Este macroproceso permite encaminar las actividades para disponer de programas de calidad, facilitar la experiencia de enseñanza-aprendizaje al estudiante, con la finalidad de mantener y mejorar la calidad, el rigor académico y la operatividad.

3.1.1.4 Vida Universitaria

Este macroproceso está encaminado a brindar al estudiante las facilidades necesarias, con información y recursos adecuados, que le permitan mantener una educación moderna, construyendo junto con el estudiante una vida de éxito académico, profesional y laboral.

3.2 Organigrama de la Dirección de Coordinación Docente

A continuación se establece la propuesta de la nueva estructura orgánica para la Dirección de Coordinación Docente, la cual ha sido elaborada conjuntamente con personal de la Dirección. Se evidencia un par de cambios específicos; primero: la eliminación de la Jefatura de Registro Curricular y de las supervisiones, creando tres nuevas coordinaciones, las cuales serán especializadas en cada tema de su coordinación. De la misma manera se crean ejecutivos y auxiliares de gestión, que de igual forma estarán capacitados y especializados en temas específicos de su quehacer diario, tratando de esta manera mejorar la estructura y mantener un flujo adecuado a las actividades de cada área.

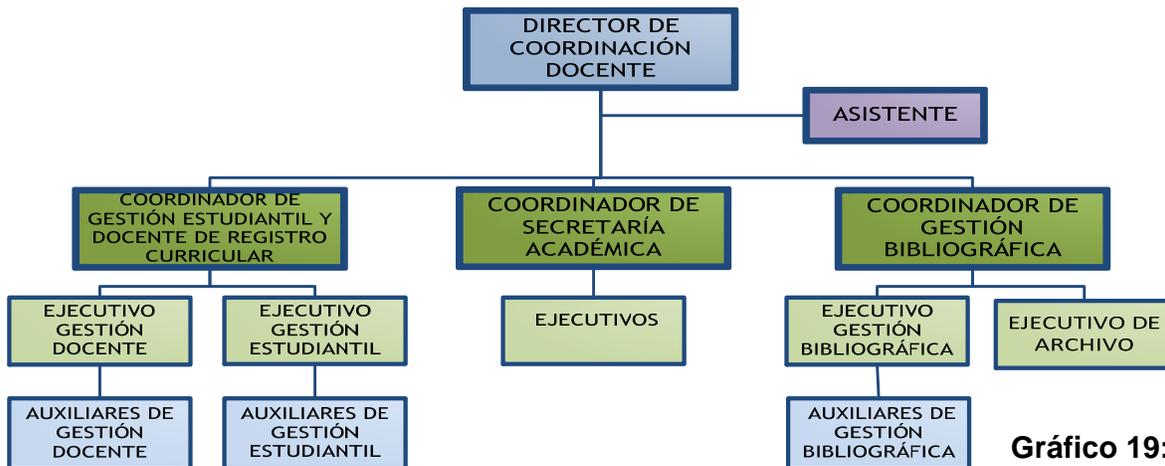


Gráfico 19:

Organigrama propuesto para la Dirección de Coordinación Docente - Área de Registro Curricular

Elaborado por: Autor y equipo de la Dirección de Coordinación Docente

Al tener personas especializadas en Registro Curricular, se busca facilitar la toma de decisiones, generando mayor rapidez en brindar soluciones a los diferentes requerimientos, sin tener que cruzar por todas las instancias para lograr una decisión final. Para esto, los ejecutivos de Gestión Docente conjuntamente con sus auxiliares

estarán encargados de los procesos docentes, y los ejecutivos de Gestión Estudiantil con sus auxiliares de los procesos de los estudiantes, permitiendo de esta manera desdoblar las responsabilidades y realizar una mejor gestión a las necesidades de estudiantes, docentes y demás involucrados.

3.2.1 Funciones Generales

Las funciones propuestas se han establecido conjuntamente con el personal de la Dirección de Coordinación Docente.

- **Director de Coordinación Docente:**
 - ✓ Dirigir, controlar y evaluar los procesos, subprocesos y procedimientos de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos en la Dirección
 - ✓ Aplicar la estructura orgánica y verificar el cumplimiento de los procesos, subprocesos y procedimientos establecidos para el desarrollo de las actividades de la Dirección.

- **Asistente:**
 - ✓ Manejar y coordinar la agenda del Director de Coordinación Docente.
 - ✓ Coordinar los procesos de la unidad con las demás áreas.
 - ✓ Establecer una adecuada comunicación entre toda la Dirección.
 - ✓ Atender a toda persona que requiera tratar asuntos de la competencia del Director de Coordinación Docente.

- **Coordinador de Gestión Estudiantil y Docente de Registro Curricular, Coordinador de Gestión Bibliográfica y Coordinador de Secretaría Académica:**

- ✓ Coordinar, supervisar y evaluar el funcionamiento de los procesos, subprocesos y procedimientos de su respectiva área y con base en los resultados, además de proponer las medidas que mejoren su operación.
- ✓ Atender a toda persona que requiera tratar asuntos de su competencia.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y lineamientos.

- **Ejecutivos:**

- ✓ Controlar los procesos, subprocesos y procedimientos que realizan los auxiliares a su cargo.
- ✓ Gestionar capacitación constante para que los colaboradores conozca los procedimientos y cuenten con los accesos y las herramientas necesarias para cumplir con actividad asignada.
- ✓ Realizar un seguimiento periódico de los procedimientos y presentar un informe semestral y anual del cumplimiento de los indicadores.

- **Auxiliares:**

- ✓ Atención directa a estudiantes y docentes.
- ✓ Ejecutar los procesos, subprocesos y procedimientos encomendados.

- ✓ Realizar un seguimiento de las solicitudes presentadas de manera periódica y verificar que no queden solicitudes sin resolución.
- ✓ Colaborar y apoyar a sus compañeros del Área, además de reportar al nivel ejecutivo cualquier inquietud que se presente fuera del procedimiento normal.

3.3 Descripción del macroproceso, procesos y subprocesos identificados para el Área de Registro Curricular

Luego de realizado el diagnóstico del Área de Registro Curricular, se ha trabajado conjuntamente con su personal y se ha identificado que el macroproceso Academia es el relacionado con Registro Curricular, además se han identificado dos procesos y nueve subprocesos, los cuales se describen a continuación:

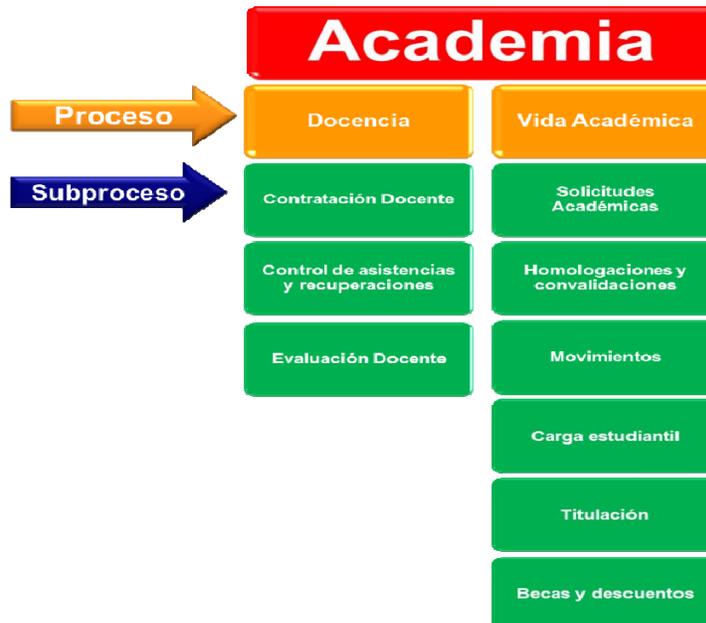


Gráfico 20: Macroproceso, procesos y subprocesos de Registro Curricular
 Elaborado por: Autor con bases en el modelo de la Red Laureate

3.3.1 Descripción del macroproceso Academia

Como ya se ha expuesto anteriormente el macroproceso Academia busca la manera de facilitar la experiencia enseñar por parte del docente y de aprender por parte del estudiante, con la finalidad de mantener y mejorar la calidad, el rigor académico y ser un referente en el servicio. En este macroproceso es en donde se encuentran ubicados los procesos y subprocesos del Área de Registro Curricular.

3.3.2 Descripción de los procesos del macroproceso Academia

A Continuación se detallan los procesos que se gestionan en Registro Curricular, tomando en cuenta que en el macroproceso academia existen más procesos, los cuales no son de responsabilidad del Área de Registro Curricular.

- **Docencia:** Es el proceso que permite servir de hilo conductor al docente a lo largo de su trayectoria académica en la Universidad.
- **Vida Académica:** Es el proceso que permite servir de hilo conductor al estudiante a lo largo de su vida académica en la Universidad

3.3.3 Descripción de los subprocesos del macroproceso Academia

A Continuación se detallan los subprocesos que se han planteado para Registro Curricular, los cuales han sido identificados en base al análisis realizado en el trabajo de campo con los funcionarios del Área.

MACROPROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	DESCRIPCION	OBJETIVO
Academia	Docencia	Contratación Docente	Es un acuerdo entre el docente y el representante legal de la universidad, para desarrollar actividades académicas, regidos por un contrato de prestación de servicios profesionales.	Formalizar la prestación de servicios profesionales del docente
		Control de asistencias y recuperaciones	Es la gestión que se realiza para la verificación de asistencia a clases por parte de los docentes y la posibilidad de recuperar una clase no dictada.	Tramitar y auditar el registro de asistencia de los docentes, así como la recuperación, adelanto y remplazo de clases
		Evaluación Docente	Es la gestión que se realiza para evaluar el desempeño del docente en una materia y semestre determinado.	Retroalimentar al docente sobre su desempeño en los cursos dictados durante cada semestre o módulo. Esta retroalimentación se realiza desde tres perspectivas diferentes para cada docente: la evaluación que realizó su Decano, Director o Coordinador de área o carrera; la evaluación realizada por los estudiantes de su curso y finalmente la autoevaluación del docente al curso.
	Vida Académica	Becas y descuentos	Permite realizar la gestión para otorgar o no a un estudiante una beca o descuento, basándose en el reglamento establecido	Procesar el pedido de estudiantes para acceder a becas o descuentos
		Solicitudes académicas	Permite gestionar la solicitud de certificados por parte del estudiante	Atender solicitudes y formalizar a través de un certificado un requerimiento determinado de los estudiantes.
		Movimientos	Permite gestionar la solicitud de movimientos (cambio de carrera, reingreso, retiro) por parte del estudiante	Tramitar el movimiento (cambio de carrera, reingreso, retiro) demandado por un estudiante.
		Homologación de materias	Permite homologar las asignaturas aprobadas por los estudiantes en otra carrera de la Universidad que sean similares (académicamente) a las asignaturas que se encuentren en la malla de la nueva carrera que el estudiante esté por cursar ó se aplica para las innovaciones académica en los cambios de plan de estudio.	Reconocer las asignaturas y actividades académicas que los estudiantes acrediten como cursadas y aprobadas en otra carrera impartida por la UDLA, o bajo un distinto plan de estudio de la misma carrera.
		Convalidación de materias	Permite convalidar las materias aprobadas por los estudiantes en carreras de otras universidades, que sean similares (académicamente) a las materias que estén por cursar los estudiantes en la Universidad	Convalidar a los estudiantes de otras instituciones de educación superior, nacionales o extranjeras, el ingreso a los programas académicos de la UDLA, a través del reconocimiento de las materias aprobadas y que se ajustan a las materias de la carrera a cursar.
		Titulación	Permite gestionar todas las actividades de pre y post graduación de cada uno de los estudiantes	Gestionar el proceso de titulación, siendo un apoyo operativo a las coordinaciones de carrera, en aspectos logísticos y administrativos pertinentes.

MACROPROCESO	PROCESO	SUB-PROCESO	ALCANCE	PERIODICIDAD	AREA RESPONSABLE	AREAS QUE AFECTA	POBLACION A LA QUE SE DA SERVICIO
Academia	Docencia	Contratación	Inicia con la presentación de la terna por parte de los coordinadores / Directores, se valida la documentación de soporte de títulos, se firma el contrato, entrega al docente de una copia y se archiva en la carpeta del docente	Semestral o Trimestral	Registro Curricular	Secretaría Académica, Docentes, Coordinaciones de Carrera, Contabilidad, Recursos Humanos	Docentes
		Control de asistencias y recuperaciones	Inicia con la inasistencia del docente a la clase, se solicita revisión de auditoría, se programa la recuperación de clase y se finaliza con la comunicación a docentes de la fecha y hora en la que deberá recuperar la clase.	Diaria/mensual, dependerá que tan frecuentes son las faltas.	Registro Curricular	Secretaría Académica, Docentes, Coordinaciones de carrera, contabilidad y estudiantes	Docentes
		Evaluación Docente	Inicia con la necesidad de la Institución, de los coordinadores y docentes en obtener retroalimentación en su proceso de enseñanza, se realiza la evaluación a los estudiantes y termina con la elaboración y entrega de reportes e indicadores de gestión a los docentes, directores y coordinadores de carrera.	Semestral o Trimestral	Registro Curricular	Coordinaciones de carrera, Docentes	Docentes, Coordinadores
	Vida Académica	Becas y descuentos	Inicia con la solicitud de beca o descuento por parte del estudiante y termina con la resolución de aprobación o negación de la solicitud e ingreso al sistema académico	Semestral	Registro Curricular	Admisiones, Finanzas	Estudiantes
		Solicitudes académicas	Inicia con la solicitud de certificados por parte del estudiante y termina con la elaboración del certificado.	Diaria	Registro Curricular	Cajas	Estudiantes
		Movimientos	Inicia con la solicitud de movimientos por parte del estudiante y termina con el registro en el sistema y su respectivo archivo en la carpeta personal del estudiante.	Diaria	Registro Curricular	Finanzas, Caja, Coordinaciones de carrera	Estudiantes
		Homologación de materias	Inicia con la obtención de las tablas de homologación y termina con las homologaciones respectivas a cada estudiante que se cambia de carrera o reingresa a la Universidad.	Semestral	Registro Curricular	Coordinaciones de carrera, Sistemas, Secretaría Académica	Estudiantes
		Convalidación de materias	Inicia con la obtención de las tablas de homologación y termina con las homologaciones respectivas a cada estudiante validadas en el sistema académico.	Semestral o Trimestral	Registro Curricular	Coordinaciones de carrera, Finanzas	Estudiantes
		Titulación	Inicia con la inscripción del plan de tesis por parte del estudiante, se asigna un profesor guía, con quien desarrolla el trabajo de titulación, una vez terminado el mismo se realiza la entrega del documento y su calificación, se asigna un profesor corrector, quien emite sus recomendaciones al trabajo, luego el estudiante realizará las correcciones respectivas y deberá solicitar su fecha de defensa del trabajo de titulación, donde frente a un tribunal expondrá su trabajo y obtendrá su calificación.	Diaria	Registro Curricular	Decanatos, Rectorado, Jurídico, Estudiantes, Coordinaciones de carrera	Estudiantes y docentes

3.4 Diseño y documentación de los subprocesos

Para la documentación de los subprocesos se ha planteado el siguiente esquema, el cual fue diseñado en trabajo conjunto con los involucrados en los subprocesos de Registro Curricular, buscando un esquema claro, entendible y amigable:

- Objetivo: Propósito del proceso.
- Responsables: Involucrados claves en el proceso.
- Alcance: Se identifica el inicio y el fin del proceso.
- Políticas académicas y administrativas: Normas que se deben cumplir para el proceso, estas políticas son las que ya han sido establecidas por la Universidad durante su vida institucional.
- Procedimiento: Descripción de las actividades que se realiza el subproceso.
- Equipo de desarrollo: propietario y equipo de apoyo del proceso
- Documentos de referencia: Documentos que intervienen en el proceso.
- Indicadores: Medición de los resultados del proceso.
- Esquema: Visualización general y gráfica del proceso.
- Diagrama de flujo: Visualización específica y gráfica del proceso
- Anexos

En el anexo 1 se presenta el manual de procedimientos y la documentación de cada uno de los subprocesos.

CAPÍTULO IV: PLAN PILOTO DEL SUBPROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE EN EL CUARTO TRIMESTRE O BLOQUE D DEL PERÍODO 2011, DEL RÉGIMEN DE TECNOLOGÍA.

4.1 Guía para la implementación de la prueba piloto, para la aplicación del subproceso de Evaluación Docente de Registro Curricular, en la Universidad de Las Américas.

Para implementar la prueba piloto del subproceso de Evaluación Docente se establece el siguiente procedimiento:

4.1.1 Contenido del procedimiento

- Descripción de antecedentes de la gestión del subproceso
- Delimitación de la prueba piloto
- Formulación del objetivo de la prueba piloto
- Definición de las fases de la prueba piloto
- Organización de la prueba piloto
- Cronograma de actividades de la prueba piloto - Desarrollo del trabajo de campo

4.1.2 Descripción de antecedentes de la gestión del subproceso

La Universidad de Las Américas cuenta con programas en 4 regímenes de estudios: pregrado, pregrado profesional nocturno (PPN), tecnologías y posgrado. Solo para el primero, el sistema de estudios corresponde a períodos semestrales, mientras que para el resto, la programación y oferta de cursos se realiza por módulos, de duración típicamente trimestral.

La Evaluación Docente es un censo de todos los cursos ofertados en el semestre o trimestre. Con la finalidad de conseguir la mayor representatividad en las evaluaciones de los cursos, ésta se realiza “manualmente” a través del llenado de encuestas por parte de los estudiantes.

4.1.3 Delimitación de la prueba piloto

Para este caso de estudio del subproceso de Evaluación Docente se procede determinar los límites del mismo: el proceso inicia con la elaboración de la programación de cursos y docentes ha ser evaluados, luego se imprime los formularios, se realiza la visita a los cursos para la evaluación, se procesa la información a través del escáner, se tabula la información, se elaboran los reportes e indicadores de gestión, se envía la información a los coordinadores y directores y finalmente ellos toman las decisiones respectivas con sus docentes.

Luego de cumplido el subproceso, los Decanos, Directores y Coordinadores podrán observar los diferentes reportes e indicadores de gestión; indicadores que les permite mirar de forma compacta los resultados que obtuvieron sus docentes en la evaluación. Adicional a la evaluación existen más parámetros que los coordinadores evalúan para tomar decisiones con respecto a sus docentes, como por ejemplo: cumplimiento de la normativa, entrega de notas en los tiempos establecidos, porcentajes de inasistencias, participaciones en eventos de la universidad, etc.

4.1.4 Formulación del objetivo de la prueba piloto

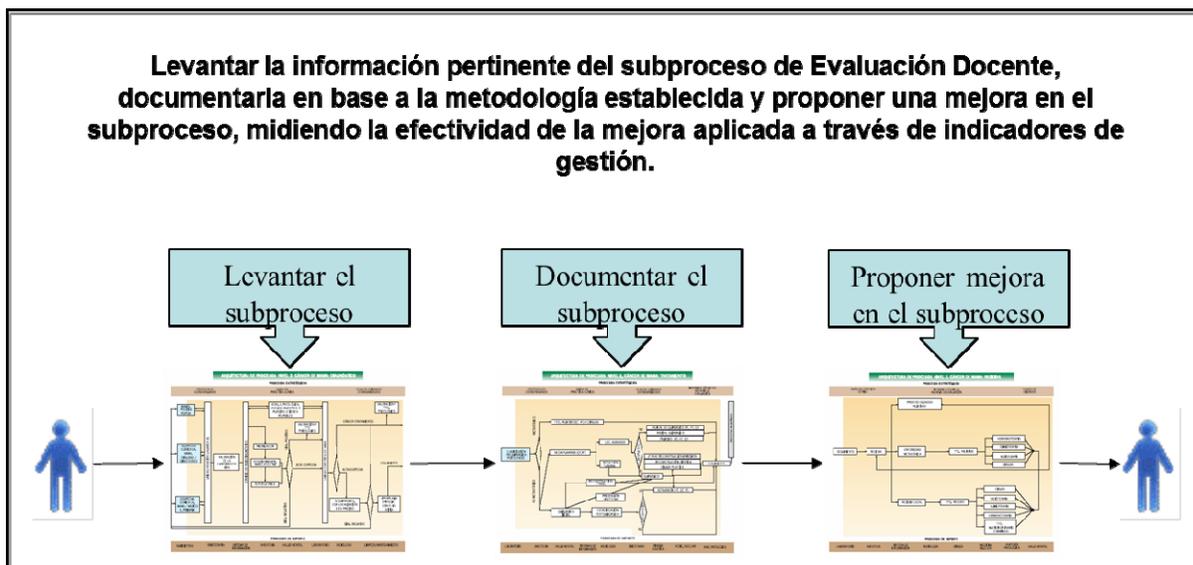


Gráfico 21: Formulación del objetivo de la prueba piloto del subproceso de Evaluación Docente
Elaborado por: Autor

4.1.5 Definición de las fases de la prueba piloto:

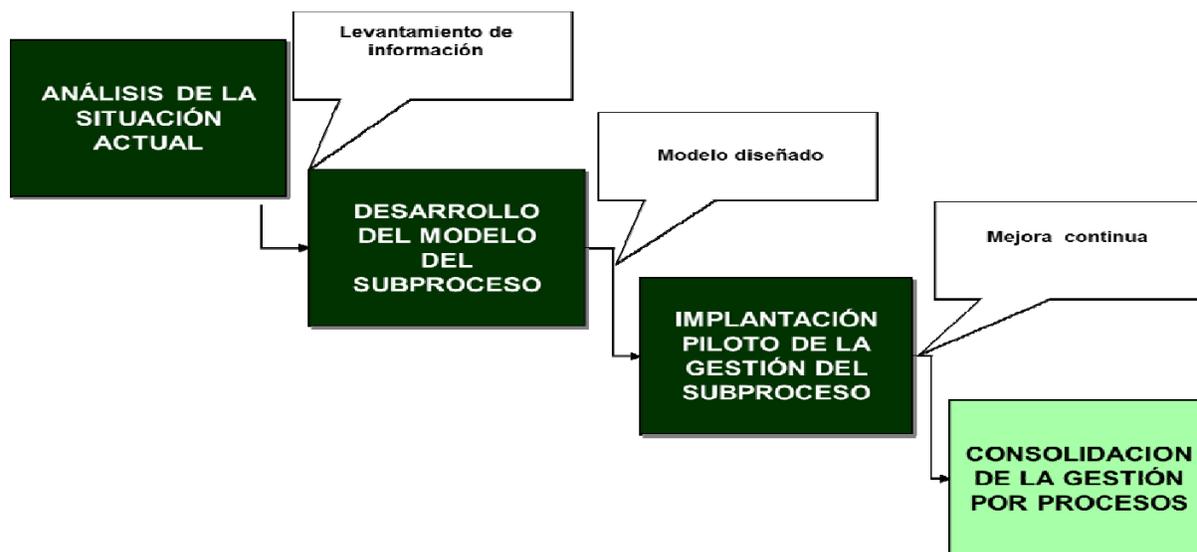


Gráfico 22: Fases de la prueba piloto del subproceso de Evaluación Docente
Elaborado por: Autor

4.1.6 Organización de la prueba piloto

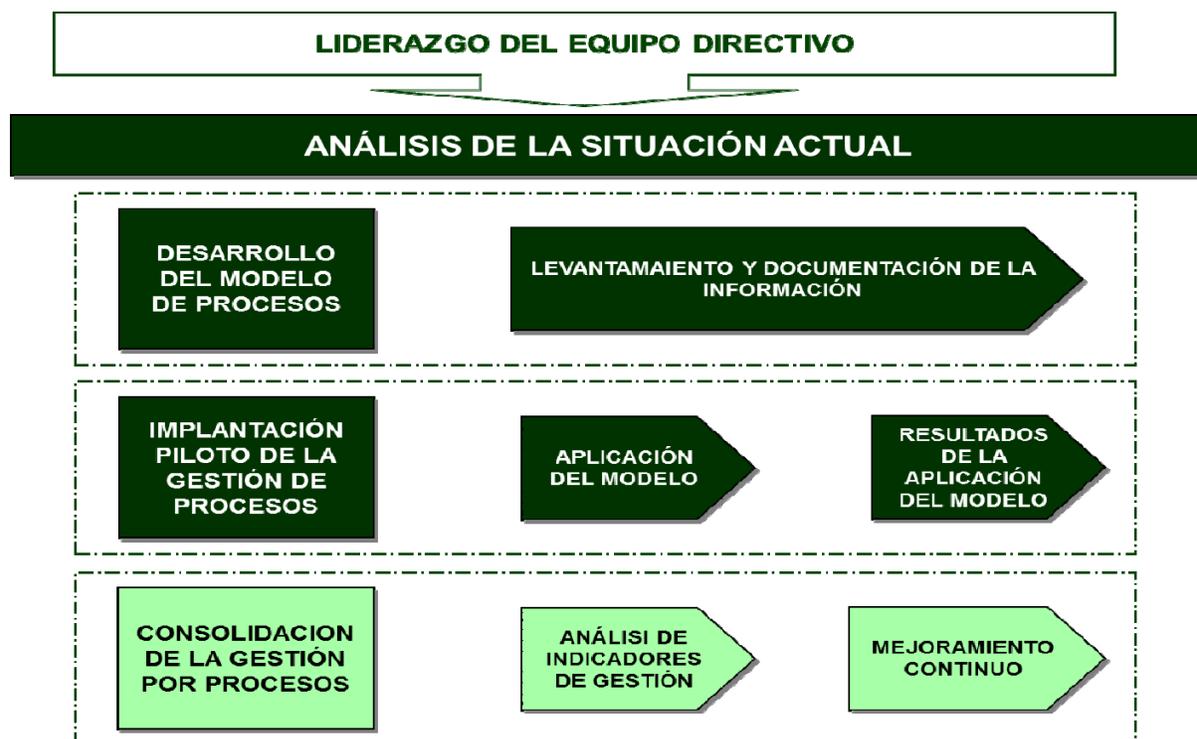


Gráfico 23: Organización de la prueba piloto del subproceso de Evaluación Docente
Elaborado por: Autor

4.1.7 Cronograma de actividades de la prueba piloto – Desarrollo del trabajo de campo

Mes	Abril		
	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Etapas de Trabajo			
Análisis de la situación actual			
Desarrollo del modelo del subproceso			
Implantación piloto de la gestión del subproceso			
Consolidación de la Gestión por Procesos			

Gráfico 24: Cronograma de actividades de la prueba piloto del subproceso de Evaluación Docente
Elaborado por: Autor

4.2 Desarrollo del trabajo de campo

4.2.1 Análisis de la situación actual

4.2.1.1 Problemas detectados en la Evaluación Docente

La Evaluación Docente se la hace desde tres perspectivas diferentes: la evaluación del coordinador de carrera, la evaluación de los estudiantes y la autoevaluación del docente. Los principales problemas encontrados en el subproceso son los siguientes:

- Poca representatividad en los resultados, lo cual se debe a que no existe un procedimiento adecuado que facilite la búsqueda del docente y curso.
- No se lleva un control permanente de la cantidad de evaluaciones realizadas.
- Inadecuada comunicación a los estudiantes y docentes en las semanas de evaluación.
- No hay un calendario de evaluación que facilite la planificación del trabajo.
- Falta de manuales que faciliten el uso y aplicación del subproceso.
- La tercerización de la tabulación ha recaído en malas experiencias, pues los resultados no han sido entregado a tiempo, además no han sido confiables en las últimas evaluaciones, ya que dichos resultados han sido modificados por parte de los funcionarios de la empresa tabuladora (por error). Estos errores se han llegado a constatar luego que los informes ya han sido entregados, perdiendo credibilidad en los resultados.

- Desperdicio de hojas impresas para la evaluación, lo que lleva a gastos innecesarios.

Como ejemplo, en el siguiente gráfico se observa el desperdicio que existió en la cantidad de hojas por curso en la evaluación docente del tercer trimestre o bloque C en el régimen de tecnología, en el cual hay un promedio del 31% de desperdicio.

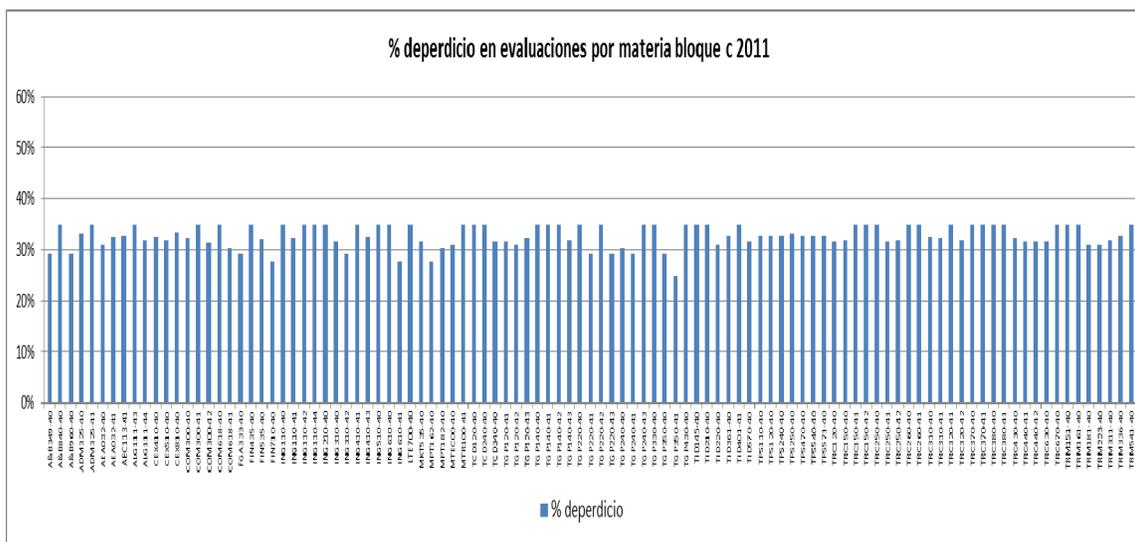


Gráfico 25: Porcentaje de desperdicio en evaluaciones impresas
Elaborado por: Autor

El desperdicio total de los últimos 3 bloques o trimestres, en promedio fue del 31% con respecto a lo invertido en hojas para la evaluación docente.

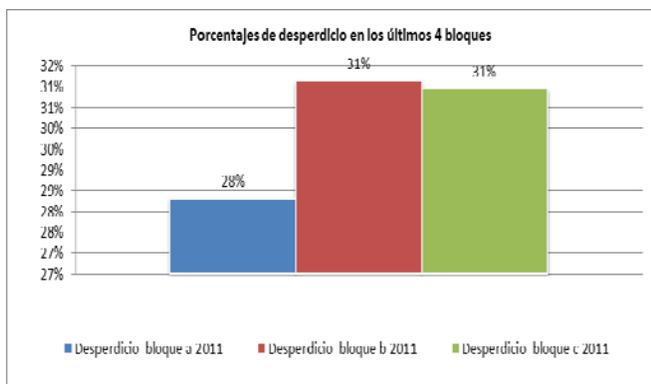


Gráfico 26: Porcentaje de desperdicio en los últimos 3 bloques
Elaborado por: Autor

4.2.1.2 Representatividad de la Evaluación Docente:

Como se observa en el cuadro y gráfico siguientes, la representatividad en la evaluación no es muy alta. En el caso de la representatividad de los estudiantes (cantidad de estudiantes que evaluaron / cantidad de estudiantes que debieron evaluar) tiene un promedio del 63% y en cursos (cursos que fueron evaluados / cursos que debieron ser evaluados) es del 84%, lo que no refleja un porcentaje muy adecuado para tomar decisiones, en especial la representatividad de los estudiantes. El objetivo es llegar a una representatividad de más del 90%, con resultados confiables y que facilite la toma de decisiones para las autoridades.

Períodos			Representatividad estudiantes	Representatividad Cursos
Pregrado	2010	2010-1	55%	70%
		2010-2	58%	72%
	2011	2011-1	58%	72%
		2011-2	62%	73%
	2012	2012-1	63%	75%
PPN	2011	Bloque A	50%	84%
		Bloque B	45%	83%
		Bloque C	48%	87%
		Bloque D	47%	87%
Tecnología	2011	Bloque A	62%	83%
		Bloque B	63%	85%
		Bloque C	63%	84%

Gráfico 27: Matriz de representatividad de evaluaciones en estudiantes y cursos
Elaborado por: Autor

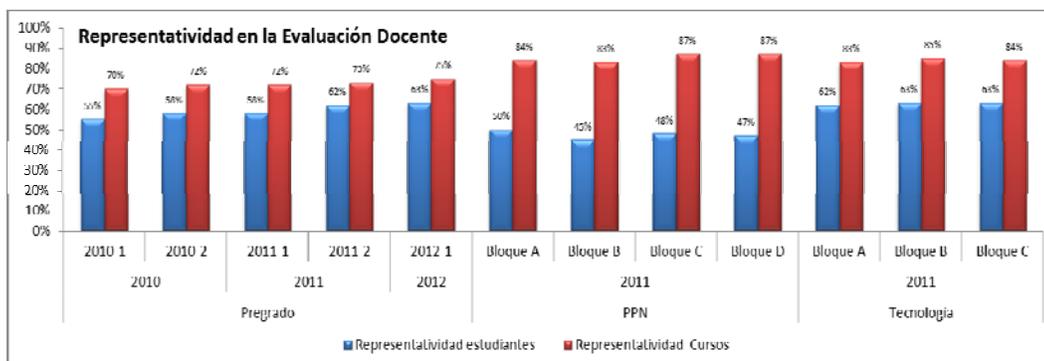


Gráfico 28: Histograma de representatividad de evaluaciones en estudiantes y cursos
Elaborado por: Autor

4.2.1.3 Diagrama de flujo y características del subproceso antes de la mejora

A continuación se observa el diagrama de flujo del subproceso de evaluación docente, como se lo ha desarrolla normalmente:

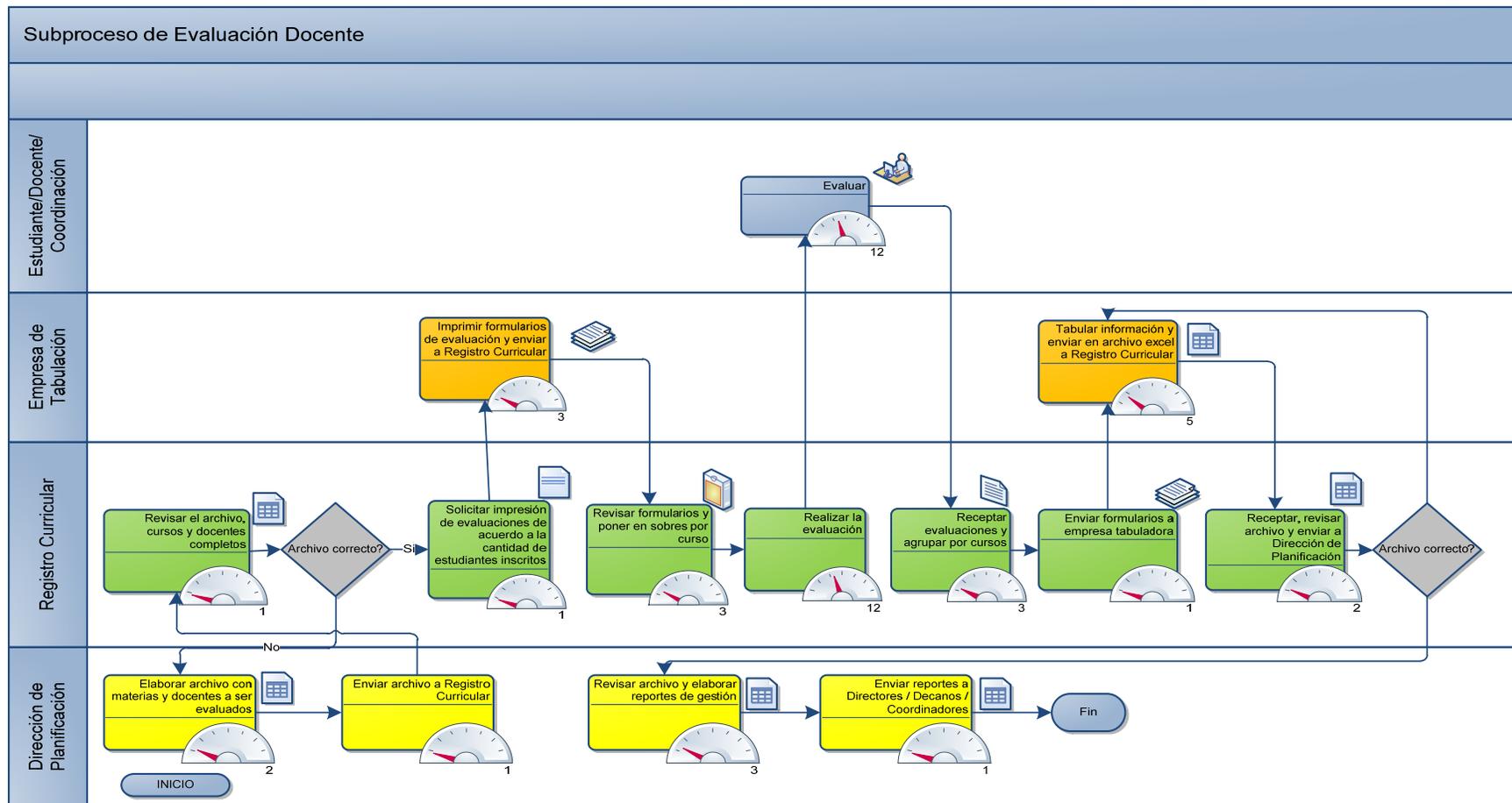


Gráfico 29: Diagrama de flujo del subproceso de Evaluación Docente antes de la mejora
Elaborado por: Autor

En el subproceso se observa ciertas características que pueden ser mejoradas:

1. La elaboración del archivo con los cursos y docentes lo puede realizar directamente Registro Curricular, quienes son los custodios de la información académica. Esto lo ha desarrollado la Dirección de Planificación, “por costumbre”, más no por tener algún rol determinante en este sentido.
2. La evaluación del coordinador y la autoevaluación del docente se la puede hacer vía WEB, para de esa forma facilitar las tareas operativas de tabulación.
3. La entrega de resultados debe ser personalizada, evitando de esa manera quejas por parte de los docentes al compararse con sus pares.
4. Elaborar reportes, indicadores específicos y globales de gestión.
5. El subproceso se realiza aproximadamente en 37 días, lo que puede ser mejorado.
6. Disminuir el desperdicio de hojas.
7. Mejorar la comunicación a través de medios impresos y digitales que sean de fácil accesibilidad para los estudiantes y docentes.
8. Crear un Comité de Evaluación Docente, que analice los problemas de los docentes con más baja puntuación y emita recomendaciones para que los Coordinadores tomen las decisiones respectivas.

4.2.2 Desarrollo del modelo del subproceso - Propuesta de mejoramiento

Al Inicio de cada subproceso de Evaluación Docente se debe tener un par de consideraciones importantes:

- *El sobre de la evaluación del estudiante al docente debe estar bien identificado y las evaluaciones deben contener claramente en la parte superior la sigla, paralelo, y CI del docente, de esta manera el escáner puede leer de forma correcta y los resultados sean los óptimos.*
- *Para el caso de la autoevaluación es necesario que el docente se autoevalúe a través de la web, en el mismo momento en que los estudiantes realizan la evaluación, de esa forma se garantiza que el docente no se olvide de realizarla.*

4.2.2.1 Esquema del subproceso de evaluación docente

El esquema se ha diseñado para visualizar de manera global el subproceso. El cual inicia con la necesidad de la Institucional por obtener la información correspondiente al desempeño académico de los docentes en sus cursos dictados, además de la necesidad de retroalimentación del docente visto desde la perspectiva del estudiante y del coordinador, y la retroalimentación del coordinador de carrera en la actividad académica desempeñada por sus profesores.

Registro Curricular se encarga de la parte logística del subproceso, es decir, elaboración del archivo con cursos y docentes, impresión de evaluaciones con ayuda de una empresa externa y la evaluación en la semana correspondiente. Una vez realizada la evaluación se procede a la tabulación de la información por parte del Departamento de Sistema, luego la presentación de reportes e indicadores de Gestión por parte de la Dirección de Planificación y finalmente los directores y coordinadores de carrera tomarán las decisiones respectivas con sus docentes.

Esquema del subproceso de Evaluación Docente

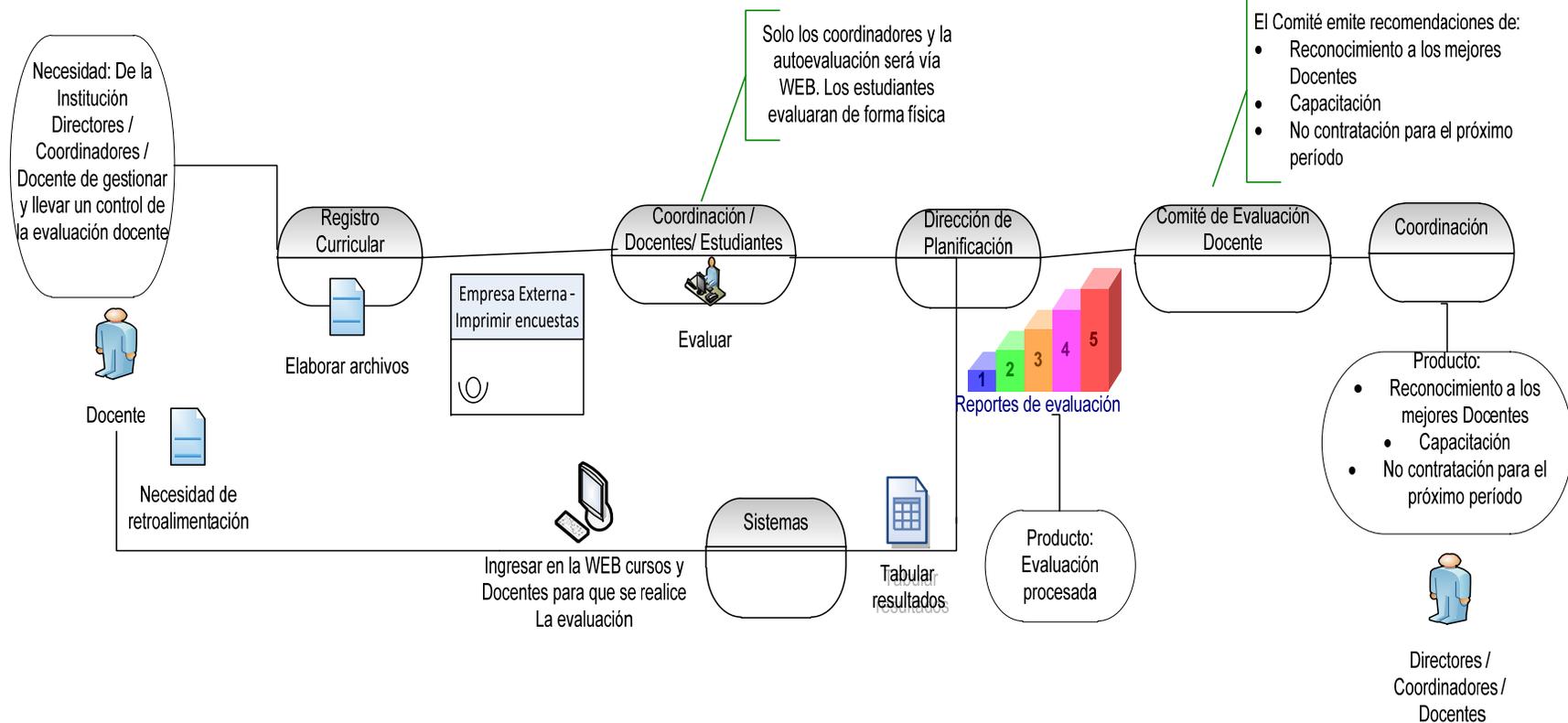


Gráfico 30: Esquema para el subproceso de Evaluación Docente
Elaborado por: Autor

4.2.2.2 Diagrama de flujo para el subproceso de Evaluación Docente

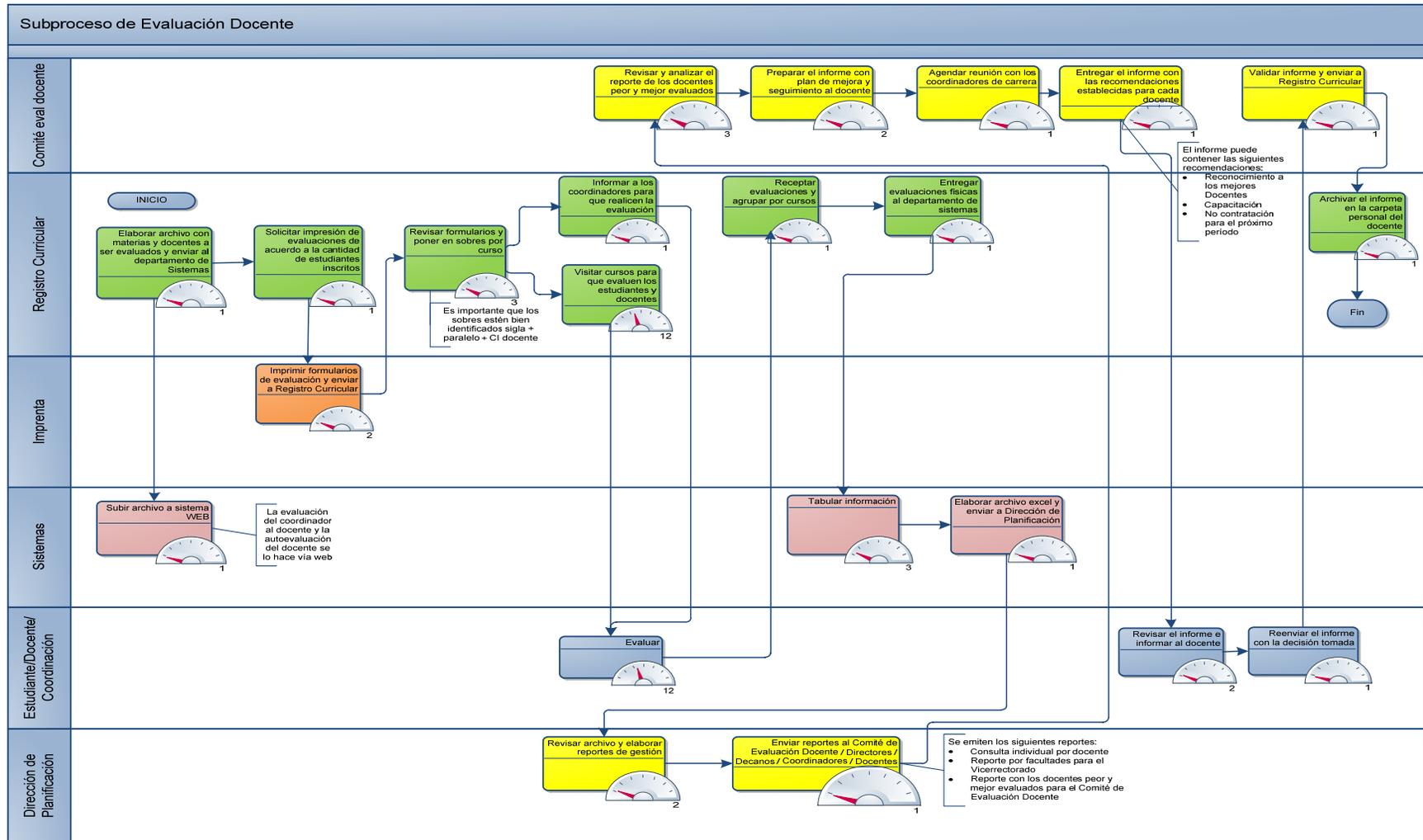


Gráfico 31: Diagrama de flujo para el subproceso de Evaluación Docente
Elaborado por: Autor

4.2.2.3 Esquema general del subproceso para el Departamento de Sistemas

El siguiente gráfico es el esquema general para el Departamento de Sistemas. Representa la forma en que se realiza la evaluación docente de estudiantes, coordinadores y autoevaluación:

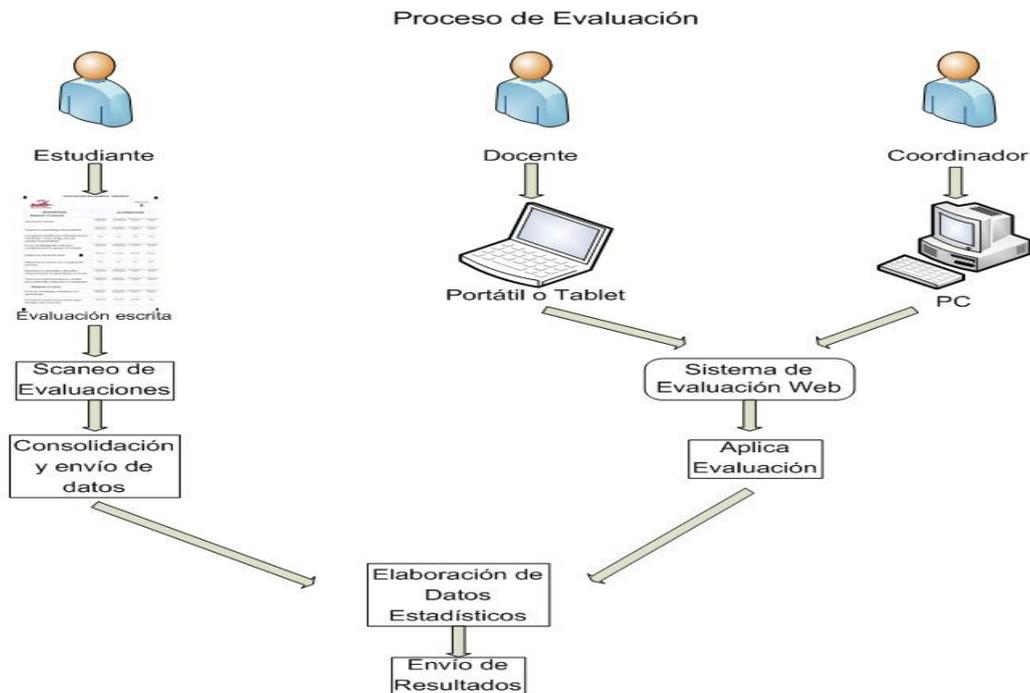


Gráfico 32: Esquema general del subproceso para el Área de Sistemas
Elaborado por: Autor y Área de Sistemas

4.2.2.4 Centro de operaciones para la tabulación de información

Para la Evaluación Docente de los estudiantes hay un centro de operaciones que tiene todo el equipo necesario para el escaneo y tabulación de las encuestas, a continuación se puede observar el esquema del centro:

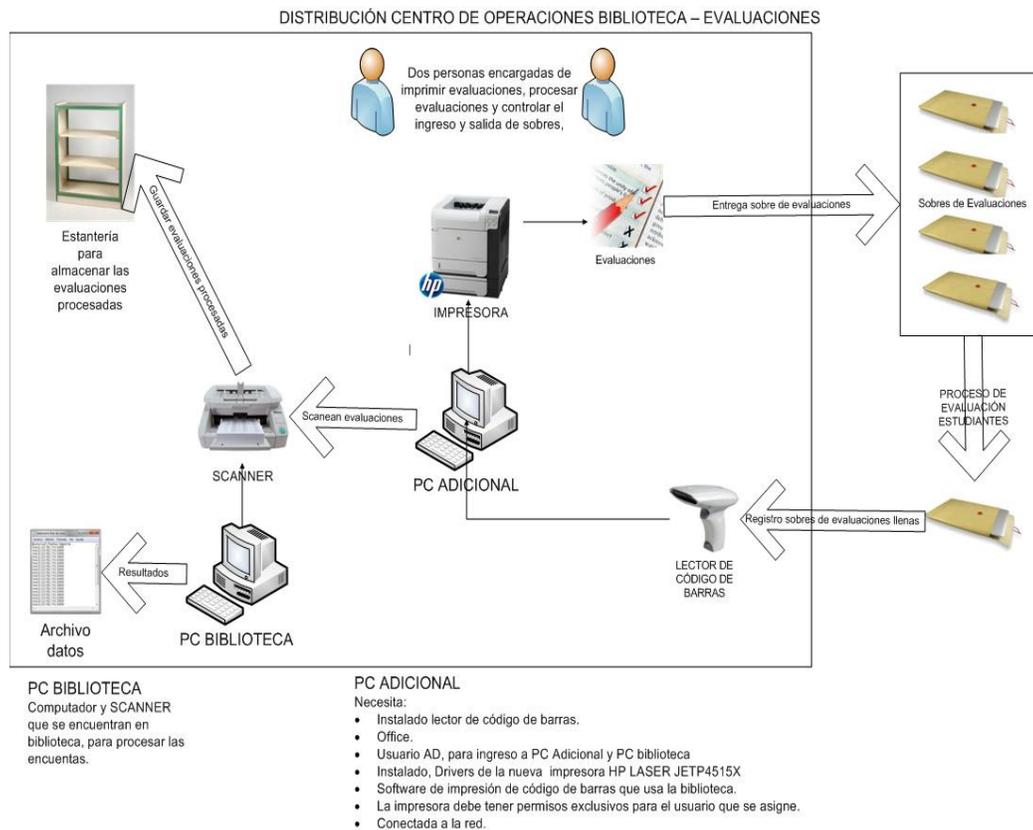


Gráfico 33: Centro de operaciones para la tabulación de información
Elaborado por: Autor y Área de Sistemas

4.2.2.5 Análisis Costo-Beneficio de la adquisición del escáner y software

Es muy importante tener en cuenta que para el centro de operaciones es indispensable contar con el escáner y el software para tabular la información. Para esto se realizó un análisis de las características y el costo-beneficio que implicó la adquisición del escáner.

Características	Lector óptico / escáner
Funcionamiento	Lee las marcas presentes en el impreso grabando la información a la que corresponden.
Equipo y almacenamiento	Pequeño, se graba registros en bases de datos
Diseño Formularios	Especializados y normalizados. Se requiere programas de diseño grafico y seguir unas normas específicas
Velocidad	Promedio de 3 segundos por hoja
Confiabilidad	Se almacena en bases de datos y la injerencia del usuario es mínima
Mantenimiento	Solo se activa en los sitios de lectura, rodillos son de mayor resistencia.
Recurso Humano	No requiere personal "especializado"

Gráfico 34: Características del escáner
Elaborado por: Autor y Área de Sistemas

- **Costo:**

Análisis de TIR y VAN de la inversión por la compra del escáner:

FLUJO DE EFECTIVO INVERSIÓN EN ESCANER PARA EVALUACIÓN DOCENTE				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	\$ (41.900,00)			
AHORROS				
Pagos a encuestadores (por horas laborables)		\$ 7.680,00	\$ 7.680,00	\$ 7.680,00
Pago po escaneo encuestas (pago a tercerizadora)		\$ 5.671,17	\$ 5.841,31	\$ 6.016,54
Total ahorros	\$ (41.900,00)	\$ 13.351,17	\$ 13.521,31	\$ 13.696,54
EGRESOS				
Horas extras personal (incremento del 10% anual)		\$ 1.680,00	\$ 1.848,00	\$ 2.032,80
Gastos operación (luz)		\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Impresión de hojas (\$0,02 por hoja, con 3% de incremento anual)		\$ 1.260,26	\$ 1.298,07	\$ 1.337,01
Mantenimiento esscaner (10% del costo del escaner)		\$ 4.190,00	\$ 4.190,00	\$ 4.190,00
Total Egresos	\$ -	\$ 7.330,26	\$ 7.536,07	\$ 7.759,81
Utilidad Bruta		\$ 6.020,91	\$ 5.985,24	\$ 5.936,73
Depreciación (a 3 años)		\$ (13.966,67)	\$ (13.966,67)	\$ (13.966,67)
UTILIDAD NETA	\$ (41.900,00)	\$ 6.020,91	\$ 5.985,24	\$ 5.936,73
Flujo libre de caja	\$ (41.900,00)	\$ 19.987,58	\$ 19.951,90	\$ 19.903,40
CALCULO DEL WACC				
	Porcentaje	Peso	WACC	
Capital propio	0,11	1,00	0,11	
WACC			11%	
FINANCIAMIENTO				
Financiamiento necesario	\$ 41.900,00			
Activos Depreciables	\$ 41.900,00			
Aporte dueños	\$ 41.900,00	100%		
INVERSION	\$ 41.900,00			
TIR	20,2%			
VP	\$ 48.753,43			
VAN	\$ 6.853,43			

Gráfico 35: Análisis de flujo de efectivo en la inversión del escáner
Elaborado por: Autor

A Partir del año 3 se empezará a recuperar la inversión por la adquisición del escáner, teniendo un VAN de \$6853,43 y un TIR del 20,2%. Lo que permite determinar que la adquisición del escáner es viable para la Universidad. Además de otros factores adicionales, como por ejemplo: que el escáner puede ser usado para otro tipo de actividades como: escaneo de encuestas para el área de investigación de mercados, escaneo de exámenes, etc.

- **Beneficio:**

- ✓ El software extrae automáticamente la información de los formularios y la transfiere a cualquier sistema de destino, lo que facilita el trabajo en el procedimiento de tabulación, reduciendo el tiempo de entrega de datos.
- ✓ Captura y procesa todo tipo de formularios: formularios en papel, fax, recibidos a través de internet, correo electrónico, imágenes digitales, también permite capturar texto manuscrito, impreso, marcas y códigos de barras.
- ✓ Facilita el trabajo operativo de las personas involucradas en el procedimiento de escaneo y a su vez se evita la tercerización del mismo.
- ✓ Ahorro de \$7680 promedio anual, por pago a los encuestadores, así como un ahorro de \$6000 promedio anual, por pago de tabulación de encuestas.

4.2.2.6 Formularios para el subproceso de Evaluación Docente

Una vez establecido todo el procedimiento, esquema y equipos necesarios para el subproceso de Evaluación Docente, se elaboró el nuevo formato de las evaluaciones físicas que deben llenar los estudiantes, este formato está definido en base a los requerimientos del nuevo software. La encuesta contiene 16 preguntas elaboradas por la Dirección de Coordinación Docente y es la siguiente:

ASPECTOS DEL APRENDIZAJE RESPECTO AL DOCENTE	ALTERNATIVAS				
1. Los objetivos de cada sesión son claros	SEMPRE <input type="checkbox"/>	GENERALMENTE <input type="checkbox"/>	REGULARMENTE <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICAMENTE <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
2. La organización de los contenidos, actividades, materiales y del espacio facilita el aprendizaje	SEMPRE <input type="checkbox"/>	GENERALMENTE <input type="checkbox"/>	REGULARMENTE <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICAMENTE <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
3. Conozco con claridad y anticipación cómo se calificará cada tarea, trabajo, control o cátedra	SEMPRE <input type="checkbox"/>	GENERALMENTE <input type="checkbox"/>	REGULARMENTE <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICAMENTE <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
4. Los controles y cátedras muestran lo aprendido	SEMPRE <input type="checkbox"/>	GENERALMENTE <input type="checkbox"/>	REGULARMENTE <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICAMENTE <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
5. Se usan los controles y cátedras para aprender y reforzar lo aprendido	SEMPRE <input type="checkbox"/>	GENERALMENTE <input type="checkbox"/>	REGULARMENTE <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICAMENTE <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
6. La información que se utiliza para cada tema del sílabo es actualizada, pertinente, relevante y suficiente	SEMPRE <input type="checkbox"/>	GENERALMENTE <input type="checkbox"/>	REGULARMENTE <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICAMENTE <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
7. Las instrucciones son claras y efectivas	SEMPRE <input type="checkbox"/>	GENERALMENTE <input type="checkbox"/>	REGULARMENTE <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICAMENTE <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
8. El dominio de la materia por parte del docente es el de un experto al tanto de los últimos avances en su área	SEMPRE <input type="checkbox"/>	GENERALMENTE <input type="checkbox"/>	REGULARMENTE <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICAMENTE <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
9. Se relaciona la teoría y la práctica profesional nacional e internacional	SEMPRE <input type="checkbox"/>	GENERALMENTE <input type="checkbox"/>	REGULARMENTE <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICAMENTE <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
10. Las estrategias metodológicas (trabajo en equipo, proyectos, casos) son creativas, facilitan el aprendizaje y corresponden a las particularidades de la materia	SEMPRE <input type="checkbox"/>	GENERALMENTE <input type="checkbox"/>	REGULARMENTE <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICAMENTE <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
11. Dentro de esta clase, el uso de la tecnología como apoyo a la construcción del conocimiento es eficiente	SEMPRE <input type="checkbox"/>	GENERALMENTE <input type="checkbox"/>	REGULARMENTE <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICAMENTE <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
12. Los recursos adicionales (lecturas impresas y/o electrónicas, material audiovisual, etc.) son eficientes y oportunos	SEMPRE <input type="checkbox"/>	GENERALMENTE <input type="checkbox"/>	REGULARMENTE <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICAMENTE <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
13. Durante las clases se vivencia un alto nivel de exigencia, honestidad, integridad y justicia.	SEMPRE <input type="checkbox"/>	GENERALMENTE <input type="checkbox"/>	REGULARMENTE <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICAMENTE <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
14. Durante las clases se vivencia el respeto, la tolerancia frente a la diversidad y un ambiente seguro para el aprendizaje.	SEMPRE <input type="checkbox"/>	GENERALMENTE <input type="checkbox"/>	REGULARMENTE <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICAMENTE <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
DE LA COORDINACIÓN					
1. Considera que la disponibilidad del coordinador de la carrera para asuntos administrativos y académicos es	PERMANENTE <input type="checkbox"/>	CASI PERMANENTE <input type="checkbox"/>	RELATIVA <input type="checkbox"/>	ESPORÁDICA <input type="checkbox"/>	NINGUNA <input type="checkbox"/>
2. Desde su punto de vista la gestión del coordinador de la carrera para resolver asuntos administrativos y académicos es	MUY EFICIENTE <input type="checkbox"/>	EFICIENTE <input type="checkbox"/>	MÁS QUE EFICIENTE <input type="checkbox"/>	POCO EFICIENTE <input type="checkbox"/>	INEFICIENTE <input type="checkbox"/>

Gráfico 36: Formulario de la Evaluación Docente que llena el estudiante
Elaborado por: Autor y Dirección de Coordinación Docente

La evaluación del Decano o Coordinador al docente se la hizo vía web, para esto cada uno de ellos ingresó a la página web asignada y llenó las evaluaciones correspondientes. La información de cursos y docentes fue ingresada por la persona encargada del Departamento de Sistemas e incluyó la encuesta con las siguientes preguntas (cada pregunta con una calificación sobre 10 puntos):

1. *¿Existe una actitud proactiva para el desarrollo de las actividades docentes?*
2. *¿Contribuye a la solución de problemas que se presentan en el curso?*
3. *¿Cumple con las directrices académicas emanadas por las autoridades?*
4. *¿Contribuye con iniciativas en las actividades extracurriculares organizadas por el área?*
5. *¿El desarrollo académico del curso es?*
6. *¿Explica los temas de clase?*
7. *¿Relaciona la materia con su aplicación práctica?*
8. *¿Utiliza metodologías que favorecen al aprendizaje?*
9. *¿Estimula para que el estudiante sea parte activa y creativa de la clase?*

Evaluación Académica
Evaluación Coordinador/Docente Pregrado

COORDINADOR: CHAUVIN PROAÑO DIEGO RAUL
DOCENTE: ALCARAS PANCHI EDWIN MARCELO 1715691752 (Nuevo)

DESCRIPCION	ALTERNATIVAS			
1. Existe una actitud proactiva para el desarrollo de las actividades docentes	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/> Parcialmente de acuerdo	<input type="radio"/> Parcialmente en desacuerdo	<input type="radio"/> Totalmente de desacuerdo
2. Contribuye a la solución de problemas que se presentan en el curso	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/> Parcialmente de acuerdo	<input type="radio"/> Parcialmente en desacuerdo	<input type="radio"/> Totalmente de desacuerdo
3. Cumple con las directrices académicas emanadas por las autoridades	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/> Parcialmente de acuerdo	<input type="radio"/> Parcialmente en desacuerdo	<input type="radio"/> Totalmente de desacuerdo
4. Contribuye con iniciativas en las actividades extracurriculares organizadas por el área	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	<input type="radio"/> Parcialmente de acuerdo	<input type="radio"/> Parcialmente en desacuerdo	<input type="radio"/> Totalmente de desacuerdo
5. El desarrollo académico de curso es	<input type="radio"/> Muy satisfactorio	<input type="radio"/> Algo satisfactorio	<input type="radio"/> Poco satisfactorio	<input type="radio"/> Nada satisfactorio
6. Explica los temas de clase	<input type="radio"/> Mucha Claridad	<input type="radio"/> Algo claro	<input type="radio"/> Poco claro	<input type="radio"/> Nada claro
7. Relaciona la materia con su aplicación práctica	<input type="radio"/> Mucho	<input type="radio"/> Algo	<input type="radio"/> Poco	<input type="radio"/> Nada
8. Utiliza metodologías que favorecen el aprendizaje	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Pocas veces	<input type="radio"/> Nunca
9. Estimula para que el estudiante sea parte activa y creativa de la clase	<input type="radio"/> Siempre	<input type="radio"/> Algunas veces	<input type="radio"/> Pocas veces	<input type="radio"/> Nunca

Mayor información: Secretaría Académica | Teléfono: 3981-000 ext.:325

Gráfico 37: Formulario de la Evaluación Docente que llena el Coordinador
Elaborado por: Área de Sistemas

En el Anexo 2 se puede observar el manual respectivo para el uso y llenado del sistema de evaluación por parte del coordinador al docente. Dicho manual ha sido elaborado de forma conjunta con el Director de Coordinación Docente.

La autoevaluación realizada por los docentes se la hizo vía WEB (con una calificación sobre 10 puntos). Las preguntas aplicadas fueron las siguientes:

1. *¿Los apoyos académicos utilizados como materiales, notas, blogs, etc, me ayudan al aprendizaje?*
2. *¿El uso de bibliografía y lecturas complementarias apoyan el estudio de la materia?*
3. *¿En ésta materia, la relación con su aplicación prácticas es?*
4. *¿En el curso, el mantener la autoridad y disciplina es?*
5. *¿Los estudiantes tienen una actitud proactiva y cordial para interactuar en el curso?*
6. *¿El nivel de conocimiento previo de los estudiantes para cursar esta materia fue?*
7. *¿Detectó que en éste curso se repitieron temas vistos en materias anteriores?*

Evaluación Académica
Docente a Curso Pregrado

DOCENTE: YACELGA PONCE TARQUINO PATRICIO

MATERIA: SIC342-1

DESCRIPCION	ALTERNATIVAS			
1. La metodología utilizada (como materiales, notas, blogs, etc) ayudan al aprendizaje	<input type="radio"/> Nada	<input type="radio"/> Poco	<input type="radio"/> Algo	<input type="radio"/> Mucho
2. La bibliografía y lecturas ordenadas a los estudiantes han apoyado el estudio de la materia	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/> Parcialmente en desacuerdo	<input type="radio"/> Parcialmente de acuerdo	<input type="radio"/> Totalmente de acuerdo
3. La aplicación práctica de esta materia es	<input type="radio"/> Muy difícil	<input type="radio"/> Difícil	<input type="radio"/> Fácil	<input type="radio"/> Muy fácil
4. Ha logrado mantener la autoridad y disciplina en el curso	<input type="radio"/> Nunca	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Parcialmente	<input type="radio"/> Permanentemente
5. Ha logrado que los estudiantes tomen una actitud proactiva y cordial para interactuar en el curso	<input type="radio"/> Nunca	<input type="radio"/> Ocasionalmente	<input type="radio"/> Parcialmente	<input type="radio"/> Permanentemente
6. El nivel de conocimiento previo de los estudiantes para cursar esta materia fue	<input type="radio"/> Deficiente	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Bueno	<input type="radio"/> Muy Bueno
7. En su materia ha encontrado temas que son tratados en otros cursos	<input type="radio"/> Mucha Frecuencia	<input type="radio"/> Algo Repetido	<input type="radio"/> Poca Frecuencia	<input type="radio"/> Nunca
8. Comentarios	<input type="text"/>			

Mayor información: Secretaría Académica | Teléfono: 3981-000 ext.:325

Gráfico 38: Formulario de la Evaluación Docente que llena el Profesor
Elaborado por: Área de Sistemas

En el Anexo 3 se puede observar el manual respectivo para el uso y llenado del sistema de autoevaluación por parte del docente. Dicho manual ha sido elaborado de forma conjunta con el Director de Coordinación Docente.

4.2.3 Implementación de la Prueba Piloto y consolidación de la Gestión por Procesos

4.2.3.1 Logística y comunicación del subproceso de Evaluación Docente

La logística para la Evaluación Docente tuvo dos consideraciones importantes y son:

- La primera fue la definición sobre el momento adecuado de ejecutarla. Las evaluaciones fueron realizadas luego de que los estudiantes rindieron sus

exámenes de cátedra uno. Esto con la finalidad de que no haya un sesgo subjetivo, influido por el desempeño académico, al momento de evaluar.

- La segunda definición corresponde a la etapa de planificación de cursos a evaluar, siendo primordial el contar con un cronograma específico de evaluaciones. Para el trimestre de tecnología que se tomó como prueba piloto, se llegaron a ofertar 154 cursos, que fueron visitados por una persona, la que suspendió por 5 minutos la clase para proceder a la evaluación. Como se puede ver en la tabla siguiente, la cantidad de cursos “pico” llegó a 14 el miércoles a la novena hora para esto se necesitó un total máximo simultáneo de 3 personas para realizar las visitas.

Cuenta de Sigla	Etiquetas de columna						Total general
Etiquetas de fila	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	
08:40-09:55						1	1
12:55-14:10						1	1
17:05-18:20				2			2
18:20-19:30	10	12	7	11	7		47
19:35-20:45	5	13	14	13	8	1	54
20:50-22:00	6	13	7	13	9		48
14:20-15:35						1	1
Total general	21	38	28	39	25	3	154

Gráfico 39: Programación de cursos para Evaluación Docente
Elaborado por: Autor

Cada funcionario que participó en la Evaluación Docente pudo acceder a la descripción de los cursos dando un “click” en cualquiera de los módulos horarios, obteniendo la siguiente información:

Sigla	hora_prof	Docente	hora_func	hora_sala	hora_modu	hora_inst	Inscritos	Día	Hora	Sala 2	Sede
MED305-1	171343232	ABRIL GAMBOA ANDRÉS	01	563	101	01	27	Lunes	07:15-08:30	S63	SN
MED207-1	170848629	AYALA ZURITA GABRIELA	01	260	101	01	31	Lunes	07:15-08:30		260 SN
MAT101-3	160031638	GAVILANES LOPEZ CECILIA EMERITA	01	269	101	01	48	Lunes	07:15-08:30		269 SN
MED610-1	170289524	RAAD ANTON JEAN MICHEL	01	568	101	01	18	Lunes	07:15-08:30	S68	SN
MED501-2	130472438	TOALA TUBAY ALEXANDRA MERCEDES	01	338	101	01	21	Lunes	07:15-08:30		338 SN
AR0460-2	170526397	OÑA TOLEDO JACOBO	01	416	101	01	16	Lunes	07:15-08:30		416 SN
AR0460-2	171268474	ORTIZ MUELA ADRIAN ANDRES	01	416	101	01	16	Lunes	07:15-08:30		416 SN

Gráfico 40: Base de datos de los cursos a evaluar
Elaborado por: Autor

En la base de datos se encuentra detallada la información de los cursos, inscritos por curso, sala, nombre del docente, etc., lo que le permitió al funcionario establecer toda la logística necesaria antes de realizar la evaluación docente.

Paralelamente al obtener la base correspondiente para cumplir con la logística establecida, fue necesario contar con medios de comunicación masivos para los estudiantes y docentes. Para esto se elaboró afiches y roll ups impresos, que permitieron facilitar la comunicación. Además se crearon links que fueron enviados a los docentes y estudiantes, en los que se comunica que la Universidad se encuentra en la semana de Evaluación Docente. En los siguientes gráficos se puede observar los medios aplicados:

- El siguiente portal fue diseñado para la página web de la UDLA, para que todos los estudiantes y docentes conozcan de que se trata la evaluación.



Evaluación del aprendizaje

Gráfico 41: Portal Web de Evaluación Docente
Elaborado por: Departamento de Sistemas

- Este portal fue diseñado para la carpeta on-line del docente, para que el docente al inicio de sus clases recuerde que debe realizar la autoevaluación.

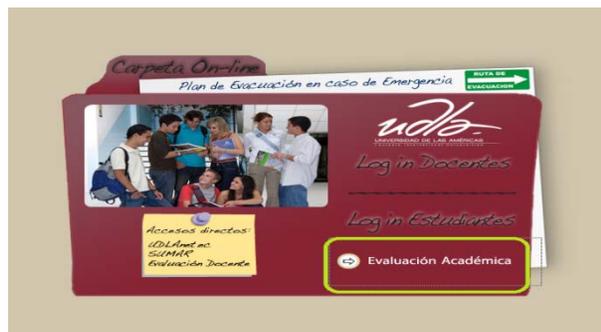


Gráfico 42: Portal en la carpeta on-line de Evaluación Docente
Elaborado por: Departamento de Sistemas

- Los siguientes son los afiches para las carteleras de la Universidad.



Gráfico 43: Afiches de Evaluación Docente
Elaborado por: Departamento de Diseño y Marketing

En el siguiente gráfico se puede observar los afiches publicados en las carteleras y los roll ups ubicados en los pasillos. Esto permitió mejorar la comunicación, además que los estudiantes y docentes tuvieron la información necesaria en la semana de Evaluación Docente.



Gráfico 44: Roll ups de Evaluación Docente
Elaborado por: Departamento de Diseño y Marketing

Una vez establecida la logística para el subproceso de Evaluación Docente, se procedió a la visita formal en cada sala de clases, a continuación se verán algunas imágenes en las que los estudiantes y el docente llenaron su respectiva evaluación:



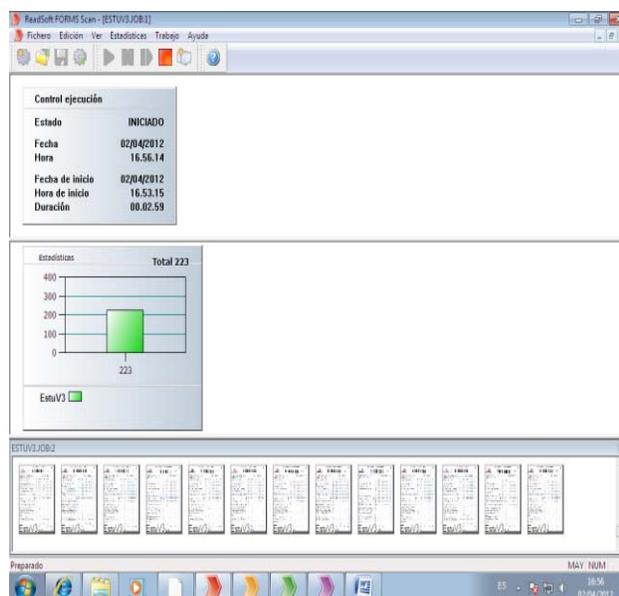
Gráfico 45: Estudiantes y docentes en el subproceso de Evaluación Docente
Elaborado por: Autor

Una vez transcurrida la semana de evaluación, se procedió a realizar la tabulación de la información. Primero se escaneó los documentos y luego se obtuvo el archivo que se envió a Dirección de Planificación. A continuación se puede observar algunas imágenes del procedimiento de tabulación:



Gráfico 46: Tabulación de información
Elaborado por: Autor

El archivo enviado a la Dirección de Planificación tuvo la siguiente información: Materia-paralelo, cédula del docente, preguntas y las respuestas a cada una de ellas. En los siguientes gráficos se puede observar la pantalla con los resultados y el formato establecido para la entrega de la información:



SIGLA/ PARALELO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
IER710 61 170960958	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3
IER710 61 170960958	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4
IER710 61 170960958	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
IER710 61 170960958	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	5

Gráfico 47: Pantalla y base de datos de los resultados tabulados
Elaborado por: Autor

4.2.3.2 Sistema de reportes e indicadores de gestión de Evaluación Docente

Una vez cumplido con el procedimiento de tabulación, la información fue ingresada a dos “sistemas de reportes”. El primero permitió a cada docente visualizar los resultados obtenidos de manera personalizada y el segundo permitió dar un vistazo general de los resultados globales por facultad de toda la Universidad.

4.2.3.2.1 Reporte específico diseñado para los docentes

El reporte de uso del docente que se puede observar en el gráfico 48, es un excel con sus respectivas seguridades, el cual fue enviado a todos los docentes una

vez finalizado el trimestre. Este reporte resume cada una de las tres perspectivas antes detalladas. Para esto el docente debe escoger a su Director o Coordinador de carrera, digita su número de cédula y presiona “Consultar”. Con esto, los resultados de su evaluación individual se desplegarán en el computador.

Cada docente está incluido de acuerdo a la cantidad de materias que dicte en la Universidad. Los gráficos también muestran, en rojo, la puntuación obtenida por el docente en particular. Inmediatamente bajo los gráficos se encontrará el promedio de calificación obtenida para cada una de las preguntas evaluadas por el Decano/Director o Coordinador y el de los estudiantes en el curso escogido. A continuación se detalla el reporte:

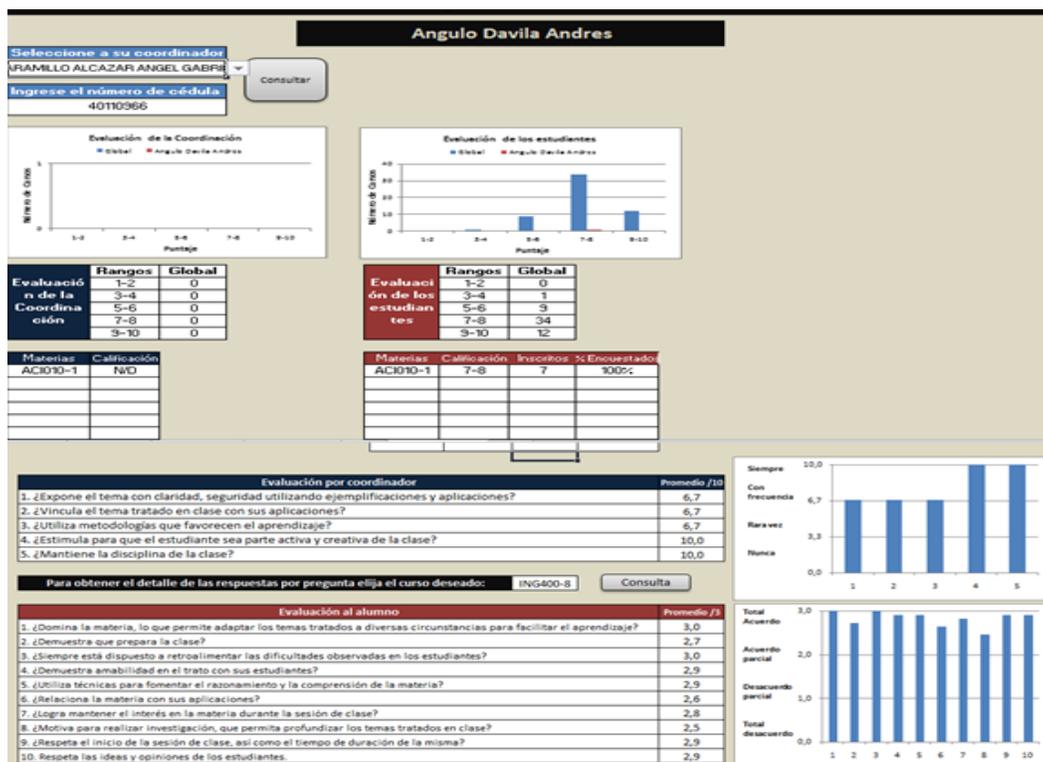


Gráfico 48: Reporte de Evaluación Docente para consulta de profesores
 Elaborado por: Autor

Por ejemplo, uno de los gráficos muestra lo siguiente: si en el área existen 58 cursos evaluados por los estudiantes, los docentes se distribuyen en diferentes rangos del gráfico. Así, se puede observar, que para la coordinación correspondiente, existen 20 docentes que obtuvieron una calificación entre 9 y 10 puntos, 35 entre 7 y 8 puntos, y 3 entre 5 y 6.

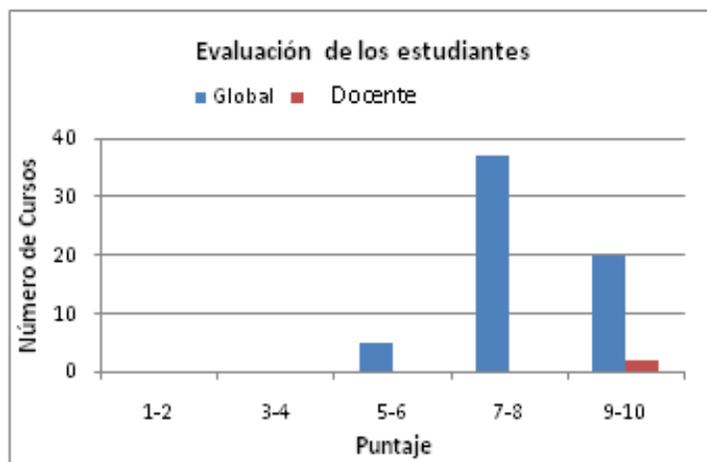


Gráfico 49: Cursos evaluados por rango de calificación
Elaborado por: Autor

La barra roja muestra la calificación obtenida por el docente en cada curso que dictó en el trimestre, indicándole en qué rango de calificación se ubicó (para el ejemplo es entre 9 a 10).

4.2.3.2 Reportes gerenciales diseñados para el Vicerrector, Directores y Coordinadores de carrera

Una vez obtenidos todos los resultados, se diseñó un reporte gerencial que fue analizado por la Vicerrectoría Académica, los Directores y Coordinadores de Carrera, este reporte muestra los resultados globales por facultades, áreas académicas docentes, materias, semestres, trimestres, etc. A continuación se muestra un ejemplo los resultados de la Evaluación Docente realizada en el último trimestre del período 2011 en el régimen de tecnología.

- **Evaluación docente: Por bloques vs notas de cátedra**

Evaluación comparativa de los tres últimos bloques o trimestres vs las notas de cátedra uno que obtuvieron los estudiantes en el período vigente. En este caso particular las evaluaciones de los estudiantes a los docentes son casi similares en los tres bloques, lo que permitió determinar que no existe una diferencia marcada entre los resultados obtenidos de las calificaciones de los estudiantes y la evaluación docente. En el siguiente gráfico se pueden observar los resultados expuestos:

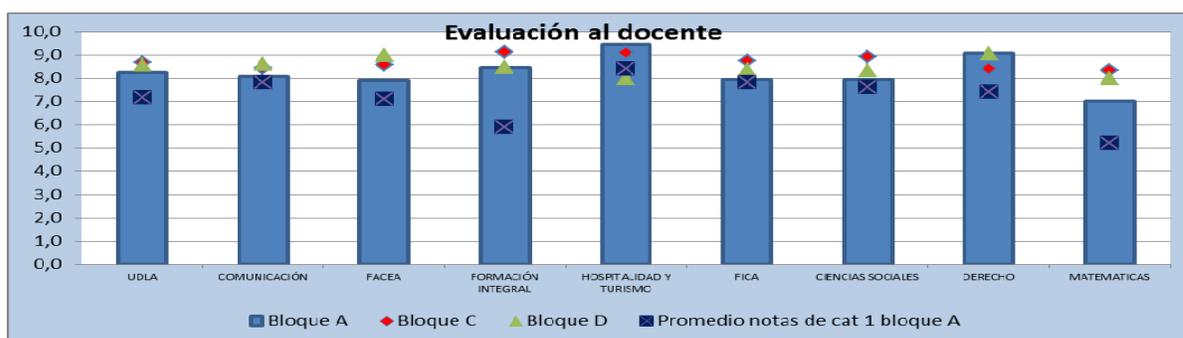


Gráfico 50: Comparación en la evaluación de los 3 últimos bloques
Elaborado por: Autor

Los triángulos verdes son las calificaciones promedio de los estudiantes en el área respectiva. Esto datos son incluidos con la finalidad de determinar si existe alguna correlación entre los resultados de la evaluación con las notas.

- **Evaluación docente: Por áreas académicas**

A través de este reporte se puede hacer análisis más minuciosos de las evaluaciones por áreas académicas, desglosando los resultados de cada carrera. Por ejemplo, para el área de Formación Integral, el desglose fue el siguiente:

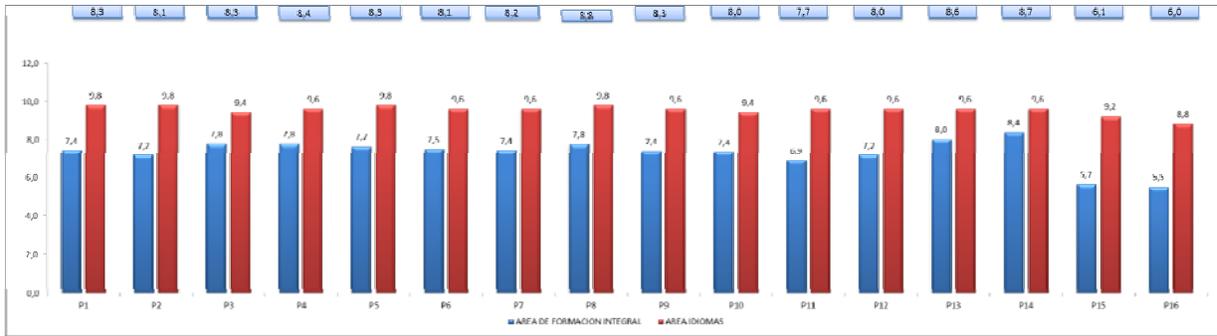


Gráfico 51: Indicadores de Evaluación Docente por Áreas Académicas
Elaborado por: Autor

A través de la evaluación se pudo determinar que en general las más bajas calificaciones están en 2 preguntas:

- ✓ “El uso de bibliografía y lecturas complementarias apoyan mi estudio?” (4ta)
- ✓ “El nivel de conocimiento previo para estudiar este curso fue?” (10ma)

• **Evaluación docente: Docentes antiguos vs nuevos**

Los resultados también son desglosados entre docentes denominados antiguos y nuevos, entendiéndose por nuevo aquellos que tienen hasta un año de permanencia en la UDLA:

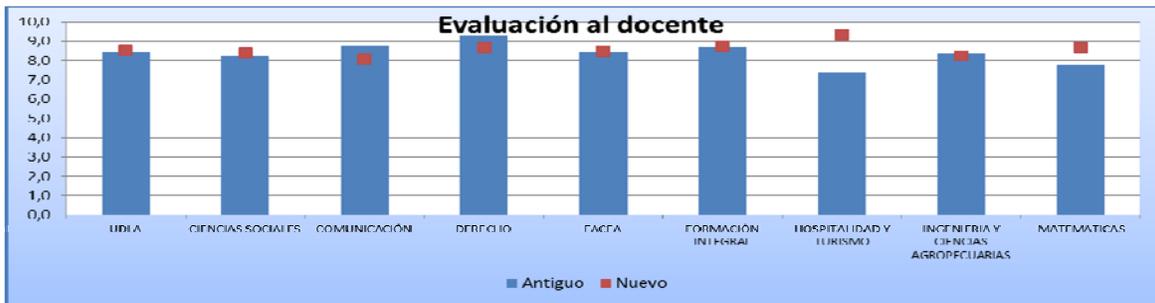


Gráfico 52: Indicadores de Evaluación Docente: Profesores nuevos vs antiguos
Elaborado por: Autor

Los resultados mostraron que los docentes antiguos son mejor evaluados que los nuevos.

- **Evaluación docente: Por materias transversales:**

En la UDLA se tienen materias “transversales”, las cuales son comunes entre varias carreras y también entre facultades. Algunas de estas materias tienen exámenes unificados, elaborados de manera centralizada. El siguiente gráfico permite mostrar la relación entre las notas de los estudiantes y la calificación de los profesores en la Evaluación Docente de estas materias:

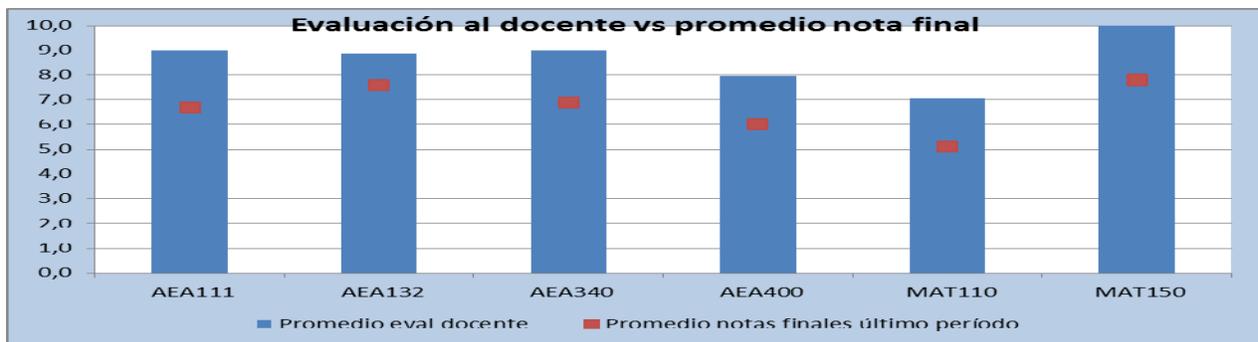


Gráfico 53: Indicadores de Evaluación Docente: Profesores nuevos vs antiguos
Elaborado por: Autor

4.2.3.3 Conclusiones y acciones tomadas con los resultados de la Evaluación al Docente

- **Conclusiones tomadas:** Para el mismo trimestre o bloque de tecnología mencionado como ejemplo, todos los cuadros y análisis mostrados, concluyeron en los siguientes aspectos:

- ✓ *La calificación general del docente se mantiene en 8.4 respecto al bloque anterior.*
- ✓ *Las facultades de Comunicación y Administración son las más altas en calificación, demuestra un buen trabajo con la selección de sus docentes.*
- ✓ *En las áreas académicas de más bajo desempeño (matemáticas), y en general la UDLA, lo más sensible se refiere al uso de bibliografías, material de apoyo al estudiante y a los contenidos previos al curso.*

- ✓ *Los docentes antiguos son mejor evaluados que los nuevos. Estos últimos, típicamente tienen problemas en ser buenos facilitadores del aprendizaje (dominan pero no facilitan) y en mantener la autoridad y disciplina de la clase¹⁰.*

• **Acciones tomadas:** En el mismo trimestre o bloque puesto de ejemplo, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- ✓ *Se reconoce la labor académica realizada por las Facultades de mejores resultados y al mismo tiempo se revisa los resultados al detalle con las áreas de Matemática y formación Integral, mediante reuniones de trabajo.*
- ✓ *Se llevan a cabo talleres de socialización de los resultados de la evaluación entre todas las Facultades y se capacita a los profesores nuevos sobre de técnicas y herramientas de aprendizaje y desarrollo de las clases.¹¹*

4.2.3.4 Indicadores del subproceso

- **Tiempo:** El tiempo tomado para el subproceso de Evaluación Docente fue de 30 días, menor al tiempo original del subproceso que era 37 días (comparando las mismas actividades pasadas).

Documentación del Indicador de desperdicio del subproceso de Evaluación Docente	
Nombre	Tiempo
Objetivo	Determinar el tiempo que se toma en el subproceso
Definición	El indicador mostrará el tiempo total del subproceso
Forma de Cálculo	Suma de días tomados para cumplir con el subproceso de evaluación docente
Unidad de medida	Días
Responsables	Dirección de Planificación y Desarrollo
Fuente de información	Cronograma de evaluación
Periodicidad de actualización	Modular / Semestral
Nivel de reporte	Dirección de Coordinación Docente

Gráfico 54: Documentación del Indicador de tiempo del Subproceso de Evaluación Docente
Elaborado por: Autor

¹⁰ Estas conclusiones fueron establecidas por los involucrados en el proceso.

¹¹ Las acciones fueron tomadas por la Coordinación de Capacitación Docente, luego del análisis de los indicadores

- **Representatividad:** Se evaluó a un total del 89% de los cursos existentes, con una representatividad estudiantil del 87%. El gráfico 57 se muestra la evolución de estas cifras en los últimos períodos.

Documentación del Indicador de Representatividad de estudiantes que evaluaron en el subproceso de Evaluación Docente	
Nombre	Porcentaje de representatividad de estudiantes que evaluaron
Objetivo	Determinar el porcentaje de estudiantes que llenaron la evaluación docente
Definición	El indicador mostrará el porcentaje de estudiantes que llenaron la evaluación docente
Forma de Cálculo	$(\text{Suma de la cantidad de estudiantes que evaluaron} / \text{Suma de la cantidad de estudiantes que debieron evaluar}) * 100$
Unidad de medida	Porcentaje
Responsables	Dirección de Planificación y Desarrollo
Fuente de información	Base de datos obtenida de la tabulación de información
Periodicidad de actualización	Modular / Semestral
Nivel de reporte	Vicerrectorado Dirección de Coordinación Docente

Gráfico 55: Documentación del Indicador de representatividad de estudiantes del Subproceso de Evaluación Docente
Elaborado por: Autor

Documentación del Indicador de Representatividad de cursos evaluados en el subproceso de Evaluación Docente	
Nombre	Porcentaje de representatividad de cursos evaluados
Objetivo	Determinar el porcentaje de cursos que han sido evaluados
Definición	El indicador mostrará el porcentaje de cursos que han sido evaluados
Forma de Cálculo	$(\text{Suma de la cantidad de cursos evaluados} / \text{Suma de la cantidad de curso que debieron evaluarse}) * 100$
Unidad de medida	Porcentaje
Responsables	Dirección de Planificación y Desarrollo
Fuente de información	Base de datos obtenida de la tabulación de información
Periodicidad de actualización	Modular / Semestral
Nivel de reporte	Vicerrectorado Dirección de Coordinación Docente

Gráfico 56: Documentación del Indicador de Representatividad de cursos del Subproceso de Evaluación Docente
Elaborado por: Autor

Períodos			Representatividad estudiantes	Representatividad Cursos
Pregrado	2010	2010-1	55%	70%
		2010-2	58%	72%
	2011	2011-1	58%	72%
		2011-2	62%	73%
	2012	2012-1	63%	75%
PPN	2011	Bloque A	50%	84%
		Bloque B	45%	83%
		Bloque C	48%	87%
		Bloque D	47%	87%
Tecnología	2011	Bloque A	62%	83%
		Bloque B	63%	85%
		Bloque C	63%	84%
		Bloque D	87%	89%
			Meta 90%	Meta 95%

Gráfico 57: Representatividad de estudiantes y cursos del Subproceso de Evaluación Docente
Elaborado por: Autor

Se pudo evidenciar que el porcentaje de representatividad aumentó significativamente de un 63% a un 87%, lo que permitió tener datos más confiables y facilitar la toma de decisiones a los coordinadores de carrera. Esto se debió a la mejora en la organización de cursos, pues se mantuvo un control de los cursos que no se evaluaban y se buscó la manera de hacerlo. Además de mejorar la comunicación, la cual se hizo a través de la página web de la Universidad, carteleras, roll ups, etc.

De todas maneras hay tomar en cuenta que falta un porcentaje para llegar a la meta requerida por las autoridades y se deberá seguir trabajando para el mejoramiento del subproceso y alcanzar las metas propuestas.

- **Desperdicio:** El desperdicio en la cantidad de hojas por curso ha disminuido a un promedio del 15%, esto debido a que se manejo un 12% de retiros de estudiantes, imprimiendo menos hojas para la evaluación, logrando ser más eficientes en el subproceso.

Documentación del Indicador de desperdicio del subproceso de Evaluación Docente	
Nombre	Porcentaje de Desperdicio
Objetivo	Determinar el porcentaje de hojas desperdiciadas en el proceso
Definición	El indicador mostrará el porcentaje de desperdicio de hojas en la evaluación
Forma de Cálculo	$(\text{Suma de la cantidad de hojas sobrantes} / \text{suma de la cantidad de hojas impresas}) * 100$
Unidad de medida	Porcentaje
Responsables	Dirección de Planificación y Desarrollo
Fuente de información	Base de datos obtenida de la tabulación de información
Periodicidad de actualización	Modular / Semestral
Nivel de reporte	Vicerrectorado Dirección de Coordinación Docente

Gráfico 58: Documentación del Indicador de desperdicio del Subproceso de Evaluación Docente
Elaborado por: Autor

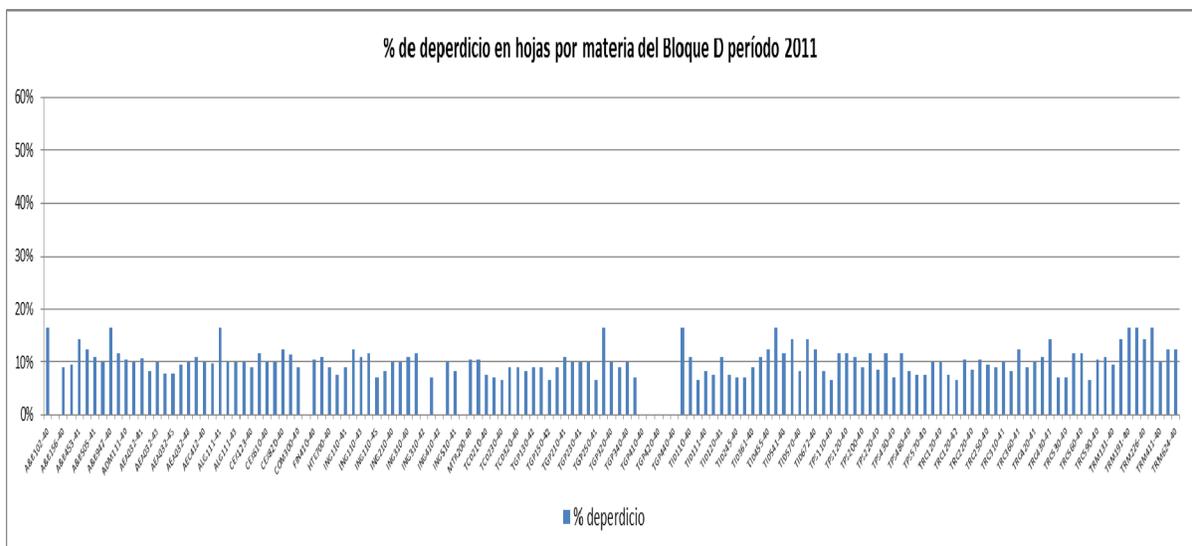
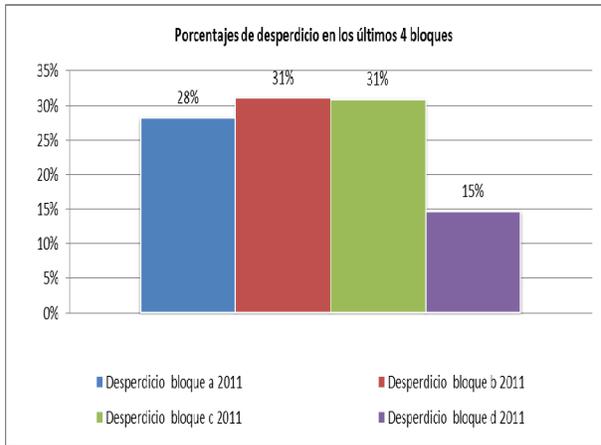


Gráfico 59: Desperdicio de hojas en la evaluación al Bloque D de Tecnología en el período 2011
Elaborado por: Autor



En el gráfico se muestra el desperdicio de los últimos 4 bloques, para el último bloque evaluado en la prueba piloto se ha disminuido al 15% de desperdicio, optimizando de esta manera en cierta parte los recursos utilizados.

Gráfico 60: Porcentaje de desperdicio de los últimos 4 bloques de evaluación docente en el régimen de tecnología
Elaborado por: Autor

4.2.3.5 Primera Auditoría

La auditoría a la prueba piloto del subproceso de evaluación docente se ha realizado con la finalidad de obtener información que permita tener una primera etapa de mejoramiento. En el siguiente gráfico se muestran los resultados de la auditoría:

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS - DIRECCIÓN DE COORDINACIÓN DOCENTE			
NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS			No. 1
Fecha de Inicio:	03/04/2012		
Sección 1: DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD			
1. Docentes que desconocían que era semana de evaluación y no les permitieron ingresar a los evaluadores.			
2. En la tabulación hubo algunos cursos que no reconoció el sistema del escaner.			
3. El internet se colgó en algunas ocasiones y los docentes no podían llenar sus autoevaluaciones.			
4. El tiempo de tabulación es más largo de lo esperado.			
Sección 2: CONSECUENCIAS			
1. No se pudieron evaluar algunos cursos, disminuyendo la representatividad.			
2. Incremento del tiempo operativo para la tabulación de información.			
3. Disminución de la representatividad en autoevaluaciones.			
4. Los tiempos de entrega de resultados no se cumplen.			
Sección 3: ACCIÓN CORRECTIVAS / PREVENTIVAS PROPUESTAS			
1. Buscar más medios de comunicación para la semana de evaluación, como dípticos, trípticos, etc.			
2. Realizar los ajustes correspondientes en el escaner, para que lea de manera correcta los datos.			
3. Buscar opciones alternativas en caso de no poder realizar las evaluaciones por web, como físicas por ejemplo			
4. Tabular la información durante el proceso y no todo al final.			
Fecha máxima de implantación	30/07/2012		
Sección 4: SEGUIMIENTO A LA IMPLANTACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS/PREVENTIVAS			
	Acciones tomada	% de Avance	Firmas de Responsable
1.	Se implementa el mailing a docentes como parte del proceso de comunicación.		
2.	Se ajusta el escaner para mejorar la captura de datos.		
3.	Se imprime hojas de evaluación, en caso de no funcionar la web.		
4.	La tabulación se la hace diaria, con la información recolectada en el día.		
Sección 5: FIRMAS DE RESPONSABILIDAD			
	Firma PP		

Gráfico 61: Primera auditoría al subproceso de Evaluación Docente
Elaborado por: Autor y Dirección de Coordinación Docente

4.2.3.6 Resultados finales de la aplicación de la prueba piloto del subproceso de Evaluación Docente

La prueba piloto aplicada al subproceso de Evaluación Docente en el cuarto trimestre del período 2011, al régimen de tecnología, dio como resultado lo siguiente:

1. El tiempo del subproceso (comparando las mismas actividades pasadas) se redujo de 37 días a 30 días, otorgándoles a los coordinadores un poco más de tiempo para la toma de decisiones, antes de dar inicio al siguiente trimestre. En tiempo real el subproceso se incremento a 40 días, incluyendo las nuevas actividades encomendadas al Comité de Evaluación y a los Coordinadores.
2. La evaluación de los estudiantes al docente se realizó de forma manual, para esto hubo un equipo de evaluación capacitado, que se encargó de visitar los cursos, entregar las evaluaciones e instruirles sobre la forma de evaluación.
3. La evaluación del coordinador al docente y la autoevaluación se realizó vía WEB, a través de una aplicación creada por Sistemas, obteniendo los resultados en línea y disminuyendo el trabajo operativo de Registro Curricular.
4. Se adquirió el escáner y el software, y la tabulación la hizo el personal capacitado del Departamento de Sistemas, mejorando así los niveles de seguridad y credibilidad en la entrega de la información.

5. La Dirección de Planificación elaboró los reportes e indicadores de gestión, los cuales fueron diseñados y aplicados en función de la necesidad de los docentes, coordinadores, directores, decanos y vicerrector.
6. La cantidad de encuestas se basó a la cantidad de matriculados, menos un 12% de deserción (es un porcentaje obtenido por el área de retención de la Universidad), lo que permitió ser más eficientes en el subproceso.
7. El Comité de Evaluación Docente será estructurado para el período académico 2012-2 y tendrá la responsabilidad de analizar los resultados de la evaluación de los docentes con más baja y alta puntuación, para de esta manera emitir recomendaciones a los coordinadores y directores de carrera, para que ellos tomen las acciones respectivas con dichos docentes.

Luego de la primera auditoría realizada se evidenció algunos problemas adicionales en el subproceso de Evaluación Docente, los cuales pueden ser mejorados en las siguientes etapas de evaluación, y son los siguientes:

- Más comunicación a los docentes en la semana de evaluación.
- Falta de reconocimiento de algunos cursos en el software de la tabulación, por no tener correctamente calibrado el escáner.
- El internet se colgó al momento de la evaluación del coordinador y la autoevaluación del docente, sin tener otra opción para solucionar el problema.
- No se cumplió parcialmente con los tiempos de entrega de resultados, debido al problema citado anteriormente de la falta de calibración del escáner.

Todos los problemas citados serán parte del mejoramiento continuo del subproceso de Evaluación Docente en la siguiente aplicación del mismo. Lo importante es controlar y mantener un seguimiento continuo del subproceso, que permita realizar las correcciones preventivas y correctivas pertinentes.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La propuesta de un modelo de gestión por procesos para el Área de Registro Curricular, con base en varios parámetros de la metodología del Sistema de Gestión ISO y del Sistema de Gestión EFQM, han permitido interiorizar conceptos necesarios para el desarrollo y cumplimiento de un modelo de gestión adecuado para el área de Registro Curricular.

Cada uno de los estudios realizados para diagnosticar la situación actual del servicio del Área de Registro Curricular, han permitido obtener información valiosa de las principales dificultades que tiene el Área de Registro, además, identificar que no todos los problemas que se ocasionan son responsabilidad de ésta Área, pues existe un porcentaje significativo de trabajo asociado con otras áreas, las cuales también influyen en los resultados que se generan en cada proceso y subproceso.

Elaborar la cadena de valor de la Universidad, facilitó el diseño y la estructura de los procesos y subprocesos de Registro Curricular, ya que el comprender el macro

entorno de la Institución, ha permitido un manejo adecuado de la información y la estructura ha implementar en Registro Curricular, identificando cada una de las actividades que se desarrollan, sus prioridades y objetivos.

Todos los subprocesos levantados han sido diseñados y documentados en base a la metodología planteada y elaborado de manera conjunta con el personal involucrado del Área de Registro Curricular, cumpliendo con los principios fundamentales de los dos modelos estudiados y que se han descrito en el marco teórico. Se ha establecido en cada uno de los subprocesos la identificación, secuencia, descripción, seguimiento, medición de resultados y mejora continua. Esto se aplicó especialmente en el subproceso de Evaluación Docente, que fue la prueba piloto para el trabajo desarrollado. En este subproceso se pudo evidenciar cada uno de los pasos descritos, manteniendo un esquema concreto y de fácil comprensión.

La aplicación de la prueba piloto permitió identificar varios problemas reales y potenciales en el subproceso, facilitando de esta manera el cumplimiento y la obtención de mejores resultados al final de la gestión de implementación. Algunos resultados, como por ejemplo, la reducción de los tiempos de ciclo, desarrollar actividades que generaron valor agregado y la eliminación de actividades que no aportaban ningún valor al subproceso.

El impacto de la propuesta de mejoramiento para el subproceso de Evaluación Docente no tuvo incidencia solo en Registro Curricular, sino también trascendió hacia otras Áreas de la Institución. Por ejemplo, en la tabulación de la información se involucró al Departamento de Sistemas, quienes tuvieron que incluir personal de su

departamento y capacitarlo para uso del escáner y la aplicación del software. Lo que demuestra que al momento que se aplique el modelo en los otros subprocesos, lo más seguro es que otras áreas se verán obligadas a participar en la coordinación del trabajo con Registro Curricular, para que la ejecución del modelo de gestión se realice de manera exitosa.

Los resultados que arrojaron los indicadores en la aplicación de la prueba piloto del subproceso de Evaluación Docente, muestran una tendencia positiva, alcanzando valores muy aceptables en el logro de metas. Los cuales han sido logrados con una adecuada capacitación y comunicación entre todos los niveles, recogiendo los aspectos más relevantes de cada actividad y la revisión constante de sus problemas.

No se mantiene un control adecuado en el traslado de la documentación, se llevan hojas de ruta físicas, que no garantizan que los procedimientos se cumplan de manera correcta y que los tiempos de gestión sean los requeridos para cada subproceso.

La falta de sistemas informáticos es una debilidad muy grande en Registro Curricular, el no contar con sistemas como: workflow, un sistema propio de manejo de bases de datos y un sistema adecuado de indicadores, provoca que la gestión no se maneje de forma pertinente, es decir, no se pueden tomar decisiones de mejora si no existen información clara que permita evidenciar los problemas generados.

5.2 Recomendaciones

En el análisis y mejora continua de los procesos y subprocesos es imprescindible el involucramiento y la activa participación de todo el personal de Registro Curricular, pues son ellos los que conocen donde pueden estar los factores de mejora, obligando de esta manera a una constante actualización de información y al mantenimiento de controles adecuados en la gestión realizada.

Es necesario realizar capacitaciones constantes al personal del Área de Registro Curricular en el uso y aplicación de los diferentes sistemas, archivos, reglamentos, políticas e información que maneja el Área, tanto a personal antiguo, como en especial al personal nuevo, pues el desconocimiento en el manejo de ciertas aplicaciones provoca problemas que pueden ser resueltos de manera rápida y eficiente.

Los indicadores de gestión constituyen el verdadero termómetro de mejoramiento, y es recomendable utilizarlos de manera permanente, lo que contribuirá a lograr un mejor desempeño global e individual en Registro Curricular, ya que se llevará un control y seguimiento permanente de los resultados.

Es recomendable que el modelo sea aplicado a través de una prueba piloto a cada uno de los procesos y subprocesos, ya que esta prueba en el caso del subproceso de Evaluación Docente permitió evidenciar los problemas generados

durante su aplicación, logrando de esta manera plantear soluciones inmediatas, fijar nuevas metas, objetivos y condicionar las expectativas de manera realista, de tal forma que para las próximas etapas los resultados sean los óptimos.

Es necesario que las mejoras planteadas para nuevas etapas de análisis, sean difundidas y puestas en práctica, siendo primordial que exista una adecuada comunicación entre áreas. Lo que permitirá que el desempeño de las actividades sea más eficiente, ya que cada paso de mejoramiento redundará en la eficacia del desempeño del personal y en la constante satisfacción de los clientes.

Se recomienda a la Institución ver la manera de optimizar el sistema informático académico, ya que esto permitirá mejorar el flujo de trabajo de Registro Curricular, permitiéndoles ser más eficientes al momento de generar información y tomar decisiones. De la misma manera es necesario contar con un workflow en Registro Curricular, que permita mantener y mejorar el flujo constante de documentación, ya que el movimiento de documentos es diario y muy alto.

Es necesario que luego de la aplicación del modelo en cada uno de los procesos y subprocesos, se incluya una siguiente etapa para evaluar el impacto que se genere en las diferentes áreas implicadas, determinado el grado de involucramiento que genere la propuesta y el plan de capacitación necesario para que los resultados sean los esperados.

6. BIBLIOGRAFÍA

Se recurrió principalmente a fuentes de información de la Universidad, como datos estadísticos y bases de información académica, además de entrevistas a profesionales en el Área de Registro Curricular. A continuación se detalla la bibliografía utilizada:

- Agudelo, Luis y escobar Jorge, “Gestión por Procesos”, ICONTEC, Colombia 2010.
- Caicedo, Carlos Hernán, Castañeda Widberto y Pacheco Juan Carlos, “*Indicadores Integrales de Gestión*”, McGraw-Hill, 2002.
- Fred R. David, “*Conceptos de Administración Estratégica*”, Pearson, 2008.
- Goodstein, Leonard, Nolan Timothy M. y Pfeiffer J. William, “*Planeación Estratégica Aplicada*”, Santa Fé de Bogota, McGraw-Hill, 1998.
- Harrigton, James, “*Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*” Mc. Graw Hill, Colombia, 2000.
- ICONTEC, “*Norma Técnica Colombiana ISO 9000: 2000*”, Colombia, 2002.
- Pérez Fernández de Velasco, José Antonio, “*Gestión de la Calidad Orientada a los Procesos*”, ESIC, Madrid, 1999.
- UDLA, “*Planificación Estratégica*”, 2009.
- Eumed.net, “*La Gestión por Procesos*”, 25.10.2011, en: <http://www.eumed.net/libros/2009b/550/LA%20GESTION%20POR%20PROCESOS.html>.
- Guía de la Calidad, “*Gestión por Procesos*”, 25.10.2011, en: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-por-procesos>.
- Rey, Domingo, Gestiópolis, “*La gestión tradicional y la gestión por procesos*”, 20.10.2011, en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>.
- Universidad del Valle, “*Gestión por Procesos en la Universidad del Valle*”, 27.10.2011, en: http://procesos.univalle.edu.co/documentos/CAPACITACION/Cartilla_capacitacion_procesos.pdf

7. ANEXOS

- Anexo 1: Manual de Procedimientos de Registro Curricular.
- Anexo 2: Guía de Evaluación Docente para el Coordinador.
- Anexo 3: Guía de Evaluación Docente para el Profesor.
- Anexo 4: Encuesta de satisfacción del servicio de Registro Curricular.