



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

## **Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas**

“Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para una Empresa Pública dedicada al Servicio de Capacitación Ejecutiva ubicada en la Ciudad de Guayaquil”

### **PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:

## **INGENIERA EN AUDITORIA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

Presentado por:

Hellen Patricia Moreano Guijarro

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2018

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto lo dedico a Patricia, Dayana y Analí, mujeres inspiradoras de espíritu resplandeciente y la razón de todas mis alegrías.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi más sincero agradecimiento a Dios por guiar mi camino; a mis maestros por siempre estar dispuestos a compartir sus conocimientos, a mis compañeros de trabajo por todo su apoyo y a esta institución que se ha convertido en mi segundo hogar y me ha visto crecer como profesional.

## DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, me corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Hellen Patricia Moreano Guijarro* doy mi consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"



---

Hellen Patricia Moreano Guijarro  
Autor



---

Mae. Julio De Alain Aguirre Mosquera  
Tutor de Materia Integradora

## EVALUADORES



Nombre del Profesor

Mae. Julio de Alain Aguirre Mosquera



Nombre del Delegado

Mpc. Diana Denisse Montalvo Barrera

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad analizar la situación inicial de los procesos de la unidad de educación ejecutiva de una universidad pública que en los últimos 6 meses ha pasado por tres direcciones con visiones diferentes, lo que la ha llevado a reestructurar su plan estratégico y todos sus procesos, los mismos que no se encuentran bien definidos, documentados y difundidos.

Los procesos desactualizados, la alta rotación del personal y el no contar con un sistema integrado de gestión por procesos, dificulta alcanzar los objetivos propuestos, produce baja operatividad, desperdicio de recursos, retraso en el cumplimiento de las obligaciones a corto y largo plazo, incremento de su cartera incobrable, insatisfacción de los clientes internos y externos, y la imposibilidad de contar con informes confiables que permitan la oportuna y correcta toma de decisiones poniendo en riesgo su sostenibilidad.

Para llevar a cabo este estudio se utilizó diversas técnicas de recolección de datos como: entrevistas con los involucrados en los procesos y talleres. La información recabada fue verificada mediante la observación de las actividades realizadas y la revisión de documentos. Se realizó un análisis del plan estratégico de la unidad acompañado de un análisis FODA para determinar las estrategias a seguir, se determinó los puntos críticos y se los analizó empleando diagramas de causa-efecto para proponer indicadores de gestión. Se diagramó la situación inicial de los procesos y se hizo un análisis de valor agregado, lo que sirvió de base para el levantamiento de los procesos mejorados. Se definieron las funciones de los involucrados en los procesos, se establecieron indicadores y un plan de mejora.

La medición de los resultados de las propuestas realizadas durante todo el proyecto permitió conocer el impacto y el nivel de beneficios frente a los costos que implicaba la implementación de cambios para poder obtener los resultados esperados y el nivel de valor agregado que pudiera transferirse al cliente a través de la entrega de un servicio personalizado y de calidad.

Se pudo concluir que las estrategias definidas fueron de gran ayuda para el logro de los objetivos específicos de este proyecto y reportan grandes beneficios a la organización tanto en su entorno interno como externo. Se recomienda a la unidad reforzar el compromiso asumido por sus colaboradores luego de las mejoras realizadas y de

comprender que todas las actividades que desarrollan y los procesos de los que son responsables son importantes para prestar un buen servicio y garantizar la sustentabilidad de la unidad, ya que es una gran oportunidad para que la organización crezca en un mercado que cada vez se vuelve más competitivo y necesita procesos ágiles. El aval de ser una unidad que pertenece a una de las mejores universidades públicas del país es una ventaja competitiva que la unidad debe reforzar con la cultura del mejoramiento continuo y la mitigación de riesgos.

Palabra Clave: Plan estratégico, proceso, indicadores de gestión.

## **ABSTRACT**

*The purpose of this project is to analyze the initial situation of the processes of the executive education unit of a public university that has gone through three different directions in the last 6 months, which has led it to restructure its strategic plan and all its processes, the same ones that are not well defined, documented and disseminated.*

*The outdated processes, the high turnover of personnel and the lack of an integrated system of management by processes, makes it difficult to achieve the proposed objectives, produces low operability, waste of resources, delay in the fulfillment of short and long term obligations, increase of its uncollectible portfolio, dissatisfaction of internal and external customers, and the impossibility of having reliable reports that allow the timely and correct decision-making, putting at risk its sustainability.*

*To carry out this study, various data collection techniques were used, such as: interviews with those involved in the processes and workshops. The information collected was verified by observing the activities carried out and the review of documents. An analysis of the strategic plan of the unit was carried out accompanied by a SWOT analysis to determine the strategies to be followed, the critical points were determined and analyzed using cause-effect diagrams to propose management indicators. The initial situation of the processes was diagrammed and an analysis of added value was made, which served as the basis for the lifting of the improved processes. The functions of those involved in the processes were defined, indicators were established and an improvement plan was established.*

*The measurement of the results of the proposals made throughout the project allowed to know the impact and level of benefits against the costs involved in implementing changes to obtain the expected results and the level of added value that could be transferred to the client through the delivery of a personalized and quality service.*

*It was possible to conclude that the defined strategies were of great help for the achievement of the specific objectives of this project and report great benefits to the organization both in its internal and external environment. The unit is recommended to reinforce the commitment assumed by its employees after the improvements made and to understand that all the activities they develop and the processes for which they are responsible are important to provide a good service and ensure the sustainability of the*

*unit which is a great opportunity for the organization to grow in a market that increasingly becomes more competitive and needs agile processes. The endorsement of being a unit that belongs to one of the best public universities in the country is a competitive advantage that the unit must reinforce with the culture of continuous improvement and risk mitigation.*

*Keyword: Strategic plan, process, management indicators.*

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
ABSTRACT.....	III
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
CAPÍTULO 1.....	1
1. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Descripción del problema.....	3
1.2.1. Matriz de riesgos (Análisis de valoración de impactos).....	3
1.3. Justificación del problema.....	6
1.4. Objetivos.....	6
1.4.1. Objetivo General.....	6
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
1.5. Alcance.....	7
1.6. Marco Teórico.....	7
1.6.1. Direccionamiento Estratégico.....	7
1.6.2. Sistema de Gestión por Procesos.....	7
1.6.3. Técnicas de Análisis Administrativo.....	9
1.6.3.1. Análisis FODA.....	10
1.6.3.2. Fuerzas de Porter.....	10
1.6.3.3. Diagrama de Ishikawa.....	11
1.6.3.4. Matriz de Priorización.....	11
1.6.3.5. Matriz 5 w+1 h.....	11
1.6.3.6. Análisis Costo – Beneficio.....	12
2. METODOLOGÍA.....	13
2.1. Diagnóstico inicial situacional de la unidad.....	13
2.1.1. Contexto Institucional.....	13
2.1.2. Análisis FODA.....	13
2.1.2.1. Reconocimiento de oportunidades y amenazas.....	13

2.1.2.2.	Reconocimiento de fortalezas y debilidades.....	14
2.1.2.3.	Análisis de impacto interno.....	16
2.1.2.4.	Análisis de impacto externo.....	17
2.1.2.5.	Análisis de Aprovechabilidad y de Vulnerabilidad...	18
2.1.2.6.	FODA Estratégico.....	21
2.1.2.7.	Evaluación estratégica actual.....	22
2.1.3.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	22
2.1.3.1.	Rivalidad entre competidores.....	22
2.1.3.2.	Poder de negociación con proveedores.....	23
2.1.3.3.	Poder de negociación de los clientes.....	23
2.1.3.4.	Amenaza de nuevos competidores.....	23
2.1.3.5.	Amenaza de Productos sustitutos.....	24
2.2.	Direccionamiento estratégico.....	24
2.2.1.	Visión.....	25
2.2.2.	Misión.....	25
2.2.3.	Objetivos estratégicos.....	25
2.2.4.	Mapa estratégico.....	26
2.2.5.	Valores.....	26
2.3.	Sistema de Gestión por Procesos.....	27
2.3.1.	Cadena de Valor.....	27
2.3.2.	Mapa de procesos.....	28
2.3.3.	Matriz de Priorización.....	29
2.3.4.	Estudio de procesos críticos.....	30
2.3.4.1.	Sub-Proceso Diseño de Prospectos.....	30
2.3.4.1.1.	Análisis del sub-proceso.....	30
2.3.4.1.2.	Diagrama de flujos actuales y mejorados...	31
2.3.4.1.3.	Análisis de Valor agregado proceso actual y mejorado.....	33
2.3.4.1.4.	Indicadores propuestos.....	35
2.3.4.2.	Sub-Proceso Control académico.....	36



3.3. Análisis de Procesos críticos.....	71
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
4.1. Conclusiones.....	74
4.2. Recomendaciones.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	77
REFERENCIAS.....	77
APÉNDICES.....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama antiguo de la unidad.....	1
Figura 1.2 Organigrama estructural de la Unidad Actualizado.....	2
Figura 1.3 Sistema de Gestión.....	8
Figura 1.4 Gestión por procesos.....	8
Figura 1.5 Símbolos de la Norma ANSI para elaborar diagrama de flujos administrativos.....	9
Figura 1.6 Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.....	10
Figura 1.7 Diagrama de Ishikawa.....	11
Figura 1.8 Análisis costo-beneficio.....	12
Figura 2.1 Diagramación de las 5 Fuerzas de Porter de la Unidad de Educación Ejecutiva.....	22
Figura 2.2 Visión de la unidad.....	25
Figura 2.3 Misión de la unidad.....	25
Figura 2.4 Gráfico de ejes estratégicos de la unidad.....	25
Figura 2.5 Mapa Estratégico de la unidad.....	26
Figura 2.6 Cadena de valor de la unidad.....	26
Figura 2.7 Mapa de Procesos de la unidad.....	28
Figura 2.8 Diagrama de flujo inicial del Proceso de Diseño de prospectos.....	31
Figura 2.9 Diagrama de flujo mejorado del Proceso de Diseño de prospectos.....	32
Figura 2.10 Cuadro comparativo de análisis de valor agregado.....	35
Figura 2.11 Diagrama de flujo mejorado del Proceso Control académico.....	37
Figura 2.12 Diagrama de flujo inicial del Proceso Crédito y cobranzas.....	42
Figura 2.13 Diagrama de flujo mejorado del Proceso Crédito y cobranzas.....	43
Figura 2.14 Cuadro comparativo de análisis de valor agregado.....	45
Figura 2.15 Diagrama de Ishikawa del Proceso Diseño de prospectos.....	50

Figura 2.15 Diagrama de Ishikawa del Proceso Control académico.....	51
Figura 2.16 Diagrama de Ishikawa del Proceso Crédito y cobranzas.....	52
Figura 3.1 Diseño de cursos por área.....	56
Figura 3.2 Diseño de cursos por área.....	56
Figura 3.3. Porcentaje de Cartera por antigüedad.....	58
Figura 3.4 Porcentaje de Cartera por cliente.....	59
Figura 3.5 Porcentajes de recuperación de cartera vencida.....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.- Matriz de niveles de medición.....	3
Tabla 1.2.- Matriz de zona de riesgo y alto impacto.....	3
Tabla 1.3 Matriz de Riesgos.....	4
Tabla 2.1 Oportunidades identificadas.....	13
Tabla 2.2 Amenazas identificadas.....	14
Tabla 2.3 Fortalezas identificadas.....	14
Tabla 2.4 Debilidades identificadas.....	15
Tabla 2.5 Matriz de Impacto Interno.....	16
Tabla 2.6 Niveles de medición de impacto.....	16
Tabla 2.7 Matriz de impacto externo.....	17
Tabla 2.8 Simbología.....	17
Tabla 2.9 Matriz de Aprovechabilidad.....	18
Tabla 2.10 Niveles de incidencia.....	19
Tabla 2.11 Matriz de medición de Aprovechabilidad.....	19
Tabla 2.12 Matriz de valoración de vulnerabilidad.....	19
Tabla 2.13 Niveles de medición de vulnerabilidad.....	19
Tabla 2.14 Matriz de vulnerabilidad.....	20
Tabla 2.15 Matriz DAFO para determinar estrategias.....	21
Tabla 2.16 Matriz de valores de la unidad.....	26
Tabla 2.17 Matriz de priorización de procesos.....	29
Tabla 2.18 Niveles de priorización.....	30
Tabla 2.19 Bosquejo general Proceso Diseño de prospectos.....	30
Tabla 2.20 Análisis de Valor agregado del proceso actual de Diseño de prospectos	33
Tabla 2.21 Análisis de Valor agregado del proceso mejorado de Diseño de prospectos.....	34
Tabla 2.22 Ficha de indicador Diseños nuevos.....	35
Tabla 2.23 Ficha de indicador Satisfacción del desempeño del docente.....	36
Tabla 2.24 Bosquejo general Proceso Control académico.....	37

Tabla 2.24 Análisis de Valor agregado del proceso mejorado de Control Académico.....	39
Tabla 2.25 Ficha de indicador Cumplimiento del curso.....	40
Tabla 2.26 Ficha de indicador Satisfacción del cliente interno.....	40
Tabla 2.27 Bosquejo general Proceso Crédito y Cobranzas.....	41
Tabla 2.28 Análisis de Valor agregado del proceso actual de Crédito y Cobranzas	44
Tabla 2.29 Análisis de Valor agregado del proceso mejorado de Crédito y Cobranzas.....	45
Tabla 2.30 Ficha de indicador Recuperación de cartera de alto riesgo.....	46
Tabla 2.31 Ficha de indicador Cuentas incobrables.....	46
Tabla 2.32 Plan de mejora Proceso de diseño de prospectos.....	47
Tabla 2.33 Plan de mejora Proceso de Control académico.....	48
Tabla 2.34 Plan de mejoras Proceso de Crédito y Cobranzas.....	49
Tabla 2.35 Matriz 5W+1H.....	53
Tabla 3.1 Histórico de elaboración de diseños.....	55
Tabla 3.2 Incremento de elaboración de diseños en el último trimestre.....	55
Tabla 3.3 Diseño de prospectos por área.....	57
	57
Tabla 3.4 Niveles de venta por trimestres 2018.....	
Tabla 3.5 Análisis Costo-beneficio.....	58
Tabla 3.6 Cuentas por cobrar por antigüedad.....	59
Tabla 3.7 Cartera por cobrar por tipo de cliente.....	61
Tabla 3.8 Detalle de recuperación de cartera vencida.....	61
Tabla 3.9 Detalle de recuperación de cartera de alto riesgo.....	61
Tabla 3.10 Análisis Costo-Beneficio.....	61
Tabla 3.11 Nivel de satisfacción del cliente externo de enero a marzo del 2018.....	62
	63
Tabla 3.12 Nivel de satisfacción del cliente externo de abril a julio del 2018.....	
Tabla 3.13 Nivel de satisfacción del cliente interno (medición inicial).....	64
Tabla 3.14 Nivel de satisfacción del cliente interno (medición final).....	65
Tabla 3.15 Análisis Costo-Beneficio.....	66
Tabla 3.16 Seguimiento de cumplimiento de plan de mejoras.....	67
Tabla 3.17 Seguimiento de cumplimiento de plan de mejoras.....	68

Tabla 3.18 Seguimiento de cumplimiento de plan de mejoras.....	69
Tabla 3.19 Seguimiento de cumplimiento de plan de mejoras.....	70
Tabla 3.20 Comportamiento de indicadores proceso Diseño de prospectos.....	71
Tabla 3.21 Comportamiento de indicadores proceso Control Académico.....	72
Tabla 3.22 Comportamiento de indicadores proceso Crédito y Cobranzas.....	73

# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUCCIÓN

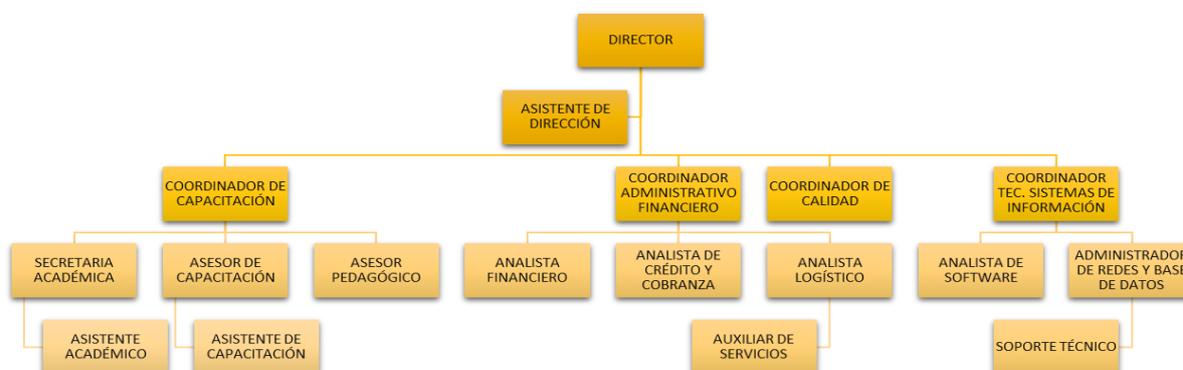
### 1.1 Antecedentes

La unidad objeto de estudio fue creada en el año 1982 como “Unidad de apoyo y Vínculos con la colectividad” en respuesta a que la universidad vio la necesidad de que los profesionales que terminaban sus estudios de tercer nivel tuvieran pudieran acceder a cursos de actualización de acuerdo con sus áreas de estudio para lograr ser más competitivos en el mercado laboral actual que es sumamente dinámico.

La unidad de educación ejecutiva sigue siendo una unidad sin fines de lucro y mantiene su condición de autogestión, lo que implica que no recibe asignaciones presupuestarias del estado, este hecho potencializa la importancia de que la unidad muestre con resultados que puede ser autosustentable.

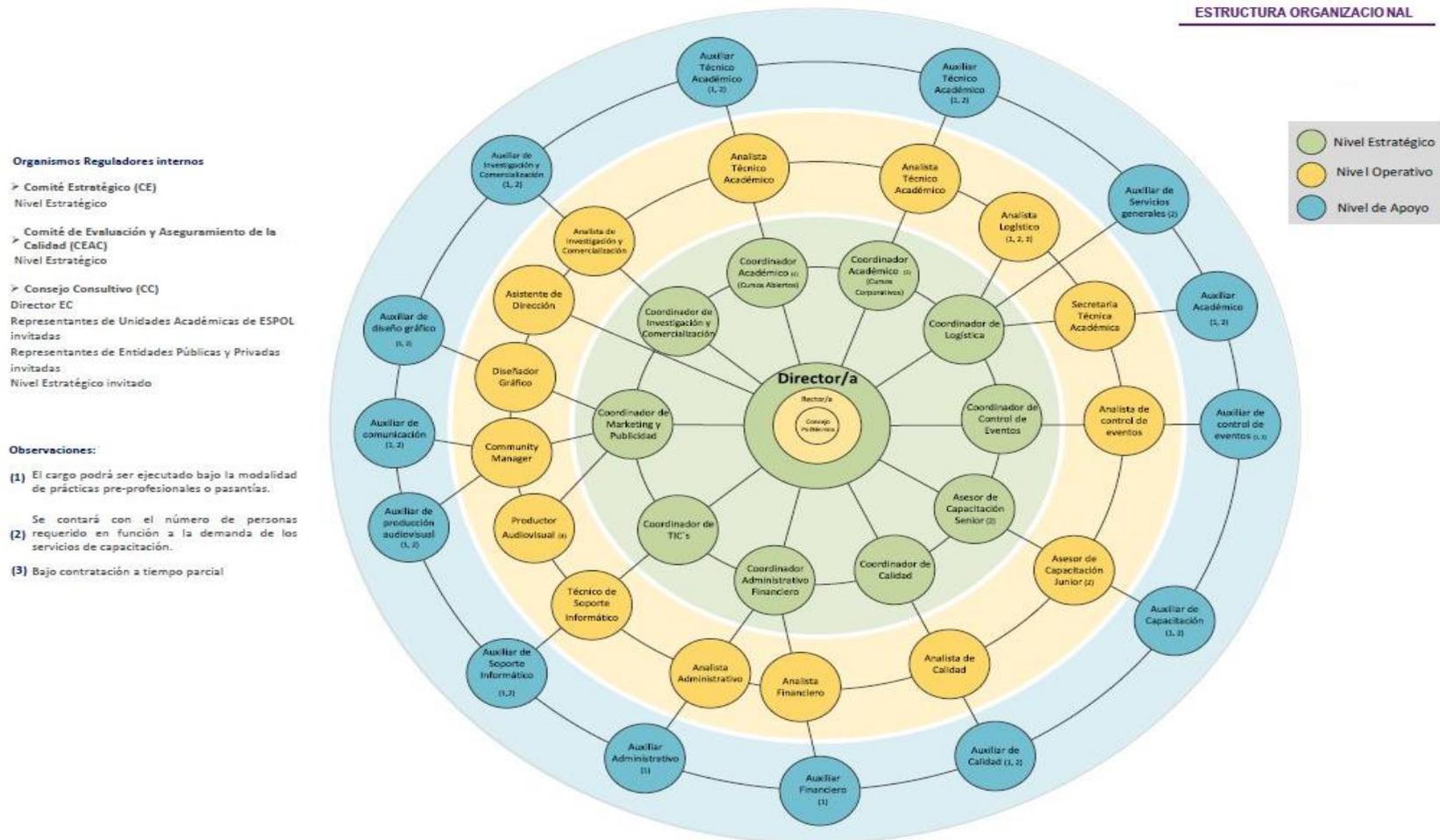
Hasta finales del primer trimestre del 2018 la unidad contaba con una estructura organizacional diferente (Figura 1.1). Actualmente cuenta con 6 áreas: Administrativa - Financiera, Académica, Ventas abiertas, Investigación y Comercialización, Comunicaciones y Relaciones Públicas, TIC'S, Logística y Calidad, de las cuáles 1 es completamente nueva. (Figura 1.2)

Figura 1.1.- Organigrama antiguo de la unidad.



Fuente: Elaborado por autora

Figura 1.2.- Organigrama estructural de la Unidad Actualizado



## 1.2 Descripción del problema

Los procesos desactualizados y el no contar con un sistema integrado de gestión por procesos, dificulta alcanzar los objetivos propuestos, produce baja operatividad, desperdicio de recursos, retraso en el cumplimiento de las obligaciones a corto y largo plazo, incremento de su cartera incobrable, insatisfacción de los clientes internos y externos, oferta de cursos/programas no considerando las necesidades del mercado, desatención de clientes corporativos y la imposibilidad de contar con informes confiables que permitan la oportuna y correcta toma de decisiones poniendo en riesgo su sostenibilidad.

### 1.2.1 Matriz de riesgos (Análisis de valoración de impactos)

En conjunto con todos los responsables de los procesos y con la Dirección de la unidad, se procedió a levantar la matriz de riesgos de la unidad, en donde pudimos identificar los riesgos inherentes a las actividades que conforman los procesos y el impacto que pueden generar en la organización. (Tabla 1.1 y Tabla 1.2).

Tabla 1.1.- Matriz de niveles de medición.

Probabilidad de amenaza		Magnitud	
Escala	Nivel de ocurrencia	Escala	Nivel de ocurrencia
1	Poco probable	1	Bajo
2	Medio probable	2	Medio
3	Muy probable	3	Alto

Fuente: Elaborado por autor.

Tabla 1.2.- Matriz de zona de riesgo y alto impacto.

MAGNITUD	3	3	6	9
	2	2	4	6
	1	1	2	3
		1	2	3
		PROBABILIDAD DE AMENAZA		

Fuente: Elaborado por autor.

**Tabla 1.3 Matriz de Riesgos**

PROCESOS	SUB-PROCESO	CAUSA	RIESGO	ÍNDICES		NIVEL DE RIESGO	EFECTO	PLAN DE ACCION	
				PROBABILIDAD DE AMANEZA	MAGNITUD DE DAÑO				
DISEÑO DE PROSPECTOS	DISEÑO DE PROSPECTOS	Alto requerimientos de diseños para propuestas corporativas	Desatención de los requerimientos de diseños para cursos corporativos	3	3	9	ALTO	Pérdida de clientes potenciales, disminución de las ventas	Contratación de personal con sólidos conocimientos científico, académico y pedagógico  Realizar investigaciones de mercado y de tendencias educativas  Informar a todas las áreas la planificación de eventos para coordinar actividades de acuerdo al tipo de curso y de cliente
		Planificar sin considerar las necesidades del mercado, solicitudes de los clientes, oferta y demanda.	Diseños desactualizados	3	3	9	ALTO	Áreas con mayor demanda en el mercado no identificadas. Pérdida de interés por parte del cliente.	
		Poco agrado en la alimentación entregada a los estudiantes	Quejas de clientes	2	1	2	BAJO	Desperdicio de recursos	
		Iniciar el servicio sin la entrega de materiales y suministros necesarios para la capacitación	Personal no preparado para iniciar la capacitación	1	1	1	BAJO	Retraso en la ejecución de la capacitación	
COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	Poca difusión de todos los productos que ofrece la unidad	Cursos sin publicitarse	2	2	4	MEDIO	Desconocimiento del cliente de la oferta académica	Elaborar plan de comunicación de acuerdo a la planificación de eventos
CONTROL ACADÉMICO	CONTROL ACADÉMICO	Comunicación deficiente entre áreas.	Poco control	3	3	9	ALTO	Desperdicio de recursos	Independizar proceso de evaluación de la coordinación académica e implementar proceso mejorado
		No se analiza y se hace seguimiento a reclamos y quejas	No se toman acciones correctivas	3	3	9	ALTO	No generará mejoras (salidas de análisis y evaluación)	
		Docente no cumple con plan de capacitación	Altos niveles de insatisfacción del cliente	3	3	9	ALTO	Pérdida de clientes actuales	
VENTAS	VENTAS	Poco tiempo para actualizar la planificación porque se hace manualmente y es susceptible a errores	Proporcionar Información desactualizada a través de los canales de comunicación de la entidad	1	2	2	BAJO	Afecta a la conformidad del cliente	Sistematizar actualización de la planificación y colocarla en repositorio compartido para conocimiento de todo el personal
		Planificación publicada desactualizada	Informar inadecuadamente sobre el temario del curso de interés del estudiante.	1	1	1	BAJO	Capacitación no cumpla el objetivo. Insatisfacción con el servicio entregado	
		Desconocimiento de los requisitos	informar inadecuadamente los requisitos de la prestación de servicio a los estudiantes (aprobación de los cursos).	1	1	1	BAJO	Incumplimiento de un requisito. Estudiantes no tengan requisitos previos	
LOGÍSTICA	LOGÍSTICA	Planificación publicada desactualizada o no difundida	Mala coordinación entre el responsable de los eventos y el coordinador de la capacitación	1	3	3	BAJO	Aulas intercambiadas por el cruce de horarios.	
			No enviar a tiempo las comunicaciones a la Administración del Centro Educativo para dar a conocer los eventos durante los fines de semana.	1	3	3	BAJO	Falta de servicios básicos, guardiana, etc. Los que generan incomodidad a los usuarios	
			No disponibilidad de equipos para los usuarios - estudiantes	1	3	3	BAJO	Retraso en inicio de sesiones e inconformidad de los clientes	

Fuente: Elaborado por autora. Sigue...

**Tabla 1.3 Matriz de riesgos**

PROCESOS	SUB-PROCESO	CAUSA	RIESGO	ÍNDICES		NIVEL DE RIESGO	EFECTO	PLAN DE ACCION	
				PROBABILIDAD DE AMANEZA	MAGNITUD DE DAÑO				
GESTIÓN FINANCIERA	CRÉDITO Y COBRANZAS	No documentar la gestión de cobros	Reportes desactualizados	2	3	6	ALTO	No se puede planificar gestión de cobros	Actualizar formatos de reportes de acuerdo a las necesidades del área
		Poco control en la revisión de documentos. Documentación incompleta.	No tener sustento para la cobranza	2	3	6	ALTO	Cientes no se hacen responsable de los pagos.	Relizar check list de documentos habilitantes para el cobro
		Sistemas informáticos no pueden ser adaptados a las necesidades del área.	Pérdida de tiempo y susceptible a errores	2	2	4	MEDIO	No hay reportes que sirvan para el correcto seguimiento de la cartera y oportuna toma de decisiones por parte del área de cobranzas. La información se maneja en bases de excel a pesar del alto volumen de información.	Automatización y actualización de reportes en sistemas
		No se tiene definidas las políticas por proceso	incorrecta gestión de cobranzas y otorgación de créditos	3	3	9	ALTO	Existen políticas que se llevan de forma empírica pero que no todas han sido sociabilizadas con los clientes internos y externos.	Definición de políticas
		Procedimientos empíricos no documentados.	Poco control, no se tiene definido responsables	2	3	6	ALTO	Los procesos no se encuentran documentados y diagramados para una mejor comprensión del personal.	Documentar procedimiento y socializar con personal
		Seguimiento poco continuo a las cuentas pendientes de cobro.	Seguimiento de manera informal a través de mails y llamadas telefónicas	3	3	9	ALTO	Seguimiento de manera informal a través de mails y llamadas telefónicas	Estudiar la cartera, definir estrategias de cobro
	Elevada cartera por cobrar.	Aumento de probabilidad de incobrables	2	3	6	ALTO	Falta de liquidez y recursos financieros para mejoras	Ejecución de plan de cobro	
	PAGOS	Elaboración de orden de pago sin verificar la disponibilidad presupuestaria	Falta de fondos para el pago correspondiente	1	3	3	MEDIO	Devolución de trámites	Coordinador el área certifique disponibilidad presupuestaria
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	COMPRAS	Demora en aprobación de solicitud	Atraso en la solicitud de adquisición de bienes y servicios	1	3	3	MEDIO	Desabastecimiento de materiales para el dictado de los cursos.	Establecer tiempos mínimos de reposición considerando los tiempos de aprobación de solicitudes
	ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS Y BSC	Poco personal para la elaboración de inventarios	No realizar el conteo adecuado, que existan una variación (faltantes o sobrantes)	1	2	2	BAJO	No garantizar los recursos necesarios para la conformidad del servicio	Solicitar ayuda de pasantes para la toma de inventarios
	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Elaborar el programa de formación sin considerar las verdaderas necesidades del personal	Capacitaciones poco útiles dentro del programa de formación e insatisfacción del personal	1	2	2	BAJO	Desperdicio de recursos	Reunirse con coordinadores de área para detectar necesidades de capacitación del personal
GESTIÓN DE TIC'S	SOPORTE INFORMÁTICO	No se revisa los equipos periódicamente	No identificar a tiempo las necesidades de los equipos.	1	3	3	MEDIO	Falta de recursos para el desarrollo de los eventos	Elaborar plan de mantenimiento de equipos y revisar continuamente los reportes de incidencia de los cursos para tomar medidas correctivas
		Plan de mantenimiento no apegado a las necesidades de la unidad	El plan no contempla todos los equipos que necesiten mantenimiento	1	3	3	MEDIO	Fallas en los equipos durante su funcionamiento, lo que afecta indirectamente a la satisfacción del cliente.	
		Poca supervisión adecuada por el responsable o encargado.	Altos niveles de insatisfacción del cliente	1	3	3	MEDIO	No se soluciona el problema (reincidencia)	

Fuente: Elaborado por autora

### **1.3 Justificación del problema**

La implementación de un sistema integrado de gestión por procesos le permitirá a la empresa contar con procesos correctamente definidos y documentados que facilitará la completa comprensión de sus responsables y la interacción entre procesos y subprocesos, lo que corto plazo incidirá en el aumento de la operatividad deseada y el alcance de las metas y objetivos propuestos.

Por medio de una buena planificación estratégica y un correcto diagnóstico a través del levantamiento de flujos de procesos, análisis FODA, diagramas de causa/efecto y matriz de riesgos, se podrá tener un mayor entendimiento de las necesidades de la empresa y de los procesos que deben ser optimizados.

El diseño del sistema permitirá la creación de un nuevo mapa de procesos, Manual de gestión por procesos, nuevas políticas de gestión, indicadores de gestión y manual de funciones alineados a la normativa vigente para el las empresas públicas.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para una empresa dedicada a brindar servicios de capacitación ejecutiva con el objetivo de cambiar la cultura organizacional, optimizar los recursos y garantizar la mejora continua en los servicios ofrecidos.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Analizar el plan estratégico y la situación actual de la empresa a través del análisis de los factores internos y externos que puedan afectarla, con la finalidad de proponer mejoras que permitan incrementar el 20% de su oferta académica en un plazo de 3 meses.
2. Realizar un análisis de valor de las actividades que conforman los procesos críticos de la unidad lo que nos permitirá obtener la diagramación de procesos optimizados con el fin de reducir en un 25% la cartera por cobrar de la unidad en un plazo de 2 meses para contar con liquidez.

3. Mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo en un 30% a través de un sistema mejorado de medición por indicadores de desempeño que permita identificar las oportunidades de mejora continua en un plazo de 4 meses.

## **1.5 Alcance**

Este proyecto comprenderá todas las actividades y tareas elementales que se ejecutarán en los procesos para brindar servicios de capacitación ejecutiva con el fin de crear un sistema de gestión que permita a la empresa reducir riesgos y garantizar su mejoramiento continuo.

## **1.6 Marco teórico**

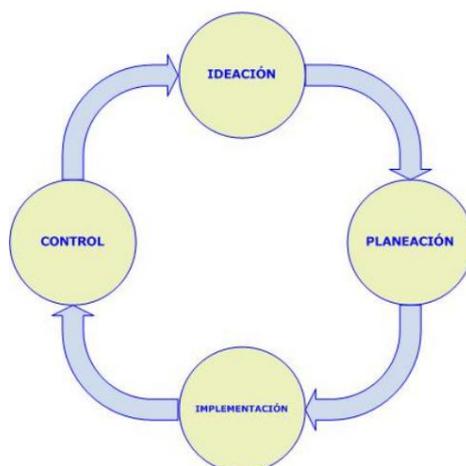
### **1.6.1 Direccionamiento Estratégico**

En su artículo “Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación”, Ariana Aguilera Castro basado en la definición dada por Garrido (2003) plantea que “un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos”.

### **1.6.2 Sistema de Gestión por procesos**

Un sistema de gestión es una estructura conformada por etapas que generan un proceso continuo que permite la administración de una organización de manera eficiente y eficaz asegurando la mejora continua. En el caso de las empresas públicas se busca que el logro de los objetivos derive en beneficios a la colectividad. (Figura a.3).

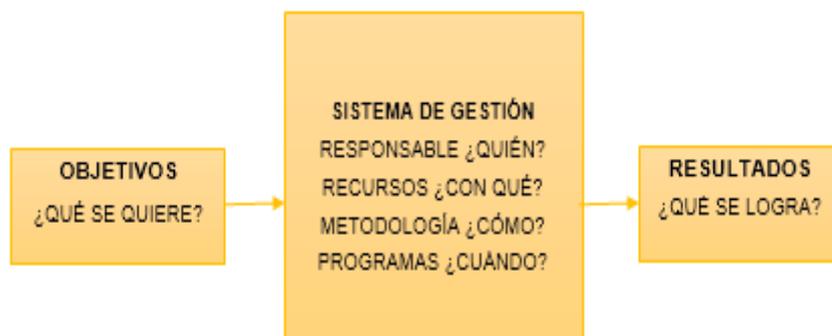
**Figura 1.3.- Sistema de Gestión. Gonzalo Vergara Mar 31, 2009  
in Artículos, Destacados, Gestión, Management, Mejora Tu Gestión.**



Recuperado de: <http://normasapa.com/insercion-de-tablas-y-figuras/>

La gestión por procesos permite establecer metodologías, responsables, recursos y actividades para orientarlo a la obtención de los resultados en base a los objetivos establecidos (Figura 1.4).

**Figura 1.4.- Gestión por procesos.**



Fuente: Elaborado por autora

Los diagramas de flujo nos dan una visión gráfica de un proceso para mejorar su comprensión y poder analizar si todas las actividades descritas agregan valor al proceso o lo entorpecen facilitando de esta manera su mejoramiento. (Figura 1.5):

**Figura 1.5.- Símbolos de la Norma ANSI para elaborar diagrama de flujos administrativos.**

Símbolo	Representa
	<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Recuperado de: Organización de empresas. Benjamín Franklin. Pág. 301.

La utilización de indicadores permite evaluar diversas dimensiones del accionar. Gran parte de ellos apuntan a la medición de la eficiencia, eficacia, calidad.

$$\text{ÍNDICE} = \frac{\text{INDICADOR (LO REAL)}}{\text{ÉSTANDAR (LO IDEAL)}} \times 100 \quad (1.1)$$

### 1.6.3 Técnicas de Análisis Administrativo

El análisis administrativo corresponde una práctica saludable para el buen desarrollo y crecimiento de una empresa y es parte fundamental del sistema de gestión de procesos.

### 1.6.3.1 Análisis FODA

El uso de esta herramienta para estudiar las fuerzas internas y externas permitirá conocer los factores que afectan a la unidad. Este estudio nos ayudará a definir las oportunidades y ventajas que tiene la organización para poder aprovecharlas y potenciarlas, logrando así el alcance de la misión, visión y objetivos de la unidad a través del alineamiento del plan estratégico.

### 1.6.3.2 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter corresponden una herramienta metodológica de planificación estratégica diseñada por Michael Porter. Según el autor, los beneficios de una empresa en un determinado mercado o segmento de mercado vienen dados por 5 grandes fuerzas: (Figura 1.6)

Figura 1.6.- Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.



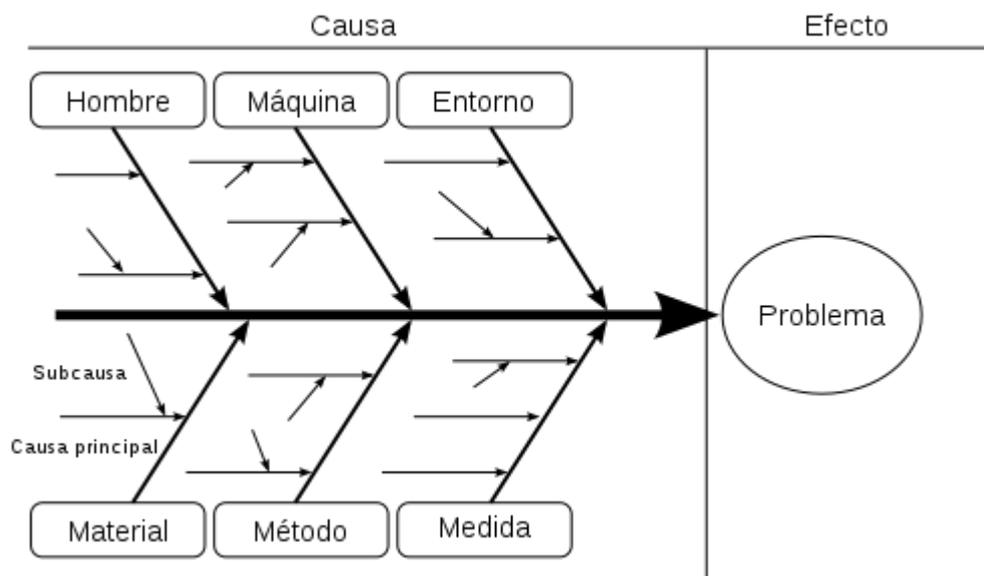
Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

La ejecución de este análisis brinda un soporte de información indispensable para el diseño y aplicación de estrategias organizacionales efectivas que garanticen un desarrollo sostenible de la empresa, tanto a mediano como a largo plazo.

### 1.6.3.3 Diagrama De Ishikawa

Esta herramienta consiste en el diseño de una representación gráfica sencilla en donde se aborda de manera relacional un problema específico, mediante su estructura horizontal que parte de la causa y termina en el efecto directo, el problema (Figura 1.7).

Figura 1.7.- Diagrama de Ishikawa.



Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)

### 1.6.3.4 Matriz De Priorización

La matriz de priorización es una técnica de evaluación administrativa que permite evaluar las diferentes soluciones que se le puede dar a un problema específico. En otras palabras, mediante esta técnica se pueden identificar las alternativas factibles que puede emplearse para abordar y solucionar un problema y, mediante esquemas de ponderación de opciones y aplicación de criterios de selección, elegir la más viable y eficiente (Aiteco Consultores S.A., 2018).

### 1.6.3.5 Matriz 5 w+1 h

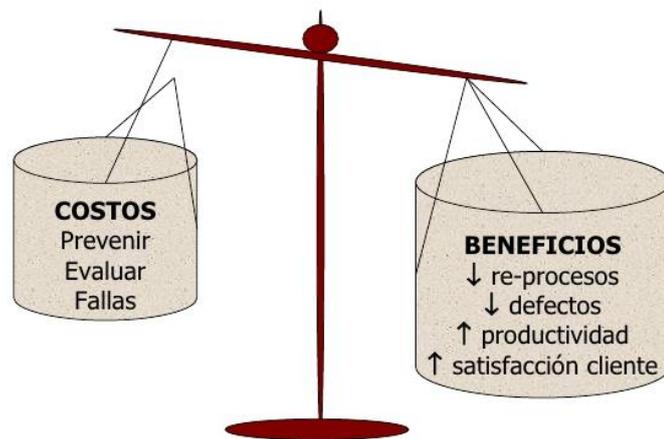
Esta metodología consiste básicamente en realizar las 6 preguntas fundamentales de un problema: el qué (what), por qué (why), el dónde (where), el quién (who), el cuándo (when) y, finalmente, el cómo (how). En la actualidad, las empresas deben buscar día a día la eficiencia en la producción y optimización de sus productos y servicios, de tal

manera que la calidad y precios que brindan a sus clientes les permita mantenerse en la fuerte competencia de los mercados.

### 1.6.3.6 Análisis Costo – Beneficio

A nivel empresarial, es indispensable realizar esta técnica para fomentar el desarrollo de toma de decisiones eficientes que garanticen un verdadero desarrollo sostenible en mediano y largo plazo (figura 1.8).

**Figura 1.8 Análisis costo-beneficio**



Fuente: Dirección profesional de proyectos. Pablo Lledó, 2da Edición 2013

# CAPÍTULO 2

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Diagnóstico inicial situacional de la unidad

#### 2.1.1 Contexto institucional

La unidad de educación ejecutiva objeto de estudio, es una unidad que se dedica a la prestación de servicios a la colectividad a través de la realización de trabajos específicos, asesorías, estudios, investigaciones, cursos y seminarios requeridos por el sector público y privado.

La unidad de educación ejecutiva es una unidad de apoyo autofinanciada y tiene la personería jurídica de la empresa pública de servicios creada por la universidad como su administradora de fondos.

#### 2.1.2 Análisis FODA

##### 2.1.2.1 Reconocimiento de oportunidades y amenazas.

Tabla 2.1 Oportunidades identificadas.

OPORTUNIDADES
a) El giro del negocio es la capacitación profesional.
b) Nuevos profesionales graduados en la institución.
c) Constante aparición de nuevas tecnologías.
d) Existencia de estudiantes de desarrollo tecnológico interesados en realizar pasantías.
e) Interés de la universidad en implementar un solo modelo de gestión de educación ejecutiva.
f) Lograr mayor reconocimiento en el mercado, de la marca Educación Ejecutiva.
g) Lograr mayor participación de docentes politécnicos en el dictado de cursos de actualización.
h) Incluir nueva y mejor tecnología en los procesos para su automatización: reducción de trámites (SIW y Página web, Sistema de gestión documental, Sistema de gestión de contenidos).
i) Explotar nuevas áreas de capacitación. Aumentar el número de cursos de educación ejecutiva.
j) Lograr una mayor Captación de clientes con los esfuerzos de marketing a través de las redes sociales.

Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 2.2 Amenazas identificadas.**

<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Inestabilidad laboral del personal (Se encuentran contratados bajo la LOSEP).</li><li>b) Mayor nivel de ventas dirigido a empresas públicas.</li><li>c) Clientes cada vez más dependientes del crédito.</li><li>d) Inconformidad de los clientes.</li><li>e) Cambios normativos por parte del gobierno.</li><li>f) Nuevos competidores para Educación Ejecutiva de otras universidades categoría A y empresas de asesoría y consultoría.</li><li>g) Cambios en políticas económicas, legales y de educación.</li><li>h) Reducción de áreas ocupadas que han sido cedidas a otra unidad.</li><li>i) Aparición de productos sustitutos como la educación plataformas virtuales a bajos costos.</li></ul>

Fuente: Elaborado por autora

### **2.1.2.2 Reconocimiento de fortalezas y debilidades**

**Tabla 2.3 Fortalezas identificadas.**

<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Personal competente con buena predisposición y alto nivel de preparación.</li><li>b) Buen ambiente laboral con personal integrado.</li><li>c) Unidad de autogestión, no depende de asignaciones del Estado.</li><li>d) La unidad cuenta con una buena plataforma tecnológica.</li><li>e) Predisposición de la Dirección para implementar mejoras en los procesos.</li><li>f) Apoyo académico de las facultades y centros de la universidad.</li><li>g) Cuerpo docente experimentado y capacitado.</li><li>h) Aval - Posicionamiento de la universidad en el área de educación superior y ejecutiva.</li><li>i) Instalaciones adecuadas.</li><li>j) Estructura operacional dinámica</li><li>k) Buena calidad en el servicio traducido en clientes fidelizados.</li></ul>

Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 2.4 Debilidades identificadas.**

<b>DEBILIDADES</b>
a) Personal limitado.
b) Alta rotación del personal.
c) Falta de independencia de funciones en el área.
d) Manual de funciones desactualizado.
e) No se lleva un auxiliar de cuenta por cliente.
f) Poco control en la revisión de documentos.
g) Sistemas informáticos no pueden ser adaptados a las necesidades del área.
h) No se tienen definidas políticas institucionales.
i) Procedimientos empíricos no documentados.
j) No se tiene definidos los responsables de los procesos.
k) Comunicación deficiente entre áreas.
l) Elevada cartera por cobrar.
m) Cursos de contenido amplio y general.
n) Poca retroalimentación de las evaluaciones de los cursos.
o) Actualizaciones en los procesos de la unidad reguladora que se interrelacionan con los procesos de la unidad.
p) Poca vinculación con las facultades de la universidad.
q) Diseño de cursos no basados en las necesidades actuales del mercado.
r) Demora en el diseño de cursos corporativos.

Fuente: Elaborado por autora

## 2.1.2.3 Análisis de impacto interno

**Tabla 2.5 Matriz de Impacto Interno**

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA									
EJES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Personal competente con buena predisposición y alto nivel de preparación.	X						F5		
Buen ambiente laboral con personal integrado.	X						F5		
Unidad de autogestión, no depende de asignaciones del Estado.	X						F5		
La unidad cuenta con una buena plataforma tecnológica.		X						F3	
Predisposición de la Dirección para implementar mejoras en los procesos.		X						F3	
Apoyo académico de las facultades y centros de la universidad.			X						F1
Cuerpo docente experimentado y capacitado.	X						F5		
Aval - Posicionamiento de la universidad en el área de educación superior y ejecutiva.	X						F5		
Instalaciones adecuadas.		X						F3	
Estructura operacional dinámica		X						F3	
Buena calidad en el servicio traducido en clientes fidelizados.		X						F3	
Personal limitado.				X			D5		
Alta rotación del personal.					X			D3	
Falta de independencia de funciones en el área.					X			D3	
Manual de funciones desactualizado.				X			D5		
No se lleva un auxiliar de cuenta por cliente.					X			D3	
Poco control en la revisión de documentos.						X			D1
Sistemas informáticos no pueden ser adaptados a las necesidades del área.					X			D3	
No se tienen definidas políticas institucionales.				X			D5		
Procedimientos empíricos no documentados.					X			D3	
No se tiene definidos los responsables de los procesos.				X			D5		
Comunicación deficiente entre áreas.				X			D5		
Elevada cartera por cobrar.				X			D5		
Cursos de contenido amplio y general.						X			D1
Poca retroalimentación de las evaluaciones de los cursos.				X			D5		
Actualizaciones en los procesos de la unidad reguladora que se interrelacionan con los procesos de la unidad.					X			D3	
Poca vinculación con las facultades de la universidad.					X			D3	
Diseño de cursos no basados en las necesidades actuales del mercado.				X			D5		
Demora en el diseño de cursos corporativos.				X			D5		

Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 2.6 Niveles de medición de impacto.**

D	DEBILIDAD
F	FORTALEZA
5	ALTA
3	MEDIA
1	BAJA
5D	DEBILIDAD ALTA

Fuente: Elaborado por autora

## 2.1.2.4 Análisis de impacto externo

**Tabla 2.7 Matriz de impacto externo.**

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA									
EJES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
El giro del negocio es la capacitación profesional.	X						O5		
Nuevos profesionales graduados en la institución.		X						O3	
Constante aparición de nuevas tecnologías.	X						O5		
Existencia de estudiantes de desarrollo tecnológico interesados en realizar pasantías.		X						O3	
Interés de la universidad en implementar un solo modelo de gestión de educación ejecutiva.	X						O5		
Lograr mayor reconocimiento en el mercado, de la marca Educación Ejecutiva.	X						O5		
Lograr mayor participación de docentes politécnicos en el dictado de cursos de actualización.	X						O5		
Incluir nueva y mejor tecnología en los procesos para su automatización: reducción de trámites (SIW y Página web, Sistema de gestión documental, Sistema de gestión de contenidos).		X						O3	
Explotar nuevas áreas de capacitación. Aumentar el número de cursos de educación ejecutiva.	X						O5		
Lograr una mayor captación de clientes con los esfuerzos de marketing a través de las redes sociales.		X						O3	
Inestabilidad laboral del personal (Se encuentran contratados bajo la LOSEP).				X			A5		
Mayor nivel de ventas dirigido a empresas públicas.					X			A3	
Clientes cada vez más dependientes del crédito.					X			A3	
Inconformidad de los clientes.				X			A5		
Cambios normativos por parte del gobierno.					X			A3	
Nuevos competidores para Educación Ejecutiva de otras universidades categoría A y empresas de asesoría y consultoría.				X			A5		
Cambios en políticas económicas, legales y de educación.						X			A1
Reducción de áreas ocupadas que han sido cedidas a otra unidad.					X			A3	
Aparición de productos sustitutos como la educación plataformas virtuales a bajos costos.						X			A1

Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 2.8 Simbología.**

O	OPORTUNIDADES
A	AMENAZAS
5	ALTA
3	MEDIA
1	BAJA
50	OPORTUNIDAD ALTA

Fuente: Elaborado por autora

## 2.1.2.5 Análisis de Aprovechabilidad y de Vulnerabilidad

Tabla 2.9 Matriz de Aprovechabilidad.

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>		El giro del negocio es la capacitación profesional.	Nuevos profesionales graduados en la institución.	Constante aparición de nuevas tecnologías.	Existencia de estudiantes de desarrollo tecnológico interesados en realizar pasantías.	Interés de la universidad en implementar un solo modelo de gestión de educación ejecutiva.	Lograr mayor reconocimiento en el mercado, de la marca Educación Ejecutiva.	Lograr mayor participación de docentes politécnicos en el dictado de cursos de actualización.	Incluir nueva y mejor tecnología en los procesos para su automatización : reducción de trámites (SIIW y Página web, Sistema de gestión documental, Sistema de gestión de contenidos).	Explotar nuevas áreas de capacitación. Aumentar el número de cursos de educación ejecutiva.	Lograr una mayor captación de clientes con los esfuerzos de marketing a través de las redes sociales.	<b>TOTAL</b>
F1	Personal competente con buena predisposición y alto nivel de preparación.	5	5	1	5	5	5	1	1	3	1	<b>32</b>
F2	Buen ambiente laboral con personal integrado.	5	1	1	5	3	5	3	1	3	3	<b>30</b>
F3	Unidad de autogestión, no depende de asignaciones del Estado.	5	1	5	3	1	5	1	1	5	5	<b>32</b>
F4	La unidad cuenta con una buena plataforma tecnológica.	5	1	5	1	1	5	1	1	3	5	<b>29</b>
F5	Predisposición de la Dirección para implementar mejoras en los procesos.	1	1	5	3	5	5	1	1	3	5	
F6	Apoyo académico de las facultades y centros de la universidad.	5	5	3	1	5	5	1	1	5	5	<b>36</b>
F7	Cuerpo docente experimentado y capacitado.	5	3	3	1	5	1	1	1	1	1	<b>22</b>
F8	Aval - Posicionamiento de la universidad en el área de educación superior y ejecutiva.	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>18</b>
F9	Instalaciones adecuadas.	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	<b>16</b>
F10	Estructura operacional dinámica	5	3	5	5	1	1	1	1	1	1	<b>24</b>
F11	Buena calidad en el servicio traducido en clientes fidelizados.	5	3	5	5	1	1	1	1	1	1	<b>24</b>
<b>TOTAL</b>		<b>49</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>263</b>

Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 2.10 Niveles de incidencia.**

INCIDENCIA	PONDERACIÓN	ESCALA
ALTA	5	70% - 100%
MEDIA	3	31% - 69%
BAJA	1	0% - 30%

Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 2.11 Matriz de medición de Aprovechabilidad.**

FACTORES CLAVES	
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
292/10 = 29,2	292/11 = 26,55
CONCLUSIÓN	CONCLUSIÓN
Las oportunidades claves serán aquellas que se encuentren sobre los 29,2 puntos	Las fortalezas claves serán aquellas que se encuentren sobre los 26,55 puntos

Fuente: Elaborado por autora

Mediante la elaboración del análisis de aprovechabilidad y de vulnerabilidad se pudo determinar las oportunidades y fortalezas claves para el posterior análisis de priorización de acciones estratégicas que la unidad deberá ejecutar para poder crear oportunidades de mejora.

**Tabla 2.12 Matriz de valoración de vulnerabilidad.**

VALORACIÓN		
INCIDENCIA	PONDERACIÓN	ESCALA
ALTA	5	70% - 100%
MEDIA	3	31% - 69%
BAJA	1	0% - 30%

Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 2.13 Niveles de medición de vulnerabilidad.**

FACTORES CLAVES	
AMENAZAS	DEBILIDADES
347/9 = 38,55	347/18 = 19,27
CONCLUSIÓN	CONCLUSIÓN
Las amenazas claves serán aquellas que se encuentren sobre los 38,5 puntos	Las debilidades claves serán aquellas que se encuentren sobre los 19,27 puntos

Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 2.14 Matriz de vulnerabilidad.**

AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	TOTAL
DEBILIDADES		Inestabilidad laboral del personal (Se encuentran contratados bajo la LOSEP).	Mayor nivel de ventas dirigido a empresas públicas.	Clientes cada vez más dependientes del crédito.	Inconformidad de los clientes.	Cambios normativos por parte del gobierno.	Nuevos competidores para Educación Ejecutiva de otras universidades categoría A y empresas de asesoría y consultoría.	Cambios en políticas económicas, legales y de educación.	Reducción de áreas ocupadas que han sido cedidas a otra unidad.	Aparición de productos sustitutos como la educación plataformas virtuales a bajos costos.	
D1	Personal limitado.	5	3	1	3	1	5	1	1	1	21
D2	Alta rotación del personal.	5	1	1	3	5	5	3	1	3	27
D3	Falta de independencia de funciones en el área.	5	1	1	5	1	1	1	1	5	21
D4	Manual de funciones desactualizado.	5	1	1	5	1	1	1	1	5	21
D5	No se lleva un auxiliar de cuenta por cliente.	1	3	5	5	1	1	1	1	3	21
D6	Poco control en la revisión de documentos.	1	3	3	5	1	1	1	1	5	21
D7	Sistemas informáticos no pueden ser adaptados a las necesidades del área.	1	3	1	5	1	1	1	1	5	20
D8	No se tienen definidas políticas institucionales.	2	3	1	3	1	3	1	1	5	20
D9	Procedimientos empíricos no documentados.	1	5	1	5	5	1	5	1	3	27
D10	No se tiene definidos los responsables de los procesos.	5	5	5	3	1	1	1	1	1	23
D11	Comunicación deficiente entre áreas.	1	1	1	5	5	1	1	1	5	21
D12	Elevada cartera por cobrar.	5	3	5	5	1	5	1	1	1	27
D13	Cursos de contenido amplio y general.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
D14	Poca retroalimentación de las evaluaciones de los cursos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
D15	Actualizaciones en los procesos de la unidad reguladora que se	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
D16	Poca vinculación con las facultades de la universidad.	1	1	1	1	1	1	1	1	5	13
D17	Diseño de cursos no basados en las necesidades actuales del mercado.	1	3	1	1	1	1	1	1	5	15
D18	Demora en el diseño de cursos corporativos.	5	3	1	5	1	5	1	1	1	23
<b>TOTAL</b>		<b>47</b>	<b>42</b>	<b>32</b>	<b>62</b>	<b>30</b>	<b>39</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>56</b>	<b>350</b>

Fuente: Elaborado por autora

## 2.1.2.6 FODA Estratégico

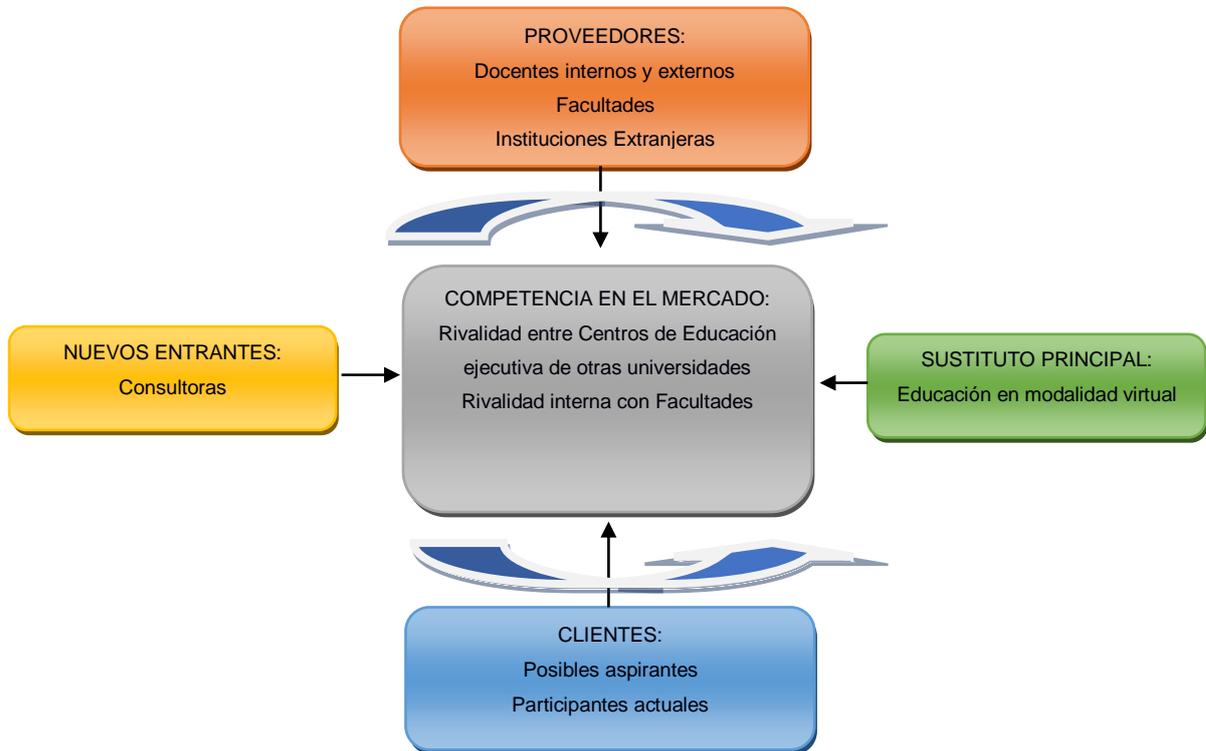
Tabla 2.15 Matriz DAFO para determinar estrategias.

<p><b>EDUCACIÓN EJECUTIVA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS - F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Personal competente con buena predisposición y alto nivel de preparación.</li> <li>2.- Buen ambiente laboral con personal integrado.</li> <li>3.- Unidad de autogestión, no depende de asignaciones del Estado.</li> <li>4.- La unidad cuenta con una buena plataforma tecnológica.</li> <li>5.- Predisposición de la Dirección para implementar mejoras en los procesos.</li> <li>6.- Apoyo académico de las facultades y centros de la universidad.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES - D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Personal limitado.</li> <li>2.- Alta rotación del personal.</li> <li>3.- Falta de independencia de funciones en el área.</li> <li>4.- Manual de funciones desactualizado.</li> <li>5.- No se lleva un auxiliar de cuenta por cliente.</li> <li>6.- Poco control en la revisión de documentos.</li> <li>7.- Sistemas informáticos no pueden ser adaptados a las necesidades del área.</li> <li>8.- No se tiene definida una política de crédito.</li> <li>9.- Procedimientos empíricos no documentados.</li> <li>10.- Seguimiento poco continuo a las cuentas pendientes de cobro.</li> <li>11.- No se tiene definidos los responsables de los procesos.</li> <li>12.- Comunicación deficiente entre áreas.</li> <li>12.- Elevada cartera por cobrar.</li> <li>18.- Demora en el diseño de cursos corporativos.</li> </ol>
	<p><b>OPORTUNIDADES - O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- El giro del negocio es la capacitación profesional.</li> <li>2.- Nuevos profesionales graduados en la institución.</li> <li>3.- Constante aparición de nuevas tecnologías.</li> <li>4.- Existencia de estudiantes de desarrollo tecnológico interesados en realizar pasantías.</li> <li>5.- Interés de la universidad en implementar un solo modelo de gestión de educación ejecutiva.</li> <li>9.- Explotar nuevas áreas de capacitación. Aumentar el número de cursos de educación ejecutiva.</li> <li>10.- Lograr una mayor captación de clientes con los esfuerzos de marketing a través de las redes sociales.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Desarrollar mejoras tecnológicas para un adecuado control de la cartera. (F4, O4)</li> <li>2.- Capacitar al personal en desarrollo de metodologías y habilidades de cobranzas. (F1, F3, O1, O3)</li> <li>3.- Incorporar a la unidad nuevos coordinadores académicos con experiencia en diversas áreas para poder cubrir la demanda de diseños corporativos a la medida. (F1, O9)</li> <li>4.- Aprovechar la plataforma tecnológica de la unidad y aprovechar todos los canales de comunicación para lograr mayor captación de clientes e incrementar el cierre de ventas.</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS - A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Inestabilidad laboral del personal (Se encuentran contratados bajo la LOSEP).</li> <li>2.- Mayor nivel de ventas dirigido a empresas públicas.</li> <li>4.- Inconformidad de los clientes.</li> <li>6.- Nuevos competidores para Educación Ejecutiva de otras universidades categoría A y empresas de asesoría y consultoría.</li> <li>9.- Aparición de productos sustitutos como la educación plataformas virtuales a bajos costos.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Establecer una política de descuento por pronto pago. (F1, F2, A3, A9)</li> <li>2.- Establecer políticas de descuento y otorgación de crédito acorde a las necesidades de la unidad (F1, F2, F5, F6, A2, A3, A4, A6, A9)</li> <li>3.- Diseño de cursos más demandantes en plataforma online con tutorías personalizadas. (F4, A9)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Reunirse con las autoridades de la universidad para explicar la importancia de la estabilidad del personal que ya tiene experiencia y conoce a cabalidad los procesos. (D1, D2, D3, D4, A1, A3, A4, A5, A6)</li> </ol>

Fuente: Elaborado por autora

### 2.1.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Figura 2.1 Diagramación de las 5 Fuerzas de Porter de la Unidad de Educación Ejecutiva.



Fuente: Elaborado por autora

#### 2.1.3.1 Rivalidad entre competidores

La unidad tiene como competidores a las empresas de consultoría y asesoría, así como profesionales independientes.

Para ayudar a que la unidad incremente su ventaja competitiva frente a sus competidores, se propone invertir en mayor difusión y publicidad, así como aprovechar todos los canales de comunicación alternos que la universidad posee, para mejorar el posicionamiento de su marca y dar a conocer a los clientes todos los avales y convenios internacionales con los que la unidad cuenta, hacer mayor énfasis en que la unidad no solo oferta cursos en modalidad abierta sino que tiene vasta experiencia en el diseño de cursos a la medida o in company para empresas.

### **2.1.3.2 Poder de negociación con proveedores**

Los proveedores de la unidad tienen poder de negociación. La unidad actualmente cuenta con una plantilla limitada de docentes en ciertas áreas, por lo que el costo hora por el dictado de los eventos suelen incrementarse al no contar con otras opciones. Por otro lado, se manejan programas educativos que ayudan a los estudiantes a formarse con visiones de crecimiento social, económico y cultural.

Para reducir el poder de negociación que actualmente tienen los proveedores, específicamente los docentes, es necesario que la unidad abra una nueva convocatoria de selección de docentes tanto al interior de la universidad como de forma externa, con la finalidad de contar con un banco de instructores (hasta 3 posibles opciones) por cada uno de los cursos que tienen registrados en su planificación y de posibles cursos en temáticas que son comúnmente requeridas para cursos o diseños a medida por parte de las empresas. Se recomienda también, con el fin de reforzar los lazos colaborativos con las facultades, solicitar a los decanos postulen candidatos para el dictado de cátedra en el caso de cursos técnicos que puedan requerir las empresas.

### **2.1.3.3 Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es moderado pero importante debido a que los profesionales y las empresas pueden encontrar actualmente en el mercado muchas opciones de universidades, centros y consultoras que realizan cursos de capacitación que se ajustan a sus necesidades y a las de las empresas.

Para este caso se propone que la unidad mejore su actual oferta académica, en las visitas a los clientes se haga énfasis en los servicios de calidad y la experiencia que la unidad tiene capacitando al sector productivo del país siendo una unidad perteneciente a una universidad de categoría A con rigurosos procesos académicos y de certificación.

### **2.1.3.4 Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras a la entrada no son muy altas para las nuevas empresas que quieran incursionar. El monto de inversión es elevado en el caso de empresas que quieran tener una infraestructura innovadora y propia, lo que se podría pensar en una barrera al ingreso, pero la gran mayoría comienza ambientando casas residenciales, lo cual tiene un costo bajo, y posteriormente una vez desarrollado el mercado, ir en busca de otras alternativas de infraestructura.

Para enfrentar la amenaza de nuevos competidores se propone que la unidad participe de la creación de la nueva red de educación ejecutiva del país, la misma que será conformada solo por unidades universitarias, con el fin de crear una alianza que represente una barrera de ingreso al mercado para empresas de consultoría o profesionales independientes, garantizando a las empresas y el público en general un servicio de educación informal avalado en la experiencia de formación de las universidades.

#### **2.1.3.5 Amenaza de Productos sustitutos**

Dado los estudios de mercado que la unidad ha realizado y al sondeo a los clientes actuales y futuros prospectos, que indican que las personas aún no tienen mucha confianza en la modalidad online por sentir que no hay el suficiente acompañamiento y guía, se recomienda que la unidad siga promocionando los beneficios de una capacitación presencial donde el cliente recibe un servicio más tangible. Sin embargo, esta es una medida a corto plazo, ya que se espera que poco a poco los clientes se vayan familiarizando con las herramientas online y comiencen a preferir esta modalidad. Ante esto, se propone trabajar en conjunto con la unidad de investigación y servicios educativos de la universidad para el desarrollo de cursos cortos en modalidad online y blended para comenzar a prestar este servicio de manera alterna.

## **2.2 Direccionamiento Estratégico**

El plan estratégico de la unidad se alinea principalmente a la planificación estratégica institucional de la universidad, a los objetivos propios de la unidad y a las circunstancias actuales en el ámbito académico y en la participación actividad como un actor de vinculación con la sociedad y será monitoreado a través de la evaluación del cumplimiento de las metas institucionales delimitadas para cada año dentro del periodo de planificación.

## 2.2.1 Visión

**Figura 2.2.- Visión de la unidad**

Ser líderes en formación, capacitación y asesoría a nivel nacional.

Recuperado de: Reglamento de Funcionamiento de la unidad (Aprobado por Consejo Politécnico el 11 de junio de 2006).

## 2.2.2 Misión

**Figura 2.3.- Misión de la unidad**

Educación Ejecutiva tiene la misión de ofrecer programas de capacitación, actualización y perfeccionamiento a profesionales y organizaciones del sector productivo público y privado del Ecuador, asegurándoles excelencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, investigación, cultura, valores éticos y desarrollo del espíritu emprendedor.

Recuperado de: Reglamento de Funcionamiento del Centro de Educación Continua (Aprobado por Consejo Politécnico el 11 de junio de 2006).

## 2.2.3 Objetivos estratégicos

Los planes estratégicos de la unidad de Educación Ejecutiva de la Universidad estarán fijados para un horizonte de 5 años, periodo durante el cual podrá actualizarse y fortalecerse acorde a las nuevas realidades institucionales y del entorno económico, legal, normativo, social y tecnológico (Ver Apéndice A).

**Figura 2.4 Gráfico de ejes estratégicos de la unidad.**

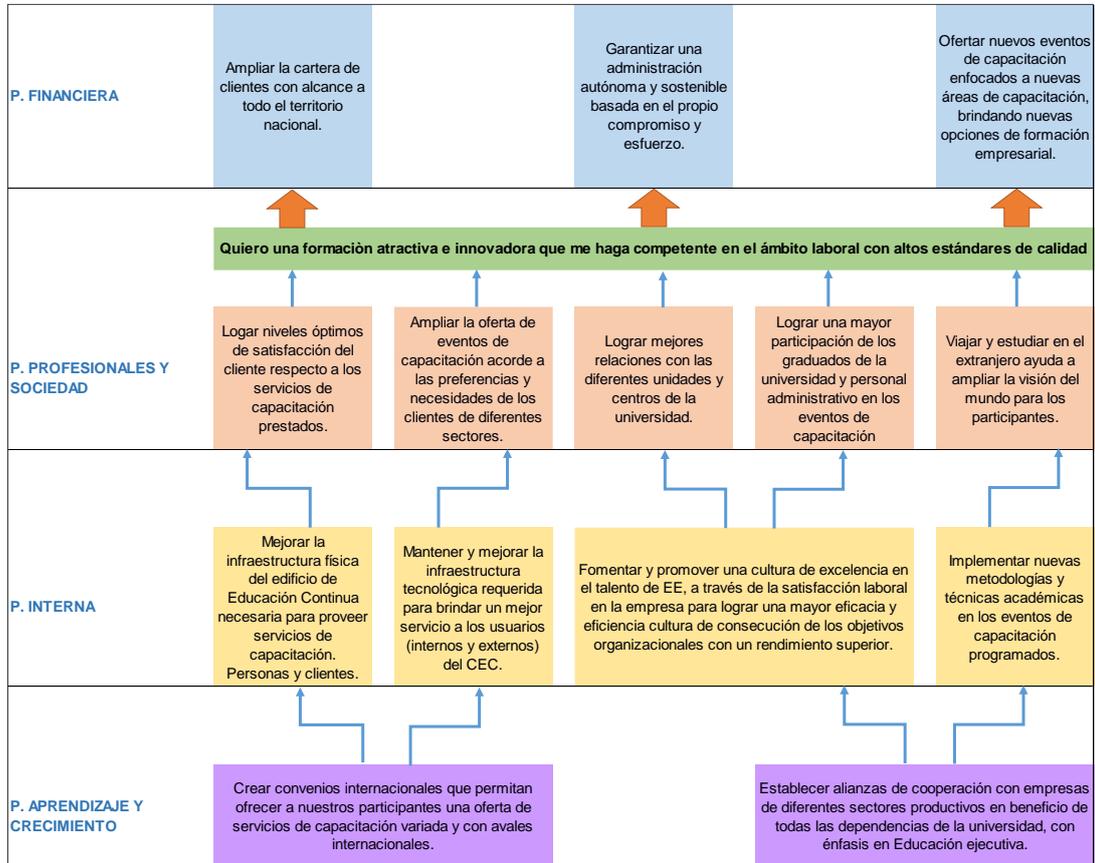
### Ejes Estratégicos



Fuente: Elaborado por autora

## 2.2.4 Mapa Estratégico

Figura 2.5 Mapa Estratégico de la unidad.



Fuente: Elaborado por autora

## 2.2.5 Valores

Tabla 2.16.- Matriz de valores de la unidad.

Matriz de valores la unidad				
<p><b>Compromiso con la excelencia académica:</b> La excelencia académica es una meta superior, permanente y cotidiana. Es la condición básica para que las universidades y escuelas politécnicas cumplan la finalidad que la Constitución y Ley determina.</p>	<p><b>Responsabilidad:</b> Cumplir con calidad y a tiempo todas las tareas institucionales. Cumplir todos y asumir las consecuencias de las acciones y omisiones.</p>	<p><b>Mística de trabajo:</b> Trabajar y cumplir para que la universidad amplíe su prestigio.</p>	<p><b>Imparcialidad:</b> Independencia en las decisiones institucionales. Las relaciones con nuestros aliados estratégicos son entre pares y de cooperación recíproca, y tienen como finalidad la búsqueda de la verdad y el desarrollo integral del Ecuador.</p>	<p><b>Honestidad:</b> Manejar los asuntos personales e institucionales con integridad y probidad.</p>

Recuperado de: Reglamento de Funcionamiento del Centro de Educación Continua (Aprobado por Consejo Politécnico el 11 de junio de 2006).

## **2.3 Sistema de Gestión por Procesos**

El presente proyecto busca diseñar un sistema de gestión por procesos para que la unidad de Educación Ejecutiva administre su negocio bajo un modelo de mejora continua que le permita maximizar los resultados alcanzados y su capacidad de operación.

Con este fin se realizó un análisis de la situación actual de la unidad: razón de ser de la unidad, entorno en el que se desenvuelve, estructura organizacional, riesgos, factores internos y externos que la afectan, etc. Esto permitió demostrar a las autoridades, que bajo las condiciones actuales de la unidad y el desarrollo económico de la misma, es imperante la aplicación de un modelo administrativo que les permita considerar sus necesidades e ir mejorando continuamente.

### **2.3.1 Cadena de Valor**

Con la finalidad de conocer cuál es el valor agregado que aporta la unidad a sus clientes y cuál es su ventaja competitiva se procedió a elaborar la cadena de valor de la unidad. De esta manera se pudo identificar cuáles eran sus actividades estratégicas y de apoyo que logran diferenciar a la unidad de sus competidores.

Como podemos observar en la figura 2.6, el fuerte de la unidad se centra en su capacidad de identificar las necesidades del medio y desarrollar programas de estudio acorde a estas necesidades, seguido de un proceso bien establecido de comercialización apoyado por un personal que conoce plenamente los productos que la unidad oferta y complementado con el proceso de control académico, que si bien en cierto en el análisis inicial se identificó solo como una actividad de otro proceso, se planteó separarlo y ampliarlo debido a que es un proceso que puede agregar mucho valor al servicio que la unidad ofrece.

**Figura 2.6 Cadena de valor de la unidad**

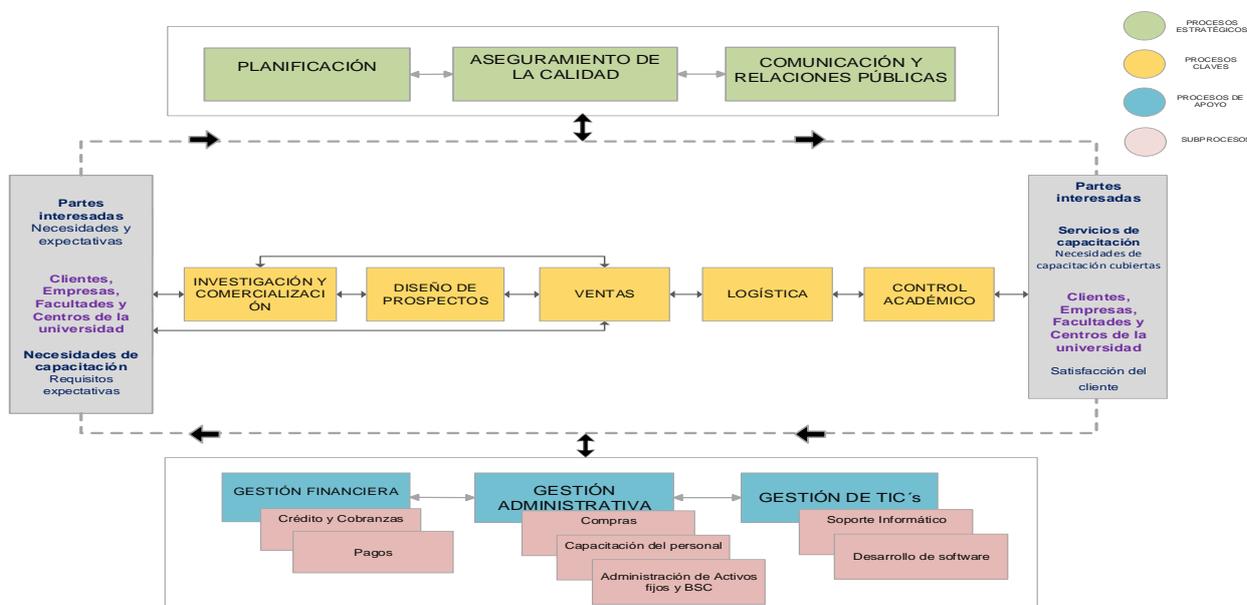


Fuente: Elaborado por autora

### 2.3.2 Mapa de Procesos

En la figura 2.7 podemos observar el diagrama de todos los procesos que conforman la unidad: estratégicos, operativos y de apoyo. El levantamiento de este mapa de procesos orientado a la cadena de valor, satisfacción al cliente y objetivos, nos permitió identificar roles, responsables de procesos, mejorar el flujo de la información entre departamentos, una mejor comprensión de todo el personal sobre la interacción de todos los procesos de la unidad e identificar oportunidades de mejora.

**Figura 2.7 Mapa de Procesos de la unidad**



Fuente: Elaborado por autora

### 2.3.3 Matriz de Priorización

Con el fin de identificar los procesos críticos o claves de la unidad que nos permitirían alcanzar los objetivos específicos del proyecto, se elaboró la matriz de priorización de procesos (Tabla 2.17 y 2.18) y en conjunto con la unidad, se estableció que los subprocesos de: Diseño de prospectos, Control académico y Crédito y cobranzas eran los subprocesos críticos en los que se debía trabajar para mejorarlos y que a la final permitirían lograr un mayor impacto.

**Tabla 2.17 Matriz de priorización de procesos.**

PROCESOS	SUB-PROCESOS	¿Si se mejora este sub-proceso podrá mejorar la oferta académica, aumentar el nivel de capacitación de graduados y mantener la autogestión y sustentabilidad?	¿ Si se mejora este sub-proceso podrá ofrecer a los participantes servicio de formación internacional en alianza con universidades extranjeras?	¿ Si se mejora este sub-proceso podrá invertir en mejorar la infraestructura física y tecnológica de la unidad?
PLANIFICACIÓN	Planificación	1	1	1
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Aseguramiento de la calidad	1	1	1
COMUNICACIÓN Y RELACIONES	Comunicación y Relaciones Públicas	1	1	1
INVESTIGACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	Investigación y Comercialización	1	1	1
DISEÑO DE PROSPECTOS	Diseño de prospectos	5	1	1
VENTAS	Ventas	1	1	1
LOGÍSTICA	Logística	1	1	1
CONTROL ACADÉMICO	Control Académico	1	1	5
GESTIÓN FINANCIERA	Créditos y Cobranzas	1	5	1
	Pagos	1	1	1
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Compras	1	1	1
	Administración de activos fijos y BSC	1	1	1
	Capacitación del Personal	1	1	1
GESTIÓN DE TICS	Soporte Informático	1	1	1
	Desarrollo DE SOFTWARE	1	1	1

Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 2.18 Niveles de priorización.**

Niveles de priorización	Escala
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

Fuente: Elaborado por autora

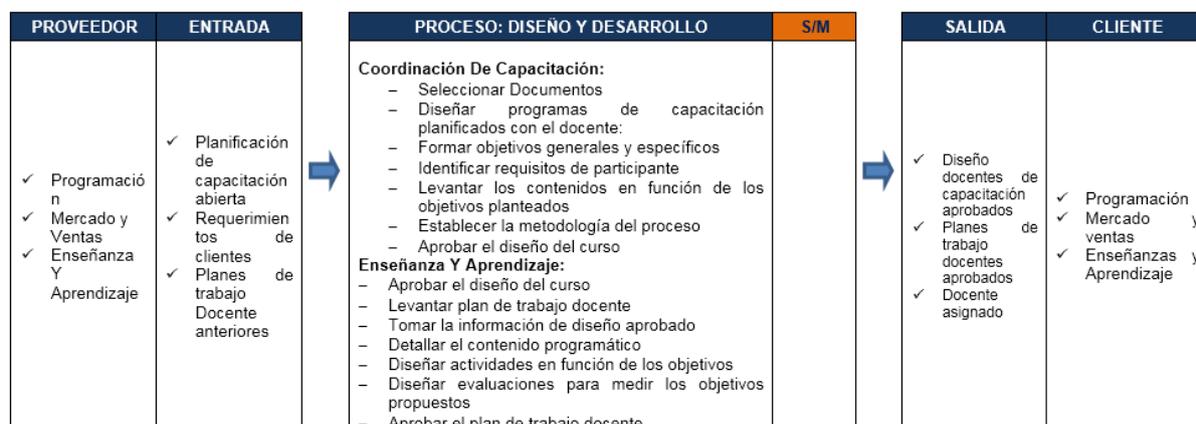
## 2.3.4 Estudio de procesos críticos

### 2.3.4.1 Sub-Proceso Diseño de Prospectos

#### 2.3.4.1.1 Análisis del sub-proceso

La unidad cuenta con dos modalidades de capacitación: 1) cursos abiertos dirigidos a público en general y 2) cursos corporativos o hechos a la medida dirigidos a empresas. En la tabla 2.19 podemos observar una descripción general del proceso de diseño de prospectos.

**Tabla 2.19 Bosquejo general Proceso Diseño de prospectos.**



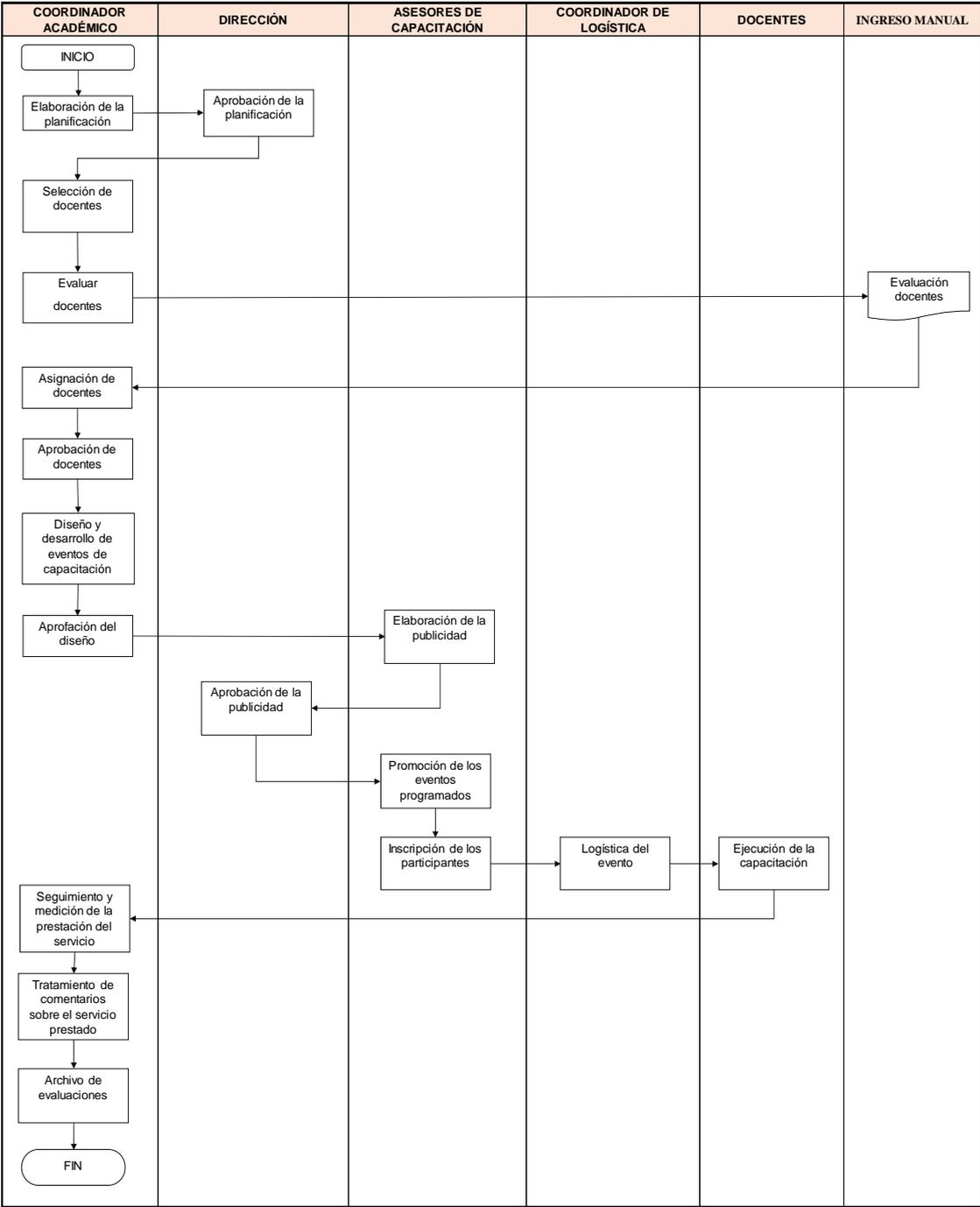
Fuente: Elaborado por autora

En el caso de los cursos abiertos, una vez aprobada la planificación anual se procede al diseño de prospectos de los nuevos eventos de capacitación planificados y a los cambios de los que se requieran, lo cual es responsabilidad del Coordinador Académico. Durante la elaboración del diseño el coordinador académico debe considerar las fechas adecuadas para la ejecución de todas las etapas necesarias para la liberación del diseño del curso tomando en cuenta todos los aspectos técnicos necesarios para que el pensum tenga el nivel adecuado, la carga horaria adecuada, etc.

Para el caso de los eventos corporativos o cursos a medida el diseño se basa en los requerimientos específicos realizados por las empresas que serán dirigidos a sus colaboradores.

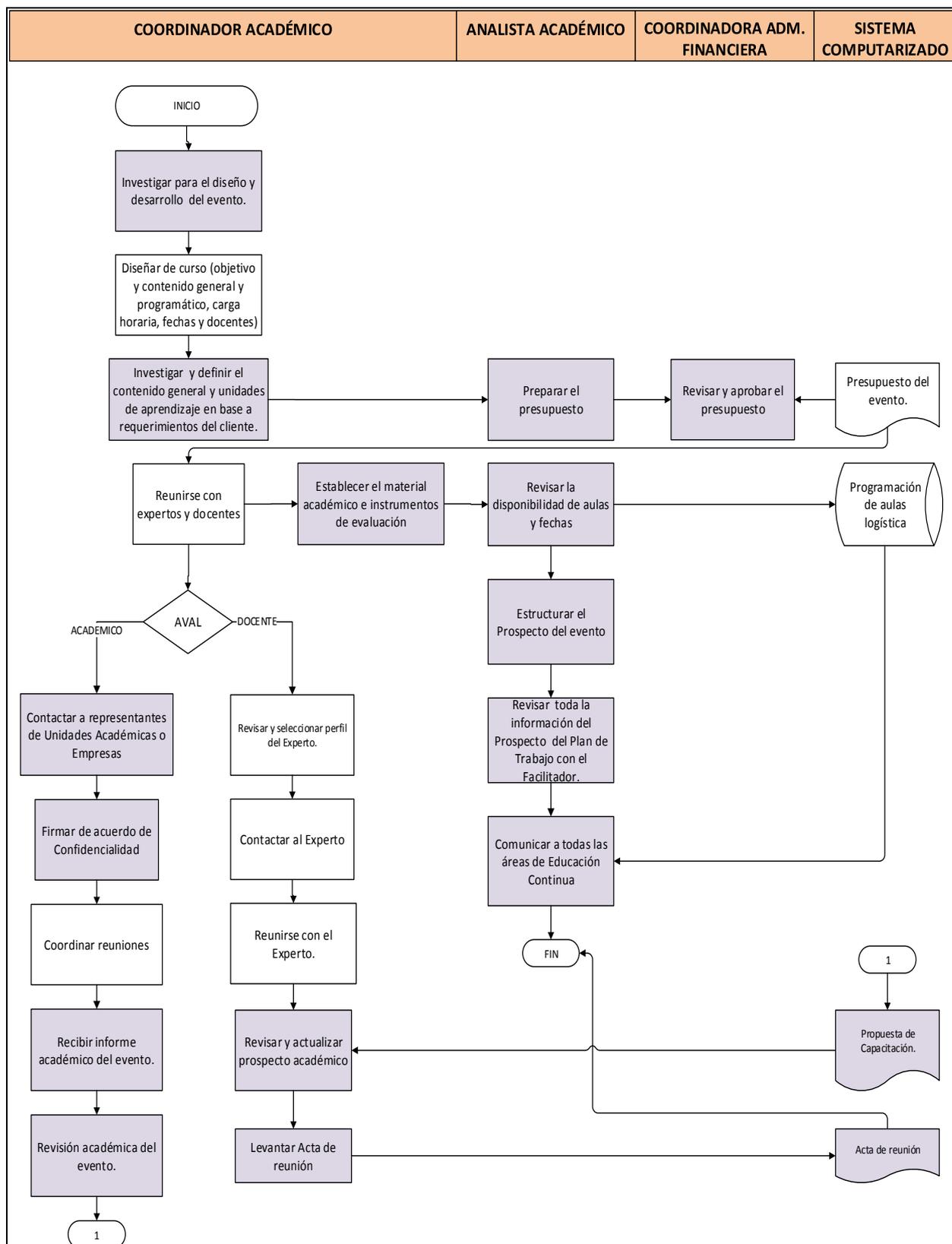
**2.3.4.1.2 Diagrama de flujos actuales y mejorados**

**Figura 2.8 Diagrama de flujo actual del Proceso de Diseño de prospectos.**



Fuente: Elaborado por autora

**Figura 2.9 Diagrama de flujo mejorado del Proceso de Diseño de prospectos.**



Fuente: Elaborado por autora

### 2.3.4.1.3 Análisis de Valor agregado proceso actual y mejorado

Tabla 2.20 Análisis de Valor agregado del proceso actual de Diseño de prospectos.

VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividades (por evento)	Tiempo efectivo (horas)		
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A				
1			x						Elaboración de la planificación	4	
2							x		Aprobación de la Planificación	1	
3	x								Selección de Docentes	3	
4	x								Evaluación de Docentes	1	
5		x							Asignación de Docentes	1	
6		x							Aprobación de Docentes	0.5	
7	x								Diseño de eventos de capacitación	16	
8		x							Aprobación del Diseño	1	
9					x				Elaboración de la Publicidad	3	
10		x							Aprobación de la Publicidad	0.5	
11	x								Promoción de los Eventos programados	1	
12					x				Inscripción de Participantes	3	
13			x						Logística del Evento	3	
14					x				Ejecución de la Capacitación (tiempo mínimo)	8	
15						x			Seguimiento y Medición de la presentación del servicio	2	
16							x		Tratamiento de comentarios sobre el servicio prestado	1	
17								x	Archivo de Evaluaciones	0.5	
<b>Tiempos Totales</b>									<b>49.5</b>		
<b>Composición de Actividades</b>									<b>Método Actual</b>		
									<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
V.A.C.	Valor agregado al cliente								4	21	24%
V.A.E.	Valor agregado a la empresa								4	3	24%
P	Preparación								2	7	12%
E	Espera								0	0	0%
M	Movimiento								3	14	18%
I	Inspección								3	4	18%
A	Archivo								1	0.5	6%
<b>TT</b>	<b>Total</b>								<b>17</b>	<b>49.5</b>	<b>100%</b>
<b>VA</b>	<b>Valor Agregado</b>								<b>8</b>	<b>24</b>	<b>47%</b>
<b>SVA</b>	<b>Sin Valor Agregado</b>								<b>9</b>	<b>25.5</b>	<b>53%</b>

Fuente: Elaborado por autora

De acuerdo al análisis realizado podemos observar que el 47% de las actividades representan un valor agregado para la unidad y el 53% no generan valor agregado. De acuerdo a esto, se procederá a reemplazar las actividades que no agregan valor a este proceso con actividades que garantizarán una mayor eficiencia en las operaciones y aumento en el nivel de satisfacción del cliente.

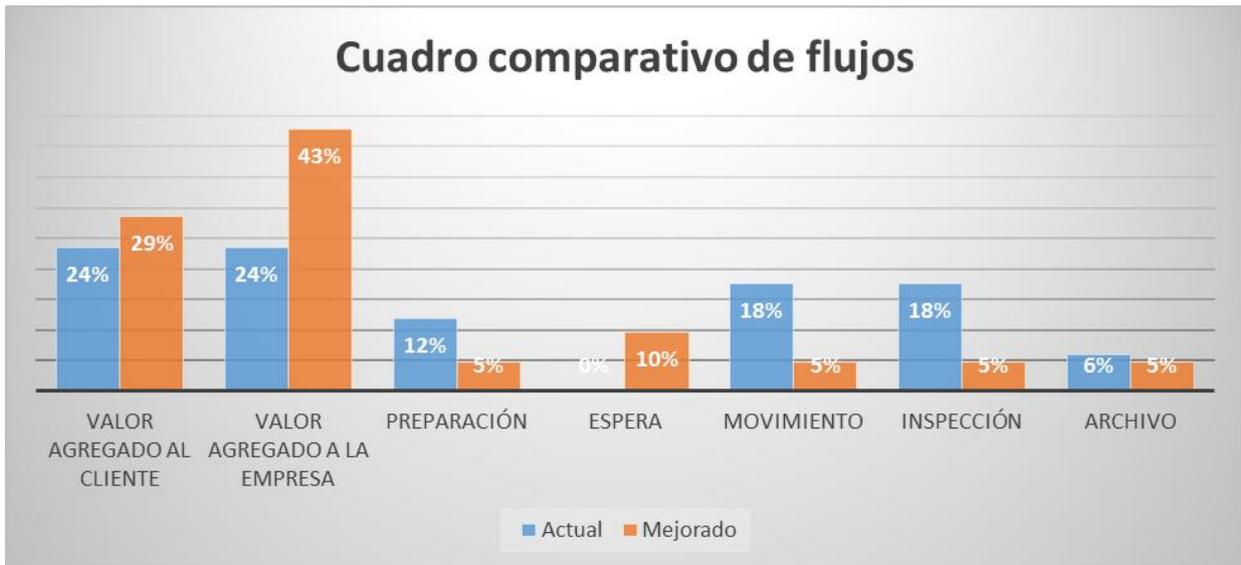
**Tabla 2.21 Análisis de Valor agregado del proceso mejorado de Diseño de prospectos.**

VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividades (por evento)	Tiempo efectivo (horas)	
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A			
1	x							Investigar para el Diseño y Desarrollo del evento	5	
2	x							Diseñar el curso (objetivo y contenido general y programático, carga horaria, fechas y docentes)	16	
3	x							Investigar y definir el contenido general y unidades de aprendizaje en base a requerimientos del cliente.	8	
4		x						Preparar el presupuesto	2	
5		x						Revisar y aprobar el presupuesto	0.5	
6			x					Reunirse con expertos y docentes	2	
7	x							Establecer el material académico e instrumentos de evaluación	4	
8		x						Revisar la disponibilidad de aulas y fechas	1	
9		x						Estructurar el Prospecto del evento	1	
10	x							Revisar toda la información del Prospecto del Plan de Trabajo con el Facilitador.	1	
11	x							Comunicar a todas las áreas de Educación ejecutiva	0.5	
12		x						Contactar a representantes de Unidades Académicas o Empresas	1	
13							x	Revisar y seleccionar perfil del Experto.	1	
14		x						Firmar de acuerdo de Confidencialidad	0.5	
15				x				Coordinar reuniones	0.5	
16				x				Contactar al Experto	0.5	
17					x			Reunirse con el Experto.	2	
18		x						Recibir informe académico del evento.	1	
19		x						Revisar y actualizar prospecto académico	1	
20		x						Revisión académica del evento.	1	
21							x	Levantar Acta de reunión	0.5	
<b>Tiempos Totales</b>									<b>50</b>	
<b>Composición de Actividades</b>									<b>Método Actual</b>	
								<b>No.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>%</b>
V.A.C.	Valor agregado al cliente							6	17	29%
V.A.E.	Valor agregado a la empresa							9	26.5	43%
P	Preparación							1	2	5%
E	Espera							2	1	10%
M	Movimiento							1	2	5%
I	Inspección							1	1	5%
A	Archivo							1	0.5	5%
<b>TT</b>	<b>Total</b>							<b>21</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
<b>VA</b>	<b>Valor Agregado</b>							<b>15</b>	<b>43.5</b>	<b>71%</b>
<b>SVA</b>	<b>Sin Valor Agregado</b>							<b>6</b>	<b>6.5</b>	<b>29%</b>

Fuente: Elaborado por autora

En la figura 2.10 podemos observar el comparativo del análisis del valor agregado de las actividades que conforman el proceso de diseño. Una vez que se establecieron mejoras se logró que el valor agregado del cliente y de la empresa sea mayor a lo que reporta el proceso actual.

Figura 2.10 Cuadro comparativo de análisis de valor agregado



Fuente: Elaborado por autora

#### 2.3.4.1.4 Indicadores propuestos

Tabla 2.22 Ficha de indicador Diseños nuevos.

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Diseño de prospectos
NOMBRE DEL INDICADOR	% de elaboración de diseños nuevos
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el porcentaje de nuevos cursos diseñados
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Total de diseños nuevos}}{\text{Total de diseños en planificación}} \times 100\%$
FRECUENCIA	Semestral
FUENTES DE INFORMACIÓN	Información registrada en el fénix académico
RESPONSABLE	Analista académico
META	>= 20% <span style="color: green;">●</span>
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	15% > 20% <span style="color: yellow;">●</span>
INCUMPLIMIENTO	<= 15% <span style="color: red;">●</span>

Fuente: Elaborado por autora

Con la medición de este indicador se busca conocer los nuevos aportes realizados por los coordinadores académicos para mantener una oferta actualizada y dinámica que

vaya cambiando al ritmo de las necesidades del mercado. Se espera que al menos el 20% de los diseños sean propuestas nuevas.

**Tabla 2.23 Ficha de indicador Satisfacción del desempeño del docente.**

FICHA DEL INDICADOR	
<b>PROCESO</b>	Diseño de prospectos
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Índice de satisfacción del desempeño docente
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	Medir la satisfacción de cliente respecto al desempeño del docente y medir la correcta selección del docente.
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	Promedio de los datos
<b>FRECUENCIA</b>	Trimestral
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	Evaluaciones de eventos de capacitación
<b>RESPONSABLE</b>	Analista Técnico Académico
<b>META</b>	$\geq 95\%$ 
<b>UMBRAL DE CUMPLIMIENTO</b>	$90\% > 95\%$ 
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	$\leq 90\%$ 

Fuente: Elaborado por autora

Este indicador tiene como finalidad recibir retroalimentación por parte del participante sobre si el docente está cumpliendo con los objetivos planteados antes de iniciar el evento y si la metodología empleada es la correcta. También servirá como parte de la evaluación del docente al momento de seleccionarlo para una futura capacitación.

#### **2.3.4.2 Sub-Proceso Control académico**

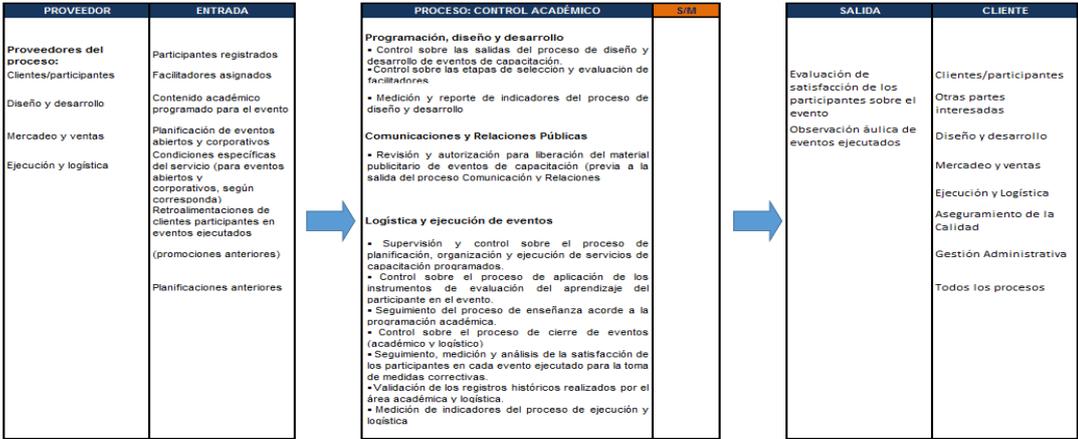
##### **2.3.4.2.1 Análisis del Sub - proceso**

El proceso de control académico nace de una actividad que inicialmente se encontraba incluida en el proceso de diseño de prospectos del evento llamada “Evaluación del evento”, esta evaluación se realizada a los participantes al finalizar cada evento con la finalidad de medir la satisfacción del cliente y conocer el interés de los participantes en otros cursos para incluirlos en futuras planificaciones.

Sin embargo estas evaluaciones eran solo revisadas por el coordinador académico que se encargaba de tomar las consideraciones de otros cursos para sus nuevos diseños y retroalimentar las novedades detalladas por los clientes a las distintas áreas, lo que no

siempre se hacía, causando malestar y fricciones entre los colaboradores, desmejorando de esta manera el clima laboral y también causando insatisfacción por parte de los clientes. En la tabla 2.20 podemos observar una descripción general del proceso de diseño de prospectos.

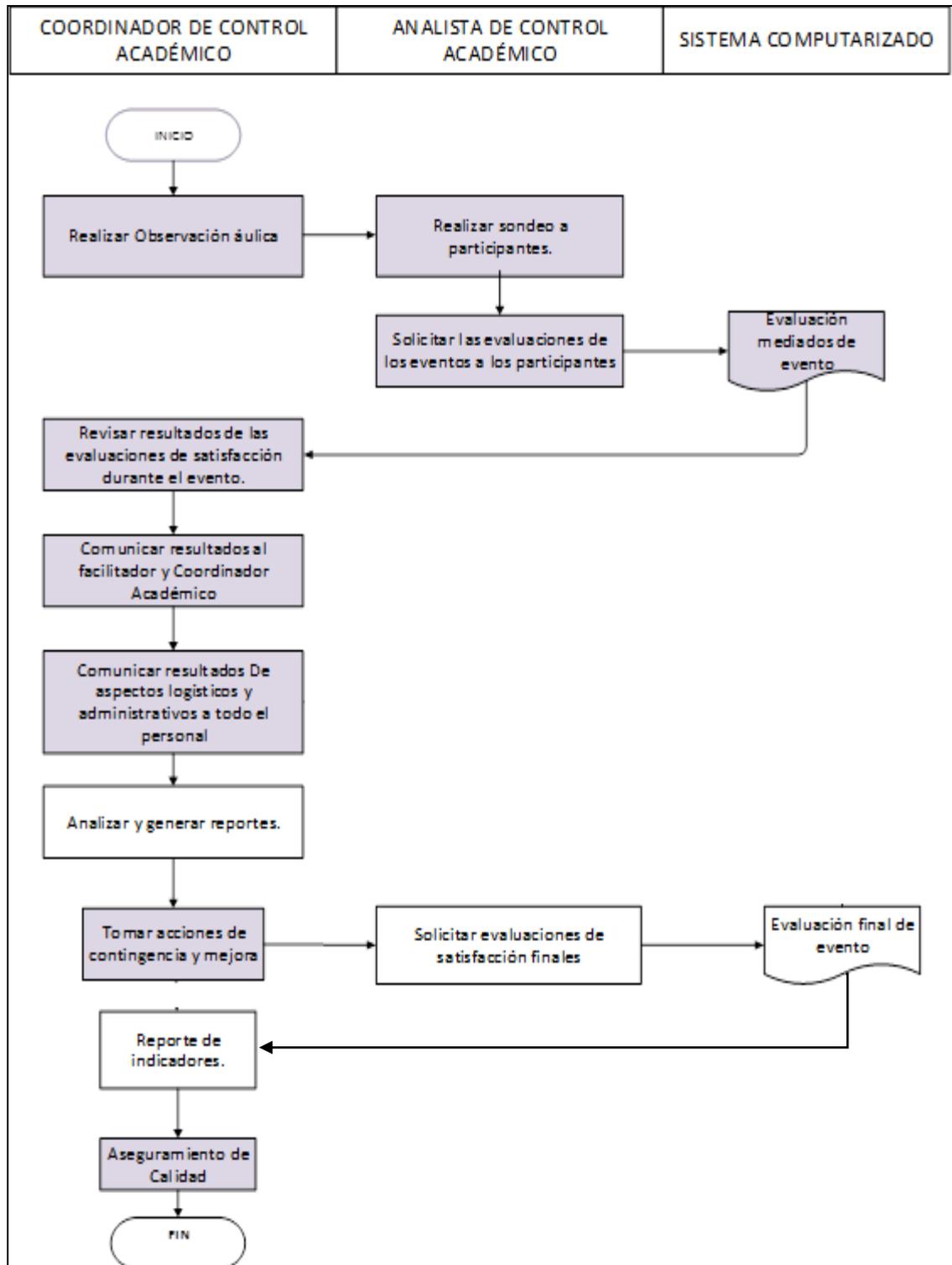
**Tabla 2.24 Bosquejo general Proceso Control académico.**



Fuente: Elaborado por autora

### 2.3.4.2.2 Diagrama de flujos actuales y mejorados

Figura 2.11 Diagrama de flujo mejorado del Proceso Control académico.



Fuente: Elaborado por autora

### 2.3.4.2.3 Análisis de Valor Agregado proceso actual y mejorado

Tabla 2.24 Análisis de Valor agregado del proceso mejorado de Control Académico.

Análisis de Valor Agregado									
				Proceso: Control académico					
				Sub Proceso: Control académico					
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividades (por evento)	Tiempo efectivo (horas)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1	x							Realizar Observaciones áulicas	1
2	x							Realizar Sondeo a Participantes	1
3					x			Solicitar las evaluaciones de los eventos a los participantes	0.5
4		x						Revisar Resultados de las evaluaciones de satisfacción durante el evento	1
5	x							Comunicar Resultados al Facilitador y coordinador académico	0.5
6	x							Comunicar Resultados de aspectos logísticos y administrativos a todo el personal	0.5
7		x						Analizar y Generar Reportes	1
8	x							Tomar Acciones de Contingencia y mejora	1
9					x			Solicitar Evaluaciones de satisfacción finales	1
10		x						Reporte de Indicadores	1
11	x							Aseguramiento de calidad	1
<b>Tiempos Totales</b>									<b>9.5</b>
Composición de Actividades				Método Actual					
				No.	Tiempo		%		
V.A.C.	Valor agregado al cliente			6	5		55%		
V.A.E.	Valor agregado a la empresa			3	3		27%		
P	Preparación			0	0		0%		
E	Espera			0	0		0%		
M	Movimiento			2	1.5		18%		
I	Inspección			0	0		0%		
A	Archivo			0	0		0%		
TT	<b>Total</b>			<b>11</b>	<b>9.5</b>		<b>100%</b>		
VA	<b>Valor Agregado</b>			<b>9</b>	<b>8</b>		<b>82%</b>		
SVA	<b>Sin Valor Agregado</b>			<b>2</b>	<b>1.5</b>		<b>18%</b>		

Fuente: Elaborado por autora

En el caso del proceso de control académico, como ya se había mencionado anteriormente, es un proceso relativamente nuevo que nació de una actividad que no agregaba valor en el proceso de diseño de prospectos “Evaluación de eventos” pero que si es muy importante para que la empresa reciba la retroalimentación debida del servicio que presta y pueda establecer medidas correctivas y planes de mejora. Es por eso que se decidió crearlo como un proceso transversal a todo el desarrollo de la capacitación. En la tabla 2.24 podemos ver claramente que las actividades planteadas para el nuevo proceso representan un 82% de valor agregado, del cual la mayor parte (55%) está pensado en agregarle valor al cliente.

### 2.3.4.2.4 Indicadores propuestos

Tabla 2.25 Ficha de indicador Cumplimiento del curso

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Control académico
NOMBRE DEL INDICADOR	% de cumplimiento del curso con respecto al objetivo general planteado
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la opinión del participante respecto al cumplimiento del objetivo de los cursos ejecutados.
FÓRMULA DE CÁLCULO	Promedio de las valoraciones realizadas por los participantes
FRECUENCIA	Mensual
FUENTES DE INFORMACIÓN	Información registrada en el fénix académico
RESPONSABLE	Analista Técnico Académico
META	$\geq 95\%$ 
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	$85\% > 95\%$ 
INCUMPLIMIENTO	$\leq 85\%$ 

Fuente: Elaborado por autora

Tabla 2.26 Ficha de indicador Satisfacción del cliente interno.

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Control académico
NOMBRE DEL INDICADOR	% de satisfacción de cliente interno
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la opinión de los colaboradores respecto a la retroalimentación de las novedades reportadas en los cursos.
FÓRMULA DE CÁLCULO	Promedio de las valoraciones realizadas por los colaboradores
FRECUENCIA	Mensual
FUENTES DE INFORMACIÓN	Información registrada en el fénix administrativo
RESPONSABLE	Analista Técnico Académico
META	$\geq 95\%$ 
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	$85\% > 95\%$ 
INCUMPLIMIENTO	$\leq 85\%$ 

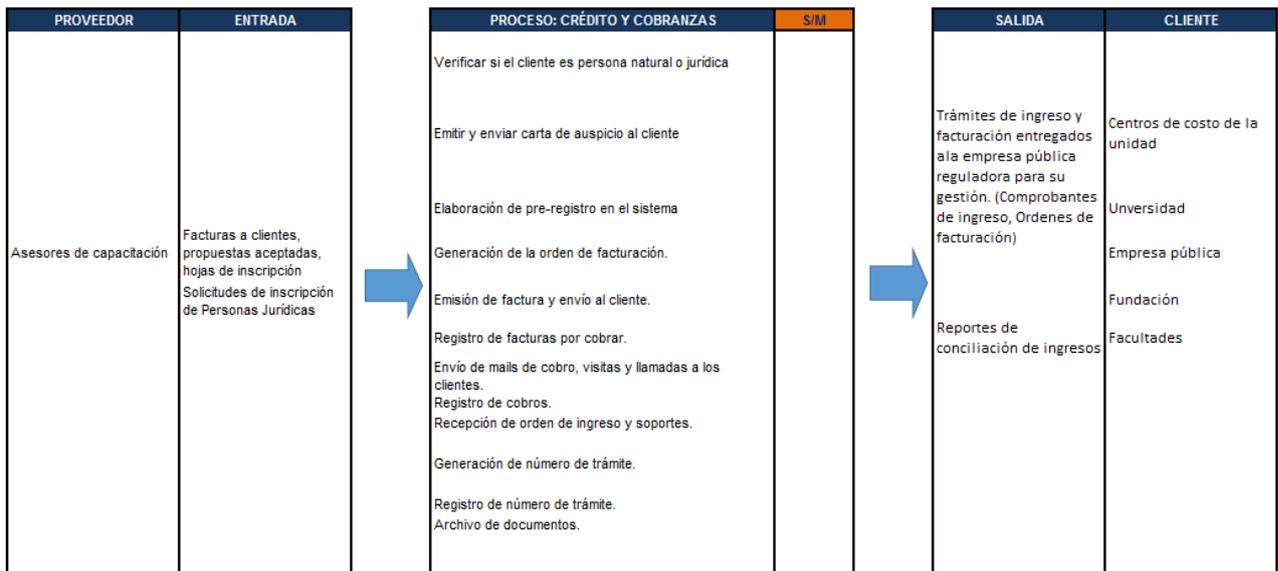
Fuente: Elaborado por autora

### 2.3.4.3 Sub-Proceso Créditos y Cobranzas

#### 2.3.4.3.1 Análisis del Sub Proceso

En cuanto al departamento financiero, los procesos de crédito y cobranzas han sido los más afectados debido a que se ha tenido priorizado otros procesos como los son el de control presupuestario, facturación y pagos. La gestión de cobranza se ha realizado dando preferencia a las cuentas por cobrar con menor tiempo, dejando en muchos casos relegada la cartera vencida ya que requiere de un mayor tiempo de seguimiento. La unidad no cuenta con políticas de crédito formales ni cuenta con documentos idóneos que puedan respaldar la gestión de cobranza. Ante lo expuesto se evidencia la necesidad de establecer políticas bajo un mismo criterio que sean compartidas y aplicadas por toda la unidad para un mejor desempeño del área de crédito y cobranzas, reduciendo el riesgo de incobrabilidad de las cuentas y optimizando la recaudación de ingresos. (Ver Apéndice B)

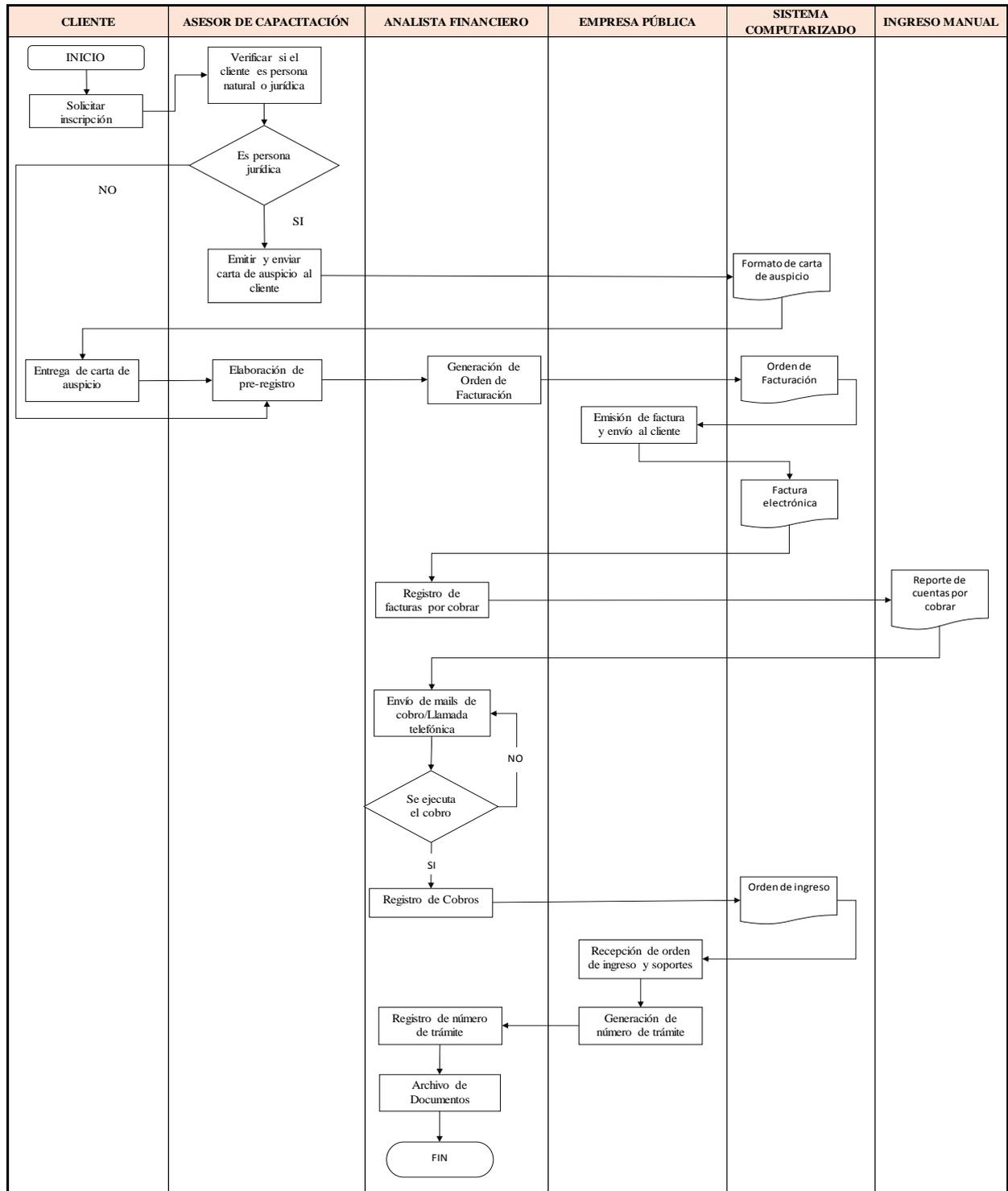
**Tabla 2.27 Bosquejo general Proceso Crédito y Cobranzas.**



Fuente: Elaborado por autora

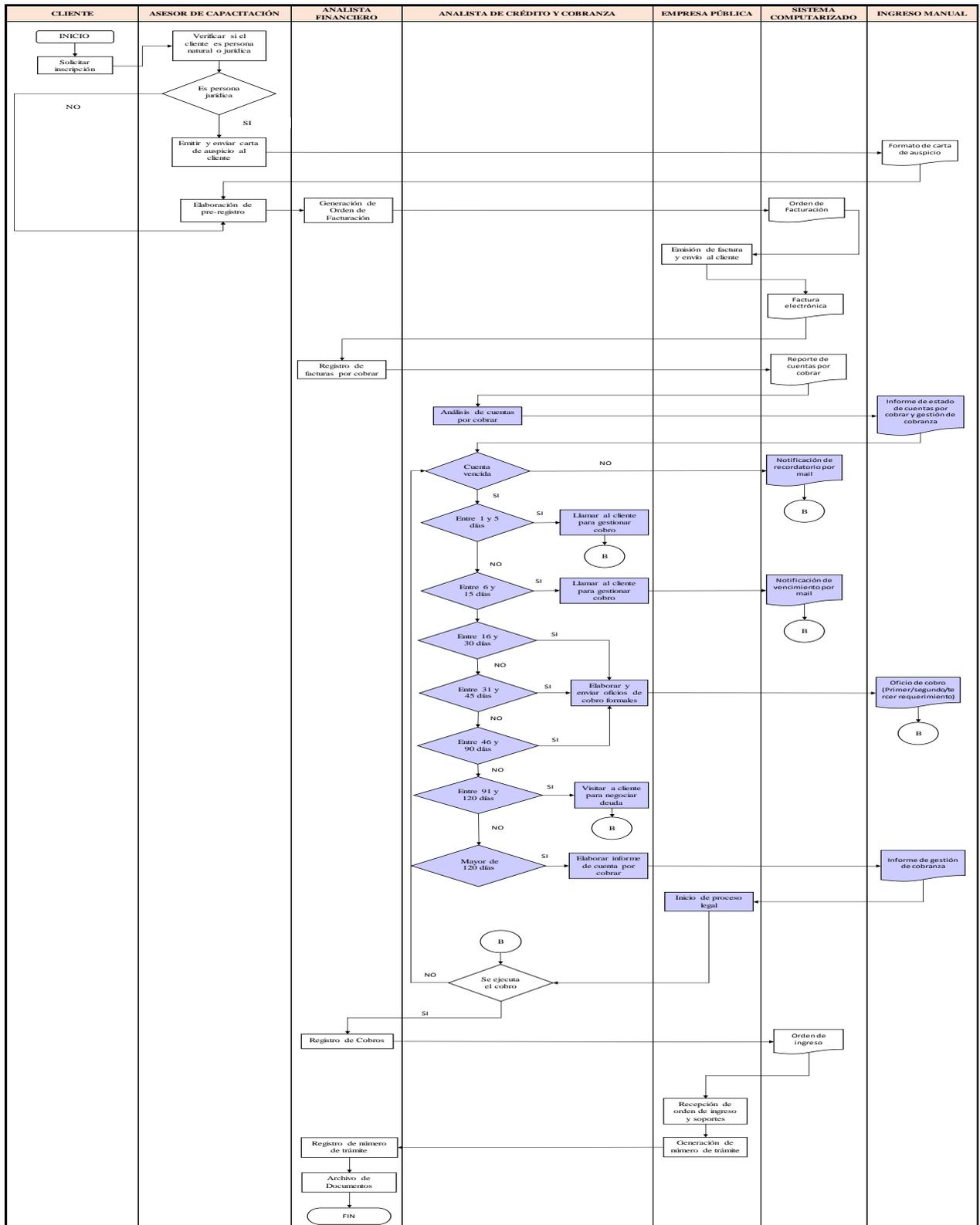
### 2.3.4.3.2 Diagrama de flujos actuales y mejorados

Figura 2.12 Diagrama de flujo inicial del Proceso Crédito y cobranzas



Fuente: Elaborado por autora

Figura 2.13 Diagrama de flujo mejorado del Proceso Crédito y cobranzas.



Fuente: Elaborado por autora

### 2.3.4.3.3 Análisis de Valor Agregado proceso actual y mejorado

Tabla 2.28 Análisis de Valor agregado del proceso actual de Crédito y Cobranzas.

Análisis de Valor Agregado									
					Proceso: Crédito y cobranzas				
					Sub Proceso: Crédito y cobranzas				
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividades (por evento)	Tiempo efectivo (minutos)
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A		
1						x		Verificar si el cliente es persona natural o jurídica	10
2		x						Emitir y enviar carta de auspicio al cliente	15
3		x						Elaboración de pre-registro en el sistema	15
4		x						Generación de la orden de facturación.	10
5	x							Emisión de factura y envío al cliente.	30
6			x					Registro de facturas por cobrar.	15
7	x							Envío de mails de cobro y llamadas a los clientes.	20
8		x						Registro de cobros.	10
9							x	Recepción de orden de ingreso y soportes.	10
10				x				Generación de número de trámite.	45
11		x						Registro de número de trámite.	10
12							x	Archivo de documentos.	10
<b>Tiempos Totales</b>									<b>200</b>
Composición de Actividades				Método Actual					
				No.	Tiempo		%		
V.A.C.	Valor agregado al cliente			2	50		17%		
V.A.E.	Valor agregado a la empresa			5	60		42%		
P	Preparación			1	15		8%		
E	Espera			1	45		8%		
M	Movimiento			0	0		0%		
I	Inspección			1	10		8%		
A	Archivo			2	20		17%		
<b>TT</b>	<b>Total</b>			<b>12</b>	<b>200</b>		<b>100%</b>		
<b>VA</b>	<b>Valor Agregado</b>			<b>7</b>	<b>110</b>		<b>58%</b>		
<b>SVA</b>	<b>Sin Valor Agregado</b>			<b>5</b>	<b>90</b>		<b>42%</b>		

Fuente: Elaborado por autora

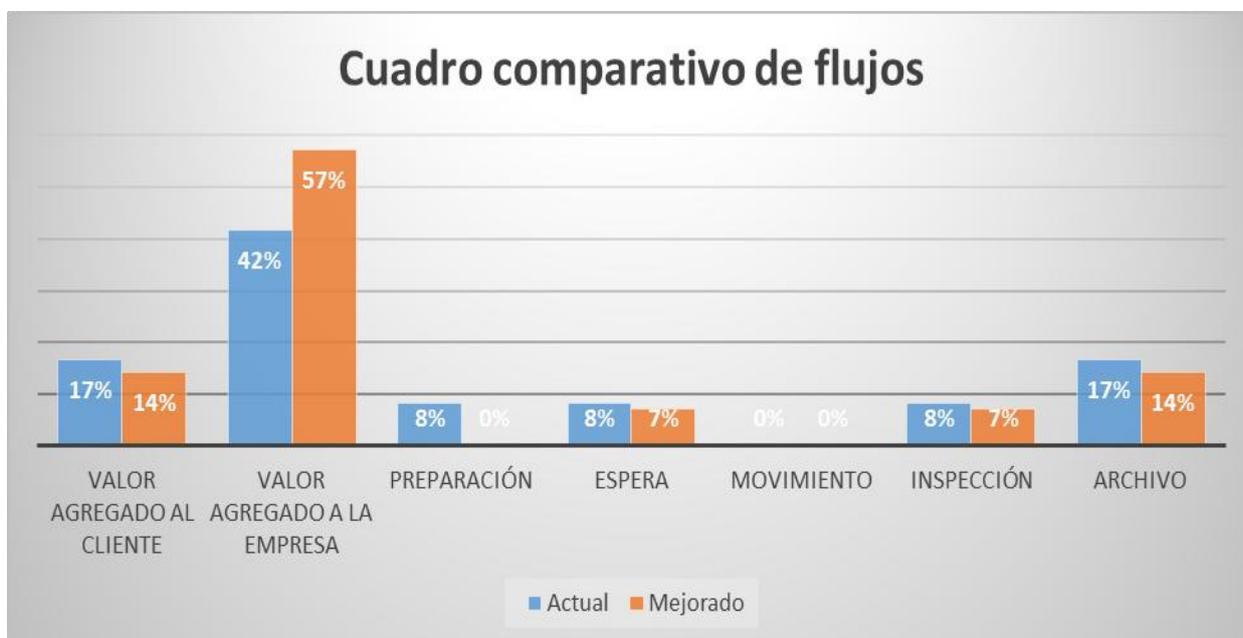
Para el planteamiento del proceso mejorado de crédito y cobranzas no se eliminó las actividades que en primera instancia eran sin valor agregado porque se considera que generan información útil para realizar la trazabilidad de las cuentas por cobrar y aportan a un mejor seguimiento. Se procedió a agregar actividades que agilizaran el proceso y mejorará los resultados para la recuperación de cartera.

**Tabla 2.29 Análisis de Valor agregado del proceso mejorado de Crédito y Cobranzas.**

Análisis de Valor Agregado									Proceso: Crédito y cobranzas Sub Proceso: Crédito y cobranzas		
VAR (Real)			SVA (Sin Valor Agregado)					Actividades (por evento)	Tiempo efectivo (minutos)		
No.	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A				
1							x		Verificar si el cliente es persona natural o jurídica	5	
2	x								Emitir y enviar carta de auspicio al cliente	10	
3		x							Elaboración de pre-registro en el sistema	15	
4		x							Generación de la orden de facturación.	10	
5	x								Emisión de factura y envío al cliente.	15	
6		x							Registro de facturas por cobrar.	5	
7		x							Análisis de cuentas por cobrar	30	
8		x							Elaborar informe de estado de cuentas por cobrar	30	
9		x							Envío de mails de cobro, llamadas a los clientes, envío de oficios o visita a los clientes según indique el análisis	20	
10		x							Registro de cobros.	5	
11								x	Recepción de orden de ingreso y soportes.	5	
12				x					Generación de número de trámite.	30	
13		x							Registro de número de trámite.	5	
14								x	Archivo de documentos.	10	
<b>Tiempos Totales</b>										<b>195</b>	
Composición de Actividades									Método Actual		
V.A.C.	Valor agregado al cliente			No.	Tiempo		%				
V.A.E.	Valor agregado a la empresa			2	25		14%				
P	Preparación			8	120		57%				
E	Espera			0	0		0%				
M	Movimiento			1	30		7%				
I	Inspección			0	0		0%				
A	Archivo			1	5		7%				
TT	Total			2	15		14%				
VA	Valor Agregado			14	195		100%				
SVA	Sin Valor Agregado			10	145		71%				
				4	50		29%				

Fuente: Elaborado por autora

**Figura 2.14 Cuadro comparativo de análisis de valor agregado**



Fuente: Elaborado por autora

### 2.3.4.3.4 Indicadores propuestos

Tabla 2.30 Ficha de indicador Recuperación de cartera de alto riesgo.

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Crédito y Cobranzas
NOMBRE DEL INDICADOR	% de Recuperación de cartera de riesgo alto
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el nivel de recuperación de cartera vencida de riesgo alto con las actividades de cobranza que han sido planificadas
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Total de cobros de cartera vencida (riesgo alto)}}{\text{Total de cartera vencida riesgo alto}} \times 100\%$
FRECUENCIA	Trimestral
FUENTES DE INFORMACIÓN	Reporte de ingresos y reporte de cuentas por cobrar
RESPONSABLE	Coordinador Administrativo Financiero
META	>= 80% 
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	70% > 80% 
INCUMPLIMIENTO	<= 70% 

Fuente: Elaborado por autora

Tabla 2.31 Ficha de indicador Cuentas incobrables.

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Crédito y Cobranzas
NOMBRE DEL INDICADOR	% de Cuentas incobrables
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el nivel de cuentas incobrables para poder provisionar valores y mitigar el impacto
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Total cuentas incobrables}}{\text{Total de cartera}} \times 100\%$
FRECUENCIA	Trimestral
FUENTES DE INFORMACIÓN	Reporte de ingresos y reporte de cuentas por cobrar
RESPONSABLE	Coordinador Administrativo Financiero
META	<= 1% 
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	0.8% > 1% 
INCUMPLIMIENTO	> 1% 

Fuente: Elaborado por autora

## 2.3.5. Análisis de mejoras planteadas a cada proceso

### 2.3.5.1 Sub-Proceso Diseño de Prospectos

Tabla 2.32 Plan de mejora Proceso de diseño de prospectos.

PROCESO	ACTIVIDADES DE MEJORA	INDICADOR	META	TAREAS	PLAZO	RESPONSABLE	EQUIPO DE TRABAJO
Diseño de prospectos	Implementación de plan estratégico	% de Objetivos alcanzados	≥ 90%	Socializar los objetivos, estrategias y planes.	1 semana	Coordinadores académicos	Coordinadores académicos
				Fomentar la participación de todos los responsables.	1 semana		Analistas académicos
				Establecer incentivos por logro de metas.	1 semana		Dirección
	Elaboración de nuevos diseños para mejorar la oferta académica de cursos abiertos	% de elaboración de diseños nuevos	≥ 20%	Revisar los cursos requeridos por los participantes en las evaluaciones de los eventos	5 días	Coordinadores académicos	Coordinadores académicos
				Revisar estudio de mercado realizados por la empresa Ekos para la unidad con el fin de identificar las áreas nuevas donde se requiere crear diseños	5 días		Analistas académicos
				Hacer un estudio en redes sociales sobre cursos demandantes en el mercado	10 días		Coordinador de investigación y desarrollo
				Preparar lista de posible desarrollo de prospectos	2 días		Analista de investigación y desarrollo
				Seleccionar los prospectos a diseñar	2 días		Dirección
				Diseñar nuevos procesos	30 días		
				Seleccionar docentes	10 días		
				Elaborar cronograma	5 días		
Actualizar planificación	2 días						

Fuente: Elaborado por autora

Como parte del plan de mejora para el proceso de diseño de prospectos de capacitación se planteó la contratación de 3 coordinadores académicos especializados en distintas áreas, así como con sólidos conocimientos de pedagogía y elaboración de diseños instruccionales, esto permitirá que la oferta de la unidad en modalidad abierta esté de acuerdo a las necesidades del mercado y a las últimas tendencias educativas para afianzar a los clientes y mejorar el nivel de ventas.

### 2.3.5.2 Sub-Proceso Control Académico

Tabla 2.33 Plan de mejora Proceso de Control académico.

PROCESO	ACTIVIDADES DE MEJORA	INDICADOR	META	TAREAS	PLAZO	RESPONSABLE	EQUIPO DE TRABAJO
Control académico	Implementación de plan estratégico	% de Objetivos alcanzados	≥ 90%	Socializar los objetivos, estrategias y planes.	1 semana	Coordinador de control académico	Coordinador de control académico Analista de control académico Dirección
				Fomentar la participación de todos los responsables.	1 semana		
				Establecer incentivos por logro de metas.	1 semana		
Control académico	Medición de satisfacción de los participantes	% de cumplimiento del curso con respecto al objetivo general planteado	≥ 95%	Planificar las evaluaciones áulicas de mediados de evento de los cursos por ejecutar dentro del mes	2 días	Coordinador de control académico	Coordinador de control académico Analista de control académico Docentes
				Diseñar ficha de evaluación áulica	5 días		
				Actualizar modelo de evaluación de fin de curso para los participantes	5 días		
				Realizar evaluaciones áulias	1 mes		
				Informar a los docentes resultados de evaluación áulica	2 mes		
				Revisar con los docentes las medidas correctivas a realizarse	4 mes		
				Levantar informe de incidencias preliminares	5 mes		
				Realizar evaluaciones de fin de cursos	6 mes		
				Tabular resultados de evaluaciones	7 mes		
Proponer mejoras al proceso	8 mes						
Control académico	Medición de satisfacción del cliente interno	% de satisfacción de cliente interno	≥ 95%	Preparar evaluación de satisfacción interna	2 días	Coordinador de control académico	Coordinador de control académico Analista de control académico Todo el personal
				Realizar evaluaciones áulias	1 mes		
				Informar a las áreas correspondientes los resultados de la evaluación áulica	3 mes		
				Realizar evaluaciones de fin de cursos	1 mes		
				Informar a las áreas correspondientes los resultados de la evaluación áulica	2 mes		
				Evaluar la satisfacción del cliente interno	3 mes		

Fuente: Elaborado por autora

Como parte del plan de mejora para el proceso de control académico se propuso una vez que se levantó el flujo mejorado con actividades enfocadas en su mayoría a mejorar la satisfacción del cliente interno y externo, medir el nivel de satisfacción del cliente actualmente para poder realizar la retroalimentación con todas las áreas y tomar las medidas correctivas correspondientes. También se procedió con la actualización y mejora de las evaluaciones realizadas a los clientes para que la información obtenida de ellas sirva para la toma de decisiones.

### 2.3.5.3 Sub-Proceso Crédito y Cobranzas

Tabla 2.34 Plan de mejoras Proceso de Crédito y Cobranzas.

PROCESO	ACTIVIDADES DE MEJORA	INDICADOR	META	TAREAS	PLAZO	RESPONSABLE	EQUIPO DE TRABAJO	
Crédito y Cobranzas	Implementación de plan estratégico	% de Objetivos alcanzados	≥ 90%	Socializar los objetivos, estrategias y planes.	1 semana	Coordinador Administrativo Financiero	Coordinador Administrativo Financiero	
				Fomentar la participación de todos los responsables.	1 semana			
				Establecer incentivos por logro de metas.	1 semana			
	Control de nivel de cuentas incobrables	% de Cuentas incobrables	≤ 1%	Revisar y calcular total de créditos otorgados.	5 días	Analista de crédito y cobranzas	Coordinador Administrativo Financiero	Analista de crédito y cobranzas
				Revisar cuentas por cobrar con vencimiento mayor a 120 días.	5 días			
				Elaborar informes de gestión de cobro.	10 días			
				Remitir informes a la empresa pública para toma de acciones legales.	1 día			
				Dar de baja cuentas incobrables en casos especiales (liquidación de compañías deudoras)	5 días			
	Elaborar plan de auditorías	% Cumplimiento de programa de auditorías	≥ 90%	Elaborar Programa de auditoría interna.	5 días	Coordinador de Calidad	Coordinador de Calidad	Personal área financiera
				Elaborar cronograma de auditoría interna.	1 día			
				Implementar programa de auditoría.	6 meses			
	Analizar estado de cuentas por cobrar para decidir la toma de acciones	% de informes de cuentas por cobrar evaluados	≥ 90%	Registrar facturas a crédito.	1 día	Analista de crédito y cobranzas	Analista financiero	Analista de crédito y cobranzas Dirección
				Realizar gestión de cobranza de acuerdo a las políticas establecidas.	5 días			
				Elaborar informes de cuentas por cobrar.	2 días			
				Realizar reunión para revisar el estado de cuentas por cobrar en las reuniones semanales del área financiera.	5 días			
	Recuperar cartera vencida de riesgo alto	% de Recuperación de cartera de riesgo alto	≥ 80%	Implementar acciones establecidas en reuniones de evaluación.	5 días	Analista de crédito y cobranzas	Analista de crédito y cobranzas	Analista de crédito y cobranzas
				Identificar cuentas vencidas de riesgo alto.	1 día			
				Realizar gestión de cobranza de acuerdo a las políticas establecidas.	5 días			
				Registrar gestión de cobranzas.	5 días			

Fuente: Elaborado por autora

Para el proceso de crédito y cobranzas se planteó como primer paso la definición de políticas claras en base a las experiencias que ha tenido anteriormente la unidad y de los objetivos que la misma desea alcanzar, también se propuso realizar un estudio previo de la actual cartera de clientes para poder identificar aquellas cuentas que tienen mayor riesgo de convertirse en incobrables y aquellas de rápida solución. Todas las actividades propuestas están encaminadas a que la unidad tenga un manejo saludable de su cartera de clientes y pueda recuperar recursos que garantizarán su autogestión y sustentabilidad y que permitirán implementar planes de mejoras en otras áreas.

## 2.3.6 Diagrama de Ishikawa

### 2.3.6.1 Sub-Proceso Diseño de Prospectos

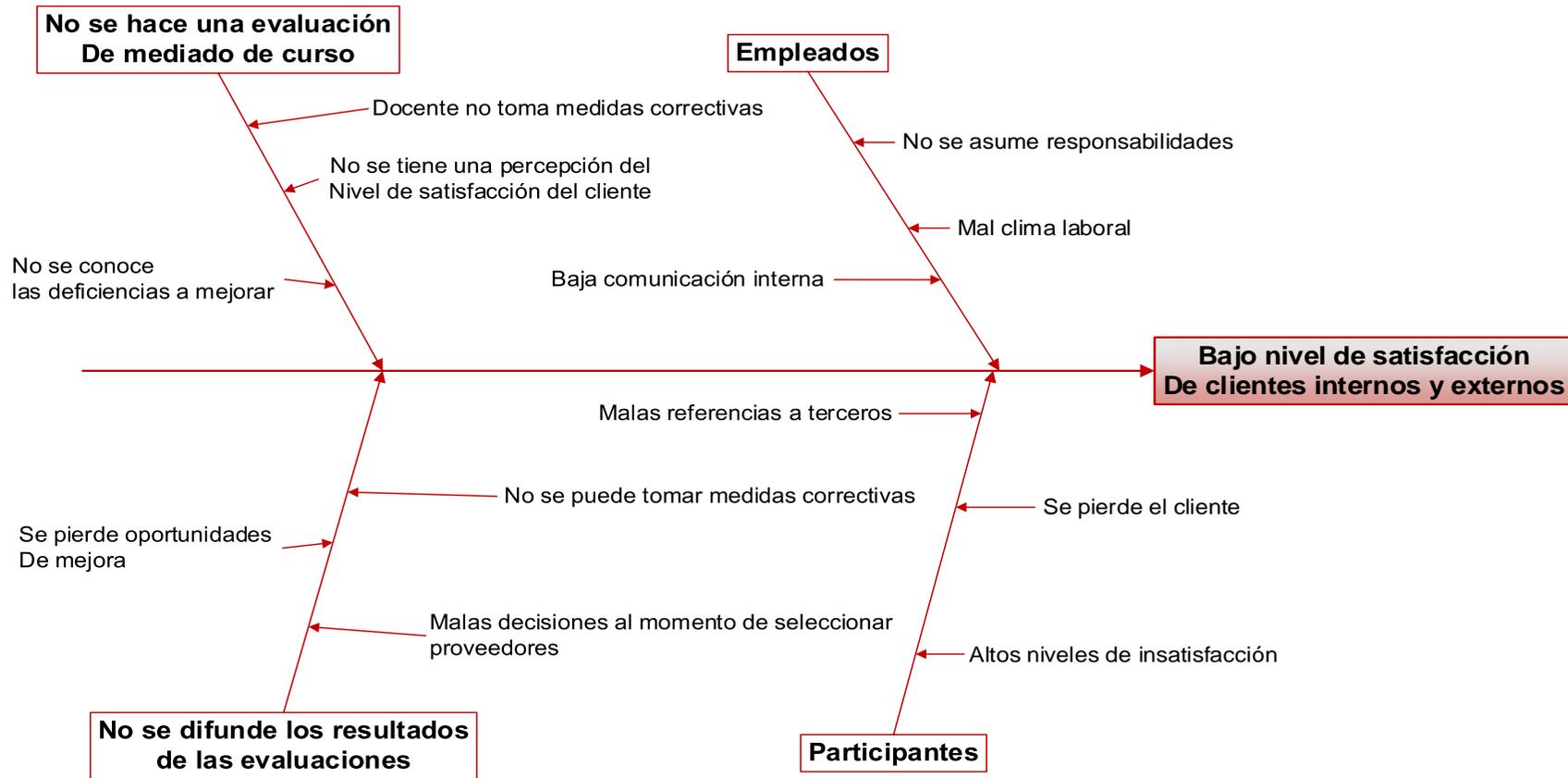
Figura 2.15 Diagrama de Ishikawa del Proceso Diseño de prospectos.



Fuente: Elaborado por autora

### 2.3.6.2 Sub-Proceso Control Académico

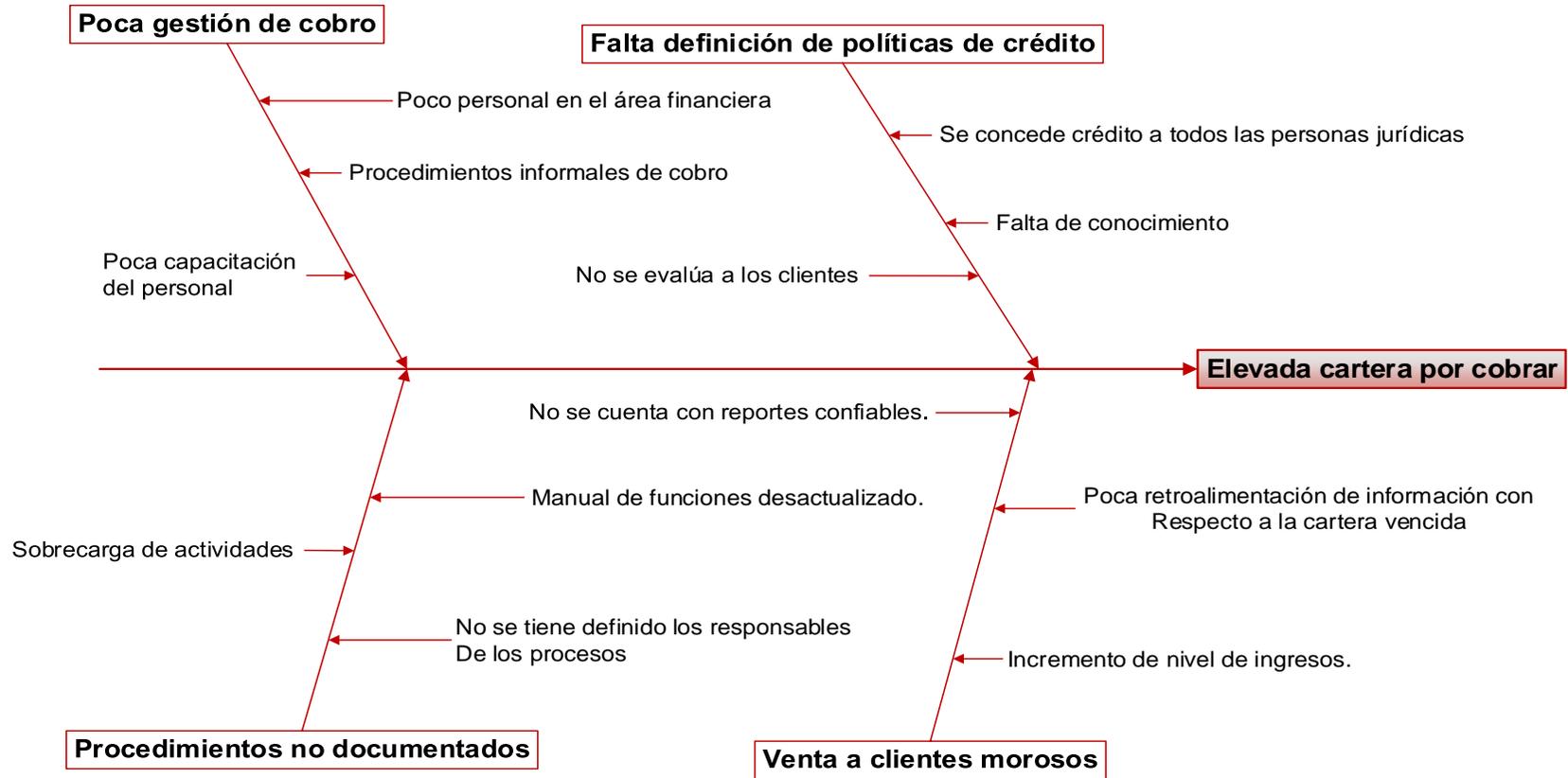
Figura 2.16 Diagrama de Ishikawa del Proceso Control académico.



Fuente: Elaborado por autora

### 2.3.6.3 Sub-Proceso Crédito y Cobranzas

Figura 2.17 Diagrama de Ishikawa del Proceso Crédito y cobranzas.



Fuente: Elaborado por autora

## 2.3.7 Matriz 5W, 1H

Tabla 2.35 Matriz 5W+1H.

PROCESO	CAUSA	QUÉ	QUIÉN	DÓNDE	CUÁNDO	PORQUÉ	CÓMO
DISEÑO DE PROSPECTOS	Disminución de la oferta de cursos abiertos y desatención de clientes corporativos	Designar un coordinador para diseño de cursos abiertos, otro para cursos corporativos y otro para proyectos internacionales	Coordinadora Administrativa Financiera	Administrativo	03/05/2018	Contar con personal capacitado	Contratos por servicios profesionales y ocasionales
		Investigar las necesidades actuales del mercado y actualización de nuevas tecnologías	Coordinador académico de cursos abiertos	Académico	30/06/2018	Tener una oferta de cursos atractiva para el cliente	Revisión de estudio de mercado, evaluaciones y análisis de tendencias
		Buscar alianza con otros institutos y universidades para el desarrollo de cursos en conjunto en modalidad presencial y online.	Coordinador académico de proyectos internacionales	Académico	30/06/2018	Alianzas estratégicas que permitan entregar un valor agregado al cliente	Convenios marcos entre universidades
		Revisar todos los requerimientos de los clientes corporativos que no se han atendido y despachar aquellos que requieran diseños que ya tenemos preparados	Coordinador académico de cursos corporativos	Académico	31/05/2018	Mejorar la percepción del cliente y aumentar la probabilidad de cierre de ventas	Utilizando nuevo formato optimizado para la elaboración de prospectos. Usando base de diseños existentes
		Estandarizar formato de elaboración de prospecto para que sea de fácil llenado.	Coordinadora de calidad	Calidad	02/05/2018	Para agilizar y estandarizar proceso de diseño	Reuniones con los coordinadores
		Actualizar los contenidos curriculares de los cursos ya diseñados	Todos los coordinadores académicos	Académico	30/06/2018	Mejorar los contenidos de los cursos en planificación	Reuniones con los expertos
		Diseñar nuevos prospectos	Todos los coordinadores académicos	Académico	30/06/2018	Aumentar la oferta académica en diversas áreas	Reuniones con expertos y facultades
		Actualizar la planificación de cursos abiertos	Analistas académicos	Académico	30/06/2018	Tener una planificación al día que permita a todas las áreas planificar sus actividades.	Pc, sistemas
		Actualizar el reporte de clientes corporativos atendidos	Analistas académicos	Académico	30/06/2018	Hacer seguimiento a los clientes atendidos.	Pc, sistemas
CONTROL ACADÉMICO	Bajo nivel de satisfacción de clientes internos y externos	Independizar el proceso de evaluación de cursos del área académica	Coordinadora de calidad	Control Académico	02/05/2018	Independizar el proceso y crear una nueva coordinación	Actualización de procesos
		Contratar un coordinador de control académico a medio tiempo y un analista de control académico a tiempo completo	Coordinadora Administrativa Financiera	Administrativo	02/05/2018	Contar con personal capacitado	Contratos por servicios profesionales y ocasionales
		Realizar evaluación áulica	Coordinador de Control académico	Control Académico	15/05/2018	Hacer seguimiento al plan docente y tomar medidas correctivas si el instructor no inicia desarrollando bien la clase.	Utilizar formato mejorado de evaluación durante la primera clase.
		Realizar sondeo a mitad del evento	Analista de control académico	Control Académico	20/05/2018	Como no se tiene conocimiento de la percepción del cliente en cuanto al servicio prestado, no se puede tomar medidas correctivas de mejora. Altos niveles de clientes insatisfechos	Utilizar formato mejorado de evaluación durante mitad del evento en el tiempo del break.
		Difundir los resultados de las evaluaciones con todo el personal y los docentes	Analista de control académico	Académico	21/05/2018	Permitirá hacer los ajustes o cambios correspondientes	A través de mails con copia a la dirección y a todos los interesados. También puede utilizarse el chat del grupo de whatsapp del personal para comunicaciones inmediatas.
		Medir nivel de satisfacción de cliente interno	Analista de control académico	Académico	18/05/2018	No se hacen responsables de lo que sale mal. No tienen oportunidad de mejorar sus procesos	Pc, sistemas
		Elaborar plan de incentivos académicos para el personal	Coordinadora Administrativa Financiera	Administrativo	31/05/2018	Mejorar las habilidades de los colaboradores	Plan de formación de la unidad
		Realizar evaluación de final del evento	Coordinador de Control académico	Control Académico	31/05/2018	Conocer si las mejoras y correcciones realizadas ayudaron a mejorar la satisfacción del cliente y el correcto desarrollo de la capacitación	Pc, sistemas
Difundir los resultados de las evaluaciones con todo el personal y los docentes	Analista de control académico	Académico	21/05/2018	Servirá como herramienta de mejora y para la toma de decisiones	A través de mails con copia a la dirección y a todos los interesados. También puede utilizarse el chat del grupo de whatsapp del personal para comunicaciones inmediatas.		
CRÉDITO Y COBRANZAS	Elevada cartera por cobrar	Contratar un analista financiero	Coordinador Administrativo Financiero	Financiero	10/05/2018	Contar con personal capacitado	Contrato por servicios ocasionales
		Establecer políticas de crédito y cobranzas	Coordinador Administrativo Financiero	Financiero	15/05/2018	Políticas definidas que servirán de guía para el correcto manejo de las cuentas por cobrar	Pc, sistemas
		Levantar reporte de cuentas por cobrar por cliente	Analista Financiero	Financiero	20/05/2018	Reporte actualizado para conocer el estado de las cuentas por cobrar por cliente	Pc, sistemas
		Analizar la cartera por cobrar	Analista Financiero	Financiero	25/05/2018	Permitirá conocer la antigüedad de la cartera y los tipos de clientes	Pc, sistemas
		Definir estrategias de cobranzas	Coordinador Administrativo Financiero	Financiero	30/05/2018	Herramientas para recuperar la cartera a corto y largo plazo	Pc, sistemas
		Relizar la gestión de cobro	Analista Financiero	Financiero	31/07/2018	Se necesita recuperar los fondos para poder invertir en mejoras de la unidad	Cartas, oficios, mails, llamadas telefónicas, visitas a los clientes

Fuente: Elaborado por autora

## 2.3.11 Manual de procesos

Véase Apéndice C

# CAPÍTULO 3

## 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 3.1 Objetivos SMART del proyecto integrador

#### 3.1.1 Objetivo 1: Incrementar oferta académica en un 20%

El primer objetivo planteado en el proyecto tenía como propósito final ayudar a que la unidad incremente su oferta académica en un 20% en un lapso de 3 meses contados a partir del inicio de este proyecto. Para este efecto, se identificó que para alcanzar este objetivo era necesaria la reestructuración y mejoramiento del proceso de diseño de prospectos de cursos. Una vez que se realizaron los cambios sugeridos y las actividades planteadas los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 3.1 Histórico de elaboración de diseños**

Año (periodo de mayo a julio)	Cursos	Programas/ Diplomados	% Incremento cursos	% Incremento Programas/ Diplomados
2000	5	0	86.11%	100.00%
2001	9	0	75.00%	100.00%
2002	8	0	77.78%	100.00%
2003	9	0	75.00%	100.00%
2004	15	1	58.33%	87.50%
2005	17	0	52.78%	100.00%
2006	18	1	50.00%	87.50%
2007	19	1	47.22%	87.50%
2008	21	2	41.67%	75.00%
2009	23	3	36.11%	62.50%
2010	18	3	50.00%	62.50%
2011	17	4	52.78%	50.00%
2012	15	2	58.33%	75.00%
2013	13	0	63.89%	100.00%
2014	16	1	55.56%	87.50%
2015	21	1	41.67%	87.50%
2016	16	1	56.48%	87.50%
2017	21	2	40.74%	75.00%
2018	36	8	0.00%	0.00%
<b>Totales</b>	<b>317</b>	<b>30</b>		

Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 3.2 Incremento de elaboración de diseños en el último trimestre**

Año 2018	Cursos*	Programas/ Diplomados *	% Incremento cursos	% Incremento Programas/ Diplomados
Febrero a Abril	8	1	33.33%	50.00%
Mayo a Julio	12	2		

\* Número de diseños elaborados en promedio por coordinador académico

Fuente: Elaborado por autora

En la tabla 3.1 y 3.2 podemos observar cómo la adhesión a la plantilla de 3 nuevos coordinadores académicos con expertise en diversas áreas como; administrativa, industrial/mecánica y tecnologías, así como con sólidos conocimientos en elaboración de planes docentes e instruccionales y metodologías de aprendizaje, ha logrado que se pueda ampliar la oferta académica en el último trimestre en un 33.33% para cursos y un 50% para programas/diplomados.

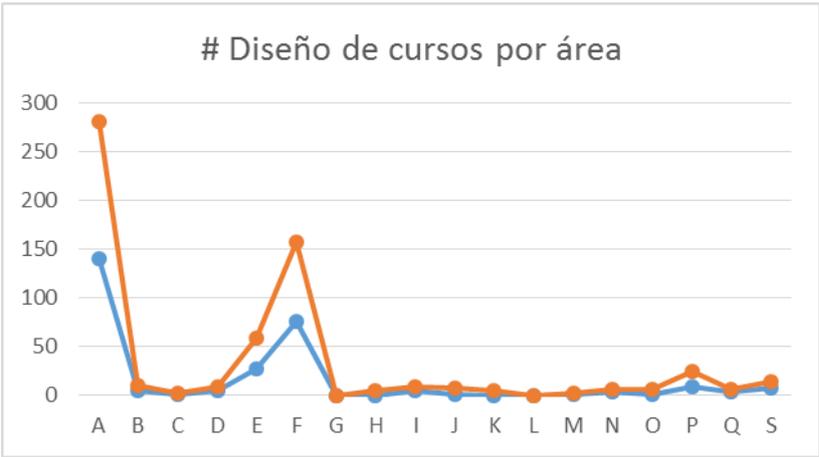
**Tabla 3.3 Diseño de prospectos por área**

No	Abreviatura	Área	No. Diseños cursos	No. Diseños programas/ Diplomados	No. Diseños cursos	No. Diseños programas/ Diplomados
1	A	Administración /legislación	140	12	140	12
2	B	Agropecuaria y agroindustria	5	0	5	0
3	C	Artes y artesanía	1	0	1	0
4	D	Alimentación, gastronomía y turismo	4	1	4	0
5	E	Tecnologías de la información y comunicación	27	1	32	1
6	F	Finanzas, comercio y ventas	75	6	82	6
7	G	Agricultura	0	0	0	1
8	H	Construcción e infraestructura	0	0	5	1
9	I	Forestal, ecología y ambiente	4	0	4	1
10	J	Educación y Capacitación	1	0	6	1
11	K	Electricidad y Electrónica	0	0	4	1
12	L	Especies acuáticas Y pesca	0	0	0	1
13	M	Comunicación y artes gráficas	1	0	1	0
14	N	Mecánica Automotriz	3	0	3	1
15	O	Mecánica industrial y minería	1	0	5	1
16	P	Procesos industriales	9	2	15	2
17	Q	Transporte y logística	3	0	3	1
18	S	Servicios socioculturales y a la comunidad	7	0	7	0
<b>Total</b>			<b>281</b>	<b>22</b>	<b>317</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaborado por autora

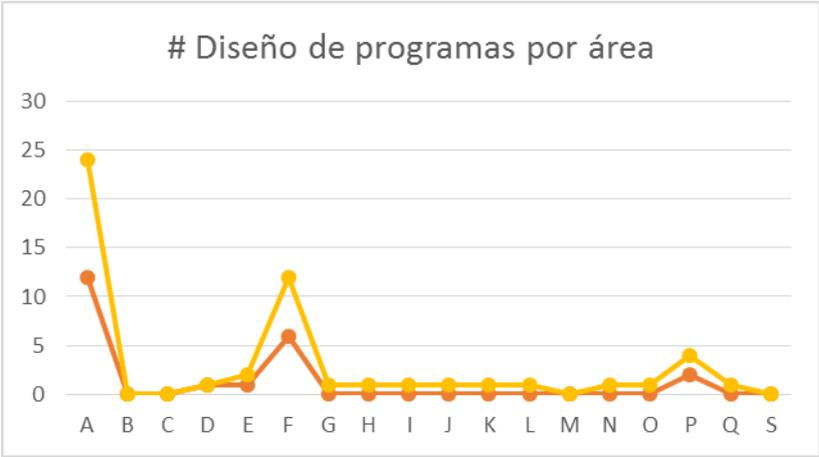
También se puede observar en la tabla 3.3 como es este último trimestre se ha elaborado la mayor cantidad de diseños en comparación con el mismo periodo en años anteriores. Esto permitió le permitió a la unidad presentar al público una oferta actualizada y con nuevas propuestas educaciones en distintas especialidades, lo que ha generado mayor interés en los clientes actuales y el aumento de futuros prospectos, así como el interés de las empresas que desconocían que la unidad no solo realizaba cursos en tópicos administrativos sino que podía capacitar personal en temas técnicos (ver figura 3.1 y 3.2).

**Figura 3.1 Diseño de cursos por área**



Fuente: Elaborado por autora

**Figura 3.2 Diseño de programas por área**



Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 3.4 Niveles de venta por trimestres 2018**

CONTROL PRESUPUESTO DE VENTAS  
con corte al 31 de julio del 2018

PRESUPUESTO DE VENTAS EJECUTADO

	FEB	MAR	ABR	TOTAL (Feb-Abr)	MAY	JUN	JUL	TOTAL (May-Jul)	Incremento en dólares	Incremento %
CAPACITACIÓN ABIERTA	\$ 9,213.58	\$ 17,706.40	\$ 19,885.20	\$ 46,805.18	\$ 25,103.62	\$ 24,388.68	\$ 35,321.92	\$ 84,814.22	\$ 38,009.04	44.81%
CAPACITACIÓN CORPORATIVA	\$ 18,150.00	\$ 14,880.00	\$ 0.00	\$ 33,030.00	\$ 26,650.00	\$ 25,869.61	\$ 61,341.83	\$ 113,861.44	\$ 80,831.44	70.99%
<b>TOTAL EJECUTADO</b>	<b>\$ 27,363.58</b>	<b>\$ 32,586.40</b>	<b>\$ 19,885.20</b>	<b>\$ 79,835.18</b>	<b>\$ 51,753.62</b>	<b>\$ 50,258.29</b>	<b>\$ 96,663.75</b>	<b>\$ 198,675.66</b>	<b>\$ 118,840.48</b>	<b>148.86%</b>

Fuente: Elaborado por autora

En la tabla 3.4 podemos observar como el incremento de cursos nuevos a la oferta académica logró un mayor interés en el mercado y se tradujo en un aumento de las ventas de cursos en modalidad abierta en un 44.81%.

De igual manera, se puede evidenciar que debido a que el proceso de diseño es más ágil, con responsables definidos y formatos simplificados tanto para el diseño del curso como para la elaboración de propuestas económicas, se ha podido atender mayores requerimientos de los clientes corporativos, lo que ha permitido incrementar las ventas en un 70.99%.

**Tabla 3.5 Análisis Costo-beneficio**

NO.	DETALLE	COSTOS	DETALLE	BENEFICIOS
1	Pago de liquidación de contrato de coordinador académico saliente	\$ 2,874.00	Incremento de la oferta académica (cursos) en un 33.33% con relación al trimestre anterior	
2	Costo de contratación de 3 coordinadores académicos a medio tiempo (periodo de estudio: 3 meses)	\$ 8,064.00	Incremento de la oferta académica (programas/diplomados) en un 50% con relación al trimestre anterior	
3	Costo de contratación de 3 analistas académicos a tiempo completo (periodo de estudio: 3 meses)	\$ 6,127.03	Incremento del 44.81% en las ventas de cursos abiertos (rediseñados de acuerdo a las necesidades del mercado)	\$ 38,009.04
4	Adecuación de oficina de académico	\$ 750.00	Incremento en un 60% de atención a los requerimientos de diseño para cursos corporativos	\$ 80,831.44
5	Gastos administrativos por gestión de contratación y pagos de personal	\$ 150.00	Incremento de un 38% de cotizaciones solicitadas por las empresas	
6	Adquisición de equipos para las nuevas estaciones de trabajo	\$ 2,250.00		
		<b>\$ 20,215.03</b>		<b>\$ 118,840.48</b>

Fuente: Elaborado por autora

### 3.1.2 Objetivo 2: Reducir en un 25% la cartera por cobrar

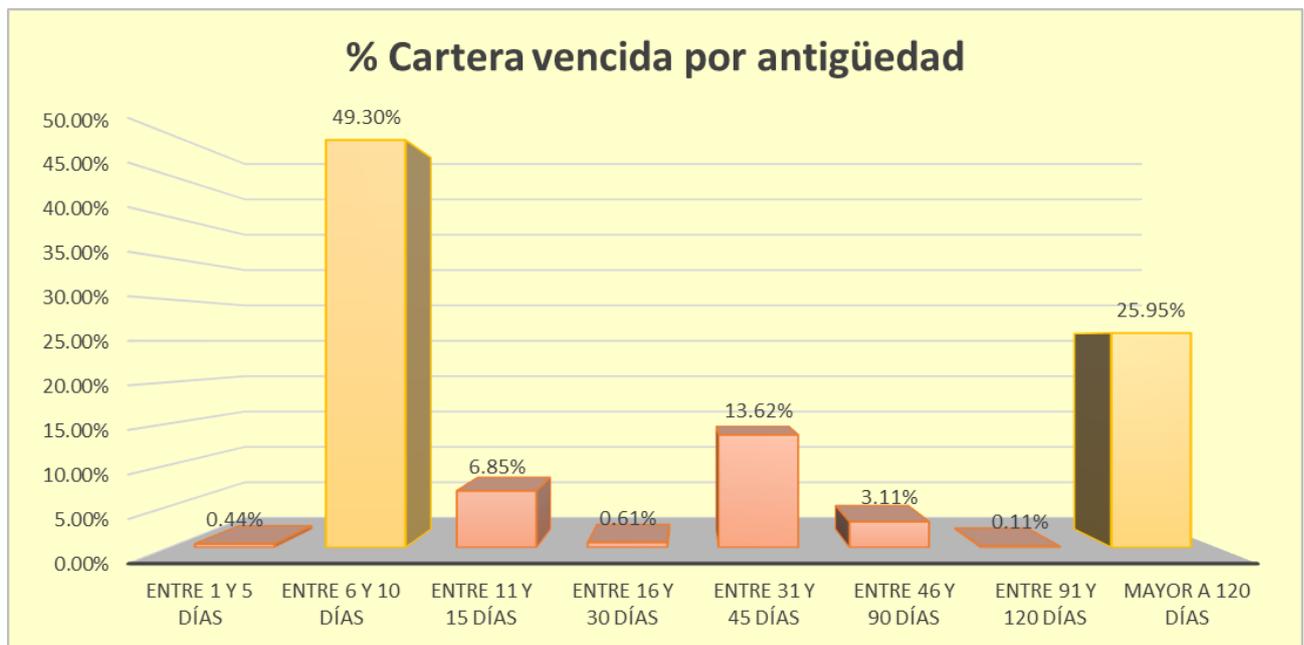
El segundo objetivo específico del proyecto planteaba realizar un análisis de valor de las actividades que conforman los procesos críticos de la unidad con el fin de obtener la diagramación de procesos optimizados lo que permitiría reducir en un 25% la cartera por cobrar de la unidad en un plazo de 2 meses para contar con liquidez para invertir en mejoras de infraestructura y adquisición de nuevos equipos informáticos.

**Tabla 3.6 Cuentas por cobrar por antigüedad**

Intervalos de vencimiento	Total de facturas	Montos	% Cartera vencida
Entre 1 y 5 días	2	\$479.00	0.44%
Entre 6 y 10 días	8	\$53,670.20	49.30%
Entre 11 y 15 días	10	\$7,462.20	6.85%
Entre 16 y 30 días	2	\$666.00	0.61%
Entre 31 y 45 días	3	\$14,834.00	13.62%
Entre 46 y 90 días	7	\$3,391.00	3.11%
Entre 91 y 120 días	2	\$124.80	0.11%
Mayor a 120 días	29	\$28,248.24	25.95%
		<b>\$108,875.44</b>	

Fuente: Elaborado por autora

**Figura 3.3. Porcentaje de Cartera por antigüedad**



Fuente: Elaborado por autora

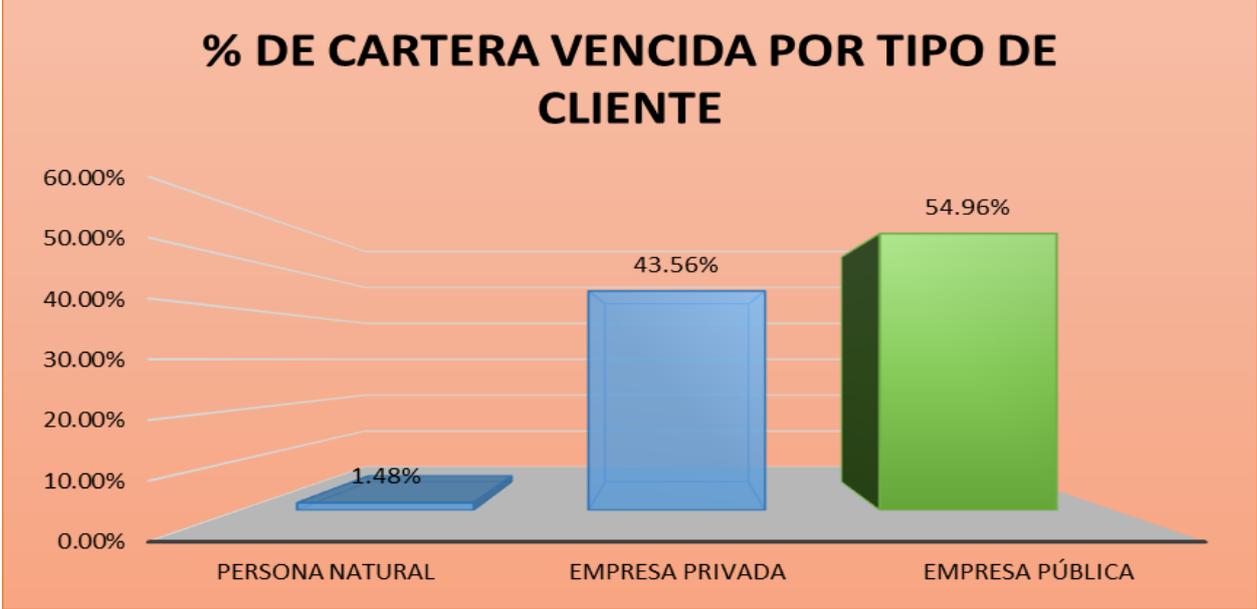
El análisis realizado a las cuentas por cobrar de la unidad arrojó los siguientes resultados: En la tabla 3.6 y el gráfico 3.3 se puede identificar que la unidad contaba con una cartera vencida al 30 de abril del 2018 por %108.875,44 de los cuales el 26.06% podía considerarse como cartera de alto riesgo. En la tabla 3.7 y gráfico 3.4 mostramos la clasificación de la cartera por cobrar por cliente. Esto nos permitió conocer que el 54.96% de esa cartera correspondía a empresas públicas y el 43.56% a privadas.

**Tabla 3.7 Cartera por cobrar por tipo de cliente**

TIPO DE CLIENTE	MONTO DE CARTERA VENCIDA	% DE CARTERA VENCIDA
PERSONA NATURAL	\$1,615.59	1.48%
EMPRESA PRIVADA	\$47,426.65	43.56%
EMPRESA PÚBLICA	\$59,833.20	54.96%
<b>Total general</b>	<b>\$108,875.44</b>	

Fuente: Elaborado por autora

**Figura 3.4 Porcentaje de Cartera por cliente**



Fuente: Elaborado por autora

Para tal efecto se procedió en conjunto con el nuevo analista financiero y la coordinadora administrativa financiera a fijar políticas de gestión de cobranzas, establecer procesos y estrategias de acuerdo a la particularidad de cada cuenta

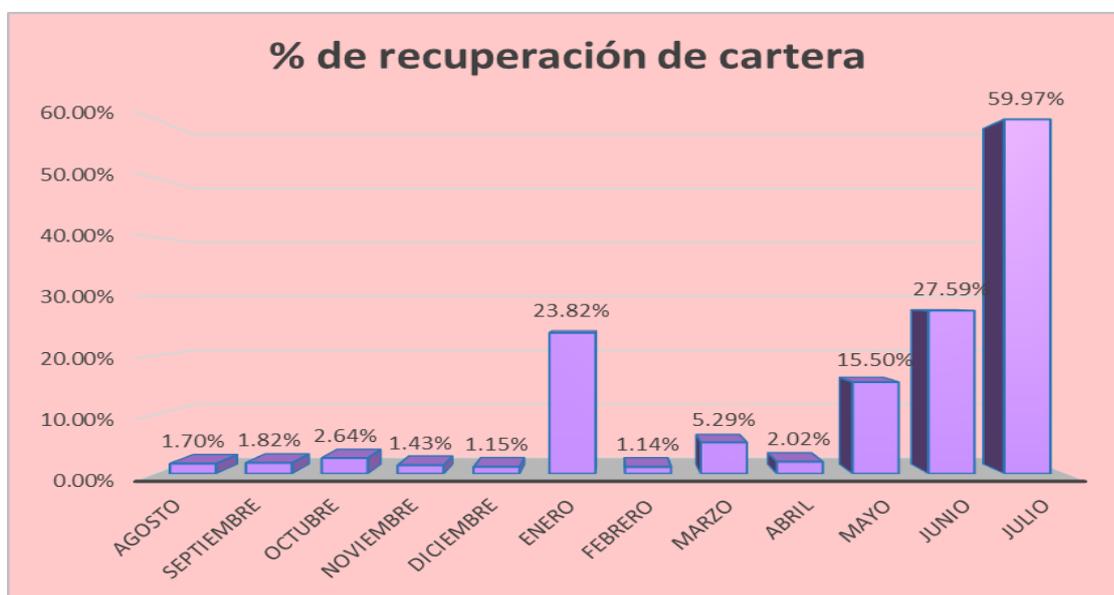
pendiente. En la tabla 3.8 y gráfico 3.5 se puede apreciar que el desarrollo de las actividades propuestas por este proyecto permitieron recuperar el 59.97% de la cartera vencida, logrando que la unidad obtuviera mayor liquidez y auto sustentabilidad. También se puede observar que las medidas tomadas se tradujeron en altos niveles de recuperación de cartera en el último trimestre en comparación con los últimos 12 meses.

**Tabla 3.8 Detalle de recuperación de cartera vencida**

año	Mes	Saldo de cuentas por cobrar	Recuperación de cartera	% de recuperación de cartera
2017	Agosto	\$184,521.75	\$3,141.50	1.70%
	Septiembre	\$178,130.25	\$3,250.00	1.82%
	Octubre	\$173,552.04	\$4,578.21	2.64%
	Noviembre	\$171,099.04	\$2,453.00	1.43%
	Diciembre	\$169,151.04	\$1,948.00	1.15%
2018	Enero	\$136,610.04	\$32,541.00	23.82%
	Febrero	\$135,070.04	\$1,540.00	1.14%
	Marzo	\$128,289.50	\$6,780.54	5.29%
	Abril	\$125,749.50	\$2,540.00	2.02%
	Mayo	\$108,875.44	\$16,874.06	15.50%
	Junio	\$85,335.44	\$23,540.00	27.59%
	Julio	\$53,346.24	\$31,989.20	59.97%

Fuente: Elaborado por autora

**Figura 3.5 Porcentajes de recuperación de cartera vencida**



Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 3.9 Detalle de recuperación de cartera de alto riesgo**

Intervalos de vencimiento	CORTE AL 30 DE ABRIL DEL 2018			CORTE AL 31 DE JULIO DEL 2018			% Reducción
	Total de facturas	Montos	% Cartera vencida	Total de facturas	Montos	% Cartera vencida	
Entre 1 y 5 días	2	\$479.00	0.44%	1	\$150.00	0.14%	0.30%
Entre 6 y 10 días	8	\$53,670.20	49.30%	4	\$38,386.24	35.26%	14.04%
Entre 11 y 15 días	10	\$7,462.20	6.85%	0	\$1,530.00	1.41%	5.45%
Entre 16 y 30 días	2	\$666.00	0.61%	0	\$0.00	0.00%	0.61%
Entre 31 y 45 días	3	\$14,834.00	13.62%	1	\$1,280.00	1.18%	12.45%
Entre 46 y 90 días	7	\$3,391.00	3.11%	0	\$0.00	0.00%	3.11%
Entre 91 y 120 días	2	\$124.80	0.11%	0	\$0.00	0.00%	0.11%
Mayor a 120 días	2	\$28,248.24	25.95%	1	\$12,000.00	11.02%	14.92%
		<b>\$108,875.44</b>			<b>\$53,346.24</b>		

Fuente: Elaborado por autora

La mejora en el proceso de crédito y cobranzas no solo permitió recuperar un gran porcentaje de cartera vencida, sino que se logró recuperar un 15.03% de la cartera vencida considerada de alto riesgo según los parámetros establecidos por el departamento financiero (Tabla 3.9).

En la tabla 3.10 se evidencia los costos en que tuvo que incurrir la unidad para el establecimiento de nuevas políticas y mejora del proceso de crédito y cobranzas.

**Tabla 3.10 Análisis Costo-Beneficio**

NO.	DETALLE	COSTOS	DETALLE	BENEFICIOS
1	Contratación de analista financiero	\$ 2,015.25	Organización de archivos de clientes con cuentas por cobrar	
2	Gasto de movilización para visitas a clientes y entrega de recordatorios de pago	\$ 150.00	La unidad cuenta ahora con reportes actualizados de cuentas por cobrar y de la gestión de cobranzas realizadas	
3	Gasto de materiales de oficina	\$ 70.00	Disminución de probabilidad de que las cuentas se conviertan en incobrables	
4	Contratación de servicio celular para el área financiera incluido teléfono	\$ 184.00	Mayor liquidez para que la unidad pueda invertir en recursos	
5	Gasto de pasajes y viáticos para la gestión de cobranzas del analista financiero	\$ 360.00	Reducción de la cartera por cobrar en un 67%	\$ 72,403.26
6	Adquisición de equipos para la nueva estación de trabajo	\$ 750.00		
		<b>\$ 3,529.25</b>		<b>\$ 72,403.26</b>

Fuente: Elaborado por autora

### 3.1.3. Objetivo 3: Mejorar en un 30% el nivel de satisfacción del cliente interno y externo

El tercer objetivo estratégico del proyecto consistía en mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo en un 30% a través de un sistema mejorado de medición por indicadores de desempeño que permita identificar las oportunidades de mejora continua en un plazo de 4 meses.

Antes de iniciar el proceso de reestructuración y levantamiento del nuevo proceso de control académico se realizó la medición del nivel de satisfacción del cliente con respecto a su percepción del instructor y los aspectos logísticos. En la tabla 3.11 se puede ver que en un principio el nivel de satisfacción era de tan solo el 76% ya que el cliente consideraba que la atención administrativa no era asertiva y el desarrollo del evento no alcanzaba a llenar sus expectativas.

**Tabla 3.11 Nivel de satisfacción del cliente externo de enero a marzo del 2018**

N°	Código	Mes	ACERCA DEL INSTRUCTOR	ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN	Promedio Total
			% EVALUACIÓN DOCENTE	% EVALUACIÓN ASPECTOS LOGÍSTICOS	
1	5158	1	78	72	75
2	5221	1	77	74	76
4	5219	1	76	74	75
7	5270	1	83	74	78
11	5073	1	74	77	76
12	5222	1	76	75	75
14	5240	2	75	76	76
16	5226	2	81	74	77
17	5223	2	73	72	73
19	5341	2	80	75	78
20	5263	2	74	76	75
21	5344	2	76	77	76
23	5264	3	74	78	76
26	5227	3	77	76	76
27	5241	3	76	74	75
			77	75	76

Fuente: Elaborado por autora

Una vez que se hizo en conjunto con todas las áreas y con acompañamiento de la Dirección el análisis de las causas que podrías haber motivado el bajo nivel de satisfacción de los clientes, la unidad elaboró un plan de mejoras y creo nuevos canales de comunicación para que todas las áreas tengas retroalimentación de las

evaluaciones de los eventos y puedan tomar medidas correctivas o de mejora. Todas las medidas tomadas lograron que la unidad alcanzara un nivel de satisfacción del cliente interno en un 99% (Tabla 3.12), es decir un 31% mayor al nivel inicial.

**Tabla 3.12 Nivel de satisfacción del cliente externo de abril a julio del 2018**

N°	Código	Mes	ACERCA DEL INSTRUCTOR	ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN	Promedio Total
			% EVALUACIÓN DOCENTE	% EVALUACIÓN ASPECTOS LOGÍSTICOS	
1	5265	4	96	97	97
2	5387	4	96	95	95
3	5371	4	99	100	99
4	5375	4	100	97	99
5	5390	5	98	96	97
6	5230	5	99	98	99
7	5358	5	98	98	98
8	5362	5	100	100	100
9	5389	5	99	100	100
10	5250	5	98	96	97
11	5328	5	99	99	99
12	5377	5	97	98	98
13	5378	6	100	96	98
14	5242	6	100	98	99
15	5372	6	100	100	100
16	5231	6	100	98	99
17	5406	6	100	98	99
18	5405	6	100	100	100
19	5411	6	100	100	100
20	5421	6	100	96	98
21	5253	6	98	96	97
22	5412	6	100	100	100
23	5408	6	100	99	100
24	5423	6	99	100	99
25	5373	7	98	99	98
26	5418	7	100	99	99
27	5424	7	100	100	100
28	5380	7	100	100	100
29	5255	7	100	100	100
30	5407	7	97	100	99
31	5430	7	100	100	100
32	5251	7	100	96	98
33	5431	7	100	100	100
34	5439	7	98	100	99
35	5233	7	98	96	97
36	5428	7	100	96	98
37	5438	7	100	96	98
38	5426	7	99	98	99
			99	99	99

Incremento en el nivel de satisfacción del cliente externo

31%

Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 3.13 Nivel de satisfacción del cliente interno (medición inicial)**

<b>Encuesta clima organizacional</b>											
No	PREGUNTAS	PONDERADO					%				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma	3	2	4	6	11	8%	5%	10%	15%	28%
2	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente	1	2	4	7	12	3%	5%	10%	18%	30%
3	La toma decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio	0	0	5	11	10	0%	0%	13%	28%	25%
4	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo	0	1	7	11	7	0%	3%	18%	28%	18%
5	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores	0	2	1	6	17	0%	5%	3%	15%	43%
6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo	1	1	4	7	13	3%	3%	10%	18%	33%
7	Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo	0	0	2	13	11	0%	0%	5%	33%	28%
8	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo	0	0	1	6	19	0%	0%	3%	15%	48%
9	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo	0	0	0	9	17	0%	0%	0%	23%	43%
10	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo	0	0	0	7	19	0%	0%	0%	18%	48%
11	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo	2	0	5	8	11	5%	0%	13%	20%	28%
12	Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.	12	4	1	5	4	30%	10%	3%	13%	10%
13	Existe colaboración entre los empleados de la empresa	0	1	3	12	10	0%	3%	8%	30%	25%
14	Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.	0	4	2	9	11	0%	10%	5%	23%	28%
15	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.	1	2	7	9	7	3%	5%	18%	23%	18%
16	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.	0	0	2	7	17	0%	0%	5%	18%	43%
17	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas	0	0	2	7	17	0%	0%	5%	18%	43%
18	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este	0	4	5	6	11	0%	10%	13%	15%	28%
19	La información de interés es comunicada oportunamente	0	2	8	10	5	0%	5%	20%	25%	13%
20	Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar.	0	4	2	6	14	0%	10%	5%	15%	35%
21	Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.	7	5	8	4	2	18%	13%	20%	10%	5%
22	En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo	0	2	2	6	16	0%	5%	5%	15%	40%
23	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión	1	0	1	10	14	3%	0%	3%	25%	35%
24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.	4	2	6	8	8	10%	5%	15%	20%	20%
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.	0	0	0	9	17	0%	0%	0%	23%	43%
		<b>32</b>	<b>38</b>	<b>82</b>	<b>199</b>	<b>300</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>8%</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>

Fuente: Elaborado por autora

Tabla 3.14 Nivel de satisfacción del cliente interno (medición final)

<b>Encuesta clima organizacional</b>											
No	PREGUNTAS	PONDERADO					%				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma	0	0	1	2	23	0%	0%	3%	5%	58%
2	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente	0	0	0	0	26	0%	0%	0%	0%	65%
3	La toma de decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio	0	0	1	1	24	0%	0%	3%	3%	60%
4	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo	0	0	0	0	26	0%	0%	0%	0%	65%
5	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores	0	0	1	1	24	0%	0%	3%	3%	60%
6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo	0	0	0	0	26	0%	0%	0%	0%	65%
7	Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo	0	0	0	3	23	0%	0%	0%	8%	58%
8	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo	0	1	0	1	24	0%	3%	0%	3%	60%
9	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo	0	0	0	2	24	0%	0%	0%	5%	60%
10	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo	0	0	2	0	24	0%	0%	5%	0%	60%
11	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo	0	0	0	5	21	0%	0%	0%	13%	53%
12	Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.	10	3	0	0	0	25%	8%	0%	0%	0%
13	Existe colaboración entre los empleados de la empresa	0	0	0	8	18	0%	0%	0%	20%	45%
14	Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.	0	0	1	1	24	0%	0%	3%	3%	60%
15	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.	0	0	0	0	26	0%	0%	0%	0%	65%
16	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.	0	0	0	2	24	0%	0%	0%	5%	60%
17	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas	0	0	2	0	24	0%	0%	5%	0%	60%
18	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este	0	0	0	2	24	0%	0%	0%	5%	60%
19	La información de interés es comunicada oportunamente	0	0	0	3	23	0%	0%	0%	8%	58%
20	Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar.	0	0	0	0	26	0%	0%	0%	0%	65%
21	Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.	0	0	1	2	23	0%	0%	3%	5%	58%
22	En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo	0	0	0	2	24	0%	0%	0%	5%	60%
23	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión	0	0	0	0	26	0%	0%	0%	0%	65%
24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.	0	0	0	2	24	0%	0%	0%	5%	60%
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.	0	0	0	1	25	0%	0%	0%	3%	63%
		<b>10</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>38</b>	<b>576</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>58%</b>

Fuente: Elaborado por autora

Las tablas 3.13 y 3.14 muestran el nivel de satisfacción de cliente interno antes y después de implementadas las mejoras en los canales de comunicación para colaboradores, así como el establecimiento de nuevas políticas de incentivos educaciones para los empleados. El desarrollo de los talleres: Servicio al cliente, trabajo en equipo, manejo de conflictos y seguridad y salud ocupaciones lograron que el personal se sienta más identificado con los objetivos de la unidad y creciera su nivel de compromiso. (Apéndice E)

**Tabla 3.15 Análisis Costo-Beneficio**

NO.	DETALLE	COSTOS	DETALLE	BENEFICIOS
1	Contratación de Coordinador de control académico a medio tiempo	\$ 3,584.00	Incremento en el nivel de satisfacción del cliente externo tanto es aspectos académicos como logísticos en un 31%.	
2	Contratación de analista de control académico tiempo completo	\$ 2,723.12	Incremento del nivel de satisfacción del personal en un 28%.	
3	Adquisición de equipos para la nueva estación de trabajo	\$ 750.00	Mejora en el clima laboral, se nota mayor predisposición y compromiso por parte del personal.	
4	Implementación de formulario para encuesta web (automatización)	\$ 800.00	Mayor organización y trabajo en equipo	
5	Compra de 4 tablets para la toma de evaluaciones a participantes (cursos donde no se use equipos de computación).	\$ 519.59	Incremento de un 31% en las ventas en comparación con el mismo periodo del 2017	\$ 36,840.55
6	Elaboración y ejecución de plan de formación (capacitaciones internas y externas) para el personal de EC.	\$ 1,540.00	Se pudo tomar medidas correctivas en cuanto a la selección de docentes y proveedores en general	
7	Mantenimiento de instalaciones y equipos	\$ 1,800.00	Se pudo tomar medidas correctivas en cuanto a la selección de docentes y proveedores en general	
8	Mantenimiento de equipos de computación	\$ 2,100.00	Se pudo tomar medidas correctivas en cuanto a la selección de docentes y proveedores en general	
		<b>\$ 13,816.71</b>		<b>\$ 36,840.55</b>

Fuente: Elaborado por autora

## 3.2 Herramientas administrativas de análisis situacional de la unidad

### 3.2.1 Propuestas de mejora del FODA Estratégico

Tabla 3.16 Seguimiento de cumplimiento de plan de mejoras

ESTRATEGÍAS	NO.	DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	% DE CUMPLIMIENTO	ENTREGABLE	COSTO	BENEFICIO
FO	1	Desarrollar mejoras tecnológicas para un adecuado control de la cartera.	Coordinadora de TIC'S	100%	Formularios y reportes actualizados en sistemas que permiten el debido control y ayuda en la toma de decisiones.	\$ 312,50	Se pudo realizar análisis de cartera y establecer estrategias de cobro, así como la planificación de la gestión de cobranzas por cuentas prioritarias.
	2	Capacitar al personal en desarrollo de metodologías y habilidades de cobranzas.	Coordinadora Adm. Financiera	100%	Certificado de aprobación del curso e informe con estrategias de cobranzas.	\$ 250,00	Implementación de nuevas metodologías para la gestión de cobranzas.
	3	Incorporar a la unidad nuevos coordinadores académicos con experiencia en diversas áreas para poder cubrir la demanda de diseños corporativos a la medida.	Coordinadora Adm. Financiera	100%	Planificación de cursos abiertos actualizada y nuevos diseños de cursos corporativos	\$ 2.874,00	La unidad ahora cuenta con una oferta de cursos abiertos ajustada a las necesidades del mercado empresarial actual y se aumentó la atención de requerimientos para elaboración de diseños de cursos corporativos.
	4	Aprovechar la plataforma tecnológica de la unidad y aprovechar todos los canales de comunicación para lograr mayor captación de clientes e incrementar el cierre de ventas.	Coordinadora de Marketing y Publicidad	80%	Página web rediseñada, página web adaptada para mobile, redes sociales activas, diseño de publicidades para todos los eventos y material audiovisual promocional.	\$ 3.920,00	Aumento de presencia en el mercado, mayor posicionamiento de marca, redes sociales activas, incremento de número de seguidores, aumento de posibles prospectos y aumento en ventas.
DO	5	Elaborar manual de procesos y definir política de créditos.	Analista Financiero	100%	Manual de procesos actualizado y políticas de crédito y cobranzas.	\$ 111,96	Manual actualizado y mejorado que permite optimizar el proceso y alcanzar los objetivos del área. Políticas definidas que agilitan la gestión de cobranzas.
	6	Actualización y personalización de reportes de acuerdo a las necesidades del área de cobranzas para la obtención de datos confiables y a tiempo.	Analista Financiero	90%	Reportes y formularios actualizados	\$ 67,18	Reportes confiables que permiten tomar decisiones a la Dirección y conocer el estado de la cartera por cobrar para determinar los controles necesarios.
FA	7	Establecer una política de descuento por pronto pago.	Analista Financiero	100%	Cobros realizados	\$ 44,78	La estrategia fue un aporte importante para la recuperación de cartera vencida.
	8	Establecer políticas de descuento y otorgación de crédito acorde a las necesidades de la unidad	Analista Financiero	100%	Política de descuento y otorgación de créditos.	\$ 44,78	Permitió reducir el riesgo de tener cuentas incobrables y vender a clientes que ya tenían cuentas pendientes con la unidad.
	9	Diseño de cursos más demandantes en plataforma online con tutorías personalizadas.	Coordinador Académico / Coordinador de TIC's / Expertos Pedagógicos	50%	Elaboración de diseños programáticos	\$ 2.560,00	Al momento la unidad ha desarrollado 1 curso en modalidad online sobre metodología de enseñanzas y 1 en modalidad blended. Se estima diseñar 2 cursos más en modalidad online hasta finales del 2018.
DA	10	Reunirse con las autoridades de la universidad para explicar la importancia de la estabilidad del personal que ya tiene experiencia y conoce a cabalidad los procesos.	Director	60%	Acuerdos y actas de reuniones	\$ 448,00	La unidad al momento se encuentra en proceso de iniciar un estudio organizacional minucioso para poder entregar una propuesta al rectorado de la universidad que permita garantizar la estabilidad de su personal y fortalecer el compromiso de sus colaboradores.

Fuente: Elaborado por autora

### 3.2.2 Las 5 Fuerzas de Porter

**Tabla 3.17 Seguimiento de cumplimiento de plan de mejoras**

FUERZAS DE PORTER	PODER DE NEGOCIACIÓN	ESTRATÉGIA APLICADA	RESPONSABLE	% DE CUMPLIMIENTO	COSTO	BENEFICIO
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Medio	Mayor difusión y publicidad para mejorar el posicionamiento de marca de la unidad. Publicaciones dando a conocer los avales y convenios internacionales que la unidad mantiene.	Coordinadora de Comunicación y publicidad. / Estratega comercial	80%	\$4.500,00	La unidad al pertenecer a una de las mejores universidades públicas del país cuenta con una planta docente de excelencia y con amplia experiencia en el campo laboral.
<b>Poder de negociación con proveedores</b>	Alto	Lanzar convocatoria para selección de nuevos docentes. Mejora del proceso de selección a través de clases demostrativas. Selección de al menos 3 docentes expertos por curso dentro de la planificación.	Coordinadores académicos	100%	\$1.200,00	La unidad al pertenecer a una de las mejores universidades públicas del país cuenta con una planta docente de excelencia y con amplia experiencia en el campo laboral.
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	Alto	Mejora en el proceso de diseño de prospectos para aumentar el envío de propuestas a los clientes. / Mejora en la presentación de la oferta académica. / Dar a conocer al cliente nuestros avales, la calidad en la elaboración de diseños y los beneficios de adquirir los servicios de la unidad.	Asesores Académicos	100%	\$10.328,00	Fidelización de clientes, aumento en las ventas, mayor posicionamiento de la marca de la unidades.
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	Alto	Alianza con unidades de educación ejecutiva de otras universidades bien posicionadas del Ecuador para la formación de la Red de Educación Continua Ecuatoriana.	Director	40%	\$520,00	Crear confianza en el sector productivo y empresarial del país y lograr que las empresas pongan en manos de las universidades la educación informal y la mejora de las competencias de sus colaboradores.
<b>Amenaza de Productos sustitutos</b>	Medio	Alianza con el centro de investigaciones y servicios educativos de la universidad para la creación de contenidos en modalidad blends y online.	Director	50%	\$2.560,00	Gracias a esta alianza, la unidad ya cuenta con 1 curso en modalidad online y 1 curso en modalidad blends.

Fuente: Elaborado por autora

### 3.2.3 Mejoras planteadas a los procesos

Tabla 3.18 Seguimiento de cumplimiento de plan de mejoras

PROCESO	ACTIVIDADES DE MEJORA	INDICADOR	META	PERIODICIDAD	PLAZO	% DE CUMPLIMIENTO	COSTO	BENEFICIO
Diseño de prospectos	Implementación de plan estratégico	% de Objetivos alcanzados	≥ 90%	Anual	5 años	20%	\$30.000,00	Aportar valor agregado y beneficios monetarios al sistema educativo de la universidad. Garantizar permanencia de la unidad
	Elaboración de nuevos diseños para mejorar la oferta académica de cursos abiertos	% de elaboración de diseños nuevos	≥ 20%	Trimestral	3 meses	33,33% en la elaboración de diseño de cursos abiertos y 50% en diseños corporativos	\$20.215,03	Aumento de ventas y de participantes inscritos. Aumento del nivel de aceptación de propuestas por parte de los clientes corporativos.
Control académico	Medición de satisfacción de los participantes	% de cumplimiento del curso con respecto al objetivo general planteado	≥ 95%	Mensual	3 meses	99%	\$13.816,71	Fidelización y buena percepción de los clientes. Mejora en el servicio que se ofrece.
	Medición de satisfacción del cliente interno	% de satisfacción de cliente interno	≥ 95%	Mensual	3 meses	96%		Mayor compromiso por parte de los empleados, coordinación de tareas, ahorro de tiempo y de recursos.
Crédito y Cobranzas	Control de nivel de cuentas incobrables	% de Cuentas incobrables	≤ 1%	Anual	1 año	0,33%	\$300,50	Mejora en la administración de cuentas por cobrar y otorgación de créditos. Disminución de riesgos que puedan afectar el capital de trabajo de la unidad.
	Elaborar plan de auditorías	% Cumplimiento de programa de auditorías	≥ 90%	Anual	1 año	0%	\$3.350,00	La unidad cuenta con un plan de auditorías estructurado. La unidad tiene planificada su auditoría interna para fianles de agosto y la externa para inicios de diciembre.
	Analizar estado de cuentas por cobrar para decidir la toma de acciones	% de informes de cuentas por cobrar evaluados	≥ 90%	Mensual	3 meses	95%	\$3.529,25	Este análisis por cada cuenta pendiente permitió recuperar el 67% de la cartera pendiente de cobro.
	Recuperar cartera vencida de riesgo alto	% de Recuperación de cartera de riesgo alto	≥ 80%	Anual	1 año	15%	\$1.058,78	El 30% de los costos fijados para recuperación de cartera fueron destinados a la cartera de alto riesgos, sin embargo, solo se pudo recuperar el 15%. Todas las actividades propuestas fueron realizadas y se sigue realizando la gestión para la recuperación de \$12,000 que adeuda una empresa pública y que es la única cuenta de alto riesgo por el tiempo de antigüedad que tiene. Debido a la complejidad de esta cuenta, se ha ampliado el plazo de recuperación hasta finales del 2018,

Fuente: Elaborado por autora

### 3.2.4 Análisis Matriz 5W, 1H

Tabla 3.19 Seguimiento de cumplimiento de plan de mejoras

PROCESO	CAUSA	PORQUÉ	CÓMO	QUIÉN	CUÁNDO	CUMPLIMIENTO	COSTO MENSUAL	BENEFICIO
DISEÑO DE PROSPECTOS	Diseños obsoletos	Desconocimiento del mercado	Revisión de estudio de mercado, evaluaciones y análisis de tendencias	Coordinadores Académicos	3/5/2018	SI	\$448,00	Oferta académica actualizada, aumento de futuros prospectos, aumento de las ventas.
	Requerimientos sin atender	No se cuenta con el personal idóneo	Contratar 3 coordinadores académicos a medio tiempo	Coordinador Administrativo Financiero/Analista Administrativo	2/5/2018	SI	\$2.688,00	La unidad cuenta con coordinadores académicos expertos en elaboración de diseños y planes curriculares
	Procedimientos no claros	Poco personal	Contratar 3 analistas académicos a tiempo completo	Coordinador Administrativo Financiero	2/5/2018	SI	\$1.803,00	Apoyo a los coordinadores académicos en las actividades operativas. Fluidez en el despacho de propuestas.
	Contenidos inadecuados	Coordinador especializado en una sola área	Integrar a la plantilla coordinadores especializados en áreas diferentes	Coordinador Administrativo Financiero/Analista Administrativo	2/5/2018	SI	\$2.688,00	Coordinadores expertos en áreas de mayor demanda: Tecnológicas, administrativo/financiero e industrial
CONTROL ACADÉMICO	Evaluaciones visitadas	Independizar el proceso y crear una nueva coordinación	Contratar un coordinador de control académico a medio tiempo y un analista de control académico a tiempo completo	Coordinador Administrativo Financiero/Analista Administrativo	2/5/2018	SI	\$1.497,00	La unidad ahora cuenta con personal idóneo para el correcto desarrollo de las evaluaciones antes, durante y posterior a los eventos, con el fin de identificar oportunidades de mejora y toma medidas correctivas para disminuir el riesgo de afectación al cliente.
	Poco seguimiento a la ejecución del evento	No estaba definida	Definir un formato de evaluación áulica que se ejecute a mitad del evento	Coordinador de Control académico	15/5/2018	SI	\$59,73	El nuevo formato de evaluación áulica permite medir la percepción del cliente y el desenvolvimiento del docente.
	Desconocimientos de las novedades de los eventos	Manejo de la información poco adecuado	Retroalimentar al docente los resultados de las evaluaciones y reunirse con él en caso de ser necesario para determinar acciones de mejora	Coordinador de Control académico	16/5/2018	SI	\$250,00	Esta actividad permite que el docente haga los correctivos correspondientes para que pueda cumplir el objetivo de la capacitación.
	Mal clima laboral	No se hacen responsables de lo que sale mal. No tienen oportunidad de mejorar sus procesos	Difundir mediante mail los resultados de las evaluaciones para que las distintas áreas relacionadas tomen acciones correctivas o preventivas	Analista de control académico	18/5/2018	SI	\$245,00	Todas las áreas se mantienen informadas y pueden planificar con tiempo sus actividades relacionadas con la ejecución del evento y el seguimiento posterior.
	Pérdida de clientes	No se considera sus recomendaciones y observaciones	Implementar acciones correctivas basadas en las observaciones de los participantes	Todas las áreas	18/5/2018	SI	\$300,00	Incremento en la confiabilidad del cliente, se siente más participativo y mejor atendido. Mejora en el nivel de satisfacción del cliente y cursos mejor evaluados.
CRÉDITO Y COBRANZAS	Alta cartera por cobrar	No se tiene una política de cobro establecida	Establecer política de cobro	Coordinador Administrativo Financiero	10/5/2018	SI	\$111,96	Parámetros definidos en el área financiera que permite mejorar la administración de las cuentas por cobrar.
	Se otorga crédito a todos los clientes	No se han definido políticas	Establecer políticas de crédito	Coordinador Administrativo Financiero	10/5/2018	SI	\$111,96	Políticas de crédito definidas de acuerdo a las necesidades de flujo de caja de la unidad.
	Desconocimiento del proceso	Poco personal	Contratar un analista financiero y solicitar pasantes	Coordinador Administrativo Financiero/Analista Administrativo	15/5/2018	SI	\$601,00	La unidad cuenta con el personal idóneo para la correcta administración de las cuentas por cobrar.
	Aumento de riesgo de incobrables	No se socializa las cuentas por cobrar con los asesores de capacitación (vendedores)	Levantar reporte en archivo compartido con los asesores de capacitación para que puedan consultar a diario el detalle de cuentas por cobrar	Analista Financiero	20/5/2018	SI	\$111,96	El área de ventas tiene acceso a reportes actualizados donde se detalla los clientes con cuentas pendientes para evitar aumentar sus créditos.

Fuente: Elaborado por autora

### 3.3 Análisis de Procesos críticos

Tabla 3.20 Comportamiento de indicadores proceso Diseño de prospectos

PROCESO	INDICADOR	COMPORTAMIENTO	ESTRATEGIA EJECUTADA	META	META ALCANZADA (BENEFICIOS)	ACTIVIDADES DE MEJORA REALIZADAS	RECURSOS																
Diseño de prospectos	% de elaboración de diseños nuevos	<p><b>DISEÑOS PLANIFICADOS VS. ELABORADOS</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cursos</th> <th>Programas/Diplomados</th> <th>% Incremento cursos</th> <th>% Incremento Programas/Diplomados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificado</td> <td>24</td> <td>6</td> <td rowspan="2">50,00%</td> <td rowspan="2">33,33%</td> </tr> <tr> <td>Diseñado</td> <td>36</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>		Cursos	Programas/Diplomados	% Incremento cursos	% Incremento Programas/Diplomados	Planificado	24	6	50,00%	33,33%	Diseñado	36	8	Con el total de la misma partida liberada por la desvinculación del coordinador académico anterior se contrató 3 coordinadores académicos a medio tiempo con experiencia en distintas áreas.	>= 20%	Incremento del 50% en elaboración de diseños de cursos y del 33,33% de programas/diplomados con respecto a lo planificado	Actualización de manual y ficha de procesos Actualización de formato de prospecto de cursos. Actualización de manual de funciones Inducción al nuevo personal en cuanto al diseño de cursos y elaboración de la planificación Planificación de diseños Investigación de mercado y revisión de consultoría realizada por empresa EKOS. Reunión con expertos y docentes de facultades dependiendo de la temática del curso, programa o diplomado. Contacto con universidades internacionales para ejecución de diplomados en conjunto Elaboración de nuevos diseños	Coordinadores y analistas académicos			
		Cursos	Programas/Diplomados	% Incremento cursos	% Incremento Programas/Diplomados																		
Planificado	24	6	50,00%	33,33%																			
Diseñado	36	8																					
	Índice de satisfacción del desempeño docente	<p><b>Índice de satisfacción de desempeño del docente</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>MES</th> <th>Índice</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENERO</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>FEBRERO</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>MARZO</td> <td>76</td> </tr> <tr> <td>ABRIL</td> <td>98</td> </tr> <tr> <td>MAYO</td> <td>99</td> </tr> <tr> <td>JUNIO</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>JULIO</td> <td>99</td> </tr> </tbody> </table>	MES	Índice	ENERO	77	FEBRERO	77	MARZO	76	ABRIL	98	MAYO	99	JUNIO	100	JULIO	99	Se actualizó y mejoró el proceso de evaluaciones de docentes al inicio, durante y al finalizar los eventos para que se pudieran hacer los ajustes de acuerdo a los objetivos de la capacitación.	>= 95%	Aumento de satisfacción del cliente en un 99% con respecto al desempeño del docente	Actualización de proceso de selección de docentes Ejecutar preselección de docentes Elaborar la evaluación y calificación de docentes ya en pantalla Planificar reuniones con los nuevos nuevos candidatos a docentes y con los de plantilla Planificar las clases demostrativas Evaluar las clases demostrativas Seleccionar nuevos docentes y retificar existentes Actualizar base de datos de docentes actuales y nuevos Medir los resultados de la evaluación de los eventos	Coordinadores y analistas académicos
MES	Índice																						
ENERO	77																						
FEBRERO	77																						
MARZO	76																						
ABRIL	98																						
MAYO	99																						
JUNIO	100																						
JULIO	99																						

Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 3.21 Comportamiento de indicadores proceso Control Académico**

PROCESO	INDICADOR	ESTRATEGIA EJECUTADA	META	META ALCANZADA	ACTIVIDADES DE MEJORA REALIZADAS	RECURSOS	COSTO
Control Académico	% de cumplimiento del curso con respecto al objetivo general planteado	Se estableció la ejecución de evaluaciones antes (Evaluación áulica), durante (evaluación de percepción del cliente) y al final del evento.	≥ 95%	99%	Contratación de personal del área de control académico.	Coordinadora Adm. Financiera	\$145,60
					Elaboración de Ficha de procesos y manual de procesos.	Analista de calidad.	\$120,20
					Actualización de organigrama y manual de funciones.	Analista de calidad.	\$120,20
					Re diseño de evaluaciones.	Coordinador de control académico	\$59,73
					Automatización de evaluaciones.	Coordinadora de TIC's	\$133,33
					Ejecución de evaluaciones	Coordinador de control académico	\$40,07
					Medición de evaluaciones.	Analista de control académico	\$40,07
					Difusión de los resultados.	Analista de control académico	\$40,07
					Monitoreo del cumplimiento de la ejecución de medidas correctivas o de mejora.	Coordinadora de Calidad	\$40,07
	% de satisfacción de cliente interno	Todos los resultados de las evaluaciones fueron retroalimentados a todas las áreas para que pudieran realizar las mejoras o correctivos correspondientes. Diseño de evaluación para medir la satisfacción del cliente interno.	≥ 95%	96%	Diseño de evaluación para cliente interno.	Coordinadora Adm. Financiera	\$50,00
					Toma de evaluaciones a los colaboradores	Analista Administrativo	\$50,00
					Medición de resultados	Analista Administrativo	\$33,33
					Propuesta para mejorar clima laboral.	Coordinadora Adm. Financiera	\$145,60
					Elaboración de plan de incentivos académicos para el personal.	Coordinadora Adm. Financiera	\$145,60

Fuente: Elaborado por autora

**Tabla 3.22 Comportamiento de indicadores proceso Crédito y Cobranzas**

PROCESO	INDICADOR	COMPORTAMIENTO	ESTRATEGIA EJECUTADA	META	META ALCANZADA (BENEFICIOS)	ACTIVIDADES DE MEJORA REALIZADAS	RECURSOS	COSTOS																		
Crédito y Cobranza	% de Recuperación de cartera de riesgo alto	<p><b>% RECUPERACIÓN DE CARTERA DE ALTO RIESGO</b></p> <table border="1"> <caption>Data for % Recuperación de Cartera de Alto Riesgo</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENTRE 1 Y 5 DÍAS</td> <td>0,30%</td> </tr> <tr> <td>ENTRE 6 Y 10 DÍAS</td> <td>14,04%</td> </tr> <tr> <td>ENTRE 11 Y 15 DÍAS</td> <td>5,45%</td> </tr> <tr> <td>ENTRE 16 Y 30 DÍAS</td> <td>0,61%</td> </tr> <tr> <td>ENTRE 31 Y 45 DÍAS</td> <td>12,45%</td> </tr> <tr> <td>ENTRE 46 Y 90 DÍAS</td> <td>3,11%</td> </tr> <tr> <td>ENTRE 91 Y 120 DÍAS</td> <td>0,11%</td> </tr> <tr> <td>MAYOR A 120 DÍAS</td> <td>14,92%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	ENTRE 1 Y 5 DÍAS	0,30%	ENTRE 6 Y 10 DÍAS	14,04%	ENTRE 11 Y 15 DÍAS	5,45%	ENTRE 16 Y 30 DÍAS	0,61%	ENTRE 31 Y 45 DÍAS	12,45%	ENTRE 46 Y 90 DÍAS	3,11%	ENTRE 91 Y 120 DÍAS	0,11%	MAYOR A 120 DÍAS	14,92%	Se establecieron políticas de crédito y cobranzas claras	>= 80%	Entre los meses de junio y julio se logró recuperar el 15,04% de la cartera vencida de alto riesgo	Emitir informe sobre cuentas por cobrar por cliente. Enviar comunicación formal al cliente. Concretar reunión con cliente. Negociar con el cliente. Enviar informe de cuenta por cobrar a empresa pública para inicio de acción judicial en caso de no llegar a un acuerdo. Hacer seguimiento. Informar avances.	Coordinador Administrativo Financiero y Analista Financiero	\$701,45 mensual
	Categoría	Porcentaje																								
ENTRE 1 Y 5 DÍAS	0,30%																									
ENTRE 6 Y 10 DÍAS	14,04%																									
ENTRE 11 Y 15 DÍAS	5,45%																									
ENTRE 16 Y 30 DÍAS	0,61%																									
ENTRE 31 Y 45 DÍAS	12,45%																									
ENTRE 46 Y 90 DÍAS	3,11%																									
ENTRE 91 Y 120 DÍAS	0,11%																									
MAYOR A 120 DÍAS	14,92%																									
% de Cuentas incobrables	<p><b>% DE CUENTAS INCOBRABLES</b></p> <table border="1"> <caption>Data for % de Cuentas Incobrables</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>1,66%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>0,00%</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>0,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	1,66%	2	0,00%	3	0,00%	4	0,00%	5	0,00%	6	0,00%	7	0,00%	Se realizó el seguimiento a las cuentas. En el caso de personas naturales que mantenían cuentas impagas no se ha podido hacer la cobranza por cambios de domicilio y desactualización de datos.	>= 1%	Castigar las cuentas incobrables en los casos de personas naturales y empresas	Elaborar informe de cuenta por cobrar adjuntando los justificativos. Solicitar castigo de cuentas a la empresa pública. Emitir informe sobre cuentas por cobrar por cliente. Enviar comunicación formal al cliente. Concretar reunión con cliente. Negociar con el cliente. Enviar informe de cuenta por cobrar a empresa pública para inicio de acción judicial en caso de no llegar a un acuerdo. Hacer seguimiento. Informar avances.	Analista Financiero Analista Financiero				
Categoría	Porcentaje																									
1	1,66%																									
2	0,00%																									
3	0,00%																									
4	0,00%																									
5	0,00%																									
6	0,00%																									
7	0,00%																									

Fuente: Elaborado por autora

# CAPÍTULO 4

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

Durante todo el proceso de elaboración de este proyecto se contó con la apertura y colaboración necesaria por parte de la Dirección y de todos los funcionarios de la unidad, lo que permitió llevar a cabo un análisis profundo y documentar y diagramar los procesos necesarios para que la unidad pueda administrarse correctamente maximizando sus resultados, garantizando su sostenibilidad y aplicando los controles requeridos. En base a esto se puede concluir lo siguiente:

- a) Los funcionarios se encontraban familiarizados con los objetivos estratégicos y el plan operativo anual de la unidad, sin embargo, sus áreas en general no contaban con el direccionamiento estratégico necesario, por lo que en conjunto con los funcionarios se procedió a identificar y definir el plan estratégico de la unidad (misión, visión, objetivos estratégicos y plan de acción).
- b) La decisión de independizar el proceso de evaluación de eventos y crear un nuevo proceso de Control Académico, permitió crear valor agregado tanto para el cliente interno como externo y se pudo mejorar los niveles de satisfacción en un 25% y un 33% respectivamente. Adicionalmente se pudieron identificar muchas oportunidades de mejora y ejecutar planes correctivos, así como contribuir a la mejora del proceso de selección de docentes.
- c) La mejora del proceso de Diseño de prospectos permitió incrementar la oferta académica en el primer semestre del año en un 30% en comparación con la oferta planificada para el año 2017. La integración de nuevo personal con experiencias en varios ramos técnicos y la inclusión de analistas que sirvieran de apoyo a los coordinadores en las actividades operativas permitió aumentar la atención del número de requerimientos de elaboración de diseños por parte de los clientes corporativos y la implementación de un formato estándar y simplificado de prospecto o diseño curricular en donde se resume todo lo necesario para la ejecución del evento, permitió a la unidad agilizar el proceso de entrega de propuestas a los clientes.

- d) La unidad solo tenía establecida como política de crédito el no otorgar crédito a personas naturales, pero si a todas las empresas públicas y privadas, además la unidad se sujetaba a las fechas de pago establecidas por los mismos clientes, lo que ocasionaba un innecesario incremento en las cuentas por cobrar. Como solución a este problema, se procedió a definir políticas de crédito claras y un indicador que ayude a controlar y medir el desempeño en la concesión de créditos.
- e) Si bien es cierto que las actividades realizadas por el personal financiero para recuperar la cartera estaban bien encaminadas, se pudo evidenciar que estas no eran suficientes para lograr una óptima gestión, en gran medida debido a la limitación de personal en el área y el sobrecargo de trabajo, por lo que se propuso a la unidad incorporar a un nuevo funcionario en el área financiera para realizar la gestión de cobranzas. Adicional se distribuyó las funciones de manera más equitativa y pensando en el mayor rendimiento del personal.
- f) Se diagramó la situación inicial de los procesos y se elaboró el diagrama mejorado de los procesos lo que permitió a todos los colaboradores comprender la importancia de sus actividades en la consecución de los objetivos de la unidad y conocer la interrelación e interacción que existe entre todos los procesos de la unidad.
- g) Se elaboró una propuesta de indicadores para la medición de la gestión de los procesos que permitió a la unidad medir la mejora en la operatividad de sus áreas así como plantear medidas correctivas en caso de identificación de desvíos.
- h) Se elaboró manuales de procedimientos donde está documentado todos los procesos críticos establecidos para que sirvan de apoyo a los responsables de los procesos.
- i) La implementación y medición de los resultados obtenidos de todas las propuestas realizadas para la unidad permitieron demostrar la efectividad de las propuestas realizadas y el impacto positivo en la organización

## 4.2 Recomendaciones

Con la finalidad de que el proceso de crédito y cobranzas se lleve de manera óptima y se garantice la liquidez de la unidad para la consecución de sus objetivos estratégicos se recomienda lo siguiente:

- a) Implementar el plan estratégico propuesto y realizar las actividades de control pertinentes para asegurar que la unidad cumpla con sus metas.
- b) Socializar el manual de funciones con todo el personal que corresponda e integrarlo como parte de la inducción al personal nuevo. Así mismo con los manuales de procedimientos.
- c) Socializar la política de crédito tanto interna como externamente y velar su cumplimiento.
- d) Aprovechando el giro del negocio de la unidad, capacitar constantemente al personal del área con metodologías y herramientas que ayuden a mejorar las habilidades de cobranzas.
- e) Implementar el uso de los indicadores propuestos para el control de la correcta ejecución de los procesos.
- f) Mantener informada a la Dirección e interesados sobre el comportamiento de las evaluaciones realizadas a los eventos y las oportunidades de mejora identificadas.

# BIBLIOGRAFÍA

- Contraloría General del Estado. Manual del Estudiante 2011. Gestión Pública.
- Enrique Benjamín Franklin. Organización de empresas. (Tercera edición).
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington. Dirección Estratégica. Séptima edición.
- Harrington H. James (1995). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana S.A, (Cuarta edición).
- Harrington H. James (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana S.A, (Quinta edición).
- Milton K. Maldonado E., Auditoria de Gestión. (Tercera edición).

# REFERENCIAS

- Ley Orgánica de Empresas Públicas. Recuperado de:  
<http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/Ley-Organica-de-Empresas-Publicas.pdf>
- Ley Orgánica de la Contraloría general del Estado. Recuperado de:  
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/RegLeyOrgCGE.pdf>
- Porter Michael. (2002). *Ventaja Competitiva*. Alay Ediciones. Primera Edición.
- Hellen Moreano Proyecto integrador “Análisis Y Levantamiento De Los Procesos De Otorgación De Créditos Y Gestión De Cobranzas Para La Unidad De Educación Continua De Una Universidad Pública De Guayaquil”, FCNM, ESPOL, Guayaquil – Ecuador, 2016.
- Vergara Gonzalo (marzo 31, 2009). *Sistema de Gestión*.  
Artículos, Destacados, Gestión, Management, Mejora Tu Gestión. Recuperado de:  
<http://normasapa.com/insercion-de-tablas-y-figuras/>
- Adriana Aguilera Castro, Revista Pensamiento y Gestión No. 28. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>

# APÉNDICES

## Apéndice A

### Matriz de Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador
<b>Gobierno Corporativo</b> Reconocimiento a las mejores prácticas en educación adoptadas por la institución (nacional e internacional), el lograr este tipo de reconocimientos posiciona a la entidad que los recibe como cetro preocupado sobre lograr la excelencia en la educación y las buenas prácticas empresariales, logrando una sociedad más formada sin olvidar la importancia de la responsabilidad social en el día a día de la formación.	<b>Colaboración</b> Establecer alianzas de cooperación con empresas de diferentes sectores productivos en beneficio de todas las dependencias de la universidad, con énfasis en Educación ejecutiva.	Realizar 3 Convenios Marco anuales entre la universidad y empresas del sector productivo del país a través de Educación ejecutiva.
	<b>Clientes</b> 1 Ampliar la oferta de eventos de capacitación acorde a las preferencias y necesidades de los clientes de diferentes sectores. 2 Lograr niveles óptimos de satisfacción del cliente respecto a los servicios de capacitación prestados. 3 Ampliar la cartera de clientes con alcance a todo el territorio nacional.	1. Ejecutar anualmente un nuevo programa de Educación ejecutiva en un área de capacitación. 2.1 Índice de satisfacción del cliente en eventos (participante) $\geq$ 90%. 2.2. Índice de satisfacción de clientes corporativos $\geq$ 90%. 2.3. Índice de satisfacción en Atención al cliente $\geq$ 95%. 3. Incrementar en un 10% los clientes nuevos cada año. 4. Alcanzar anualmente sobre los 100 seguidores en redes sociales.
	<b>Comunidad Universitaria</b> 2 Lograr mejores relaciones con las diferentes unidades y centros de la universidad. 3 Lograr una mayor participación de los graduados de la universidad y personal administrativo en los eventos de capacitación.	3 Crear una alianza de cooperación con una unidad académica de la universidad cada año. 4 Lograr una alianza de cooperación interna con facultades o centro por año. 5 Alcanzar un 30% de apoyo de los profesores de la universidad.
	<b>Autogestión</b> Garantizar una administración autónoma y sostenible basada en el propio compromiso y esfuerzo.	1. Incrementar en un 10% anual el número de graduados de la universidad que participan en los eventos de capacitación que ofrece Educación ejecutiva. 1. Lograr el 85% del presupuesto de ventas planificado. (así está establecido actualmente). 2. Ingresos Propuestas aceptadas vs Ingresos propuestas entregadas $\geq$ 25%. 3. Índice de eventos ejecutados $\geq$ 92%. 4. Índice de Ventas efectivas inscritos WEB $\geq$ 5%. 5. Índice de Ventas efectivas interesados WEB $\geq$ 1%.
	<b>Internacionalización</b> La internacionalización de la educación, además de mejorar la preparación de los estudiantes frente a un mundo globalizado y cada vez más exigente, tiene como beneficio un mayor intercambio de conocimientos; aumenta la movilidad de profesionales, docentes e investigadores para su propia actualización de contenidos a transmitir y facilita la expresión de los servicios de enseñanza como la educación a distancia.	<b>Visitas técnicas y viajes de estudio</b> Viajar y estudiar en el extranjero ayuda a ampliar la visión del mundo para los participantes.
	<b>Convenios y afiliaciones</b> Crear convenios internacionales que permitan ofrecer a nuestros participantes una oferta de servicios de capacitación variada y con avales internacionales.	Se lograron al menos dos convenios y/o afiliaciones internacionales.

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Indicador
<p><b>Excelencia académica</b> Reconocimiento a las mejores prácticas en educación adoptadas por la institución (nacional e internacional), el lograr este tipo de reconocimientos posiciona a la entidad que los recibe como centro preocupado sobre lograr la excelencia en la educación y las buenas prácticas empresariales, logrando una sociedad más formada sin olvidar la importancia de la responsabilidad social en el día a día de la formación.</p>	<p><b>Fortalecimiento de la infraestructura física</b> Mejorar la infraestructura física del edificio de Educación Continua necesaria para proveer servicios de capacitación. Personas y clientes.</p>	<p>2 Adecuación de un &lt;20% nuevo espacio de trabajo de Educación Ejecutiva (oficina, aulas, comedor, laboratorios, etc.).</p> <p>3 Adecuar el 20% de área frontal del edificio de Educación Ejecutiva</p>
	<p><b>Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica</b> Mantener y mejorar la infraestructura tecnológica requerida para brindar un mejor servicio a los usuarios (internos y externos) del CEC.</p>	<p>4 Desarrollar e implementar el 20% de un Sistema de Información integral WEB (SIIW) para el manejo de datos de Educación Ejecutiva.</p> <p>5 Desarrollar el 20% de la plataforma Web (módulos).</p>
	<p><b>Fortalecimiento de las personas</b> Fomentar y promover una cultura de excelencia en el talento de EE, a través de la satisfacción laboral en la empresa para lograr una mayor eficacia y eficiencia cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.</p>	<p>Ejecutar el plan de formación y capacitación del personal en un 80%.</p>
	<p><b>Fortalecimiento de las metodologías y/o técnicas académicas</b> Implementar nuevas metodologías y técnicas académicas en los eventos de capacitación programados.</p>	<p>Abarcar al menos 10 técnicas de aprendizaje en los eventos que conforman la oferta anual de servicios de capacitación.</p>
	<p><b>Desarrollo de la oferta académica</b> Ofertar nuevos eventos de capacitación enfocados a nuevas áreas de capacitación, brindando nuevas opciones de formación empresarial.</p>	<p>3 Ofertar al menos 15 eventos de capacitación a nivel abierto.</p> <p>4 Índice de satisfacción del desempeño docente <math>\geq 95\%</math>.</p> <p>5 % de cumplimiento del curso con respecto al objetivo general planteado <math>\geq 95\%</math>.</p>

Fuente: Recuperado de informe de plan estratégico de la unidad 2018

## Apéndice B

### Política de crédito y cobranza.

- a) De acuerdo a lo establecido por la empresa pública, no se concederá crédito a personas naturales.
- b) Se concederá crédito a las empresas públicas y privadas previo una evaluación del histórico del comportamiento de pago para con la unidad y demás unidades que administra la empresa pública.
- c) Se concederá crédito a toda empresa pública siempre y cuando haya pasado satisfactoriamente la evaluación de cumplimiento de pago con la unidad y demás unidades que administra la empresa pública.
- d) Toda empresa pública está obligada a entregar la certificación presupuestaria a nombre de la empresa pública y por el monto exacto del costo del servicio.
- e) La empresa debe entregar la carta de auspicio original debidamente llenada, firmada y sellada, caso contrario no se procederá con la inscripción.
- f) Se deberá llevar un auxiliar de cuenta por cliente que facilitará la evaluación de los créditos otorgados y su comportamiento de pago.
- g) Se deberá realizar una evaluación semanal del estado de las cuentas por cobrar.
- h) Todos los cobros se realizarán de acuerdo a las formas de pago autorizadas.

<b>FORMAS DE PAGO</b>
Por medio de tarjetas de crédito y débito
Con cheque certificado a nombre de la empresa pública
A través de depósitos bancarios
A través de transferencias bancarias
<b>NO</b> se aceptarán pagos en efectivo

Tabla Apéndice 1.1 Formas de pago autorizadas. Elaborado por autor

- i) El cobro deberá ser registrado en el sistema el mismo día de recibido el soporte de pago.
- j) No se otorgará crédito empresas que mantienen una factura por pagar.
- k) Se remitirá semanalmente un listado de los clientes deudores al departamento de ventas.

- a) El responsable de las cobranzas recibirá semanalmente un reporte de las cuentas por cobrar vigentes.
- b) El monto mínimo de crédito para empresas privadas será de \$500,00
- c) El plazo máximo de crédito de acuerdo a lo establecido por la empresa pública será de 45 días.
- d) El método de seguimiento de se realizará de acuerdo a los siguientes intervalos:

NIVEL DE RIESGO	DIAS DE VENCIMIENTO	SEGUIMIENTO
MODERADO	Ente 1 y 5 días	Llamada telefónica
	Entre 6 y 15 días	Llamada telefónica y mail recordatorio
MEDIO	Entre 16 y 30 días	Primera notificación formal de pago a través de oficio.
	Entre 31 y 45 días	Segunda notificación formal de pago a través de oficio.
	Entre 46 y 90 días	Tercera notificación formal de pago a través de oficio.
ALTO	Entre 91 y 120 días	Visita al cliente para negociar deuda.
	Mayor a 120 días	Se pasará informe a la empresa pública sobre la gestión de pago y se solicitará la intervención del área jurídica.

**Tabla Apéndice 1.2 Matriz de niveles de riesgo para cartera vencida. Elaborado por autor**

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
NO MANTIENE DEUDA CON LA UNIDAD			El incumplimiento de este criterio es causa suficiente para rechazar la solicitud de crédito.
NO MANTIENE DEUDA CON LA EMPRESA PÚBLICA			El incumplimiento de este criterio es causa suficiente para rechazar la solicitud de crédito.
NO HA TENIDO CARTERA VENCIDA			Se evaluará de acuerdo a los niveles de riesgo. En caso de cumplir se otorgará crédito de 16 a 45 días.
RIESGO MODERADO			Se concede crédito de 16 a 45 días.
RIESGO MEDIO			Se concede crédito de 1 a 15 días.
RIESGO ALTO			No se concede crédito.
ENTREGÓ REFERENCIAS COMERCIALES			El incumplimiento de este criterio es causa suficiente para rechazar la solicitud de crédito. Las referencias deberán ser verificadas.
ENTREGÓ 2 REFERENCIAS BANCARIAS			El incumplimiento de este criterio es causa suficiente para rechazar la solicitud de crédito. Las referencias deberán ser verificadas.
ENTREGÓ CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA*			El incumplimiento de este criterio es causa suficiente para rechazar la solicitud de crédito.

\* Solo aplica para empresa pública.

**Tabla Apéndice 1.3 Matriz de evaluación de crédito para el cliente. Elaborado por autor**



**ESPOL**  
*“Impulsando la sociedad del conocimiento”*



Manual de procesos en una Empresa Pública dedicada al  
Servicio de Capacitación Ejecutiva ubicada en la Ciudad  
de Guayaquil

**Hellen Patricia Moreano Guijarro**

**Agosto 2018**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

***APÉNDICE C***



# MANUAL DE PROCESOS

Página 1 de 136

Fecha: Agosto 2018

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
OBJETO DEL MANUAL	4
ALCANCE DEL MANUAL	4
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	4
SIMBOLOGÍA APLICADA EN EL FLUJOGRAMA DE PROCESOS	6
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7
VISIÓN	7
MISIÓN	8
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	8
VALORES	9
JUSTIFICACIÓN	9
METODOLOGÍA	9
MAPA DE PROCESOS	10
PROCESOS CLAVES	10
A. INVESTIGACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	11
A1. POLÍTICAS	11
A2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	11
A3. FLUJOGRAMA	12
A4. INDICADORES	13
A5. FICHA DEL SUBPROCESO	14
B. DISEÑO DE PROSPECTOS	15
A1. POLÍTICAS	15
A2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	15
A3. FLUJOGRAMA	16
A4. INDICADORES	17
A5. FICHA DEL SUBPROCESO	18
C. VENTAS	18
A1. POLÍTICAS	18
A2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	19
A3. FLUJOGRAMA	20
A4. INDICADORES	21
A5. FICHA DEL SUBPROCESO	22
D. LOGÍSTICA	22



## MANUAL DE PROCESOS

Página 2 de 136

Fecha: Agosto 2018

A1. POLÍTICAS	21
A2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	22
A3. FLUJOGRAMA	23
A4. INDICADORES	24
A5. FICHA DEL SUBPROCESO	25
E. CONTROL ACADÉMICO	25
A1. POLÍTICAS	26
A2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	26
A3. FLUJOGRAMA	27
A4. INDICADORES	28
A5. FICHA DEL SUBPROCESO	29
F. CRÉDITO Y COBRANZAS	29
A1. POLÍTICAS	30
A2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	31
A3. FLUJOGRAMA	32
A4. INDICADORES	33
A5. FICHA DEL SUBPROCESO	34

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



# MANUAL DE PROCESOS

Página 3 de 136

Fecha: Agosto 2018

## Introducción

El presente manual de procesos es un documento donde la unidad describirá sus objetivos y estándares de calidad con los que prestará sus servicios. Es una herramienta indispensable para la correcta administración y ejecución de sus procesos, en el no solo estarán descritos sus objetivos, sino también sus políticas y todos los recursos con los que la unidad cuenta para la consecución de sus objetivos estratégicos y operacionales.

Este manual será una guía para todos los stakeholders de la unidad donde podrán encontrar: la cadena de valor de la unidad, su mapa de procesos, todas las actividades que conforman los procesos bosquejados en flujo gramas, sus responsables, indicadores de gestión. Esto permitirá que todos sus colaboradores conozcan la interrelación que existe entre procesos y la importancia de realizar sus actividades con eficiencia y eficacia para mejorar la operatividad de la unidad y garantizar su sostenibilidad.

Los usuarios encontrarán detallado todos los procesos claves de una unidad de una empresa pública dedicada al servicio de capacitación ejecutiva, así como sus elementos de entrada, salida, análisis de valor agregado, su sistema de control a través de la medición de sus procesos por indicadores de gestión y los recursos con lo que la unidad cuenta para su correcto desarrollo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



## MANUAL DE PROCESOS

Página 4 de 136

Fecha: Agosto 2018

### Objeto del Manual

Este manual tiene por objeto proporcionar una descripción de todos los procesos claves de la unidad de Educación Ejecutiva, de sus actividades y de los medios con que cuenta para la consecución de sus objetivos.

### Alcance del Manual

Este manual de procesos ha sido elaborado para que la unidad pueda realizar el correcto control de las actividades desarrolladas por sus colaboradores para la operación eficiente de sus procesos y medir su cumplimiento.

### Definición de términos

#### **Procesos**

Conjunto de actividades u operaciones ordenadas en secuencia para lograr un resultado específico.

#### **Subprocesos**

Pequeño conjunto de actividades de un proceso, definido como un individuo.

#### **Actividades**

Tareas ejecutadas que conforman un proceso para obtener un resultado específico.

#### **Tareas**

Práctica de una labor en un tiempo determinado

#### **Entradas**

Son todos los recursos que se necesitará para ejecutar el proceso.

#### **Salidas**

Son los productos o resultado de ejecutar el proceso

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



## MANUAL DE PROCESOS

Página 5 de 136

Fecha: Agosto 2018

### **Recursos**

Son los medios con los que la unidad convertirá entradas en salidas

### **Controles**

Observación que se realizará para comprobar que las actividades se ejecutan de acuerdo a lo planificado

### **Mapa de procesos**

Bosquejo de cómo la unidad desarrolla su actividad empresarial

### **Procesos Estratégicos**

Procesos gerenciales de planificación y aseguramiento de la calidad.

### **Procesos claves**

Procesos indispensables para la prestación del servicio que aportan un valor agregado al cliente

### **Procesos de apoyo**

Procesos necesarios para brindar soporte a través del suministro de recursos, servicio e información para la correcta ejecución de los procesos.

### **Indicadores**

Herramienta que permitirá la medir la evolución de los procesos así como controlar los posibles desvíos para poder aplicar acciones correctivas o de mejora.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



# MANUAL DE PROCESOS

Página 6 de 136

Fecha: Agosto 2018

## Simbología Aplicada en el Flujoograma de procesos

Para el bosquejo de los flujoogramas de los procesos claves se utilizó los Símbolos descritos en la Norma ANSI para elaborar diagrama de flujos administrativos.

Símbolo	Representa
	<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



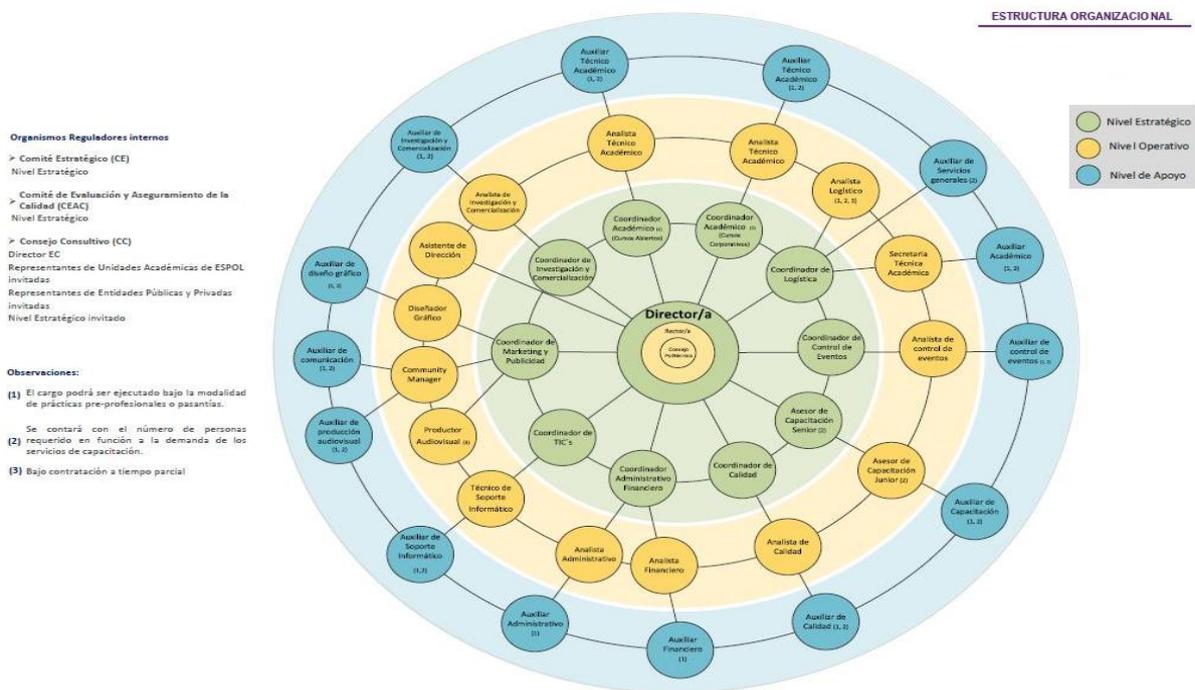
# MANUAL DE PROCESOS

Página 7 de 136

Fecha: Agosto 2018

## Estructura Organizacional

La unidad actualmente cuenta con 6 áreas: Administrativa - Financiera, Académica, Ventas abiertas, Investigación y Comercialización, Comunicaciones y Relaciones Públicas, TIC'S, Logística y Calidad, de las cuáles 1 es completamente nueva.



## Visión

Ser líderes en formación, capacitación y asesoría a nivel nacional.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



# MANUAL DE PROCESOS

Página 8 de 136

Fecha: Agosto 2018

## Misión

Educación Ejecutiva tiene la misión de ofrecer programas de capacitación, actualización y perfeccionamiento a profesionales y organizaciones del sector productivo público y privado del Ecuador, asegurándoles excelencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, investigación, cultura, valores éticos y desarrollo del espíritu emprendedor.

## Objetivos Estratégicos

<p><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIVERSIDAD/UNIDAD</b></p>	<p>Reconocimiento a las mejores prácticas en educación adoptadas por la institución (nacional e internacional), el lograr este tipo de reconocimientos posiciona a la entidad que los recibe como centro preocupado sobre lograr la excelencia en la educación y las buenas prácticas empresariales, logrando una sociedad más formada sin olvidar la importancia de la responsabilidad social en el día a día de la formación.</p>	<p>La internacionalización de la educación, además de mejorar la preparación de los estudiantes frente a un mundo globalizado y cada vez más exigente, tiene como beneficio un mayor intercambio de conocimientos; aumenta la movilidad de profesionales, docentes e investigadores para su propia actualización de contenidos a transmitir y facilita la expresión de los servicios de enseñanza como la educación a distancia.</p>	<p>Reconocimiento a las mejores prácticas en educación adoptadas por la institución (nacional e internacional), el lograr este tipo de reconocimientos posiciona a la entidad que los recibe como centro preocupado sobre lograr la excelencia en la educación y las buenas prácticas empresariales, logrando una sociedad más formada sin olvidar la importancia de la responsabilidad social en el día a día de la formación.</p>
<p><b>OBJETIVOS OPERACIONALES DE LA UNIDAD PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIVERSIDAD/UNIDAD</b></p>	<p><b>Colaboración</b> 1.- Establecer alianzas de cooperación con empresas de diferentes sectores productivos en beneficio de todas las dependencias de la universidad, con énfasis en Educación ejecutiva.</p> <p><b>Cientes</b> 2.- Ampliar la oferta de eventos de capacitación acorde a las preferencias y necesidades de los clientes de diferentes sectores.</p> <p>3.- Lograr niveles óptimos de satisfacción del cliente respecto a los servicios de capacitación prestados.</p> <p>4.- Ampliar la cartera de clientes con alcance a todo el territorio nacional.</p> <p><b>Comunidad Universitaria</b> 5.- Lograr mejores relaciones con las diferentes unidades y centros de la universidad.</p> <p>6.- Lograr una mayor participación de los graduados de la universidad y personal administrativo en los eventos de capacitación.</p> <p><b>Autogestión</b> 7.- Garantizar una administración autónoma y sostenible basada en el propio compromiso y esfuerzo.</p>	<p><b>Visitas técnicas y viajes de estudio</b> 1.- Viajar y estudiar en el extranjero ayuda a ampliar la visión del mundo para los participantes.</p> <p><b>Convenios y afiliaciones</b> 2.- Crear convenios internacionales que permitan ofrecer a nuestros participantes una oferta de servicios de capacitación variada y con avales internacionales.</p>	<p><b>Fortalecimiento de la infraestructura física</b> 1.- Mejorar la infraestructura física del edificio de Educación Continua necesaria para proveer servicios de capacitación. Personas y clientes.</p> <p><b>Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica</b> 2.- Mantener y mejorar la infraestructura tecnológica requerida para brindar un mejor servicio a los usuarios (internos y externos) del CEC.</p> <p><b>Fortalecimiento de las personas</b> 3.- Fomentar y promover una cultura de excelencia en el talento de EE, a través de la satisfacción laboral en la empresa para lograr una mayor eficacia y eficiencia cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.</p> <p><b>Fortalecimiento de las metodologías y/o técnicas académicas</b> 4.- Implementar nuevas metodologías y técnicas académicas en los eventos de capacitación programados.</p> <p><b>Desarrollo de la oferta académica</b> 5.- Ofertar nuevos eventos de capacitación enfocados a nuevas áreas de capacitación, brindando nuevas opciones de formación empresarial.</p>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
	<b>Página 9 de 136</b>
	Fecha: Agosto 2018

## Valores

Matriz de valores la unidad				
<b>Compromiso con la excelencia académica:</b> La excelencia académica es una meta superior, permanente y cotidiana. Es la condición básica para que las universidades y escuelas politécnicas cumplan la finalidad que la Constitución y Ley determina.	<b>Responsabilidad:</b> Cumplir con calidad y a tiempo todas las tareas institucionales. Cumplir todos y asumir las consecuencias de las acciones y omisiones.	<b>Mística de trabajo:</b> Trabajar y cumplir para que la universidad amplie su prestigio.	<b>Imparcialidad:</b> Independencia en las decisiones institucionales. Las relaciones con nuestros aliados estratégicos son entre pares y de cooperación recíproca, y tienen como finalidad la búsqueda de la verdad y el desarrollo integral del Ecuador.	<b>Honestidad:</b> Manejar los asuntos personales e institucionales con integridad y probidad.

## Justificación

La implementación de un sistema integrado de gestión por procesos le permitirá a la empresa contar con procesos correctamente definidos y documentados que facilitará la completa comprensión de sus responsables y la interacción entre procesos y subprocesos, lo que corto plazo incidirá en el aumento de la operatividad deseada y el alcance de las metas y objetivos propuestos.

## Metodología

La metodología utilizada consistió en reuniones, entrevistas, observación directa del desarrollo de actividades y revisión de documentos en conjunto con el personal administrativo y la dirección para una mejor comprensión de los procesos y la definición de responsabilidades.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



# MANUAL DE PROCESOS

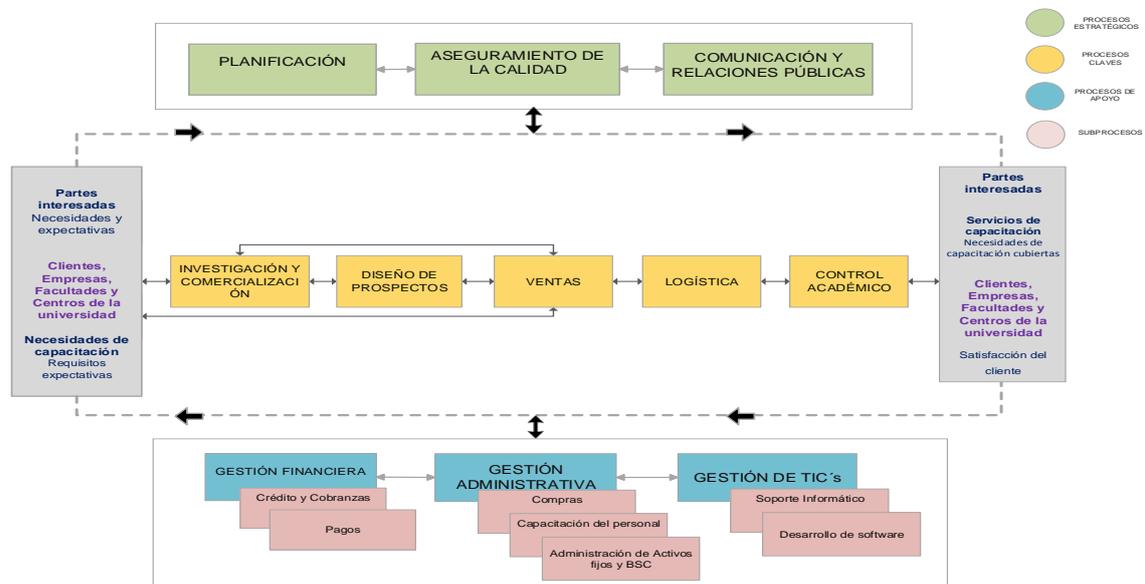
Página 10 de 136

Fecha: Agosto 2018

El presente manual de procesos presenta los procesos claves de la unidad: Investigación y comercialización, Diseño y Desarrollo, Ventas, Logística y Control académico.

## Mapa de Procesos

En el mapa de procesos podemos observar los procesos estratégico (Brinda direccionamiento a la unidad), procesos claves (enfocados en la satisfacción del cliente) y de apoyo (brindar recursos para la correcta ejecución de los procesos).



## Procesos Claves

	PROCESO	SUB-PROCESO	NOMENCLATURA
<b>PROCESOS CLAVES</b>	Investigación y Comercialización	Investigación y Comercialización	A
	Diseño de Prospectos	Diseño de Prospectos	B
	Ventas	Ventas	C
	Logística	Logística	D
	Control Académico	Control Académico	E
	Gestión Financiera	Crédito y Cobranzas	F

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



## MANUAL DE PROCESOS

Página 11 de 136

Fecha: Agosto 2018

### A. Investigación y Comercialización

#### A1. Políticas

- a) Asesorar al cliente corporativo
- b) Conservar la información documentada de la gestión y cierre de ventas corporativas
- c) Mantener contacto y comunicación con el cliente antes, durante y después del servicio.
- d) Informar y gestionar oportunamente con las áreas pertinentes cualquier cambio importante en la planificación, ejecución y cierre del evento.
- e) Contactar al menos 100 clientes corporativos mensualmente para ofertar los servicios.
- f) Tiempo máximo de validez de las propuestas de servicios es de 90 días (establecer acorde al tipo de cliente).
- g) Presupuestar mínimo un 10% de remanente en los eventos corporativos.

#### A2. Descripción del subproceso

Este proceso facilita la labor de mercadeo y ventas para clientes corporativos ajustando los cursos de capacitación que oferta Educación ejecutiva, a las necesidades propias de los clientes corporativos con la finalidad de ser aliados estratégicos en la prestación de servicios de capacitación.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>

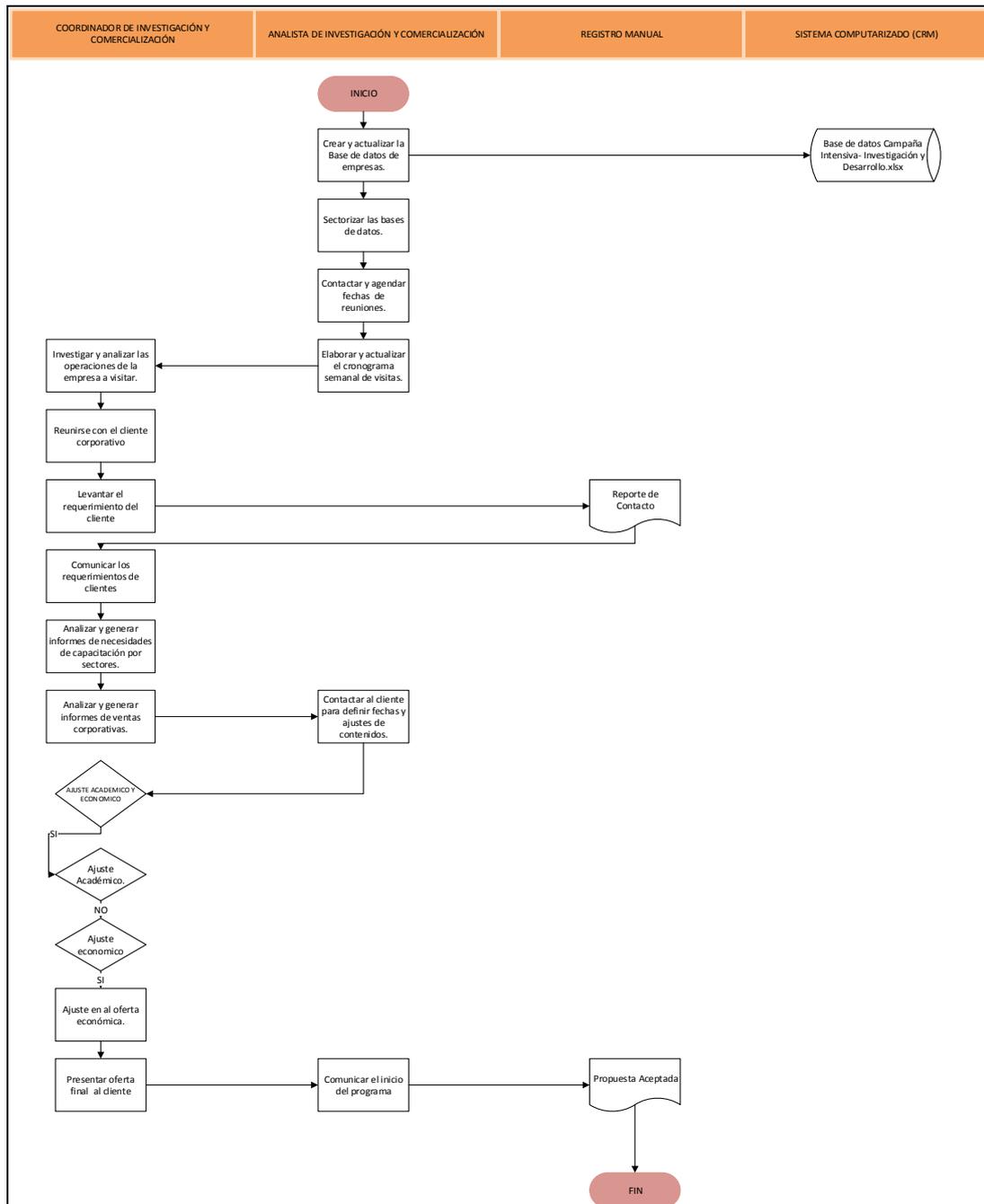


# MANUAL DE PROCESOS

Página 12 de 136

Fecha: Agosto 2018

## A3. Flujoograma



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



# MANUAL DE PROCESOS

Página 13 de 136

Fecha: Agosto 2018

## A4. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR	
<b>PROCESO</b>	Investigación y Comercialización
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Ingresos Propuestas aceptadas vs Ingresos propuestas entregadas
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	Conocer el total de ingresos obtenidos de las propuestas aceptadas sobre el total de ingresos que generarían todas las propuestas entregadas
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	Ingresos Propuestas aceptadas vs Ingresos propuestas entregadas, en el periodo.
<b>FRECUENCIA</b>	Cuatrimestral (meses completos)
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	Registro de seguimiento de propuestas
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador de Investigación y Comercialización
<b>META</b>	$\geq 25\%$ 
<b>UMBRAL DE CUMPLIMIENTO</b>	$20\% > 25\%$ 
<b>INCUMPLIMIENTO</b>	$\leq 20\%$ 

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>

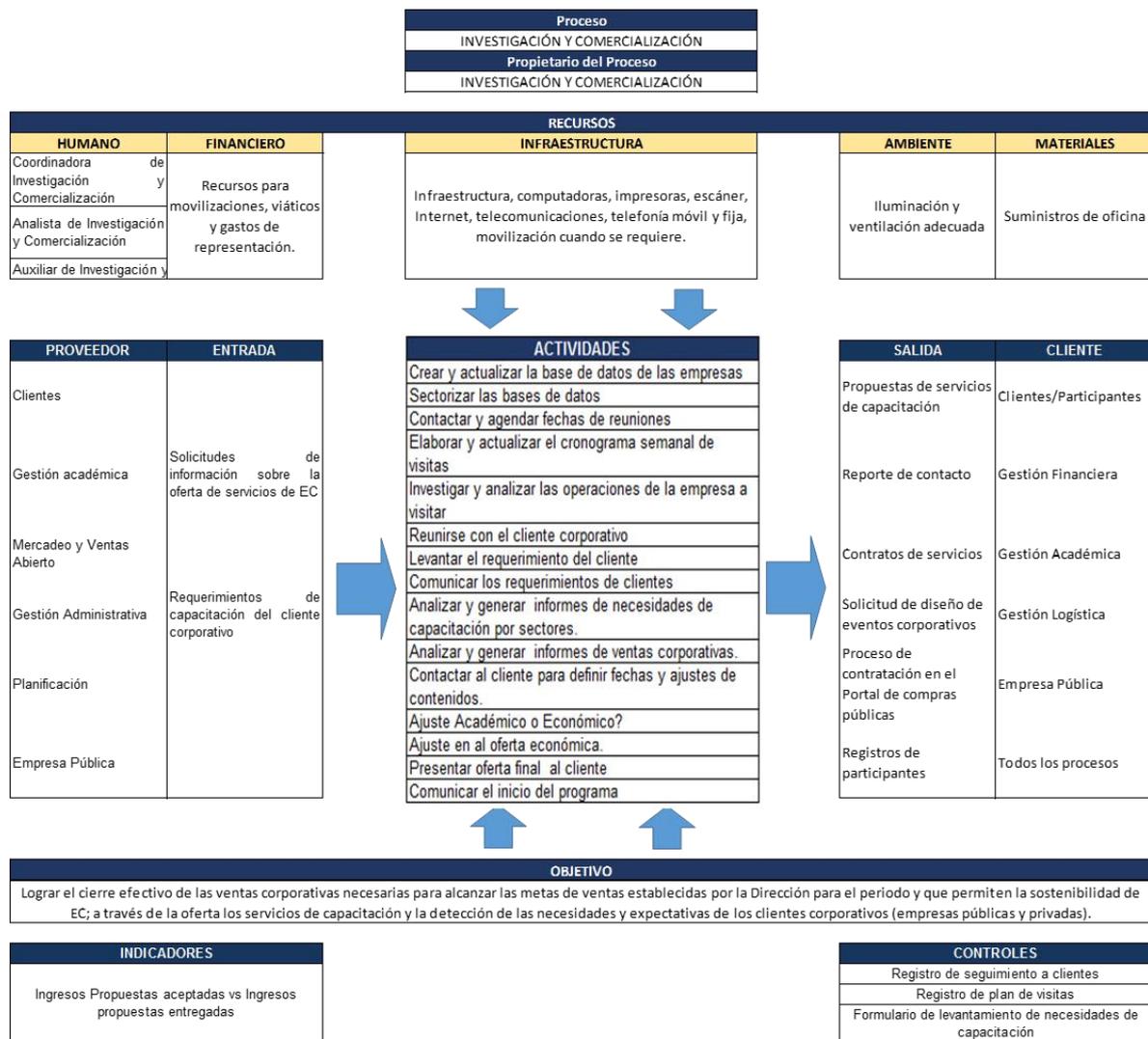


# MANUAL DE PROCESOS

Página 14 de 136

Fecha: Agosto 2018

## A5. Ficha del subproceso



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>

	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
	<b>Página 15 de 136</b>
	Fecha: Agosto 2018

## B. Diseño de prospectos

### B1. Políticas

- a) Informar periódicamente sobre la planificación de eventos al personal de educación ejecutiva para las gestiones correspondientes.
- b) Elaborar al menos 4 diseños nuevos al mes por coordinador académico.

### B2. Descripción del subproceso

Una vez aprobada la planificación se procede al diseño y desarrollo de los nuevos Eventos de Capacitación planificados y a los cambios de los que se requieran, lo cual será responsabilidad del docente o del coordinador Académico, en caso que este último hubiere y contará con la colaboración del responsable académico y/o coordinador académico.

Los Eventos de Capacitación que se han ofertado al momento de generarse este procedimiento se consideran validados y aptos para el uso previsto en base a la experiencia en la realización de los mismos, la satisfacción del cliente y la competencia de los instructores.

Para el Diseño y Desarrollo de los nuevos eventos de capacitación, así como para los cambios de los ya existentes se realiza la planificación del diseño y desarrollo que incluye las etapas: la revisión, verificación y validación apropiadas para cada etapa; y, las responsabilidades del diseño y desarrollo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>





# MANUAL DE PROCESOS

Página 17 de 136

Fecha: Agosto 2018

## B4. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Diseño de prospectos
NOMBRE DEL INDICADOR	% de elaboración de diseños nuevos
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el porcentaje de nuevos cursos diseñados
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Total de diseños nuevos}}{\text{Total de diseños en planificación}} \times 100\%$
FRECUENCIA	Semestral
FUENTES DE INFORMACIÓN	Información registrada en el fénix académico
RESPONSABLE	Analista académico
META	>= 20% 
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	15% > 20% 
INCUMPLIMIENTO	<= 15% 

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Diseño de prospectos
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de satisfacción del desempeño docente
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la satisfacción de cliente respecto al desempeño del docente y medir la correcta selección del docente.
FÓRMULA DE CÁLCULO	Promedio de los datos
FRECUENCIA	Trimestral
FUENTES DE INFORMACIÓN	Evaluaciones de eventos de capacitación
RESPONSABLE	Analista Técnico Académico
META	>= 95% 
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	90% > 95% 
INCUMPLIMIENTO	<= 90% 

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



# MANUAL DE PROCESOS

Página 18 de 136

Fecha: Agosto 2018

## B5. Ficha del subproceso

<b>PROCESO</b>
Diseño de prospectos
<b>SUB PROCESO</b>
Diseño de prospectos

HUMANO		FINANCIERO	RECURSOS	AMBIENTE	MATERIALES
Coordinador académico	Recursos financieros para reuniones con facultades, expertos y empresas	Oficina, computador, teléfono, herramientas de oficina, comunicaciones, internet	Iluminación y ventilación adecuada	Suministros de oficina	
Analista Técnico Académico					
Auxiliares (si se requiere)					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE	
Participantes	Docentes asignados	Investigar para el diseño y desarrollo de eventos	Planificación de eventos de capacitación	Participantes Asesores de capacitación Docentes Todas los procesos	
Asesores de capacitación	Planes de trabajo docente	Diseñar el curso (objetivo, contenido general y programático, carga horaria, fechas y docentes)	Diseño de eventos de capacitación aprobados		
Investigaciones de mercado	Reportes de seguimiento	Investigar y diseñar el contenido general y unidades de aprendizaje en base a requerimientos de clientes	Planes de trabajo docentes aprobados		
Planificación	Reporte de levantamiento de necesidades	Preparar el presupuesto	Necesidades de recursos para eventos de capacitación		
Empresas		Revisar y aprobar el presupuesto	Portafolio del evento		
		Reunirse con expertos y docentes			
		Contactar a representantes de unidades académicas o de empresas			
		Firmar acuerdo de confidencialidad			
		Coordinar reuniones			
		Recibir informe académico del evento			
		Revisión académica del evento			
		Revisar y seleccionar perfil del experto			
		Contactar al experto			
		Reunirse con el experto			
		Revisar y actualizar prospecto académico			
		Levantar acta de reunión			
		Establecer el material académico e instrumentos de evaluación			
		Revisar la disponibilidad de aulas y fechas			
		Estructurar el prospecto del evento			
		Revisar toda la información del Prospecto del plan de trabajo del facilitador			
		Comunicar a todas las áreas de Educación ejecutiva			

OBJETIVO
Generar los diseños de los eventos de capacitación identificando las necesidades, expectativas de clientes y requisitos aplicables a cada evento. Ejecutar, medir y dar seguimiento al proceso de enseñanza de los participantes.

INDICADORES
Índice de satisfacción del desempeño docente
% de Elaboración de diseños nuevos

CONTROLES
Prospecto de capacitación
Registro de diseños nuevos y actualizados
Ficha de levantamiento de necesidades atendidas

## C. Ventas

### C1. Políticas

- a) Apertura de eventos en función al cumplimiento del punto de equilibrio.
- a) Asesoría sobre eventos de capacitación a los interesados.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



# MANUAL DE PROCESOS

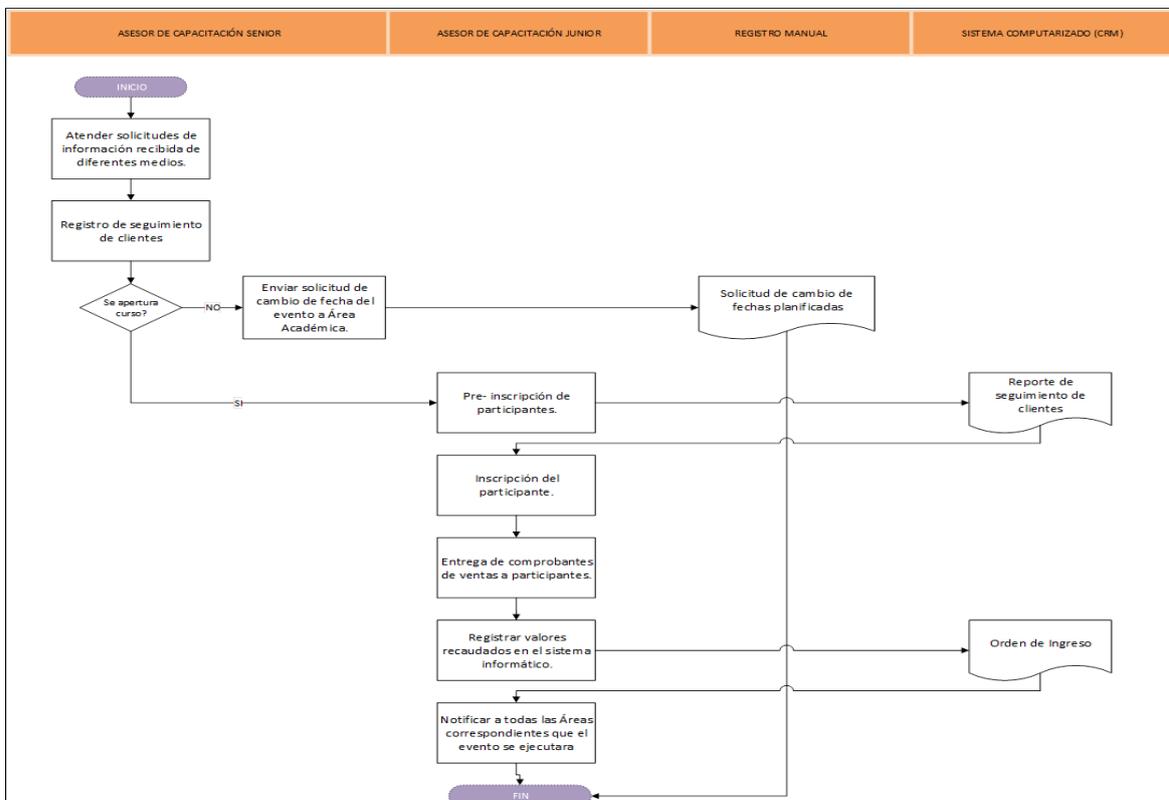
Página 19 de 136

Fecha: Agosto 2018

## C2. Descripción del subproceso

El subproceso de ventas consiste en gestionar oportunamente las solicitudes de información y el flujo de ventas hasta concretar la inscripción del participante en los eventos de capacitación. Brindar al cliente y participante confianza en los servicios de capacitación a través de la comunicación clara y oportuna de los requisitos de los eventos de la capacitación de su interés. Fidelizar al cliente y crear vínculos a través del seguimiento y asesoría para atender las necesidades de capacitación que tenga.

## C3. Flujograma



## C4. Indicadores

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



# MANUAL DE PROCESOS

Página 20 de 136

Fecha: Agosto 2018

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Ventas
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de eventos ejecutados
OBJETIVO DEL INDICADOR	Conocer el grado de ejecución de eventos planificados
FÓRMULA DE CÁLCULO	Ingresos Propuestas aceptadas vs Ingresos propuestas entregadas, en el periodo.
FRECUENCIA	Semestral
FUENTES DE INFORMACIÓN	Planificación anual de eventos, reportes de eventos ejecutados sistema
RESPONSABLE	Asesor de Capacitación Junior
META	>= 92% 
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	85% > 92% 
INCUMPLIMIENTO	<= 85% 

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Ventas
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de ventas efectivas
OBJETIVO DEL INDICADOR	Conocer el grado de ventas efectivas.
FÓRMULA DE CÁLCULO	Total clientes interesados/ Total clientes inscritos
FRECUENCIA	Trimestral
FUENTES DE INFORMACIÓN	Reporte de registros en la página web, Base de Datos- Descarga Brochure, Contáctenos
RESPONSABLE	Asesor de Capacitación Junior
META	>= 85% 
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	75% > 85% 
INCUMPLIMIENTO	<= 75% 

## C5. Ficha del subproceso

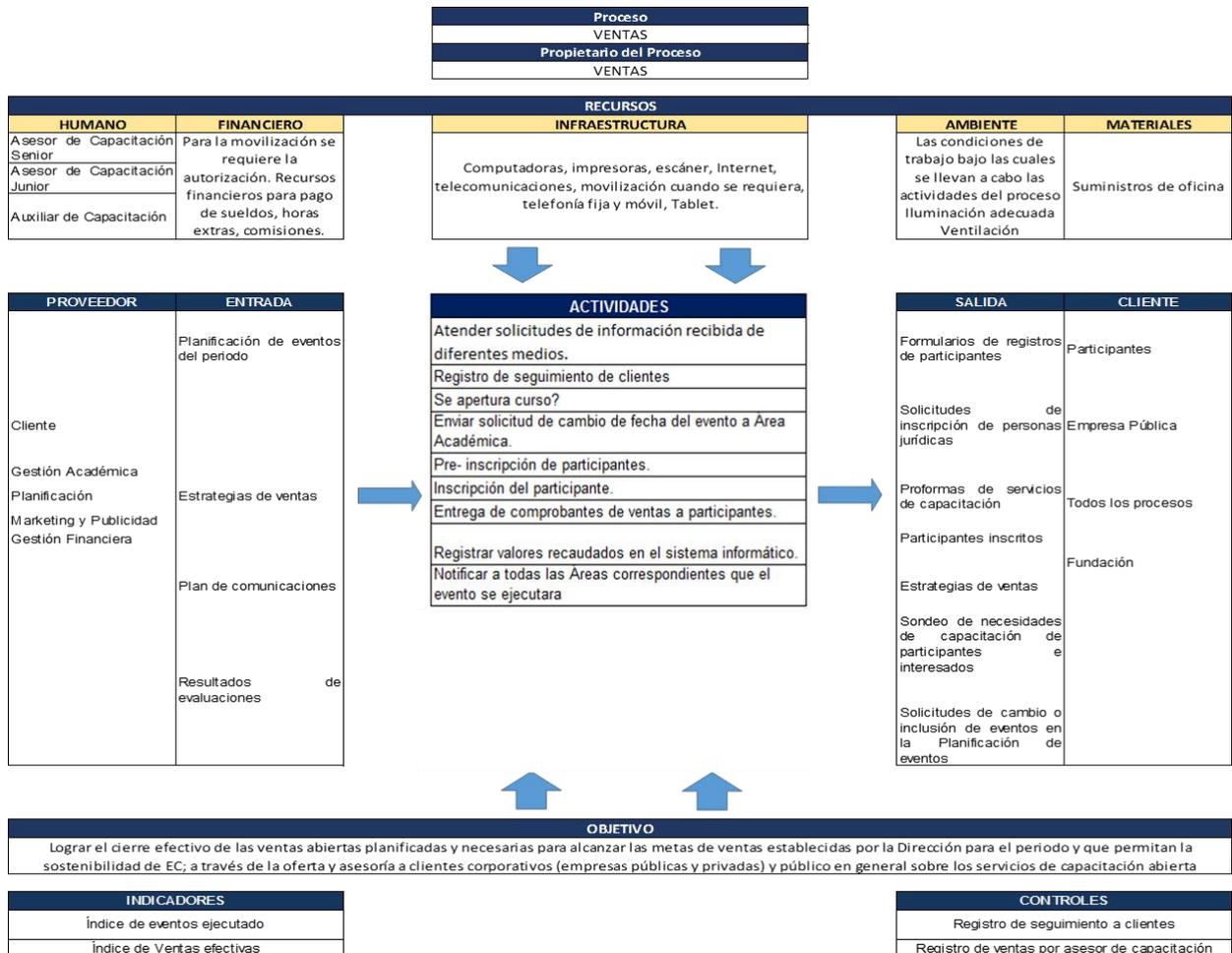
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



# MANUAL DE PROCESOS

Página 21 de 136

Fecha: Agosto 2018



## D. Logística

### D1. Políticas

- a) Ejecutar la matriz de control de eventos (check list).
- b) Informar periódicamente sobre la planificación de eventos al personal de educación continua para las gestiones correspondientes.
- c) Validar el relleno del formulario realizado en el proceso de mercadeo y ventas

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



## MANUAL DE PROCESOS

Página 22 de 136

Fecha: Agosto 2018

- d) Asegurar la disposición de recursos para la ejecución del evento. Las comunicaciones al participante son únicamente para notificaciones de horarios, locación, calificaciones y en respuesta a solicitudes académicas de los participantes.
- e) Dar a conocer al participante las políticas de los eventos durante la apertura.
- f) Actualizar/registrar la información de los participantes generada por los formularios.

### D2. Descripción del subproceso

El proceso de logística se puede describir como:

1. Supervisión y control sobre el proceso de planificación, organización y ejecución de servicios de capacitación programados.
2. Control sobre el proceso de aplicación de los instrumentos de evaluación del aprendizaje del participante en el evento.
3. Seguimiento del proceso de enseñanza acorde a la programación académica.
4. Control sobre el proceso de cierre de eventos (académico y logístico)
5. Validación de los registros históricos realizados por el área académica y logística.
6. Medición de indicadores del proceso de ejecución y logística

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>

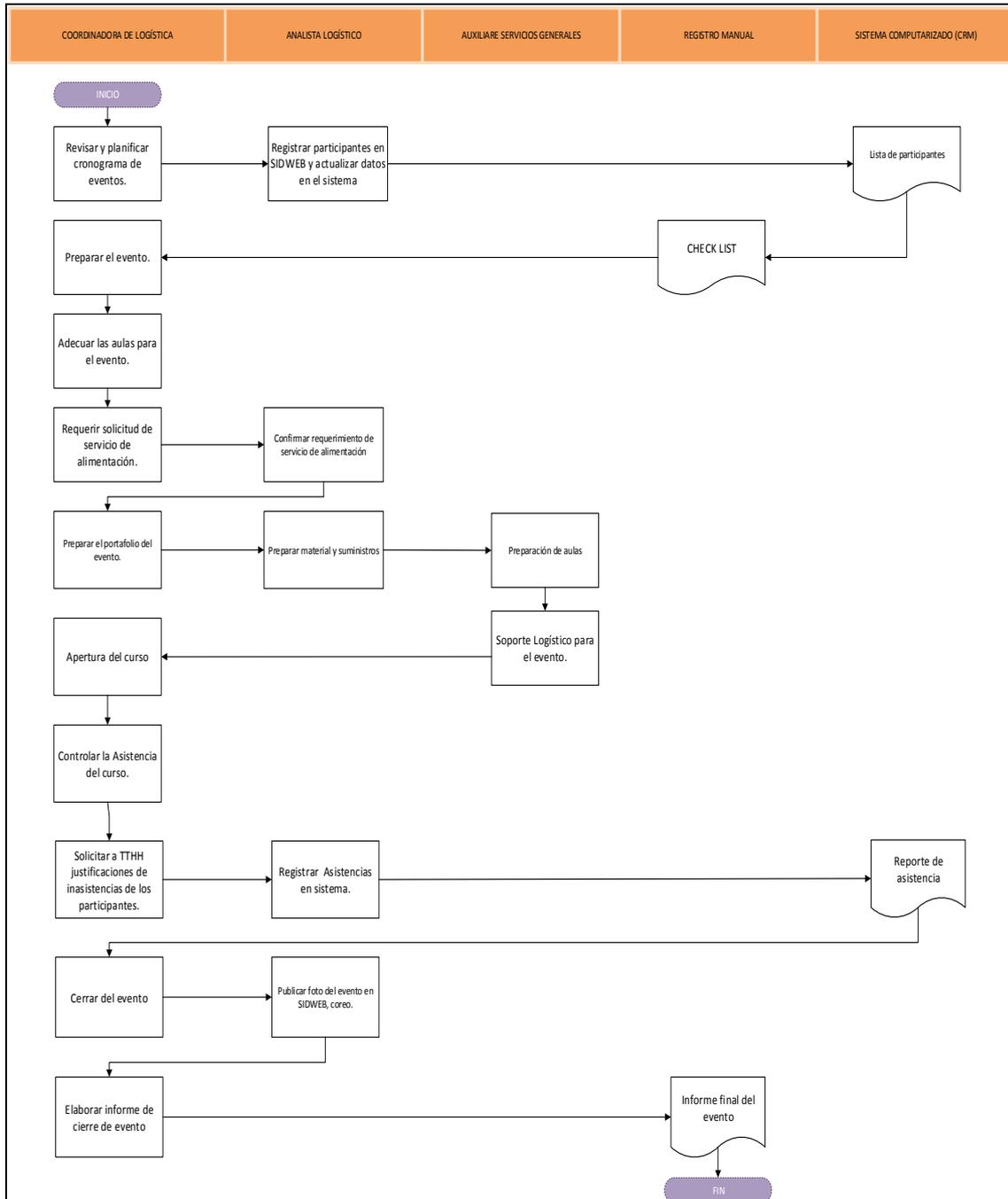


# MANUAL DE PROCESOS

Página 23 de 136

Fecha: Agosto 2018

## D3. Flujoograma



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



# MANUAL DE PROCESOS

Página 24 de 136

Fecha: Agosto 2018

## D4. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Logística
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de satisfacción en Atención al cliente
OBJETIVO DEL INDICADOR	Conocer el índice de satisfacción sobre la atención brindada por Educación ejecutiva los participantes de los eventos en los aspectos lógicos.
FÓRMULA DE CÁLCULO	Promedio simple de las calificaciones de los eventos
FRECUENCIA	Trimestral
FUENTES DE INFORMACIÓN	Reporte de registros en la página web, Base de Datos- Descarga Brochure, Contáctenos
RESPONSABLE	Analista de Control de Eventos
META	$\geq 95\%$ 
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	$90\% > 95\%$ 
INCUMPLIMIENTO	$\leq 90\%$ 

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Logística
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de control de Ejecución de eventos
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el índice de control de ejecución de los eventos.
FÓRMULA DE CÁLCULO	Promedio simple
FRECUENCIA	Trimestral
FUENTES DE INFORMACIÓN	Check list de eventos
RESPONSABLE	Analista de Control de Eventos
META	$\geq 95\%$ 
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	$90\% > 95\%$ 
INCUMPLIMIENTO	$\leq 90\%$ 

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>

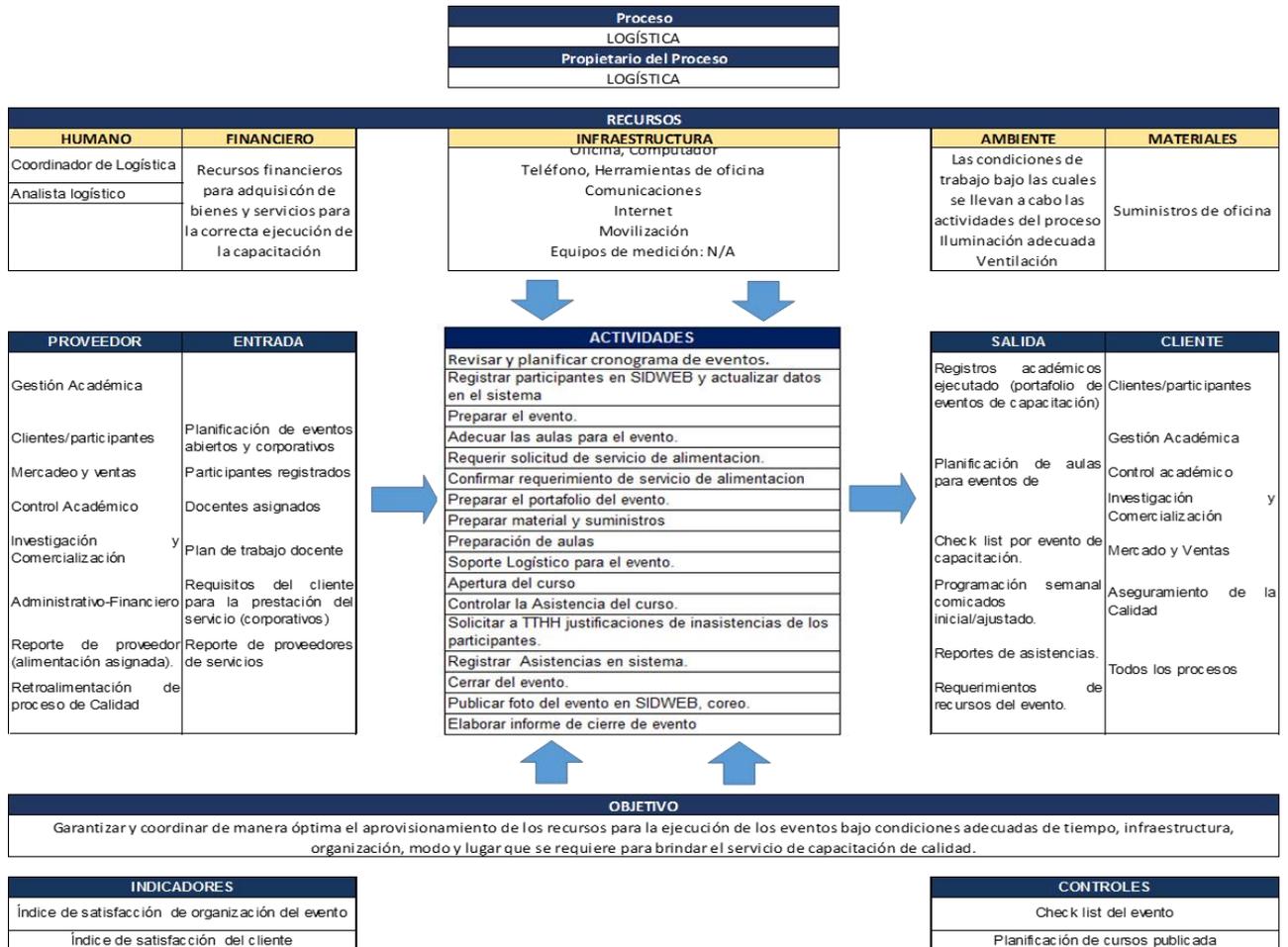


# MANUAL DE PROCESOS

Página 25 de 136

Fecha: Agosto 2018

## D5. Ficha del subproceso



## E. Control Académico

### E1. Políticas

- a) Evaluar y validar si el desarrollo del evento se realiza bajo las condiciones controladas y establecidas.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



## MANUAL DE PROCESOS

Página 26 de 136

Fecha: Agosto 2018

- b) Ejecutar la revisión áulica para verificar el desempeño del facilitador, la organización del evento y detectar cualquier salida no conforme durante el proceso de prestación del servicio a fin de que este no afecte la percepción y/o el aprendizaje del participante.
- c) Sondeo a participantes: a mitad del evento a través del link (formulario), el cual se colocará en un lugar visible.
- d) Realizar medidas correctivas durante el desarrollo del evento y comunicar las actividades gestionadas a las respectivas áreas competentes.
- e) Ejecutar la observación áulica de todos los eventos hasta la mitad de las sesiones programadas.
- f) Solicitar al participante la valoración del evento durante la última sesión de clase del evento.

### E2. Descripción del subproceso

El proceso de control académico nace de una actividad que inicialmente se encontraba incluida en el proceso de diseño y desarrollo del evento llamada “Evaluación del evento”, esta evaluación se realiza a los participantes al finalizar cada evento con la finalidad de medir la satisfacción del cliente y conocer el interés de los participantes en otros cursos para incluirlos en futuras planificaciones.

Sin embargo estas evaluaciones eran solo revisadas por el coordinador académico que se encargaba de tomar las consideraciones de otros cursos para sus nuevos diseños y retroalimentar las novedades detalladas por los clientes a las distintas áreas, lo que no siempre se hacía, causando malestar y fricciones entre los colaboradores, desmejorando de esta manera el clima laboral y también causando insatisfacción por parte de los clientes.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>

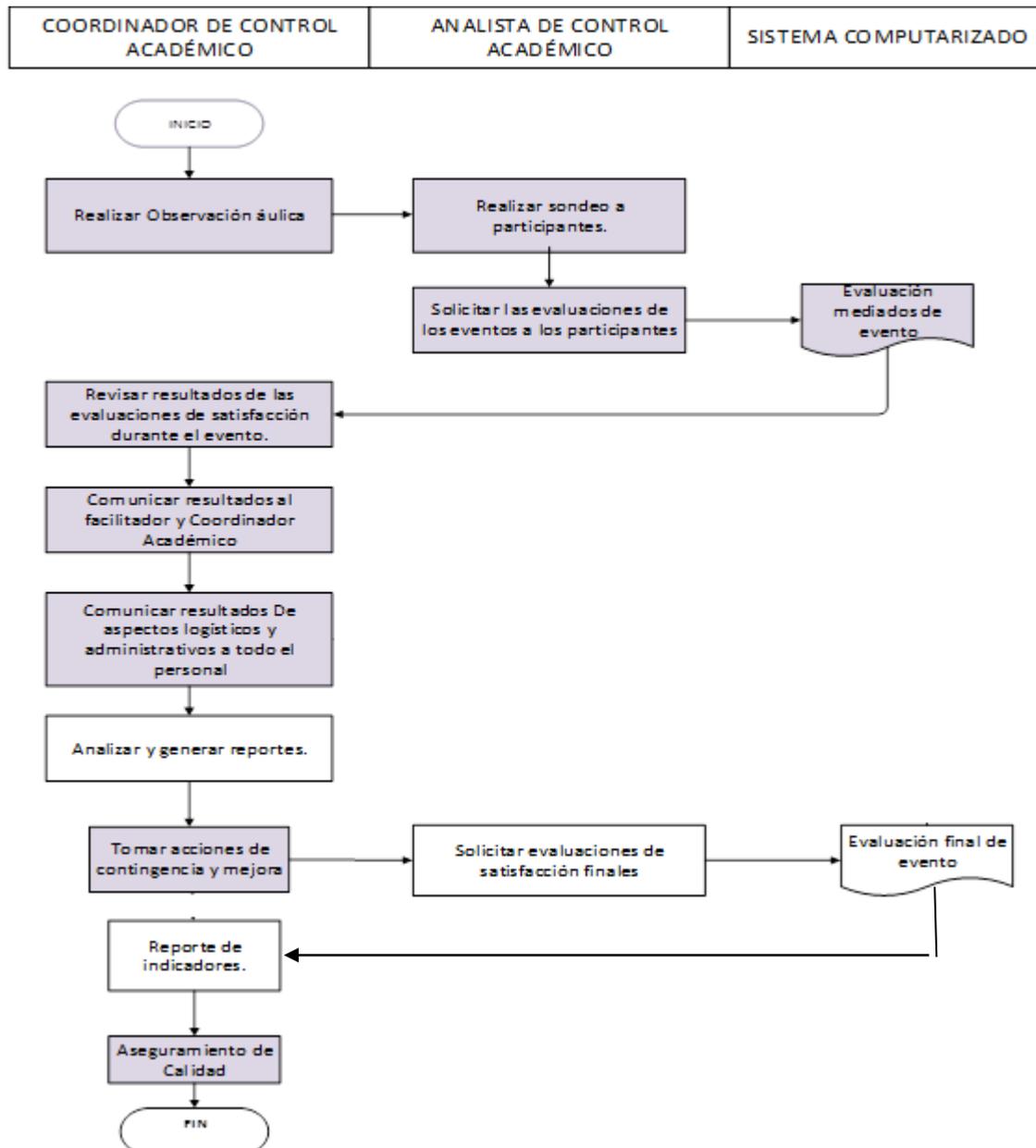


# MANUAL DE PROCESOS

Página 27 de 136

Fecha: Agosto 2018

## E3. Flujograma



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



# MANUAL DE PROCESOS

Página 28 de 136

Fecha: Agosto 2018

## E4. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Control académico
NOMBRE DEL INDICADOR	% de cumplimiento del curso con respecto al objetivo general planteado
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la opinión del participante respecto al cumplimiento del objetivo de los cursos ejecutados.
FÓRMULA DE CÁLCULO	Promedio de las valoraciones realizadas por los participantes
FRECUENCIA	Mensual
FUENTES DE INFORMACIÓN	Información registrada en el fénix académico
RESPONSABLE	Analista Técnico Académico
META	$\geq 95\%$ 
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	$85\% > 95\%$ 
INCUMPLIMIENTO	$\leq 85\%$ 

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Control académico
NOMBRE DEL INDICADOR	% de satisfacción de cliente interno
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la opinión de los colaboradores respecto a la retroalimentación de las novedades reportadas en los cursos.
FÓRMULA DE CÁLCULO	Promedio de las valoraciones realizadas por los colaboradores
FRECUENCIA	Mensual
FUENTES DE INFORMACIÓN	Información registrada en el fénix administrativo
RESPONSABLE	Analista Técnico Académico
META	$\geq 95\%$ 
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	$85\% > 95\%$ 
INCUMPLIMIENTO	$\leq 85\%$ 

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>

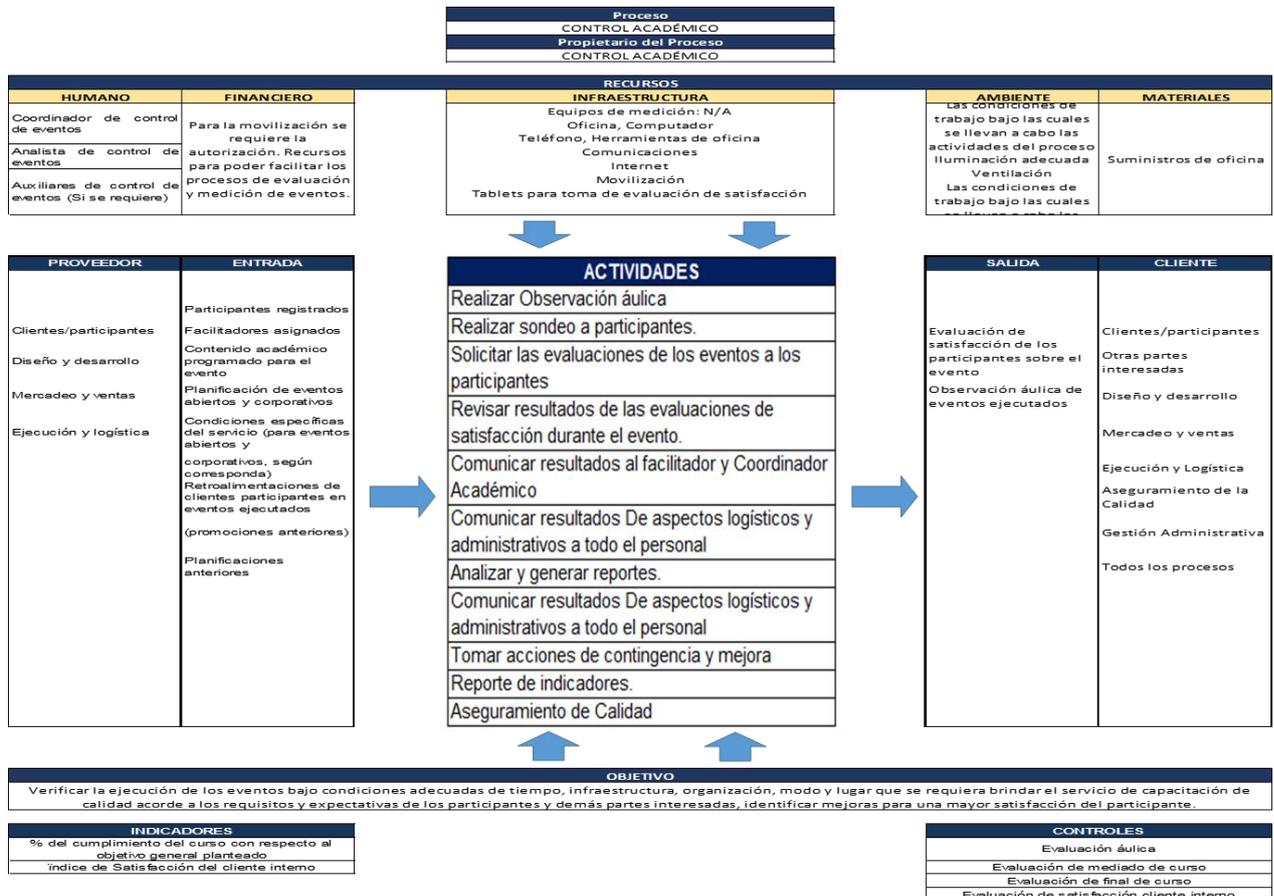


# MANUAL DE PROCESOS

Página 29 de 136

Fecha: Agosto 2018

## E5. Ficha del subproceso



## F. Crédito y Cobranzas

### D1. Políticas

- a) El cobro deberá ser registrado en el sistema el mismo día de recibido el soporte de pago.
- b) No se otorgará crédito empresas que mantienen una factura por pagar.
- c) Se remitirá semanalmente un listado de los clientes deudores al departamento de ventas.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



## MANUAL DE PROCESOS

Página 30 de 136

Fecha: Agosto 2018

- d) El responsable de las cobranzas recibirá semanalmente un reporte de las cuentas por cobrar vigentes.
- e) El monto mínimo de crédito para empresas privadas será de \$500,00
- f) El plazo máximo de crédito de acuerdo a lo establecido por la empresa pública será de 45 días.
- g) El método de seguimiento de se realizará de acuerdo a los siguientes intervalos:

NIVEL DE RIESGO	DIAS DE VENCIMIENTO	SEGUIMIENTO
MODERADO	Ente 1 y 5 días	Llamada telefónica
	Entre 6 y 15 días	Llamada telefónica y mail recordatorio
MEDIO	Entre 16 y 30 días	Primera notificación formal de pago a través de oficio.
	Entre 31 y 45 días	Segunda notificación formal de pago a través de oficio.
	Entre 46 y 90 días	Tercera notificación formal de pago a través de oficio.
ALTO	Entre 91 y 120 días	Visita al cliente para negociar deuda.
	Mayor a 120 días	Se pasará informe a la empresa pública sobre la gestión de pago y se solicitará la intervención del área jurídica.

- h) De acuerdo a lo establecido por la empresa pública, no se concederá crédito a personas naturales.
- i) Se concederá crédito a las empresas públicas y privadas previo una evaluación del histórico del comportamiento de pago para con la unidad y demás unidades que administra la empresa pública.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



## MANUAL DE PROCESOS

Página 31 de 136

Fecha: Agosto 2018

- j) Se concederá crédito a toda empresa pública siempre y cuando haya pasado satisfactoriamente la evaluación de cumplimiento de pago con la unidad y demás unidades que administra la empresa pública.
- k) Toda empresa pública está obligada a entregar la certificación presupuestaria a nombre de la empresa pública y por el monto exacto del costo del servicio.
- l) La empresa debe entregar la carta de auspicio original debidamente llenada, firmada y sellada, caso contrario no se procederá con la inscripción.
- m) Se deberá llevar un auxiliar de cuenta por cliente que facilitará la evaluación de los créditos otorgados y su comportamiento de pago.
- n) Se deberá realizar una evaluación semanal del estado de las cuentas por cobrar.
- o) Todos los cobros se realizarán de acuerdo a las formas de pago autorizadas:

FORMAS DE PAGO
Por medio de tarjetas de crédito y débito
Con cheque certificado a nombre de la empresa pública
A través de depósitos bancarios
A través de transferencias bancarias
<b>NO</b> se aceptarán pagos en efectivo

## F2. Descripción del subproceso

El subproceso de crédito y cobranzas es el encargado de garantizar la correcta y oportuna recaudación de recursos financieros para que la unidad pueda adquirir todos los bienes y servicios necesarios para todas las áreas puedan desarrollar sus actividades de manera óptima con el fin de que la unidad alcance de los objetivos estratégicos y garantice su sostenibilidad.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>

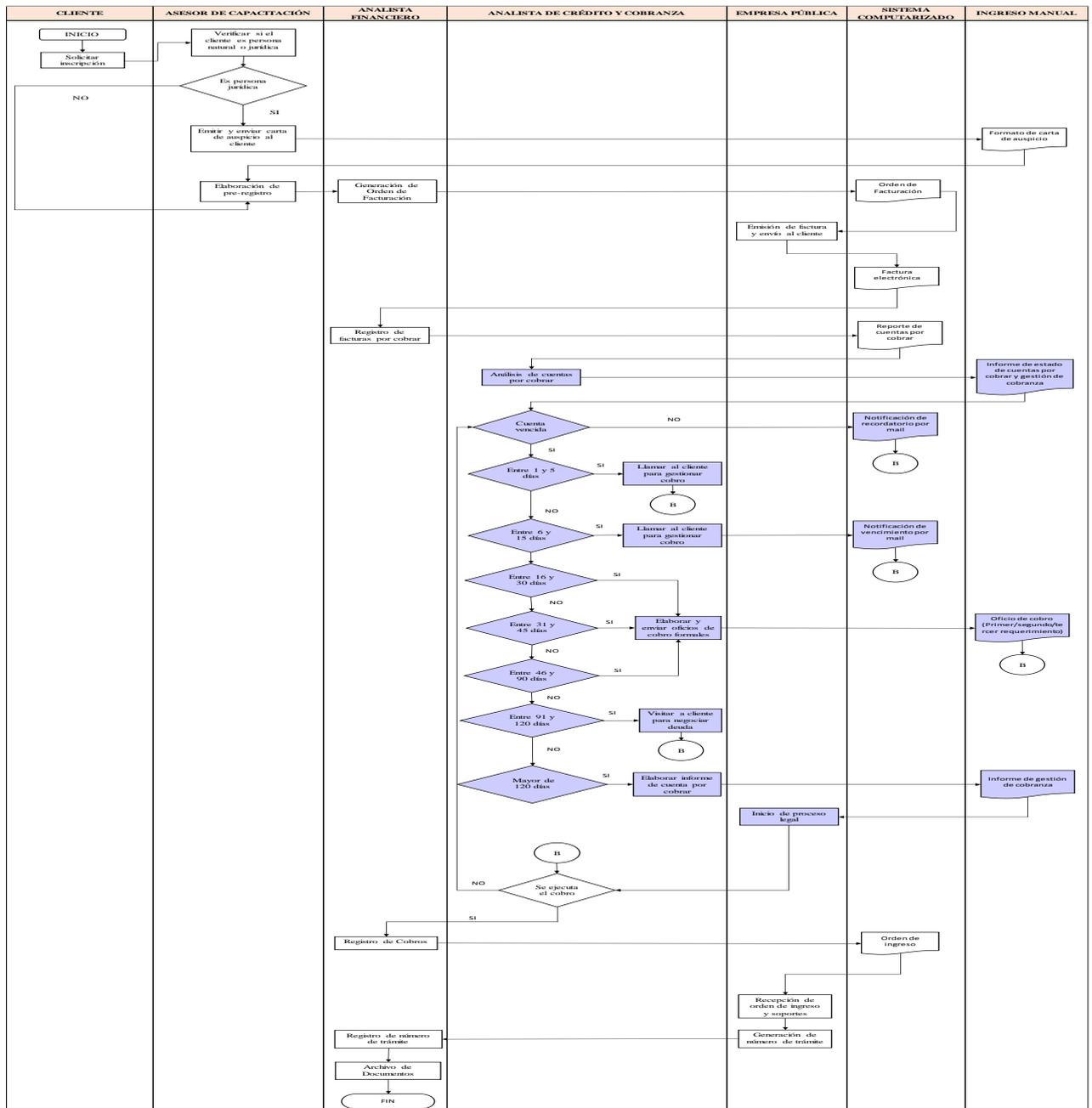


# MANUAL DE PROCESOS

Página 32 de 136

Fecha: Agosto 2018

## F3. Flujoograma



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>



# MANUAL DE PROCESOS

Página 33 de 136

Fecha: Agosto 2018

## F4. Indicadores

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Crédito y Cobranzas
NOMBRE DEL INDICADOR	% de Recuperación de cartera de riesgo alto
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el nivel de recuperación de cartera vencida de riesgo alto con las actividades de cobranza que han sido planificadas
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Total de cobros de cartera vencida (riesgo alto)}}{\text{Total de cartera vencida riesgo alto}} \times 100\%$
FRECUENCIA	Trimestral
FUENTES DE INFORMACIÓN	Reporte de ingresos y reporte de cuentas por cobrar
RESPONSABLE	Coordinador Administrativo Financiero
META	>= 80% 
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	70% > 80% 
INCUMPLIMIENTO	<= 70% 

FICHA DEL INDICADOR	
PROCESO	Crédito y Cobranzas
NOMBRE DEL INDICADOR	% de Cuentas incobrables
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el nivel de cuentas incobrables para poder provisionar valores y mitigar el impacto
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Total cuentas incobrables}}{\text{Total de cartera}} \times 100\%$
FRECUENCIA	Trimestral
FUENTES DE INFORMACIÓN	Reporte de ingresos y reporte de cuentas por cobrar
RESPONSABLE	Coordinador Administrativo Financiero
META	<= 1% 
UMBRAL DE CUMPLIMIENTO	0.8% > 1% 
INCUMPLIMIENTO	> 1% 

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>

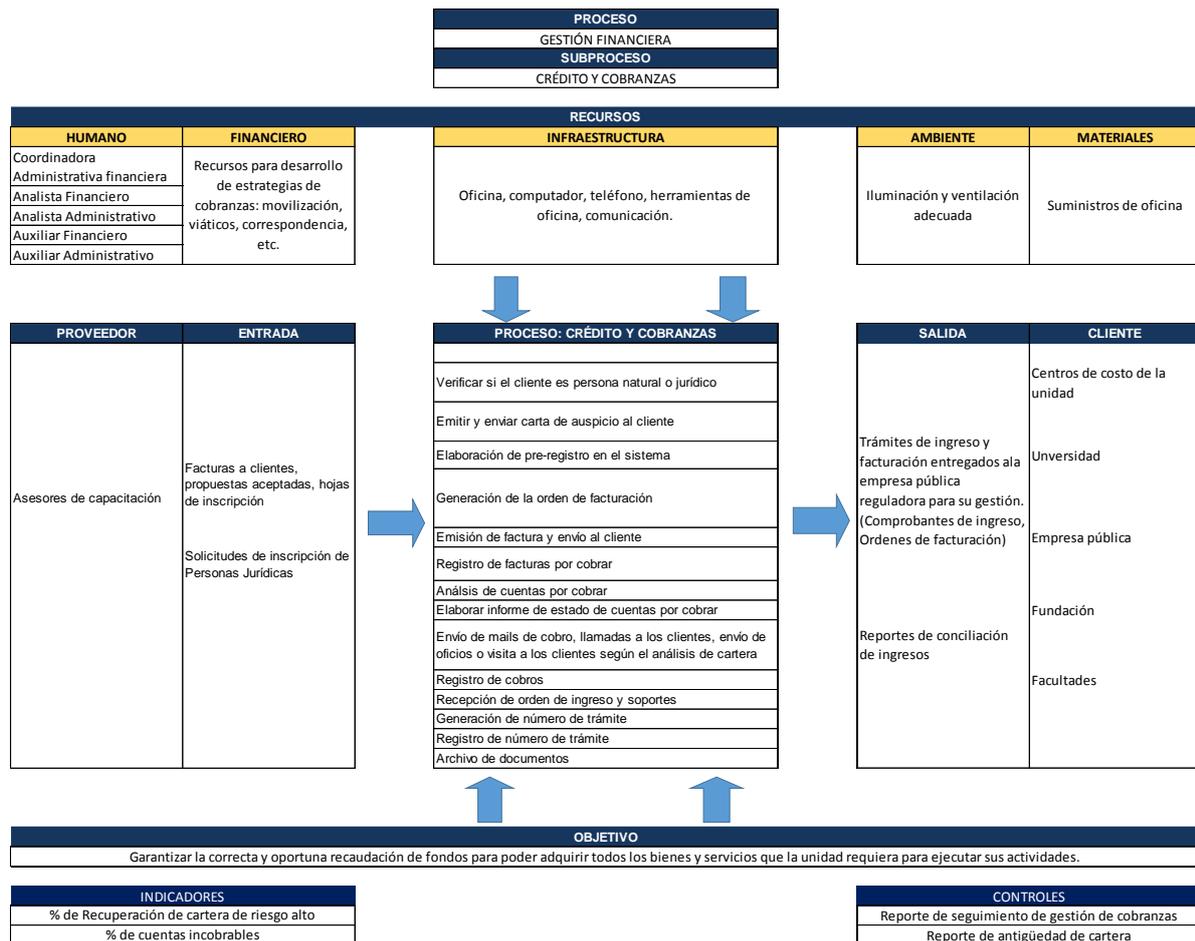


# MANUAL DE PROCESOS

Página 34 de 136

Fecha: Agosto 2018

## F5. Ficha del subproceso



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Hellen Moreano		
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>

## APÉNDICE D

**POEC0828 Encuesta de Clima Organizacional**  
Abril 2018 - V:01

**Instrucciones:** Para cada afirmación, marque con uno (1) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

CALIFICACION PUNTUACION	Puntuación
DEFINITIVAMENTE NO	1
PROBABLEMENTE NO	2
INDECISO AFIRMACION	3
PROBABLEMENTE SI	4
DEFINITIVAMENTE SI	5

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma					
2	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente					
3	La toma decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio					
4	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo					
5	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores					
6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo					
7	Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo					
8	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo					
9	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo					
10	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo					
11	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo					
12	Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.					
13	Existe colaboración entre los empleados de la empresa					
14	Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.					
15	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.					
16	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.					
17	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas					
18	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este					
19	La información de interés es comunicada oportunamente					
20	Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar.					
21	Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.					
22	En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo					
23	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión					
24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.					
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.					

Responsable:

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_