



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN FINANZAS Y PROYECTOS CORPORATIVOS**

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
FINANZAS Y PROYECTOS CORPORATIVOS**

**TEMA:**

**“ESTUDIO DE VIABILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
MODELO DE GESTIÓN DESCONCENTRADO Y POR PROCESOS EN  
LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”**

**AUTOR: ING. MARIELA PRISCILLA VARGAS RAMÍREZ**

**TUTORA: ECON. MARIANA CEDEÑO PRECIADO, MS.C**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**NOVIEMBRE 2015**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>		
<b>TÍTULO:</b> Magíster en Finanzas y Proyectos Corporativos		
<b>AUTOR/ES:</b> Ing. Mariela Priscilla Vargas Ramírez	<b>REVISORES:</b>	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad de Guayaquil	<b>FACULTAD:</b> Ciencias Económicas	
<b>CARRERA:</b> Maestría en Finanzas y Proyectos Corporativos		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>Nº DE PÁG:</b> 116	
<b>ÁREA TEMÁTICA:</b> Proyectos sociales		
<b>PALABRAS CLAVES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universidad de Guayaquil</li> <li>- Educación superior</li> <li>- Desconcentración</li> <li>- Procesos</li> <li>- Método</li> </ul>		
<p><b>RESUMEN:</b> El presente estudio pretende determinar la factibilidad de implementar administrativamente un modelo de gestión institucional desconcentrado y por procesos en la Universidad de Guayaquil, así como el planteamiento de una propuesta de modelo de gestión que permita la ejecución de los procesos estratégicos, de negocio y de apoyo en la Universidad de Guayaquil, para lograr una transformación institucional significativa. Para esto, se realizó una encuesta y análisis de la gestión de procesos actualmente en la UG, lo que permite proponer a las autoridades las herramientas y mecanismos mediante las cuales se podría viabilizar de mejor forma la implementación de procesos y cumplir así con el Plan de Excelencia propuesto por la Comisión Interventora, que lleve a la institución a superar la categoría D en la que se encuentra actualmente.</p>		
<b>Nº DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>Nº DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI X</b>	<b>NO</b>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b>	<b>Mail:</b>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Econ. Natalia Andrade Moreira	
	<b>Teléfono:</b> 2293052	
	<b>Mail:</b> <a href="mailto:nandramo@hotmail.com">nandramo@hotmail.com</a>	

Quito: Av. Whympner E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/1; y en la Av. 9 de octubre 642 y Carrión edificio Prometeo, teléfonos 2569898/9. Fax: (593-2) 250-9054

## **INFORME DEL TUTOR**

Guayaquil, 18 de febrero de 2016

Economista

**Marina Mero Figueroa, MSc.**

**Decana de la Facultad de Ciencias Económicas**

Universidad de Guayaquil

Presente.

Señora Decana:

Me permito poner a su consideración el informe relativo a la tesis previa a la obtención del grado de Magíster en Finanzas y Proyectos Corporativos titulada “ESTUDIO DE VIABILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DESCONCENTRADO Y POR PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL” presentada por la Ingeniera Mariela Priscilla Vargas Ramírez, y que usted se dignó nombrarme como Tutora.

Al respecto debo señalar lo siguiente:

- La estructura metodológica del trabajo es la adecuada y cumple con los puntos planteados en el proyecto de tesis aprobado oportunamente por la Dirección de la Maestría.
- Finalmente considero que la investigación de la alumna está muy bien lograda, tanto sus conclusiones como recomendaciones son las adecuadas.

Con estos antecedentes me permito, salvo su mejor criterio, recomendar la lectura pública de esta tesis por parte de su autora en la fecha que usted disponga.

Aprovecho esta oportunidad para manifestarle los sentimientos de mi especial consideración y alta estima.

Muy Atentamente.

**Econ. Mariana Cedeño Preciado, MSc.**

**Tutora.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por brindarme vida y salud.

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil, por brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente mediante los estudios de postgrados.

A mi tutora, Msc. Mariana Cedeño, quien comprometidamente me brindó su apoyo por medio de las enseñanzas transmitidas a partir de sus conocimientos profesionales, lo que me permitió tener una adecuada orientación en el desarrollo de mi trabajo.

Al CPA. José Flores, Docente de la Facultad de Economía quien me brindó su directriz y compartió sus conocimientos para el desarrollo de la presente investigación.

.

A mis padres quienes siempre me han apoyado en el camino de mi vida profesional.

## DEDICATORIA

A mi padre, Raúl, porque siempre me ha brindado su apoyo, porque con su ejemplo me ha enseñado a ser persistente y luchar por mis objetivos y sueños, por enseñarme que con humildad y esfuerzo se puede llegar lejos e inculcarme la práctica de valores en todos los actos de mi vida.

A mi madre, Mariela, porque ha edificado un hogar cálido, basado en el amor, respeto y cariño, por ser ese pilar primordial en nuestra familia, por sus consejos y su amor incondicional, por ser un apoyo fundamental en mi carrera profesional y en mi vida personal.

A mi hermano, Ernesto, mi hermano mayor, un hombre recto, siempre ha sido un ejemplo para sus hermanos menores y aunque ahora se encuentra en otro país y nos hace falta, me alegra que pueda seguir siendo ejemplo al desarrollarse profesionalmente y seguir persiguiendo sus metas. Ernesto un poco loco y cuerdo, gracias por tus consejos y tus palabras fuertes en los momentos de flaqueza.

A mi hermano Pablo, mi hermano menor, aquel que me cuida y me protege en todo momento, con quien comparto mis días a diario, con quien río y comparto experiencias, sueños y objetivos. Gracias por tus consejos y porque aunque no lo sepas siempre me has sacado sonrisas en momentos difíciles.

A José, quien siempre me ha apoyado e impulsado en todos los proyectos de mi vida desde que me conoce, alguien que siempre se ha preocupado por mi crecimiento profesional. José, aquella persona especial que con sus acciones diarias me hace feliz en muchos momentos de la vida.

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE UN PAÍS. ....	1
1.1. Conceptualización de las principales teorías que relacionan el crecimiento económico de los países con la educación de la población. ....	2
1.2. Relación entre países con alto nivel de ingreso y alto nivel de educación. ....	6
1.3. El conocimiento como ventaja comparativa y competitiva entre los países. ...	7
1.4. Políticas y metas planteadas para el fortalecimiento la educación superior en el Ecuador. ....	8
CAPÍTULO 2: LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL Y SU MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL. ....	14
2.1. Reseña histórica de la Universidad de Guayaquil .....	15
2.2. Estructura organizacional previa a la intervención y posterior a la intervención. ....	17
2.3. Situación actual de la Universidad de Guayaquil .....	22
2.4. Esquematización del Modelo de Gestión que funciona actualmente en la Universidad de Guayaquil. Situación actual de los procesos. ....	26
CAPÍTULO 3: MODELO DE GESTIÓN DESCONCENTRADO Y DE PROCESOS EN LA UG: MÉTODO INTEGRAL DEL CAMBIO (MIC). ....	31
3.1. Factores de fracaso institucional sobre la base del Método integral del Cambio (MIC) .....	32
3.2. Nivel de Madurez institucional en gestión de procesos .....	39
3.3. Factores de éxito sobre la base del Método Integral del Cambio. ....	48
3.4. Cuantificación de costos y beneficios.....	55
CAPÍTULO 4: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA INCORPORAR LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA UG. ....	61
4.1. Integración de la gestión de procesos en la organización. ....	62
4.2. Representación visual de procesos. ....	66
4.3. Gestión estratégica de procesos.....	76

4.4. Evaluación de la factibilidad de incorporar gestión de procesos.....	79
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES.....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS .....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diversas teorías de la educación y el crecimiento económico.....	5
Tabla 2. Metas del PNBV en educación superior.....	13
Tabla 3. Objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.....	26
Tabla 4. Elementos del Método Integral del Cambio.....	38
Tabla 5. Factores de fracaso detectados a través del MIC .....	39
Tabla 6. Factores de éxito requeridos a través del MIC .....	49
Tabla 7. Competencias del personal de una organización .....	51
Tabla 8. Costos de incorporar la Gestión de Procesos .....	59
Tabla 9. Plan de incorporación de la Gestión de Procesos .....	65
Tabla 10. Contenido de un procedimiento .....	76
Tabla 11. Matriz de indicadores para evaluar proceso Realizar Pagos.....	78
Tabla 12. Flujo neto de beneficios al incorporar la Gestión de Procesos .....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. De la inversión e innovación al crecimiento de la economía. ....	4
Gráfica 2. Gasto Público con relación al PIB, Varios países 2013. ....	10
Gráfica 3. Tasa bruta y neta de matrícula en educación superior. ....	12
Gráfica 4. Estructura Orgánica de la Universidad de Guayaquil.....	19
Gráfica 5. Reorganización académica en la Universidad de Guayaquil .....	21
Gráfica 6. Formas de desconcentración en Instituciones Públicas.....	34
Gráfica 7. Fases y prácticas de la gestión de procesos .....	37

Gráfica 8. Prácticas para determinar niveles de madurez en la gestión de procesos dentro de una organización .....	41
Gráfica 9. Niveles de madurez en procesos.....	43
Gráfica 10. Nivel de madurez en la Universidad de Guayaquil.....	46
Gráfica 11. Contribución de la gestión por procesos .....	47
Gráfica 12. Propuesta de Mapa de Procesos en la Universidad de Guayaquil..	70
Gráfica 13. Propuesta de FI de Proceso Realizar Pago .....	73
Gráfica 14. Propuesta Lista de Tareas del Proceso Realizar Pago .....	75

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Modelo de Encuesta .....	90
Anexo 2 Facultades y Población entrevistada.....	96
Anexo 3 Resultados de la encuesta por tipo de pregunta .....	97
Anexo 4 Detalle de los Costos de Operación.....	98
Anexo 5 Inventario de posibles Procesos de apoyo UG .....	99
Anexo 6 Propuesta de Procedimiento del proceso Realizar Pago .....	101



## INTRODUCCIÓN

En octubre de 2013 el Consejo de Educación Superior (CES), después de recibir varias denuncias de estudiantes y estamentos de la Universidad de Guayaquil (UG), y a su vez de formar una Comisión de Investigación para el efecto, intervino la institución de educación superior debido a la existencia de irregularidades administrativas, académicas, financieras, así como por violaciones a los principios de gratuidad y de Cogobierno<sup>1</sup>. Adicionalmente, el CES (2013) expresa en su informe que “La Universidad de Guayaquil está atravesando por una crisis de carácter sistémica expresada en el estancamiento, disrupción y dilución de las políticas institucionales que garantizan la gobernanza e integración de las funciones académicas, administrativas y financieras, con su consecuente impacto en los procesos de generación y gestión social del conocimiento, de fortalecimiento profesional y académico del talento humano y de preservación y producción de cultura, que en la actualidad están en franca violación de los principios constitucionales de la educación superior”

Una de las debilidades que presenta la institución es la poca eficiencia y efectividad en el uso de los recursos financieros que a su vez le permita obtener y brindar una mejor infraestructura física y académica. Para el CES (2013), en la Universidad de Guayaquil “se constata una gestión atentatoria contra la transparencia y que se expresa en el ineficiente e insostenible aprovechamiento de los recursos, en las ineficaces y burocráticas prácticas administrativas que alejadas de procesos de planificación han generado sub-ejecuciones presupuestarias consuetudinarias que han paralizado los procesos estratégicos referidos a la producción del conocimiento y el fortalecimiento del talento humano y deteriorado la infraestructura física y académica de la institución, comprometiendo la calidad de sus funciones y procesos sustantivos”. Independientemente de acciones de tipo sancionatorias que se generen

---

<sup>1</sup> CES – Consejo de Educación Superior. 2013. “Plan de Excelencia Universitaria. COMISIÓN DE INTERVENCIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”. Ecuador.

por tales sucesos, esto pone en evidencia un modelo de gestión centralizado que no dispone de un adecuado manejo y actualización de procesos administrativos, financieros, académicos, de investigación y de vinculación que son parte del trabajo diario de la UG, más aún de la magnitud e impacto en la sociedad que ésta tiene, que debido a la falta de una metodología adecuada no permiten un buen desempeño de los procesos estratégicos, de negocio y de apoyo, que coadyuve a la institución a cumplir con su responsabilidad social.

En cuanto a la gestión de procesos administrativos y académicos, fueron notorias las diversas publicaciones en los principales diarios y noticieros sobre los problemas administrativos y financieros dentro de la Universidad de Guayaquil, antes y después del proceso de intervención. El 29 de mayo de 2014 diario El Universo presentaba una noticia relacionada con la falta de coordinación entre las respectivas áreas para ejecutar la selección, contratación, asignación de horarios y pago del personal docente, pues el Dr. José Apolo, rector encargado del centro superior, indicaba que una dificultad para el pago a los docentes era el no envío desde las facultades del distributivo de la carga horaria; y que sobre la falta de docentes en algunas carreras, se solucionaría en los próximos días<sup>2</sup>. Es decir, hace menos de tres meses, y al haber iniciado un nuevo ciclo lectivo, los procesos relacionados a estos temas no estaban funcionando (o no existen formalmente) con normalidad dentro de la institución.

En agosto de 2013 el portal [americaeconomia.com](http://americaeconomia.com) presentaba información que hace notoria la falta de procesos administrativos-financieros, relacionado con la contratación de personal nuevo y mora patronal de la institución y con ello la imposibilidad para sus servidores de acceder a prestaciones de seguridad social. La noticia expresa que el representante de los empleados administrativos indicaba que los orígenes

---

<sup>2</sup> <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/05/29/nota/3026571/profesores-u-exigen-sus-sueldos>

de la mora se dan debido a que no se pagan oportunamente los contratos que elaboran las unidades académicas. “Recién en este mes de junio se están pagando valores correspondientes a enero (del personal contratado); al no pagar oportunamente no se hacen las aportaciones respectivas y se cae en mora<sup>3</sup>”. En el mismo informe, el Vicerrector General señalaba que la entidad está al día con los profesores y servidores con nombramiento, pero reconoce que la tramitología que hay en el manejo del personal bajo contrato en las facultades genera atrasos con las prestaciones del Seguro Social. Se puede inferir que a diversas formas de contratación laboral no existen iguales o diferentes procesos formales que permitan la inclusión de nuevos servidores sin los inconvenientes que permitan un buen manejo de los recursos y del tiempo a fin de evitar problemas de índole administrativo.

Un tema importante de análisis, entre otras causas por el problema de gestión señalado, es el impacto que ha tenido en la calidad de la institución. Dentro de las diversas observaciones realizadas por el CES se expresa que la calidad de la UG se ha visto deteriorada, donde algunas extensiones no cumplían con los parámetros mínimos de calidad determinados en la evaluación, y finalmente con ello una penosa categorización D a nivel institucional. Para el CES (2013) “la calidad de la UG ha sido severamente cuestionada por los informes preliminares del CEAACES, organismo que ha calificado mayoritariamente de insuficientes a los indicadores de los 4 criterios en los que se basa el modelo de evaluación y acreditación universitaria”.

Lo expresado muestra la necesidad de implementar un modelo de gestión desconcentrado y de procesos que permita la ejecución de los procesos estratégicos, de negocio y de apoyo que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales relacionadas con la eficiencia académica, la investigación, la organización e infraestructura institucional.

---

<sup>3</sup> <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/sociedad/los-problemas-financieros-que-enfrenta-la-universidad-de-guayaquil>

Por lo expuesto, la pregunta sería: ¿Cuáles son los factores de éxito que permitan el cambio a un modelo de gestión administrativa financiera desconcentrada y por procesos?

La misión de la Universidad de Guayaquil expresa que esta “es un centro del saber que genera, difunde y aplica el conocimiento, habilidades y destrezas, con valores morales éticos y cívicos, a través de la docencia, investigación y vinculación con la colectividad, promoviendo el progreso, crecimiento y desarrollo sustentable sostenible del país, para mejorar la calidad de vida de la sociedad”<sup>4</sup>, pero los últimos acontecimientos e indicadores reflejados, por las instancias de control respectivas, ponen en riesgo el cumplimiento de esta noble misión. Moreno y Ruiz (2009) señalan que las universidades públicas de la región latinoamericana desempeñan un papel clave en la enseñanza y en la investigación avanzada de la filosofía, así como en muchos campos de las artes y de las ciencias, y tradicionalmente constituyen una puerta de entrada a la educación superior para las clases medias y bajas, carentes de medios para pagar una formación privada de nivel. Por lo tanto, es importante que el país cuente con una Universidad que desempeñe con eficiencia y eficacia su misión en cuanto a la formación de capital humano, fortalecimiento de la cohesión social y la difusión del conocimiento.

El plan de excelencia de la Universidad de Guayaquil propuesta por la Comisión Interventora plantea el “diseño, co-construcción e instauración de modelos de gestión sistémica e innovadores que actuarán como fuerzas impulsoras del desarrollo de las funciones sustantivas institucionales para su alineamiento con la calidad, la transparencia y la pertinencia en el marco del ejercicio del derecho a la educación para todos, y al acceso al conocimiento en su condición de bien público social” (CES, 2013).

Para el efecto, una gestión desconcentrada permite descongestionar una

---

<sup>4</sup> <http://www.ug.edu.ec/SitePages/misionyvision.aspx>

administración centralizada y así brindar un servicio más ágil y eficiente a los que demandan, y a medida que las instituciones crecen, éstas tienen un mayor número de tareas y responsabilidad que cumplir y la desconcentración se plantea como útil y necesaria para cumplir de una mejor manera las tareas encomendadas<sup>5</sup>. Para esto, y conforme expresa la normativa presupuestaria vigente, hay que asignarles y dotarles de las respectivas atribuciones y competencias a las unidades desconcentradas que, estructuralmente, forma parte de la misma institución a fin de que realicen las funciones académicas, administrativas y financieras con altos niveles de eficiencia, eficacia y transparencia.

La gestión de procesos permitirá aumentar los niveles de productividad en la UG, la cual incluye eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. La gestión es una labor creativa que toma los procesos estratégicos, de negocios y de apoyo como medio para cumplir el propósito de la organización, los organiza de la forma más conveniente para lograr los objetivos planteados. En una buena gestión de procesos, entendiéndose como proceso a las competencias de la organización, permite importantes reducciones de costos, disminución en los tiempos de atención al cliente así como en la elaboración y finalización de trámites, mejoras en el servicio, disminuye las improvisaciones y errores en la ejecución de las actividades y tareas, entre otros beneficios de suma importancia.

Por lo expuesto, es necesario que se identifique los factores de éxito que permitan adoptar una gestión desconcentrada así como la cooperación en la formulación de una metodología de gestión de procesos que contribuyan a una gestión eficiente, eficaz y transparente en el uso de los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos de la Universidad de Guayaquil.

---

<sup>5</sup> <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/67/trb/trb4.pdf>

## **Hipótesis de Trabajo**

Es factible administrativamente implementar un modelo de gestión institucional desconcentrado y por procesos en la Universidad de Guayaquil en el periodo de tres años (2016-2018).

### **Objetivo General**

Determinar la viabilidad de implementar administrativamente un modelo de gestión institucional desconcentrado y por procesos en la Universidad de Guayaquil.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer conceptualmente la importancia de la educación superior en el crecimiento y desarrollo de un país.
- Presentar las políticas y metas relacionadas con la educación superior en el Ecuador.
- Reseñar brevemente la historia de la Universidad de Guayaquil
- Caracterizar el modelo de gestión institucional que actualmente funciona en la Universidad de Guayaquil.
- Establecer los factores de éxito que permitan el cambio a un modelo de gestión institucional desconcentrado y por procesos.
- Formular la metodología para que las instancias administrativas y académicas de la institución puedan elaborar sus procesos y procedimientos que viabilicen la gestión administrativa, financiera y académica de una manera eficiente, eficaz y transparente.
- Evaluar la viabilidad política, temporal, humana y financiera de implementar un nuevo esquema de gestión administrativa.

## **CAPÍTULO 1: LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE UN PAÍS.**

La educación es un factor clave en el desarrollo de la economía de los países y la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes. El premio Nobel de Economía 1998, Amartya Sen, mencionó que es necesario invertir en salud, educación y productividad de las personas para mejorar el desarrollo de los países.

Asimismo, Sen (2013) enfatizó que la educación podría considerarse como un indicador de las aptitudes, habilidades y conocimientos de las personas, por lo que un nivel de educación más alto puede indudablemente contribuir al incremento de la innovación y eficiencia en las empresas, lo que finalmente favorece al crecimiento de la economía de un país, reflejándose en el Producto Interno Bruto.

La relevancia de la inversión en educación de calidad, en ciencia y tecnología, ha tomado un mayor impulso puesto que va de la mano con el incremento de la productividad y competitividad de los países.

Actualmente las instituciones de educación superior públicas juegan un papel importante en los países en desarrollo ya que son las que mantienen el avance de la ciencia y la tecnología. En Ecuador con la finalidad de garantizar la igualdad entre sus habitantes y con el objetivo de que el país mejore su calidad de vida, el Gobierno ha emprendido una serie de reformas en el sistema educativo lo cual pretende fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

## **1.1. Conceptualización de las principales teorías que relacionan el crecimiento económico de los países con la educación de la población.**

La literatura coincide en que la educación posee amplios beneficios, entre ellos, el de orientar el crecimiento económico y mejores condiciones de vida de la población. Moreno y Ruiz (2009) señalan la relevancia de la formación de capital humano y del avance tecnológico para el desarrollo y crecimiento económico de un país, debido a los efectos que produce en la creación de nuevos productos o procesos, en la competitividad de las empresas, en la expansión de los mercados, entre otras cosas, donde la investigación y la educación son ingredientes esenciales de una economía dinámica y competitiva internacionalmente.

Becker (1996), manifiesta que la educación, los talentos y otros conocimientos se han convertido en factores cruciales y determinantes de la productividad de una persona y de una nación y su importancia radica en las implicaciones que tiene en la prosperidad económica, en el crecimiento económico y en la desigualdad de ingresos. Ejemplos obvios de la importancia del capital humano son los excelentes resultados obtenidos por Japón, Taiwán, Hong Kong, Corea del Sur así como otras economías asiáticas de rápido crecimiento, que a falta de recursos naturales han logrado crecer a base de la productividad con gente bien preparada, educada y muy trabajadora.

La Unesco (2013) señala que la educación es un factor fundamental que genera incrementos en la productividad y estimulan el crecimiento económico. En los análisis presentados, señalan que un aumento de un año en los resultados educativos medios de la población de un país lleva un incremento del 2% al 2,5% del PIB per cápita y que distintos niveles educativos al inicio de un periodo podrían ayudar a explicar la mitad de la diferencia de las tasas de crecimiento. Sin embargo, expresan que es vital para el crecimiento económico la calidad y equidad de la educación.



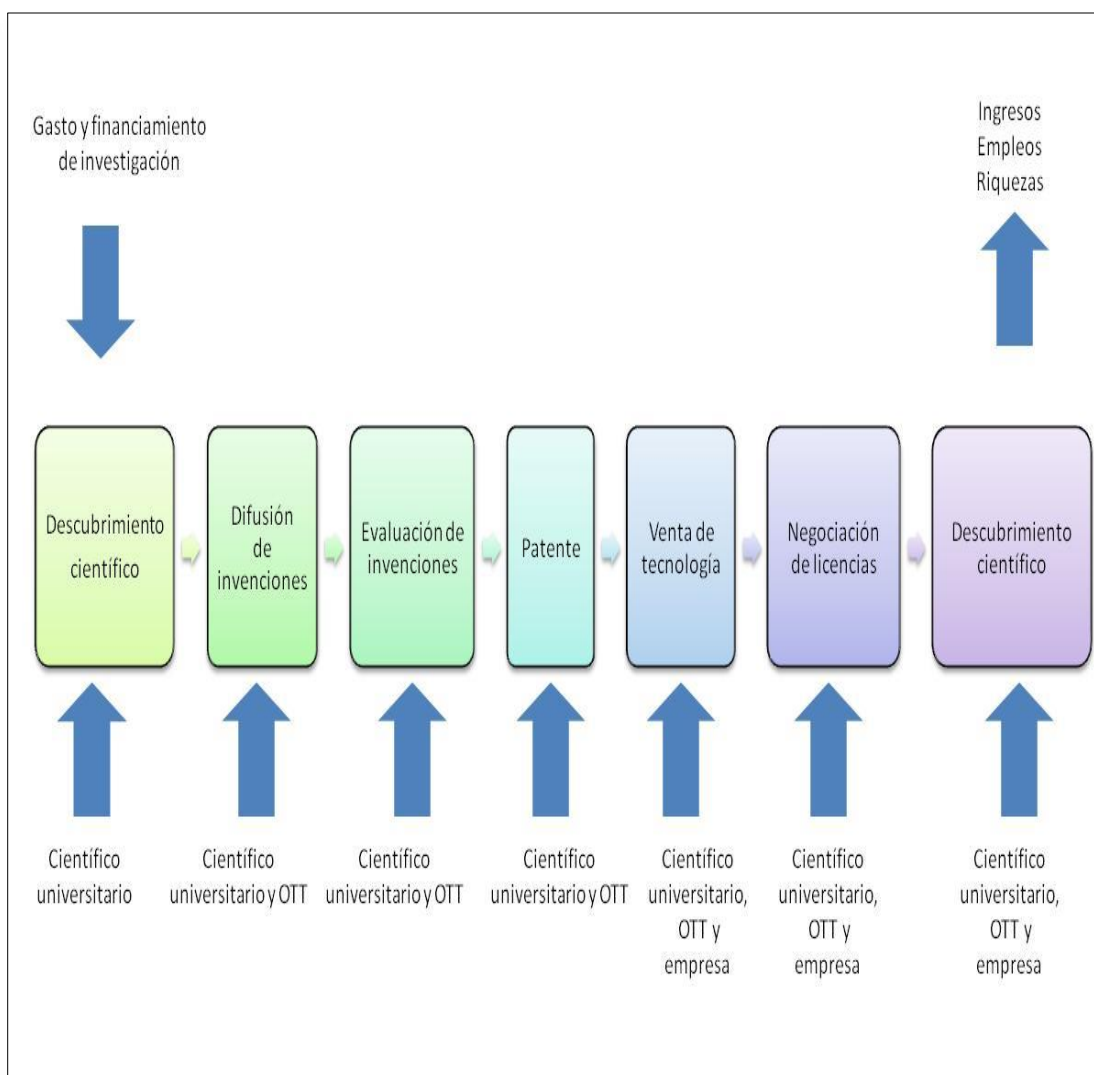
En cuanto a educación superior se refiere, se puede decir que constituye uno de los instrumentos principales con que cuentan los gobiernos en su intento de asegurar el desarrollo de sus países y el gasto público destinado a esta finalidad, por consiguiente, es considerado una inversión de futuro. La oportunidad que supone la educación en general, y la educación superior en concreto, para consolidar el crecimiento y posterior desarrollo de los países, es importante debido a que la formación se considera una pieza clave para la capacitación de la mano de obra y la elevación de la productividad y competitividad de un país y pueda hacer frente a la revolución tecnológica y científica a la que se asiste en las últimas décadas en un contexto internacional cada vez más globalizado (Baena, 1999).

Las instituciones de educación superior públicas juegan un papel fundamental en los países en desarrollo ya que son las que mantienen el avance de la ciencia y la tecnología; sin este conocimiento sería altamente improbable que los países alcanzaran el desarrollo económico. Moreno y Ruiz (2009) en su estudio señalan que el crecimiento económico en América Latina requiere de inversión y aplicación del progreso científico y tecnológico para modernizar los procesos productivos, y para esto es necesario dedicar más recursos para expandir y mejorar tres elementos clave de los sistemas de innovación: 1) la infraestructura científica; 2) la oferta de personal de investigación altamente calificado, y 3) una estrecha y funcional vinculación entre los centros de investigación y las empresas productivas, que permitan llevar a cabo la investigación y el desarrollo, así como crear las condiciones para asegurarse de que los centros de ciencia y tecnología tengan vínculos relevantes, efectivos y eficientes con el sector empresarial local

La cadena de influencia del conocimiento desde la educación superior al crecimiento económico se ilustra en la Gráfica 1, donde se destacan dos vínculos en particular. El primero es el que muestra cómo se relacionan las actividades científicas con la producción de riqueza y bienestar y la

generación de empleos mediante la innovación. El segundo es el vínculo entre la universidad y el sector productivo. Se puede inferir que cuando existe debilidad o ausencia de este vínculo es un fenómeno que causa impacto y preocupa tanto a países en vías de desarrollo como a países desarrollados, dado que no hay país en el mundo en el que la investigación científica y la innovación tecnológica se vinculen al proceso productivo de manera automática y decisiva.

**Gráfica 1. De la invención e innovación al crecimiento de la economía.**



Fuente: La educación superior y el desarrollo de América Latina, 2009, Cepal, México, D.F.  
Elaborado por: Ing. Priscilla Vargas

En el ámbito de las teorías económicas, a lo largo de las diferentes escuelas económicas se han presentado diferentes teorías que relacionan

el crecimiento económico con la educación y el capital humano, en la siguiente tabla se resume las principales teorías.

**Tabla 1. Diversas teorías de la educación y el crecimiento económico**

Escuelas del Pensamiento	Papel de la educación sobre el crecimiento económico	Autores más destacados
<b>Escuela Neoclásica</b>		
<b>Modelo Tradicional</b>	El crecimiento es exógeno, originado por el crecimiento de la población y el progreso tecnológico.	Solow (1956) Swan (1956)
<b>Teoría del Capital Humano</b>	La educación aumenta la productividad y los salarios, generando crecimiento económico. Las contrastaciones empíricas basadas en esta teoría y el modelo de crecimiento tradicional indican que la educación genera crecimiento económico permitiendo incrementos de la productividad y el progreso tecnológico.	Mincer (1958) Becker (1964) Denison (1962) Schultz (1961)
<b>Crecimiento Endógeno</b>	El capital humano es una variable fundamental para el progreso tecnológico y el crecimiento económico.	Romer (1986, 1990) Lucas (1988)
<b>Escuela Postkeynesiana</b>	El crecimiento es generado por la inversión, la demanda agregada y el progreso tecnológico. La educación influye en el progreso tecnológico.	Harrod (1939) Domar (1946, 1947) Robinson (1962) Kaldor (1966)
<b>Perspectiva desde las instituciones</b>	La educación puede incidir positivamente sobre el crecimiento económico pero se requieren unos determinados requisitos institucionales para que dicho efecto se produzca (como la existencia de unas relaciones laborales cooperativas, un sistema de formación eficiente e institucionalizado, la colaboración entre empresarios, trabajadores y el gobierno, etc). En general, creen más en la formación en el puesto de trabajo que en la educación formal en la escuela. La educación también puede incrementar la productividad al socializar a los trabajadores.	Doeringer y Piore (1971, 1975) Boyer y Caroli (1993) Ashton y Green, (1996)

Fuente: Universidad de Barcelona, Aproximaciones a la relación entre educación y crecimiento económico.  
Revisión y estado actual de la cuestión  
Elaborado por: Ing. Priscilla Vargas

## **1.2. Relación entre países con alto nivel de ingreso y alto nivel de educación.**

El instrumento que mide la actividad económica de un país es el Producto Interno Bruto (PIB), y se define como la suma de todos los bienes y servicios consumidos en un país durante un año. Incluye las inversiones, el gasto público y las exportaciones netas (Compton, 2010). Sin embargo, algunos autores señalan que el PIB no refleja el nivel ni la calidad de vida, debido a que omite muchos datos relevantes, como las diferencias sociales, la sostenibilidad medioambiental, esperanza de vida, entre otros.

El producto interno bruto per cápita es el PIB dividido por la población a mitad del año, es decir, es la relación entre el valor total de todos los bienes y servicios finales generados durante un año por la economía de una nación o estado y el número de sus habitantes en ese año. La interpretación es el valor monetario de todos los bienes y servicios finales generados en el país, que le correspondería a cada habitante en un año dado si esa riqueza se repartiera igualitariamente (INEE, 2009)

Por otra parte, un objetivo directo de la educación es orientar el crecimiento económico de un país. El impacto directo de la educación en el desarrollo económico de cada nación, así como el avance de la ciencia y la tecnología, tienen un efecto directo de incremento en el ingreso personal: en general, los más altos niveles de educación alcanzados se asocian a remuneraciones e ingresos más altos (Moreno y Ruiz, 2009).

Hasta las década de 1950 y 1960, los economistas pensaban que los trabajadores eran simple mano de obra que podía reemplazarse a voluntad. Luego, investigaciones refieren que las inversiones en educación, formación y sanidad reportan grandes beneficios a la economía de un país (Compton, 2010).

Desde esa fecha, existen aportes importantes en el desarrollo del capital humano en trabajos como el de Schultz (1961) y Becker (1964). Los

autores manifiestan que el capital humano se relaciona con la productividad y es definido como la suma de las inversiones en educación, formación en el trabajo y salud que tienen como consecuencia un aumento en la productividad de los trabajadores. Un nuevo concepto define al capital humano como la suma de habilidades innatas y del conocimiento que los individuos adquieren y desarrollan a lo largo de su vida (Giménez, 2005).

### **1.3. El conocimiento como ventaja comparativa y competitiva entre los países.**

En la nueva sociedad de la información y el conocimiento, y en una economía global, un factor fundamental de competitividad es la capacidad de aprendizaje e innovación de los países, que les permita especializarse en áreas o sectores que tengan posibilidades de inserción internacional con base al conocimiento (ampliamente entendido) y su aplicación al sector terciario avanzado, a la industria de alta tecnología y/o a la agricultura comercial, dado que el conocimiento crea en las empresas una ventaja competitiva que las hace difícil de desplazar (Silva, 2005).

El conocimiento generado permite la innovación para el desarrollo de productos a través de mejoras en su tecnología. En un mercado competitivo, la innovación puede tener más efecto en la rentabilidad que la bajada del precio de venta del producto. A la innovación se la considera el motor de casi todos los auges económicos, como por ejemplo la revolución industrial del siglo XIX y la empresarial del siglo XX. (Compton, 2010).

Cuando la competitividad se basa en costos bajos que se traducen en precios bajos, bajo el supuesto que todos los países tienen acceso a la misma tecnología, centrando su explicación en las dotaciones factoriales se la identifica con el de ventaja comparativa (Salim y Carbajal, 2006). Se

refiere al menor costo de oportunidad en la fabricación de un bien, es decir, se basa en la diferencia de los costos del trabajo entre los países.

Bajo el enfoque fundamentado en las nuevas teorías del comercio internacional, la mano de obra calificada es determinante de la ventaja competitiva de un país y se evalúa a la competitividad con aspectos relacionados con la diferenciación del producto, donde la variable tecnológica desempeña un papel fundamental, y destacan las capacidades, la investigación y el desarrollo, las industrias de alta tecnología, etc.

Para ello, un país que quiere entrar de lleno en la sociedad del conocimiento debe poseer talento humano especializado y una plataforma científica sólida que le permita entender el mundo, para esto, necesita de una eficiente y alta inversión en ciencia y tecnología y así lograr tasas de crecimiento en la productividad (Aguilera, 2012).

Un importante paso en Ecuador es la transformación de la matriz productiva, que significa el paso de un patrón de especialización primario exportador y extractivista a uno que privilegie la producción diversificada, ecoeficiente y con mayor valor agregado, así como los servicios basados en la economía del conocimiento y la biodiversidad, lo cual permitirá generar riqueza basados no solamente en la explotación de nuestros recursos naturales, sino en la utilización de las capacidades y los conocimientos de la población (Senplades, 2012).

#### **1.4. Políticas y metas planteadas para el fortalecimiento la educación superior en el Ecuador.**

Desde el año 2007, Ecuador ha llevado a cabo una serie de reformas a fin de construir un sistema educativo que permita garantizar la igualdad de oportunidades entre sus habitantes. Las primeras líneas de acción han sido enfocadas en el acceso y otras en mejorar la calidad del sistema

educativo. La educación superior no ha sido ajena en este grupo de políticas impulsadas por el Estado, y los distintos organismos<sup>6</sup> en los ámbitos de su competencia han iniciado o ejecutado las acciones correspondientes.

### **Ordenamiento Jurídico**

- La nueva normativa del sistema de educación superior expresa la intención de promover la formación del talento humano avanzado y el desarrollo de la investigación, innovación y transferencia tecnológica a través de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su Reglamento General. Otros reglamentos complementarios para la implementación y aplicación de la LOES son: Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior; Sistema Nacional de Nivelación y Admisión; Reconocimiento, Homologación y Revalidación de Títulos Expedidos en el Exterior; Selección y Adjudicación de Programas y/o Proyectos de Investigación Científica y Desarrollo financiados o cofinanciados por la SENESCYT;
- Un segundo grupo de reglamentos orientados a los procesos de planificación, regulación y coordinación interna del Sistema de Educación Superior del Ecuador: Creación, Intervención y Suspensión de Universidades y Escuelas Politécnicas; Régimen Académico Codificado; Para Garantizar el cumplimiento de la gratuidad de la Educación Superior Pública; Presentación y Aprobación de Proyectos de Carreras de Grado y Postgrado de las Universidades y Escuelas Politécnicas; Plan de Contingencia;
- Reglamentos que pretenden el aseguramiento de la calidad de la educación superior, a través de los procesos de evaluación, acreditación y categorización en las Instituciones de Educación Superior tales como: Evaluación externa de las Instituciones de Educación Superior (IES); Evaluación de las IES en categoría D;

---

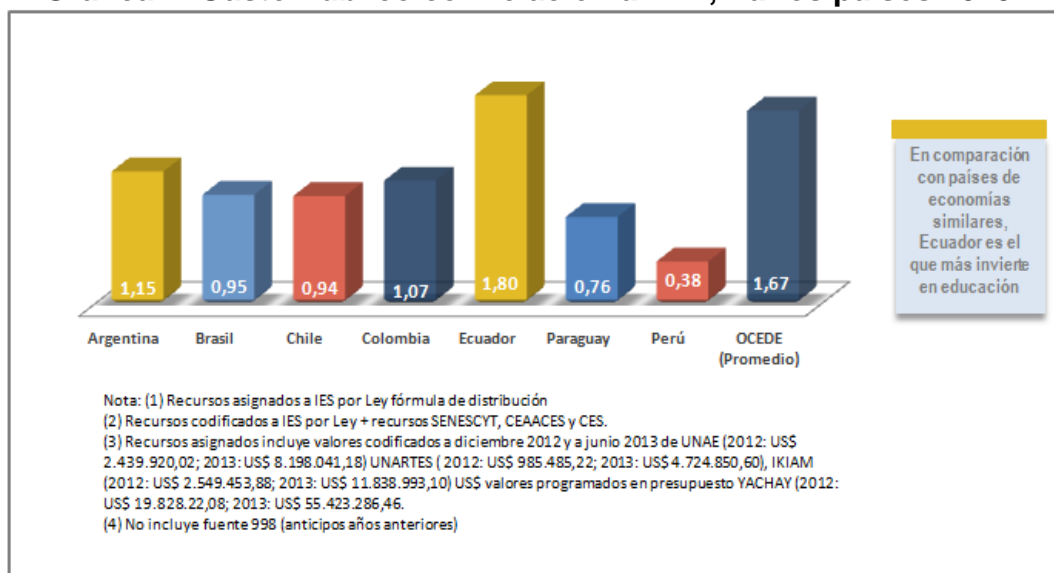
<sup>6</sup> Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

Suspensión de IES en categoría D; Proceso de depuración de las sedes, extensiones, programas, paralelos, centros de apoyo, y otras modalidades de similares características de las Instituciones de Educación Superior.

### Inversión Pública

- Un fuerte gasto público que busca avanzar hacia una economía social del conocimiento. Según la Unesco (2010), en comparación con países de economías similares, Ecuador es el que más invierte en educación superior, el cual llegó al 1,8% del Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2013 considerando: Los recursos asignados a las IES por Ley y una nueva fórmula de distribución; Recursos asignados a los organismos respectivos (SENESCYT, CES y CEAACES) y recursos asignados a la construcción e inversión de nuevas instituciones de educación superior Universidad Nacional de Educación UNAE, Universidad de las Artes UNIARTES, Universidad Regional Amazónica IKIAM y la Ciudad del Conocimiento YACHAY (SENESCYT: 2013).

**Gráfica 2. Gasto Público con relación al PIB, Varios países 2013.**



Fuente: Ministerio de Finanzas, presupuestos, monto codificado Senescyt, asignación IES por FOPEDEUPO, 2013 BCE, PIB, www.bce.fin.ec, Total public expenditure on education as a % of GDP, 2013. Elaborado por: Ing. Priscilla Vargas



## Políticas implementadas<sup>7</sup>

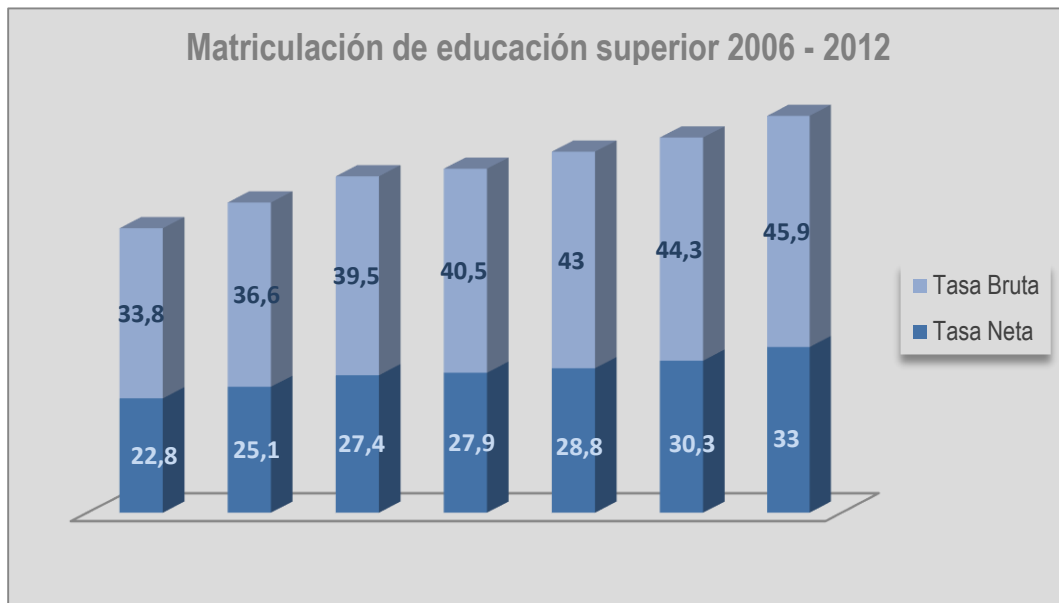
- Aprobación de una nueva fórmula de distribución de recursos para las universidades que premia la excelencia, a través de criterios que miden la calidad, investigación, eficiencia académica y administrativa, en la cual conforme a la categorización de la IES reciben asignaciones promedio por alumno de US\$ 3.461 en categoría A y US\$ 1.627 en categoría D.
- Política de gratuidad en la educación superior a fin de aumentar el acceso y permanencia en los estudios superiores. La tasa neta de asistencia de la población entre 18 y 24 años a una IES en el 2012 aumentó diez puntos porcentuales respecto al 2006 y la tasa bruta aumento doce puntos en el mismo período. Un dato importante es la participación y acceso a la educación superior en la población de menos recursos, debido a que para el primer y segundo quintil la tasa bruta de matrícula pasó del 11,31% al 24,49% durante los años 2006 al 2012. Asimismo, se ha aumentado considerablemente la inclusión a la educación superior de la población históricamente excluida, debido a que la tasa neta de matrícula para la población indígena pasó de 6,6% al 11,5% durante los años 2006 al 2012 y de 9,4% al 16,2% para los afroecuatorianos en el mismo periodo.
- Incremento del mínimo salarial de los docentes de las instituciones de educación superior, estableciéndose incrementos que van desde el 231% hasta un 348%, tomando como referencias sueldos antes de la ejecución del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, con lo cual se valoriza el trabajo de los docentes en las IES.
- Política de Fomento del Talento Humano en Educación Superior mediante la entrega de becas integrales ejecutadas en diversos programas. Considerando sólo las becas de cuarto nivel en el extranjero, la cifra acumulada para el periodo 2007-2013 es de casi

---

<sup>7</sup> SENESCYT – Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. 2013. “35 Logros de la Revolución Ciudadana en Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación”. Quito - Ecuador.

7.000 becas integrales con un monto de inversión cercano a los 578 millones de dólares. Existen otros programas de becas como Enseña Inglés el cual desde su ejecución (año 2012) hasta septiembre del 2013 mantiene 825 becarios.

**Gráfica 3. Tasa bruta y neta de matrícula en educación superior.**



Fuente: INEC – ENEMDUR 2006 – 2012. SNIESE – SNNA, 2012. Elaboración SENESCYT - SNIESE  
Elaborado por: Ing. Priscilla Vargas

- Programa Prometeo cuyo objetivo es traer excelentes científicos a nivel mundial al país e insertarlos entre otros organismos en instituciones de educación superior. Alrededor de 507 expertos de alto nivel internacional, provenientes de 42 países, fueron aprobados para trabajar en diversas áreas estratégicas del país trabajando en 295 proyectos ejecutados y la implementación de 212 proyectos en distintas áreas<sup>8</sup>.

En la Tabla 2 se puede observar algunas metas para la educación superior establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2013 - 2017, a través del objetivo cuatro “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”, el cual pretende centrar los esfuerzos

<sup>8</sup> Ciencias de la Producción e Innovación, Ciencias de la Vida, Ciencias de los Recursos Naturales, Ciencias Básicas, Ciencias de la Educación, Arte y Cultura y Ciencias Sociales.

para garantizar a todos el derecho a la educación, bajo condiciones de calidad y equidad, teniendo como centro al ser humano y el territorio. Asimismo, fortalecer el rol del conocimiento, promoviendo la investigación científica y tecnológica responsable con la sociedad y con la naturaleza.

**Tabla 2. Metas del PNBV en educación superior.**

<b>Id Meta</b>	<b>Descripción</b>
<b>4.5</b>	Aumentar la matrícula en educación superior al 50%.
<b>4.6</b>	Aumentar la matrícula en institutos técnicos y tecnológicos al 25%.
<b>4.7</b>	Alcanzar el 80% de titulación en educación superior.
<b>4.8</b>	Alcanzar el 85% de profesores universitarios con títulos de cuarto nivel.

Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017, SENESCYT, Quito - Ecuador  
Elaborado por: Ing., Priscilla Vargas

## **CAPÍTULO 2: LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL Y SU MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.**

La misión de la Universidad de Guayaquil establece que es un centro del saber que genera, difunde y aplica el conocimiento, habilidades y destrezas, con valores morales éticos y cívicos, a través de la docencia, investigación y vinculación con la colectividad, promoviendo el progreso, crecimiento y desarrollo sustentable sostenible del país, para mejorar la calidad de vida de la sociedad. Adicionalmente dentro de su visión establece que hasta el año 2015, la UG será un centro de formación superior con liderazgo y proyección nacional e internacional, integrada al desarrollo académico, tecnológico, científico, cultural, social, ambiental y productivo; comprometido con la innovación, el emprendimiento y el cultivo de los valores morales, éticos y cívicos.

Sin embargo, el cumplimiento de esta misión y visión se vio cuestionada en el año 2013 ante un sinnúmero de problemas de carácter administrativo, académicos y financiero, que impactaron en forma negativa a la calidad de la educación en la Universidad, motivo por el cual el Consejo de Educación Superior se vio en la imperiosa necesidad de intervenir la institución de educación superior a través de una Comisión de Investigación.

Mediante el Plan de Excelencia presentado por la Comisión se planea fortalecer a la institución mediante el desarrollo en el campo académico y administrativo, lo cual influye directamente en la implantación de un modelo de gestión que permita la ejecución de los procesos estratégicos, de negocio y de apoyo que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales relacionadas con la eficiencia académica, la investigación, la organización e infraestructura institucional.

El cumplimiento del Plan de Excelencia a través de la adaptación e implementación del Modelo de Gestión permitirá mejorar los procesos de la institución y brindar un excelente producto-servicio a los estudiantes.

Actualmente la Universidad de Guayaquil no posee procesos actualizados lo que deriva en poca eficiencia y efectividad en el uso de los recursos y en los servicios que brinda tanto a los clientes internos como externos, por lo que la necesidad de implementar un modelo de gestión desconcentrado y basado en procesos es esencial para un sistema de gestión eficaz y óptima en todas las áreas de la Institución.

## **2.1. Reseña histórica de la Universidad de Guayaquil<sup>9</sup>**

La Universidad de Guayaquil tiene una historia rica dentro de sus 148 años de creación, donde diversos personajes del quehacer público se han formado dentro de sus instalaciones.

Su historia comienza el 15 de octubre de 1867, donde el señor Pedro Carbo en calidad de Presidente del Congreso Nacional, en conjunto con la Cámara de Diputados, decretan la fundación de la Junta Universitaria del Guayas, siendo el 1 de diciembre del mismo año, la fecha en la cual se instala por primera vez, encontrándose facultada para otorgar grados y títulos. Por lo que el 1 de diciembre es considerado como el aniversario de fundación de la Universidad de Guayaquil.

En el edificio del Colegio Nacional San Vicente empieza a funcionar la Universidad, siendo en el año 1868 la Facultad de Jurisprudencia la primera en instalarse. Luego de un periodo de inestabilidad política, en el año 1877 la Ley Orgánica de Instrucción Pública vigente desde febrero de ese año, crea nuevamente la Junta Universitaria contando con la “Facultad de Jurisprudencia” y la “Facultad de Medicina y Farmacia”. La creación de la Universidad de Guayaquil fue decretada como tal en 1883

---

<sup>9</sup> <http://www.ug.edu.ec/SitePages/historia.aspx>

por Pedro Carbo, Jefe Supremo del Guayas, sin embargo esta resolución no fue ratificada por la Asamblea Constituyente de 1884.

Con la victoria de la Revolución Liberal del 5 de junio de 1895 y la asunción al poder de Eloy Alfaro, se dictó el 29 de mayo de 1897 la Ley Orgánica de Instrucción Pública que creó la Universidad de Guayaquil, siendo su primer Rector el Dr. Alejo Lascano Bahamonde. En la misma, se disponía que al Rector de la Universidad lo nombrara el Congreso Nacional y al Vicerrector la Junta de Doctores, equivalente a lo que luego se llamó Asamblea Nacional. En esta nueva etapa se introduce como autoridad colegiada a la Junta Administrativa Universitaria, antecedente del Consejo Universitario actual y, en las Facultades, se crean los cargos de Subdecano, Fiscal, y Delegado de la Facultad a la Junta Administrativa.

En noviembre de 1897, se aprobó el primer Reglamento Interno y a partir del 7 de septiembre de 1911 se constituyó el patrimonio propio de la Universidad. En 1925, se dispuso que el Rector y Vicerrector debieran ser nombrados por Asamblea Universitaria, conformada por profesores, delegados estudiantes y empleados- trabajadores; desde esa fecha se institucionalizó la elección democrática al interior de las unidades académicas.

Entre sus Unidades Académicas se puede señalar la creación de la escuela de Ciencias Económicas adjunta a la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, el 16 de febrero de 1938 mediante el Art. 11 del Título II de la Ley de Educación contenida en el Decreto Supremo No. 10.

El 15 de agosto de 1945 se crea el Instituto de Investigaciones Económicas, el cual ha sido sede de eventos académicos internacionales y fue la primera institución en procesar el índice de precio al consumidor y la canasta básica familiar. Desde la década del 90 hasta la actualidad, las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas han tomado un rol

protagónico y deciden darle un giro a la institución definiendo políticas y objetivos que permitan formar economistas con sólida formación profesional y humanista, promover la investigación de la realidad económica y social del país y fomentar proyectos interdisciplinarios de extensión y difusión comunitaria<sup>10</sup>.

## **2.2. Estructura organizacional previa a la intervención y posterior a la intervención.**

Para analizar la estructura de la Universidad de Guayaquil es necesario describir el antes y después del proceso de intervención, debido a que con ello se pretende y se realizaron diversos ajustes tanto en la parte de su estructura, en la gestión académica y administrativa.

Antes del proceso de la intervención, la estructura organizacional de la Universidad de Guayaquil se regía<sup>11</sup> a lo aprobado en su estatuto orgánico por el H. Consejo Universitario, en sesiones de agosto 15 del 2007 y enero 9 del 2008; y, aprobadas por el Consejo Nacional de Educación Superior, en sesión realizada el 28 de agosto del 2008.

En esa estructura se puede observar un Órgano Colegiado Superior para el ejercicio del cogobierno y varias comisiones de apoyo. Estaba conformado por el Rector, Vicerrectores, Decanos, Subdecanos, un representante estudiantil por cada Facultad y representantes de los trabajadores.

El Rector es la primera autoridad ejecutiva y representante legal de la institución. Cuenta con tres Vicerrectorados - Académico, Administrativo y General – los cuales también son autoridades y poseen bajo su dirección departamentos y áreas administrativas agrupadas en la Administración Central de la Universidad que brinda apoyo a las Unidades Académicas.

---

<sup>10</sup> [http://www.fce.ug.edu.ec/?page\\_id=33](http://www.fce.ug.edu.ec/?page_id=33)

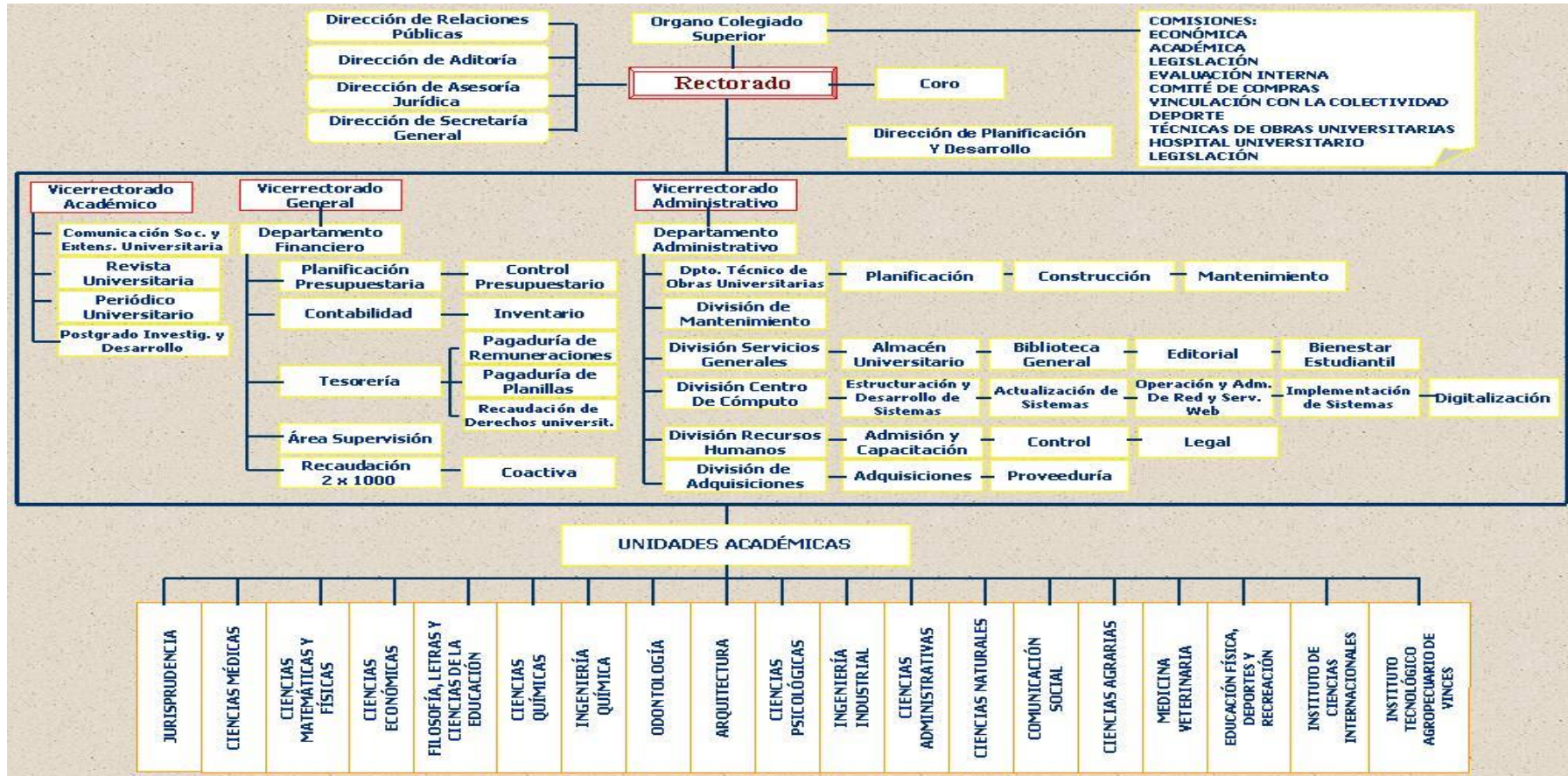
<sup>11</sup> Hasta el mes de julio del 2015, aún rige el estatuto descrito, debido a que no se ha aprobado el nuevo estatuto conforme a lo que señala la LOES.

Para cumplir con su gestión académica, existen 18 facultades que cubren las distintas áreas del conocimiento. Estaban dirigidas por un Consejo Directivo, Decano y un Subdecano, quienes tenían la responsabilidad de dirigir la marcha académica y administrativa de la Facultad.

En la gráfica N°4 se puede observar la estructura orgánica de la Universidad de Guayaquil, hasta antes de la aprobación de la Ley Orgánica de Educación Superior.



Gráfica 4. Estructura Orgánica de la Universidad de Guayaquil



Fuente: www.ug.edu.ec  
 Elaborado por: Ing. Priscilla Vargas

A raíz del proceso de intervención en la Universidad de Guayaquil, y conforme lo establece la Ley Orgánica de Educación Superior, aprobada en 2010, dispuso las reformas de los estatutos y estructura organizacional de la institución educativa.

La Comisión interventora ha realizado cambios en la estructura, algunos implementados y otros todavía siguen en proyectos o análisis de los organismos pertinentes, pero sin la emisión de un documento oficial donde se observe la nueva estructura organizacional en su conjunto.

El cambio instaurado en la estructura fue la conformación del Órgano Colegiado Superior para el ejercicio del cogobierno. Ahora, y según lo dispuesto a la LOES, está conformado por el Rector, Vicerrectores, Decanos, y los representantes de los docentes y estudiantes (uno por cada Facultad) y un delegado del personal administrativo.

En la estructura académica, el proyecto del Modelo de Gestión Educativa de la Universidad de Guayaquil establece la organización por dominios académicos para organizar la gestión formativa e investigativa, tales como: a) Los procesos de organización de carreras y posgrados; b) Los cambios en la organización académica para la articulación de los campos de investigación, las carreras y programas de posgrado y los programas de gestión social del conocimiento; c) Los procesos de organización del conocimiento y la investigación y d) Los procesos de gestión social del conocimiento (CES, 2014).

Sobre la gestión administrativa financiera, el Plan de Excelencia manifiesta que se debe contar con modelo de planificación y gestión universitaria orientada por resultados, que su aplicación permita de manera eficiente y homogénea asegurar la calidad académica y de servicios.

**Gráfica 5. Reorganización académica en la Universidad de Guayaquil**

<b>Reorganización académica</b>	
<p><b>Ciencias de la Informática</b></p> <p>Ingeniería en Computación Licenciatura en Redes de la Información Ingeniería en Telemática Ingeniería en Sistemas de Información</p>	<p> Por crearse</p>
<p><b>Ciencias de la Vida</b></p> <p>Licenciatura en Biología Licenciatura en Gestión Ambiental Ingeniería en Geología Ingeniería Agrícola Medicina Veterinaria Ingeniería Agropecuaria</p>	
<p><b>Ingeniería en Biotecnología</b> <b>Ingeniería en Genómica Alimentaria</b> <b>Ingeniería en Acuicultura</b></p>	<p>Ingeniería en Química Ingeniería Industrial Ingeniería Civil <b>Ingeniería en Mecatrónica</b> <b>Ingeniería en Materiales</b> <b>Ingeniería en Metalurgia</b> <b>Ingeniería en Logística Transporte</b> <b>Ingeniería en Polímeros</b> <b>Ingeniería Hidráulica</b> <b>Ingeniería en Eñlectromecánica</b> <b>Ingeniería en Electrónica y Automatización</b> <b>Licenciatura en Matemáticas</b> <b>Licenciatura en Física</b></p>
<p><b>Ciencias Sociales y Políticas</b></p> <p>Licenciatura en Comunicación Licenciatura en Publicidad Licenciatura en Gestión Hotelera Licenciatura en Turismo Licenciatura en Gastronomía Licenciatura en Psicología Licenciatura en Bibliotecología Documentación y Archivología Licenciatura en Ciencias Políticas Licenciatura en Sociología</p>	<p><b>Arquitectura, Diseño y Urbanismo</b></p> <p>Licenciatura en Diseño de Interiores Arquitectura y Urbanismo Licenciatura en Diseño Gráfico</p>
<p><b>Jurisprudencia</b></p> <p>Derecho</p>	<p><b>Ciencias de la Salud</b></p> <p>Licenciatura en Enfermería Médico/a General Licenciatura en Obstetricia Licenciatura en Fisioterapia Imagenología y Diagnóstico Licenciatura en Nutrición y Dietética Licenciatura en Bioquímica y Farmacia Odontologo/a</p>
<p><b>Ciencias de la Educación</b></p> <p>Licenciatura en Ciencias de la Educación: Educación Inicial, Básica, Pedagogía de las Ciencias, Lenguaje y Literatura, Idiomas extranjeros. Ofimática, Arte y Educación Física</p> <p>Licenciatura en Educación Intercultural Bilingüe Ciencias de la Actividad Física</p>	<p><b>Ciencias Económicas y Administrativas</b></p> <p>Licenciatura en Contabilidad y Auditoría Licenciatura en Comercio Licenciatura en Administración de Empresas Licenciatura en Mercadotecnia Licenciatura en Tributación y Finanzas Economía</p>
<p><b>Ciencias e Ingenierías de la Producción y la Construcción</b></p> <p>Licenciatura en Ciencias Químicas</p>	

Fuente: Consejo de Educación Superior (CES, 2014)  
Elaborado por: Ing. Priscilla Vargas

Sin embargo, hasta la presente fecha, luego de casi dos años de gestión, existen temas generales y la Universidad de Guayaquil sigue sin estatutos actualizados y aprobados, un plan estratégico que finaliza el 2015 y sin realizar gestiones para un nuevo proceso, inexistente un orgánico funcional, sin mapa de procesos, no presenta un manual de funciones, inventario actualizado de procesos administrativos financieros, entre otros documentos de vital importancia para la gestión de la institución<sup>12</sup>.

### **2.3. Situación actual de la Universidad de Guayaquil**

En octubre de 2013 el Consejo de Educación Superior (CES), después de recibir varias denuncias de estudiantes, profesores y autoridades de la Universidad de Guayaquil (UG), y a través de una Comisión de Investigación para el efecto, intervino la institución de educación superior debido a la existencia de irregularidades administrativas, académicas, financieras, así como por violaciones a los principios de gratuidad y de Cogobierno<sup>13</sup>.

Antes del proceso de intervención a la Universidad, eran muchos los casos que aquejaban el normal funcionamiento de la institución educativa, los cuales eran señalados por las mismas autoridades y varios funcionarios de la propia institución a los medios de comunicación escrita y televisiva. Denuncias relacionadas a una mala gestión institucional, pugnas de poder entre autoridades, asesor sin nexo laboral ejecutando decisiones administrativas financieras, aumentos de sueldo excesivos en el hospital universitario, inseguridad en los predios universitarios, personal impago hasta por cuatro o seis meses, cobros indebidos a los estudiantes, entre otros; eran los temas presentados a la comunidad y organismos de control a fin de que tomen acciones que permitan controlar y erradicar dichas anomalías.

---

<sup>12</sup> Revisión realizada hasta el 15 de julio del 2015.

<sup>13</sup> CES – Consejo de Educación Superior. 2013. “Plan de Excelencia Universitaria. COMISIÓN DE INTERVENCIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”. Ecuador.

Todo lo anterior, incidió de forma negativa para la categorización de la Universidad en categoría D, último puesto del ranking dentro de las universidades del país.

Luego de la investigaciones realizadas, el CES (2013) concluye que “La Universidad de Guayaquil está atravesando por una crisis de carácter sistémica expresada en el estancamiento, disrupción y dilución de las políticas institucionales que garantizan la gobernanza e integración de las funciones académicas, administrativas y financieras, con su consecuente impacto en los procesos de generación y gestión social del conocimiento, de fortalecimiento profesional y académico del talento humano y de preservación y producción de cultura, que en la actualidad están en franca violación de los principios constitucionales de la educación superior”

Los problemas citados tuvieron su impacto en la calidad de la institución. Dentro de las diversas observaciones realizadas por el CES se expresa que la calidad de la UG se ha visto deteriorada, donde algunas extensiones no cumplían con los parámetros mínimos de calidad determinados en la evaluación, y finalmente con ello una penosa categorización D a nivel institucional. Para el CES (2013) “la calidad de la UG ha sido severamente cuestionada por los informes preliminares del CEAACES, organismo que ha calificado mayoritariamente de insuficientes a los indicadores de los 4 criterios en los que se basa el modelo de evaluación y acreditación universitaria”.

Actualmente la UG está intervenida por una Comisión del CES por el tiempo de dos años, hasta octubre del 2015. Existen nuevas autoridades designadas por el H. Consejo Universitario, la cuales trabajarán en forma conjunta con la comisión interventora, y tienen la misión de dirigir a la universidad a la excelencia académica y a elaboración y aprobación de los estatutos universitarios.

La Comisión de Intervención presentó un Plan de Excelencia como instrumento de planificación y gestión universitaria. El Plan de Excelencia es un sistema de acciones de intervención y fortalecimiento académico y administrativo, tendiente a solucionar los problemas que impiden el desarrollo y funcionamiento de la Institución, mantener la continuidad de los procesos, asegurar y preservar la calidad de la gestión universitaria y precautelar el patrimonio institucional (CES, 2013).

Los objetivos definidos en el Plan de Excelencia se basan en lograr el fortalecimiento institucional que permita una formación profesional de alta calidad, con visión humanista, solidaria y responsable, promoviendo la investigación inter y trans disciplinar, cuyos dominios respondan a las necesidades de la sociedad, a las políticas públicas del Estado, al cambio de la matriz productiva y de manera fundamental a la consecución de los grandes objetivos del Buen Vivir.

El Plan de Excelencia de la Universidad de Guayaquil sirve de instrumento técnico para la consecución de los principales objetivos en la implementación de un modelo de Universidad que esté articulado directamente a las principales necesidades de la sociedad, en base a principios fundamentales como la gratuidad, la excelencia y la transparencia.

Es importante destacar que en el Plan de Excelencia presentado por la Comisión Interventora se demuestra la necesidad de implementar un modelo de gestión desconcentrado y de procesos que permita la ejecución de los procesos estratégicos, de negocio y de apoyo que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales relacionadas con la eficiencia académica, la investigación, la organización e infraestructura institucional.

Se han logrado avances importantes en la parte académica e investigación<sup>14</sup>. El aumento de 108 a más de 1000 profesores con dedicación a tiempo completo; aumento en las remuneraciones de los profesores titulares de la Universidad de Guayaquil entre un 65 y un 80%; Apertura de concursos de merecimientos y oposición para profesores auxiliares titulares; incorporación de prometeos, entre otros se destacan en el informe.

Con la coyuntura actual, la Universidad intervenida, además del plan de excelencia, rigen los elementos del direccionamiento estratégico<sup>15</sup> de la Universidad de Guayaquil expresados en el PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2008 – 2015, incluyendo la visión, misión y objetivos estratégicos.

La visión de la Universidad de Guayaquil contempla que “Hasta el 2015, la UG será un centro de formación superior con liderazgo y proyección nacional e internacional, integrada al desarrollo académico, tecnológico, científico, cultural, social, ambiental y productivo; comprometida con la innovación, el emprendimiento y el cultivo de los valores morales, éticos y cívicos”.

Su misión señala que “Es un centro del saber que genera, difunde y aplica el conocimiento, habilidades y destrezas, con valores morales éticos y cívicos, a través de la docencia, investigación y vinculación con la colectividad, promoviendo el progreso, crecimiento y desarrollo sustentable sostenible del país, para mejorar la calidad de vida de la sociedad”.

Dentro de los Objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional se establecen cuatro funciones fundamentales sobre la cual se han desarrollado acciones estratégicas que nos van a permitir mejorar los

---

<sup>14</sup> [https://www.ces.gob.ec/images/doc/PPT\\_Avances\\_Intervencion\\_05\\_2014.pdf](https://www.ces.gob.ec/images/doc/PPT_Avances_Intervencion_05_2014.pdf)

<sup>15</sup> Finaliza el año 2015 y no existe evidencia de un proceso de participación para un nuevo periodo de planificación.

procesos administrativos y brindar un excelente producto-servicio, acorde a las necesidades reales y prioritarias de la comunidad, región y país.

**Tabla 3. Objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional**

<b>Académico y Docencia</b>	Mejorar el nivel académico y formación profesional de los estudiantes y docentes con criterio pro-activo e innovador, impartiendo conocimientos técnicos, científicos y humanísticos, a fin de contribuir al desarrollo integral, empresarial, económico, social, cultura y tecnológico a nivel local y regional
<b>Investigación</b>	Fortalecer y direccionar la investigación a solucionar los problemas de la sociedad, buscando un desarrollo sostenido y sustentable, con énfasis en aquellos sectores y áreas que no han sido aprovechados y explotados eficientemente, como el caso agroindustria, biotecnología petroquímica, medicina alternativa y preventiva, minería, energía biocombustible, medio ambiente, entre otros.
<b>Vinculación</b>	Impulsar e implementar programas, proyectos y actividades que permita mejorar la calidad de vida de las personas y la comunidad, desde el punto de integración familiar, social, cultural, económica, ambiental y recreacional.
<b>Gestión</b>	Fortalecer los procesos de Gestión Administrativa y sentido de pertenencia del personal de la Universidad.
	Mejorar la infraestructura física y tecnológica de la Unidades Académicas y Administración Central
	Incrementar los productos y servicios que permitan generar recursos económicos que sirvan para mejorar los procesos académicos y administrativos de la Universidad
	Generar directrices fundamentadas en el plan estratégico de la Institución para la integración de las áreas de gestión, investigación y vinculación con la colectividad.
	Fortalecer la imagen institucional a través de proyectos de comunicación y vinculación con la colectividad.

**Fuente:** Plan Estratégico Universidad de Guayaquil

**Elaborado por:** Ing. Priscilla Vargas

#### **2.4. Esquematización del Modelo de Gestión que funciona actualmente en la Universidad de Guayaquil. Situación actual de los procesos.**

Un modelo de gestión describe la filosofía, los valores y la forma de hacer el trabajo para mejorar la productividad y competitividad orientadas al logro de los objetivos de la institución a través de la óptima aplicación de



los procesos que permitan una mejora permanente de los productos y servicios que se ofrecen (López, 2001).

En la parte administrativa financiera, la aplicación de un modelo de gestión permite un aumento de la eficacia, reducción de tiempo y costo en la ejecución de las actividades y tareas que se realizan a diario en la institución. Reducir el tiempo en la entrega de un producto o servicio, en la aprobación de compras, en la espera de trámites administrativos; Formalizar un trámite de pago de proveedores o de remuneraciones para que no existan desviaciones, devoluciones ni pérdidas de documentos fuentes; Reducir la cantidad de errores en la elaboración de un informe o trámite; y, evitar la duplicidad de funciones son considerados algunos beneficios de implementar un modelo de gestión institucional.

La Comisión Interventora, a través del Plan de Excelencia, establece la adaptación e implementación del Modelo de Gestión Sistémica Universitaria por procesos de mejora continua<sup>16</sup> en la Universidad de Guayaquil. Este modelo de gestión se estructura a partir de una nueva concepción de la calidad, enmarcada en la pertinencia de una educación superior que responda a las matrices de transformación de la sociedad del buen vivir basada en el conocimiento: productiva y de los servicios del buen vivir.

En la actualidad, la Universidad de Guayaquil posee un modelo de gestión financiera centralizado y la última revisión y publicación de los procesos administrativos financieros data del año 1986<sup>17</sup>. Hasta inicios del año 2015, el Vicerrectorado Administrativo estaba llevando a cabo un levantamiento de los procesos de la institución, y actualmente se encuentra paralizada, logrando el levantamiento de tareas de distintos procesos y un análisis de los tiempos de las diversas tareas ejecutadas.

---

<sup>16</sup> Elaborado por la Subsecretaría de Formación Académica y Profesional de la SENESCYT, conjuntamente con las universidades y escuelas politécnicas que participan del Proyecto de Universidades de Excelencia.

<sup>17</sup> Manual de Restructuración Administrativa Financiera de la Universidad de Guayaquil, 1986.

Los problemas del actual modelo de gestión de la Universidad de Guayaquil se derivan en la poca eficiencia y efectividad en el uso de los recursos financieros que no permite obtener y brindar una mejor infraestructura física y académica<sup>18</sup>. En el informe del CES (2013), se expresa que en la Universidad de Guayaquil “se constata una gestión atentatoria contra la transparencia y que se expresa en el ineficiente e insostenible aprovechamiento de los recursos, en las ineficaces y burocráticas prácticas administrativas que alejadas de procesos de planificación han generado sub-ejecuciones presupuestarias consuetudinarias que han paralizado los procesos estratégicos referidos a la producción del conocimiento y el fortalecimiento del talento humano y deteriorado la infraestructura física y académica de la institución, comprometiendo la calidad de sus funciones y procesos sustantivos”.

En agosto de 2013 el portal [americaeconomia.com](http://americaeconomia.com) presentaba información que hace notoria la falta de procesos administrativos-financieros, relacionados con la contratación de personal nuevo y mora patronal de la institución y con ello la imposibilidad para sus servidores de acceder a prestaciones de seguridad social. La noticia expresaba que el representante de los empleados administrativos indicaba que los orígenes de la mora se dan debido a que no se pagan oportunamente los contratos que elaboran las unidades académicas. “Recién en este mes de junio se están pagando valores correspondientes a enero (del personal contratado); al no pagar oportunamente no se hacen las aportaciones respectivas y se cae en mora<sup>19</sup>”. En el mismo informe, el Vicerrector General señalaba que la entidad está al día con los profesores y servidores con nombramiento, pero reconoce que la tramitología que hay en el manejo del personal bajo contrato en las facultades genera atrasos con las prestaciones del Seguro Social.

---

<sup>18</sup> En el año 2012 representó el de más baja ejecución presupuestaria al no ejecutar 28.797.215,79 dólares, lo cual representa un 18% del total del presupuesto codificado.

<sup>19</sup> <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/sociedad/los-problemas-financieros-que-enfrenta-la-universidad-de-guayaquil>

Aunado a lo anterior, en el ejercicio económico 2014 y con más de un año de la intervención en la Universidad, se registró una subejecución presupuestaria que bordea los US\$ 33 millones<sup>20</sup> que pone en evidencia un modelo de gestión centralizado que no dispone de un adecuado manejo y actualización de procesos administrativos, financieros, académicos, de investigación y de vinculación que son parte del trabajo diario y la responsabilidad social de la UG, más aún de la magnitud e impacto en la sociedad que ésta tiene, que debido a la falta de una metodología adecuada no permiten un buen desempeño de los procesos estratégicos, de negocio y de apoyo, que coadyuve a la institución a cumplir con su responsabilidad social.

Si se refiere a procesos administrativos y académicos, se puede visualizar una ineficaz gestión sustentadas en diversas declaraciones de autoridades y publicaciones en los principales diarios y noticieros sobre los problemas administrativos y financieros dentro de la Universidad de Guayaquil, antes y después del proceso de intervención.

El 29 de mayo de 2014 diario El Universo presentaba una noticia relacionada con la falta de coordinación entre las respectivas áreas para ejecutar la selección, contratación, asignación de horarios y pago del personal docente, dado que el rector encargado del centro superior, indicaba que una dificultad para el pago a los docentes era el no envió desde las facultades del distributivo de la carga horaria; y que sobre la falta de docentes en algunas carreras, se solucionaría en los próximos días<sup>21</sup>. Es decir, en el año 2014, y al haber iniciado un nuevo ciclo lectivo, los procesos relacionados al área académica no estaban funcionando (o no existen formalmente) con normalidad dentro de la institución.

Al parecer, los procesos en los ámbitos de gestión son diferentes entre las facultades y la administración central, por lo que a raíz de los problemas

---

<sup>20</sup> Fuente eSigef

<sup>21</sup> <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/05/29/nota/3026571/profesores-u-exigen-sus-sueldos>

presentados, se puede inferir que a diversas formas de contratación laboral no existen procesos formales similares que permitan la inclusión de nuevos servidores sin los inconvenientes que permitan un buen manejo de los recursos y del tiempo a fin de evitar problemas de índole administrativo y que perjudiquen a los servidores de la institución.

En la página web institucional no existe información, anterior al 2013, relacionada al mapa de procesos, detalles de procesos académicos, administrativos y financieros que permitan una buena ejecución de los trámites indicados en párrafos anteriores. Vale resaltar los esfuerzos realizados en la generación de documentos e instructivos publicados a partir del año 2104, pero que no suplen la necesidad de implementar un modelo de gestión desconcentrado y basado en procesos<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> <https://ugye-public.sharepoint.com/AmbienteAcademico/SitePages/Inicio.aspx>

### **CAPÍTULO 3: MODELO DE GESTIÓN DESCONCENTRADO Y DE PROCESOS EN LA UG: MÉTODO INTEGRAL DEL CAMBIO (MIC).**

Una de las técnicas existentes para instalar las distintas fases y prácticas de la gestión de procesos se denomina Modelo Integral del Cambio (MIC), el cual permite incorporar cualquier tipo de proyecto en la organización debido a que permite definir una forma de trabajo transversal e integra a todos los participantes que interactúan e impactan en la vida de la institución.

Con base al MIC, se puede realizar un diagnóstico de la gestión de procesos dentro de la organización y detectar sus factores de fracaso así como proponer oportunidades de mejora en cada categoría del MIC. Para realizar este diagnóstico es necesario conocer en qué nivel de madurez en cuanto a gestión de procesos se encuentra la Institución, mediante la determinación de prácticas agrupadas en niveles de menor a mayor complejidad, con lo que se puede reflejar de mejor forma la realidad de cada área.

A través del MIC se establecen los cinco lineamientos generales: La estrategia, las personas, los procesos, la estructura y la tecnología y lo importante es que se mantenga la armonía entre estos cinco elementos, adicionalmente incorpora las acciones que deben ejecutarse para incorporar los procesos dentro de la Institución, lo cual permitirá que los sistemas estén más organizados y en mejores condiciones para enfrentar la complejidad del medio.

Mediante este capítulo se busca además cuantificar los beneficios y costos que podrían representar para la institución la incorporación de la gestión de procesos dentro de todas sus áreas funcionales.

### **3.1. Factores de fracaso institucional sobre la base del Método integral del Cambio (MIC)**

Tomando como unidad de análisis el Estado, se puede mencionar que la crisis del centralismo fue ante todo una crisis de eficiencia, donde la complejidad de la administración estatal fue creciendo de manera exponencial y cada vez más opaca y menos accesible a cualquier forma de participación, ésta favoreció el clientelismo y la corrupción. Propició que las decisiones se tomaran en círculos cada vez más cerrados y en forma cada vez más excluyente. La descentralización y la desconcentración de la administración pública, como formas de modernización del Estado, demandan un categórico y creciente cambio en la gestión interna de las instituciones públicas, orientada a satisfacer con eficiencia y eficacia los servicios a la colectividad (Finot, 2012).

Dentro del sector público y sus organizaciones, la desconcentración es el traspaso de las competencias resolutorias desde los órganos superiores de la administración pública, a los órganos inferiores sometidos jerárquicamente (Arriagada, 2002). En la misma línea, Dromi (2000) manifiesta que la desconcentración es el mecanismo por el cual, la ley otorga, de forma regular y permanente, determinadas competencias a un órgano inferior que se encuentra en la misma entidad pública.

El proceso de desconcentración en las instituciones del Estado se establece en la norma expresa<sup>23</sup>, para que en el caso de la Universidad de Guayaquil significa entregarle atribuciones y competencias a otras instancias (Unidades Académicas), que estructuralmente, forma parte de la institución, con el objetivo de realizar algunas funciones de índole administrativas y financieras, minimizando (o eliminando) los problemas descritos en el capítulo dos.

El modelo de gestión financiera desconcentrado en el sector público se

---

<sup>23</sup> La Normativa Técnica de Presupuesto del Sector Público y las Resoluciones del H. Consejo Universitario son la base para la desconcentración de las Unidades Académicas y otras instancias de la Universidad de Guayaquil.

basa en las operaciones del presupuesto a través de la centralización contable y de la caja fiscal y la descentralización de la ejecución presupuestaria (Ministerio de Finanzas, 2007). Para llevar a cabo este modelo, se constituyen los siguientes niveles estructurales, con el siguiente nivel jerárquico:

La Unidad de Administración Financiera, es la máxima instancia institucional en materia financiera y presupuestaria; cumple y vela por la aplicación de leyes, normas y procedimientos que rigen la actividad financiera y presupuestaria de observancia general en la institución;

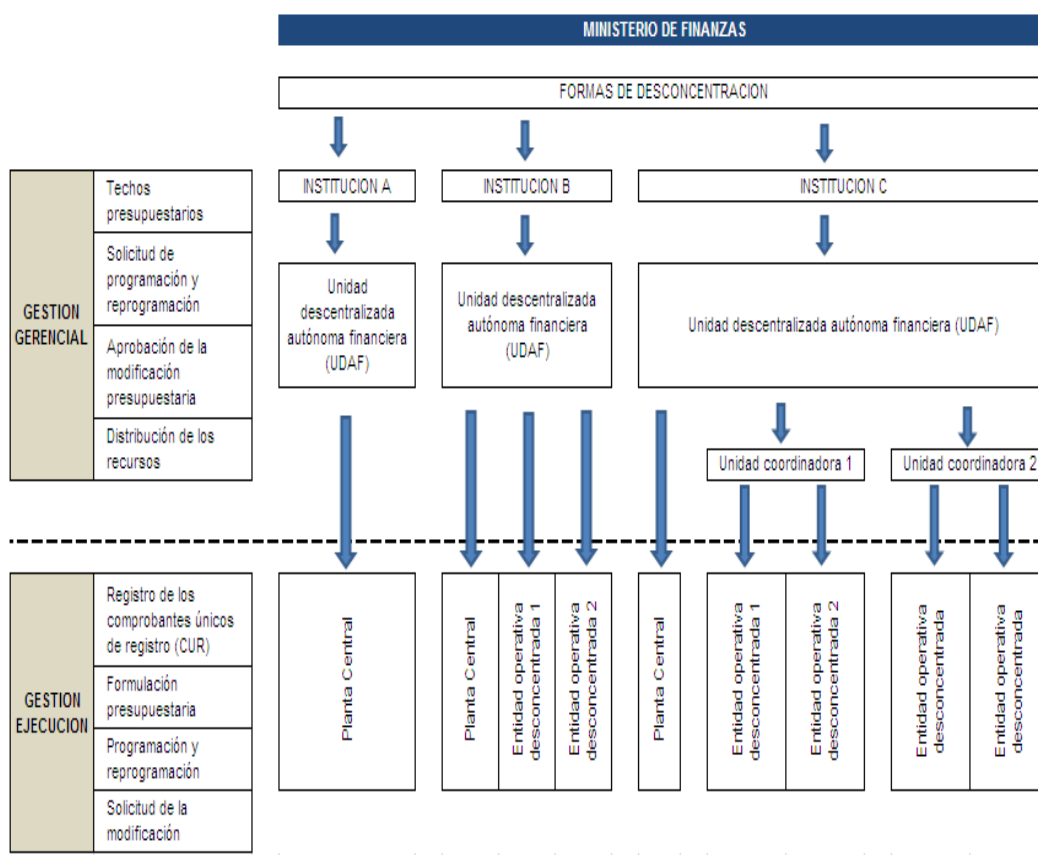
La Unidad Coordinadora, es una instancia dependiente de la UDAF con atribuciones relacionadas a la programación presupuestaria, programación financiera y ejecución presupuestaria.

La Entidad Operativa Desconcentrada, es la unidad responsable de las distintas fases del ciclo presupuestario que forma parte de una Institución; para tal efecto se regirá a las disposiciones y normas del ente rector canalizadas a través de la UDAF y de UC. Todos los registros en las distintas fases del presupuesto se efectúan en la EOD.

Es importante tener un buen sistema de control interno en las entidades públicas aplicando controles previos y concurrentes en sus operaciones, esto conducirá a tener un sistema más ágil, una planificación capaz de verificar que los controles se cumplan, brindando una mejor visión sobre su gestión por lo práctico que resulta al comprobar la eficiencia y la productividad al momento de establecerlos.

La Gráfica 6 muestra las diversas formas de desconcentración que pueden adoptar las instituciones públicas para ejecutar el presupuesto a través de la centralización contable y de la caja fiscal y la descentralización de la ejecución presupuestaria.

**Gráfica 6. Formas de desconcentración en Instituciones Públicas.**



Fuente: Ministerio de Finanzas, 2007, Quito-Ecuador  
 Elaboración: Ing. Priscilla Vargas

Como complemento a un modelo de gestión desconcentrado, la incorporación de la gestión de procesos como metodología transversal dentro de la organización es importante debido a que ayuda desde la forma de ofrecer un servicio, comprar productos o contratar a una persona. La gestión de procesos es un método que ayuda a la alta dirección a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La gestión de procesos debe ser vista como una totalidad, no un conjunto de fases, porque la interacción entre ellas es tan amplia que se produce el efecto sinérgico: el todo es superior a la suma de las partes y es ahí cuando la organización comienza a disfrutar de una productividad mayor (Bravo, 2013).



Dentro de los beneficios de incorporar la gestión de procesos en una organización se puede obtener lo siguiente:

- Ubicar al cliente como foco y sentido de lo que hacemos
- Hablar un lenguaje común
- Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos
- Aplicar fórmulas de costeo de los procesos
- Mejorar por el solo hecho de describir un proceso
- Lograr aseguramiento de la calidad
- Aplicar métodos de optimización de procesos
- Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio
- Rediseñar un proceso para obtener rendimientos muchos mayores
- Fortalecer la gestión del conocimiento
- Innovar a diferentes niveles de profundidad: procesos, actividad y tarea
- Apoyar al control a través de indicadores en tiempo real

Para Bravo (2013), existen conceptos usados en la gestión de procesos que conviene precisar, y que todas personas en la organización deben conocer en su totalidad.

**Proceso:** Competencia de la organización que le agrega valor al cliente a través del trabajo de personas en equipo, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas. Los procesos le dan vida a la organización.

**Proceso crítico:** Se define como vital para el funcionamiento del negocio durante un período, se lo puede considerar como clave por aspectos de competitividad o por alguna contingencia.

**Actividad:** Es una acción que realiza un rol en un período de tiempo específico. Este tiene entradas y salidas exactas que están formadas por una lista de tareas concretas. La actividad sólo tiene sentido al interior del proceso. Se escribe en modo verbal infinitivo

**Tareas:** En el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas, la clave principal es el tiempo y la relación con otras tareas y actividades, se escribe en modo verbal infinitivo

**Procedimiento:** Es la descripción detallada del proceso y debe ser reconocible desde el mapa del procesos

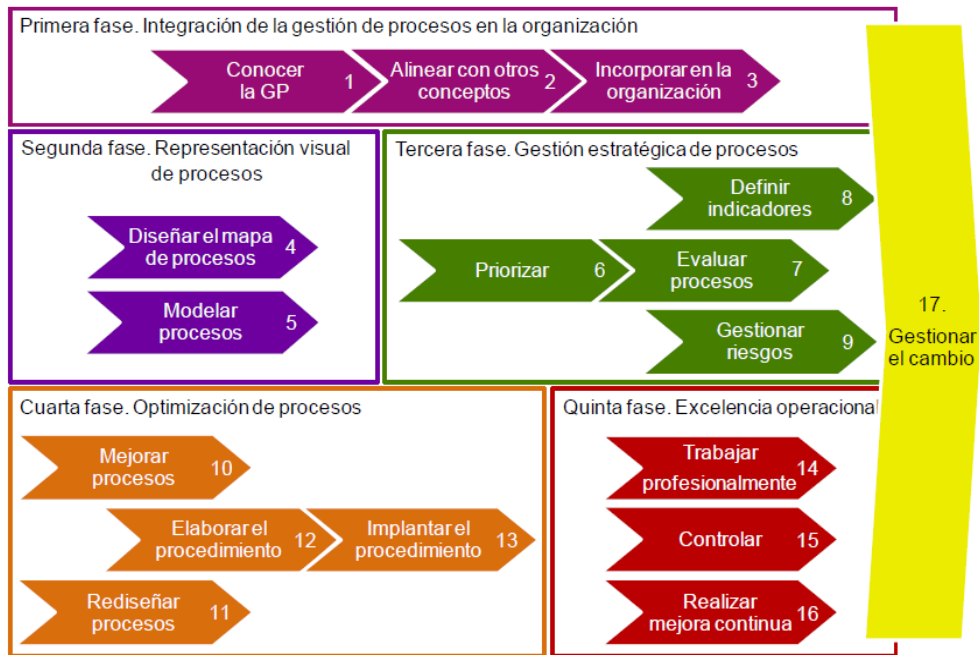
**Protocolo:** Es un acuerdo entre diferentes actores referido a una mejor comunicación como un protocolo que puede relacionarse con grupos de proveedores o los acuerdos de cómo se entregará cierta información, un documento destinado a lograr una finalidad específica. Es una secuencia de instrucciones que debe ser clara y fácil de entender.

**Norma:** Es la estandarización con el medio de más amplio alcance y mayor obligatoriedad que el protocolo, a veces son adhesiones voluntarias y otras obligadas. En ambos casos estas normas están para ser cumplidas.

Es necesario que toda organización disponga de un método concreto, conocido y aprobado para identificar, modelar, formalizar, diseñar, controlar y mejorar los procesos en la organización, como un medio para lograr la productividad que necesita la institución. La productividad incluye eficiencia para optimizar el uso de recursos (hacer más con menos) y eficacia para lograr objetivos hacia el exterior de la organización, es decir cumplir necesidades de los clientes para agregarles valor y satisfacer restricciones de los demás (Bravo, 2013).

La Gráfica 7 muestra las fases y prácticas de la gestión de procesos que buscan el gran objetivo de aumentar la productividad de las organizaciones, en eficiencia y en eficacia.

**Gráfica 7. Fases y prácticas de la gestión de procesos**



**Fuente:** Gestión de Procesos (Valorando la práctica): Bravo, 2013  
**Elaborado por:** Ing. Priscilla Vargas

La fase uno permite integrar la Gestión de Procesos (GP) en la organización, primero para conocerla, luego para relacionarla con otros importantes conceptos de gestión y finalmente para incorporarla en la organización.

El objetivo de la fase dos es el modelamiento visual de los procesos, donde tres modelos representan todo el hacer repetitivo de la organización: mapa de procesos, flujograma de información (FI) y lista de tareas.

La fase tres tiene como objetivo armonizar las prioridades de procesos con la estrategia de la organización, labor que también alcanza a la definición de indicadores y la gestión de riesgos.

En la fase cuatro se logran diseñar, realizar y formalizar el cambio necesario en los procesos, culminando en que efectivamente arraigue la nueva forma de hacer las cosas dentro de la institución.

El objetivo de la fase cinco es lograr la excelencia operacional y ha sucedido lo importante: el cambio en el proceso está bien instaurado. Lo que viene a continuación son las acciones a realizar durante la vida útil del nuevo diseño del proceso, reflejadas en sus prácticas.

Una de las técnicas existentes para instalar las distintas fases y prácticas de la gestión de procesos en una organización se denomina Modelo Integral del Cambio (MIC), la cual permite incorporar cualquier tipo de proyecto en la organización debido a que permite definir una forma de trabajo transversal e integra a todos los participantes que interactúan e impactan en la vida de la institución. El MIC consta de cinco elementos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología que deben desarrollarse en forma paralela y armónica, dado que es una totalidad, trasciende a las áreas y es transversal a toda la organización (Bravo 2013).

**Tabla 4. Elementos del Método Integral del Cambio**

Elemento del MIC	Descripción
<b>Estrategia</b>	Definiciones, compromisos, directrices y objetivos de la alta dirección.
<b>Personas</b>	Desarrollar competencias, capacitación, motivación e incentivos.
<b>Procesos</b>	Metodologías transversales, aprobadas y conocidas.
<b>Estructura</b>	Áreas adecuadas, funciones definidas y dueños de procesos empoderados.
<b>Tecnología</b>	Herramientas tecnológicas (software y hardware) acorde a necesidades de gestión y crecimiento institucional.

**Fuente:** Gestión de Procesos (Valorando la práctica): Bravo, 2013

**Elaborado por:** Ing. Priscilla Vargas

Con base al MIC, se puede realizar un diagnóstico de la gestión de procesos dentro de la organización y detectar sus factores de fracaso así como proponer oportunidades de mejora en cada categoría del MIC. A través de una encuesta<sup>24</sup> realizada a treinta servidores de la Universidad (autoridades, analistas de las áreas administrativas y financiera de la Administración Central y de las Unidades Académicas)<sup>25</sup> se pretende

<sup>24</sup> Encuesta no probabilística realizada a diversos actores que realizan actividades administrativas financieras. Ver anexo N° 1.

<sup>25</sup> Ver Anexo 2

señalar, utilizando el MIC, que hace falta a criterio de los entrevistados en el interior de la institución para lograr un modelo de gestión desconcentrado y por procesos en la Universidad de Guayaquil.

**Tabla 5. Factores de fracaso detectados a través del MIC**

Elemento del MIC	Observación	Posibles causas
<b>Estrategia</b>	La gestión de procesos no está en la estrategia.	Cuando la GP no está mencionada en la estrategia es difícil que se aborde con profundidad. El autoritarismo, la jerarquización, el exceso de división de trabajo y la escasa participación. No se hace un orden lógico de las cosas: (Se define la compra de un software sin haber estudiado bien el o los problemas y sus soluciones)
<b>Personas</b>	Desconocimiento de la gestión de procesos y sus beneficios	Se enfoca que el problema son las personas y no en los procesos. Personas desmotivadas y sin capacitación. Personas en zonas de confort haciendo labores rutinarias sin capacidad de gestión (Siempre lo hemos hecho así).
<b>Procesos</b>	La improvisación como sello del hacer	No existe una metodología concreta para la Gestión de Procesos. Manuales, procedimientos, instructivos inexistentes o desactualizados.
<b>Estructura</b>	Existe la estructura pero falta acciones concretas.	Estructura incorporada en el Departamento de Planificación Universitaria. Falta de empoderamiento de las funciones e innovación.
<b>Tecnología</b>	Uso de productos de software inadecuados	Automatización sin conocimiento claro de los problemas, sin modelamiento visual y procedimientos definidos. Aplicación incorrecta de un Business Process Management (BPM).

**Fuente:** Gestión de Procesos (Valorando la práctica): Bravo, 2013

**Elaborado por:** Ing. Priscilla Vargas

### 3.2. Nivel de Madurez institucional en gestión de procesos

Un mecanismo para caracterizar el nivel de madurez en la gestión de procesos dentro de una organización es utilizando la metodología con la cual se realizó la encuesta sobre la madurez de la gestión de procesos, realizada entre septiembre del 2011 y enero del 2012 en la República de Chile a diversas organizaciones del sector público y privado.

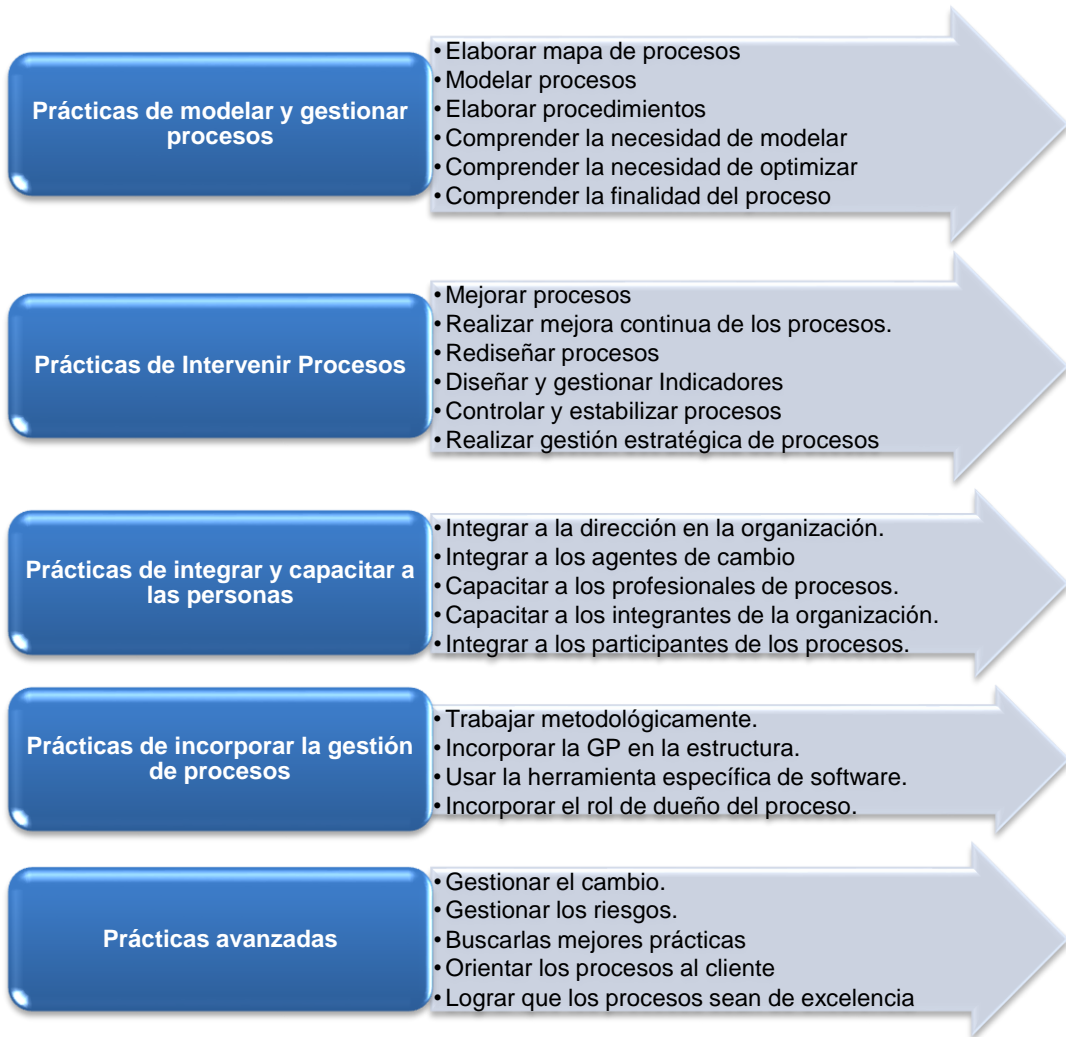
El nivel de madurez se registra consultando, a directivos y personal de una organización, sobre la comprensión y aplicación de prácticas y actividades relacionadas a la gestión de procesos. Con ello, se plantea reflejar de la mejor forma la realidad de una institución en la gestión de sus procesos. Las actividades se agruparon en niveles de menor a mayor complejidad (Bravo, 2012).

La Gráfica 8 muestra las distintas prácticas agrupadas que sirven para determinar el nivel de madurez de la organización en la incorporación, manejo, optimización y mejoramiento de los procesos (Bravo, 2012).

El primer grupo de prácticas incorporadas para modelar y gestionar procesos, muestra la totalidad del hacer concreto y repetitivo de la organización, el modelamiento visual mediante flujogramas de información y lista de tareas, la formalización y elaboración del detalle del proceso (incluye roles, indicadores, puntos de control, registros y riesgos), la sensibilización para ayudar a comprender la importancia de representar los procesos, se internaliza que el cambio es contante y que se requiere tener métodos para abordarlo y finalmente comprende que el proceso tiene una finalidad con un cliente o un usuario externo.

El segundo grupo de prácticas incorporadas para intervenir procesos, muestra la disponibilidad en la organización de métodos formales para el cambio menor cuando se requiere solucionar una brecha más pequeña, la participación en las iniciativas siguiendo métodos aceptados, el cambio de procesos mediante proyectos realizados con métodos formales, el diseño de indicadores que provengan desde la estrategia y que se refieran a procesos completos, que sean creíbles y bien gestionados, el monitoreo y la toma de medidas para corregir la desviación, y finalmente permite la visión global de la gestión de procesos alineada con la estrategia de la organización.

**Gráfica 8. Prácticas para determinar niveles de madurez en la gestión de procesos dentro de una organización**



**Fuente:** Gestión de Procesos en Chile 2012: Bravo, 2012  
**Elaborado por:** Ing. Priscilla Vargas

El tercer grupo de prácticas incorporadas para integrar y capacitar a las personas muestra que la dirección comprende la potencialidad de la gestión de procesos y toma las medidas para aplicarlas, se considera la selección y entrenamiento para ayudarles a cumplir su rol de facilitadores y líderes, se capacita a los profesionales para desempeñar bien su labor, se capacita a todos los integrantes de la organización para tener al menos entrenamiento básico de procesos, se integra a los participantes en cuanto a visión de procesos, participación y empoderamiento.

El cuarto grupo de prácticas incorporadas para integrar la gestión de procesos muestra el trabajo metodológico en la gestión de procesos y en todas las prácticas de la organización, la incorporación de la gestión de procesos en la estructura de la organización ya sea como cargo o área dependiendo del tamaño de la organización, el uso del software adecuado a la finalidad que se espera lograr y la incorporación del rol ejecutivo con dedicación exclusiva para diseñar y controlar el proceso.

El quinto grupo de prácticas es un nivel avanzado que muestra:

- Gestionar el cambio como un buen plan con ejecución de excelencia que incluya la anticipación, participación, sensibilización, prevención y todo lo necesario para facilitar el cambio
- Gestionar los riesgos identificando los riesgos y hacer gestión sobre ellos en el sentido de traspasar mediante una cobertura, minimizar con acciones concretas o aceptar.
- Buscar las mejoras prácticas en el sentido de estar ubicado en un medio que debe ser reconocido y especialmente buscar el hacer de excelencia para aprender y enriquecer los procesos propios.
- Orientar los procesos al cliente, esto debido a que siempre el cliente es a quien está destinada la misión de la organización, desaparece aquí el concepto de “cliente interno”
- Lograr que los procesos sean de excelencia teniendo procesos estables, seguros, productivos, competitivos, bien diseñados y con mejora continua.

Bajo los criterios anteriores, la Gráfica 9 establece cinco niveles de madurez en la gestión de procesos dentro de una organización.



**Gráfica 9. Niveles de madurez en procesos**



**Fuente:** Gestión de Procesos en Chile 2012: Bravo, 2012  
**Elaborado por:** Ing. Priscilla Vargas

El nivel 1 se expresa en forma de: “nada o casi nada logrado, uso erróneo e incipiente de los conceptos de la gestión de procesos”. Entre las características inmersas en este nivel tenemos:

- Mapa de procesos inexistente o incipiente.
- Modelos y procedimientos elaborados con métodos particulares.
- Luchadores solitarios que abogan por la gestión de procesos y algo logran.
- Los procesos no son evidentes y tienen errores serios en la interacción entre áreas.
- Las personas están orientadas a su “tarea” sin conocer ni comprometerse con el resultado final del proceso.
- Se aplicar “así se ha hecho siempre”, en lugar de diseñar o mejorar los procesos.

El nivel 2 se expresa como “Algunos planes y logros menores, lo básico”. Efectivamente comienzan a verse formalidades y productos, lo más importante es que se comienza a creer en la gestión de procesos y se

crea algo de estructura. En este nivel se puede observar:

- Existe un mapa de procesos básico de toda la organización.
- Existe un método formal y conocido para elaborar procedimientos.
- Los integrantes de la organización entienden los modelos porque están orientados a ellos y han tenido al menos una capacitación básica.
- Las listas de tareas están a la vista de los respectivos roles y han sido elaboradas con su total participación.
- Está lograda la mejora evidente de los procesos, al menos para lograr que exista lógica.

El nivel 3 se expresa como “Algo logrado en forma sistemática”. En este nivel surgen con fuerza los procesos de los procesos y ya se cuenta con estructura formal. En este nivel se puede observar:

- La estrategia de la organización hace referencia a incorporar la gestión de procesos en su hacer.
- La dirección y los integrantes de la organización están capacitados en procesos.
- En el área de procesos están definidos los roles y funciones.
- La tecnología para modelar los procesos es conocida y aplicada por los usuarios.
- Existe un método formal y conocido para mejorar y rediseñar procesos.
- El mapa de procesos y los modelos visuales de procesos se actualizan con frecuencia.

El nivel 4 se expresa como “Se aplica bien faltan detalles”. Se refiere a la incorporación del modelo de gestión de procesos, desde el rol de los dueños de procesos hasta la gestión de riesgos y del cambio. En este nivel se puede observar:

- Se trabaja con alta productividad en la elaboración de los productos de la gestión de procesos: procedimientos, mejoras, rediseños y otros.
- Los integrantes de la organización aplican la visión de procesos y se comprometen con el resultado del proceso.
- Existe una estructura formal de gestión de procesos consolidada y que demuestra cuantitativamente su relevancia.
- Existen dueños de procesos que efectivamente cumplen el rol de tales.
- Existe un método formal y conocido para hacer mejora continua y mejorar procesos.
- Los procedimientos incorporan todos los elementos relativos al proceso.

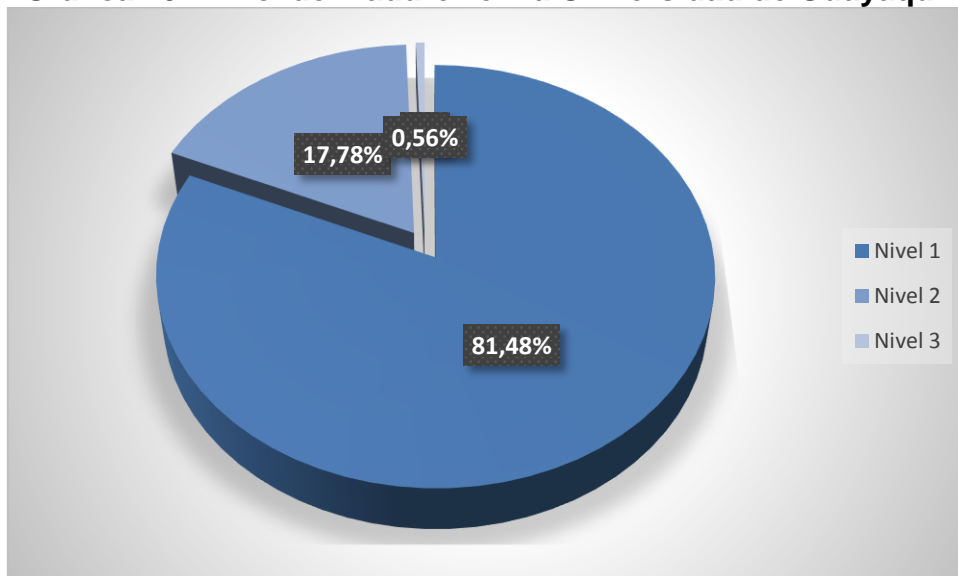
El nivel 5 se expresa como “Gestión de procesos aplicada con excelencia y en mejora continua”. Este nivel muestra el compromiso de las personas, visión amplia de la dirección de la organización reflejada especialmente en el proceso de dirección estratégica y mucho más. En este nivel se puede observar:

- Existe formalmente la gestión estratégica de procesos.
- Los indicadores principales de los procesos derivan desde los indicadores globales del negocio definidos en la estrategia.
- Todos los actores participan y existe el sentido de misión para cumplir con los clientes.
- La dirección de la organización está comprometida con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio.
- Existen tecnologías para mejora de procesos, rediseño y gestión documental de procesos.
- Los productos de la gestión de procesos (mapas, modelos, indicadores, etc) son insumo vital para el plan estratégico de la organización.

- La estrategia de la organización está formulada en términos de procesos.
- Los participantes tienen en cuenta la finalidad del proceso, el para qué de su existencia y de la necesidad del esfuerzo para obtener grandes resultados.
- Certifican los procesos como simple consecuencia de hacer las cosas bien y tener buenos modelos.

El Gráfico 10 muestra los resultados obtenidos de la encuesta, se puede mencionar que la Universidad de Guayaquil se encuentra en un nivel de madurez 1 **-Toma de conciencia-**, debido a que la distribución de las cifras en cada uno de los temas propuestos se encuentran alrededor del 81.5% en el nivel A – considerado el nivel de madurez más bajo en la encuesta<sup>26</sup>.

**Gráfica 10. Nivel de madurez en la Universidad de Guayaquil**



**Fuente:** Encuesta realizada  
**Elaborado por:** Ing. Priscilla Vargas

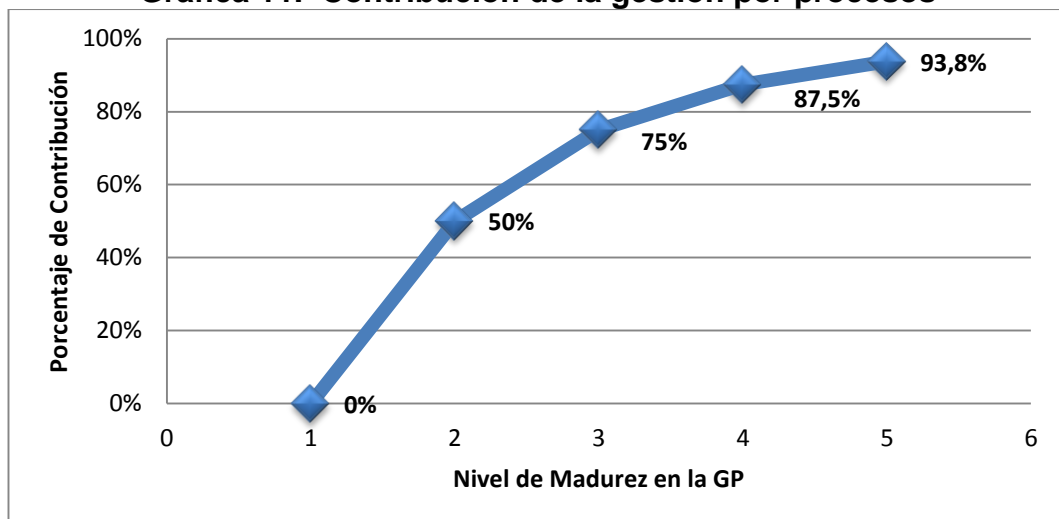
A pesar de lo negativo del nivel de madurez de la institución, es importante mencionar que si se aplica la gestión de procesos de una

<sup>26</sup> El detalle de cada pregunta se puede observar en el anexo 3

forma correcta y bajo una propuesta metodológica clara se obtendría mayores resultados al inicio de la Gestión de Procesos.

Bravo (2012) señala que la contribución de valor en la organización al avanzar un nivel de madurez no es pareja. Es mayor al inicio y luego decrece. Es decir, lograr el primer tramo en la organización donde no se ha hecho prácticamente nada en gestión de procesos, significa aprovechar oportunidades de grandes avances con relativo poco esfuerzo. Este efecto se denomina contribución decreciente, donde cada incremento marginal en productividad es más caro de lograr, donde se mantiene constante la contribución y en cada tramo aumenta la inversión.

**Gráfica 11. Contribución de la gestión por procesos**



**Fuente:** Gestión de Procesos en Chile 2012: Bravo, 2012

**Elaborado por:** Ing. Priscilla Vargas

La Gráfica 11 muestra que cada avance en un nivel de madurez el porcentaje de contribución baja a la mitad: 50% se logra en el primer tramo, hasta un 75% se logra en el segundo, 87,5% en el tercero y 93,8 en el cuarto. Por lo expuesto, a pesar de la cifra y evaluación negativa para la Universidad de Guayaquil, lo positivo es que al estar en un nivel de madurez tan bajo el impacto de lograr el primer tramo es notablemente alto.

### **3.3. Factores de éxito sobre la base del Método Integral del Cambio.**

Un paso fundamental para abordar un proceso de transformación institucional significativo, como es la incorporación de la gestión de procesos en una organización, supone contar con directivos convencidos y comprometidos, altas dotes de liderazgo, dedicación significativa de energía, comunicación, persistencia en el tiempo y paciencia. Si no se cuenta con estos elementos o los tiempos políticos no justifican las transformaciones - lo cual puede ser legítimo - es preferible no embarcarse y limitarse a algunos cambios pequeños pero útiles que apunten en la dirección correcta, y no generar falsas expectativas en los ciudadanos, las autoridades políticas y los funcionarios de la institución (Waissbluth, 2008).

A través del MIC se establecen los cinco lineamientos generales: La estrategia, las personas, los procesos, la estructura y la tecnología. Lo importante es que se mantenga la armonía entre estos cinco elementos. Con base a los factores de fracaso detectados, la Tabla 5 muestra los factores de éxito requeridos para lograr una incorporación eficiente de la gestión de procesos dentro de la Universidad de Guayaquil.

El primero componente, señala que la estrategia de la organización es la guía principal para el accionar diario y en expresa en la forma de un plan estratégico. Por estrategia se entiende la posición transformadora que permite la adaptación de recursos y habilidades de la organización al entorno agresivo o inestable, aprovechando oportunidades, atenuando el efecto de las amenazas y evaluando riesgos en función de objetivos y resultados (Funiber, 2010).

La estrategia refleja el propósito y la dirección fundamental para plantear cualquier proyecto de cambio y para el diseño de los procesos de la organización. En muchas de ellas, los planes estratégicos se han

convertido más en literatura de gestión que en una acción transformadora que oriente a la institución a conseguir sus objetivos y metas planteados (Bravo, 2013).

**Tabla 6. Factores de éxito requeridos a través del MIC**

Aspectos del MIC	Condiciones
<b>Estrategia</b>	Disponer del apoyo de la dirección para la disposición de recursos de soporte al proceso. Establecer dentro de la planificación institucional a la Gestión de Procesos como una metodología transversal.
<b>Personas</b>	Personal idóneo y con las competencias necesarias para la ejecución de cada una de las funciones. Definición de figura de back up para cada uno de los participantes del proceso. Dueños de procesos con autonomía para la toma de decisiones de los procesos bajo su gestión.
<b>Tecnología</b>	Existencia de un sistema y/o carpetas para el almacenamiento de la información de procesos. Disponer de correo electrónico, como un sistema formal de comunicaciones, con capacidad de envío y recepción de información de archivos con tamaño superior a 20 MB. Disponer de respaldos de procesos – capacidad instalada para el almacenamiento de los back up de proceso. Se dispone de perfiles de usuario en los distintos sistemas.
<b>Estructura</b>	Disposición de personal del resto de las áreas para dar resolución a las problemáticas presentadas y/o detectadas como consecuencia del proceso de monitoreo.

**Fuente:** Gestión de Procesos (Valorando la práctica): Bravo, 2013  
**Elaborado por:** Ing. Priscilla Vargas

En la estrategia, se incorpora las definiciones que permitan incorporar la gestión de procesos como metodología transversal dentro de la organización. Para ello, incluir la gestión en el plan estratégico, compromiso de los directivos con la productividad (excelencia operacional), satisfacción de los usuarios, incorporar indicadores claros con los cuales serán medidos los procesos así como el diseño de incentivos a los participantes, es clave y necesario para optimizar los procesos.

La planificación aporta varios subproductos: sentido de dirección, mejora la comunicación, innovaciones, claridad en la toma de decisiones. Es preferible que las metas y objetivos sean de la organización y que luego

se busca la sincronía entre las partes para lograrla, con el fin de no favorecer a la duplicidad de procesos o división de la organización.

Un tema fundamental dentro de la estrategia, es la incorporación de indicadores de gestión para evaluar los resultados obtenidos, que permitan identificar y corregir falencias y lograr eficiencia, es decir, hacer más con menos generando más valor público con menos recursos públicos. Si las administraciones son capaces de desplegar modelos de innovación podrán adecuarse a los cambios y no quedar como organizaciones ineficientes a la hora de crear valor, ya que no cabe duda que el peligro mayor es tener administraciones bloqueadas, miedosas de cambiar al ritmo de nuevas oportunidades. Las inercias, ortodoxias y tradicionales de las propias gestiones administrativas no pueden ser un obstáculo insalvable para afrontar una nueva forma de producir valor público de un modo más eficiente (Funiber, 2010).

El otro aspecto fundamental son las personas. Es el recurso más importante en una organización. Son la reserva estratégica y energética que puede y debe ser liberada y guiada en beneficio de todos. Las personas cooperan en mejoras drásticas en el rendimiento de la organización con iniciativas cuando tienen competencias adecuadas a la función, motivación, conocimiento de los procesos, donde realiza su aporte, mediciones de productividad y comunicación (Bravo, 2012).

El desarrollo y aplicación de las competencias de las personas requiere un amplio esfuerzo de capacitación, involucramiento de la dirección y generar un ambiente donde fluya la participación. Las personas dentro de una organización se las puede identificar en tres roles: Equipo directivo, analistas de procesos y participantes de los procesos.

Las competencias genéricas necesarias en los tres roles se priorizan tres: Querer el trabajo, trabajar metodológicamente y querer el cambio. Por querer el trabajo se entiende la actitud de las personas hacia la mejora



continua de su organización. La gestión de procesos busca mejorar el hacer de la organización, entonces, ¿cómo se puede lograr si las personas no quieren su propio trabajo? Hay que entregarles libertad entendida como asignación de tareas y que la autonomía implica responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.

Trabajar metodológicamente significa guiar su rutina de trabajo de acuerdo a normas y procedimientos definidos, conociendo el inicio y fin de los procesos en los cuales participa trabajando en equipo con los demás integrantes del proceso. Dentro de esta competencia se identifican grados que van de lo más básico hacia lo más avanzado: aprendiendo, entendiendo, aplicando y guiando.

Querer el cambio posee algunos alcances: tolerar la incertidumbre, correr riesgos calculados, aplicar mejora continua y repensar el proceso completo. La Tabla 6 muestra las competencias del personal de una organización en los distintos niveles jerárquicos:

**Tabla 7. Competencias del personal de una organización**

Nivel	Competencias
<b>Equipo directivo</b>	Trabajar con visión estratégica y sistémica. Trabajar en equipo Desarrollar la visión de procesos Gestionar el cambio Crear ambiente para lograr participación.
<b>Analistas de procesos</b>	Ser educador y facilitador Conocer acerca de procesos, métodos, mejora, rediseño, proyectos y responsabilidad social. Hablar en público y comunicación en general. Trabajar en equipo
<b>Participantes</b>	Tomar decisiones en los marcos que la empresa lo permite. Conocer una variedad de técnicas de mejora continua. Dominar técnicas de comunicación para que pueda expresar las ideas. Desarrollar una actitud proactiva para generar y proponer iniciativas que se alinean con el desarrollo personas.

**Fuente:** Gestión de Procesos (Valorando la práctica): Bravo, 2013

**Elaborado por:** Ing. Priscilla Vargas

Al tener un personal con las competencias descritas, se logra un ambiente participativo, donde las decisiones surgen de acuerdos. La estructura se orienta a procesos, todos piensan y hay compromisos.

El siguiente componente es la estructura. El área de procesos puede nacer desde áreas de operaciones o de administración, también desde funciones de apoyo de gestión tales como departamentos de gestión de calidad, planificación, sistemas y organización entre otros. También podría surgir desde el área de auditoría, inicialmente como una fórmula práctica para contar con procedimientos y asegurar su cumplimiento.

En empresas grandes se podrían formar unidades de gestión de procesos en áreas funcionales, las cuales se pueden coordinar entre sí, aunque igual se requiere centralización. La recomendación es que dependa de una gerencia de desarrollo - orientada al cambio – donde además radiquen otras áreas relacionadas con el apoyo de gestión.

Entre las funciones del área de gestión de procesos podemos considerar entre las más importantes:

- Centralizar, actualizar y dejar disponible el mapa de procesos de la organización.
- Centralizar, actualizar, ordenar, formalizar y dejar disponible el modelamiento visual de procesos: flujogramas y sus listas de tareas.
- Centralizar, actualizar y dejar disponible los procedimientos normas de la organización.
- Ayudar a la dirección de la empresa a identificar los dueños de procesos.
- Coordinar con todas las áreas de la organización el desarrollo de competencias y la sensibilización de colaboradores.
- Facilitar el rediseño y mejora de procesos.
- Cuidar que se sigan los métodos convenidos.

- Coordinar con los dueños de procesos la definición de indicadores.

Por último, la tecnología referida a las herramientas de software de apoyo a la gestión de procesos. Es necesario aclarar que disponer de la mejor tecnología no ayudará a lograr la incorporación de la gestión de procesos ni antes no se ha realizado un análisis de los problemas y soluciones existentes en la organización, debido a que la tecnología no suple la carencia de competencias personales ni la falta de estrategia, métodos o estructura en una organización (Bravo, 2013)

Para ello, se plantean ocho acciones que deben ejecutarse para incorporar, a través del método integral del cambio, la gestión de procesos dentro de la institución.

La acción uno supone constituir un equipo de proyecto que lidere en el proceso de cambio definiendo roles y funciones y construir plan de acción. Se requiere la participación activa de algún referente de la alta dirección con liderazgo, capacidad de toma de decisiones y tiempo. Reuniones sistemáticas, planificadas para evaluación de la ejecución de proyecto. Participación ad-hoc de líderes y/o jefes de cada área o departamento. Comunicación ágil en el equipo.

La acción dos señala la sensibilización a los usuarios realizando actividades que permitan difundir la transformación y cambios a implementar, con foco en los beneficios del cambio. Se debe aprovechar las instancias formales que existen para esto (reuniones de equipo, material publicitario, entre otros).

La acción tres requiere de un plan de comunicación Interno que entregue información sistemática por diversas vías, a todos los colaboradores, sobre los objetivos del proyecto, el plan de acción, los beneficios esperados y avances en la implementación. Se requiere la participación activa de los líderes formales e informales en este proceso

“conversacional” para lograr hacer partícipes a todos en el proceso de transformación organizacional (siempre en grupos pequeños).

Para la acción cuatro se deben elegir grupos de usuarios innovadores. El “Ciclo de Adopción de Tecnología” es un fenómeno que acompaña todas las implementaciones de sistemas informatizados.

La acción cinco dispone una Campaña para facilitar el cambio. Acciones que permiten reforzar las nuevas conductas y visibilizar el proyecto en la organización: Acciones de reconocimiento, considerando sistemas de incentivos locales que permitan evidenciar el compromiso de los directivos de la organización con el proyecto. Pequeños “regalos” (mousepads, bolígrafos, diplomas, etc.) que ayudan a promover el proyecto y que pueden ser entregados en el contexto de un reconocimiento individual o colectivo.

La acción seis requiere la participación activa de todos los miembros de la organización en la construcción de la propuesta de cambio. Lograr la participación y compromiso de los líderes formales e informales (así es más fácil organizar la resistencia y de este modo se logra mayor adherencia). – Se debe vender los beneficios y preparar a los usuarios para el cambio por departamentos (evitando grupos grandes).

La acción siete permite formar facilitadores de campo. Consiste en tener un grupo de personas que puedan apoyar el proceso de cambio en la organización. Este grupo, idealmente deberá tener vestimentas que promocionen el proyecto y permita identificación muy sencilla (camisetas, chapitas, credenciales por ej.). El objetivo es favorecer la confianza en el cambio.

Por último, la acción ocho es la elaboración de un plan de comunicación externo. Consiste en disponer material gráfico o audiovisual que permita informar sobre los cambios. Ayuda a los colaboradores a estar más

tranquilos en el cambio de prácticas, al saber que los clientes están informados. Permite a los clientes entender que el objetivo del proceso es mejorar y además aquellos clientes más entusiastas con los cambios ejercerán presión, impactando de manera positiva.

### **3.4. Cuantificación de costos y beneficios.**

En un contexto general, el beneficio que logra una organización que incorpora - o mejora - la gestión de procesos es una mayor productividad que le permite ampliar su cobertura en su ámbito de acción social. Los beneficios operativos son: disminución de errores, aumento de eficiencia y eficacia, mejora de procesos gracias a la participación, facilitar la inducción y el entrenamiento, transformar su hacer documentado en un activo e incrementar la satisfacción del cliente (Bravo, 2012).

En la medida que se logra incorporar o aumentar un nivel de madurez beneficios es que permite ubicar al cliente (usuario) como foco y sentido de lo que hace la organización; que los funcionarios hablen un lenguaje común en la representación del hacer diario, al conocer lo que hace y cómo lo hacen; aplicar métodos de optimización de procesos que permitan aumentar la calidad, eficiencia y eficacia; aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de actividades para saber cuánto cuestan los servicios de la organización y control de la alta dirección a través de indicadores en tiempo real.

Para la cuantificación de beneficios, existen cuatro enfoques que identifican y valoran lo que la organización pierde o deja de ganar al estancarse o no subir un nivel de madurez en la gestión de procesos. A esto se puede contemplar los aportes que podrían derivarse de otras disciplinas, tales como, la planificación estratégica, control de gestión, calidad, mejora continua, gestión de proyectos, entre otras. Aunque por supuesto están todas relacionadas. Se analizará dos enfoques para la cuantificación de beneficios logrados al incorporar la gestión de procesos:

- Beneficios derivados de los costos de oportunidad.
- Beneficios derivados de los costos de las consecuencias del problema.

El primer enfoque para obtener los beneficios de incorporar la gestión de procesos, es a través de los beneficios derivados de los costos de oportunidad, interpretados como algo que no se está haciendo pero que podría hacerse en la organización. A través de una técnica denominada Método de Acción Rápida (MAR), para lograr la optimización rápida, orientado a un proceso simple o a parte de un proceso complejo para rediseñar una parte del mismo enfocada en mejorar una variable crítica del proceso (Tiempos, número de errores, costos, entre otros).

Entre las principales acciones (MAR) que se podrían realizar en la Universidad de Guayaquil tenemos las siguientes:

- Disminuir el tiempo de pago a proveedores (incluye personal docente y no docente).
- Disminuir el tiempo de entrega de suministros a las Unidades Académicas y no dejarlas desabastecidas para que logren un normal funcionamiento.
- Reducir tiempos en las actividades para evaluar las ofertas en procesos de contratación pública. Asimismo, reducir el tiempo de ciclo de contrataciones o firmas de convenios macros.
- Reducir la cantidad de errores en la elaboración de documentación fuente y estandarización de la misma.
- Reducir tiempos del ciclo de reparación de bienes de las Unidades Académicas.
- Reducir tiempos en el proceso de aprobación de contratación del talento humano, capacitaciones, becas y demás.
- Reducir tiempos de espera en trámites académicos, administrativos y financieros.

El segundo enfoque, plantea que existen beneficios derivados de los costos de las consecuencias del problema. El tener un bajo nivel de madurez en la gestión de procesos de una organización se expresan como fallas y errores de todo tipo, que se evidencian en los siguientes enunciados:

- Tareas duplicadas: Revisar el trabajo de otras, llevar los mismos datos en varios departamentos, digitar dos veces el mismo formularios, entre otras.
- Actividades que no agregan valor: Existen actividades que no agregan valor, y se las pueden detectar al modelar los procesos. Por otra parte, en cambio, hay actividades que son necesarias y no se las realizan.
- Procesos pocos eficientes: Desde un tiempo excesivo para la entrega de un producto o servicio, el pago a un proveedor o procesamiento de una transacción.
- Ausentismo y presentismo: Personas que están y sólo pasan distrayendo a otras, desmotivación, exceso de horas de trabajo y serios problemas de comunicación.
- Documentos que se ocultan o no se encuentra: Informes que se quedan en el cajón del escritorio de un funcionario y no se le da seguimiento por falta de un proceso.
- Poca claridad de roles y mala calidad de la comunicación entre áreas. Prevalecen los objetivos particulares en lugar de la misión de la organización.

La suma de los dos enfoques, para el caso de la Universidad, se obtendría como beneficio una mejor ejecución presupuestaria, que en los últimos cinco años se ha visto prácticas administrativas que alejadas de procesos de planificación han generado sub-ejecuciones presupuestarias consuetudinarias. El promedio de dichas sub-ejecuciones es de 11% para el periodo (2009 – 2012) equivalentes a US\$ 67'789.198,44 (CES, 2013).

El beneficio que incorpora el proyecto, será la sub-ejecución presupuestaria del año 2014 que según los datos oficiales fue de US\$ 33'276.334,78 que corresponden al 18.19% del total del presupuesto institucional.

Existen otros beneficios sociales que se pueden obtener al incorporar la gestión de procesos, y que permiten reducir o eliminar los procesos ineficientes que hacen perder tiempo a los usuarios y son verdaderos focos de generación de pobreza. Por ejemplo, largas filas y presencia del usuario en la institución para realizar un trámite que podría realizarse en línea. Con la ejecución de estos procesos ineficientes, se pierde productividad en la empresa que el usuario trabaja, tiempo que podría tener un costo de oportunidad para el usuario hasta congestión y contaminación vehicular.

Por otra parte, en la cuantificación de costos del proyecto planeta dos tipos: Costos de Inversión y Costos de Operación. Los costos de inversión se refieren a la inversión en tecnología y acciones iniciales para la implementación del proyecto.

Los costos de operación corresponden a todos aquellos gastos en los que debe incurrir el proyecto para un funcionamiento regular y permanente en su ejecución y contienen valores destinados a cubrir los siguientes rubros: Talento Humano interno y externo), capacitaciones, insumos (papelería e materiales), equipamiento, entre otros. Su cuantificación se realizará bajo un período anual y considerando valores de mercado.

La Tabla 8 muestra la cuantificación de los costos de operación del proyecto para el periodo de un año.



**Tabla 8. Costos de incorporar la Gestión de Procesos**

Rubros	Montos
Remuneraciones	US\$ 109.737,00
Bienes y Servicios	US\$ 20.600,00
Tecnología	US\$ 1.500.000,00
<b>Total</b>	<b>US\$ 1.630.337,00</b>

Nota: El rubro de Tecnología corresponde a los costos de inversión

Elaboración: Ing. Priscilla Vargas

Los costos de inversión ascienden a US\$ 1'500.000 equivalentes al 92% del costo total, mientras que los costos de operación representan US\$ 130.337 equivalentes al 18% del total de costos. El detalle de los rubros de los costos se puede observar en el anexo 4.

Los costos reflejados en el rubro de Remuneraciones, considera la contratación de cuatro analista de procesos, un coordinador de procesos y un asesor-consultor. Las tareas centrales serán la de facilitadores de procesos y la prestar sus conocimientos en los eventos de capacitación al personal de la institución. No se considera el costo del Jefe de Procesos debido a que dentro de la actual estructura ya se encuentra considerado en el distributivo de remuneraciones.

Para la ejecución operativa del proyecto se considera algunos costos para solventar la compra de manuales sobre procesos, planificación estratégica y gestión del cambio para todos los participantes en los eventos de capacitación<sup>27</sup>. Asimismo, se asigna los costos para cubrir los gastos por impresiones de trípticos, folletos, materiales de oficina que servirán de apoyo a los talleres. Se considera un fondo para refrigerios en las charlas. Por último, partidas para la difusión y publicidad a la comunidad universitaria sobre los avances de la gestión.

<sup>27</sup> Se considera una población de 1000 participantes.

Dentro del rubro Tecnología, se considera la adquisición de software y equipamiento de última generación. Por ejemplo, en software se plantea la adquisición de un sistema de administración documental que permita centralizar el almacenamiento y la búsqueda. Asimismo, un software que permita integrar todos los procesos de la institución (Académicos, Administrativos, Financieros, entre otros) a través de un sistema de Gestión de Procesos de Negocios (BPM) o de un programa de Planeación de los Recursos de la Empresa (ERP).

## **CAPÍTULO 4: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA INCORPORAR LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA UG.**

Actualmente las empresas y organizaciones públicas se encuentran inmersas en un entorno competitivo y globalizado en el que se requiere conseguir buenos resultados para alcanzar el éxito. Los buenos resultados se consiguen implementando metodologías y herramientas para gestionar adecuadamente sus recursos.

El objetivo de este capítulo es representar la forma de integrar en forma permanente la gestión de procesos en la Institución, basados en el Modelo Integral del Cambio y en la definición de un esquema de trabajo con los dueños de procesos que contribuyan con la integración al proceso de los demás participantes de la UG.

Para realizar la incorporación de la gestión de procesos se identificará el nivel de madurez en el que se encuentra la Institución para establecer aspectos positivos y negativos y ubicarnos en el punto de partida real para la elaboración de un plan de acción.

Mediante la representación visual de la estructura de los procesos se busca lograr un modelo en que se identifiquen todos los procesos de la institución y que el personal comprenda y tome conciencia de lo que hace y cómo lo hace.

#### **4.1. Integración de la gestión de procesos en la organización.**

La Universidad de Guayaquil en la actualidad tiene como objetivos estratégicos la docencia, investigación, vinculación con la colectividad y la gestión que le permita generar, difundir y aplicar el conocimiento, habilidades y destrezas, con valores morales éticos y cívicos, promoviendo el progreso, crecimiento y desarrollo sustentable sostenible del país para mejorar la calidad de vida de la sociedad (UdeG, 2008).

Actualmente (2015) en la Universidad de Guayaquil no existe una definición clara y formal de un modelo de gestión de procesos estratégicos, misionales y de apoyo; debido a esto no cuenta con un mapa de procesos, flujogramas ni procedimientos que permitan realizar los diversos trámites académicos y administrativos de forma eficiente y así cumplir con las expectativas o la satisfacción de los clientes.

Debido a la falta de procesos, Bravo (2013) señala que las instituciones en las que no existen definiciones claras de los procesos puede existir mayor riesgo de cometer errores, tales como, pérdida de documentación, retención e inactividad en las tareas asignadas a los diversos roles, lo cual podría impactar de forma negativa al tiempo actual de ejecución de una determinada tarea.

Con base a la encuesta realizada, se puede mencionar que la situación actual de la gestión de procesos dentro de la Universidad de Guayaquil presenta las siguientes características:

- La institución no posee un mapa de procesos.
- No existen procedimientos actualizados.
- Existen flujos de procesos poco claros, desactualizados, de difícil acceso, baja usabilidad y con escasa participación de quienes lo realizan.
- Los procedimientos no se encuentran estandarizados.

- No existe, o no cumple un rol decisivo, el área destinada a la gestión de procesos.
- Los procesos no se entienden como transversales, sino como funciones de las áreas. Los procesos no son evidentes y tienen errores serios en la interacción entre áreas, donde los roles están orientadas a “su tarea” sin conocer ni comprometerse con el resultado final.
- No existen indicadores de gestión que abarquen la totalidad del proceso.
- No se ha incorporado la gestión de procesos en la estructura de la institución y con la dependencia adecuada.
- No existe una plataforma informática en la que se visualicen los procedimientos aprobados, y que sean de fácil acceso para los empleados de la institución.

Entonces, se puede inferir que la Universidad de Guayaquil se encuentra en un nivel de madurez dentro de la gestión de procesos denominado: ***Nivel 1 Tomar conciencia*** la cual se expresa en forma de “nada o casi nada logrado, uso erróneo e incipiente de los conceptos de la gestión de procesos”.

A pesar de lo negativo de esta situación actual en procesos, este nivel es el más importante de todos, debido a que éste pretende lograr que los directivos de la institución tomen conciencia de la necesidad de gestionar procesos para lograr un nivel de eficiencia y eficacia en la entrega de los servicios, lo cual es una ventana de oportunidad para comenzar la gestión de procesos permitiéndoles darse cuenta de las carencias que existen en la organización.

El nivel de madurez de la organización es la base para desarrollar las actividades que permitan incorporar la gestión de procesos dentro de la Universidad, que a través del Método Integral del Cambio, se presenta la planificación de las principales actividades relacionadas a las fases y

prácticas de la gestión de procesos, en el cual se indica responsable y tiempo de ejecución para una óptima implementación de Gestión de procesos (GP) al interior de la organización:

A través de una carta Gantt se visualizará la planificación y programación de tareas a lo largo de un periodo determinado de tiempo, en este caso de un año nueve meses, lo que permitirá realizar un control y seguimiento de las etapas de un proceso.

Como puede observarse en Tabla 9, el trabajo de incorporar la gestión de procesos se debe alinear con la estrategia, personas, estructura y tecnología. Primero, la alta dirección debe reconocer la necesidad de implementar la gestión de procesos debido a tres aspectos importantes: i) tener claridad de cuáles son los procesos del negocio (misionales), de la estrategia y de apoyo. ii) limpiar los procesos de acciones inútiles y optimizar los que sean eficientes y efectivos y iii) certificar los procesos como un activo de la organización.

Segundo, requiere la participación total de sus integrantes, los cuales deben tener la capacidad de tomar decisiones y estar empoderadas del cambio, entregándoles los recursos necesarios y suficientes que permitan generar nuevas y mejores iniciativas.

Por último, puede observarse que la implementación de cualquier tipo de tecnología demanda primero un trabajo importante de desarrollo, integración y normalización de información, que permita la simplificación de procesos, mejorando su descripción y aumentando la participación de las personas en búsqueda de una solución de software y/o del procedimiento óptimo.

**Tabla 9. Plan de incorporación de la Gestión de Procesos**

Nº	Actividad	MIC	Responsable	Meses																			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Tener como objetivo incorporar la GP en la institución	Estrategia	Rectorado	■																			
2	Análisis de la Situación Actual y plan de acción para incorporar GP	Estrategia	Planificación Universitaria	■																			
3	Incorporar la GP en el plan estratégico como herramienta transversal	Estrategia	Rectorado		■																		
4	Creación del área de Gestión de Procesos	Estructura	Rectorado		■																		
5	Creación del Comité Transveral para el control de la GP	Estructura	Planificación Universitaria		■																		
6	Contratar Equipo de Procesos	Estructura	Talento Humano			■	■																
7	Capacitar e informar sobre la Gestión de procesos los mandos medios	Personas	Área de Procesos				■																
8	Taller sobre Gestión del Cambio y Plan estratégico	Personas	Talento Humano - Procesos				■	■															
9	Inventario de procesos	Procesos	Área de Procesos					■															
10	Metodología aplicada para GP	Procesos	Área de Procesos							■	■	■	■										
11	Diseñar Mapa de procesos	Procesos	Área de Procesos								■	■	■	■	■								
12	Definir herramientas informáticas para modelación	Tecnología	Área de Procesos					■	■														
13	Capacitar y elaborar manuales de usuario	Tecnología	Área de Procesos							■	■	■	■	■	■								
14	Modelar procesos	Procesos	Área de Procesos							■	■	■	■	■	■								
15	Identificar procesos críticos	Procesos	Área de Procesos								■	■	■	■	■								
16	Evaluar procesos	Procesos	Área de Procesos									■	■	■	■	■							
17	Definir KPI del proceso	Procesos	Planificación Universitaria									■	■	■	■	■							
18	Gestionar Riesgos	Procesos	Auditoría Interno										■	■	■	■	■						
19	Descripción detallada de los procesos	Procesos	Dueños de procesos										■	■	■	■	■	■					
20	Implementación de procedimientos	Procesos	Dueños de Procesos																	■	■	■	
21	Incorporar mejoras prácticas organizacionales	Procesos	Talento Humano																		■	■	
22	Controlar procesos	Procesos	Dueños de Procesos																		■	■	■
23	Mejora Continua	Procesos	Área de Procesos																		■		

Elaboración: Ing. Priscilla Vargas

## 4.2. Representación visual de procesos.

El aporte principal de la gestión de procesos es la representación del hacer mediante modelos que toda persona comprenda, lo cual permite el cumplimiento de las obligaciones para realizar el control de gestión, auditorías, análisis de riesgos, entre otros. Todo hacer de la organización, desde la forma de ofrecer un servicio, comprar productos o contratar a una persona, debe ser representado en forma simple, disponible y actualizada, lo que genera una condición de profesionalismo (Bravo, 2013).

Lograr la representación visual del hacer total de la organización permite tomar conciencia al personal de lo que hace y cómo lo hace. Para ello, todo modelo debe cumplir con ciertas características, de lo contrario si es difícil de entender será un obstáculo en lugar de una ayuda en la toma de conciencia. Las principales características de un modelo visual de procesos son:

- **Simple**, entendible por todas las personas de la organización.
- **Visual**, orientado a la totalidad de nuestro aprendizaje, en el sentido de comprender en forma holística una realidad.
- **Intuitivo**, porque nos hace sentido y ayuda a educar la intuición en el hacer correcto.
- **Vigente**, en cuanto refleja el hacer actual de la organización.
- **Participativo**, los modelos se construyen en conjunto con quienes realizan al hacer.

Para Bravo (2013), los efectos o mejora marginal logrados durante la modelación visual de los procesos se evidencian en seis aspectos de la organización que logran una mejora continua de los procesos:

- i) Efectos de la participación debida a que el levantamiento de los procesos es fundamental hacerlo en conjunto con los actores



de las distintas etapas del proceso. Esto permite estandarizar el lenguaje y garantizar la comprensión del proceso de todos sus actores;

- ii) Uniformar el proceso logrando la mejor práctica interna de hacer un proceso, evitando la habitual improvisación o discreción de los actores;
- iii) Entregar lógica al proceso ya que el simple acto de describir detecta algunos absurdos dentro del proceso (dejar de archivar documentos o pedir datos que no se usan) o actividades y tareas repetidas sin justificación alguna movimientos improductivos de documentos;
- iv) Resolver carencias evidentes como avisar oportunamente al departamento de sistemas o activos fijos que alguien será contratado para que al llegar no se genere tiempo perdido;
- v) Agregar controles básicos en aquellas tareas donde se debe cuadrar un total, se verifica la salida de un producto, se confirma la identidad de una persona y muchos otros elementales controles que no requieren de la unidad de auditoría; y
- vi) Diagnóstico y soluciones en paralelo dado que al mismo tiempo que se realiza el modelamiento se presentan problemas y soluciones acerca del mismo.

El modelamiento visual de los procesos incluye tres modelos que representan todo el hacer repetitivo de la organización a saber: mapa de procesos, flujograma de información y lista de tareas.

El mapa de procesos permite reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. Al incluir todo el hacer de la organización es más fácil identificar los procesos que agregan o no valor. El diseño de procesos es un modelo vital para elaborar un plan estratégico, puesto que ayudará a tomar

conciencia visual de nuestra misión y facilitará tomar decisiones respecto (Bravo, 2013).

El mapa de procesos de cualquier organización incluye tres secciones:

- *Proceso de dirección estratégica.*- Su objetivo es la dirección de la organización con base en un plan estratégico. Se trata de un solo proceso que dirige a los demás y que orienta sobre la dirección de la organización.
- *Procesos del negocio.*- Van al centro y derivan directamente de la misión de la institución y se relacionan directamente con los clientes a través de los productos o servicios que proveen. También se les llama procesos de misión o misionarios.
- *Procesos de apoyo.*- Van abajo y dan soporte a toda la organización en los aspectos que no son directamente del negocio, estos procesos tienen por objetivo facilitar el desarrollo de los procesos.

Bravo (2013) manifiesta que el tiempo de elaboración del mapa de procesos depende del tamaño y del tipo de negocio de la empresa. En su experiencia dentro de una empresa pública con tres mil funcionarios y variados servicios, el tiempo fue de un año, con dos profesionales de procesos a tiempo completos y el apoyo participativo de los diversos actores. Esto resulta importante debido a que el mapa definitivo se obtuvo a través de diversos borradores sucesivos. Asimismo, expresa que los procesos de apoyo tienen la característica de ser parecidos entre organizaciones similares, que en una empresa grande pueden llegar a más de 1000 procesos de apoyo.

A partir de una revisión de la literatura<sup>28</sup>, el Gráfico 12 es una propuesta parcial del mapa de procesos de la Universidad de Guayaquil. Conforme a lo expresado en párrafos anteriores, es evidente que un mapa de

---

<sup>28</sup> Mapas de otras universidades y plan estratégico de la Universidad de Guayaquil

procesos llevará el tiempo requerido (un año aproximadamente), la participación de todos sus actores así como un inventario total de procesos de la organización.

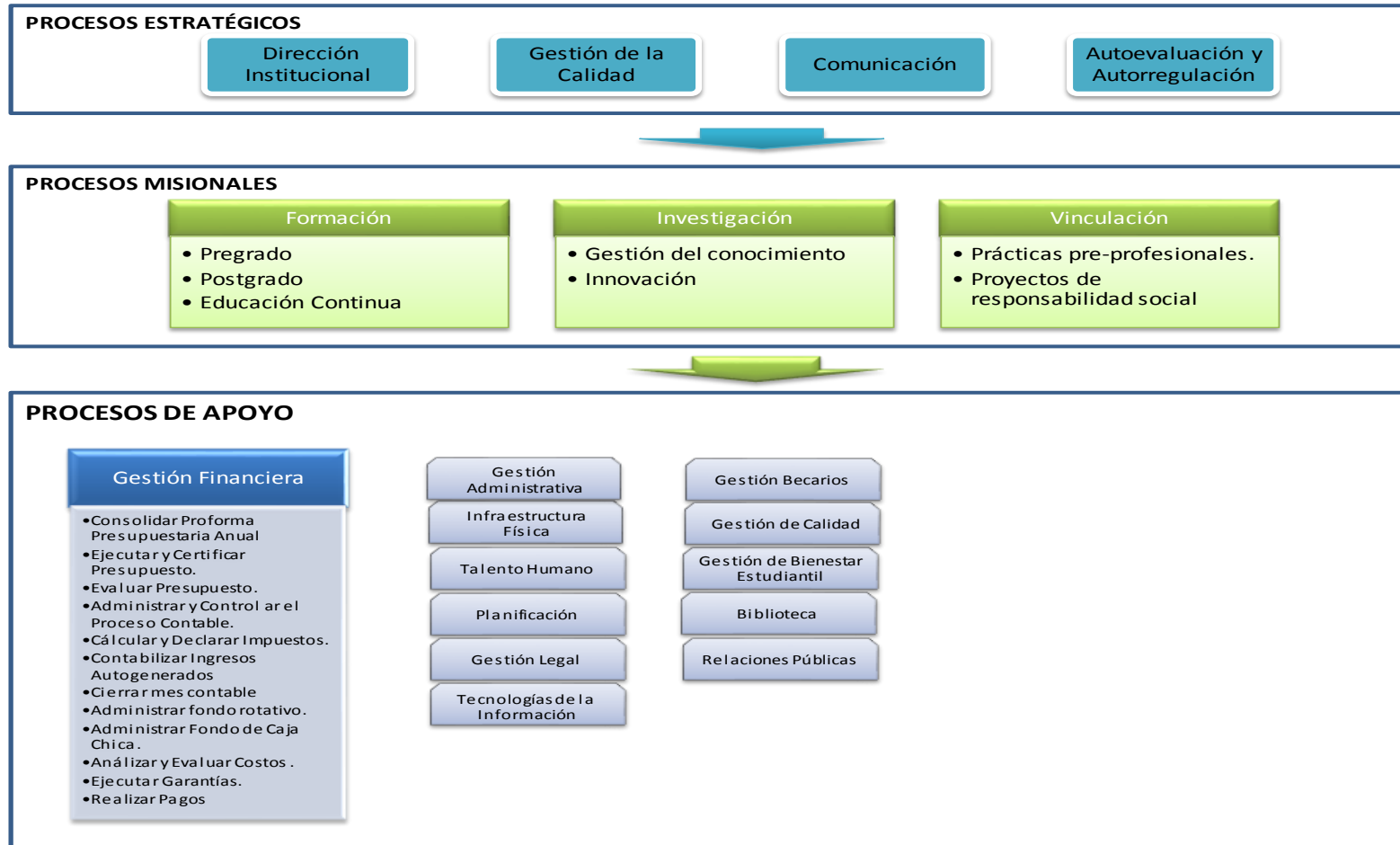
El mapa de procesos planteado en el Gráfico 12 para la Universidad de Guayaquil, contiene una parte de la extensa gama de procesos de apoyo que ésta debería tener para una excelente gestión operacional<sup>29</sup>. El mapa representa un modelo general en la forma en que los actores deben concebir la totalidad del hacer de la Universidad.

Además del mapa de procesos, el modelamiento visual se logra mediante los flujogramas de información y la lista de tareas. Así se puede gestionar y se capitaliza el conocimiento de la organización.

---

<sup>29</sup> Ver más procesos de apoyo en el anexo 5.

**Gráfica 12. Propuesta de Mapa de Procesos en la Universidad de Guayaquil**



Elaboración: Ing. Priscilla Vargas

El flujograma de información (FI) es el medio para representar visualmente las actividades e interacciones de un proceso simple o de una etapa de un proceso complejo. El FI describe cada proceso o parte del mismo a nivel de actividades que realiza una o un conjunto de personas. Cada FI debe estar señalado en el mapa de procesos (Bravo, 2013).

El FI es un modelo que proporciona amplia información acerca de los variados aspectos del proceso: flujo, información, actividades, estructura y tecnología. Los recuadros representan las actividades y la secuencia sigue la temporalidad (las actividades de más abajo ocurren después).

Para la elaboración de los FI se utiliza el criterio Curso Normal de los Eventos, la cual permite señalar las acciones correctas de un proceso, no se incluyen las excepciones indeseadas, más conocidas como contingencias. La idea básica es tratar a las contingencias como tales, sin darles el mismo espacio visual que a la regularidad del proceso.

Por su parte, la lista de tareas es la secuencia de tareas para cumplir una actividad. Por cada actividad reflejada en el FI se elabora una lista de tareas.

Para ello es importante definir a los Responsables o Dueños de Procesos, los cuales son funcionarios o directivos que, debido a su jerarquía o capacidad, colaboran en un rol ejecutivo de velar por el buen desempeño de un proceso. El dueño del proceso debe poseer la capacidad suficiente para diseñar el proceso y controlar la ejecución mediante indicadores.

Las principales funciones del Responsable del Proceso son: liderar el rediseño, monitorear y controlar, gestionar demandas y capacidades necesarias en las etapas del proceso, definir planes de contingencias, establecer acciones correctivas para estabilizar el proceso, administrar la

mejora continua y asegurar la actualización de la normativa asociada al proceso.

Considerando el Mapa de Procesos planteado, se procedió a diseñar el proceso “Realizar Pago”, el cual es uno de los procesos fundamentales y que presenta mayor improductividad y descontento en los proveedores. Con el fin de lograr un mayor entendimiento del modelamiento visual de la Universidad, es importante señalar que el proceso “Realizar Pago” se ubica dentro de la Gestión Financiera.

El objetivo de este proceso es normar la ejecución de pagos en las fases presupuestaria, contable y de tesorería, conforme las competencias del área financiera, una vez cumplida la fase precontractual y contractual en las áreas responsables (Adquisiciones, Nóminas, entre otras) como documentos habilitante para el pago.

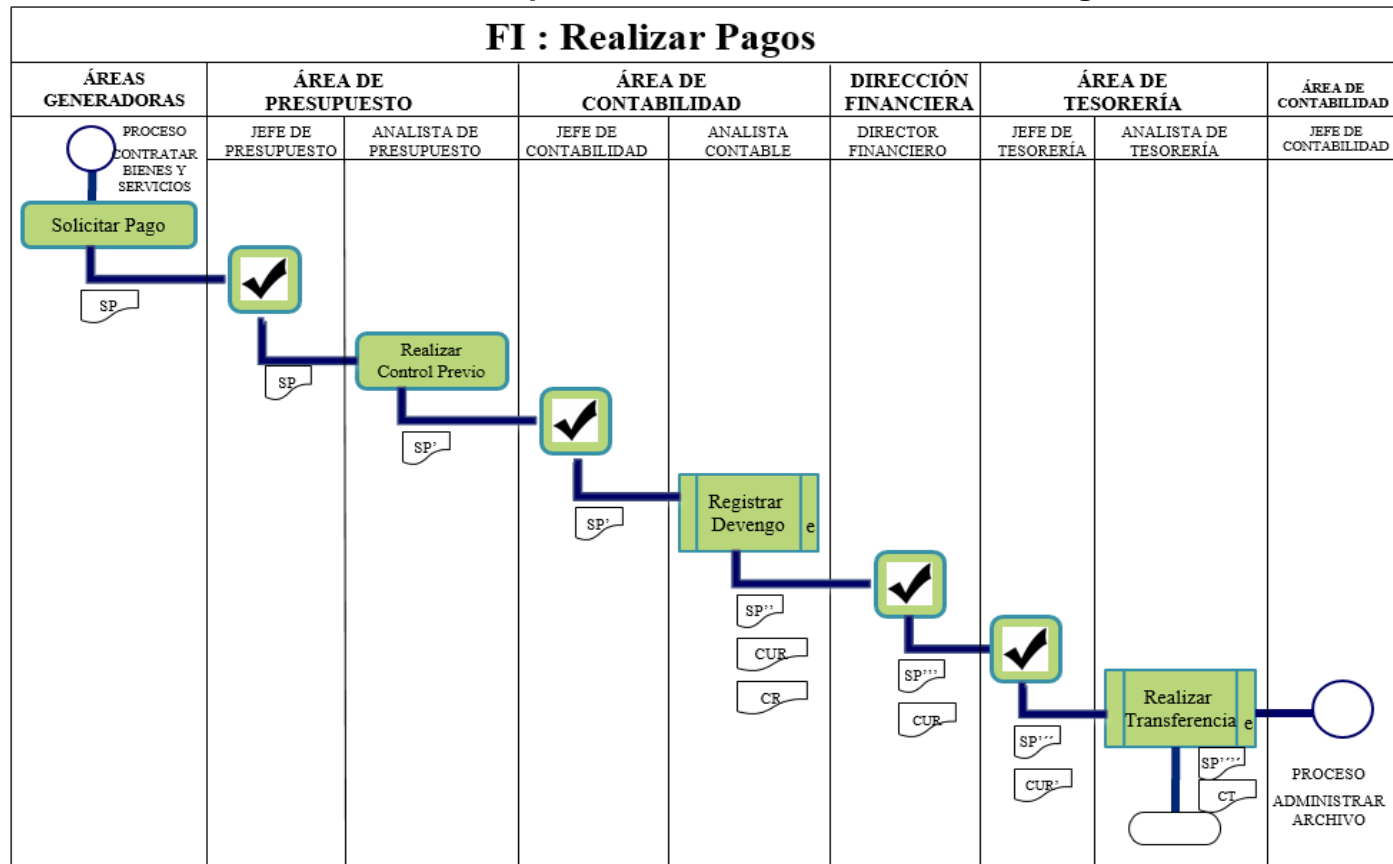
Es importante mencionar que existe documentación que de manera obligatoria se deberá adjuntar a la solicitud de pago, sin embargo, en los procesos derivados de las áreas requirentes deberán adjuntar la documentación de acuerdo con las particularidades de cada contratación de bienes o servicios<sup>30</sup>.

La Gráfica 13 muestra el Flujograma de Información (todas las actividades a realizar) del proceso revisar Pago.

---

<sup>30</sup> Información se detalla en el procedimiento del proceso.

Gráfica 13. Propuesta de FI de Proceso Realizar Pago



SP: Solicitud de Pago CUR: Comprobante Único de Registro CT: Comprobante de Transferencia CR: Comprobante de Retención  
e: e-Sigef

1

Elaboración: Ing. Priscilla Vargas

La primera actividad Solicitar Pago activa el proceso Registrar Pago, debido a que las Unidades Generadores (Unidades Académicas, Departamento Administrativo, Unidad de Talento Humano, entre otros) envían la documentación fuente al Departamento Financiero para su posterior pago.

Luego, las distintas áreas del Departamento Financiero deben realizar las tareas asignadas de acuerdo a sus responsabilidades. Por ejemplo, dentro del área de presupuesto, la actividad Realizar Control Previo se refiere desde la recepción del expediente de pago hasta la verificación del cumplimiento legal y presupuestario de la documentación remitida.

La última actividad Realizar Transferencia comprende las tareas que van desde la verificación de la documentación recibida y vigencias de garantías en los casos que aplique, la disponibilidad de fondos en la cuenta asignada para el efecto y ejecutar transferencia. Asimismo, esta actividad deriva su finalización activando el proceso Administrar Archivo, la cual tiene como objetivo ejecutar las actividades para archivar toda la documentación fuente generada en el área financiera.

Para mayor ilustración y entendimiento al interior de las actividades, se realizó la lista de tareas de las diferentes actividades del proceso. La Gráfica 14 muestra la lista de tareas por cada una de las actividades del Flujograma de Información del proceso Revisar Pago.



**Gráfica 14. Propuesta Lista de Tareas del Proceso Realizar Pago**

<p>Lista de tareas de actividad <b>Solicitar Pago</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Generar Solicitud de Pago.</li><li>2. Remitir solicitud de pago y documentos habilitantes.</li></ol> <p>Realizada por las Unidades Requirientes en el proceso Realizar Pago.</p>	<p>Lista de tareas de actividad <b>Realizar Control Previo</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Receptar el expediente de pago</li><li>2. Verificar el cumplimiento de la documentación remitida.</li><li>3. Revisar que la documentación presupuestaria del expediente sea consistente con lo registrado en el sistema.</li><li>4. Remitir expediente de pago.</li></ol> <p>Realizada por el Analista de Presupuesto en el proceso Realizar Pago.</p>	<p>Lista de tareas de actividad <b>Registrar Devengo</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Receptar el expediente de pago.</li><li>2. Registrar el gasto o el egreso en el sistema.</li><li>3. Verificar y controlar el registro de cuentas e impuestos.</li><li>4. Registrar contablemente y emitir el comprobante de retención de manera automática.</li><li>5. Consolidar y remitir el expediente de pago.</li></ol> <p>Realizada por el Analista Contable en el proceso Realizar Pago.</p>
<p>Lista de tareas de actividad <b>Realizar Transferencia</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Receptar el expediente de pago.</li><li>2. Verificar la documentación recibida y vigencias de garantías en los casos que aplique.</li><li>3. Verificar disponibilidad de fondos en la cuenta asignada para el efecto.</li><li>4. Verificar ejecución de la transferencia.</li><li>5. Entregar retención en la fuente.</li><li>6. Remitir documentos.</li></ol> <p>Realizada por el Analista de Tesorería en el proceso Realizar Pago.</p>	<p>Lista de tareas de actividad <b>Aprobar Trámite</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Revisar expediente de pago.</li><li>2. Asignar trámite de pago al Analista.</li><li>3. Incluir observaciones</li></ol> <p>Realizada por Jefaturas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería en el proceso Realizar Pago.</p>	<p>Lista de tareas de actividad <b>Aprobar Pago</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Revisar expediente de pago.</li><li>2. Autorizar pago.</li></ol> <p>Realizada por la Dirección Financiera en el proceso Realizar Pago.</p>

Elaboración: Ing. Priscilla Vargas

### 4.3. Gestión estratégica de procesos.

Entender el proceso en profundidad es clave en la gestión estratégica de procesos. Significa que las personas o el equipo de trabajo conozcan bien el proceso tanto para ejecutarlo como para evaluarlo, lo cual se registra mediante dos pasos importantes: Elaborar el procedimiento y evaluarlo a través de indicadores (Bravo, 2013).

Para Bravo (2013) un procedimiento es la descripción detallada de un proceso. La elaboración del procedimiento consiste en reunir toda la información acerca del proceso y darle estructura para dejarlo disponible en la organización. La culminación de éste, es la publicación en la Intranet del procedimiento aprobado. Un procedimiento tiene un contenido general y un apartado o anexos.

**Tabla 10. Contenido de un procedimiento**

Carátula del procedimiento	Contenido General
N° del procedimiento	Ubicación en el mapa de procesos
Nombre del proceso	Descripción general del procesos
Objetivo del proceso	Usuario interno (opcional)
Dueño del proceso	Cliente
Número y fecha de la versión actual y anterior	Evento activador del proceso
Firmas de conformidad	Modelos visuales (FI y lista de tareas)
	Roles participantes
	Descripción del flujo
	Contingencias principales
	Tecnologías de apoyo
	Cumplimiento normativo
	Indicadores
	Riesgos operacionales
	Puntos de control
	Registros
	Observaciones y Recomendaciones
	<b>Apartados</b>
	Detalle de documentos de apoyo
	Formularios e informes
	Archivos
	Otros

**Fuente:** Gestión de Procesos (Valorando la práctica): Bravo, 2013

**Elaborado por:** Ing. Priscilla Vargas

Para lograr un entendimiento global, se continúa con el ejemplo del proceso Realizar Pago, donde además de la ubicación dentro del mapa de procesos se realizó el modelamiento visual mediante el flujograma de

información y la lista de tareas. El procedimiento completo del proceso Realizar Pagos se puede observar en el anexo 6.

El paso dos dentro de la gestión estratégica de procesos es la evaluación a través de indicadores, los cuales sirven para apoyar el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo, detectar procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión (ej.: demoras excesivas en la entrega de los productos, escasa asignación del personal, etc.) así como realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción a partir del análisis de la información entregada.

Para ello, es importante que la institución disponga de herramientas y métodos apropiados para medir un proceso, y lo más importante saber que quiere medir. Por ejemplo, para Pérez (2013) en todo proceso deben existir las siguientes medidas:

Controles para el *funcionamiento de proceso*, esto es, controlar los insumos y los factores del proceso (Personas, materiales, tiempos, etc.) donde la evaluación a estos factores anticipan la medida del resultado del proceso. Las medidas de tiempo son importantes en este rubro.

Controles para la *calidad del producto*, esto es, entregar un producto o servicio con las características objetivas y requisitos solicitados por el cliente.

Controles para la satisfacción del cliente, revelando percepciones de las dimensiones Calidad – Servicio – Precio. Estas medidas en parte son subjetivas pero importantes.

Los indicadores miden diferentes desempeños de los principales productos de una institución a lo largo del tiempo. Las dimensiones pueden ser:

De eficiencia, la cual se identifica con la productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidades producidas y recursos consumidos. Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento (tiempo de trabajo propio o inducido en terceros, materiales, maquinaria).

Con la eficacia, se relaciona con el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. Una actividad es eficaz cuando consigue los objetivos planteados. De calidad, se refiere a la capacidad para responder en forma rápida y adecuada a sus clientes, usuarios o beneficiarios y se relaciona con el nivel de satisfacción de los clientes, usuarios o beneficiarios (Pérez, 2013).

**Tabla 11. Matriz de indicadores para evaluar proceso Realizar Pagos**

Tipo de Indicador	Indicador	Objetivo	Forma de calculo	Periodicidad	Observaciones
Eficiencia	Tiempo promedio del ciclo de pago	Cumplir con las obligaciones en los tiempos programados.	Tiempo promedio de pago / Tiempo programado para el pago	Mensual	Estándar: entre cinco a siete días de plazo.
Eficacia	Porcentaje de solicitudes de pago procesadas.	Cumplir con las obligaciones adquiridas	Total de pagos realizados / Total de solicitudes de pago recibidas	Mensual	Estándar: 90% de solicitudes de pago generadas.
Calidad	Porcentaje de reclamos de beneficiarios	Atender de forma oportuna las deficiencias del proceso	N° de reclamos / N° de solicitudes de pago atendidas	Mensual	Estándar: entre 2% y 4% de reclamos.

Fuente: Gestión por Procesos; Pérez (2013).

Elaboración: Ing. Priscilla Vargas

La Tabla 11 muestra los diversos indicadores para evaluar el proceso Realizar Pago. Al realizar el control y monitoreo a través de indicadores se pueden lograr los siguientes efectos:

Aumentar el conocimiento, es decir, comprender lo que ocurre, ganar dominio, establecer prioridades y tenerlas bajo control, Tomar medidas correctivas si fuera necesario.

Al contar con información útil, tomar medidas preventivas planificadas que aporten al logro de los objetivos (producto, satisfacción, costos, etc.)

Aumentar la eficacia de las actividades de ejecución y la eficiencia en el uso de los recursos de la institución.

#### **4.4. Evaluación de la factibilidad de incorporar gestión de procesos.**

Un proyecto es rentable si al final de su vida útil el valor capitalizado del flujo de beneficios (fondos) netos es mayor que cero, cuando esos fondos se capitalizan haciendo uso del tipo de interés pertinente para el inversionista (Fontaine, 2008). Para ello se utiliza dos indicadores de rentabilidad: El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

El actual valor neto (VAN) o valor presente neto (VPN) consiste en el valor presente de una serie de flujos de efectivo que se generan dentro de un proyecto. Este indicador se apoya en un principio básico de las finanzas: El valor del dinero en el tiempo. Los elementos que se deben tomar en cuenta para el cálculo del VAN son: i) el costo de la inversión, ii) el flujo de caja estimado que debe generar el proyecto durante su vida útil, y iii) la tasa de actualización o descuento, indicador que representa el factor tiempo (Fontaine,2008)

La tasa de descuento debe representar el coste de oportunidad del capital, o sea, la garantía de un rendimiento mínimo del proyecto igual al que tendría ese dinero colocado en otro proyecto con el mismo nivel de riesgo. Esta establece el requerimiento mínimo de rentabilidad económica que el Estado le solicita a un proyecto (Rodríguez, 2006). En Ecuador existe el uso generalizado de una tasa del 12% para la evaluación económica y social de proyectos (MRL, 2013).

Los resultados el proyecto, a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN), se realizará sobre un período de 5 años y con una tasa de

descuento social del 12%, para luego establecer el criterio de decisión. Los criterios de selección del proyecto a partir del uso del Valor Actual Neto determina que si el VAN sea mayor que 0, lo que significa que se obtendrá un nivel de beneficios que permitirá remunerar el capital (recursos financieros invertidos) y obtener un excedente económico (Fontaine, 2008)

Luego, a partir de la Tasa Interna de Retorno (TIR) se calcula la rentabilidad relativa bruta anual del proyecto por unidad monetaria comprometida en la inversión. La TIR expresa la rentabilidad que se obtiene del capital invertido. Es importante conocer la TIR, pues cuando esta tasa iguala al coste de capital, la inversión producirá beneficios; si es menor, la inversión producirá pérdidas (Fontaine, 2008)

El beneficio que incorpora el proyecto será la sub-ejecución presupuestaria del año 2014 que según los datos oficiales fue de US\$ 33'276.334,78. Para el cálculo de los beneficios de los años siguientes se establece un porcentaje que va creciendo a medida que se logra incorporar la gestión de procesos y estableciendo la contribución en cada nivel de madurez.

**Tabla 12. Flujo neto de beneficios al incorporar la Gestión de Procesos**

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		6.3%	12.5%	25%	25%	25%
Beneficios		2.096	4.160	8.069	8.069	8.069
Costos	1.500	130,33	130,33	130,33	130,33	130,33
Flujo Neto de Beneficios	<b>-1.500</b>	<b>1.965,64</b>	<b>4.029,64</b>	<b>7.938,64</b>	<b>7.938,64</b>	<b>7.938,64</b>
<b>Tasa de Descuento (TD)</b>	12%					
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	16.667,64					
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	203%					

Nota: Valores expresados en miles de dólares  
Elaboración: Ing. Priscilla Vargas

La Tabla 12 muestra los resultados obtenidos luego de la evaluación financiera realizada al proyecto, en donde considerando los flujos de beneficios netos que generará el proyecto, se calculó el Valor Actual Neto (VAN) estimada a una Tasa de Descuento del 12% en un horizonte de tiempo de 5 años. El resultado fue un VAN de US\$ 16'667.640 que al ser positivo significa que el proyecto sea aceptado o recomendado favorablemente ya que de acuerdo a esta evaluación es factible financieramente.

La TIR calculada es mayor a la tasa de descuento. Nótese que es una TIR alta, sin embargo, es necesario recalcar que los beneficios que refleja este proyecto es una mayor ejecución presupuestaria, por lo que el VAN y la TIR no se traducen en términos monetarios sino en la eficiencia financiera logrando disponer y ejecutar mayores recursos presupuestarios para el desarrollo institucional.

## CONCLUSIONES

Se concluye que se acepta la hipótesis planteada en el presente trabajo sobre la factibilidad de implementar administrativamente un modelo de gestión institucional desconcentrado y por procesos en la Universidad de Guayaquil en el periodo de tres años (2016-2018), esto debido a que:

- a) Es posible que la Universidad de Guayaquil cumpla con los factores de éxito requeridos a través del MIC para incorporar una gestión de procesos.
- b) Los beneficios generados al incorporar la gestión de procesos relacionados con mejorar la ejecución presupuestaria, permitirá disponer y ejecutar mayores recursos para el desarrollo institucional.

La Universidad de Guayaquil, se encuentra en la categoría D, bajo la supervisión de una Comisión Interventora para corregir ciertas irregularidades administrativas, académicas, financieras, así como por violaciones a los principios de gratuidad y de Cogobierno. A través de un Plan de Excelencia, instrumento de planificación y gestión universitaria, se plantean diversas líneas de acción para corregir esas irregularidades y lograr el fortalecimiento académico y administrativo.

El Modelo de gestión administrativa financiera de la Universidad de Guayaquil es centralizado, y la última revisión y publicación de los procesos administrativos financieros data del año 1986. Este modelo, no permite el aumento de la eficiencia y eficacia (reducción de tiempo y costo) en la ejecución de las actividades y tareas que se realizan a diario en la institución, los cuales se derivan en la poca efectividad en el uso de los recursos financieros para brindar una mejor infraestructura física y tecnológica a la comunidad.

La gestión de procesos en la Universidad de Guayaquil, con base a la encuesta y análisis realizado, se encuentra en un nivel de Toma de Conciencia que se interpreta en que la existencia de procesos es casi



nula o no se encuentran desarrollados en las diferentes áreas. Todo esto se genera debido a la falta de un mapa de procesos, falta de un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, falta de un inventario actualizado de procesos académicos, administrativos, financieros, entre otros documentos de vital importancia para la gestión de la institución.

Dentro del Plan de Excelencia presentado por la Comisión Interventora, se expresa la necesidad de implementar un modelo de gestión desconcentrado y de procesos que permita la ejecución de los procesos estratégicos, de negocio y de apoyo. Sin embargo, hasta la presente fecha el levantamiento de los procesos de la institución iniciado por el Vicerrectorado Administrativo se encuentra paralizado a pesar de haber realizado gestiones para realizar una consultoría para el levantamiento.

La Universidad de Guayaquil, para incorporar la gestión de procesos, debe desarrollar y mantener una armonía entre los cinco elementos del Modelo Integral del Cambio (estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología) y así lograr un proceso de transformación institucional significativo, que le permitirá aumentar los niveles de productividad, optimizar la atención al usuario, finalizar trámites en tiempos óptimos, disminuir improvisaciones y errores en la ejecución de las actividades y tareas; evidenciando de esta forma eficiencia, eficacia, transparencia en el uso de los recursos y cumplimiento de su responsabilidad social.

Todos los insumos generados de la gestión de procesos (mapa de procesos, flujogramas, procedimientos, instructivos, y demás normativa interna) permitirán a todo el personal alinearse y contribuir en el cumplimiento de los objetivos planteados en la Institución, generando mejoramiento continuo y cumplimiento de los parámetros mínimos de calidad determinados en los cuatro criterios en los que se basa el modelo de evaluación y acreditación universitaria del CEAACES para que la Universidad de Guayaquil supere la categorización D en la que se encuentra actualmente.

## **RECOMENDACIONES**

A las autoridades de la Universidad de Guayaquil, realizar las gestiones para incorporar un modelo de gestión desconcentrado y por procesos, lo cual permitirá aumentar los niveles de productividad y optimizar la atención al usuario cumpliendo con su responsabilidad social. Asimismo, en la planificación estratégica de la institución, incorporar a la gestión de procesos como metodología transversal.

A las máximas autoridades de la institución y de las Unidades Académicas, evaluar las necesidades y expectativas de todo el personal para así proporcionar la autonomía suficiente para participar, elaborar y mejorar los procesos en cada etapa de su implementación. Además de otorgar en ellos la capacidad de tomar decisiones, lo que les permitirá estar empoderados en el trabajo que realizan, considerando también las responsabilidades descritas en leyes y normativas.

A los Jefes Departamentales, contribuir con el equipo de procesos centrales, en calidad de Responsables de Procesos, aportando con la información necesaria, monitoreando, evaluando y realizando mejoras de los procesos en función de la dinámica institucional y normativa actualizada.

A las autoridades, disponer la creación de un programa de capacitación en gestión de procesos para el personal administrativo de la institución, que permita entregar las herramientas y competencias que el personal requiere, logrando como objetivo final de los eventos de capacitación, la elaboración de los procesos por parte del personal de la Universidad.

Al personal administrativo, contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la mejora de procesos en cada etapa, para ello deben entender cuán importante es el trabajo que realizan y como el trabajo en conjunto permite alcanzar las metas, ser capaces de trabajar

como grupos auto dirigidos que se encuentren empoderados en cada parte de los procesos y finalmente comprender que el apoyo y la estimulación entre áreas va a permitir la cristalización final de los objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J. (7 de Mayo de 2012). *Sin ciencia y tecnología Chile nunca será un país desarrollado*. Obtenido de El Mercurio, La Clase Ejecutiva.
- América Economía. (6 de Agosto de 2013). *Los problemas financieros que enfrenta la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de América Economía:  
<http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/sociedad/los-problemas-financieros-que-enfrenta-la-universidad-de-guayaquil>
- Arriagada, R. (Julio de 2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Obtenido de CEPAL:  
<http://www.cepal.org/es/publicaciones/5582-diseno-de-un-sistema-de-medicion-de-desempeno-para-evaluar-la-gestion-municipal>
- Asamblea Nacional. (12 de Octubre de 2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Obtenido de Consejo de Educación Superior:  
<http://www.ces.gob.ec/descargas/ley-organica-de-educacion-superior>
- Baena, M. (1 de Agosto de 1999). *El Papel de la Educación Superior en el Crecimiento y Desarrollo de los Países Iberoamericanos*. Obtenido de Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales:  
<file:///C:/Users/user/Desktop/TESIS/Tesis%20pris/Capitulo%201/El%20papel%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20superior%20en%20crecimiento%20y%20desarrollo%20de%20los%20pa%C3%ADses%20iberoamericanos.htm>
- Bravo, J. (2010). *Gestión Avanzada de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Bravo, J. (2011). *Gestión Integral del Cambio*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Bravo, J. (2012). *Gestión de Procesos en Chile 2012, Diagnóstico & Propuestas*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Bravo, J. (2013). *Gestión de Procesos (Valorando la Práctica)* (Quinta ed.). Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Canal Ecuavisa. (2013 de Abril de 11). *Universidad de Guayaquil sancionada por cobros indebidos a los estudiantes*. Obtenido de YouTube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=qJ3v-TMBaQ4>
- Canal Ecuavisa. (7 de Febrero de 2012). *Vicerrector de la Universidad de Guayaquil se tomó las instalaciones administrativas*. Obtenido de YouTube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=l4YhuWINK3U>

- Canal Ecuavisa. (3 de Mayo de 2013). *Más de 400 empleados de la Universidad de Guayaquil no reciben sueldo desde hace 4 meses*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=2tazilpoofw>
- CES. (2013). *Plan de Excelencia Universitaria*. Obtenido de Consejo de Educación Superior: <http://www.ces.gob.ec/reglamentos/plan-de-excelencia-universitaria/universidad-de-guayaquil>
- CES. (14 de Octubre de 2014). *Modelo de Gestión de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de Consejo de Educación Superior: [https://ugye-public.sharepoint.com/AmbienteAcademico/Documentos%20Acadmicos/DOMINIOS%20UG/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Universidad%20de%20Guayaquil\\_E.%20Larrea\\_Oct.14.pdf](https://ugye-public.sharepoint.com/AmbienteAcademico/Documentos%20Acadmicos/DOMINIOS%20UG/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Universidad%20de%20Guayaquil_E.%20Larrea_Oct.14.pdf)
- CES. (2014). *Plan de Excelencia "Universidad de Guayaquil"*. Obtenido de Consejo de Educación Superior: [http://www.ces.gob.ec/images/doc/PPT\\_Avances\\_Intervencion\\_05\\_2014.pdf](http://www.ces.gob.ec/images/doc/PPT_Avances_Intervencion_05_2014.pdf)
- Compton, N., Fishwich, A., & Huston, K. (2011). *twittereconomía*. Barcelona: Editorial Océano.
- Ecuador TV. (10 de Abril de 2010). *Rafael Correa "Rector de la Universidad de Guayaquil debería renunciar"*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=HwZiy2UMDjU>
- ecuadorinmediato.com. (2012 de Febrero de 16). *Denuncian corrupción, autorización de despidos y abrogación de funciones en Universidad de Guayaquil*. Obtenido de ecuadorinmediato.com: [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=167406&umt=denuncian\\_corrupcif3n2c\\_autorizacif3n\\_de\\_despidos\\_y\\_abrogacif3n\\_de\\_funciones\\_en\\_universidad\\_de\\_guayaquil](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=167406&umt=denuncian_corrupcif3n2c_autorizacif3n_de_despidos_y_abrogacif3n_de_funciones_en_universidad_de_guayaquil)
- El Universo. (29 de Mayo de 2014). *Profesores de la Universidad de Guayaquil exigen sus sueldos*. Obtenido de El Universos: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/05/29/nota/3026571/profesores-u-exigen-sus-sueldos>
- Finot, I. (Mayo de 2001). *Descentralización en América Latina: teoría y práctica*. Obtenido de CEPAL: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/7261-descentralizacion-en-america-latina-teoria-y-practica>
- Fontaine, E. (2008). *Evaluación Social de Proyectos*. México : Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Ministerio de Finanzas. (2012). *Ejecución Presupuestaria Universidad de Guayaquil*. Obtenido de e-Sigef: <https://esigef.finanzas.gob.ec/esigef/login/index.htm>

- Moreno, J., & Ruiz, P. (Enero de 2009). *La educación superior y el desarrollo económico en América Latina*. Obtenido de Coordinación de Investigación, CEPAL: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/4884-la-educacion-superior-y-el-desarrollo-economico-en-america-latina>
- Noticias Gamatv. (2012 de Febrero de 16). *Corrupción Universidad*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=yhvxdXwH-jY>
- Noticias RPP. (13 de Septiembre de 2013). Obtenido de RPP Noticias: <http://rpp.pe/lima/actualidad/nobel-economia-invertir-en-personas-mejora-el-desarrollo-de-los-paises-noticia-630911>
- OROVAL PLANAS, E., & ESCARDÍBUL FERRÁ, J. O. (s.f.). *Universidad de Barcelona*. Obtenido de Aproximaciones a la relación entre educación y crecimiento económico. Revisión y estado actual de la cuestión: <ftp://ftp.puce.edu.ec/Facultades/CienciasEducacion/Maestria/CienciasEducacion/Econom%C3%ADa%20de%20la%20Educaci%C3%B3n/Oroval-Escardibul.pdf>
- Pérez, J. (2013). *Gestión por Procesos* (Quinta ed.). México, D.F.: ESIC Editorial.
- Salim, L., & Carbajal, R. (Junio de 2006). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*. Obtenido de Ministerio de Economía, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires: <http://www.ec.gba.gov.ar/prensa/Archivos/Cuaderno74.pdf>
- SENESCYT . (2013). *LOGROS 2013 en la educación superior*. Obtenido de Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación: <http://www.educacionsuperior.gob.ec/>
- SENESCYT . (2014). *35 Logros de la Revolución Ciudadana en Educación Superior, Ciencia, Tecnología, e Innovación 2013*. Obtenido de Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología, e Innovación: <http://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Presentacio%CC%81n35logros-FINAL3.pdf>
- SENPLADES . (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Silva, I. (Abril de 2005). *Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina*. Obtenido de Revista de la CEPAL:

<http://www.cepal.org/es/publicaciones/11001-desarrollo-economico-local-y-competitividad-territorial-en-america-latina>

Teleamazonas. (8 de Noviembre de 2013). *Irregularidades administrativas y financieras en la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=ui88t4rkfLY>

UNESCO. (2014). *Enseñanza y Aprendizaje: Lograr la calidad para todos*. Obtenido de Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo de la UNESCO:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002261/226159s.pdf>

Universidad de Guayaquil. (Mayo de 2008). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008-2015*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:

[http://www.ug.edu.ec/leytransparencia/literalk/2014//plan\\_estrategico.pdf](http://www.ug.edu.ec/leytransparencia/literalk/2014//plan_estrategico.pdf)

Universidad de Guayaquil. (27 de Marzo de 2015). *Estructura Orgánica Funcional*.

Obtenido de Universidad de Guayaquil:

[http://www.ug.edu.ec/leytransparencia/literala/2014/a1/Matriz\\_literal\\_a1%29\\_organigrama\\_de\\_la\\_institucion.pdf](http://www.ug.edu.ec/leytransparencia/literala/2014/a1/Matriz_literal_a1%29_organigrama_de_la_institucion.pdf)

Universidad de Guayaquil. (s.f.). *Historia de la Universidad*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://www.ug.edu.ec/nosotros/>

Universidad de Guayaquil. (s.f.). *Historia Facultad de Ciencias Económicas*. Obtenido de Facultad de Ciencias Económicas: [http://www.fce.ug.edu.ec/?page\\_id=33](http://www.fce.ug.edu.ec/?page_id=33)

Universidad de Guayaquil. (s.f.). *Misión y Visión*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://www.ug.edu.ec/nosotros/>

Universidad de Guayaquil. (3 de Septiembre de 2008). *Estatuto Orgánico de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:

[http://www.ug.edu.ec/leytransparencia/literala/2014/a2\\_base\\_legal/ESTATUTO\\_ORGANICO\\_DE\\_LA\\_UG.pdf](http://www.ug.edu.ec/leytransparencia/literala/2014/a2_base_legal/ESTATUTO_ORGANICO_DE_LA_UG.pdf)

## **ANEXOS**

### **Anexo 1 Modelo de Encuesta**

## **ENCUESTA PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE PROCESOS** **DENTRO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

En cada tema planteado usted deberá seleccionar una de las tres alternativas posibles que de acuerdo a su criterio, refleje la realidad actual de la Universidad de Guayaquil referente al modelo de gestión y los procesos:

Tema 1.- Modelo de gestión administrativo financiero: La forma de hacer el trabajo repetitivo para lograr los objetivos de la institución se realiza a través de la óptima aplicación de los procesos para lograr la confianza del cliente.

- a. Los procesos se encuentran centralizados en la administración general.
- b. Los procesos se encuentran desconcentrados mediante procesos informales.
- c. Los procesos se encuentran desconcentrados conforme las disposiciones del Ministerio de Finanzas.

Tema 2.- Elaborar el mapa de procesos: Muestra la totalidad del hacer concreto y repetitivo de la organización:

- a. Existen mapas de procesos dibujados sin un método formal, desactualizados, poco conocidos o inexistentes.
- b. Existen algunos procesos logrados en algunas áreas, sin embargo son diferentes entre sí.
- c. Existen mapas de procesos para todas las áreas de la organización, actualizados, conocidos y usados a todo nivel.

Tema 3.- Modelar procesos: Se refiere al modelamiento visual principalmente mediante flujogramas de información y listas de tareas, además de la descripción general:



- a. Existen modelos poco claros, desactualizados, de difícil acceso, baja usabilidad, dibujados sin métodos formales, con escasa participación de quienes los realizan.
- b. Existen algunos modelos establecidos, pero son poco usados y desconocidos por los participantes del proceso.
- c. Existe un método formal y conocido para modelar procesos. Los modelos se han logrado con la participación de los mismos operadores del proceso. Existe modelamiento visual actualizado.

Tema 4.- Elaborar procedimientos: se refiere a formalizar y elaborar el detalle del proceso, se describe el flujo, actividades y roles que las realizan, también indicadores.

- a. Se elaboran procedimientos por áreas y prácticamente no se actualizan.
- b. Existen procedimientos elaborados pero que no han sido difundidos para su cabal aplicación.
- c. Existen métodos formales y conocidos para elaborar, actualizar procedimientos y dejarlos disponibles para la organización. Los procedimientos incorporan todos los elementos relativos al proceso.

Tema 5.- Comprender la necesidad de modelar: está en el campo de las actitudes, donde corresponde sensibilizar para ayudar a comprender la importancia de representar los procesos y trabajar en ello.

- a. El hacer de la organización se hace porque lo conocen en detalle personas clave que lo tienen en su cerebro.
- b. Se percibe la representación de un proceso en base a directrices impartidas a través de los años por parte de autoridades, mediante comunicaciones informales.
- c. Se comprende la necesidad de una representación formal del hacer y del uso correspondiente transformándose el conocimiento del hacer en un activo de la organización.

Tema 6.- Comprender la finalidad del proceso: se refiere a comprender que el proceso tiene una finalidad con un cliente o un usuario interno. Se considera la transversalidad y la complejidad del proceso:

- a. Los procesos no se entienden como transversales, sino como funciones de las áreas. Los procesos no son evidentes y tienen errores serios en la interacción entre áreas. Las personas están orientadas a “su tarea” sin conocer ni comprometerse con el resultado final.
- b. Los participantes tienen en cuenta la finalidad del proceso, el para qué de su existencia y de la necesidad del esfuerzo para obtener grandes resultados. Están sensibilizados, comprometidos y empoderado para lograr la finalidad del proceso.

Tema 7.- Mejorar procesos: se refiere a disponer en la organización de métodos formales para el cambio menor cuando se requiere solucionar una brecha más pequeña en un indicado del proceso

- a. No existe mejora formal de los procesos, sino sólo cambios menores logrados por crisis.
- b. Existen planes y logros menores para mejorar procesos, lo básico.
- c. Existe un método formal y conocido para mejorar procesos.

Tema 8.- Diseñar y gestionar indicadores

- a. No existen indicadores y no se cree en las mediciones. Se intenta medir muchos indicadores sin lograr mantener una actualización.
- b. Existen indicadores de medición en algunas áreas, que no abarcan la totalidad del proceso.
- c. Se definen y administran indicadores de los procesos, pocos para que sea factible una buena gestión.

Tema 9.- Integrar a la dirección de la organización: significa que la dirección comprende la potencialidad de la gestión de procesos y toma las medidas para aplicarla:

- a. La dirección de la organización no ve procesos, sólo áreas funcionales.
- b. La dirección delega autoridad a cierto personal para el manejo de los procesos por áreas
- c. La dirección de la organización está capacitada en procesos, promueve la optimización de procesos y contempla inversiones necesarias para los cambios.

Tema 10.- Integrar a los agentes de cambio y a los profesionales de procesos: considera su selección y entrenamiento para ayudarles a cumplir su rol de facilitadores y líderes.

- a. Existen “luchadores solitarios” que abogan por la gestión de procesos y algo logra. Se logran algunas mejoras producto de su insistencia.
- b. Existen agentes de cambio que coordinan el trabajo en ciertas áreas sin llegar a cumplir los objetivos finales de los procesos.
- c. Los agentes de cambio y profesionales de procesos cumplen un rol de facilitadores y coordinadores del trabajo interno y apoyo externo.

Tema 11.- Integrar a los participantes de los procesos. Por integrar se entiende la aplicación de la gestión de procesos en cuanto a visión de procesos, participación y empoderamiento.

- a. Las personas no se sienten integradas a los procesos en que participan tienen bajo nivel de atribuciones y poca comprensión de la totalidad del proceso.
- b. Los participantes conocen que forman parte del proceso, pero desconocen en qué momento pasan a formar parte del mismo y cuán importante es la función que realizan.
- c. Los participantes de los procesos están empoderados

Tema 12.- Incorporar la gestión de procesos en la estructura: es vital para que la función exista ya sea como cargo o área según el tamaño de la organización y con la dependencia adecuada.

- a. No existe área de procesos y sus funciones son asumidas parcialmente por otras áreas.
- b. Los procesos son impartidos a través de comunicaciones por parte de la alta dirección.
- c. Existe un área de procesos en la organización. En el área de procesos están definidos los roles y funciones.

Tema 13.- Usar la herramienta específica de software: se refiere a usar el software adecuado a la finalidad que se espera lograr:

- a. No hay estandarización en el uso de herramientas de software para modelar y uso equivocado de las mismas.

- b. La herramienta de software para modelar los procesos es conocida y aplicada por todos en la organización. Se ha logrado alinear el trabajo de tecnología de la información con la mejora del desempeño de los procesos.

Tema 14.- Gestionar el cambio: se refiere a tener un buen plan con ejecución de excelencia que incluya la anticipación, participación, sensibilización y todo lo necesario para facilitar el cambio.

- a. No existe formalmente el concepto gestión del cambio, se piensa que es suficiente mandar para que algo suceda. En los proyectos no se incluyen acciones concretas de sensibilización ni de participación.
- b. Existe formalmente la gestión de cambio para facilitar las nuevas prácticas. La gestión del cambio está incorporada en la estrategia de la organización.

Tema 15.- Orientar los procesos al cliente: el cliente es a quién siempre está destinada la misión de la organización

- a. No parece importante conocer al cliente, existe mucha autorreferencia.
- b. Los procesos consideran en primer lugar al cliente. Se encuentra incorporado el cliente y los procesos son replanteados según sus requisitos.

Tema 16.- Uso de herramientas informática: socialización de procesos aprobados

- a. No existe una plataforma informática en la que se visualicen los procedimientos aprobados y a la que pueden acceder los empleados de la organización
- b. Existe una plataforma informática formalizada que permita visualizar y acceder fácilmente a todos los procesos que se encuentran aprobados por la organización.

Tema 17.- Uso de herramienta informática para la gestión, ejecución y control de los procesos de la institución

- a. La ejecución y control de los procesos, se realiza mediante el uso de  utilitarios.

- b. Existen sistemas internos e informales para el control de procesos.
- c. Existen sistemas internos y formales para controlar la ejecución de los procesos.

Tema 18.- Uso de herramienta informática como sistema de comunicación interno en la organización

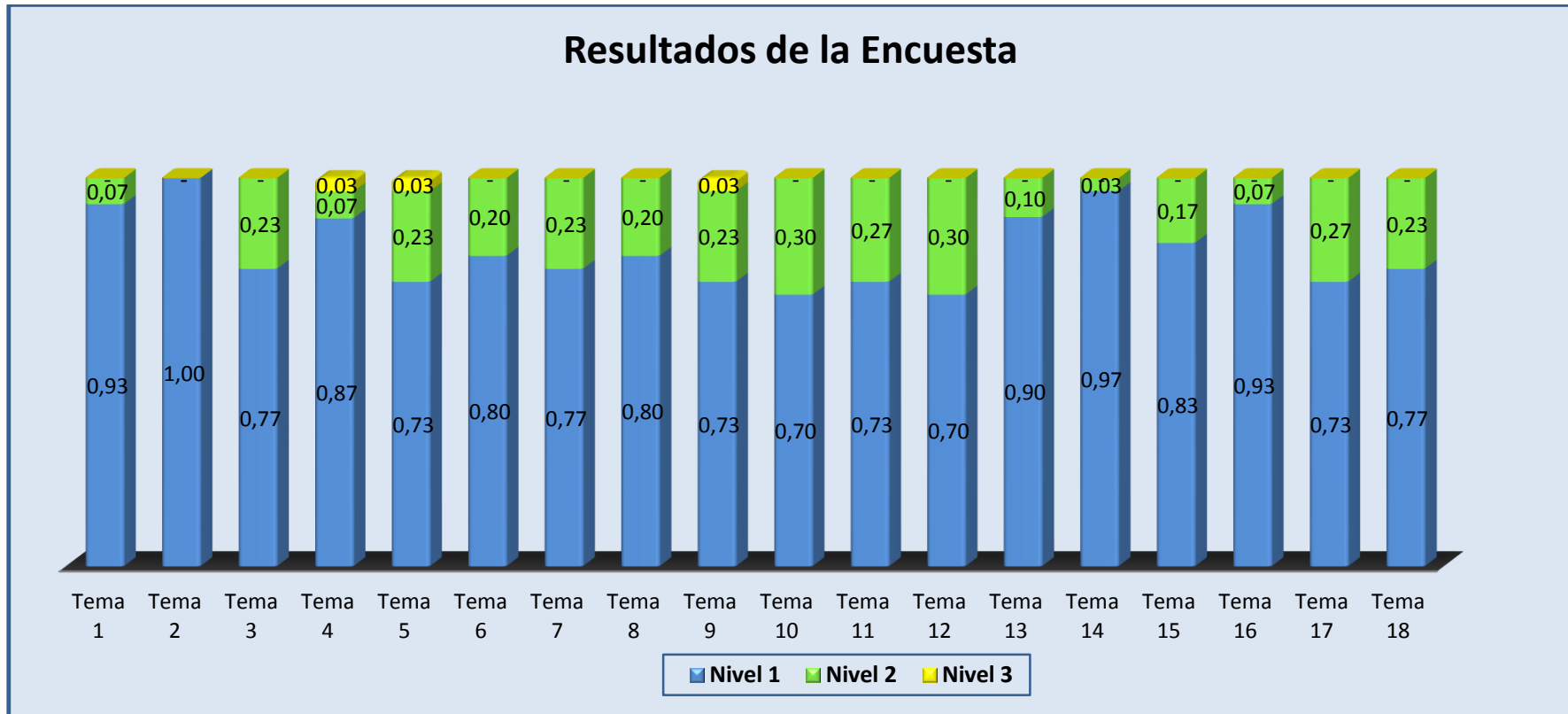
- a. No existe un sistema de comunicación informático formal y sólo se realiza a través de oficios.
- b. Existe un sistema de control documental para seguimiento de trámites
- c. Existe un sistema de comunicación interno formal que permita la interacción entre todas las áreas de la organización.

## **Anexo 2 Facultades y Población entrevistada**

<b>Unidades Objetivos</b>	<b>Números de Encuestados</b>
Administración Central	7
Facultad Ciencias Químicas	3
Facultad de Matemáticas	2
Facultad de Ciencias Económica	3
Facultad de Filosofía	3
Facultad Ingeniería Química	3
Facultad de Medicina	2
Facultad de Psicología	2
Facultad de Ciencias Administrativas	3
Facultad de Comunicación	2
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Elaborado por:** Ing. Priscilla Vargas

**Anexo 3 Resultados de la encuesta por tipo de pregunta**



#### Anexo 4 Detalle de los Costos de Operación

##### REMUNERACIONES

NO.	PERSONAL	REMUNERACIÓN MENSUAL	REMUNERACIÓN ANUAL	IESS	FONDO DE RESERVA	IVA	COSTO TOTAL
4	Analistas de Procesos	1.200,00	14.400,00	1.605,60	479,52		65.940,48
1	Coordinador de Procesos	1.600,00	19.200,00	2.140,80	639,36		21.980,16
1	Consultor de Procesos	1.800,00	21.600,00			216,00	21.816,00
<b>COSTO TOTAL RECURSOS HUMANOS</b>							<b>109.736,64</b>

##### BIENES Y SERVICIOS

UNIDADES	MATERIALES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
4000	Manuales	0,50	2.000,00
2000	Trípticos	0,50	1.000,00
2000	Anillados	0,20	400,00
2000	Certificados	0,60	1.200,00
Varios	Útiles de Oficina		2.000,00
2000	Refrigerio	3,00	6.000,00
Varios	Material Publicitario		8.000,00
<b>COSTO TOTAL BIENES Y SERVICIOS</b>			<b>20.600,00</b>

##### TECNOLOGÍA

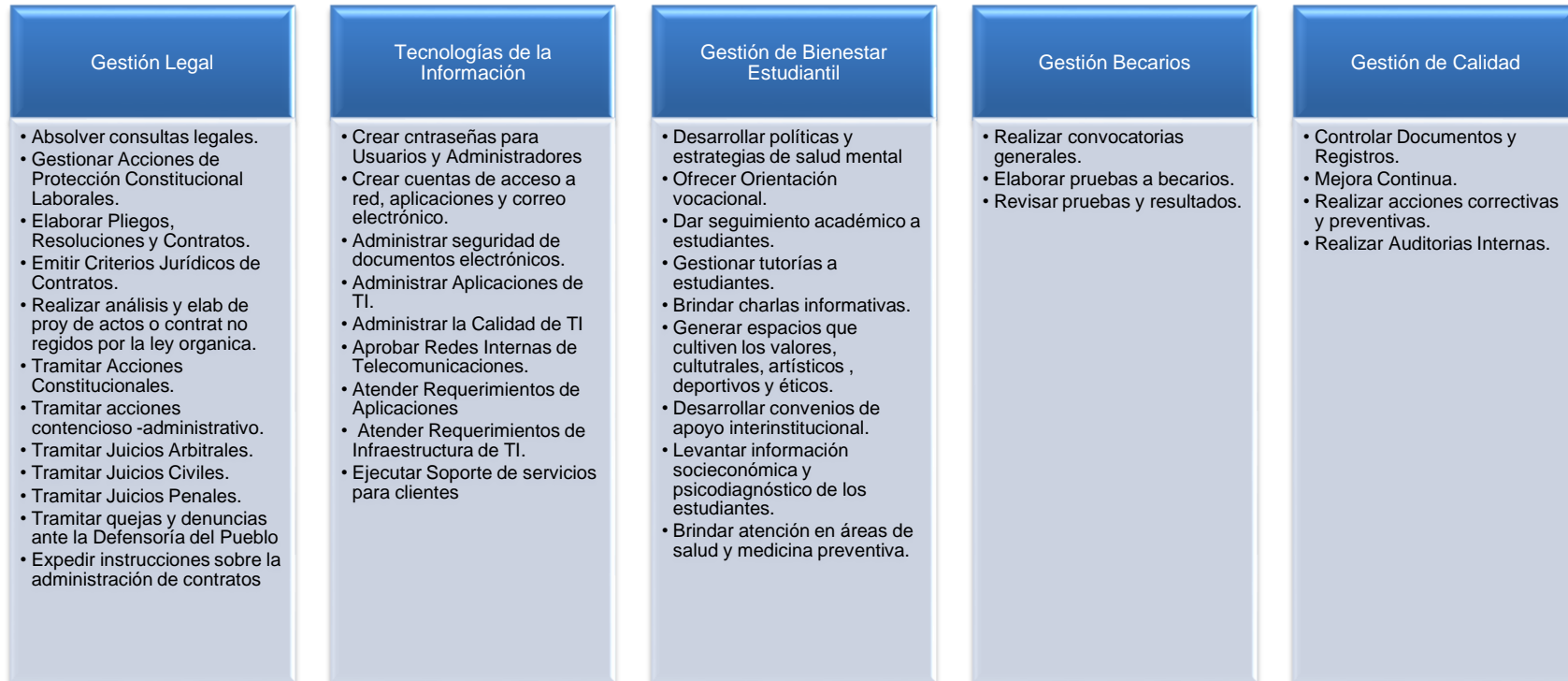
UNIDADES	MATERIALES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
	Software		1.500.000,00
<b>COSTO TOTAL TECNOLOGÍA</b>			<b>1.500.000,00</b>

<b>COSTOS TOTALES</b>			<b>1.630.336,64</b>
-----------------------	--	--	---------------------



## Anexo 5 Inventario de posibles Procesos de apoyo UG

Gestión Financiera	Gestión Administrativa	Infraestructura Física	Talento Humano	Planificación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar Proforma Presupuestaria Anual</li> <li>• Ejecutar y Certificar Presupuesto.</li> <li>• Evaluar Presupuesto.</li> <li>• Administrar y Controlar el Proceso Contable.</li> <li>• Calcular y Declarar Impuestos.</li> <li>• Contabilizar Ingresos Autogenerados</li> <li>• Cerrar mes contable</li> <li>• Administrar fondo rotativo.</li> <li>• Administrar Fondo de Caja Chica.</li> <li>• Analizar y Evaluar Costos .</li> <li>• Ejecutar Garantías.</li> <li>• Realizar Pagos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecer de Productos y Servicios .</li> <li>• Comprar por Consultoría por lista corta o concurso público.</li> <li>• Comprar por Cotización.</li> <li>• Comprar por Ferias Inclusivas.</li> <li>• Comprar por Infima Cuantía.</li> <li>• Comprar por Licitación.</li> <li>• Comprar por Menor Cuantía.</li> <li>• Comprar por Catálogo Electrónico.</li> <li>• Comprar por Procedimientos Especiales adquis y arrenda inmuebles.</li> <li>• Comprar por Régimen Especial en Situaciones de Emergencia.</li> <li>• Comprar por Subasta Inversa.</li> <li>• Levantar el PAC anual.</li> <li>• Reformar el plan Anual de Compras.</li> <li>• Ejecutar el Plan anual de compras.</li> <li>• Gestionar la Provisión de Servicios Generales.</li> <li>• Gestionar la Provisión de Suministros de Oficina y Aseo.</li> <li>• Proveer Servicios de Transporte y Complementarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los Activos Fijos sin Asignación de Responsable Individual</li> <li>• Controlar los Activos Fijos Asignados a Responsable Individual</li> <li>• Planificar y Ejecutar Proyectos de Obras Civiles.</li> <li>• Realizar envío de Bienes, Muebles, Materiales o Equipos.</li> <li>• Administrar y Controlar Activos Fijos y Obsoletos.</li> <li>• Controlar el Mantenimiento de Edificios</li> <li>• Administrar y Controlar Activos Fijos de Microinformática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar Nómina.</li> <li>• Diseñar, implantar y evaluar planes de desvinculación.</li> <li>• Diseñar, implantar y evaluar plan de carrera.</li> <li>• Generar y administrar el distributivo de puestos.</li> <li>• Liquidar empleados.</li> <li>• Pagar Jubilación.</li> <li>• Pagar Obligaciones Patronales IESS.</li> <li>• Controlar y programar Vacaciones.</li> <li>• Desarrollar planes de capacitación.</li> <li>• Realizar pagos de horas suplementarias y extraordinarias.</li> <li>• Aplicar escalas salariales.</li> <li>• Evaluar el Desempeño.</li> <li>• Asignar Puesto - Persona</li> <li>• Realizar pagos de viáticos.</li> <li>• Seleccionar y contratar personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar planeación operativa anual.</li> <li>• Realizar Plan de inversiones.</li> <li>• Realizar el Plan estratégico</li> <li>• Realizar el Plan operativo.</li> <li>• Controlar y dar seguimiento de la Planificación Institucional</li> </ul>



**Anexo 6 Propuesta de Procedimiento del proceso Realizar Pago**

**Procedimiento N°1  
Proceso Realizar Pagos**

Versión actual	N° 1, del 1 de octubre de 2015	
Versión anterior	-	
Firmas de conformidad		
Aprobado por Dueño del proceso  Director(a) Financiero(a)	Revisión apoyo metodológico  Ing. Priscilla Vargas Ramírez Facilitadora de procesos	Revisado por  Jefe de Procesos

**I. Cooperaron en la elaboración de este procedimiento:**

- Priscilla Vargas Ramírez, Facilitadora de Procesos
- José Flores Poveda, Analista de Presupuesto
- Marisol Martínez Villamil, Analista de Contabilidad
- Ingrid Toala Rocuano, Analista de Tesorería

**II. Modelos visuales**

Ubicación en el mapa de procesos: Proceso de apoyo, Gestión Financiera  
Proceso Realizar Pago.

## PROCESOS DE APOYO

### Gestión Financiera

- Consolidar Proforma Presupuestaria Anual
- Ejecutar y Certificar Presupuesto.
- Evaluar Presupuesto.
- Administrar y Controlar el Proceso Contable.
- Calcular y Declarar Impuestos.
- Contabilizar Ingresos Autogenerados
- Cerrar mes contable
- Administrar fondo rotativo.
- Administrar Fondo de Caja Chica.
- Analizar y Evaluar Costos .
- Ejecutar Garantías.
- Realizar Pagos

Gestión Administrativa

Infraestructura Física

Talento Humano

Planificación

Gestión Legal

Tecnologías de la Información

Gestión Becarios

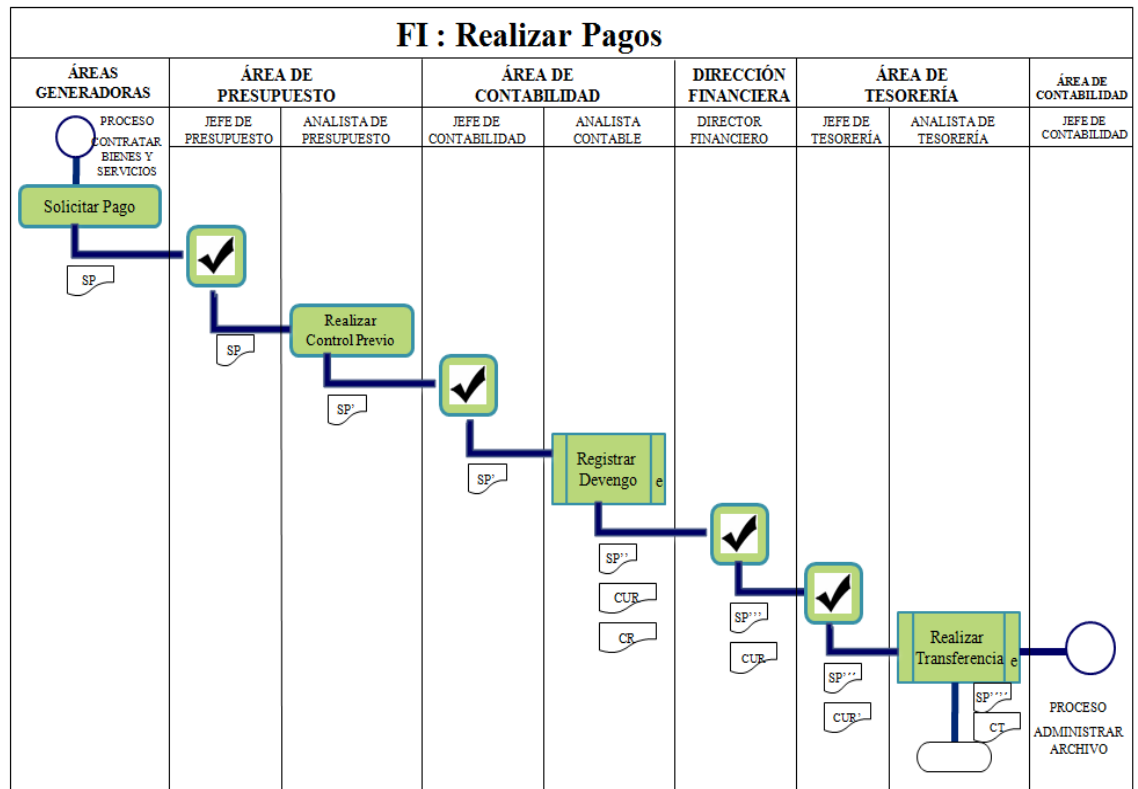
Gestión de Calidad

Gestión de Bienestar Estudiantil

Biblioteca

Relaciones Públicas

## Flujograma de información FI



SP: Solicitud de Pago CUR: Comprobante Único de Registro CT: Comprobante de Transferencia CR: Comprobante de Retención  
e: e-Sigef

## Listas de tareas

<p>Lista de tareas de actividad <b>Solicitar Pago</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar Solicitud de Pago.</li> <li>2. Remitir solicitud de pago y documentos habilitantes.</li> </ol> <p>Realizada por las Unidades Requirientes en el proceso Realizar Pago.</p>	<p>Lista de tareas de actividad <b>Realizar Control Previo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepar el expediente de pago</li> <li>2. Verificar el cumplimiento de la documentación remitida.</li> <li>3. Revisar que la documentación presupuestaria del expediente sea consistente con lo registrado en el sistema.</li> <li>4. Remitir expediente de pago.</li> </ol> <p>Realizada por el Analista de Presupuesto en el proceso Realizar Pago.</p>	<p>Lista de tareas de actividad <b>Registrar Devengo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepar el expediente de pago.</li> <li>2. Registrar el gasto o el egreso en el sistema.</li> <li>3. Verificar y controlar el registro de cuentas e impuestos.</li> <li>4. Registrar contablemente y emitir el comprobante de retención de manera automática.</li> <li>5. Consolidar y remitir el expediente de pago.</li> </ol> <p>Realizada por el Analista Contable en el proceso Realizar Pago.</p>
<p>Lista de tareas de actividad <b>Realizar Transferencia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepar el expediente de pago.</li> <li>2. Verificar la documentación recibida y vigencias de garantías en los casos que aplique.</li> <li>3. Verificar disponibilidad de fondos en la cuenta asignada para el efecto.</li> <li>4. Verificar ejecución de la transferencia.</li> <li>5. Entregar retención en la fuente.</li> <li>6. Remitir documentos.</li> </ol> <p>Realizada por el Analista de Tesorería en el proceso Realizar Pago.</p>	<p>Lista de tareas de actividad <b>Aprobar Trámite</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar expediente de pago.</li> <li>2. Asignar trámite de pago al Analista.</li> <li>3. Incluir observaciones</li> </ol> <p>Realizada por Jefaturas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería en el proceso Realizar Pago.</p>	<p>Lista de tareas de actividad <b>Aprobar Pago</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar expediente de pago.</li> <li>2. Autorizar pago.</li> </ol> <p>Realizada por la Dirección Financiera en el proceso Realizar Pago.</p>

### III. Información general

<b>Evento activador</b>	Solicitud de pago de parte de la Unidades Requirientes.
<b>Objetivo</b>	Normar la ejecución de pagos en las fases presupuestaria, contable y de tesorería, conforme las competencias del área financiera, una vez cumplida la fase precontractual y contractual en las áreas responsables.
<b>Dueño</b>	Director(a) Financiero(a)

#### IV. Roles participantes

- **Áreas Generadoras:** Se encarga de generar y remitir la solicitud de pago en conjunto con los documentos habilitantes.
- **Jefe de Presupuesto:** Se encarga de revisar, asignar e incluir observaciones en los trámites de pago.
- **Analista de Presupuesto:** Se encarga de receiptar el expediente de pago, verificar el cumplimiento de la documentación remitida, revisar que la documentación presupuestaria del expediente sea consistente con lo registrado en el sistema y remitir expediente de pago.
- **Jefe de Contabilidad:** Se encarga de revisar, asignar e incluir observaciones en los trámites de pago.
- **Analista de Contabilidad:** Se encarga de receiptar el trámite de pago, registrar el gasto en el sistema, verificar y controlar el registro de cuentas e impuestos, registrar contablemente y emitir el comprobante de retención de manera automática y finalmente consolidar y remitir el expediente de pago
- **Director Financiero:** Se encarga de revisar el expediente de pago y autorizar el pago.
- **Jefe de Tesorería:** Se encarga de revisar, asignar e incluir observaciones en los trámites de pago.
- **Analista de Tesorería:** Se encarga de receiptar el expediente de pago, verificar la documentación recibida, vigencias de garantías en los casos que aplique, disponibilidad de fondos en la cuenta asignada para el efecto y la ejecución de la transferencia, entregar retención en la fuente y remitir documentos.

## V. Descripción del flujo

Actividad	Rol	Tareas
1. Solicitar Pago	Áreas Generadoras	1. Generar Solicitud de Pago. 2. Remitir solicitud de pago y documentos habilitantes.
Actividad	Rol	Tareas
2. Aprobar Trámite	Jefe de Presupuesto	1. Revisar expediente de pago. 2. Asignar trámite de pago al Analista. 3. Incluir observaciones
Actividad	Rol	Tareas
3. Realizar Control Previo	Analista de Presupuesto	1. Receptar el expediente de pago 2. Verificar el cumplimiento de la documentación remitida. 3. Revisar que la documentación presupuestaria del expediente sea consistente con lo registrado en el sistema. 4. Remitir expediente de pago.
Actividad	Rol	Tareas
4. Aprobar Trámite	Jefe de Contabilidad	1. Revisar expediente de pago. 2. Asignar trámite de pago al Analista. 3. Incluir observaciones
Actividad	Rol	Tareas
5. Registrar Devengo	Analista de Contabilidad	1. Receptar el expediente de pago. 2. Registrar el gasto o el egreso en el sistema. 3. Verificar y controlar el registro de cuentas e impuestos. 4. Registrar contablemente y emitir el comprobante de retención de manera automática. 5. Consolidar y remitir el expediente de pago.
Actividad	Rol	Tareas
6. Aprobar Pago	Director Financiero	1. Revisar expediente de pago. 2. Autorizar pago.
Actividad	Rol	Tareas
7. Aprobar Trámite	Jefe de Tesorería	1. Revisar expediente de pago. 2. Asignar trámite de pago al Analista. 3. Incluir observaciones
Actividad	Rol	Tareas
8. Realizar Transferencia	Analista de Tesorería	1. Receptar el expediente de pago. 2. Verificar la documentación recibida y vigencias de garantías en los casos que aplique. 3. Verificar disponibilidad de fondos en la cuenta asignada para el efecto. 4. Verificar ejecución de la transferencia. 5. Entregar retención en la fuente. 6. Remitir documentos.



## VI. Contingencias

1. Si el área generadora de la solicitud de pago no adjunta la documentación al sistema o esta se encuentra incompleta, se le enviará un correo electrónico de manera inmediata para solicitar la documentación, de este modo no retrasar el curso del proceso de pago.

## VII. Tecnologías de apoyo

Sistemas computacionales de apoyo y otras tecnologías:

- Se trabaja con el sistema informático e-sigef Sistema de Gestión Financiera.
- Planillas de Excel

## VIII. Cumplimiento normativo

- Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.
- Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública y su Reglamento.
- Resoluciones del Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP.
- Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios.
- Instructivo de Pago

## IX. Registros

- Solicitud de pago
- Comprobante Único de Registro
- Comprobante de Retención
- Comprobante de Transferencia

## X. Historial de Revisiones

<b>N° Versión</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción de cambios</b>
<i>1</i>	<i>Octubre de 2015</i>	<i>Primera versión</i>