

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ANÁLISIS COMPARATIVO, PROPUESTA DE MEJORA Y ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE TITULACIÓN DE CONFORMIDAD CON LA NORMATIVA VIGENTE, EN LAS UNIDADES DE TITULACIÓN DE LAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS**

**SANDRA ELIZABETH CARRIÓN MEDINA**  
elizabethcarrionm@gmail.com

**JOSÉ LUIS GUEVARA CAIQUETAN**  
jlguevara@live.com

**Director: Jaime Luis Cadena Echeverría**  
jaime.cadena@epn.edu.ec

**2017**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación “Análisis comparativo, propuesta de mejora y estandarización del proceso de titulación de conformidad con la normativa vigente, en las unidades de titulación de las facultades de la Universidad Central del Ecuador”, desarrollado por Sandra Elizabeth Carrión Medina y José Luis Guevara Caiquetan, estudiantes del programa de Maestría en Sistemas de Gestión Integrados, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**Jaime Luis Cadena Echeverría**  
**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Nosotros, Sandra Elizabeth Carrión Medina y José Luis Guevara Caiquetan, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Sandra Elizabeth Carrión Medina**

---

**José Luis Guevara Caiquetan**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al documento escrito del trabajo de titulación presentado por Sandra Elizabeth Carrión Medina y José Luis Guevara Caiquetan.

Se emite la presente aprobación, con fecha 13 de septiembre de 2017.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
Jaime Luis Cadena Echeverría	Director	
Giovanny Dambrosio	Examinador	
Victor Pumisacho	Examinador	

## DEDICATORIA

Este trabajo, está dedicado a ese ser tan especial que fue mi acompañante incondicional y fuente de inspiración, desde el inicio de mi formación académica en esta maestría, mi hijo; y, a mi compañero de vida, quien, con acciones me demostró que uno puede llegar más lejos y que la carga puede ser más liviana cuando tienes en quien apoyarte.

***Elizabeth Carrión M.***

El presente trabajo está dedicado a mis padres, hermanas y sobrinas como pilares fundamentales en los cuales se sostiene mí ser, a mi amada esposa que le da soporte y contenido a mi vida y a ti Valentina Guevara que con tu sonrisa haces que todo tenga sentido.

***José Luis Guevara C.***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por entregarme lo más valioso.

A mi director de tesis, por mostrarme el valor de la perseverancia y compartirme sus conocimientos de una manera sabia.

A la EPN, por brindarme la oportunidad de crecer académicamente.

A mi hijo y pareja, por su comprensión y tiempo, brindados en este proceso.

A mis familiares y amigos, que con su contribución me permitieron conseguir este objetivo.

A mi compañero de tesis, por su aporte en la elaboración de esta investigación.

*A todos ellos, ¡sencillamente gracias!*

**Elizabeth Carrión M.**

A toda mi familia, por su incondicional apoyo y constante, fuente de alegrías e inspiración.

A mi director de tesis, por su gran ayuda y orientación en éste proceso.

A mi compañera de tesis, por su trabajo y dedicación para alcanzar sus metas.

**José Luis Guevara C.**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	I
LISTA DE TABLAS .....	II
LISTA DE ANEXOS .....	III
<b>RESUMEN.....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	11
1.2. OBJETIVO GENERAL .....	11
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.4. HIPÓTESIS.....	11
1.5. MARCO TEÓRICO.....	12
1.5.1 GESTIÓN.....	12
1.5.2 GESTIÓN POR PROCESOS.....	12
1.5.3 VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	13
1.5.4 PROCESO.....	14
1.5.5 ARQUITECTURA DEL PROCESO.....	15
1.5.6 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS.....	16
1.5.7 CADENA DE VALOR.....	17
1.5.8 MAPA DE PROCESOS.....	19
1.5.9 CARACTERÍSTICAS DEL MAPA DE PROCESOS .....	20
1.5.10 ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS.....	20
1.5.11 DISEÑO DE PROCESOS .....	21
1.5.12 DOCUMENTOS DE PROCESOS .....	22
1.5.13 MEDICIÓN DE PROCESOS.....	23
1.5.14 INDICADORES .....	23
1.5.15 MANUAL DE PROCESOS .....	26
1.5.16 LA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL PROCESO DE TITULACIÓN....	29
<b>2 METODOLOGÍA.....</b>	<b>32</b>
2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
2.1.1 EL MÉTODO.....	32

2.1.2 ENFOQUE.....	32
2.1.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	33
2.1.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	34
2.1.5 MUESTRA.....	34
2.2 PROCEDIMIENTO EMPLEADO PARA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DEL “DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE TITULACIÓN EN LAS UNIDADES DE TITULACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL, DE ACUERDO CON LA NORMATIVA VIGENTE” .....	36
<b>3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>40</b>
3.1. RESULTADOS.....	40
3.2. DISCUSIONES.....	42
<b>4 CONCLUSIONES .....</b>	<b>44</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>50</b>



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Arquitectura del Proceso.....15  
Figura 2- Cadena de Valor Genérica .....18  
Figura 3- Mapa del Proceso.....20

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Componentes de los Indicadores.....	25
---	----

## **LISTA DE ANEXOS**

**ANEXO 1.-** Organigrama estructural de la Universidad Central del Ecuador

**ANEXO 2.-** Formato para levantamiento de información

**ANEXO 3.-** Formato para descripción de las actividades

**ANEXO 4.-** Formato para caracterización de proceso

**ANEXO 5.-** Matriz de interrelación

**ANEXO 6.-** Manual de procesos

**ANEXO 7.-** Manual de procedimientos

## RESUMEN

Este trabajo de titulación, como estudio comparado complejo, tiene por objetivo mostrar el análisis comparativo de las actividades que conforman el proceso de titulación que se desarrollan en las Unidades de Titulación de algunas Carreras de la Universidad Central del Ecuador, con la finalidad de generar una propuesta de mejora y estandarización que responda a las exigencias legales dispuestas por el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Acreditación Aseguramiento de la Calidad de las Carreras de las Instituciones de Educación Superior (CEAACES).

Al identificar en esta Institución de Educación Superior, que el proceso de titulación, así como sus procedimientos son realizados de forma distinta en cada carrera, se hace necesario presentar una propuesta basada en un modelo de gestión por procesos, que permita tener un enfoque sistémico, estandarizado, documentado y medible para poder ser mejorado. El trabajo inicia con el mapeo del proceso a fin de ubicar con mayor claridad las interrelaciones existentes dentro del mismo, para continuar con el levantamiento de la información a través de entrevistas.

Posteriormente, se procede a diseñarlo a través de la herramienta diagrama de flujo, la cual permite representar gráficamente el proceso, para así poder caracterizarlo y visualizar las interacciones existentes entre insumos, recursos y controles necesarios, que permiten obtener la transformación del proceso hacia los resultados esperados y que acoge las disposiciones y medidas de control requeridas por los órganos rectores respectivos.

**Palabras clave:** Proceso. Enfoque sistémico. Estandarizado. Interrelaciones. Diseño.

## **ABSTRACT**

This titulation work, as a complex compared study, aims to show the comparative analysis of the activities that conform the titling process wich is developed in the Degree Units of some of the Central University Carrers of Ecuador. The purpose is generate an improvement and estandardization proposal wich responds the legal requirements arranged by the Superior Education Council (CES) and the Quality Assurance and Accreditation Council of Careers of Higher Education Institutions (CEAACES).

By identifying in this Institution of Higher Education that the process and procedures of titling are realiced differently in each Career, becomes necessary to present a proporsal based in a process management model; witch allows a systemic, standardized, measurable and documented approach to be improved. This work begins with the mapping of the process in order to locate with greater clarity the existing interrelationships within it and continue with the survey of information through interviews.

Subsequently, it proceeds to design through the flow diagram tool which allows the graphical representation of the process, to be able to characterize it and visualize the interactions between the necessary inputs, resources and controls, which allows the transformation of the process towards the expected results that includes the provisions and control measures required by the respectively governing bodies.

Key Words: Process. Systemic approach. Estandarized. Interrelations. Design

# 1. INTRODUCCIÓN

## Antecedentes

El Estado promueve la innovación, desarrollo y mejoras que se puedan realizar en el ámbito de la educación, las mismas que permitan una mejor calidad de servicio, afirmación sustentada mediante el Art. 347 de la Constitución del Ecuador, la cual dispone textualmente lo siguiente:

“Será responsabilidad del Estado:

1. Fortalecer la educación pública y la coeducación; asegurar el mejoramiento permanente de la calidad, la ampliación de la cobertura, la infraestructura física y el equipamiento necesario de las instituciones educativas públicas.
8. Incorporar las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales.
11. Garantizar la participación activa de estudiantes, familias y docentes en los procesos educativos”. (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, pág. 160)

Así mismo, en el artículo 353 literal 2, se manifiesta que sus objetivos son mejorar y asegurar la calidad del Sistema de Educación Superior, es por ello que, se dispuso la creación de órganos rectores como el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Acreditación Aseguramiento de la Calidad de las Carreras de las Instituciones de Educación Superior (CEAACES), a fin de que estas instituciones busquen los mecanismos más idóneos que permitan cumplir con los requerimientos de calidad exigidos por la Ley (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, pág. 163).

Por otra parte, los derechos de los estudiantes para obtener un grado de educación están contemplados en la Ley Orgánica de Educación Superior, en su artículo 5, el mismo que dispone: “Derechos de las y los estudiantes. - Son derechos de las y los estudiantes los siguientes: a) Acceder, movilizarse, permanecer, egresar y titularse sin discriminación conforme sus méritos académicos”. (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010, pág. 5)

En el Reglamento de Régimen Académico, al respecto, textualmente se indica lo siguiente:

“Artículo 21.- Unidades de organización curricular en las carreras técnicas y tecnológicas superiores, y de grado. - Estas unidades son:

- 1. Unidad básica.** - Es la unidad curricular que introduce al estudiante en el aprendizaje de las ciencias y disciplinas que sustentan la carrera, sus metodologías e instrumentos, así como en la contextualización de los estudios profesionales;
- 2. Unidad profesional.** - Es la unidad curricular que está orientada al conocimiento del campo de estudio y las áreas de actuación de la carrera, a través de la integración de las teorías correspondientes y de la práctica pre profesional;
- 3. Unidad de titulación.-** Es la unidad curricular que incluye las asignaturas, cursos o sus equivalentes, que permiten la validación académica de los conocimientos, habilidades y desempeños adquiridos en la carrera para la resolución de problemas, dilemas o desafíos de una profesión. Su resultado final fundamental es: a) el desarrollo de un trabajo de titulación, basado en procesos de investigación e intervención o, b) la preparación y aprobación de un examen de grado de carácter complejo.” (Reglamento de Régimen Académico, 2016, pág. 14)

El trabajo de titulación es el resultado investigativo, académico o artístico, mediante el cual el estudiante demuestra el manejo integral de los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional; el resultado de su evaluación será registrado cuando se haya completado la totalidad de horas establecidas en el currículo de la carrera, incluidas la unidad de titulación y las prácticas pre profesionales.

De acuerdo a lo que expone Elizabeth Larrea de Granados, funcionaria del CES, en un documento de apoyo denominado: “Unidad Curricular de Titulación”, indica que existe un alto número de egresados que no han concluido con su proceso de titulación en cada una de las universidades públicas de nuestro país, tal es así que: “solo 11 de cada 100 alumnos de universidades públicas se gradúan con su correspondiente cohorte, en el 2013 se constató que más de 60.000 estudiantes que habiendo concluido las asignaturas de la malla curricular, no han elaborado su trabajo de grado y por tanto no están titulados” (Consejo de Educación Superior, 2013, pág. 2), por lo cual el Consejo de Educación Superior, a través del Reglamento de Régimen Académico dispone en el Art. 21, que las Instituciones de Educación Superior deben contar con una Unidad de Titulación que será la encargada de gestionar: a) “el desarrollo de un trabajo de titulación, basado en procesos de investigación e intervención; o, b) la preparación y aprobación de un examen de grado de carácter complejo” (Reglamento de Régimen Académico, 2016, pág. 14)

La Universidad Central del Ecuador a fin de cumplir con la normativa ha emitido una “Guía Operativa para las Unidades Titulación Especial para las Carreras y Programas”, mediante la cual entrega directrices generales para que cada Facultad se organice de forma que se cumplan las exigencias dispuestas por el Consejo de Educación Superior (CES). Con esto se puede evidenciar que no existe un modelo de gestión por procesos que podría permitir cumplir a cabalidad lo que dispone la normativa legal.

Es necesario, destacar que dentro de las exigencias el Consejo de Evaluación de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad CEAACES, uno de los parámetros evaluados, es precisamente, el número graduados de acuerdo a cada promoción de estudiantes que ingresa semestralmente a las Instituciones de Educación Superior; razón por la cual la propuesta de estandarización de los procesos de titulación busca contribuir en la mejora de este indicador, dado que se han identificado demoras en este proceso, las mismas han ocasionado malestar en varios de los estudiantes y egresados de la Universidad, afirmación que se también se ha manifestado públicamente, tal como se expresa en el artículo publicado el 26



de Enero de 2017, a través de uno de los medios de comunicación impresos del país diario “El Comercio” el cual, mediante el titular “Egresados de Economía de la Universidad Central se tomaron la Facultad”, señala textualmente lo siguiente:

*“Un grupo de aproximadamente 100 alumnos egresados de la **Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central** se tomaron las instalaciones de ese centro. La razón: piden que les agilicen los trámites de graduación.*

*Uno de ellos es Renato Correa, de 25 años, quien egresó hace dos años. Dice que él y sus compañeros ya terminaron sus proyectos de investigación para graduarse (tesis), pero hasta ahora no les dan fecha para defenderlos. “Solicitamos que pasen las notas y nos den una fecha de grado”, precisó.*

*Los manifestantes se tomaron la **Facultad de Economía** desde las 06:00. Llevan pitos y muestran carteles con las frases: “Queremos una solución”, “2 años de engaños ¡Basta! Queremos soluciones ya”, “**Economía sin acreditación y sin graduados**”.*

*Informaron que un grupo de egresados está reunido con las autoridades de la **Facultad de Economía** para lograr una solución. Andrés Armas, egresado hace un año y medio, señala que los trámites burocráticos son los que han trabado las **graduaciones**.*

*Estaban molestos ya que han pasado dos años y no han logrado graduarse porque no les han dado fechas para defender las tesis. Dicen que no se irán hasta que haya una solución.” (EL COMERCIO, Educación, enero 26, 2017)*

Con estos antecedentes, se puede evidenciar que existe la necesidad de analizar, comparar y formular una propuesta de diseño y estandarización del proceso de titulación con un modelo de gestión por procesos, para las Unidades de Titulación de las Facultades de la Universidad Central del Ecuador, que han sido seleccionadas considerando el número de estudiantes que tiene cada Facultad.

## **La Institución**

La Universidad Central del Ecuador, es la universidad más antigua y la segunda más grande por número de estudiantes de la República del Ecuador. Se ubica en el norte de la ciudad de Quito, en la llamada ciudadela universitaria, además de comprender sus sedes en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, y en las Islas Galápagos. Afiliada desde 2012 a la Red Ecuatoriana de Universidades para Investigación y Postgrados. Sus orígenes se remontan a la Universidad Central de Quito. La cual se originó de la unión de las Universidades: Seminario de san Luis y San Gregorio Magno fundada en 1651 por los Jesuitas y la Santo Tomás de Aquino, fundada en 1681 por los Dominicos. Sobre la base de la Real Universidad Pública Santo Tomas se fundó la Universidad Central de Quito, para en el año 1836, mediante decreto del presidente Vicente Rocafuerte se cambie la palabra Quito, por Ecuador y surge ya de forma definitiva la Universidad Central del Ecuador (UCE).

La Universidad Central cuenta con 17 facultades, las cuales en sus diferentes escuelas ofertan las cuarenta diferentes carreras de pre-grado, como también los ciclos de estudio previo de post-gradados (Es la universidad pública con mayor número de post-gradados del Ecuador). En sus inicios empezó con la Facultad de Medicina y de Jurisprudencia, siendo estas las dos facultades más antiguas, que funcionan hasta hoy con más de trescientos años de tradición e historia, ya que en estas facultades importantes abogados, políticos y médicos del país se han educado. (Wikipedia, 2017)

## **Misión**

“Ofrecer acceso al conocimiento y cultura universal, y generar investigación de excelencia integrada al desarrollo humano del Ecuador. Esta misión la cumple a través de la formación de grado y posgrado, de la investigación social y experimental y de la vinculación con la sociedad”. (Universidad Central del Ecuador, 2016)

## **Visión**

“La Universidad Central del Ecuador se proyecta como una de las mejores universidades públicas del país y de la región, internacionalizada, con carreras y programas pertinentes en todas las áreas del conocimiento, con una significativa incidencia en el desarrollo humano a través de sus programas de investigación y de vinculación con la sociedad”. (Universidad Central del Ecuador, 2016)

## **Organigrama Estructural**

La Universidad Central del Ecuador actualmente, cuenta con un organigrama, basado en el Estatuto Universitario de 2016, dentro del cual se puede apreciar al Honorable Consejo Universitario como su máxima autoridad, seguido por el Rectorado, Vicerrectorado y finalmente por sus Facultades. El Diagrama Estructural propuesto se puede evidenciar dentro del (Anexo 1)

El presente trabajo pretende reunir información actual sobre el proceso de graduación que actualmente aplican las Unidades de Titulación de las Facultades de la Universidad Central del Ecuador, con la finalidad de analizar, comparar y formular una propuesta de estandarización del proceso, lo que permitiría aumentar así la eficacia y eficiencia de los procesos de titulación en cada Facultad; para nuestro estudio se han considerado 6 unidades de titulación de un total de 17 unidades. Un detalle de los criterios bajo los cuales se realizó dicha selección se encuentra descrito en la Metodología del Capítulo 2.

Las unidades de titulación seleccionadas corresponden a las siguientes facultades:

### **1) Facultad de Ciencias Médicas**

La Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Central del Ecuador, forma profesionales críticos de nivel superior en el campo de la salud con competencias éticas, humanistas, técnicas, científicas y en investigación, caracterizadas por la excelencia, comprometidas con la verdad, la probidad, la justicia y solidaridad. Crea y difunde el conocimiento científico-tecnológico y participa en la solución de los problemas relacionados con la salud individual y colectiva.

La Facultad de Ciencias Médicas, busca mantener el liderazgo en la formación de profesionales en ciencias de la salud, en la gestión de procesos y en la generación de nuevos conocimientos, con la participación efectiva del talento humano, la utilización del método científico y de modelos educativos y tecnología apropiados. (Universidad Central del Ecuador, 2017)

**Grado:**

- ✓ Medicina
- ✓ Enfermería
- ✓ Obstetricia
- ✓ Ciencias Biológicas
- ✓ Laboratorio Clínico
- ✓ Radiología

**2) Facultad de Ciencias Administrativas**

Busca formar administradores competitivos y comprometidos con el desarrollo del País, con conocimientos científicos y tecnológicos, con principios y valores, que respondan a las necesidades del sector público y privado y el bienestar de toda la comunidad.

Su visión se centra en mantener a la Facultad de Ciencias Administrativas como la primera del País y una de las mejoras de América, impartiendo una formación excelente que permita que las nuevas generaciones lideren los sectores público y privado, desarrollándoles destrezas y habilidades, para optimizar los recursos del país y de las empresas que impulsan el desarrollo nacional, a largo plazo. (Universidad Central del Ecuador, 2017)

**Grado:**

- ✓ Administración de Empresas
- ✓ Contabilidad y Auditoría
- ✓ Administración Pública

**3) Facultad de Jurisprudencia**

La Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Central forma profesionales de tercero y cuarto nivel en el ámbito de las Ciencias Sociales y Humanas, críticos, éticos y comprometidos con la verdad, la justicia, la equidad, la solidaridad; desarrolla investigación científica para aportar al conocimiento de la realidad, las culturas; y crea propuestas alternativas para la solución de los problemas nacionales.

La Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Central es la Institución de Educación Superior del ámbito de las Ciencias Sociales y Humanas de la más alta acreditación académica y científica, de sostenidas relaciones con instituciones y organizaciones nacionales e internacionales que le permiten mantener una prioritaria importancia e incidencia en la provisión de soluciones a los problemas y necesidades sociales y al desarrollo del país como resultado de la excelente formación profesional de tercero y cuarto nivel y del rigor de su actividad investigativa. (Universidad Central del Ecuador, 2017)

**Grado:**

- ✓ Derecho
- ✓ Trabajo Social
- ✓ Sociología
- ✓ Política

#### **4) Facultad de Artes**

Forma profesionales competentes en el arte, en los niveles de pre y postgrado, sensibles, creativos, reflexivos y críticos, comprometidos con la sociedad y sus circunstancias; con dominios de los lenguajes plásticos y teatrales, con la solvencia artística necesaria para resolver los problemas del mundo de las artes plásticas y escénicas

Promueve el arte como un proyecto de construcción cultural en lo que atañe a las carreras de Artes Plásticas y Teatro, generado en la conciencia crítica de la realidad y de la práctica artística, fundamentado en el conocimiento del arte actual y del arte anterior en las mencionadas áreas, y proyectado hacia una constante superación. (Universidad Central del Ecuador, 2017)

#### **Grados:**

- ✓ Artes Plásticas
- ✓ Teatro

#### **5) Facultad de Arquitectura**

Forma profesionales en los campos del diseño arquitectónico, urbano, construcción edilicia, conservación y rehabilitación del patrimonio material, inmaterial y natural y el ordenamiento del territorio; con una sólida base científica, técnica, ambiental y humanística; en la teoría y en la práctica, con una estructura instrumental flexible que permita actualizar permanente y dinámicamente el conocimiento arquitectónico y urbano, diversificar la actividad profesional y adaptarla a los procesos de cambio de acuerdo a las demandas presentes y futuras de la sociedad.

La Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador es una institución académica innovadora a la vanguardia de la investigación y producción del pensamiento crítico para el manejo planificado y creativo del hábitat

humano, integrando los avances científicos, tecnológicos, estéticos, ambientales con identidad propia, que respondan a las demandas del cambio nacional y global instrumentalizando permanentemente los procesos de calidad y la excelencia académica. (Universidad Central del Ecuador, 2017)

**Grado:**

- ✓ Arquitectura

**6) Facultad de Comunicación Social**

Forma profesionales con excelencia académica, técnica y humanística, compatible con las necesidades del país; mejorar la capacidad de generación de ciencia, tecnología y arte, mediante un plan de desarrollo estratégico institucional de mediano y largo plazo, fortaleciendo la investigación científica y tecnológica; y, promoviendo el liderazgo y compromiso para la construcción de una sociedad libre y justa, que consolide un proyecto nacional.

La Facultad forma un comunicador social de perfil amplio, bajo una concepción psicosocial, histórico cultural y sistemática, que actúe de manera integral en los distintos ámbitos de interacción humana, considerando los niveles de asociación de los actores y sectores sociales, en la dimensión de la comunicación, para la transformación social. (Universidad Central del Ecuador, 2017)

**Grado:**

- ✓ Licenciado en Comunicación Social
- ✓ Licenciado en Turismo Histórico

### **1.1. Pregunta de investigación**

¿Se podrían obtener mejores resultados en la evaluación para la acreditación de las Facultades de la Universidad Central del Ecuador, mejorando y estandarizando su proceso de titulación de conformidad con la normativa legal vigente?

### **1.2. Objetivo general**

Realizar una propuesta de mejora y estandarización del proceso de titulación, de conformidad con la normativa legal vigente, en las Unidades de Titulación de las Facultades de la Universidad Central del Ecuador.

### **1.3. Objetivos específicos**

- 1) Conocer el estado actual del proceso de titulación de 15 Unidades de Titulación de las Facultades de la Universidad Central del Ecuador.
- 2) Analizar la legislación que rige al proceso de titulación en las Unidades de Titulación de las Facultades de la Universidad Central del Ecuador.
- 3) Realizar una propuesta de medición al proceso de titulación, en conformidad con la normativa vigente.
- 4) Formular una propuesta de mejora y estandarización al proceso de titulación en las Unidades de Titulación de las Facultades de la Universidad Central del Ecuador.

### **1.4. Hipótesis**

Con una propuesta de mejora y estandarización del proceso de titulación de las Facultades de la Universidad Central del Ecuador, de conformidad con la normativa vigente, se podrán obtener mejores resultados en el porcentaje de graduados que evalúa el CEAACES en una de sus mediciones.



## **1.5. Marco Teórico**

El objetivo de este ítem es conceptualizar el Modelo de Gestión por Procesos, así como la importancia de su aplicación, se mostrarán un conjunto de definiciones planteadas por diferentes autores para el diseño y estandarización de procesos y se exponen algunas herramientas que resultan de gran utilidad para su aplicación en las organizaciones.

### **1.5.1 Gestión**

“Es la acción de administrar, es decir el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o realizar un proyecto, también es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio”. (Real Academia Española, 2017).

### **1.5.2 Gestión por Procesos**

Existen varias definiciones al respecto de la Gestión por Procesos, entre las principales se muestran las siguientes: “la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”. (Bravo Carrasco, 2011, pág. 85)

- ✓ “Constituye la actividad sistemática del colectivo laboral dirigida a garantizar un conjunto de medidas, métodos y procedimientos que aseguren la más racional y armónica conjugación cualitativa y cuantitativa de los elementos del sistema productivo en tiempo y espacio a lo largo de todo el proceso de producción de manera de satisfacer al máximo las exigencias del cliente con una elevada eficiencia, efectividad y competitividad.

- ✓ Posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado. Ayuda a mejorar significativamente los ámbitos de gestión de las empresas.
- ✓ Busca diseñar la mejor alternativa para que las actividades que se realizan dentro de la organización tenga como resultado un buen servicio o un buen producto, dependiendo de la razón de ser de la empresa; en la actualidad la gestión por procesos es una herramienta valiosa para todas las empresas que desean sobresalir por el resto y tener como un factor de diferenciación un eficaz y eficiente flujo de trabajo, adaptado a las necesidades de los clientes tanto internos (personal que labora dentro de la misma organización) como externos (clientes, proveedores, personal que no trabaja dentro de la organización pero necesita de la misma)” (Navarro y Segarra, 2014, pág. 65)

### **1.5.3 Ventajas de la Gestión por Procesos**

Entre las principales ventajas de la Gestión por Procesos se puede mencionar que “conlleva en suma, una nueva visión del funcionamiento de la empresa, con el objeto de la mejor respuesta y de la forma más rápida y eficiente, a las demandas de los clientes, ofreciéndoles el máximo valor, por lo tanto la gestión de los procesos proporciona a las organizaciones transformadoras cinco posibles ventajas: (Roure, 1997, pág. 123)

- ✓ Alineamiento hacia lo vital: los directivos de los diferentes niveles y áreas centran su atención en las actividades que contribuyen en su mayor medida a la consecución de los objetivos de su organización.
- ✓ Búsqueda constante de la satisfacción del cliente interno y externo: el cliente pasa a ser el centro de las actividades de todos sus integrantes, todas ellas buscan la consecución de su máxima satisfacción presente y futura, tanto de clientes internos y externos.

- ✓ Aumento de la eficacia en sus actividades críticas: la gestión de procesos proporciona agilidad por su carácter horizontal y porque la gestión estratégica de los procesos conlleva a su mejora continua y uno de los principales vehículos de mejora es la reducción de los tiempos de ciclo.
- ✓ Seguimiento de sus indicadores clave: facilita a las organizaciones transformadoras medir tanto su eficiencia externa e interna, la adecuada definición de las relaciones internas que se dan en los procesos posibilita establecer indicadores de eficiencia, evaluar continuamente los niveles de desempeño.
- ✓ Mayor eficacia en la creación de valor en todas sus actividades: los procesos favorecen a que se eliminen errores que se haga un uso óptimo de recursos escasos y que se simplifique los procedimientos y las tareas”.

#### **1.5.4 Proceso**

Según algunos autores proceso es “cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”. (Harrington, 1994, pág. 9)

“Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por proveedores y agregando valor a la transformación”. (Mariño Navarrete, 2001, pág. 22)

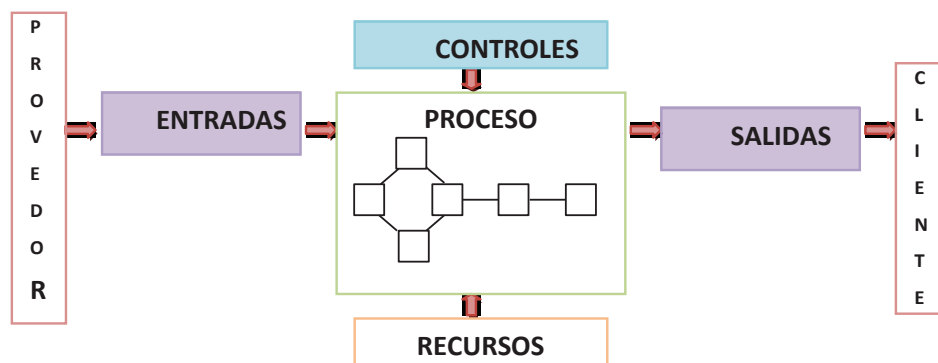
Según la norma ISO 9000:2005, un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas”. (Organización Internacional de Normalización , 2005)

“Un proceso no es lo mismo que procedimiento; el cual, es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado, un proceso define qué es lo que se hace y un procedimiento, cómo hacerlo, no todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad, dada su complejidad, puede constituirse en un subproceso, debe cumplir con lo siguiente:

- ✓ La actividad tiene una misión o propósito claro.
- ✓ La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- ✓ La actividad deber ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- ✓ La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- ✓ Se puede asignar la responsabilidad de un proceso a una persona”  
(Sescam, 2002)

### 1.5.5 Arquitectura del Proceso

Para una mejor comprensión, en la figura 1, se presenta en forma gráfica la arquitectura que presenta un proceso:



**Figura 1** - Arquitectura del Proceso  
(Mejía García, 2006, pág. 86)

En donde:

- ✓ **Proveedor:** puede ser interno o externo, es quién provee el insumo para el proceso.
- ✓ **Entrada o “insumo”:** es cualquier recurso que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- ✓ **Controles:** objetos que regulan cómo, cuándo, y si una actividad se ejecuta o no. Ejemplo: normas, guías, políticas, presupuestos, calendarios, procedimientos, etc.
- ✓ **Recursos:** sirven para transformar la entrada o insumo. Ejemplo: instalaciones, maquinaria, recursos humanos, tecnológicos, financieros, económicos, contables, Marketing, etc.
- ✓ **Sistema de medidas de control y de su funcionamiento:** para verificar que el proceso se lleve a cabo de la forma correcta.
- ✓ **Salida o “producto”:** representa algo de valor para el cliente interno o externo y puede ser un bien o servicio.
- ✓ **Cliente:** es cualquier persona u organización que recibe el producto o servicio producto de un proceso.

### 1.5.6 Clasificación de Procesos

Al hablar de la clasificación de procesos se menciona que “los procesos pueden ser de varias clases de acuerdo con sus características y la forma como se desplazan en la organización, los cuales tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros. Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave y de Apoyo. (Porter, 1996, pág. 40)

- ✓ **Procesos Estratégicos o Gobernantes:** “son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización y son gestionados directamente por la alta dirección”.

- ✓ **Procesos Operativos o Clave:** “son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Son aquellos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad y por lo tanto componen la cadena de valor de la organización. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización”.
  
- ✓ **Procesos de Apoyo (Staff) o Habilitantes:** “son los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización, pero con ellos las funciones de dirección y control son más eficaces”.

Cabe mencionar que en el Ecuador la Secretaría de la Administración Pública (SNAP), dentro de la Norma Técnica de Administración por Procesos, Acuerdo Ministerial No. 1580 del 13 de febrero de 2013, denomina a los procesos operativos o clave como “sustantivos” y a los de apoyo o habilitantes como “adjetivos”.

### 1.5.7 Cadena de Valor

El concepto de análisis de la Cadena de Valor fue desarrollado por uno de los profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, el señor Michael Porter, en su libro Ventaja Competitiva.

“La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla, pero también puede contribuir de modo significativo al diseño de la estructura organizacional. Así las actividades que muestren semejanzas se las agrupa aprovechando sus características a fines, en un departamento. Pero así mismo esta agrupación hace necesaria una integración entre departamentos a fin de garantizar que se lleve a cabo las operaciones internas en pro del cliente final”. (Porter, 1996, pág. 34)

Las actividades de valor se dividen en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo.



**Figura 2-** Cadena de Valor Genérica (Porter, 1996, pág. 37)

En donde:

- ✓ **Las Actividades Primarias:** “son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta”.
- ✓ **Las Actividades de Apoyo (Soft):** “son las que respaldan a las actividades primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales”.
- ✓ **El Margen:** “es la diferencia entre el valor total y los costos incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor”. (Porter, 1996, pág. 38)

### 1.5.8 Mapa de procesos

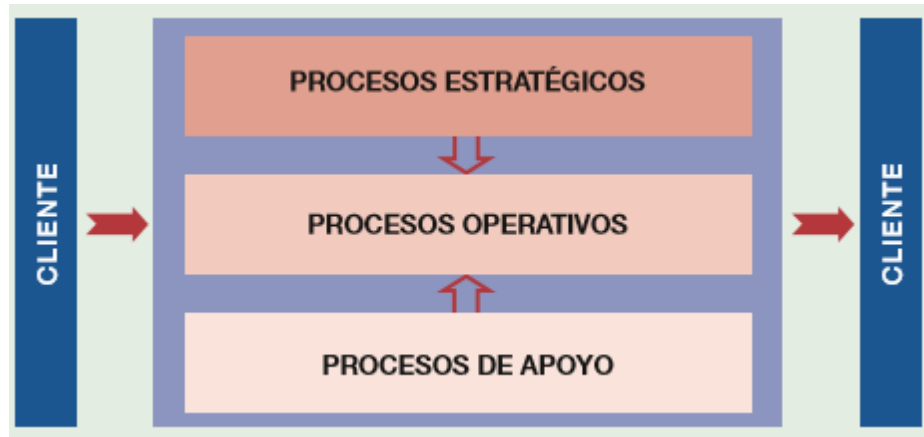
Para definir el Mapa de Procesos se citan las siguientes definiciones “es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión”. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2002, pág. 10).

“El tener mapas de procesos permite mostrar cómo fluye el trabajo a través de la organización, presentando con simplicidad, cuáles son los principales procesos en que se trabaja, cada uno de ellos convirtiendo entradas en resultados, proveyendo un gráfico claro y complejo del trabajo”. (Porter, 1996, pág. 36)

Según el Servicio de calidad de la Atención Sanitaria, “una organización se interrelaciona externamente con clientes, personas, proveedores, accionistas y sociedad. En función de a quién afecten, hemos visto que existen procesos clave, estratégicos y de soporte. Esta es la base de la clasificación de los procesos, que se van detallando en el mapa de procesos; un proceso general puede descomponerse en una secuencia de procesos y así sucesivamente hasta llegar a los procedimientos”. (Sescam, 2002)

El diseño del mapa de procesos puede variar, dependiendo de las necesidades que tenga la organización; es decir, habrá organizaciones que no cuenten con procesos de apoyo, o que para ciertas organizaciones, lo que para una es proceso de apoyo para otra organización estos se conviertan en sus procesos operativos, es por eso que es importante identificar la Misión de la empresa y en base a esta realizar la clasificación de los procesos de la organización. En la figura 3, se muestra la principal clasificación del mapa de procesos:





**Figura 3-** Mapa del Proceso  
(Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2002, pág. 10)

### 1.5.9 Características del Mapa de Procesos

El mapa de procesos se muestra en un lenguaje gráfico y es diseñado para:

- ✓ Exponer gradualmente y de forma controlada los detalles de los procesos, secuencia o interacción entre ellos.
- ✓ Estimular la descripción de los procesos de forma concisa y precisa.
- ✓ Centrar la atención en las relaciones/comunicaciones de los procesos representados.
- ✓ Representar la totalidad de un sistema como un único módulo.
- ✓ Identificar aquellas áreas en las que un cambio tendría mayor impacto sobre la mejora de la calidad.
- ✓ Eliminar las barreras organizativas y departamentales artificiales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas. (Pérez Fernández de Velasco, 2010, pág. 108)

### 1.5.10 Elaboración del Mapa de Procesos

Se debe tener en cuenta los siguientes lineamientos para la elaboración de un mapa de procesos:

- ✓ Identificar los procesos operativos, administrativos y más importantes.
- ✓ Determinar las fronteras de los procesos, es decir, las entradas, el proceso y las salidas.
- ✓ Los proveedores y clientes de cada proceso
- ✓ Comprender los procesos, su misión, y objetivos
- ✓ Evaluar la relevancia estratégica de cada proceso
- ✓ Evaluar la “salud” de cada proceso
- ✓ Flexibilidad ante las variaciones del entorno y adecuarse al mismo.
- ✓ Describirlos desglosando hasta conseguir el nivel de detalle necesario, de una lista con todos los procesos identificados e ir agrupándolos hasta el primer nivel. (D' Alessio Ipinza, 2002, pág. 42)

#### **1.5.11 Diseño de Procesos**

“El diseño de procesos se lo puede considerar desde dos puntos de vista, una representación gráfica mediante símbolos llamados diagrama de flujo; y la definición de los elementos de un proceso mediante una ficha, tabla o formato en el que se detalla: proveedores, entradas, actividades, salidas, indicadores, registros, controles, responsables, objetivos, recursos, etc. de un proceso”. (Cadena, 2016, pág. 64)

El ordenar los procesos en forma secuencial permite, comprender su verdadera dimensión tornándolos más eficientes. “La mejor forma de entender un proceso es mediante su diagramación o flujograma”. (Mejía García, 2006, pág. 86)

De acuerdo con otro autor, “el diseño de los procesos es una fase fundamental en el mejoramiento organizacional es la comprensión del proceso tal y como éste está funcionando en la actualidad. La comprensión del proceso actual implica, en primer lugar, su definición, es decir, la delimitación clara de sus fases y objetivos”. (Roure, 1997, pág. 139)

Para el diseño de los procesos se pueden utilizar herramientas como los flujogramas los cuales emplean símbolos estandarizados ampliamente reconocidos, los cuales han sido propuestos por las ANSI (La American National Standards Institute).

#### **1.5.12 Documentos de Procesos**

De acuerdo a la ISO 9001, los documentos son información que se puede encontrar en cualquier formato o soporte. Los documentos que se generaran en el presente trabajo son los siguientes:

##### **a) Formato para levantamiento de información**

Documento que permite identificar las tareas, el responsable, el departamento o área a la que pertenece el proceso, así como información detallada que nos ayude a conocer de forma más clara posible dicho proceso. (Anexo 2)

##### **b) Formato para descripción de las actividades**

Documento que permite describir cada una de las actividades que se realizan dentro del proceso, brindando una visión lo más clara posible a las personas que van a realizarlo. (Anexo 3)

##### **c) Formato para caracterización de proceso**

Se obtiene gracias a los dos anteriores y es el documento donde se puede identificar las entradas (inputs), las actividades que se realizan, los resultados o salidas (outputs), los recursos que se necesitan para transformar las entradas, los controles, el objetivo e indicadores que se le aplicarán al proceso. (Anexo 4)

### **1.5.13 Medición de Procesos**

“Cuando se trabaja con un enfoque basado en procesos es necesario llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos, con el objetivo de conocer si los resultados que están generando los procesos están en relación a lo planificado o son lo que se espera, tener una buena documentación de los procesos no es suficiente ya que todo procesos es un sistema y todo sistema tiene la propiedad de retroalimentación, por lo tanto para mejorar o cambiar es necesario conocer el desempeño de los procesos, se debe establecer un mecanismo para realizar el seguimiento y medición, para esto es necesario establecer un conjunto de indicadores de los procesos”. (Cadena, 2016)

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de manera que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como de la eficiencia.

Adicionalmente, autores manifiestan que “la medición de un proceso a través de los indicadores son un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permita la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados”. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2002, pág. 35)

### **1.5.14 Indicadores**

“Los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera.

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia". (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2002, pág. 37)

#### **a) Características de los Indicadores**

**"Poderse medir:** esto significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad. Por ejemplo: el número de camas ocupadas o porcentaje de ocupación de una clínica.

**Tener significado:** el medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan, y debe tener significado claro para todas las personas que participan en el proceso. Por tanto, todo medidor debe tener una descripción, sobre qué es y qué pretende medir.

**Poderse controlar:** con el indicador se debe poder controlar los procesos. Por ejemplo, las condiciones atmosféricas no se pueden controlar pero afectan al transporte de productos de una fábrica a puntos de venta, cualquier intento por controlar estas condiciones es inútil. En cambio se pueden controlar los efectos de las lluvias realizando acciones preventivas y correctivas para lograr el fin deseado". (Navarrete, 2001, pág. 79)

#### **b) Componentes de los Indicadores**

De acuerdo con Beltrán, para que un indicador este correctamente compuesto, este debe contener:

**Tabla 1 - Componentes de los Indicadores**

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
<b>NOMBRE</b>	Es la identificación del indicador, define claramente el objetivo y utilidad del indicador, éste debe ser concreto	Eficacia mensual en Ventas
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	Es la fórmula matemática, para el cálculo del indicador teniendo que identificar los factores y la manera en que ellos	Eficacia en Ventas = $\frac{\text{Total \# compraron}}{\text{Total clientes visitados}}$
<b>UNIDADES</b>	Es la manera como se expresa el valor de determinado indicador y varía de acuerdo con los factores que se relacionan.	Porcentaje %
<b>DEFINICIÓN</b>	Es la documentación del indicador en términos de especificar de manera concreta los factores que se relacionan en su cálculo.	Indicador que mide porcentualmente la eficiencia del vendedor

Autor: (Beltrán G. , 2009)

**c) Clasificación de los indicadores**

“Los indicadores de los procesos, elemento para el seguimiento y mejora de los mismos, se definen teniendo como referencia fundamental la eficacia y eficiencia de consecución de los objetivos definidos en cada proceso, desde este punto de vista, deberíamos tener indicadores que permitan medir la eficiencia y eficacia”. (Cadena, 2016, pág. 79)

#### **d) Formulación de Indicadores**

Debido a que no existen definiciones específicas sobre la formulación de indicadores, a continuación, se presenta una sugerencia, realizada por un experto, de cómo realizar la formulación de indicadores.

- ✓ Identificar productos y servicios y los clientes internos y externos del proceso, esta información se encuentra en la caracterización o ficha del proceso.
- ✓ Identificar puntos críticos del proceso en los cuales se puede realizar la medición, estos puntos pueden ser aquellos que generen demoras o necesiten puntos de inspección dentro del proceso, para definir estos puntos, el diagrama de flujo y/o el levantamiento de información puede servir de ayuda.
- ✓ Establecer las expectativas y necesidades del cliente, para evaluar y mejorar el desempeño del proceso. Esto se lo puede realizar escuchando la voz del cliente, utilizando: encuestas, observación del cliente, buzón de quejas, estudio de mercado, focus Group.
- ✓ Transformar las necesidades y expectativas del cliente en características de calidad y productividad. (Cadena, 2016, pág. 79)

#### **1.5.15 Manual de Procesos**

En la actualidad es de gran importancia contar con un instrumento que reúna a todos los procesos, normas, rutinas y formularios para el correcto funcionamiento de una organización. (Mejía García, 2006, pág. 95)

Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una

determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

El Manual de Procesos de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización.

#### **a) Objetivos del Manual de Procesos**

Los objetivos que debe reunir un manual de procesos son los siguientes:

- ✓ Servir de guía para la correcta ejecución de las actividades y tareas para los funcionarios de una institución.
- ✓ Ayudar a ofrecer productos y servicio más eficientes.
- ✓ Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- ✓ Genera uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- ✓ Evitar la improvisación en las labores.
- ✓ Ayudar a la orientación del personal nuevo.
- ✓ Facilita la supervisión y evaluación de las labores.
- ✓ Facilita la atención al cliente interno y externo.
- ✓ Evita discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- ✓ Proporciona información a los directivos de la organización al respecto del desempeño de los procesos;
- ✓ Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal;
- ✓ Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría;
- ✓ Ser la memoria de la institución (Mejía García, 2006, pág. 96)



## **b) Características del Manual de Procesos**

En cuanto a las características, los manuales de procesos deben reunir las siguientes:

- ✓ Satisfacer las necesidades reales de la institución;
- ✓ Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos;
- ✓ Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación;
- ✓ Redacción breve, simplificada y comprensible;
- ✓ Facilitar su uso al cliente interno y externo;
- ✓ Ser flexible para cubrir diversas situaciones;
- ✓ Facilita revisión y actualizaciones continuas. (Mejía García, 2006, pág. 96)

## **c) Estructura del Manual de Procesos**

Según el experto, con el fin de contar con una guía que permita elaborar el manual de procesos en una forma unificada, los elementos a tener en cuenta son:

- ✓ Portada
- ✓ Caracterización de la Institución
- ✓ Direccionamiento estratégico
- ✓ Objetivo del manual
- ✓ Alcance del manual
- ✓ Glosario de términos
- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Inventario de procesos
- ✓ Caracterización y descripción de los procesos
- ✓ Descripción de las actividades
- ✓ Representación gráfica de los procesos
- ✓ Anexos (Cadena, 2016, pág. 74)

### **1.5.16 La Ley de Educación Superior y el Proceso de Titulación**

En el Ecuador, según la Constitución del 2008, en su artículo 353 literal 2, uno de sus objetivos ha sido mejorar y asegurar la calidad del Sistema de Educación Superior, es por ello que, ha dispuesto la creación de órganos rectores como el Consejo de Educación Superior (CES) y dentro de éste el Consejo de Acreditación Aseguramiento de la Calidad de las Carreras de las Instituciones de Educación Superior (CEAACES), a fin de que estas instituciones busquen los mecanismos más idóneos que permitan cumplir con los requerimientos de calidad exigidos por la Ley (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 163).

El Consejo de Educación Superior, a través del Reglamento de Régimen Académico dispone en el Art. 21, que las Instituciones de Educación Superior deben contar con una Unidad de Titulación que será la encargada de gestionar: a) “el desarrollo de un trabajo de titulación, basado en procesos de investigación e intervención; o, b) la preparación y aprobación de un examen de grado de carácter complejo” (Reglamento de Régimen Académico, 2016, pág. 12)

En este mismo Reglamento, de acuerdo a la Quinta Disposición Transitoria, se indica que: “Desde la vigencia del presente Reglamento, las IES tienen un plazo máximo de 18 meses para organizar e implementar una unidad de titulación especial para todas las carreras y programas vigentes o no vigentes habilitados para el registro de títulos, cuyo diseño se deberá poner en conocimiento del CES. Esta unidad, además de un examen complejo de grado contemplará, al menos, una opción de trabajo de titulación, de aquellas contempladas en el presente Reglamento. En el caso de optar por el examen, la asistencia a las asignaturas o cursos que incluya esta unidad de titulación especial, será opcional para los estudiantes”. (Reglamento de Régimen Académico, 2016, págs. 56-57)

El Art. 21 del Reglamento de Régimen Académico, en su inciso tercero, sostiene lo siguiente:

**“Unidad de titulación.** - Incluye las asignaturas, cursos o sus equivalentes, que permiten la validación académica de los conocimientos, habilidades y desempeños adquiridos en la carrera para la resolución de problemas, dilemas o desafíos de una profesión. Su resultado fundamental es el desarrollo de un trabajo de titulación, basado en procesos de investigación e intervención o la preparación y aprobación de un examen de grado.

La unidad de titulación debe considerar tres propósitos:

- ✓ Validación Académica: Las asignaturas que se organicen y dispongan en la unidad deben estar orientadas a la validación académica de las capacidades, competencias, habilidades y desempeños construidos a lo largo de la formación profesional. Esta orientación se enfoca al desarrollo de procesos de actualización, profundización y expansión del perfil de egreso del futuro profesional en sus ámbitos del ser, saber, saber hacer y saber conocer que garanticen su sustento, fortaleza, coherencia y consistencia.
- ✓ Resolución creativa de los problemas de la práctica: Los trabajos de titulación deben propiciar la resolución de los problemas, dilemas, desafíos y procesos de los campos de actuación de la profesión que se expresan en contextos laborales específicos. Ello implica el desarrollo de las capacidades de investigación y de resolución creativa de problemas de la profesión, por lo que debe procurarse la formación del pensamiento creativo y crítico que apunta al uso del conocimiento para el desarrollo de emprendimientos de innovación social y tecnológica.
- ✓ El proceso de investigación – acción: El trabajo de titulación debe implicar un proceso de investigación - acción, desarrollando capacidades para la indagación, exploración, distinción, organización, explicación e implicación

con la resolución de los problemas de la profesión que han sido seleccionados para el estudio e intervención”.

En cumplimiento a lo que dispone la ley, el Vicerrectorado Académico y de Investigación de la Universidad Central del Ecuador, emitió la “La Guía Operativa de las Unidades de Titulación Especial de la Universidad Central del Ecuador”; la cual, entrega directrices generales para que cada Facultad se organice, de forma que se cumplan las exigencias dispuestas por el CES; sin embargo, no existe un modelo de gestión por procesos que permita medir el cumplimiento de los propósitos dispuesto por la normativa. (Reglamento de Régimen Académico, 2016, pág. 15)

## 2 METODOLOGÍA

### 2.1 Metodología de la Investigación

La metodología de la investigación aplicada en el presente trabajo fue la siguiente:

#### 2.1.1 El método

**Hipotético deductivo.-** El cual “es un proceso iterativo, es decir, que se repite constantemente, durante el cual se examinan hipótesis a la luz de los datos que van arrojando los experimentos. Si la teoría no se ajusta a los datos, se ha de cambiar la hipótesis, o modificarla, a partir de inducciones. Se actúa entonces en ciclos deductivos-inductivos para explicar el fenómeno que queremos conocer. El método deductivo consiste elaborar una hipótesis que explicaría un fenómeno, para luego someterla a prueba en un experimento. El método inductivo consiste en elaborar una explicación o descripción general a partir de datos particulares”. (Pascual, 1996, pág. 9).

Para el presente trabajo el método hipotético-deductivo nos permitió descubrir en cada etapa de la investigación si lo que se planteó de manera inicial tuvo una fundamentación válida o si esta podía descartarse al medir los resultados y no identificar mejoras en el proceso.

#### 2.1.2 Enfoque

“El *enfoque cualitativo* busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el *enfoque cuantitativo* pretende “acotar” intencionalmente la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”).

Mientras que un estudio cuantitativo se basa en investigaciones previas, el estudio cualitativo se fundamenta primordialmente en sí mismo. El cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una

teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población; y el cualitativo, para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas únicas o un proceso particular”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 10)

Para el estudio se ha considerado un enfoque cualitativo, debido a que dentro del proceso de titulación existen varias realidades subjetivas que han sido construidas durante la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas, por ello partimos de la premisa de la relatividad del mundo social, la misma que solo puede ser entendida y analizada partiendo desde el punto de vista de los actores del proceso.

### **2.1.3 Tipo de Investigación**

“Tanto la investigación experimental como la no experimental son herramientas muy valiosas y ningún tipo es mejor que el otro. El diseño que se elige en una investigación depende más bien del problema que se quiere resolver y del contexto del estudio. Desde luego, ambos tipos de investigación poseen características propias que es necesario resaltar.

En un experimento se analizan relaciones “puras” entre las variables de interés, sin contaminación de otras variables y, por ello, es posible establecer relaciones causales con mayor precisión.

En cambio, en la investigación no experimental se está más cerca de las variables formuladas hipotéticamente como “reales” y, en consecuencia, tenemos mayor validez externa (posibilidad de generalizar los resultados a otros individuos y situaciones comunes)” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 163).

Aunque los diversos problemas de la investigación se pueden abordar experimental y no experimentalmente, el presente estudio, fue abordado desde

lo no experimental debido a que partimos de una variable formulada hipotéticamente, por lo tanto resulta más complejo separar los efectos de las múltiples variables que intervienen, sin embargo, puede hacerse por inferencia.

#### **2.1.4 Técnica de recolección de la información**

**Entrevistas.**- La técnica utilizada para la recolección de datos, fue la entrevista la misma que según los expertos “ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Dentro de la fase investigativa del presente trabajo, se realizaron entrevistas con preguntas abiertas y cerradas a los encargados de los procesos que se desarrollan en las Unidades de Titulación, se levantó la información tomando en cuenta todo aquello que los entrevistados quieran aportar desde sus apreciaciones y experiencias sobre cómo se han venido desarrollando los procesos de titulación en cada carrera.

**Revisión Bibliográfica.** - Se aplicó revisión bibliográfica a determinados formularios y sus formatos, documentos, como fuentes primarias; es decir, se verificó y analizó todos aquellos escritos que contenían disposiciones y normativas respecto a cómo debía desarrollarse el proceso de titulación y sus procedimientos.

#### **2.1.5 Muestra**

Para la selección el tamaño de la muestra para la presente investigación, fueron considerados los siguientes criterios y definiciones de acuerdo a varios autores:

**La muestra.** - “es en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 175)

**El muestreo no probabilístico.** - este definido como “la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo”. (Kinnear, 1998, pág. 405)

**Muestreo por conveniencia.** - que se define como “el elemento de autoselección o que se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad”. (Kinnear, 1998, pág. 405)

El muestreo por conveniencia fue aplicado dentro de los criterios de análisis para la selección del tamaño de la muestra, considerando las autorizaciones necesarias y las facilidades que se pudieron obtener por parte de las autoridades para el acceso a la información de las diferentes Facultades de la Universidad Central del Ecuador.

Por lo expuesto, en los párrafos precedentes, para nuestro caso de estudio se ha considerado una muestra de 6 Facultades y 15 Carreras con sus respectivas Unidades de Titulación, de las cuales se ha elegido tomando en cuenta las facilidades prestadas por las autoridades para el levantamiento de información y factores como el número máximo y mínimo de estudiantes que egresan en cada Facultad, dos grandes, dos medianas y dos pequeñas.

Las unidades de titulación seleccionadas corresponden a seis Facultades que son las siguientes: Ciencias Médicas, Administrativas, Jurisprudencia, Artes, Arquitectura y Comunicación Social.

Adicionalmente, se ha considerado la recomendación realizada por parte de la Comisión de Revisión para la aprobación del Plan de Tesis, previa la elaboración del presente trabajo de titulación, donde expone textualmente la siguiente observación: “Se recomienda realizar el estudio limitando el universo, escogiendo quizá entre cuatro y seis facultades de la universidad, dado que tener la información de todas las unidades de titulación de todas las facultades



podría ser un problema en la práctica. Esto además de que los problemas serán muy similares en el resto del universo de estudio”.

## **2.2 Procedimiento empleado para la elaboración de la propuesta del “Diseño y estandarización del proceso de titulación en las Unidades de Titulación de la Universidad Central, de acuerdo con la normativa vigente”**

El procedimiento empleado para la obtención y análisis de la información, fue el siguiente:

- ✓ Una vez determinado que el campo de estudio sean 6 Facultades de la Universidad Central y dentro de estas 15 Carreras con sus respectivas Unidades de Titulación que corresponden a cada carrera, se solicitó la autorización respectiva para el levantamiento de la información al Vicerrector Académico y de Investigación.
- ✓ Se elabora un cronograma de entrevistas y se visita a cada unidad para determinar el día, la hora y se identifica a la persona a quien se hace la entrevista, que en la mayoría de los casos es el Coordinador (a) de la Unidad de Titulación.
- ✓ Se procede a realizar las entrevistas programadas y se solicita a los entrevistados los documentos, formatos, matrices y disposiciones que han recibido y que puedan facilitar para la elaboración del presente trabajo.
- ✓ Una vez recogida la información sobre el proceso de titulación se la organiza y analiza con la finalidad de elaborar una matriz de interrelación, mediante la cual se identifican las actividades que componen el proceso de titulación en cada Unidad de Titulación y el número de veces que éstas se repiten.

A continuación, para diseñar el proceso de titulación, de manera simple y ordenada, se procede a aplicar las cinco etapas que propone Jaime Cadena (2016), en su artículo “Guía para el diseño y documentación de procesos”, las mismas que se exponen a continuación:

- a) Mapeo de procesos
- b) Levantamiento de la información
- c) Diseño del proceso
- d) Implementación del proceso
- e) Medición del proceso

#### **a) Mapeo de Procesos**

Como primer paso se procedió a realizar un Mapa de Procesos propuesto para la Univesidad Central del Ecuador, el mismo que fue definido cosiderando los lineamientos expuestos en los puntos 1.5.8, 1.5.9 y 1.5.10 del presente trabajo y se encuentra expuesto dentro del Manual de Proceso como Anexo 6.

#### **b) Levantamiento de la información**

Para esta etapa se procedió a recopilar la información, mediante visitas de campo y entrevistas, utilizando el formato de levantamiento de información, detallado en el literal a) del punto 1.5.12 del presente trabajo; el mismo, que nos permitió conocer las actividades, frecuencia, volumen, tiempo y responsables del proceso de titulación, de las 15 Unidades Titulación de la Universidad Central del Ecuador, seleccionadas.

## **c) Diseño del proceso de titulación**

### **Introducción**

Para realizar el diseño del Proceso de Titulación, una vez que fue levantada la información, ésta tuvo que ser organizada, considerando que cada uno de los encargados del proceso de titulación nos proporcionó diferentes formas de realizar dicho proceso; posteriormente, se analizó la información y se fueron definiendo, mediante una matriz de interrelación, las actividades más recurrentes en cada una de las 15 carreras seleccionadas, así como también se identificaron actividades que se estaban omitiendo en dicho proceso. La matriz de interrelación desarrollada se puede apreciar dentro del (Anexo 5)

### **c.1) Caracterización de Proceso de Titulación**

La caracterización del proceso de titulación, fue realizada con el apoyo del formato para la caracterización del procesos detallado en el literal b) del punto 1.5.12 del presente trabajo, el cual nos permitió identificar proveedores, es decir los encargados de abastecer las diferentes entradas que necesita el proceso, se detallaron las diferentes actividades que se realizan, su objetivo, las salidas luego de realizar las diferentes actividades, los clientes quienes son los beneficiados, así como también se mencionan los controles e indicadores que nos permiten medir y conocer los documentos habilitantes dentro del proceso. Por medio de la caracterización se puede identificar y observar los diferentes elementos que interactúan dentro del proceso de titulación de la Universidad Central del Ecuador, la cual se observa dentro del Manual de Proceso como Anexo 6.

### **c.2) Descripción de Actividades**

La descripción de actividades fue realizada con el apoyo del formato para descripción de actividades detallado en el literal c) del punto 1.5.12 del presente trabajo, e incluyó la información general que identifica la lista de todas las

actividades del proceso, el área funcional o lugar en donde se desarrolla dichas actividades, la descripción donde se detalla información más ampliada de la actividad y finalmente la función o el nombre de la persona que la realiza. La descripción de actividades se puede observar dentro del Manual de Proceso como Anexo 6.

### **c.3) Diagrama de Flujo**

La propuesta de diseño y estandarización del proceso de titulación que integra cada uno de los mecanismos de titulación establecidos por la Universidad Central del Ecuador, fue realizada mediante un diagrama de flujo con símbolos estandarizados y ampliamente reconocidos, como se detalla en el punto 1.5.10 del presente trabajo y el cual permitió la identificación de las diferentes actividades que se desarrollan para el examen complejo y el trabajo de titulación, el diagrama propuesto se puede evidenciar dentro del Manual de Proceso como Anexo 6.

### **d) Medición del Proceso**

En base a la sugerencia de cómo realizar la formulación de indicadores detallada en el punto 1.5.14 del presente trabajo; se continúa con la elaboración de los indicadores propuestos para el Proceso de Titulación en la Universidad Central del Ecuador, así los indicadores propuestos se detallan dentro dentro del Manual de Proceso como Anexo 6.

### **3 RESULTADOS Y DISCUSIONES**

#### **3.1. Resultados**

El análisis comparativo al que se llegó se deriva de la recolección de la información que se realizó en cada una de las 15 carreras de 6 facultades de la UCE, en las que se observó que pese a tener disposiciones y lineamientos generales para el desarrollo del proceso de titulación de cada unidad, cada carrera tiene su propia dinámica y procedimiento para desarrollar el referido proceso. Lo cual, entrega como resultado lo siguiente:

- ✓ Que los tiempos en los que se desarrolla cada actividad que compone el proceso de titulación difiera entre cada carrera, provocando con ello que en unas exista mayor demora que en otras.
- ✓ Las referidas demoras provocan que en unas carreras exista un mayor o menor número de graduados dentro de un mismo período de tiempo.
- ✓ Que la información sobre el proceso de titulación en algunas carreras no se encuentre de forma clara, precisa y documentada que pueda servir de guía a los usuarios finales.
- ✓ Que la información requerida en cada una de las plataformas informáticas que componen en proceso de titulación se encuentre fragmentada por lo que se requiere la misma información de los graduandos, dos y tres veces ocasionando demoras y pérdida de tiempo.
- ✓ Que los formatos y bases de datos que se requieren en el proceso de titulación no se encuentren estandarizados y que cada carrera se organice de forma independiente, lo cual incide en la organización de la información que genera este proceso debido a que en un momento dado todos los documentos deben ser remitidos a varias dependencias universitarias en común para todas las carreras.

Una vez levantada la información se procedió a elaborar una matriz de interrelación, la cual recoge el número de frecuencia que una misma actividad se repite en cada carrera.

Al determinar las actividades con mayor frecuencia, el orden en el que se desarrollan y las disposiciones legales emitidas por el Consejo de Educación Superior a través del Reglamento de Régimen Académico, se procede a diseñar una propuesta del proceso de titulación con cada uno de los subprocesos, actividades y procedimientos que lo componen.

Adicionalmente, se propone una serie de indicadores que pueden permitir medir los resultados que arrojaría la aplicación adecuada de este proceso.

A fin de difundir de una manera más clara y visual el proceso de titulación se procede a elaborar un video que recoge cada una de las actividades y procedimientos que componen el referido proceso.

Al aplicar la metodología detallada en el capítulo anterior, se procede a la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos del Proceso de Titulación el cual se compone de dos partes.

#### **a) Manual de Proceso**

El manual de proceso, del proceso de titulación, ha sido diseñado considerando todos los lineamientos expuestos en el punto 1.5.15 del presente trabajo y en cuya estructura presenta conceptos que definen direccionamiento estratégico, cadena de valor, objetivo, alcance, mapa, inventario, caracterización, diagrama de flujo del proceso y anexos. El Manual de Procesos propuesto se puede evidenciar dentro del (Anexo 6)

#### **b) Manual de Procedimientos**

Dentro del proceso de titulación, existen varias actividades que están relacionadas y forman parte del resultado final, dichas actividades dieron lugar a la necesidad de establecer 12 manuales de procedimientos para el proceso de

titulación, los mismos que se enumeran a continuación y se pueden evidenciar dentro del (Anexo 7).

- 1) Procedimiento para recibir requisitos previos y armar expediente de titulación del graduando
- 2) Procedimiento para aprobar actualización de conocimientos
- 3) Procedimiento para la declaración de idoneidad del postulante para titularse
- 4) Procedimiento para recibir y aprobar el perfil del trabajo de titulación
- 5) Procedimiento para designar y notificar al docente tutor del trabajo de titulación
- 6) Procedimiento para designar docentes miembros del jurado calificador del trabajo de titulación
- 7) Procedimiento para declarar la aptitud del postulante previa defensa de grado oral
- 8) Procedimiento para obtener promedios, elaborar y hacer firmar acta de grado
- 9) Procedimiento emitir el título de grado
- 10) Procedimiento para organizar y ejecutar los cursos de acompañamiento y elaboración del examen complejo
- 11) Procedimiento para declarar la aptitud del postulante previa rendición examen complejo
- 12) Procedimiento realizar ceremonia de investidura grupal

### **3.2. Discusiones**

El modelo de gestión por procesos, ha sido considerado como un principio, por dos organismos internacionales:

- ✓ La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad y la Unión Europea a través del “Modelo Europeo de Excelencia Empresarial”, conocido como EFQM, (Guía de la Calidad: Modelo EFQM, 2016), quien sostiene que un sistema de gestión es el esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

- ✓ La Organización Internacional de Normalización ISO 9000, que indica que un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco referencial para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas (Norma Internacional ISO 9000, 2005).

Por otro lado, una de las exigencias del Consejo de Acreditación Aseguramiento de la Calidad de las Carreras de las Instituciones de Educación Superior (CEAACES), es que las Instituciones de Educación Superior, titulen a la mayor cantidad de postulantes que ingresan en cada una de ellas y que sus procesos aseguren la calidad de la educación superior en el Ecuador.

Atendiendo las exigencias del CEAACES y de acuerdo a lo sostienen los organismos internacionales de gestión de la calidad quienes respaldan al modelo de gestión por procesos se ha procedido a realizar el presente trabajo de investigación, junto con la Guía para el Diseño y Documentación de procesos, sugerida por el experto Jaime Cadena, con lo cual se ha procedido a realizar el mapeo del proceso y levantamiento de la información, para posteriormente generar una propuesta de diseño y estandarización del proceso de titulación que se desarrolla en la diferentes Unidades de Titulación de la Universidad Central, de acuerdo con la normatividad legal vigente dispuesta por el Consejo de Educación Superior (CES), lo cual, con la aplicación de los indicadores propuestos permitirían aumentar así la eficacia y eficiencia del referido proceso de titulación; y, a través de las herramientas adecuadas determinar los cuellos de botella y puntos críticos con la finalidad de mejorar permanentemente el proceso.

Es importante mencionar que esta propuesta de mejora podría convertirse en el inicio de la aplicación de un modelo de gestión que permita a la institución tener mejores resultados frente a los desafíos que permanentemente se presentan en el proceso de titulación para finalmente desembocar en una automatización con visión sistémica de este proceso.



## 4 CONCLUSIONES

La investigación realizada ha permitido observar lo siguiente:

- El estado actual del proceso de titulación en cada una de las 15 carreras de 6 facultades de la Universidad Central del Ecuador, en donde se encontró que el proceso de titulación no sigue un hilo conductor claro, preciso y documentado en cada una de las carreras, el mismo que permita:
  - ✓ Precisar los tiempos de cada actividad que conforman el proceso y la duración parcial y total del mismo.
  - ✓ Conocer cuál es el flujo de actividades y las razones por las que existen demoras excesivas tanto para los funcionarios responsables del proceso de titulación en cada carrera, como para los postulantes.
  - ✓ Identificar a los postulantes que ya presentaron los requisitos exigidos para iniciar el proceso de titulación en un ciclo lectivo, para que no vuelvan a presentarlos nuevamente.
  - ✓ Considerar dentro de la carga horaria de los docentes titulares el número de horas que deberían dedicar a la Unidad de Titulación, al inicio de cada semestre para que realicen el acompañamiento del examen complejo o de la tutoría del trabajo de investigación, para lo cual se requiere que el cronograma dispuesto para el proceso de titulación y el cronograma de actividades académicas tengan concordancia.
  - ✓ Obtener un registro histórico a través de la plataforma informática donde se pueda verificar el número de veces que una persona ha postulado y si ha aprobado o no algún curso de actualización.

- ✓ Realizar una campaña de comunicación semestral para difundir la información sobre plazos, requisitos, actividades y normatividad legal que regula el proceso de titulación, en sujeción a lo que dispone el Consejo de Educación Superior (CES).
  
- Analizar la legislación que rige al proceso de titulación donde se encuentra, lo siguiente:
  - ✓ Existen disposiciones y cambios permanentes en las actividades que componen el proceso de titulación.
  
  - ✓ Existe falta de claridad en las disposiciones que se emiten, las cuales en algunos casos son acogidas por los encargados del proceso de titulación y en otros no.
  
  - ✓ Los estudiantes que inician o que están cursando la carrera carecen de una clara información respecto de los requisitos de la aprobación de la suficiencia de idiomas, computación y educación física que deben ir cumpliendo a lo largo de la carrera, a fin de que no tengan que cumplir con estas exigencias al finalizar sus estudios y alarguen más su proceso de titulación.
  
  - ✓ Actualmente, existen las siguientes plataformas informáticas que componen el proceso de titulación:  
[www.titulacion.uce.edu.ec](http://www.titulacion.uce.edu.ec),  
[www.emisiontitulo.uce.edu.ec](http://www.emisiontitulo.uce.edu.ec),  
[www.graduados.uce.edu.ec](http://www.graduados.uce.edu.ec),  
Las cuales, en varias secciones recogen la misma información de los graduandos, lo cual obliga a los involucrados ingresar los mismos datos hasta por tres ocasiones.
  
  - ✓ No se cuenta con una plataforma informática que integre todos los elementos que componen el proceso de titulación de forma sistémica, que permita acoger los datos de los graduandos desde el cumplimiento de la suficiencia

en Informática, Idiomas, Educación Física, Vinculación con la Sociedad y Práctica Pre profesional, aprobación de actualización de conocimientos, hasta la postulación, emisión del título y registro de graduados.

- ✓ La información que ingresan los postulantes en la plataforma informática es sometida a más de dos revisiones y validaciones por parte de la Secretaria y Coordinador de Titulación; y, Dirección de Carrera, lo cual alarga más el proceso.
- ✓ El horario de atención en algunas unidades de titulación no es preciso y claro y no atiende las necesidades de sus beneficiarios finales que en muchos casos son personas que ya ejercen la profesión y tienen horarios de trabajo inflexibles, lo que ocasiona pérdida de tiempo a los interesados que se encuentran tratando de conseguir la información sobre el proceso de titulación.
- ✓ Los tiempos considerados en el calendario general, se emiten desconociendo las características individuales de cada carrera. Por ejemplo, un graduando de la carrera de Sociología o de carreras en Ciencias Sociales no podría elaborar su trabajo de investigación en 6 meses debido a que requiere de un espacio de tiempo más amplio para la recolección, procesamiento, reflexión y análisis de la información, lo cual no ocurre con carreras más técnicas.
- ✓ No se cuantifica el número de veces que un postulante se ha registrado en el sistema informático y no ha llegado a finalizar su proceso de titulación; así como, no se cuantifica el número de ocasiones que un postulante aprobó los cursos de actualización, éstas actividades se realizan de forma manual.
- Realizar una propuesta de medición al proceso de titulación, en conformidad con la normativa vigente debido a que actualmente, no existe un criterio evaluación y medición del proceso de titulación, que permita identificar de

forma más precisa los cuellos de botella, las demoras y sus causas a fin de definir alternativas de mejora continua.

- Realizar una propuesta de mejora y estandarización del proceso de titulación, de conformidad con la normativa legal vigente, en las Unidades de Titulación de las Facultades de la Universidad Central del Ecuador debido a que actualmente no se cuenta con un proceso de titulación documentado que permita ser medido y mejorado y que esté a disposición de los funcionarios y beneficiarios finales, con lo cual se podría permitir que incremente el número de graduados a fin de responder a las exigencias del CEAACES.

Con estos resultados se puede concluir en que la presente investigación ha permitido diseñar presentar una propuesta de un proceso de titulación diseñado, estructurado y documentado que permita ser medido y mejorado, con lo cual se podría aumentar significativamente el número de graduados en menor tiempo, así cumplir con uno de los requerimientos del CEAACES aumentando el número de graduados en esta Institución de Educación Superior.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Acoger la propuesta de manual de procesos y procedimientos que se ha elaborado a través de este trabajo de investigación, el cual ha permitido diseñar un proceso de titulación claro, preciso, documentado, estandarizado y que ha sido el resultado de las actividades que se realizan en cada Unidad de Titulación; y, que se ajusta a lo que dispone la normativa legal vigente dispuesta por el Consejo de Educación Superior (CES).

- ✓ Automatizar el proceso, a través de una plataforma informática que permita tener una interrelación entre los sistemas informáticos:

<http://academico.uce.edu.ec/site/SIAC>

[www.titulacion.uce.edu.ec](http://www.titulacion.uce.edu.ec)

[www.emisiontitulo.uce.edu.ec](http://www.emisiontitulo.uce.edu.ec)

[www.graduados.uce.edu.ec](http://www.graduados.uce.edu.ec)

- ✓ Validar la información estudiantil de una persona desde que es ingresa como estudiante a cada carrera hasta que se gradúa.
- ✓ Registrar las notas y aprobación de las suficiencias en Informática, Idiomas, Educación Física, Vinculación con la Sociedad y Práctica Pre profesional, curso de actualización de conocimientos en una misma plataforma informática.
- ✓ Cuantificar el número de veces que un postulante se registró en la plataforma informática y no terminó el proceso de acuerdo a la normativa legal vigente.
- ✓ Cuantificar el número de veces que una persona aprueba o reprueba el curso de actualización de conocimientos.
- ✓ Contar con filtros que no le permitan a un postulante volverse a registrar en una u otra modalidad de titulación si ya agotó el número de veces máximo permitido por la normativa legal.
- ✓ Evitar que el personal encargado del proceso de titulación rote de forma permanente.
- ✓ Procurar que el horario de atención en las Unidades de Titulación de cada carrera, se acorde con las necesidades del beneficiario final, considerando que la mayor parte de graduandos de alguna forma ya se encuentran inmersos en el mundo laboral.
- ✓ Obtener reportes estadísticos y numéricos que integren el número de personas han ingresado a la carrera, desertores, postulados al proceso de titulación y graduados.
- ✓ Realizar campañas de comunicación mediante las cuales se dé a conocer el proceso de titulación desde su inicio hasta el fin tanto a quienes inician su

carrera universitaria como a quienes ya la han terminado y van a optar por la titulación.

- ✓ Capacitar de manera periódica a todo el personal involucrado en el proceso de titulación (secretarias, docentes y estudiantes), en cada una de las Unidades de Titulación de cada carrera.
- ✓ Actualizar la información permanentemente y difundirla de forma clara y precisa a través de la página web de la Universidad y de cada una de las Facultades, el proceso de titulación establecido para cada carrera.
- ✓ Medir y evaluar el proceso de titulación de acuerdo con los indicadores propuestos en el presente trabajo de investigación, el cual permitirá tener una visión de las metas que se cumplan o no con la finalidad de identificar las dificultades y presentar propuestas de mejora a fin de incrementar el número de graduados para cumplir con los requerimientos del Consejo de Acreditación Aseguramiento de la Calidad de las Carreras de las Instituciones de Educación Superior (CEAACES).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfredo Pérez Guerrero, CONESUP. (2008). *Reseña Histórica de la Universidad Central del Ecuador y Discursos*. Quito, Pichincha, Ecuador: s/e.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador. Art. 353 literal 2*. Montecristi, Manabí, Ecuador: Registro Oficial Nro. 449.
- Asamblea Nacional Constituyente. (Octubre de 2010). *Ley Orgánica de Educación Superior. Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 298.
- Beltrán, G. (2009). *¿Qué se entiende por Dirección Estratégico?* Obtenido de Consultoría estratégica y Coaching de negocios : <http://gustavobeltran.com/index.php/contact-us/>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Valencia: Imprenta Berekintza.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la Estrategia)*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Cadena, J. (2016). Guía para el diseño y documentación de procesos. *Revista electrónica ISSN 1390-938X. Universidad de las Fuerzas Armadas*.
- Consejo de Educación Superior. (Mayo de 2016). *Reglamento de Régimen Académico reformado mayo 2016. RPC-SE-13-No. 051-2013*. Quito, Pichincha, Ecuador: Consejo de Educación Superior.
- D' Alessio Ipinza, F. (2002). *Administración y Dirección de la producción, Enfoque estratégico y de la Calidad*. Bogotá.
- EL COMERCIO, Educación. (26 de Enero de enero 26, 2017). *Egresados de Economía de la U. Central se tomaron la Facultad*.
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. (2016). *Guía de la Calidad: Modeo EFQM*. Obtenido de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>
- Harrington, J. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá : Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: Mc Graw Hill.

- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Kinney, T. &. (1998). *Investigación de Mercados*. Mc. Graw Hill.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Larrea de Granados, E. (2013). *Consejo de Educación Superior*. Obtenido de Unidad Curricular de Titulación: <http://www.ces.gob.ec/doc/2-seminario/unidad-de-titulacion.pdf>
- Ley Orgánica de Educación Superior. (Octubre de 2010). Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 298.
- Mejía García, B. (2006). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Michael, P. (1996). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.
- Navarrete, M. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfa Omega.
- Navarro y Segarra, A. M. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Madrid (España): Ecobook-Editorial del Economista.
- Organización Internacional de Normalización . (2005). *Norma Internacional ISO 9000*. Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Organización Internacional de Normalización. (2005). *Norma Internacional ISO 9000*. Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Pascual, J. F. (1996). *Manual de Psicología Experimental*. Madrid: Ariel S.A.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Real Academia Española. (2017). *Real Academia Española*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=sostenible>
- Reglamento de Régimen Académico. (Mayo de 2016). Resolución RPC-SE-03-No. 004-2016. Quito, Pichincha, Ecuador: Tercera Sesión Extraordinaria.
- Roure, J. B. (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: s/e.
- Sescam. (2002). *Servicio de calidad de la Atención Sanitaria*. Toledo: s/e.
- Universidad Central del Ecuador. (Agosto de 2016). Estatuto Universitario. Quito, Pichincha, Ecuador: s/e.
- Universidad Central del Ecuador. (2017). [www.uce.edu.ec](http://www.uce.edu.ec). Obtenido de <http://www.uce.edu.ec/web/fcm>
- Universidad Central del Ecuador. (2017). [www.uce.edu.ec](http://www.uce.edu.ec). Obtenido de <http://www.uce.edu.ec/web/fca>



Universidad Central del Ecuador. (2017). *www.uce.edu.ec*. Obtenido de <http://www.uce.edu.ec/web/fjcps>

Universidad Central del Ecuador. (2017). *www.uce.edu.ec*. Obtenido de <http://www.uce.edu.ec/web/far>

Universidad Central del Ecuador. (2017). *www.uce.edu.ec*. Obtenido de <http://www.uce.edu.ec/web/fau>

Universidad Central del Ecuador. (2017). *www.uce.edu.ec*. Obtenido de <http://www.uce.edu.ec/web/facso>

Vicerrector Académico y de Investigación, UCE. (2015). *Guía Operativa: Unidad de Titulación Especial para Carreras y Programas de la Universidad Central del Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador: s/e.