

**NORMALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DISCENTE EN LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL PALMIRA (2015) COMO INSUMO
PARA LA ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD**

ANA CRISTINA GALVIS GALVIS - 1152591

JENNY HOLGUIN ZAPATA - 1152782

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA
2015**

**NORMALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DISCENTE EN LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL (2015) COMO INSUMO PARA LA
ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD**

**ANA CRISTINA GALVIS GALVIS - 1152591
JENNY HOLGUIN ZAPATA - 1152782**

**Proyecto para optar el título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director de Trabajo de Grado:
Edwin Javier Botero Cardona**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA
2015**

TABLA DE CONTENIDO

1. ESTADO DEL ARTE	15
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	29
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:	33
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:.....	33
3 OBJETIVOS	34
3.1 GENERAL:.....	34
3.2 ESPECÍFICOS:.....	34
4 JUSTIFICACIÓN	35
5. MARCO CONTEXTUAL	39
5.1 UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	39
5.2 UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL PALMIRA	46
5.3 UNIVERSIDAD ORIENTADA POR PROCESOS	50
5.4 CAMPUS	50
6. MARCO CONCEPTUAL.....	52
7. MARCO TEÓRICO.....	66
8. MARCO JURIDICO – LEGAL.....	93
8.1 LEY 30 DE 1992 (DICIEMBRE 28) "POR LA CUAL SE ORGANIZA EL SERVICIO PÚBLICO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR".....	93
8.2 ESTATUTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	94
8.3 MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL: RESOLUCIÓN NÚMERO 2585 DEL 04 DE OCTUBRE DEL 2000	95

8.4	PROYECTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARANA	95
8.5	RESOLUCIÓN RECTORAL No. 020 DE JULIO 08 DE 2013	97
8.6	LEY 594 DE 2000 (JULIO 14) “Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones”	98
8.7	NORMAS ISO 30300 SISTEMA DE GESTIÓN PARA DOCUMENTOS (SGD).	98
9.	METODOLOGÍA	100
9.1	TIPO DE ESTUDIO	100
9.2	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	100
9.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	101
9.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	108
10.	SUBPROCESOS A NORMALIZAR	111
11.	ESTADO ACTUAL DE LA NORMALIZACIÓN EN LOS SUBPROCESOS DESARROLLADOS EN LA SECCIONAL PALMIRA RESPECTO A GESTIÓN DISCENTE.....	113
11.1	INFORMACIÓN TRANSVERSAL.....	114
11.2	SUBPROCESO DE ADMISIONES.....	124
11.3	SUBPROCESO DE MATRÍCULA.....	132
11.4	SUBPROCESO DE MONITORIA.....	140
11.5	SUBPROCESO DE PRÁCTICA	148
11.6	SUBPROCESO DE TITULACIÓN.	156
12.	CARACTERIZACIÓN, PROCEDIMIENTOS, FORMATOS E INSTRUCTIVOS DE LA GESTIÓN DISCENTE DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES.....	167

12.1	SUBPROCESO DE ADMISIONES.....	168
12.2	SUBPROCESO DE MATRÍCULA.....	169
12.3	SUBPROCESO DE MONITORIAS.....	170
12.4	SUBPROCESO DE PRÁCTICA	170
12.5	SUBPROCESO DE TITULACIÓN	172
13.	CONCLUSIONES	174
14.	RECOMENDACIONES	178
14.1	GENERALES.....	178
14.2	RECOMENDACIONES POR SUBPROCESO.....	180
15.	BIBLIOGRAFÍA	185
16.	WEBGRAFÍA.....	187
	ANEXOS.....	191

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. ¿Qué es un Proceso?	16
Ilustración 2. Mapa de Procesos UPB	24
Ilustración 3. Mapa UPB Medellín.....	39
Ilustración 4. Instalaciones UPB Medellín.....	41
Ilustración 5. Instalaciones UPB Seccional Bucaramanga.....	42
Ilustración 6. Instalaciones UPB Seccional Montería.....	43
Ilustración 7. Instalaciones UPB Seccional Palmira.....	44
Ilustración 8: Organigrama Institucional UPB	49
Ilustración 9.Evolución de los principios y herramientas de Gestión.....	66
Ilustración 10. Flujo de trabajo en una organización funcional. (Del Juran Institute, Inc.).....	68
Ilustración 11. Limites, elementos y factores de un proceso.....	72
Ilustración 12. Procesos clave, la cadena de valor de Porter.	74
Ilustración 13. Herramientas para la normalización de procesos.....	79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Síntesis de la Multidimensionalidad de la calidad del servicio	83
Tabla 2: Métodos para conocer las expectativas de los clientes.	85
Tabla 3. Programa al que pertenece.....	115
Tabla 4. Semestre al que Pertenece.....	116
Tabla 5. Conocimiento Universidad Orientada por Procesos	117
Tabla 6. Conocimiento Macroproceso Docencia y Aprendizaje	118
Tabla 7. Conocimiento Subprocesos Gestión Discente	119
Tabla 8. Priorización Dimensiones del Servicio	120
Tabla 9. Formato para acceder a documentación.....	122
Tabla 10. Otro tipo de formato	123
Tabla 11. Claridad participación subproceso de admisión.....	124
Tabla 12. Conocimiento líder del subproceso de admisión.....	125
Tabla 13. Complejidad subproceso de admisión	126
Tabla 14. Cumplimiento Tiempos subproceso de admisión.....	127
Tabla 15. Atención prestada subproceso de admisión	128
Tabla 16. Competencias personal subproceso de admisión.....	129
Tabla 17. Información subproceso de admisión.....	130
Tabla 18. Claridad participación subproceso de matrícula	132
Tabla 19. Conocimiento líder subproceso de matrícula.....	133
Tabla 20. Complejidad subproceso de matrícula	134
Tabla 21. Cumplimiento tiempos subproceso de matrícula	135
Tabla 22. Atención subproceso de matrícula.....	136
Tabla 23. Competencias personal subproceso de matrícula	137
Tabla 24. Información subproceso de matrícula	139
Tabla 25. Claridad participación subproceso de monitoria	140
Tabla 26. Conocimiento líder subproceso de monitoria	141
Tabla 27. Complejidad subproceso de monitoria	142

Tabla 28. Cumplimiento tiempos subproceso de monitorias.....	143
Tabla 29. Atención subproceso de monitoria	144
Tabla 30. Competencias personal subproceso de monitoria	146
Tabla 31. Información subproceso de monitoria	147
Tabla 32. Claridad participación subproceso de prácticas.....	148
Tabla 33. Conocimiento líder subproceso de prácticas	149
Tabla 34. Complejidad subproceso de prácticas	150
Tabla 35. Cumplimiento tiempos subproceso de prácticas.....	151
Tabla 36. Atención subproceso de prácticas	152
Tabla 37. Competencias personal subproceso de prácticas.....	153
Tabla 38. Información subproceso de prácticas.....	155
Tabla 39. Claridad participación subproceso de titulación	156
Tabla 40. Conocimiento líder subproceso de titulación.....	157
Tabla 41. Complejidad subproceso de titulación.....	158
Tabla 42. Cumplimiento tiempos subproceso de titulación	159
Tabla 43. Atención subproceso de titulación	160
Tabla 44. Competencias personal subproceso de titulación	161
Tabla 45. Información subproceso de titulación.....	163

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Programa al que pertenece	114
Gráfica 2. Semestre al que Pertenece	116
Gráfica 3. Conocimiento Universidad Orientada por Procesos	117
Gráfica 4. Conocimiento Macroproceso Docencia y Aprendizaje	118
Gráfica 5. Conocimiento Subprocesos Gestión Discente	119
Gráfica 6. Priorización Dimensiones del Servicios	120
Gráfica 7. Formato para acceder a documentación	121
Gráfica 8. Otro tipo de formato.....	122
Gráfica 9. Claridad participación subproceso de admisión	124
Gráfica 10. Conocimiento líder del subproceso de admisión	125
Gráfica 11. Complejidad subproceso de admisión.....	126
Gráfica 12. Cumplimiento tiempos subproceso de admisión	127
Gráfica 13. Atención prestada subproceso de admisión.....	128
Gráfica 14. Competencias personal subproceso de admisión	129
Gráfica 15. Información Subproceso de Admisión	130
Gráfica 16. Claridad participación subproceso de matrícula.....	132
Gráfica 17. Conocimiento líder subproceso de matrícula	133
Gráfica 18. Complejidad subproceso de matrícula	134
Gráfica 19. Cumplimiento tiempos subproceso de matrícula	135
Gráfica 20: Atención subproceso de matrícula	136
Gráfica 21. Competencias personal subproceso de matrícula.....	137
Gráfica 22. Información subproceso de matrícula.....	138
Gráfica 23. Claridad participación subproceso de monitoria.....	140
Gráfica 24. Conocimiento líder subproceso de monitoria	141
Gráfica 25. Complejidad subproceso de monitoria	142
Gráfica 26. Cumplimiento tiempos subproceso de monitorias	143
Gráfica 27. Atención subproceso de monitoria	144

Gráfica 28. Competencias personal subproceso de monitoria.....	145
Gráfica 29. Información subproceso de monitoria.....	146
Gráfica 30. Claridad participación subproceso de prácticas	148
Gráfica 31. Conocimiento líder subproceso de práctica.....	149
Gráfica 32. Complejidad subproceso de prácticas.....	150
Gráfica 33. Cumplimiento tiempos subproceso de prácticas	151
Gráfica 34. Atención subproceso de prácticas.....	152
Gráfica 35. Competencias personal subproceso de prácticas	153
Gráfica 36. Información subproceso de prácticas	154
Gráfica 37. Claridad participación subproceso de titulación	156
Gráfica 38. Conocimiento líder subproceso de titulación	157
Gráfica 39. Complejidad subproceso de titulación	158
Gráfica 40. Cumplimiento tiempos subproceso de titulación	159
Gráfica 41. Atención subproceso de titulación	160
Gráfica 42. Competencias personal subproceso de titulación	161
Gráfica 43. Información subproceso de titulación	162

AGRADECIMIENTOS

En este momento tan importante y especial para mí, le agradezco a Dios por darme la vida, por haberme acompañado en el transcurrir de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos difíciles y, por las bendiciones que me ha brindado.

Agradezco a mi familia que ha sido mi motor y apoyo incondicional para cada uno de los pasos que he dado, especialmente quiero expresar mi gratitud a mi madre y a mi padre que sin su ayuda no hubiera sido posible terminar mi carrera profesional.

A mi lugar de trabajo por permitirnos desarrollar nuestra tesis de manera aplicada a un caso de la vida organizacional y a mis compañeros por la disposición y ayuda constante.

De igual manera a todos mis docentes que a lo largo de mi carrera me brindaron sus conocimientos con tanta pasión, especialmente a mi profesor de Metodología de la Investigación, Holbein Giraldo Paredes, por haber aportado a la construcción de nuestro anteproyecto de grado. A mi Director de trabajo de grado, Edwin Javier Botero Cardona, por su dedicación, conocimientos y la exigencia con la cual nos motivó día a día para realizar un excelente trabajo.

A mi compañera de trabajo de grado, Jenny, gracias por su paciencia, esfuerzo y persistencia, por su trabajo arduo para sacar adelante este proyecto. Agradezco a Dios por haberme permitido formar una nueva amistad.

A mi novio, Andrés, por la paciencia y apoyo moral que me brindó durante este tiempo que dedique a mi trabajo de grado.

¡Gracias Infinitas!

Ana Cristina Galvis Galvis

Con este trabajo culmina una etapa demasiado importante para nuestras vidas una etapa de formación llena de gratas experiencias y una gran adquisición de conocimientos, hoy agradezco a Dios por la vida que me otorga por todas la bendiciones que derrama día a día, entre ellas la de pertenecer a mi amada Univalle lo cual me llena de orgullo al ser “la mejor para los mejores”.

Y después de Dios y la vida, mi familia gracias a todos y cada uno por su apoyo, en especial a mis abuelos, mi abuelo David que fue como un padre, mi abuela Luz que siempre ha estado ahí, mi madre querida que ha sido mi ejemplo de lucha y dedicación y ha guiado cada uno de mis pasos. A mi novio Yesid por todo su apoyo moral y estar siempre dispuesto a colaborar en lo que está a su alcance antes y durante el desarrollo de mi trabajo de grado.

También agradezco enormemente a los docentes que hicieron parte de todo este proceso de formación, en especial al docente Holbein Giraldo por la guía que nos ofreció durante el proceso de anteproyecto, en conjunto con el docente Edwin Javier Botero quien también estuvo desde el principio dándonos apoyo y direccionamiento para el desarrollo de nuestro trabajo de grado, fue nuestra mano derecha, un gran director de trabajo de grado. Al docente Manuel Salazar quien con sus amplios conocimientos nos ayudó a resolver las dudas para aplicar nuestro trabajo de campo.

A mi excelente compañera de trabajo, Cristina, que sin ella nada de esto hubiera sido posible, gracias por todo su empeño y dedicación, por pulir cada detalle y sumar todo su esfuerzo para sacar adelante tan importante trabajo, su calidad humana y profesional hace que se sienta orgullo de contar con una nueva y grata amistad.

¡Muchas gracias a todos, Dios los bendiga siempre!
Jenny Holguín Zapata

RESUMEN

El presente trabajo de grado, tuvo como propósito realizar la normalización de los subprocesos de Gestión Discente de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira de acuerdo a los lineamientos institucionales y requerimientos nacionales de acreditación. Para dar cumplimiento a este objetivo, se planteó una investigación aplicada con diseños descriptivos, utilizando la encuesta y la entrevista como técnica de recolección de información. La población objeto de estudio fueron 766 estudiantes para lo cual se aplicó muestreo estadístico definiendo 256 estudiantes y para los líderes de subprocesos 11 personas aplicando la modalidad de censo para estos últimos.

A pesar de que el término académico para este proceso es “Estandarización” se decidió usar “Normalización” ya que el lenguaje corporativo así lo maneja.

Palabras Claves: Normalización, Estandarización, Gestión, Discente, Procesos, Caracterización, Procedimientos, Flujogramas, Formatos, Instructivos.

ABSTRACT

The present final undergraduate project, there had as intention realize the normalization of the subprocesses of Management Discente of the University Pontificia Bolivariana Seccional Palmira of agreement to the institutional limits and national requirements of accreditation. To give fulfillment to this aim, there appeared an investigation applied with descriptive designs, using the survey and the interview as technology of compilation of information. The population object of study they were 766 students for which applied statistical sampling to itself defining 256 students and for the subprocess leaders 11 persons applying the modality of census for the above mentioned.

Although the academic term for this process is "standardization" it was decided to use the term "Normalization" which is most commonly used in the business language

Key words: Normalization, Standardization, Management, Students, Processes, Characterization, Procedures, Flowcharts, Formats, Instructive.

1. ESTADO DEL ARTE

Fayol¹ hace la diferenciación entre **Organización** como entidad social y la organización como función administrativa, en este sentido, la primera hace referencia al logro de unos objetivos comunes por parte de un conjunto de personas que interactúan entre sí. Es así como las empresas constituyen un tipo de esta organización. En esa línea Munch Galindo indica que una empresa es aquella mediante la cual se producen unos bienes y servicios para satisfacer las necesidades del cliente con la implementación de la “*administración de capital y el trabajo*”².

De igual manera, se puede definir el término **proceso** como un conjunto de actividades secuenciales que interactúan y dan como resultado un producto con un valor intrínseco para la satisfacción de una necesidad.³

Los elementos de un proceso son los siguientes:

Input o entrada principal: es el insumo que justifica la realización del proceso.

Secuencia de actividades: aquí se determina los medios y recursos requeridos para llevar a cabo el proceso adecuadamente.

Output o salida: es el producto final con la calidad que exige el proceso.⁴

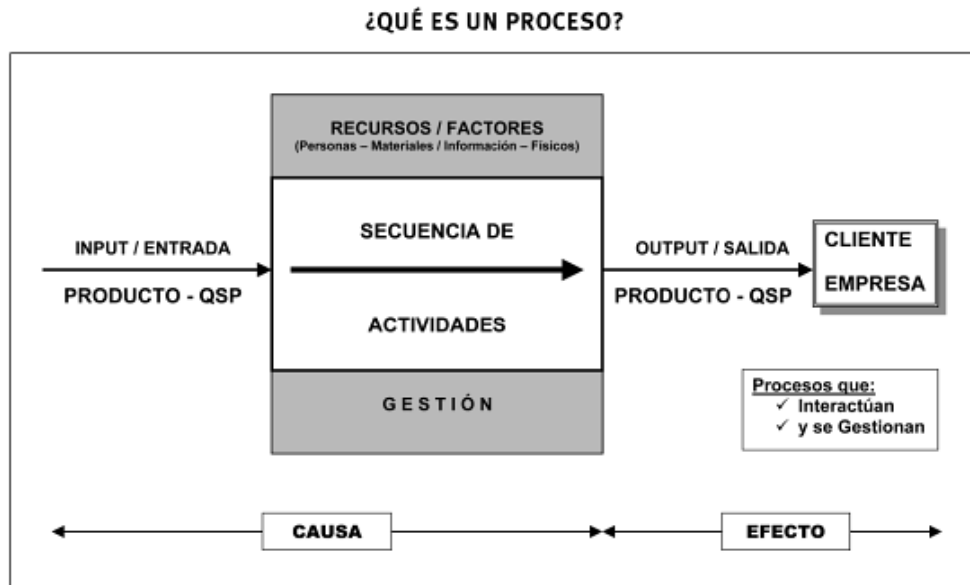
¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. México: McGraw Hill, 2004, pág. 52

² MUNCH Galindo, Lourdes. Fundamentos de la Administración: Casos y Prácticas. Segunda Edición. México: Trillas, 2006, pag. 11

³ PEREZ, Jose Antonio. Gestión por Procesos: como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Madrid: ESIC Editorial, 2010, pag 37

⁴ Ibíd. pág. 40

Ilustración 1. ¿Qué es un Proceso?



Fuente: PEREZ, Jose Antonio. Gestión por Porcesos: como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestion de la organización. Madrid: ESIC Editorial, 2010, pag 39

En la actualidad una de las características principales de los procesos es que se pueden gestionar, es por esto que se habla de la **Gestión de Procesos** como una manera metódica de identificar y dar un mayor valor agregado a los procesos de la organización para cumplir con su visión y aumentar la satisfacción del cliente.⁵

“La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad,

⁵ BRAVO CARRASCO, Juan, Gestión de Procesos, Santiago de Chile: Evolución S.A, 2009, Pág. 22

teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.”⁶

Según Juan Bravo Los procesos alcanzan toda la organización y la cruzan horizontalmente, ya que estos van transversalmente por varios cargos, estos se pueden segmentar de la siguiente manera⁷:

- Macroprocesos: es una estructura de procesos que se caracteriza por la recursividad, los procesos se desagregan en otros procesos.
- Proceso: totalidad que cumple un objetivo completo y agrega valor para el cliente.
- Proceso operativo: es de bajo nivel y no se desglosa en más procesos, si no que su descripción da origen a un nuevo nivel o actividad.

A su vez se tienen unos componentes que son:

- Actividades: están asociadas a un cargo específico, se analizan y solo tienen sentido por su valor dentro de un proceso.
- Tarea: es el desarrollo específico de una actividad y por lo general está dentro de un procedimiento.

⁶ Ibíd. pág. 23

⁷ Ibíd. pág. 27

- Procedimiento: es aplicado a las tareas y actividades y es donde se documentan detalladamente.
- Regla: surge a partir de los reglamentos internos.
- Norma: Normalización con el medio con un grado (menor o mayor) de obligatoriedad.
- Cliente: es aquella organización o persona a quien servimos y de quien recibimos ingresos. La razón de ser de todo proceso es dar valor al cliente.

Max Weber en el Siglo XIX, con su Teoría Burocrática habla de una organización que debe ser eficiente por excelencia, con la necesidad de indicar anticipadamente como se deben hacer las cosas. De esta manera, la burocracia tiene por característica principal la **estandarización** de rutinas y procedimientos, haciendo claridad que cada cargo está determinado por una serie de reglas y normas y que no puede hacerse simplemente lo que desee sino que debe regirse por esas normas establecidas con anterioridad por la burocracia de la organización. Así los diferentes manuales, entre estos los de procedimientos, son una clara expresión del modelo burocrático.⁸

Así mismo, para A. Feigenbaum, **calidad**, indica la satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios tanto de los productos como de los servicios que ofrece la organización. Se hace referencia a que no hay una definición única para este concepto puesto que se vuelve algo muy subjetivo, a la hora de centralizar la definición de calidad en el usuario. De igual manera, se puede hablar de calidad de

⁸WEBER, Max, Teoría Burocrática, citado por VELEZ, Ángel R, Los Clásicos de la Gerencia, Universidad del Rosario, 2007, Facultad de Administración. Pág. 93

productos, usos de los mismos, de la producción, del valor del producto y en general de la excelencia empresarial.⁹

En ese sentido y dada la creciente necesidad de cualificar a las personas nace en Colombia la **educación superior** hacia los siglos XVI Y XVII con la fundación de universidades como el Santo Tomas y la Javeriana en Bogotá, en ese entonces el acceso a la universidad era limitado a las personas de clase alta o linaje español. Con el pasar de los años se desligó de la formación universitaria el carácter político y religioso, a finales del siglo XX se empezó a promover la libertad de enseñanza y así las universidades adquieren mayor libertad académica y administrativa.¹⁰

Actualmente en Colombia hay 81 universidades, 31 oficiales, 49 no oficiales y 1 régimen especial.¹¹ En la ciudad de Palmira se encuentran ubicadas 8 universidades según el anuario estadístico de 2013, entre ellas la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira.

Es así, como a partir la Ley 30 de 1992, se crea el Sistema Nacional de Acreditación, con el fin de garantizar que todas las instituciones de educación superior, en el desarrollo de las funciones para las cuales fueron creadas, apliquen los más altos estándares de calidad y cumplan los propósitos y objetivos planteados.¹²

⁹ FEIGENBAUM, citado por GRIFUL P. Eulalia y CANELA C. Miguel Ángel, Gestión de la Calidad. Barcelona: Edicions UPC, 2005, pag. 8

¹⁰ MELO B., Ligia Alba, RAMOS F., Jorge Enrique y HERNANDEZ S., Pedro Oswaldo. Banco De La Republica, Borradores de Economía: La educación Superior en Colombia, [En línea] Citado: Febrero de 2015, Disponible en: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/be_808.pdf

¹¹ DUQUE TRONCOSO, Gina M, Articles Ministerio De Educación Nacional, 2013, [En línea] citado en febrero de 2015, Disponible en: www.mineducacion.gov.co/.../1735/articles-212350_resumen.xls

¹² Ibid

En la misma línea, el Consejo Nacional de Acreditación define la **acreditación** como: “*el reconocimiento por parte del Estado de la calidad de instituciones de educación superior y de programas académicos*”¹³ convirtiéndose en la oportunidad para que las instituciones realicen una evaluación conjunta de la calidad en la formación que están brindando a los estudiantes.

Este proceso se realiza de manera conjunta entre las instituciones de educación superior, quienes realizan los procesos de autoevaluación, pares académicos externos designados por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y el Consejo Nacional de Acreditación quienes realizan la evaluación final. El proceso finaliza una vez se hace el reconocimiento público por parte del Ministerio de Educación Nacional¹⁴.

En ese sentido, la autoevaluación se convierte en la reflexión que realiza la institución sobre sí misma, sobre la calidad del servicio que está ofreciendo con el fin de evaluarse y generar acciones de mejora constante. Se mira esto no solo como una oportunidad para hacer un balance sino como una ocasión para replantear las estrategias que está implementando con el fin de responder a los cambios constantes que se presentan en el entorno.¹⁵

Este proceso requiere una planificación, organización, ejecución y supervisión a cargo de todas las personas comprometidas con la institución y el programa en específico. La autoevaluación finalmente, es un examen interno de las diferentes

¹³ CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN, Sistema de Acreditación Nacional en Colombia, [En línea] citado el 07 de febrero de 2015, Disponible en: <http://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html>

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

condiciones e indicadores de calidad de acuerdo a lo planteado por el Consejo Nacional de Acreditación en sus diferentes lineamientos¹⁶.

Es así, como a través la acreditación tanto de las instituciones como de los programas de educación superior se pretende reafirmar que la institución se encuentra comprometida con la alta calidad de los diferentes servicios que ofrece en la sociedad formando profesionales íntegros¹⁷.

En la actualidad en Colombia se tienen 34 Universidades que cuentan con Acreditación de alta calidad¹⁸.

La **Universidad Pontificia Bolivariana (UPB)**, es una institución privada que fue creada por la Iglesia Católica hace varios años con el objetivo principal de dar cumplimiento a su misión evangelizadora de la cultura mediante la oferta del servicio educativo en diferentes niveles de aprendizaje¹⁹.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL MONTERÍA, Acreditación, [En línea] citado el 07 de febrero de 2015. Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,31185365,1134_55397067&_dad=portal&schema=PORTAL

¹⁸ CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN, Acreditación Institucional. Mineducación. [En línea] Citado febrero de 2015, Disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/CNA/1741/article-186371.html>.

¹⁹ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL PALMIRA, Reseña Histórica, [En línea] citado el 07 de febrero de 2015, Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1174,33945967&_dad=portal&schema=PORTAL

Su sede principal se encuentra en la ciudad de Medellín y actualmente cuenta con seccionales en Palmira, Montería, Bucaramanga y Bogotá D.C. ofertando programas profesionales a nivel de pregrado y postgrados²⁰.

Dado el alto impacto que tenía la función evangelizadora en Medellín y otras seccionales el Sr. Obispo de la Diócesis de Palmira solicitó al Rector de la UPB en el año 1997 la creación de una seccional en la ciudad²¹.

Es así, como el 04 de octubre de 2000 el Ministerio de Educación Nacional autorizó a la Universidad para la creación de una Seccional en el Municipio de Palmira, Valle del Cauca, con el fin de ofrecer programas académicos previo cumplimiento de los requisitos exigidos²².

Actualmente se ofertan programas de pregrado en Psicología, Publicidad, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas y Derecho; Programas de formación avanzada en las áreas de Ciencias Estratégicas: Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia del Talento Humano, Gerencia de Marketing, Gerencia Pública y Gerencia de Proyectos. Al igual que servicios de Extensión Académica como lo son diplomaturas, cursos, talleres y seminarios.²³

La Universidad Pontificia Bolivariana trabaja bajo la modalidad de Universidad Orientada por Procesos (UOP), mediante la estructura de macroprocesos, procesos y subprocesos, estos 5 macroprocesos son: Docencia y Aprendizaje; Investigación,

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

²² Ibid.

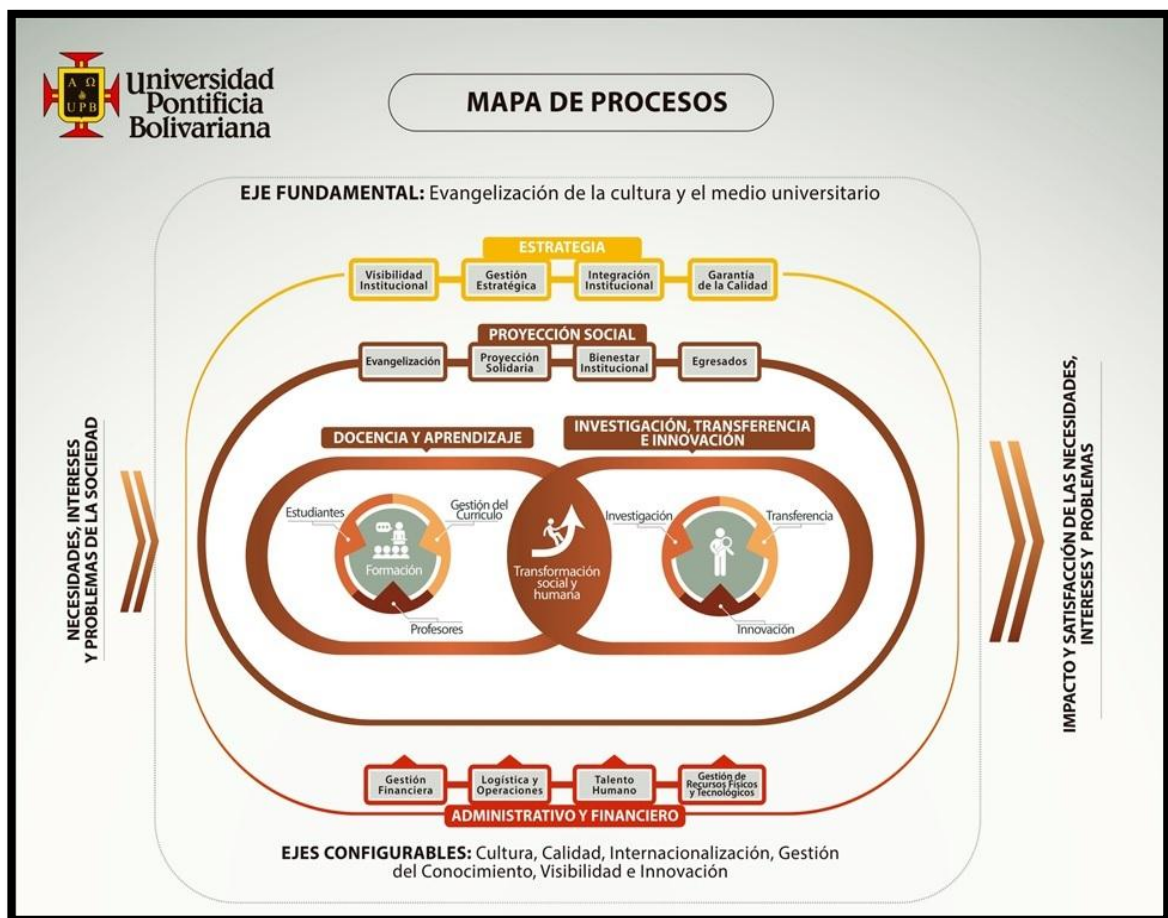
²³ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL PALMIRA, Reseña Histórica, [En línea] citado el 07 de febrero de 2015, Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1174,33945967&_dad=portal&_schema=PORTAL

Transferencia e Innovación; Proyección Social; Administración y Finanzas y Estrategia. Así mismo, se llevan a cabo los diferentes procesos de autoevaluación con el fin de implementar acciones de mejora continua.

*“La Universidad Pontificia Bolivariana a nivel nacional definió los cinco macroprocesos dentro de un mapa de procesos (ver Ilustración 2), los cuales se clasifican dentro del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) como se muestra a continuación”.*²⁴

²⁴ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Guía Metodológica Para la Documentación de procesos, Palmira, 2013

Ilustración 2. Mapa de Procesos UPB



Fuente: UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Universidad Orientada por Procesos, [En línea] citado el 09 de marzo de 2015, Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1254,32634866&_dad=portal&_schema=PORTAL

El macroproceso Docencia y Aprendizaje, hace referencia a una serie de actividades tanto de docencia como de aprendizaje que se dirige a diferentes niveles

de enseñanza conformado por los procesos de Gestión del Currículo, Gestión Discente y Gestión Docente.²⁵

La **Gestión Discente** hace referencia a todas las actividades propias que desarrollan los estudiantes desde que manifiestan su interés en ser parte de la universidad hasta convertirse en egresados.

Hasta el momento, en términos generales se han obtenido los siguientes resultados:

1. Acreditación Institucional en la sede Principal de Medellín, según resolución del Ministerio de Educación Nacional 3596 de 2006.
2. Acreditación de alta calidad de veinte programas de pregrado en Medellín y tres en Bucaramanga.
3. Certificación de la gestión de procesos bajo la norma ISO 9001 por el ICONTEC en el 2004.
4. Acreditación de pruebas de laboratorio Ambiental bajo la resolución 0227 del IDEAM.²⁶

En la actualidad, se busca obtener la acreditación de alta calidad como sistema, así como la Normalización y certificación de diferentes procesos según los lineamientos institucionales, bajo un proceso participativo con el fin de generar innovación, fortalecer los procesos de toma de decisiones y generar capacidad de autorregulación para actuar de manera conjunta bajo los principios y objetivos del Sistema Nacional UPB.

²⁵ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA MEDELLÍN, Universidad Orientada por Procesos, [En línea] citado el 07 de febrero de 2015, Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1254,33617250&_dad=portal&_schema=PORTAL

²⁶Ibíd.

La Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira entiende la **Normalización** como:

“el ejercicio por medio del cual se establecen actividades iguales para desarrollar procesos determinados que permitan actuar con cierta uniformidad de criterios y se puedan prever desviaciones o errores. La Normalización es necesaria y eficaz en la consolidación organizacional. Consciente de las ventajas de la Normalización, la Universidad quiere llegar a niveles de excelencia en sus procesos mediante el mejoramiento continuo y el compromiso de toda la comunidad universitaria. Sobre la base de los resultados de este proceso y de su madurez institucional, la UPB aspira a la certificación tanto nacional como internacional de sus estándares de calidad”²⁷

La Universidad Pontificia Bolivariana hace uso del **sistema de información nacional (SINUPB)** el cual es un sistema que asegura la calidad a través de las acciones en cada una de las actividades académicas y administrativas que desempeñan sus colaboradores y reflejados en sus planes de desarrollo que van de la mano con su visión y misión, lo que llevó a acreditarse a la sede central como una institución de alta calidad a finales del 2010.²⁸

²⁷ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Proyecto Institucional, 2015, pág. 36

²⁸ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, Resolución 10246, 2010, [En línea] citado en febrero de 2015. Disponible en: http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2_UPB_MEDELLIN/PGV2_M010_NUESTRA/RES%20%2010246-RENOVACION_ACRED_INST.PDF

El programa que ayuda al desarrollo del sistema de información nacional es el Sistema de Información para la Gestión Académico Administrativa-SIGAA, este programa contribuyó a la modernización y reorientación académica, administrativa y financiera de la universidad, permitiendo una calidad, autorregulación y pertinencia en cada uno de los procesos para llevar a una consolidación nacional e internacional. El objetivo general del SIGAA es: “*Optimizar los procesos académicos y administrativo-financieros de la UPB soportados con tecnologías de información y comunicación*”. Lo cual contribuye a estructurar y aplicar un modelo académico integrado del sistema de la UPB.²⁹

Con el fin de estandarizar y documentar sus procesos, la sede Central, UPB Medellín, dio a conocer la Guía Metodológica para la Consolidación de la Universidad Orientada por Procesos, primera edición emitida en el 2015, mediante la cual indicó la ruta que se va a implementar para cumplir este objetivo³⁰.

En este mismo sentido, la Seccional Bucaramanga, en el 2013 generó la Guía para la Documentación de Procesos, mediante la cual dio a conocer la metodología que se implementó para documentar los diferentes procesos que se ejecutan en la seccional, estando más avanzados en la actualidad.

²⁹ PINEDA, Jaime Mauricio, Programa: SIGAA, Medellín, 2008-2010, [En línea] citado febrero de 2015, Disponible en: [http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2_UPB_MEDELLIN/PGV2_M065_PLANEACION/PGV2_M065030_AUTOEVALUACION/PGV2_M065040_AUTOEVALUACION/PGV2_M065040_AUTOEVALUACION/\(1\)%20SIGAA.PDF](http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2_UPB_MEDELLIN/PGV2_M065_PLANEACION/PGV2_M065030_AUTOEVALUACION/PGV2_M065040_AUTOEVALUACION/PGV2_M065040_AUTOEVALUACION/(1)%20SIGAA.PDF). Pág. 7

³⁰ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Guía para la Consolidación de la Universidad Orientada por Procesos, 2015, Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 1 Edición. Pág. 13-15

Finalmente, en el 2013, la Seccional Palmira, también dio a conocer la guía metodológica para la documentación de procesos, desarrollada por el área de planeación, pero hasta el momento no ha sido implementada a cabalidad.

Actualmente en la Seccional Palmira el porcentaje de implementación formal del sistema está muy por debajo de lo normal de la Sede Principal Medellín, es por esto que dada la clara importancia y necesidad que tiene la integración con todo el sistema UPB, se busca normalizarla Gestión Discente de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira para lograr una homologación con el sistema de Información Nacional como insumo para la acreditación de Alta Calidad.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Dado que con el correr del tiempo el concepto de administración ha ido evolucionando desde una Administración científica hasta una administración o gestión por procesos; es aquí donde las organizaciones sienten la necesidad de cambiar su estructura y entrar a esta nueva modalidad de gestión a través de la cual de una manera metódica identifican y dan un mayor valor agregado a sus procesos³¹.

La Universidad Pontificia Bolivariana no fue ajena a esta realidad y en el año 2002 tras la visita de verificación del ICFES que arrojó como resultado que la UPB a pesar de contar con procesos automatizados no contaba con un sistema de información que le ayudara en la administración de los mismos; se emprende el proceso de implementación del sistema Nacional de información, con la normalización y documentación de los procesos y finalmente en el año 2004 la entrada en marcha del sistema de información para la gestión académico administrativa –SIGAA, sistema que funciona a través de la plataforma Banner y cuyo objetivo principal gira en torno a *“optimizar los diferentes procesos académicos y administrativos soportados en los avances de las tecnologías de la información y la comunicación”*³². La seccional Palmira por su parte solo puso en marcha parte de los procesos en el SIGAA hasta el año 2005 y dado que se ingresó al sistema de información con un año de retraso, a pesar de ser consciente de la importancia de la Gestión por Procesos se fueron priorizando las urgencias sobre las necesidades reales y es por esto que después de 15 años de existencia no se ha logrado la

³¹ PEREZ, Jose Antonio Óp. Cit., pág. 25

³² PINEDA, Jaime Mauricio, Óp. Cit. Pág. 7

Normalización de los procesos y homologación total del sistema nacional, especialmente los que responden a su razón de ser, la academia.³³

Como se mencionó anteriormente el problema radica en que no se ha logrado una Normalización adecuada de los procesos en la seccional Palmira lo que ha generado un retraso en la homologación con el sistema nacional, causando inconvenientes de tipo normativo y operativo, pues aunque gran parte de los procesos se realizan de igual manera a la sede central a la hora de una Auditoria no hay procesos formalizados en papel que den fe de que estos procesos se están llevando a cabo correctamente, además dado que las utilidades del sistema SIGAA-Banner tampoco se han implementado por completo se ha generado cantidad de reprocesos en algunas áreas ya que se lleva el control de la información de manera manual y no se tiene un soporte en el sistema de lo que ha realizado hasta el momento, generando traumatismos en el caso de que se solicite algún soporte del manejo de procesos en años anteriores y se debe realizar la búsqueda en un amplio archivo muerto.

Además la falta de documentos soporte de los procesos genera un estancamiento de la información en la persona que está en el cargo y hace que esta persona sea la única que posea el conocimiento necesario para desarrollar las tareas de su área, es decir la no Normalización de los procesos ha generado una inadecuada Gestión del Conocimiento, factor bastante importante para el desarrollo de la organización a la hora de una promoción, renuncia o despido.

En ese sentido, se puede decir que la falta de normalización de los procesos de Gestión Discente tiene una incidencia negativa sobre la atención al cliente, ya que se dan retrasos en las diferentes actividades a desarrollar, mayor tiempo de

³³ Ibíd. Pág. 7

respuesta que lo indicado, y tiempos que se pueden considerar como muertos ya que no están siendo utilizados como deberían.

De acuerdo con el Proyecto institucional, la normalización consiste en el ejercicio de establecer actividades iguales para el desarrollo de procesos determinados que permitan actuar con uniformidad y prever errores; la importancia de la normalización de los procesos para la seccional Palmira radica en que ésta es necesaria para alcanzar un alto desempeño a través del mejoramiento continuo en los procesos y así lograr una consolidación organizacional. Teniendo en cuenta la madurez del proceso de normalización y los resultados que este arroje la UPB busca la certificación de sus estándares de calidad a Nivel nacional e internacional.³⁴

De esta manera, la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira implementa procesos de autoevaluación como paso indispensable para alcanzar la acreditación de alta calidad; La evaluación que se lleva a cabo pone en evidencia el funcionamiento, las fortalezas y debilidades de las instituciones convirtiéndose en un punto de partida y referente para los procesos internos de mejoramiento institucional, en este caso el proceso de normalización.

Todo esto consciente de que la educación debe construir constantemente conocimiento, ampliando de esta manera las oportunidades de crecimiento de la sociedad con los más altos estándares de calidad.

Además del beneficio que es el reconocimiento que otorga la acreditación lo cual traerá consigo mayor acogida por parte del mercado actual y potencial, la universidad con la normalización de los procesos obtendrá una optimización de sus recursos al consolidar un sistema integral de manejo de la información, lo que la

³⁴ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Proyecto Institucional, 2015. Pág. 36

llevará a un fortalecimiento en su estructura con autorregulación y mejora continua para una sostenibilidad financiera y desarrollo administrativo. De lo contrario la Universidad se sumergirá en un camino incierto lleno de procesos realizados con la ideología de “así se ha hecho siempre” lo que dificulta su permanencia en el tiempo en la ciudad de Palmira.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cómo normalizar la Gestión Discente de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira cumpliendo con los lineamientos institucionales y requerimientos nacionales de acreditación?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:

- ¿Cuáles son los subprocesos a normalizar?
- ¿Cuál es el estado actual de la normalización de los subprocesos de Gestión Discente de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira?
- ¿Cómo documentar los subprocesos de Gestión Discente de acuerdo a los lineamientos institucionales?

3 OBJETIVOS

3.1 GENERAL:

Realizar la normalización de los subprocesos de Gestión Discente de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira de acuerdo a los lineamientos institucionales y requerimientos nacionales de acreditación.

3.2 ESPECÍFICOS:

3.2.1 Identificar los subprocesos de la Gestión Discente a normalizar.

3.2.2 Analizar el estado actual de la normalización en los subprocesos desarrollados en la Seccional Palmira respecto a Gestión Discente.

3.2.3 Establecer la caracterización, procedimientos, formatos e instructivos de la Gestión Discente de acuerdo a los lineamientos institucionales.

4 JUSTIFICACIÓN

Se ha elegido desarrollar este trabajo en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira, puesto que las dos personas a cargo del mismo, tienen el acceso a toda la información necesaria para el logro de los objetivos planteados.

Así mismo, luego de evidenciarla carencia de una normalización adecuada y completa de los procesos académicos en la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Palmira, se opta por la normalización de la Gestión Discente, puesto que los discentes o estudiantes son la razón de ser de la universidad y al normalizar los mismos se da claridad a la ruta que se debe recorrer para cada una de las actividades que los incluyan, siendo éstos los primeros beneficiados en términos de calidad de los servicios ofrecidos.

De la misma manera, se definió que se deben normalizar aquellos procesos que³⁵:

1. Se requiere que todos lo ejecuten de la misma manera.
2. El resultado debe ser consistente con el estándar y cumplir con el criterio de calidad definido.
3. El proceso se aplique rutinariamente.
4. Se generan consecuencias graves sobre el resultado del proceso o sobre establecido.

Los beneficiados a partir de este trabajo serán:

³⁵ Seccional Bucaramanga, Universidad Pontificia Bolivariana, Guía para la Documentación de Procesos, 2015.

Inicialmente, la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira, la cual avanzará en el alcance de una de sus metas institucionales como lo es la Normalización de sus procesos, para así:

1. Evitar inconvenientes de tipo normativo y operativo ante las auditorias que normalmente se llevan a cabo.
2. Gestionar el conocimiento, dando la posibilidad de transferirlo de una persona a otra, especialmente ante un ascenso, renuncia o despido del colaborador.
3. Mejorar los procesos académicos que son la base fundamental y razón de ser de la Universidad.
4. Generar un desarrollo sostenido en el tiempo, optimizando los procesos que intervienen en cada actividad.
5. Tener un mejor control de todas las actividades que se realizan dentro de sus áreas y la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado, y
6. Consolidar una buena imagen institucional.
7. Cumplir de manera adecuada con lo evaluado por el Consejo Nacional de Acreditación establecido en sus lineamientos para la acreditación institucional 2015, mediante los cuales enfatiza su compromiso con la calidad de la educación superior, ejerciendo las labores que le fueron asignadas por la ley y que desarrolla en conjunto con las instituciones de educación superior conducentes a la acreditación de alta calidad. Para ello evaluará entre otros procesos:

7.1 Estudiantes: En este factor se evalúan los deberes y derechos de los estudiantes, el proceso de admisión y permanencia, y los sistemas de estímulos y créditos³⁶.

Este factor enmarcado dentro del Macroproceso Institucional de Docencia y Aprendizaje, en sus subprocesos de Gestión Discente.

La acreditación busca que se alcancen óptimos niveles de calidad enfocados en la misión, objetivos, organización y funciones que desarrolla la institución³⁷, a través de la acreditación la Universidad Pontificia Bolivariana busca tener el reconocimiento por parte de las entidades encargadas de la excelencia en cada uno de sus programas académicos y en su institución como tal; de esta manera, se busca mejorar la calidad de todos los servicios ofertados³⁸

En este sentido, los clientes internos de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira, se verán también beneficiados ya que permite a sus colaboradores sentirse identificados con los procesos que llevan a cabo, al ser concreto y específico, se evitará los reprocesos y duplicidad de funciones, facilitando el cumplimiento de las diferentes actividades a ejecutar y el aprendizaje cruzado.

Así mismo, los clientes externos o usuarios (estudiantes) quienes recibirán un servicio educativo eficiente garantizando la calidad del mismo.

³⁶CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN, Lineamientos Para la Acreditación Institucional, Bogotá D.C., 2015., pág. 29

³⁷CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN, Acreditación Institucional, [En línea] citado el 10 de Marzo de 2015, disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-186371.html>

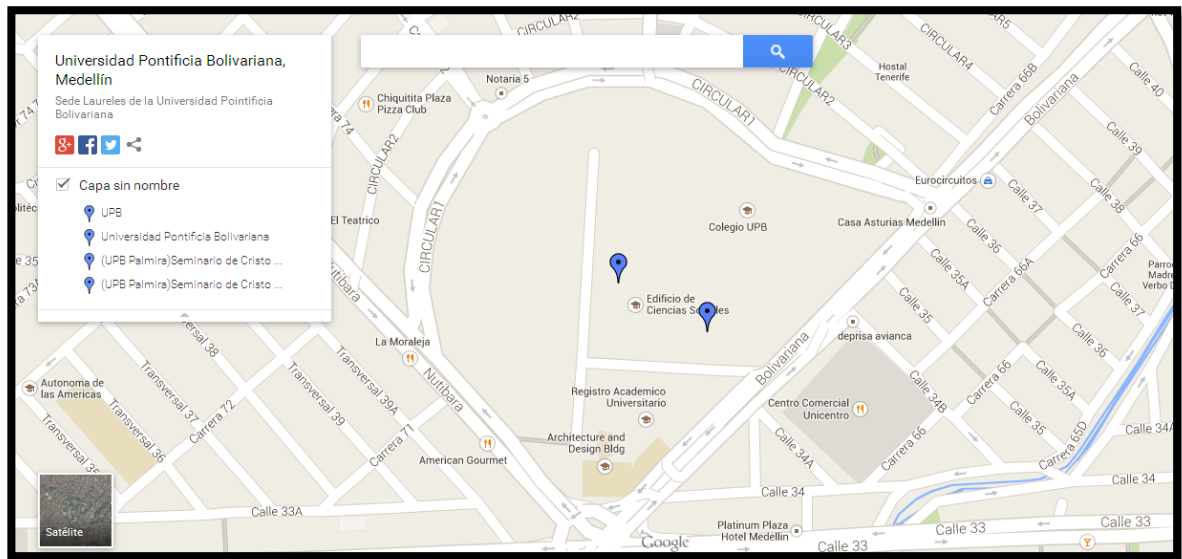
³⁸ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Proyecto institucional. Óp. cit., pág. 37

Finalmente, las estudiantes de la Universidad del Valle, autoras de este proyecto, quienes tendrán la oportunidad de desarrollar e implementar las habilidades adquiridas a lo largo de la carrera para gestionar eficientemente un proyecto real.

5. MARCO CONTEXTUAL

5.1 UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

Ilustración 3. Mapa UPB Medellín



Fuente: GOOGLE MAPS, [En línea] citado el 10 de marzo de 2015, Disponible en: <https://www.google.com/maps/d/viewer?ll=6.241372,-75.5898&source=embed&ie=UTF8&msa=0&spn=0.012798,0.012875&z=15&mid=zI9nROYmFhfl.kJP9PLUwV1yg>

La Universidad Pontificia Bolivariana es una institución de educación superior fundada y gobernada por la Arquidiócesis de Medellín, de carácter privado y sin ánimo de lucro. Inició labores como la “Universidad Católica Bolivariana” desde 1936 en la ciudad de Medellín, con 78 estudiantes de la Facultad de Derecho, siendo reconocida por el Ministerio de Educación Nacional para su funcionamiento y prestación de servicios educativos³⁹.

³⁹ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA, Nuestra UPB, [En línea] citado el 09 de marzo de 2015, Disponible en:

Su fundador fue el Excmo. Sr. Tiberio de J. Salazar y Herrera, su primer Rector General, Mons. Manuel José Sierra.⁴⁰ Después de transcurridos nueve años, el 16 de agosto de 1945, gracias a su trabajo evangelizador, su Santidad Pío XII le otorga el título de “Pontificia” y desde entonces es conocida como Universidad Pontificia Bolivariana.

Adicional a ello, han sido sus rectores, Mons. Félix Henao Botero (1941-1974), Mons. Luis Alfonso Londoño Bernal (1974-1979), Mons. Eugenio Restrepo Uribe (1979-1988), Mons. Darío Múnera Vélez (1988-1998), Mons. Gonzalo Restrepo Restrepo (1998-2004), Mons. Luis Fernando Rodríguez Velásquez (2004-2013) y actualmente, Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda (2013)⁴¹

Es una institución creada por la Iglesia Católica, para la prestación de servicios educativos con el fin de cumplir su misión de evangelizar la cultura, estando dentro de sus pilares la formación científica y humana, bajo los principios cristianos.

Su sede principal es en la ciudad de Medellín, ubicada en la Circular 1 No. 70 – 01.

http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,31059593,1134_55397061&_dad=portal&_schema=PORTAL

⁴⁰ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Fundadores, [En línea] citado el 09 de marzo de 2015, Disponible en:

http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1054,51943556&_dad=portal&_schema=PORTAL

⁴¹UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Rectoría, [En línea] citado el 09 de marzo de 2015, Disponible en:

http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1054,33679494&_dad=portal&_schema=PORTAL

Ilustración 4. Instalaciones UPB Medellín



Fuente: Registro Fotográfico, Departamento de Comunicaciones, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira.

Adicional a ello, cuenta con seccionales en las siguientes ciudades:

- Bucaramanga: inaugurada el 12 de julio de 1991, cuenta con 23 años de existencia.

Ilustración 5. Instalaciones UPB Seccional Bucaramanga



Fuente: UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA, Galería de imágenes, [En línea] citado el 10 de marzo de 2015, Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1134,32655207,1134_55396935&_dad=portal&_schema=PORTAL

- Montería: Inicio sus labores el 15 de mayo de 1995, cuenta con 20 años de existencia.

Ilustración 6. Instalaciones UPB Seccional Montería



Fuente: Registro Fotográfico, Departamento de Comunicaciones, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira.

- Palmira: Creada el 04 de octubre del 2000, cuenta con 15 años de experiencia.

Ilustración 7. Instalaciones UPB Seccional Palmira



Fuente: Registro Fotográfico, Departamento de Comunicaciones, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira

- Bogotá D.C.: inicio sus labores en el 2006, actualmente con 9 años de existencia.

En su sede principal ofrece 39 programas de pregrado agrupados en las siguientes escuelas⁴²:

⁴² UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Pregrados, [En línea] citado el 14 de marzo de 2015, Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1054,28639268&_dad=portal&_schema=PORTAL

- Escuela de Arquitectura y Diseño
- Escuela de Ciencias de la Salud
- Escuela de Ciencias Estratégicas
- Escuela de Ciencias Sociales
- Escuela de Derecho y Ciencias Políticas
- Escuela de Educación y Pedagogía
- Escuela de Ingenierías
- Escuela de Teología, Filosofía y Humanidades

Además, ofrece 8 doctorados, 31 maestrías y 79 especializaciones.⁴³

Actualmente, cuenta con la renovación de la acreditación institucional, otorgada por el ministerio de educación nacional, a través de la Resolución No. 10246 del 22 de noviembre de 2010.⁴⁴

En el desarrollo de sus labores durante varias décadas la Universidad Pontificia Bolivariana ha conseguido ser miembro de reconocidas organizaciones como⁴⁵:

- ASCUN: Asociación Colombiana de Universidades,
- UDUAL: Unión de Universidades de América Latina,
- ATEI: Asociación de Televisión Educativa Iberoamericana,

⁴³ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Formación Avanzada, [En línea] citado el 14 de marzo de 2015, Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1054,28639375&_dad=portal&_schema=PORTAL

⁴⁴ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Ser y Naturaleza, [En línea] citado el 14 de marzo de 2015, Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1054,28566570&_dad=portal&_schema=PORTAL

⁴⁵ Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, Op Cit.

- FIUC: Federación Internacional de Universidades Católicas,
- AUIP: Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrados, y
- AIU: Asociación Internacional de Universidades.

5.2 UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL PALMIRA⁴⁶

En 1997, el Obispo de Palmira, Monseñor Mario Escobar Serna, solicitó al Rector de la UPB Mons. Darío Múnera Vélez, la creación de una seccional en el municipio de Palmira, propuesta que fue contestada de manera positiva.

De esta manera, se propuso el cumplimiento de las condiciones exigidas por el Ministerio de Educación Nacional y del ICFES para poder crear la seccional. En ese sentido, se llevó a cabo un estudio de mercado para identificar las condiciones del entorno y sus necesidades en torno a formación en educación superior.

Finalmente, el Consejo Directivo de la Universidad Pontificia Bolivariana emitió el Acuerdo CD – 01 del 03 de febrero de 1997, y el Ministerio de Educación Nacional la Resolución No. 2585 del 04 de octubre de 2000, para autorizar la creación de una Seccional en el Valle del Cauca, municipio de Palmira, con el fin de desarrollar programas académicos, previo cumplimiento de todos los requisitos exigidos por las entidades responsables.

Así, la Seccional Palmira, inició labores académicas el primer semestre del 2002 con el programa de Psicología y para el segundo semestre de ese mismo año, con el programa de Publicidad.

⁴⁶ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL PALMIRA, Reseña Histórica, óp. Cit. Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1174,33945967&_dad=portal&_schema=PORTAL

Posteriormente, se extendieron desde la Sede Principal, los programas de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y finalmente Derecho.

De la misma manera, se ofrecen 5 programas de formación pos gradual así:

- Esp. En Gerencia
- Esp. En Gerencia del Talento Humano
- Esp. En Gerencia de Marketing
- Esp. En Gerencia de Proyectos
- Esp. En Gerencia Financiera.

Además de los programas formales, también se ofertan los servicios de Extensión Académica a través de diplomaturas, cursos, talleres y seminarios.

Adicional se cuenta con los siguientes centros de servicios:

- Tienda Creativa
- Instituto Familia y Vida
- Consultorio Jurídico
- Centro de Desarrollo Empresarial
- Centro de Lenguas

La universidad para el 201510 cuenta con⁴⁷:

- 685 estudiantes de pregrado.
- 81 estudiantes de postgrados.
- 101 docentes.

⁴⁷ GIRALDO, Edwin. Presentación Institucional Dirección de Docencia e Investigación, Consejo Directivo, 27 de febrero de 2015.

A lo largo de sus 15 años, ha tenido los siguientes rectores⁴⁸:

- Mons. Mario Escobar Serna
- Mons. Orlando Antonio Corrales García
- Pbro. Bernardo Escobar
- Pbro. Luis Carlos González Gómez

La Universidad Pontificia Bolivariana tiene como misión: *“la formación integral de las personas que la constituyen, mediante la evangelización de la cultura, la búsqueda constante de la verdad, en los procesos de docencia, investigación, proyección social y la reafirmación de los valores desde el humanismo cristiano, para el bien de la sociedad”*⁴⁹.

Su visión: *“Ser una institución católica de excelencia educativa en la formación integral de las personas, con liderazgo ético, científico, empresarial y social al servicio del país”*⁵⁰.

⁴⁸ LENIS, Diego Fernando, Coordinador de Mercadeo, entrevista realizada el 09 de marzo de 2015.

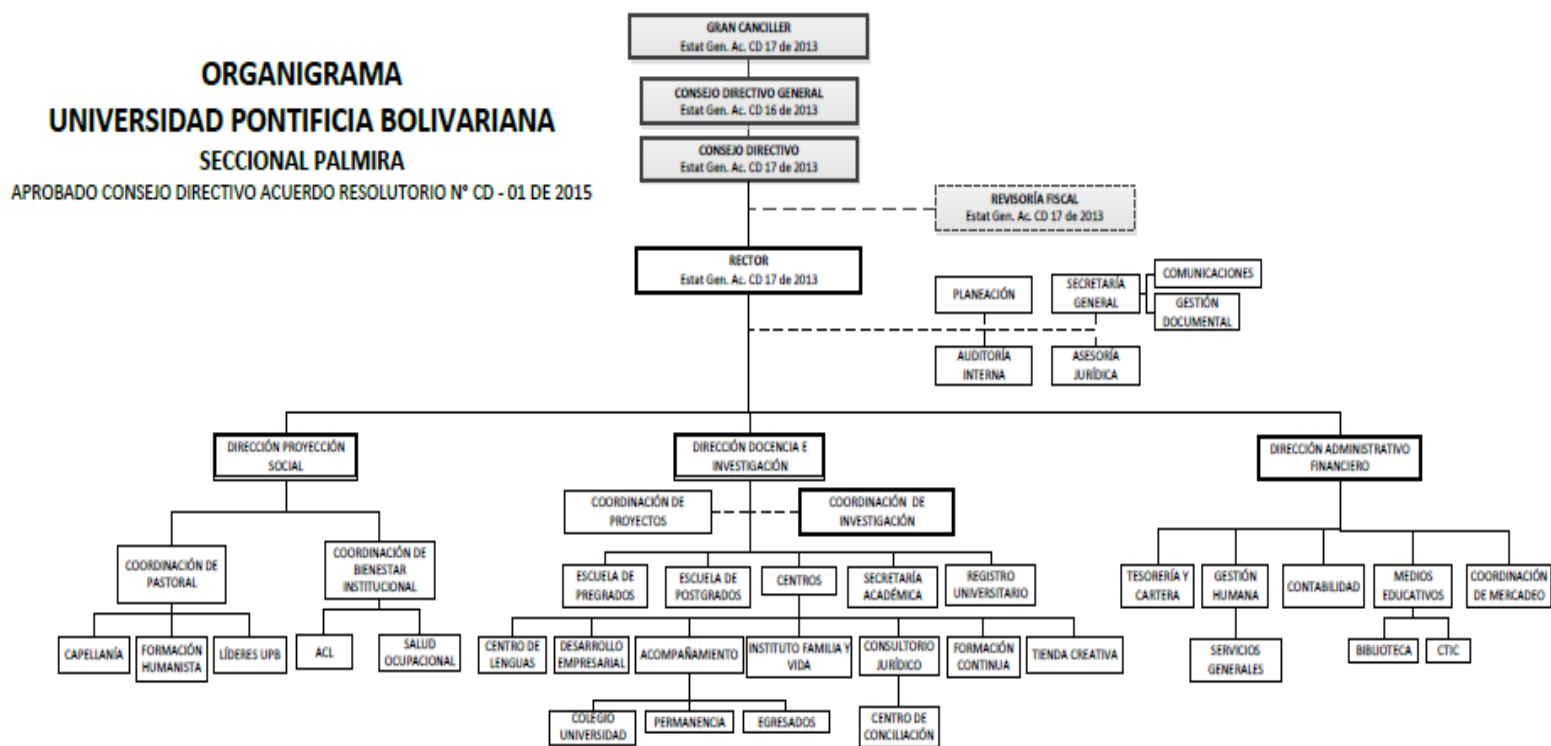
⁴⁹ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Institucional, [En línea] citado el 12 de marzo de 2015, Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=954,46430832&_dad=portal&_schema=PORTAL

⁵⁰ Ibíd.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Su organigrama fue actualizado en el 2015, quedando de la siguiente manera:

Ilustración 8: Organigrama Institucional UPB



Fuente: Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira, Acuerdo Resolutorio No. CD – 01 de 2015, Archivo Institucional Secretaría General.

5.3 UNIVERSIDAD ORIENTADA POR PROCESOS⁵¹

La Universidad trabaja bajo la modalidad de Universidad Orientada por Procesos (UOP) bajo 5 macroprocesos: Docencia y Aprendizaje, Investigación e Innovación, Proyección Social, Administración y Finanzas y Estrategia. Ver ilustración 2. Mapa de Procesos Universidad Pontificia Bolivariana.

5.4 CAMPUS⁵²

La Seccional Palmira se encuentra ubicada en el Km 1 vía a Tienda Nueva, en contrato de Comodato con la Diócesis de Palmira compartido con el Seminario Diocesano de Cristo Sacerdote, otorgado el 10 de noviembre de 1997 con una duración de 20 años.

El área total de la seccional es de 41.620 metros cuadrados de terreno, distribuido en una planta física de 3 pisos, un bloque central de 11 aulas de clase, una Cámara de Gessell, dos auditorios, dos salas de sistemas, oficinas administrativas, una biblioteca, una zona de deportes, recreación y eventos, una cafetería, un parqueadero, un coliseo, un templo universitario y baterías sanitarias.

Actualmente, se encuentra en ejecución el proyecto para la construcción de una sede propia en el terreno contiguo a las actuales instalaciones.

Como se puede evidenciar, la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira, es una entidad que cada día está creciendo más, es por ello, que se hace necesario

⁵¹ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Universidad Orientada por Procesos, Óp. Cit.

⁵² UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Nuestro Campus, [En línea] citado el 09 de marzo de 2015, Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1174,31977709&_dad=portal&_schema=PORTAL

y vital normalizar los subprocesos académicos de la Gestión Discente, que se desarrollan en la cotidianidad para ofrecer un excelente servicio, y más aprovechando que por sus actuales dimensiones se facilita esta labor.

6. MARCO CONCEPTUAL

Organización: Una organización es un sistema de actividades conscientemente terminadas de dos o más personas. La cooperación entre las personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando⁵³:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

Normalización: Según Icontec Normalización es la actividad que establece disposiciones para uso común y repetido, encaminadas al logro del grado óptimo de orden con respecto a problemas reales o potenciales, en un contexto dado. En particular, la actividad consta de los procesos de formulación, publicación e implementación de normas⁵⁴.

El concepto que adopta la Universidad Pontificia Bolivariana en su proyecto Institucional es que la normalización: “es el ejercicio por medio del cual se establecen actividades iguales para desarrollar procesos determinados que permitan actuar con cierta uniformidad de criterios y se puedan prever desviaciones o errores.”⁵⁵.

En este sentido, esta será la definición que se utilizará a lo largo del documento teniendo en cuenta que el mismo tendrá aplicación práctica en la Universidad y se debe manejar el mismo lenguaje para facilitar su comprensión.

⁵³ CHIAVENATO, Idalberto, Adminstración de Recursos Humanos, Santafé de Bogota, 2001, pag 7

⁵⁴ ICONTEC.ORG. [En línea] [Citado el: 18 de Marzo de 2015.] Disponible en: <http://www.icontec.org/index.php/ec/inicio/normalizacion>

⁵⁵ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Proyecto Institucional, óp. cit. Pág. 36

Finalmente, la normalización será la que permita documentar los procesos pertenecientes a la Gestión Discente de la Seccional Palmira.

Estandarización: La Real Académica de la Lengua Española, define este término como la acción de tipificar o ajustar a la norma con el fin de garantizar que los procesos se realicen de manera uniforme para asegurar la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Así mismo, Yoshio Kondo, indica que existen dos tipos de estandarización, la de las cosas y la del trabajo, en este documento se abordará la estandarización del trabajo la cual define un acuerdo sobre cómo se va a hacer algo, cómo se va a ejecutar el trabajo para producir un objeto o prestar un servicio.⁵⁶

En este sentido, el término académico para el presente trabajo de grado sería el de “Estandarización”, sin embargo el empleado será “Normalización” por cuanto el lenguaje corporativo así lo emplea.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí⁵⁷. Este término se emplea dado que la Universidad Pontificia Bolivariana emplea una estructura sistemática, donde se configura unos macroprocesos y estos a su vez reflejan los grandes subsistemas de trabajo de la organización, que contienen procesos, sub procesos y procedimientos actividades los cuales se traducen en

⁵⁶ KONDO Yoshio, citado por MARTÍNEZ, Mauricio. Método MR. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005, Pág. 89

⁵⁷ ICONTEC. Norma NTC-ISO 9000. (2005). [En línea] [Citado el: 18 de Marzo de 2015.] Disponible en:

http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.rree.go.cr%2Ffile-dd.php%3Fid_file%3D340&ei=q6pvVfrQF4KFsAXEvoDIBQ&usg=AFQjCNGFxiFkKtQc2spw-3k2eFlp8jnS2A

acciones y muestran como la universidad como sistema interactúa constantemente con subsistemas internos y sistemas externos para su gestión⁵⁸.

Sistema de Información: Conjunto de elementos interrelacionados que recuperan, procesan, guardan y distribuyen información para el control y toma de decisiones dentro de una organización⁵⁹.

Dentro de la universidad se emplea el sistema de información Banner el cual trabaja a través de una plataforma Oracle, este contiene diversos módulos para lograr la adecuada interrelación entre las diversas áreas y la gestión mismas en la organización con sus clientes externos e internos.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización⁶⁰. Este término se emplea a lo largo del trabajo enfocando la atención en la gestión que realizan los diferentes líderes de macroprocesos y procesos, así como los participantes de los mismos con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.

Sistema de gestión: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos, y lograr dichos objetivos⁶¹.

El principal resultado del sistema de gestión de la Universidad es su política de Universidad orientada por procesos a través de la cual se establecen la nueva estructura de la universidad y se asume la orientación por procesos como la nueva

⁵⁸ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA 2015. *Guía metodológica para la consolidación de UOP*. Medellín págs. 14-15.

⁵⁹FERNANDEZ ALARCON, Vicenc. 2006. *Desarrollo de sistemas de Información. Una metodología basada en el modelado*. Barcelona : Edicions UPC, 2006, pág. 12

⁶⁰ICONTEC, Óp. cit. Pág. 10

⁶¹ Ibíd.

metodología que permite la creación y configuración de valor a través de sus procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo⁶².

Calidad: Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. Esta definición ha evolucionado en los últimos años hasta considerar (G.Taguchi) la calidad como "las pérdidas que un producto o servicio infringe a la Sociedad desde su producción hasta su consumo o uso. A menores pérdidas sociales, mayor calidad del producto o servicio". Este último enfoque posee la ventaja de incluir no solo los problemas de calidad clásicos (pérdidas sociales debidas a la variabilidad) sino los actuales (pérdidas sociales debidas a los efectos secundarios nocivos, problemas del Medio ambiente, etc.)⁶³.

Sistema de gestión garantía de la calidad: Es la integración de las diferentes propuestas, acciones y equipos de trabajo que desarrollan procesos de autoevaluación en diferentes ámbitos y bajo distintas metodologías (C.N.A. – ICONTEC – COLCIENCIAS) en la Institución⁶⁴.

Gestión por procesos: La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes⁶⁵.

⁶² UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA 2015. *Guía metodológica para la consolidación de UOP*. Medellín pág. 14.

⁶³MGAR.net. ISO: introducción a conceptos de calidad. [En línea] [Citado el: 12 de 03 de 2015.] Disponible en: <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm>.

⁶⁴ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA 2015. *Guía metodológica para la consolidación de UOP*. Medellín págs. 14-18.

⁶⁵ BRAVO, óp. Cit., p 22

Mapa de procesos: Es una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones⁶⁶.

Macroproceso: Es una estructura de procesos que se caracteriza por la recursividad, los procesos se desagregan en otros procesos⁶⁷

Este concepto es de vital importancia para la organización y para los fines de este trabajo, en la universidad

“los macroprocesos están clasificados según la concepción tradicional, en procesos estratégicos, de valor y de apoyo. Los primeros incluyen en su orden: Docencia y Aprendizaje, Investigación, Transferencia e Innovación; y Proyección Social, todos fundamentados en una plataforma educativa sólida que se constituye desde fortalezas determinadas por la Universidad para sus integrantes. Un macroproceso de apoyo: Administración y Finanzas y un macroproceso estratégico: Gestión de la estrategia⁶⁸”

Proceso: Es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo.⁶⁹

⁶⁶ Ibíd. p 37

⁶⁷ Ibíd. p 27

⁶⁸ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA 2015. *Guía metodológica para la consolidación de UOP*. Medellín, pág. 12.

⁶⁹ BRAVO, óp. Cit., p 27

Subproceso: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso⁷⁰.

Actividad: Conjunto de tareas interrelacionadas y necesarias para garantizar el resultado esperado del proceso⁷¹.

Partiendo de la identificación de los subprocesos a normalizar en la universidad a través de los diferentes instrumentos utilizados en el trabajo se definieron las actividades necesarias para la prestación de los servicios y el cumplimiento y satisfacción de los requerimientos del cliente⁷².

Tarea: La tarea es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas (poner en funcionamiento un equipo, ingresar cada dato de un documento o realizar una llamada telefónica). Generalmente están incluidas en los procedimientos. Aquí hizo grandes aportes Frederick W. Taylor, en particular con los estudios de métodos, tiempos y movimientos. Otra vez la clave es el tiempo de duración y la relación con otras tareas y actividades⁷³.

⁷⁰ EXCELENCIA EMPRESARIAL.COM. *Gestión Procesos*. [En línea] [Citado el: 18 de Marzo de 2015.] Disponible en: http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm.

⁷¹ PEREZ FERNANDEZ, Jose Antonio. *GESTION DE LA CALIDAD EMPRESARIAL*. MADRID : ESIC, 1994. pág. 234.

⁷² UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA 2015. *Guía metodológica para la consolidación de UOP*. Medellín, pág. 34.

⁷³ Bravo, óp. Cit, p 29

Flujo de valor: Los flujos de valor se conciben desde un evento disparador hasta la generación de un resultado de valor concreto, medible y tangible para el cliente⁷⁴.

Una vez definidas las actividades en la universidad se ordenan en secuencia y se evalúa si agregan o no valor al proceso, es decir si realmente contribuyen a la satisfacción del cliente. Se considera que una actividad agrega valor cuando⁷⁵:

- Se genera transformación del producto o servicio.
- Al cliente le interesa y está dispuesto a pagar por ella.
- Se puede hacer bien desde el principio, es decir, está estandarizada.

Procesos estratégicos: Procesos relacionados con la dirección, en los cuales se definen las políticas, estrategias, planes, entre otros, y orientan el desempeño de los demás procesos⁷⁶.

En la universidad la estrategia está definida por: visibilidad institucional, gestión estratégica, integración institucional y garantía de la calidad⁷⁷.

Procesos misionales o de valor: Procesos relacionados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio⁷⁸.

En la universidad estos procesos son los siguientes: proyección social que comprende evangelización, proyección solidaria, bienestar institucional y egresado; Docencia y aprendizaje conformado estudiantes (Gestión discente, eje central del

⁷⁴ Estratega.org. Enfoque para saber si TI contribuye al valor al Negocio. [En línea] [Citado el: 18 de Marzo de 2015.] Disponible en: <http://estratega.org/site/wp-content/uploads/Enfoque-para-saber-si-TI-contribuye-valor-al-Negocio-WP-2400-Formateado.pdf>.

⁷⁵ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA 2015. *Guía metodológica para la consolidación de UOP*. Medellín, pág. 35.

⁷⁶ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA 2015. Óp. Cit., pág. 16

⁷⁷ Mapa de procesos UPB.

⁷⁸ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA 2015. Óp. Cit., pág. 16

trabajo), gestión del currículo y profesores y finalmente Investigación, transferencia e innovación⁷⁹.

Procesos de apoyo: Procesos que dan soporte a los procesos misionales eso de valor⁸⁰.

Los procesos de apoyo en la Universidad es el macroproceso Administrativo y Financiero conformado por: gestión financiera, logística y operaciones, talento humano y gestión de recursos físicos y tecnológicos⁸¹.

Política: Es la declaración de la Dirección que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización para alcanzar los objetivos⁸².

Política del sistema de gestión: Intenciones y dirección global de una organización relativas al sistema de gestión, tal como se expresan formalmente por la alta dirección⁸³.

Documento: Información y su medio de soporte⁸⁴.

El proceso de documentación en la Universidad Pontificia Bolivariana es una herramienta fundamental y útil para la gestión del conocimiento, con la finalidad de mantener controles internos que permitan una mejor gestión y desempeño por las

⁷⁹ Mapa de procesos UPB.

⁸⁰ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA 2015. Óp. Cit., pág. 16.

⁸¹ Mapa de procesos UPB.

⁸² PEREZ FERNANDEZ, op. cit

⁸³ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA 2015. Óp. Cit., pág. 19

⁸⁴ ICONTEC, Óp. cit.

personas que ejecutan el proceso. La estructura documental está compuesta por los siguientes tipos de documentos: flujograma o diagrama de flujo, procedimiento, instructivo y formato⁸⁵.

Diagrama de flujo: Representación gráfica de las actividades y la secuencia de las mismas⁸⁶.

Constituye el punto de partida para documentar el proceso, ya que permite observar de forma más clara la secuencia del proceso, las unidades encargadas y los responsables de su ejecución. Para su construcción se debe tener en cuenta⁸⁷:

- Indicar claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama, cualquier camino del diagrama debe llevar siempre a la terminal de “fin”.
- Las actividades deben redactarse en verbo infinitivo.
- Organizar los símbolos de tal forma que siga visualmente el flujo de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- No usar lenguaje de programación dentro de los símbolos.
- Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.

Caracterización: Descripción del proceso y sus características⁸⁸.

“Este es el documento que permite evidenciar las actividades que hacen parte del proceso y sus interrelaciones con los demás procesos. El objetivo es definir los elementos que componen el proceso para asegurar que este se desarrolle de forma eficaz y se autocontrole. Contiene lo siguiente: nombre del proceso, objetivo del proceso, alcance del proceso, actividades del

⁸⁵ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA 2015. *Guía metodológica para la consolidación de UOP*. Medellín, pág. 53.

⁸⁶ *Ibíd.*, pág. 19

⁸⁷ *Ibíd.*, pág. 53

⁸⁸ *Ibíd.*, pág. 20

*proceso (ciclo PHVA), entradas y proveedores, salidas y clientes, responsables recursos e indicadores de gestión*⁸⁹.

Procedimiento: Descripción de cómo realizar las actividades y los procesos⁹⁰.

El procedimiento incluye de forma detallada como realizar las actividades, este muestra un conjunto de acciones que tienden a realizarse siempre igual para obtener el mismo resultado bajo escenarios similares. Consta de objetivo, alcance, generalidades y descripción y debe diligenciarse su respectivo encabezado y pie de página⁹¹.

Instructivo: Descripción detallada de cómo realizar las tareas⁹².

Dentro de la universidad este documento describe la forma cómo se realiza una tarea o actividad con pasos precisos y detallados. Los instructivos pueden incluir gráficos cuando se hace necesario mostrar imágenes o diagramas para facilitar la explicación de las tareas y generalmente, se usa un vocabulario preciso o especializado. Estos se usan especialmente en temas relacionados con el sistema de información Banner/SIGAA⁹³.

Formato: Hoja previamente diseñada que permite la recolección de información⁹⁴.

⁸⁹ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA 2015. *Guía metodológica para la consolidación de UOP*. Medellín, págs. 36-38.

⁹⁰ *Ibíd.*, pág. 20

⁹¹ *Ibíd.*, págs. 55-56.

⁹² *Ibíd.*, pág. 20

⁹³ *Ibíd.*, pág. 56

⁹⁴ *Ibíd.*, pág. 20.

“En la Universidad Pontificia Bolivariana el diseño para los formatos es libre, de acuerdo con las necesidades requeridas en la actividad. El encabezado debe incluir”⁹⁵:

- Nombre del documento: Título que identifica el documento.
- Versión: Identifica el consecutivo de actualizaciones realizadas al documento.
- Código: Hace referencia a la identificación del documento en el Sistema de Gestión Garantía de la Calidad (SGGC).

Registro: Documento que presenta resultados o evidencia de las actividades realizadas⁹⁶. Tanto a los líderes como a los participantes de los diferentes procesos se les hizo énfasis en que si los formatos no se utilizan no dejan de ser formatos, en ellos se debe consignar la información requerida con el fin de que sean un registro de las diferentes tareas.

Control: Conjunto de herramientas que la organización aplica para asegurarse de que los procesos se realizan y están encaminados a la consecución de objetivos⁹⁷.

“En la Universidad el control es una validación o inspección a una actividad, tarea, subproceso, entre otros, a través de un mecanismo físico o virtual que contribuye al logro del objetivo de un proceso, permite mitigar los riesgos asociados a su cumplimiento y prevenir la materialización de ciertos eventos no deseados.

Los controles buscan mitigar riesgos, monitorear el comportamiento de variables críticas de un proceso y garantizar las condiciones o niveles satisfactorios de calidad, oportunidad, productividad y confiabilidad de los estados financieros, además de la protección de la información del cliente, la prevención del fraude y el lavado de activos. Dentro de los tipos de control se encuentra: manual (Actividad cuyo

⁹⁵ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA 2015. *Guía metodológica para la consolidación de UOP*. Medellín, pág 58.

⁹⁶ *Ibíd.*, pág. 20.

⁹⁷ *Ibíd.*, pág. 20.

resultado depende de la intervención y decisión de una persona), control automatizado (Actividad que es ejecutada en su totalidad por un sistema o herramienta) y control de aplicación (Lógica o regla de las aplicaciones que ayudan al adecuado procesamiento de la información, a hacer más eficiente y seguro el proceso; son las actividades que permiten regular el uso de un sistema de información y la calidad de ese uso)⁹⁸

Seguimiento y medición de procesos: Evaluación de la capacidad y eficacia de los procesos para la toma de decisiones⁹⁹.

Para controlar los procesos en la Universidad se crean indicadores para recolectar información y facilitar el análisis del proceso y la toma de decisiones para mejorar el desempeño del mismo. A través de los indicadores se examinan los resultados y se mira si se logró lo previsto y de no ser así se procede a adoptar acciones de mejora¹⁰⁰.

Indicadores de proceso: Conjunto de datos obtenidos durante la ejecución del proceso y referidos a este, que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.¹⁰¹

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos¹⁰². Dentro de las recomendaciones se hace claridad de la importancia de la mejora continua, enfocándonos en la revisión y actualización constante de la

⁹⁸ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA 2015. *Guía metodológica para la consolidación de UOP*. Medellín, págs. 46-48.

⁹⁹ *Ibíd.*, pág. 20.

¹⁰⁰ *Ibíd.*, pág. 67.

¹⁰¹ Excelencia Empresarial.com. Op cit

¹⁰² Norma ISO 9000:2005. óp. cit. Pág. 7

documentación generada con el fin de responder a las necesidades que se vayan presentando debido a los cambios constantes del entorno.

Discente: Hace referencia a los estudiantes¹⁰³. Este término es empleado a lo largo de todo el trabajo constituyéndose como un concepto fundamental al indicar el proceso de valor que se está normalizando, es decir todos los procesos con los cuales interactúa el estudiante a lo largo de su trayecto universitario.

Autoevaluación: De acuerdo con la ISO 9000:2005 es el proceso mediante el cual una organización realiza una revisión sistemática y completa de sus actividades y resultados con referencia a su sistema de gestión de calidad o a un modelo de excelencia.

Labor Docente: son todas las actividades que debe cumplir el docente está compuesta de la siguiente manera¹⁰⁴:

- Actividad No – Instruccional: es la que se relaciona con la investigación o el desempeño investigativo
- Actividad Instruccional: es la que está asociada con los cursos que le fueron asignados en la programación académica.

¹⁰³ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. buscon.rae.es. [En línea] Citado el 18 de Marzo de 2015, Disponible en: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=YcUf9EuXFDXX203wsl15>.

¹⁰⁴ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA MEDELLIN. *INSTRUCTIVO LABOR DOCENTE INSTRUCCIONAL*. [En línea] [Citado el: 12 de Septiembre de 2015.] Disponible en: http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GP_SIGAA/PG_SIGAA_ADMINISTRATIVOS/PG_SIGAA_ADTVO_INSTRUCTIVOS/INSTRUCTIVO%20LABOR%20DOCENTE%20INSTRUCCIONAL%20V%201.1.PDF

NRC: son las siglas de Número de Referencia de curso, este es un código que se crea para cada curso durante la programación académica, los estudiantes durante el proceso de matrícula inscriben los NRC de los cursos que verán en el semestre¹⁰⁵.

¹⁰⁵ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA MEDELLIN. LABOR ACADEMICA [En línea] [Citado el: 12 de Septiembre de 2015.] Disponible en: http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2_UPB_MEDELLIN/PGV2_M065_PLANEACION/PGV2_M065030_AUTOEVALUACION/PGV2_M065040_AUTOEVALUACION/PGV2_M065040001_MACROPROCESO1/PGV2_M065040001-_MACROPROCESO1FACTOR3/PGV2_M065040001-3_MACROPROCESO1FACTOR3CARACT7/PGV2_M065040001_MACROPROCESO1FACTOR3CARACT7ASP27/PGV2_M065040001_MACROPROCESO1FACTOR3CARACT7ASP27IND81/95.%20LABOR%20ACADEMICA%202009.PDF

7. MARCO TEÓRICO

Inicialmente, se refleja que la dirección a lo largo de la historia ha estado enfocada en el producto y al interior de la empresa para gestionar el crecimiento de la misma; esta orientación tradicional cambia en los 90 con la aparición de técnicas de gestión más inclinadas al exterior y en primordial al cliente al igual que al trabajo en equipo por parte del personal y la dirección. Estas etapas se muestran en resumen en la Ilustración 9.

Ilustración 9. Evolución de los principios y herramientas de Gestión

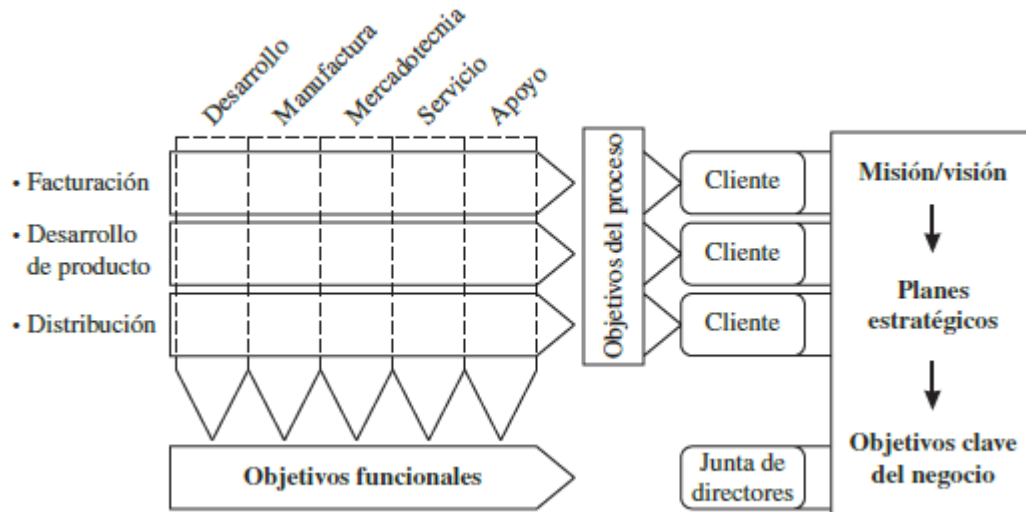
PERÍODO	TECNICA DE GESTIÓN	CARACTERÍSTICAS
50	Presupuestos de tesorería	Excesiva orientación interna Concepción simplista de la realidad
60	Planificación de la producción	Continuista: proyectiva Marketing
70	Planificación Estratégica	E → O Sólo mira fuera Muy poco participativa Entornos previsibles Trabajo de expertos Un nivel de estrategia Carencia de herramientas operativas (cómo)
80	Dirección Estratégica	E ←→ O Mira fuera y dentro Participan los directivos Entornos inestables Prevé adaptación Pensamiento estratégico Estrategia multinivel Desarrollar ventajas competitivas
90	Gestión de Calidad (Excelencia empresarial)	Estrategia: eficacia de los procesos Protagonista: <i>cliente</i> Participación de las <i>personas</i> Mejora continua procesos. Valor Añadido (Cliente y empresa). «Lo único constante es el cambio» Gestión del cambio

Fuente: PEREZ, Jose Antonio Óp. Cit., pág. 25

De acuerdo con esta evolución de la gestión en el método Juran se hace un comparativo de la **administración funcional Vs la administración por procesos**. Donde se dice como tradicionalmente las empresas se han organizado en torno a sus áreas funcionales (ver columnas en la Ilustración 10) Donde todo fluye desde arriba y desciende verticalmente a lo largo de la jerarquía. Cada departamento se centra en lograr sus objetivos funcionales y la administración de cada función prioriza necesidades para dar cumplimientos a estos. Pero al examinar los objetivos principales de la empresa se observó que los resultados esenciales son consecuencia de procesos interdisciplinarios (ver filas de la Ilustración 10); y así se evidencia como este énfasis tradicional puede convertirse en un serio obstáculo para alcanzar los objetivos de negocio de la empresa ya que requieren procesos interdisciplinarios como son el desarrollo, distribución y facturación del producto entre otros. Existen procesos primarios que buscan la satisfacción del cliente externo y para lograr el cumplimiento de la visión de la empresa, estos integran al equipo, los recursos y la información¹⁰⁶.

¹⁰⁶JURAN, citado por: GRAYNA, Frank M., CHUA, Richard C. H. y DEFEO, Joseph A. 2007. *Método Juran Análisis y Planeación de la calidad*. Quinta Edición. Mexico., pág. 195

Ilustración 10. Flujo de trabajo en una organización funcional. (Del Juran Institute, Inc.)



Fuente: JURAN, citado por: GRYNA, Frank M., CHUA, Richard C. H. y DEFEO, Joseph A. 2007. *Método Juran Análisis y Planeación de la calidad*. Quinta Edición. Mexico., pág 196.

Dado que todos los productos (bienes y servicios) que se entregan al cliente externo se producen en su mayoría a través de procesos interdisciplinarios, se debe comprender que los gerentes funcionales son responsables de cada proceso funcional, pero no existe un responsable de la totalidad del proceso y por esto surgen los problemas pues se enfocan en sus objetivos funcionales pero no en los generales del proceso. Es aquí que se evidencia como a través del nivel de interdisciplinariedad de los procesos existe la oportunidad de mejora para la organización y este lleva necesariamente al concepto de administración por procesos¹⁰⁷.

¹⁰⁷GRYNA, Frank M., CHUA, Richard C. H. y DEFEO, Joseph A. Op. cit., pág. 196

Para entender de qué se trata la administración por procesos se debe iniciar por definir lo que es un **proceso**, para la ISO 9000:2005 “es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. En el libro de José Pérez lo define como “la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente”¹⁰⁸, mientras que en el método Juran se describe como “un conjunto de actividades que convierte las entradas en salidas o resultados”¹⁰⁹. Todas las definiciones del proceso terminan con la obtención de un resultado que debe satisfacer una necesidad.

Los procesos son la forma más natural de organizar el trabajo por esto han existido siempre; para guiar los procesos a la acción se debe primero fijar sus límites y asignar responsabilidades y segundo descubrir sus elementos y factores para establecer sus interacciones y poder realizar su gestión¹¹⁰.

Existen diversas maneras de definir los **límites del proceso** ya que estos dependen del tamaño de la empresa. Lo que se debe hacer y es vital es escoger una y mantenerla a lo largo del tiempo pues es lógico que los límites del proceso determinan la unidad adecuada para gestionarlo en los diferentes niveles de responsabilidad y que estos se encuentren fuera de los departamentos ya que deben interactuar con proveedores y clientes. Desde el punto de vista de la organización tradicional existirían tres tipos de procesos: unipersonales, funcionales o intradepartamentales e interdepartamentales o interfuncionales¹¹¹.

¹⁰⁸PEREZ, Jose Antonio Óp. Cit., pág. 37

¹⁰⁹GRYNA, Frank M., CHUA, Richard C. H. y DEFEO, Joseph A. Op. Cit., pág. 195

¹¹⁰ PEREZ, Jose Antonio Óp. Cit., pág. 39

¹¹¹ Ibíd.

Los siguientes constituyen los **elementos del proceso**¹¹²:

- a) El input o entrada es un elemento con unas características determinadas que responde a unos criterios de aceptación definidos. El input es un producto proveniente de un suministrador sea interno o externo, es el resultado de otros procesos dentro de la cadena de valor.
- b) El proceso es como tal la secuencia de actividades que recibe unos factores, medios y recursos con requisitos definidos para ejecutarse.
- c) El output o salida es el resultado final (producto) con las características de calidad exigidas por el proceso modelo, destinado a un usuario/cliente para el cual tiene un valor específico y evaluable.

Es así como los proveedores y el cliente, el input y el output establecen los límites de todo proceso, estos límites deben ser conocidos y claros para todos de tal forma que se pueda lograr asignar las responsabilidades adecuadas.

Así como los elementos todo proceso dispone de unos **factores** de acuerdo con Pérez estos son¹¹³:

- a) Personas: el líder y su equipo, todos con las competencias necesarias y adecuadas. Proporcionadas por ejemplo por los procesos de Gestión humana, el nombre de los procesos y áreas varía de acuerdo a la estructuración de cada organización.
- b) Materiales: toda la materia prima e información requerida para el uso en el proceso. Los insumos los proporciona por ejemplo el proceso de compras, suministro, entre otros.

¹¹² Ibíd., pág. 40

¹¹³ PEREZ, Jose Antonio, Óp. cit., pág. 42

- c) Recursos Físicos: toda la infraestructura de la empresa, maquinaria, equipo y software que deben estar siempre en las condiciones óptimas para el uso. Aquí se hace referencia al proceso de proveedores de bienes y al proceso de mantenimiento preventivo, logística.
- d) Métodos/planificación del proceso: el método de trabajo, la caracterización, procedimientos, instrucciones de trabajo entre otras, es decir, es la descripción detallada de la forma de utilizar los recursos, que, quien, cuando y a veces como. Los métodos incluyen medición y seguimiento tales como: medición y evaluación del funcionamiento del proceso, medición del cumplimiento del producto y medida de satisfacción del cliente.

Se considera que el proceso está bajo control cuando hay una conformidad supuesta del input, entonces el resultado es estable y predecible, lo que indica que hay un dominio de los factores del proceso. El poder identificar que factor ha ocasionado una falla en el proceso es de vital importancia para la gestión de calidad.

Lo descrito anteriormente de acuerdo a José Pérez se resume en la siguiente Ilustración.

Ilustración 11. Límites, elementos y factores de un proceso

ENTRADA/INPUT		PROCESO	SALIDA/OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR (*)		PRODUCTO	CLIENTE (*)
CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos OSP) CRITERIOS DE EVALUACIÓN		PERSONAS • Responsable del proceso. • Miembros del equipo. MATERIALES • Materias primas. • Información. RECURSOS FÍSICOS • Maquinaria y utillaje. • Hardware y software. MÉTODO DE: CAUSAS • Operación • Medición/Evaluación: Funcionamiento del proceso. Producto. Satisfacción del Cliente.	CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos OSP) CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SATISFACCIÓN EFFECTOS
MEDIDAS DE		Eficiencia y Eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

(*) Proveedor y Cliente pueden ser varios, internos o externos.

Fuente: PEREZ, Jose Antonio, Óp. cit., pág. 43.

En la misma línea Pérez nos indica que no existe una única forma de clasificar los procesos, ni una práctica generalmente aceptada, por esto el los clasifica **los tipos de proceso** de acuerdo a su misión dentro de la organización y esta clasificación es coherente con la terminología de su libro¹¹⁴:

En primera medida encontramos los **procesos operativos**, estos son los que transforman los recursos en un producto final que satisfaga las necesidades del cliente. Estos procesos se conectan los llamados procesos de negocio (comercial, Investigación y desarrollo y fabricación) los cuales tienen su origen y final en el

¹¹⁴ *Ibíd.*, pág. 67

cliente. Aunque a pesar de aportar gran valor agregado, estos procesos no podrían funcionar por si solos pues requieren recursos para su ejecución e información para su gestión y control.

Seguido encontramos los **procesos de apoyo**, de acuerdo a los requisitos de los clientes internos estos proporcionan el talento humano y recursos necesarios para los demás procesos. Estos procesos al igual que los anteriores también tienen una secuencia y un resultado final evidentes e deben ver como transversales en la medida que proporcionan recursos en diferentes fases de los procesos de negocio.

Después están los **procesos de gestión**, estos proporcionan a los demás procesos la información necesaria para la toma de decisiones, aseguran el correcto funcionamiento de los demás proceso mediante operaciones de evaluación, control, seguimiento y medición. Funcionan recogiendo datos de los demás procesos para procesarlo y convertirlos en información de valor para el cliente interno. Todos los procesos de gestión son transversales a toda la organización, se deben de identificar los puntos de recolección y entrega de información y su interacción con los procesos operativos y de apoyo.

Finalmente los **procesos de Dirección**, son de carácter transversal a todo el resto de proceso de la empresa e incluyen lo siguiente: “formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia; determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de los objetivos; comunicación interna y revisión de resultados por parte de la dirección”¹¹⁵.

La satisfacción del cliente está determinada por el adecuado desarrollo del proceso de negocio en toda su extensión más que por el correcto funcionamiento de cada actividad. El cliente tiene una visión global de este proceso mejor que al interior de la organización. Como primer acercamiento del enfoque a proceso en la Ilustración

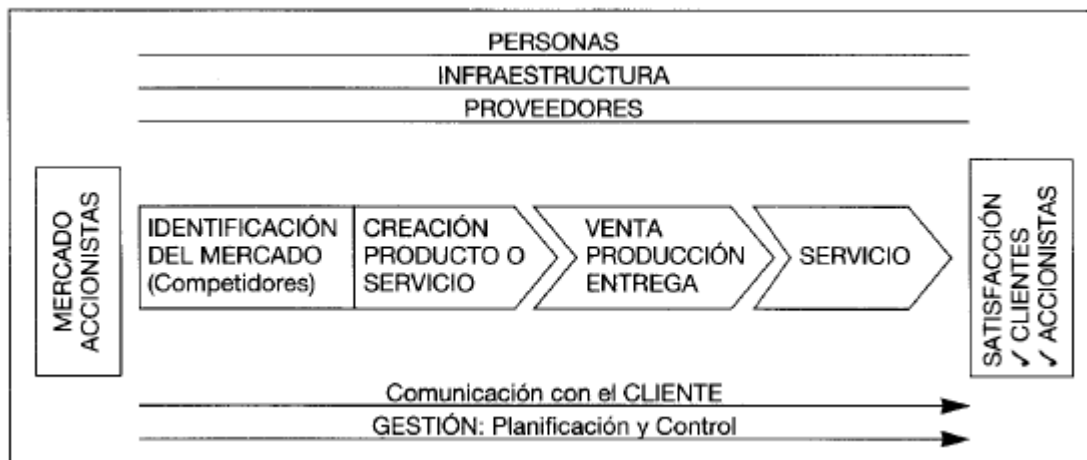
¹¹⁵PEREZ, Jose Antonio, Óp. cit., pág. 71

No. 12 se representa la **cadena de valor** de Porter, ya que esta da ideas para la identificación de los procesos interfuncionales, los cuales son clave¹¹⁶.

La primera visión que se debe tener de la empresa es la del proceso de negocio con todos los procesos operativos, ya que esta visión proyectara a la empresa hacia el cliente y los objetivos globales de la organización; si es grafica mucho mejor (**mapa de procesos**)¹¹⁷.

El proceso de negocio utiliza como entrada la salidad de los demas procesos, y como se evidencia en el grafico al cliente lo que le interesa es el desarrollo eficiente del proceso total interfuncional. Despues la visión inical del proceso de negocio, en la parte superior del grafico se colocan los precesos de apoyo y en la parte inferior los precesos de gestión¹¹⁸.

Ilustración 12. Procesos clave, la cadena de valor de Porter.



Fuente: PEREZ, Jose Antonio, Óp. cit., pág. 72

¹¹⁶ Ibíd. Pág. 71

¹¹⁷ Ibíd.

¹¹⁸ Ibíd., pág. 72

El proceso de planificación estratégica une transversalmente todos los procesos de la organización, asegurando la coherencia para lograr los objetivos globales.

El tradicional organigrama no muestra más que las relaciones de dependencia jerárquica, relaciones que no quedan evidenciadas en el mapa de procesos por lo cual se deben usar ambas herramientas graficas en la organización. El mapa de procesos debe reflejar la realidad de la organización y ser de fácil comunicación y comprensión; una vez comprendido por todos se logra que¹¹⁹:

- En general, se muestren la interacciones entre los procesos de la empresa, lo cual facilita la gestión en los momentos crítico.
- Da una visión sistémica lo que puede ocasionar un cambio organizacional.
- Ayuda a comprender mejor las relaciones causa-efecto, lo que permite la identificación de indicadores para la gestión eficiente de los procesos.
- Permite valorar el coste real de los productos.
- Muestra los puntos de contacto con el cliente para ver cada punto la contribución de los procesos de la empresa, lo que ayuda a comprender la orientación por procesos de la organización.
- Ayuda a identificar claramente el rol de cada uno para lograr los objetivos de la empresa y el cliente.
- Desde una perspectiva global, facilita el diseño de los flujos de información
- Elimina las barreras funcionales o departamentales, fomentando el trabajo en equipo.

Una vez abarcados estos conceptos preliminares es más fácil entender que es y en que consiste la **administración de/por procesos**. En el método Juran la definen

¹¹⁹ Ibíd., pág. 73

como “un enfoque para planear, controlar y mejorar los procesos primarios de una organización mediante la colaboración de equipos permanentes de procesos” y tiene las siguientes características: hace énfasis en las necesidades del cliente, enfoque en los procesos interdisciplinarios clave, los líderes del proceso son responsables de todos los aspectos del mismo, existen equipos interdisciplinarios responsables de operar el proceso y se aplica al nivel del proceso de “la trilogía de los procesos de calidad: planeación, control y mejora de calidad”. La administración por procesos reemplaza la tradicional organización jerárquica con una visión horizontal¹²⁰.

De acuerdo a los tipos de procesos anteriormente definidos lo que se debe hacer es entonces:

“procedimentar todos los procesos operativos, sistematizar los procesos de control interno, formalizar los procesos de análisis de la información proporcionados por los procesos de control, normalizar los procesos de gestión de recursos (Humano, materiales y financieros) y sistematizar la responsabilidad del equipo de dirección para la implementación y mejora del sistema de gestión basado en procesos.”¹²¹

Para la **representación gráfica** de los procesos según la norma ANSI hay una serie de símbolos normalizados, lo cuales conviene conocer para la presentación formal de diagramas pues otorgan ventaja al permitir una comunicación en un círculo amplio con una única interpretación y un inconveniente ya que requiere que todo el mundo esté familiarizado con el significado.

¹²⁰GRYNA, Frank M., CHUA, Richard C. H. y DEFEO, Joseph A. Op. cit., pág 196

¹²¹ Ibíd., pág. 88-89

Los **diagramas** son una herramienta para ayudar a la interpretación, ejecución y análisis de algunos de los procesos. Para que el uso de la simbología no sea un obstáculo se puede resumir en lo siguiente¹²²:

- Para representar una actividad se usan rectángulos.
- La decisión se representa con un rombo, el cual genera dos alternativas dentro del proceso.
- Y se usa una elipse para representar el input y el output.

Dentro de los diagramas más usados está el **diagrama de bloques**, el cual proporciona una visión sencilla y clara de un proceso complejo y el **diagrama de flujo funcional**, el cual muestra la secuencia de actividades de un proceso a través de los diferentes departamentos implicados, es adecuada para analizar un proceso.

Dentro de las ventajas de los diagramas está que facilitan la formalización y sistematización de los procesos: incluye todas las actividades, define una secuencia precisa, delimita la responsabilidad tanto en la ejecución como en el control y ayudan a establecer los puntos de control¹²³. Para que la organización haga uso de diagramas se requiere que todo el personal implicado esté capacitado para su elaboración e interpretación¹²⁴.

Existen diversas **herramientas que ayudan a la organización a Normalizar** sus procesos pero para usarlas se debe considerar lo siguiente¹²⁵:

¹²²GRYNA, Frank M., CHUA, Richard C. H. y DEFEO, Joseph A. Op. Cit., pág. 89

¹²³ PEREZ, Jose Antonio, Óp. cit., pág. 90

¹²⁴ Ibíd., pág. 91

¹²⁵ Ibíd. pág. 92

- La extensión de la documentación ya que para que un procedimiento se realmente de utilidad debe ser de fácil uso, lo cual implica tener en cuenta: “las necesidades específicas de la empresa, mercado al cual sirve, requisitos reglamentarios, tamaño y complejidad de la organización, características de los productos y de los procesos, los riesgos de incumplimiento o funcionamiento no predecibles y las competencias de los usuarios de las herramientas.”
- La normalización de los procesos y entorno, como proceso de coordinación la normalización será eficiente en los siguientes casos: cuando el producto final sea repetitivo y cuando el entorno externo sea fácil de predecir en su evolución.

La primera herramienta que recomienda Pérez es la **Hoja de Proceso**, la cual incluye un encabezado con el título y código del proceso, un diagrama de flujo del proceso, una breve descripción de las actividades operativas y de control del proceso, y un ejecutor de cada actividad. Con esta herramienta se incorpora en una sola hoja la información relevante del contenido de un procedimiento tradicional. Otras herramientas son: el **Diagrama de Flujo Funcional**, esta herramienta es adecuada para procesos largos ya que muestra la contribución de los diferentes departamentos en el proceso, si hay un alto nivel de detalle es útil para el análisis de procesos y el **Mapa de Comunicaciones**, que sirve para procesos simples que manejen poca mucha información. En la Ilustración 13 se muestran las principales herramientas para normalización de procesos¹²⁶.

¹²⁶ PEREZ, Jose Antonio, Óp. cit., pág. 101

Ilustración 13. Herramientas para la normalización de procesos.

HERRAMIENTA	CARACTERÍSTICA	USO
1. PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	Descripción exhaustiva.	Aquellos procesos, actividades o tareas (instrucciones de trabajo) que hayan de ser descritos en todos sus detalles por razones de seguridad, características de los ejecutores, etc.
2. «HOJA DE PROCESO»	Razonablemente descriptiva.	General cuando no haya otra herramienta más adecuada.
3. DIAGRAMA DE BLOQUES	Sencillez.	Procesos muy dominados ejecutados por personal cualificado y con experiencia.
4. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	Especifica gráficamente la participación de las áreas organizativas (departamento, sección, persona).	Procesos «largos» o muy interfuncionales.
5. «MAPA DE COMUNICACIONES»	Describe sencilla y extensamente entradas y salidas.	Donde la secuencia de actividades del proceso sea muy simple y «evidente». Procesos que manejan mucha información.
6. MUESTRAS O FOTOS	Poca posibilidad de interpretación. Muy fácil de comprender por el ejecutor.	Actividades críticas con criterios de operación o control de no fácil transmisión o comprensión por escrito. Ejecutores de la actividad poco cualificados.

Fuente: PEREZ, Jose Antonio, Óp. cit., pág. 101

Otra herramienta útil es el **procedimiento documentado**, “este se aplica a las tareas o actividades y las documenta en detalle. Por ejemplo: el procedimiento de contestar una llamada telefónica, atender un cliente, levantar un muro o qué hacer cuando “se cae” el sistema computacional¹²⁷”. Por lo general describen actividades que competen a funciones diferentes.

Los procedimientos documentados tienen una estructura y un formato ya sea digital o en papel, y estos deben ser definidos por la organización de acuerdo a su

¹²⁷ BRAVO, Juan. Op. Cit., pág. 29

necesidad en texto, diagramas de flujo, tablas, o una combinación de estas o el método que se adecue a la organización. Cada procedimiento debe contener una identificación única y la información necesaria que se constituye en lo siguiente¹²⁸:

- a. El título: el cual debe identificar el procedimiento
- b. El propósito: debe estar definido el propósito u objetivo del mismo
- c. El alcance: se debe describir incluyendo las áreas que cubre y las que no.
- d. Responsabilidad y autoridad identificar las funciones del personal y de la organización al igual que las interrelaciones asociadas con los procesos y actividades en el descritas. Pueden ser descritas en diagrama de flujo o textos descriptivos.
- e. Descripción de las actividades: de acuerdo a la complejidad de las actividades, métodos utilizados y las habilidades y formación que requieren los empleados para realizarlas, puede variar el nivel de detalle en la descripción de las mismas. Independiente de esto, cuando aplique se deben tener en cuenta los siguiente aspectos:
 - Definir las necesidades de la organización sus clientes y proveedores.
 - Describir los procesos mediante texto y/o diagrama de flujo relacionados con las actividades.
 - Establecer el que debe hacerse, por quien o porque función; porque, cuando, dónde y cómo hacerlo.
 - Describir los controles del proceso y los controles de las actividades identificadas.
 - Definir los recursos necesarios de personal, formación, equipos y materiales, para el logro de las actividades.

¹²⁸ ICONTEC. 2007. NTC - ISO/ TR 10013. *Directrices para la documentación del Sistema de Gestion de Calidad.*, pág.13

- Definir la documentación apropiada de acuerdo a las actividades requeridas.
 - Definir los elementos de entrada y resultados del proceso.
 - Definir las medidas a tomar.
- f. Registros: los registros que estén relacionados con las actividades deben definir en esta sección del procedimiento o en otras secciones relacionadas.
- g. Anexos: pueden incluirse aquellos que contenga información que constituyan un apoyo para el procedimiento como son tablas, gráficos diagramas de flujo y formularios.

Las **instrucciones de trabajo o instructivos** constituyen otra de las herramientas principales para la documentación, estas deben hacerse y mantenerse para describir el desarrollo de todo tipo de trabajo que se pueda ver afectado por la ausencia de las mismas y así reducir la confusión e incertidumbre. De acuerdo a las necesidades del personal de la organización la complejidad de su trabajo se debe adaptar la estructura, formato y nivel de detalle de utilizado en las instrucciones de trabajo. Estas pueden estar incluidas en los procedimientos documentados o hacerse referencia en ellos¹²⁹.

Las instrucciones de trabajo deberían contener el título y una única identificación. Además deben las actividades críticas y evitar detalles que no den mayor control a la actividad. Una buena formación puede reducir la necesidad de instrucciones detalladas, si el personal dispone de la información necesaria para elaborar su trabajo eficientemente¹³⁰.

¹²⁹ ICONTEC. 2007. NTC - ISO/ TR 10013. Op. Cit., pag 14

¹³⁰ Ibíd., pág 15

No se requiere una estructura o formato determinado para las instrucciones de trabajo pero estas por lo general deben cubrir el propósito y el alcance del trabajo y los objetivos y referenciar los procedimientos pertinentes. De igual forma en cualquier formato o combinación que seleccione la organización las instrucciones deben estar en la debida secuencia de operaciones, que reflejen claramente los requisitos y actividades pertinentes¹³¹.

Los registros mínimos requeridos están especificados en la norma NTC-ISO 9001. Cuando se identifiquen cambios y sean factibles la naturaleza de los mismos debería identificarse en el documento o en los anexos apropiados¹³².

Y la última herramienta que se usará para esta documentación serán los **formularios o formatos** los cuales se desarrollan y mantienen para registrar la información que demuestre el cumplimiento de los requisitos de las actividades. Estos deben tener un título, un número de identificación, estado de revisión y fecha de modificación. En los procedimientos documentados e instrucciones de trabajo se les debe hacer referencia o incluirlos como anexos¹³³.

Para concluir la cantidad de empresas que implementan totalmente la teoría de administración por procesos va creciendo gracias que esta trae consigo grandes cambios y genera un estupendo **impacto**: el trabajo se enfoca en lo equipos interdisciplinarios de procesos y no en departamentos funcionales, se vuelve más plana la estructura de la organización (horizontal), los gerentes pasan de supervisores a líderes, los empleados dejan de ser desarrolladores de tareas y pasan a ser individuos capacitados para evaluar procesos para la prevención de errores y a aportar ideas para la toma de decisiones. A demás, una organización

¹³¹ Ibíd.

¹³² Ibíd. Pág. 15

¹³³ Ibíd.

orientada por procesos, impulsa su estructura y crecimiento a través de los mismos¹³⁴.

De otro lado, Camisón, Cruz y González, indican que la calidad del servicio presenta una serie de **dimensiones** a las cuales las organizaciones les deben prestar atención ya que son atributos que los clientes evalúan para definir la calidad del servicio positiva o negativamente. Para eso se consigna en la Tabla No. 01, la síntesis de la multidimensionalidad de la calidad del servicio.

Tabla 1: Síntesis de la Multidimensionalidad de la calidad del servicio

AUTOR	DIMENSIONES
Garvin (1984)	1. Desempeño. 2. Características. 3. Confiabilidad (probabilidad de mal funcionamiento) 4. Apego (habilidad de cumplir con las especificaciones) 5. Durabilidad. 6. Aspectos del servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas) 7. Estética. 8. Calidad percibida.
Lehtinen y Lehtinen (1982)	1. Calidad física, que incluye los aspectos físicos del servicio (equipamiento, edificios, etc.) 2. Calidad corporativa, que afecta la imagen de empresa. 3. Calidad interactiva, que deriva tanto de la interacción entre el personal y el cliente como de los clientes con otros clientes.

¹³⁴ GRYNA, Frank M., CHUA, Richard C. H. y DEFEO, Joseph A. Op. Cit., pág 212

Grönroos (1984)	1. Dimensión técnica o de resultado. 2. Dimensión funcional o relacionada con el proceso. 3. Imagen corporativa.
Eiglier y Langeard (1989)	1. La calidad del output o la calidad del servicio prestado como resultado final. 2. La calidad de los elementos de la servucción o la calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio. 3. La calidad del proceso de prestación del servicio.
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)	1. Elementos tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. 2. Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. 3. Capacidad de respuesta. Disposición para ayudar a los clientes, y para proveerlos de un servicio rápido. 4. Profesionalidad. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio. 5. Cortesía. Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto. 6. Credibilidad. Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee. 7. Seguridad. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas. 8. Accesibilidad. Lo accesible y fácil de contactar. 9. Comunicación. Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos. 10. Comprensión del cliente. Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.
Parasuraman,	1. Elementos tangibles. 2. Fiabilidad.

Zeithaml y Berry (1991)	3. Capacidad de respuesta. 4. Seguridad (agrupa a las anteriores dimensiones denominadas como profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad) 5. Empatía (agrupa a los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario)
--------------------------------	--

Fuente: CAMISÓN Cèsar, CRUZ Sonia, GONZÁLEZ Tomàs. Gestió de la Qualitat: Conceptos, Enfoques, Mòdelos y Sistemes. Madrid (España): Pearson Educació, S.A., 2006.pag. 902

En este mismo sentido, Evans y Lindsay, hacen referencia a la **recopilación y análisis de la información** sobre los clientes, para identificar los requisitos de los mismos, en sus propios términos. Así mencionan como los principales enfoques para recopilar la información, las tarjetas de comentarios y encuestas formales, los grupos de enfoque, el contacto directo con los clientes, la inteligencia de campo, el análisis de quejas y el seguimiento por internet.¹³⁵

En un sentido más amplio para conocer las expectativas de los clientes las organizaciones pueden implementar las siguientes técnicas. Tabla No. 02

Tabla 2: Métodos para conocer las expectativas de los clientes.

Tipo de investigación	Inversión en dinero	Inversión en tiempo	Usos primarios
Gestión estratégica de reclamaciones	Baja	Baja	Identifica problemas en la prestación del servicio.

¹³⁵EVANS James, y LINDSAY William. Administración y Control de la Calidad, Novena Edición, México D.F. International Thomson Editores, S.A. 2005. pág. 166

Deseos de los usuarios en sectores similares	Baja	Baja	Desarrolla un marco inicial de las expectativas en un sector específico.
Investigaciones de los clientes intermedios	Moderada	Moderada	Buena forma de recopilar información en profundidad de los clientes finales.
Estudios de clientes clave	Moderada	Moderada	Obtención de información en profundidad de los clientes más importantes.
Paneles de clientes	De moderada a alta	De moderada a alta	Fuente continua de información sobre los cambios que se producen en las expectativas de los clientes.
Estudio de transacciones individuales	Moderada	Moderada	Facilitan información comparativa sobre los distintos componentes de la calidad de servicio.

Estudios globales de las expectativas de los clientes	Alta	Alta	Establecen medidas basadas en los clientes y sirven de base para estudios continuos que aportan una visión dinámica de las expectativas y percepciones de los clientes.
---	------	------	---

Fuente: CAMISON, Cesar, CRUZ Sonia, GONZÁLEZ Tomas, Óp. Cit. pág. 907.

Todo lo anteriormente mencionado, se realiza dentro del desarrollo de un **Sistema de Gestión de la Calidad** (SGC), el cual es definido por la ISO 9000:2005, como una parte del sistema de gestión de la organización que se focaliza en el logro de los objetivos de calidad, con el fin de satisfacer todas las necesidades, expectativas y requisitos de los stakeholders.

Así mismo, el Sistema de Gestión de la Calidad, es la ruta empleada por la organización que ha decidido tener un enfoque en la calidad. Existen tres ejes fundamentales¹³⁶:

1. Definición de procedimientos estandarizados y bien documentados que evidencien la coordinación de los recursos y actividades que se llevan a cabo para garantizar la calidad de los procesos que se ejecutan y la elaboración de un producto o la prestación de un servicio ajustados con los requisitos establecidos previamente por los clientes o usuarios.

¹³⁶ Ibíd. pág. 347

2. Definición del Manual de Calidad.
3. Cumplimiento de las directrices establecidas en los procedimientos definidos.

Es así, como la **estandarización** se convierte en un punto fundamental para las organizaciones que desean implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, la Real Academia de la Lengua Española, define la estandarización como la acción de tipificar o ajustar a la norma. Así, se garantiza que los procesos se realizan de manera uniforme para asegurar la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

Según Yoshio Kondo, existen dos tipos de estandarización, la estandarización de las cosas y la estandarización del trabajo. Se hace referencia a la estandarización de las cosas para indicar que los objetos deben ser iguales, y estandarización del trabajo consiste en definir un acuerdo sobre como se va a hacer algo, como se va a ejecutar el trabajo para producir un objeto o prestar un servicio¹³⁷.

La estandarización se convierte en un mecanismo de coordinación, logrando altos niveles de eficacia, especialmente cuando los procesos son repetitivos. Sus principales ventajas son: facilidad de predecir el resultado que se obtendrá con el trabajo desarrollado, posibilidad de garantizar que las diferentes actividades se llevarán a cabo de manera homogénea, facilidad de aprendizaje cruzado dentro de la organización, amplia posibilidad de medir, comparar y mejorar los procesos llevados a cabo, asignación de responsabilidades y trabajo en equipo, mejoramiento en la comunicación y relaciones interpersonales, mayor eficacia, mayor control, posibilidad de crecimiento de la organización¹³⁸.

¹³⁷ KONDO Yoshio, citado por MARTINEZ, Mauricio. Método MR, Bogotá, Grupo Editorial Normal, 2005, pág. 89

¹³⁸ MARTINEZ Aurora, CEGARRA Juan, Gestión por Procesos de Negocio: Organización Horizontal, Madrid (España), Editorial del Economista, 2014., pág. 65.

Así mismos, sus aspectos claves hacen referencia a la representación más fácil de la forma de ejecutar un trabajo, gestión del conocimiento, facilita la identificación de la relación causas y efectos, reducción de la ocurrencia de errores y minimización de variaciones¹³⁹.

A pesar de que en el lenguaje académico lo anterior es definido como estandarización, en el lenguaje organizacional de la UPB Seccional Palmira, el mismo concepto es llamado como normalización, viéndose como *“el ejercicio por medio del cual se establecen actividades iguales para desarrollar procesos determinados que permitan actuar con cierta uniformidad de criterios y se puedan prever desviaciones o errores”*¹⁴⁰.

Así la ISO 9001:2008, (4.2.1), indica que la **documentación** generada en el seno del Sistema de Gestión de la Calidad, debe incluir la política de calidad y sus objetivos, el manual de calidad, los procedimientos, formatos y registros que garanticen la producción o prestación del servicio, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

La cantidad de documentación depende del tamaño de la empresa, el tipo de actividad ejercida, la complejidad e interacción de sus procesos y la competencia del personal.

La ISO 9000:2005 enfatiza en el valor de la documentación (2.7.1) haciendo alusión, a la satisfacción de las necesidades del cliente, la existencia de la formación apropiada, la repetibilidad y trazabilidad de los procesos, la generación de evidencias objetiva de las actividades llevadas a cabo en cada proceso, y finalmente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

¹³⁹ MARTINEZ, Mauricio. Método MR, Bogotá, Grupo Editorial Normal, 2005., pág. 88

¹⁴⁰ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Proyecto Institucional, Óp. Cit., pág. 36

Los documentos que son utilizados dentro del marco del Sistema de Gestión de la Calidad, son los manuales de calidad, los cuales proporcionan toda la información relativa al SGC, los planes de calidad, que describen cómo se aplica el SGC, las especificaciones, las cuales establecen diferentes tipos de requisitos, las guías, que establecen recomendaciones o sugerencias respecto a un tema específico, los procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos, que son documentos que brindan toda la información sobre cómo llevar a cabo las diferentes actividades que hacen parte del proceso y finalmente, los registros que son los que proveen la evidencia objetiva de los resultados generados a lo largo del proceso ejecutado.¹⁴¹

En la misma línea la ISO 9001:2008 (4.2.3) determina que las organizaciones deben crear los procedimientos necesarios que garanticen el control de la documentación, incluyendo actividades tales como, autorización previa a la comunicación final de los diferentes documentos generados, actualización de los documentos según los cambios que se generen en el proceso, asegurar la comunicación, legibilidad, conocimiento y fácil acceso por parte de los involucrados en el mismo, garantizar que los documentos externos necesarios para la ejecución del proceso estén a disposición de los interesados, y finalmente, prevenir el uso de los documentos obsoletos.

En este sentido, las organizaciones buscan la certificación ya sea de sus procesos o productos para garantizar que están trabajando bajo estrictos estándares de calidad lo que le brindan un sentimiento de seguridad y confianza a los clientes. Así mismo, se hace referencia a la **acreditación** como un mecanismo mediante el cual

¹⁴¹ GUTIERREZ Humberto, Calidad Total Productividad, 2da Ed. México D.F. McGraw Hill, 2005, pág. 82

una entidad autorizada determina que una organización es competente para la realización de una actividad en específico¹⁴².

Es así, como el Consejo Nacional de Acreditación, que forma parte del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, ha establecido los lineamientos sobre los cuales va a realizar la acreditación de alta calidad de las Instituciones de Educación Superior en el 2015.¹⁴³

Dentro de los factores que evalúa se encuentran:

1. Misión y proyecto institucional.
2. Estudiantes.
3. Profesores.
4. Procesos académicos.
5. Visibilidad Nacional e internacional
6. Investigación y creación artística y cultural.
7. Pertinencia e impacto social.
8. Procesos de autoevaluación y autorregulación.
9. Organización, administración y gestión.
10. Planta física y recursos de apoyo académico.
11. Bienestar institucional.
12. Recursos financieros.

Dentro del factor estudiantes, evalúa características tales como:

1. Deberes y derechos de los estudiantes.

¹⁴²CAMISON, Cesar, CRUZ Sonia, GONZÁLEZ Tomas, Óp. Cit. pág. 357

¹⁴³CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN, Lineamientos Para la Acreditación Institucional, Óp. Cit. pág. 34

- 1.1. Apreciación de los estudiantes acerca de la adecuada aplicación del régimen discente.
 - 1.2. Aplicación de criterios para ingreso y permanencia.
 - 1.3. Aplicación de criterios para promoción, transferencia y titulación.
 - 1.4. Participación en los diferentes organismos de decisión.
 - 1.5. Claridad y transparencia en la elección de representantes estudiantiles en los organismos de decisión.
2. Admisión y permanencia de los estudiantes:
 - 2.1. Equidad y transparencia en los criterios de admisión y permanencia.
 - 2.2. Estrategias para garantizar la integración efectiva de los estudiantes a la institución.
 - 2.3. Deserción estudiantil.
 - 2.4. Movilidad estudiantil a nivel nacional e internacional.
3. Sistemas de créditos y estímulos para estudiantes:
 - 3.1. Transparencia en la asignación de apoyos estudiantiles.
 - 3.2. Existencia de convenios interinstitucionales activos para beneficiar el ingreso y permanencia de estudiantes.
 - 3.3. Sistema de divulgación de créditos, subsidios, becas y estímulos.
 - 3.4. Aplicación de estímulos a través de monitorias, asistencia de investigación, matrículas de honor, condonación de créditos, entre otros.
 - 3.5. Control de uso de apoyos institucionales.

8. MARCO JURIDICO – LEGAL

8.1 LEY 30 DE 1992 (DICIEMBRE 28) "POR LA CUAL SE ORGANIZA EL SERVICIO PÚBLICO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR"¹⁴⁴.

Se definen como instituciones de educación superior las siguientes: Instituciones técnicas profesionales; Instituciones universitarias, o, escuelas tecnológicas, y las Universidades

Artículo 19. En el cual se establece que son universidades las instituciones que estas reconocidas actualmente como tales y las instituciones que certifiquen su desempeño con criterio de universalidad ejerciendo las siguientes actividades: investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas; y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional.

Artículo 34. Mediante el cual se crea el Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, de carácter permanente, que es un organismo del Gobierno Nacional vinculado al Ministerio de Educación Nacional, con funciones de coordinación, planificación, recomendación y asesoría.

Artículo 53. Mediante el cual se crea el sistema nacional de acreditación para las instituciones de educación superior cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones que hacen parte del sistema cumplen los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos.

Las instituciones de educación superior pueden escoger voluntariamente acogerse al sistema de acreditación. La acreditación es de carácter temporal.

¹⁴⁴ CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, LEY 30 DE 1992, [En línea] citado el 10 de abril de 2015, disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=253>

Las instituciones que se acrediten, disfrutarán de las exenciones que para ellas establezca la ley y las que señale el Consejo Superior de Educación Superior, CESU.

8.2 ESTATUTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA¹⁴⁵

Artículo 1: Donde se establece La Universidad Pontificia Bolivariana es una Institución creada por la Iglesia Católica, la cual pertenece a la Arquidiócesis de Medellín, en su misión pastoral con la finalidad de propiciar el avance científico, mediante la investigación y la enseñanza para servir así a la sociedad.

De esta manera favorece la formación integral de la persona y por lo mismo a su dignificación. Sumisión la lleva a cabo bajo las doctrinas de la acción evangelizadora propia de la Iglesia Católica. La cumple por medio de la tarea educativa en sus distintos niveles de formación. Brinda, por tanto, una sólida formación e instrucción científica y humana, inspiradas en los principios cristianos, en el Magisterio de la Iglesia y en los ideales bolivarianos con los cuales busca formar los líderes que den garantía de presencia y de compromiso cristiano en la sociedad.

Está constituida como persona jurídica de Derecho Canónico, y por tanto está sometida únicamente a la jerarquía y legislación eclesiásticas. Como organismo sin ánimo de lucro, con personería jurídica de Derecho Civil, con fundamento en las normas constitucionales, concordatarias y legislativas, acata las disposiciones legales vigentes.

¹⁴⁵ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Estatutos Generales. Pág. 10

8.3 MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL: RESOLUCIÓN NÚMERO 2585 DEL 04 DE OCTUBRE DEL 2000¹⁴⁶

Por la cual se autoriza la creación de una seccional en Palmira, Valle del Cauca a la Universidad Pontificia Bolivariana con Domicilio en la Ciudad de Medellín.

Teniendo en cuenta que de acuerdo al artículo 121 de la Ley 30 de 1992, se estipula “Las Instituciones de Educación Superior que proyecten establecer seccionales, además de prever expresamente esa posibilidad en sus normas estatutarias, deberán obtener autorización del Ministerio de Educación Nacional, Previa consulta ante el consejo Nacional de Educación- CESU, que señalará previamente los requisitos y procedimientos para la efecto.

Mediante esta resolución se resolvió autorizar a la Universidad Pontificia Bolivariana, para la creación de una seccional en la Ciudad de Palmira, Valle del Cauca. En consecuencia la universidad pudo crear y desarrollar programas académicos en los campos de acción propios de la educación superior, en la seccional autorizada, con el cumplimiento de los requisitos legales.

8.4 PROYECTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARANA¹⁴⁷

Donde se habla de una cultura de calidad, dado que La calidad es una opción organizacional que en la UPB se trata de convertir en cultura para obtener una mayor competitividad en el sector educativo y para rendir cuentas socialmente. La

¹⁴⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Resolución Número 2585 del 04 de octubre de 2000. Pág. 4

¹⁴⁷ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Proyecto Institucional. Op Cit. Pág. 35

calidad contempla los procesos de autoevaluación permanente, acreditación y certificación. La base de la cultura de calidad está en la optimización de los recursos y en el mejoramiento continuo, apoyados en la tarea permanente de desarrollo del talento humano y en un sistema de gestión de la calidad que se revisa y ajusta de acuerdo con las necesidades e intereses de la comunidad universitaria y de la sociedad.

En cuanto a la Normalización y certificación, Por normalización se entiende el ejercicio por medio del cual se establecen actividades iguales para desarrollar procesos determinados que permitan actuar con cierta uniformidad de criterios y se puedan prever desviaciones o errores. La normalización es necesaria y eficaz en la consolidación organizacional. Consciente de las ventajas de la normalización, la Universidad quiere llegar a niveles de excelencia en sus procesos mediante el mejoramiento continuo y el compromiso de toda la comunidad universitaria. Sobre la base de los resultados de este proceso y de su madurez institucional, la UPB aspira a la certificación tanto nacional como internacional de sus estándares de calidad.

Con la acreditación, la Universidad busca el reconocimiento oficial de la excelencia tanto de cada uno de sus programas académicos, como de ella como institución en todas sus áreas de desarrollo. Una cultura de la evaluación le permitirá a la UPB contribuir a mejorar la calidad de sus servicios y rendir cuentas de su actividad y de su proyección a la sociedad, al país y al mundo. Su reconocimiento y acreditación serán los indicadores más generales de esta calidad.

8.5 RESOLUCIÓN RECTORAL No. 020 DE JULIO 08 DE 2013¹⁴⁸

Por medio de la cual se establece la “Metodología para documentar los procesos institucionales” en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira.

Considerando que la Universidad Pontificia Bolivariana en la sede principal de Medellín cuenta con la certificación de gestión por procesos bajo la norma ISO 9001 por el ICONTEC en febrero de 2004, logrando en el año 2009 la actualización del certificado bajo la norma en su versión 2008 y la acreditación de pruebas del Laboratorio Ambiental según resolución 0227 del IDEAM.

Dado que la UPB Seccional Palmira esta comprometida con la calidad como un proceso continuo, se emprendieron acciones para la normalización de sus cinco Macroprocesos: Docencia y Aprendizaje, Investigación e Innovación, Proyección Social, Administración y Finanzas y Estrategia. Se hizo entonces necesario crear una guía metodológica para la documentación de procesos como un instrumento de acompañamiento para la Normalización e implementación del sistema Universidad Orientada por Procesos “UOP”; dentro de las diferentes unidades y de fundamento en el levante de información pertinente institucional, dando una ruta lógica, participativa, incluyente y propositiva; definiendo también las responsabilidades de los principales participantes del proceso.

¹⁴⁸ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL PALMIRA, Resolución Rectoral No 020, 2013. Pág. 2

8.6 LEY 594 DE 2000 (JULIO 14) “Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones¹⁴⁹”.

Por medio de esta ley se establecen las reglas y principios generales que regulan la función archivista del estado. Aplica para la administración pública en todos sus niveles, entidades privadas que ejerzan con funciones públicas y demás organismos regulados por esta ley.

Dentro de los principios generales de esta norma fines de archivo que es disponer la documentación organizada, importancia de los archivos para la administración y cultura, institucionalidad e instrumentalidad, responsabilidad, dirección y coordinación de la función archivística, administración y acceso, racionalidad, modernización, función de los archivos, manejo y aprovechamiento de los archivos e interpretación.

8.7 NORMAS ISO 30300 SISTEMA DE GESTIÓN PARA DOCUMENTOS (SGD)¹⁵⁰.

La norma ISO 30300 es la norma introductoria donde se encuentran los principales términos y definiciones que se utilizaran en el resto de normas de esta serie, además presenta el enfoque de toda la serie.

¹⁴⁹ CONGRESO DE LA REPUBLICA. archivogeneral.gov. [En línea] [Citado el: 04 de Junio de 2015.] Disponible en: http://www.archivogeneral.gov.co/sites/all/themes/nevia/PDF/Transparencia/LEY_594_DE_2000.pdf.

¹⁵⁰ BUSTELO RUESTA, Caralota. 2011. SERIE ISO 30300: SISTEMA DE GESTION PARA LOS DOCUMENTOS. España : SEDIC, 2011. Vol. 1., pág 6

La norma principal de esta serie es la ISO 30301 la cual establece los requisitos para implementar el SGD y sobre la que se evalúa y realizan posibles certificaciones. Propone un sistema basado en la mejora continua que ha dado excelentes resultados en las organizaciones en las que se ha implementado. La importancia de esta norma radica en que todas las empresas sin importar su tamaño o naturaleza generan información en sus procesos y los documentos que esta información genera se convierten en un activo valioso para la organización¹⁵¹.

Dentro de los beneficios de su implementación se encuentran¹⁵²:

- a) Incremento de la eficacia.
- b) Cumplimiento de la legislación y requisitos de los entornos regulados.
- c) Efectividad en la toma de decisiones.
- d) Eliminación de la redundancia y duplicidad en la información
- e) Aumento del flujo libre de información.
- f) Mayor rendimiento de las tecnologías de información.
- g) Conservación de la memoria corporativa. Entre muchos otros.

¹⁵¹ *Ibíd.*, pág. 7

¹⁵² *Ibíd.*, pág. 14

9. METODOLOGÍA

9.1 TIPO DE ESTUDIO

Teniendo en cuenta el problema de investigación y los objetivos propuesto se ha decidido implementar estudios tanto exploratorios como descriptivos.

Estudio descriptivo:

Se realizará un estudio descriptivo, ya que se busca especificar las actividades de los subprocesos de la Gestión Discente en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira, en cuanto a la participación que tendrán tanto las diferentes áreas administrativas como los discentes en el desarrollo de los mismos.

Así mismo, permite describir los requisitos que tienen los estudiantes respecto a la Gestión Discente en la Seccional Palmira.

Todo esto enmarcado dentro de la investigación aplicada, como tipo de investigación predominante.

9.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información necesaria para dar cumplimiento a los objetivos establecidos en este proyecto de investigación práctica se obtendrá de fuentes primarias y secundarias.

Fuentes primarias: La fuente primaria para este proyecto serán suministrada por los líderes de cada uno de los subprocesos y los discentes que han participado en ellos de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira.

Fuentes secundarias: Se empleará como fuente secundaria de información los diferentes documentos de la universidad así como también textos relacionados con la temática tratada. Para esto se empleará la técnica de revisión documental.

9.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Según el tipo de estudio se implementarán dos técnicas de recolección de información:

Encuesta:

Se implementa con el objetivo de recolectar la información suministrada por los discentes, con respecto a los requerimientos para el proceso de Gestión Discente, así como su interacción con los diferentes subprocesos: Admisión, Matricula, Monitorias, Prácticas, y Titulación.

Según la muestra definida, se generó la programación de aplicación de encuestas por dos procesos cada una, el transversal a todos los estudiantes matrículas, y otro de los procesos en los cuales haya interactuado, así:

Admisión – Matrícula

Matrícula – Monitoria

Matrícula – práctica

Matrícula – titulación

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL PROYECTO INVESTIGATIVO: NORMALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DISCENTE EN LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL PALMIRA (2015) COMO INSUMO PARA LA ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD

La presente encuesta se ha desarrollado con fines exclusivamente académicos. Se pretende recolectar información sobre los subprocesos que hacen parte de la Gestión Discente en la UPB Seccional Palmira.

Para ello, se solicita responder las siguientes preguntas:

1. Programa al que pertenece:

- a) Administración de Empresas
- b) Publicidad
- c) Psicología
- d) Ingeniería Industrial
- e) Derecho
- f) Esp. En Gerencia
- g) Esp. En Gerencia Financiera
- h) Esp. En Gerencia de Marketing
- i) Esp. En Gerencia de Proyectos
- j) Esp. En Gerencia del Talento Humano

2. Semestre al que pertenece:

- a) Entre 1 y 3
- b) Entre 4 y 6
- c) Entre 7 y 10
- d) Egresado

3. Sabía usted que la universidad es una organización orientada por procesos.

- A. Si
- B. No

Si a la anterior pregunta contestó NO por favor pase a la pregunta 6: De lo contrario continúe en la 4.

4. Sabía usted que uno de sus macroprocesos es el de Docencia y Aprendizaje que tiene como uno de sus procesos principales la Gestión docente.

- A. Si
- B. No

5. Sabía usted que la Gestión Discente hace referencia a una serie de subprocesos con los cuales interactúa el estudiante, a saber: Admisión, Matrícula, Prácticas, Monitorias y Titulación.
- Si
 - No
6. Indique de 1 a 4 según el nivel de importancia en el contacto con los subprocesos de Gestión Discente (Admisión, Matrícula, Monitorias, Prácticas y Titulación), según lo que usted desea encontrar. Tenga en cuenta que 4 es el mayor y 1 el menor.

Finalmente, no se debe repetir número.

	#
Rapidez	
Cortesía: Atención, Respeto, Amabilidad del personal de contacto.	
Competencias: habilidades y conocimientos de corregir problemas.	
Credibilidad: Honestidad y Veracidad en el servicio	

Para las preguntas 7 a 9 por favor marque con una x su respuesta. Tenga en cuenta que está evaluando dos procesos, por lo tanto debe marcar sí o no para Matrícula y si o no para el subproceso X.

	MATRICULA		Subproceso	
	SI	NO	SI	NO
7. Tiene claridad respecto a las diferentes actividades que debe llevar a cabo como estudiante en el subproceso.				
8. Sabe quién es el líder del subproceso.				
9. Considera que el subproceso es complejo para usted como estudiante.				

Para las preguntas del 10 al 17 conteste por favor teniendo en cuenta que son dos los subprocesos a evaluar, debe dar respuesta tanto para el subproceso de Matrícula como para el subproceso X:

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
MATRÍCULA					
10. La universidad ha dado cumplimiento al tiempo establecido para las diferentes actividades del subproceso.					
11. En la atención prestada usted ha percibido amabilidad, respeto y cortesía.					
12. En el personal encargado del proceso usted ha evidenciado habilidades y conocimiento para dar respuesta a sus requerimientos.					
13. Al momento de participar en el subproceso usted ha obtenido la información completa con veracidad y honestidad.					
Subproceso adicional					
14. La universidad ha dado cumplimiento al tiempo establecido para las diferentes actividades del subproceso.					

15. En la atención prestada usted ha percibido amabilidad, respeto y cortesía.					
16. En el personal encargado del proceso usted ha evidenciado habilidades y conocimiento para dar respuesta a sus requerimientos.					
17. Al momento de participar en el subproceso usted ha obtenido la información completa con veracidad y honestidad.					

18. En qué formato le gustaría tener acceso a la información necesaria en los diferentes subprocesos de Gestión Discente (Admisión, Matrícula, Monitorias, Prácticas y Titulación).

- a. Video.
- b. Presentación Power Point.
- c. Documento Word.
- d. Otro. ¿Cuál? _____

Agradecemos la participación en esta encuesta.

FICHA TÉCNICA ENTREVISTA:

Se tendrán tres momentos en los cuales se implementará la Entrevista para obtener la información del Proceso de Gestión Discente:

1. Identificación de Procesos y diagnóstico del estado actual de la normalización de los procesos.

Se entrevistará al Jefe de Planeación quien lidera el proceso de normalización y otorgará información del proceso en general.

Preguntas:

1. Actualmente la seccional implementa una metodología para la normalización de los procesos.
2. Qué personas intervienen en la normalización.
3. Existe un proceso de normalización establecido.
4. Cuántos procesos se encuentran normalizados.
5. Cuál es el medio para dar a conocer dicha normalización.
6. Cuáles han sido las principales evidencias halladas en el proceso de normalización.

De igual manera, en este primer momento se entrevistará al líder del macroproceso, el Director de Docencia e Investigación, para evaluar el estado de la normalización de los diferentes subprocesos.

Preguntas:

1. Qué subprocesos de la Gestión Discente se encuentran normalizados.

2. Los subprocesos se llevan a cabo según las políticas institucionales por parte de todos los participantes en el mismo.
3. Según los requerimientos del Consejo Nacional de Acreditación dados a conocer en sus lineamientos, cuales procesos se deben normalizar en la Gestión Discente.
4. De acuerdo a su respuesta en la pregunta 1, ¿ha evidenciado que la no normalización de los subprocesos de gestión discente, afecta como tal el desarrollo eficiente de su macroproceso? ¿en qué sentido?

El segundo momento hace referencia a la documentación de los subprocesos, para lo cual como primera instancia se debe realizar la caracterización, para esto se entrevistará al líder del proceso, a quien se le realizará las siguientes preguntas:

Se les realizará las siguientes preguntas estructuradas así:

1. ¿Cuál es el Nombre del Proceso?
2. ¿Cuál es el servicio del proceso?
3. ¿Cuáles son las características del proceso?
4. ¿Quiénes son los participantes del proceso?
5. ¿Cuáles son las entradas del proceso?
6. ¿Cuáles son los proveedores del proceso?
7. ¿Cuáles son las salidas del proceso?
8. ¿Quiénes son los clientes del proceso?
9. ¿Cómo se mide los objetivos?
10. ¿Cuáles son los requerimientos legales a cumplir?
11. ¿Cuáles son los requerimientos de la empresa a cumplir?
12. ¿Cuáles son los documentos soportes?
13. ¿Cuáles son los recursos soportes?
14. ¿Cuál es la información resultante?

15. ¿Dónde le gustaría encontrar la documentación de los diferentes procesos de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira?
16. ¿Por qué medio le gustaría acceder a los diferentes instructivos generados en los procesos?

Respecto a los subprocesos, con el fin de definir los procedimientos de cada uno de los mismos, se preguntará a sus líderes lo siguiente:

1. ¿Cuál es el servicio brindado?
2. ¿Cuáles son sus características?
3. ¿Cuál es el alcance del subproceso?
4. ¿Cuáles son las definiciones propias del subproceso?
5. ¿Cuáles son los nombres de las actividades propias del subproceso?
6. ¿Quién es el personal responsable de las actividades?
7. ¿Cuál es la descripción de cada una de las actividades?
8. ¿Cuál es la evidencia generada en cada una de las actividades?
9. ¿Cómo se controlan cada una de las actividades?
10. ¿Dónde le gustaría encontrar la documentación de los diferentes procesos de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira?
11. ¿Por qué medio le gustaría acceder a los diferentes instructivos generados en los procesos?

9.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

La población que hace parte de este estudio se encuentra estructurada en dos grupos.

Grupo 1. Estudiantes de pregrado y postgrados de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira que participan en cada uno de los subprocesos.

Admisiones: 180, estudiantes de primer semestre en el 201510.

Matrícula: 766, toda la población.

Monitoria: 20, estudiantes que han implementado esta figura.

Práctica: 47, estudiantes que han implementado esta figura.

Titulación: 58, egresados 201510.

Total General: 766 Estudiantes.

Grupo 2. Líder de Proceso y Subprocesos de la Gestión Discente de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira. Total: 11 Personas.

PROCESO - SUBPROCESOS	LÍDER
Gestión Discente (Proceso)	Director de Docencia e Investigación(1)
Titulación	Secretaría General (1)
Prácticas	Coordinaciones de Práctica de cada programa de Pregrado (5)
Monitorias	Coordinación del Programa de Acompañamiento y Permanencia (1)
Admisiones y Matrícula	Mercadeo y Cartera (2)
Normalización (Estandarización)	Jefe de Planeación (1)
TOTAL	11

Muestra:

Según los grupos que conforman la población se utilizará la siguiente muestra mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

ERROR	5,0%
TAMAÑO POBLACIÓN	766
NIVEL DE CONFIANZA	95%
TAMAÑO DE LA MUESTRA MATRICULA =	256

ERROR	5,0%
TAMAÑO POBLACIÓN	180
NIVEL DE CONFIANZA	95%
TAMAÑO DE LA MUESTRA ADMISIONES =	123

ERROR	5,0%
TAMAÑO POBLACIÓN	20
NIVEL DE CONFIANZA	95%
TAMAÑO DE LA MUESTRA MONITORIAS =	19

ERROR	5,0%
TAMAÑO POBLACIÓN	47
NIVEL DE CONFIANZA	95%
TAMAÑO DE LA MUESTRA PRÁCTICAS =	42

ERROR	5,0%
TAMAÑO POBLACIÓN	58
NIVEL DE CONFIANZA	95%
TAMAÑO DE LA MUESTRA TITULACIÓN =	51

Para los líderes de proceso y subprocesos se realizará con la modalidad de **Censo**, ya que la técnica de recolección de información se les aplicará a todas estas personas.

10. SUBPROCESOS A NORMALIZAR

Como se menciona en la descripción del problema este radica en que tras 15 años de existencia de la seccional no hay una clara y adecuada normalización de los procesos especialmente en lo referente a la Academia, a pesar de ser esta la esencia de la institución, es por esto, que se definió la prioridad de normalizar la Gestión Discente para abrir paso a la normalización de todos los macro procesos y sus respectivos procesos dentro la Universidad y así generar el camino para lograr una adecuada gestión y organización con beneficios de posicionamiento en el mercado, fortalecimiento en su estructura con autorregulación y mejora continua para una sostenibilidad financiera, desarrollo administrativo y estar cada vez más cerca de la acreditación de alta calidad.

En ese sentido, partiendo de la claridad de que la Universidad Pontificia Bolivariana es una universidad orientada por procesos y organizada por macro procesos (que son “una estructura de procesos que se caracteriza por la recursividad, los procesos se desagregan en otros procesos¹⁵³”); como se menciona a lo largo del trabajo se decide trabajar sobre el macro proceso Docencia y Aprendizaje y a su vez sobre uno de los procesos en que esté se desagrega: Gestión Discente, dado que es esta la razón de ser del alma mater y cuyos resultados se evidenciaran en el corto plazo.

Además teniendo en cuenta el mapa de procesos presentado por la Seccional y las entrevistas realizadas al Jefe de Planeación, como líder de la normalización, y al Director de Docencia e Investigación, como líder del macroproceso de Docencia y Aprendizaje, se identificaron los siguientes subprocesos pertenecientes a la Gestión Discente:

¹⁵³ BRAVO CARRASCO, Op. Cit, Pág. 22

- Admisiones
- Matriculas
- Monitorias
- Prácticas
- Titulación

De las cuales el Jefe de Planeación en conjunto con el Coordinador del Programa de Acompañamiento y Permanencia generó el procedimiento de las Monitorias, por lo cual se concluyó que el presente trabajo de investigación tendrá en cuenta dicho subproceso con el fin de realizar el diagnóstico y evaluación por parte de los discentes para realizar sugerencias de mejora continua más no para la normalización como tal.

Los 4 subprocesos restantes serán objeto de aplicación de los objetivos establecidos en este trabajo de investigación ya que no evidencian un nivel de avance en los mismos. Estos sub procesos son transversales a todos los estudiantes y de ahí radica la importancia de su normalización pues cuando los estudiantes evidencian un desorden o desconocimiento en sus procesos con el poder del marketing referencial lo que se logra es perder posicionamiento en el mercado y crear un ambiente tenso con los usuarios actuales, en el siguiente capítulo se podrá evidenciar lo que se encontró del cómo se están manejando los subprocesos hasta el momento.

11. ESTADO ACTUAL DE LA NORMALIZACIÓN EN LOS SUBPROCESOS DESARROLLADOS EN LA SECCIONAL PALMIRA RESPECTO A GESTIÓN DISCENTE.

Dado que esta es una investigación que implica estudios exploratorios y a su vez descriptivos desde la metodología se definió aplicar encuestas y entrevistas para obtener una información con la mayor claridad posible para definir el paso a paso de cada subproceso.

Una vez se definió los subprocesos a evaluar se procedió a solicitar ante las diferentes áreas encargadas la información de los estudiantes que han tenido participación en los diferentes procesos:

Admisiones: Mercadeo y Cartera

Matrícula: Todos los estudiantes

Monitoria: Teniendo en cuenta que no existía un área que centralizará toda la información respecto a este subproceso mediante correo electrónico se le solicitó a las diferentes áreas administrativas de la seccional compartir una base de datos de los estudiantes que habían prestado apoyo en sus dependencias mediante la modalidad de monitoria en el 2014 y 2015, para tener una fuente de información no tan antigua.

Práctica: Información suministrada por las diferentes coordinaciones de práctica de los programas formales.

Titulación: El área de Secretaría General compartió la información de los graduandos del 201510.

De esta manera se recopiló la información necesaria para empezar a aplicar las diferentes encuestas estructuradas.

En ese sentido, la encuesta se presentó como un instrumento de recolección de información para el proyecto investigativo, la cual se desarrolló con fines exclusivamente académicos, referente a los subprocesos de la Gestión Discente en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira. Es así, se llevó a cabo la aplicación de 262 encuestas a lo largo de los meses de junio y julio, donde se evidenció lo siguiente:

Matrícula: 262 Estudiantes

Admisiones: 123 Estudiantes

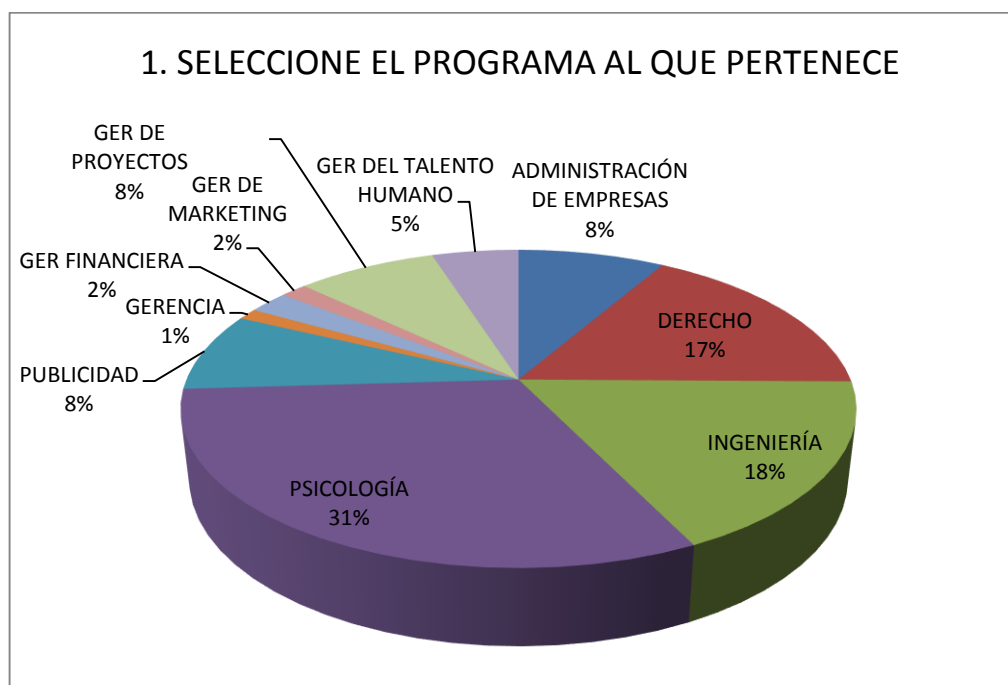
Monitoria: 19 Estudiantes

Prácticas: 42 Estudiantes

Titulación: 51 Estudiantes

11.1 INFORMACIÓN TRANSVERSAL

Gráfica 1. Programa al que pertenece



Fuente: Elaboración Propia

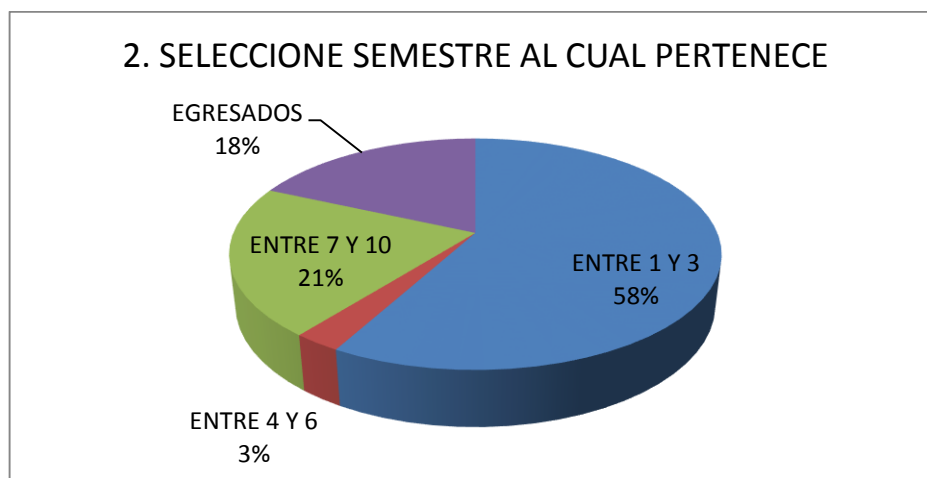
Tabla 3. Programa al que pertenece.

1. SELECCIONE EL PROGRAMA AL QUE PERTENECE		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	22	8%
DERECHO	44	17%
INGENIERÍA	46	18%
PSICOLOGÍA	82	31%
PUBLICIDAD	21	8%
ESP. GERENCIA	3	1%
ESP. GERENCIA FINANCIERA	6	2%
ESP. GERENCIA DE MARKETING	4	2%
ESP. GERENCIA DE PROYECTOS	21	8%
ESP.GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	13	5%
TOTAL	262	100%

Fuente: Elaboración Propia

La participación por programas fue así: 31% Psicología, 18% ingeniería Industrial, 17% Derecho, 8% tanto para Administración de Empresas, como para la Especialización en Gerencia de Proyectos, y Publicidad, 5% para la Especialización en Gerencia del Talento Humano, 2% tanto para la Especialización en Gerencia de Marketing como para la Esp. En Gerencia Financiera y finalmente 1% para la Esp. En Gerencia.

Gráfica 2. Semestre al que Pertenece



Fuente: Elaboración Propia

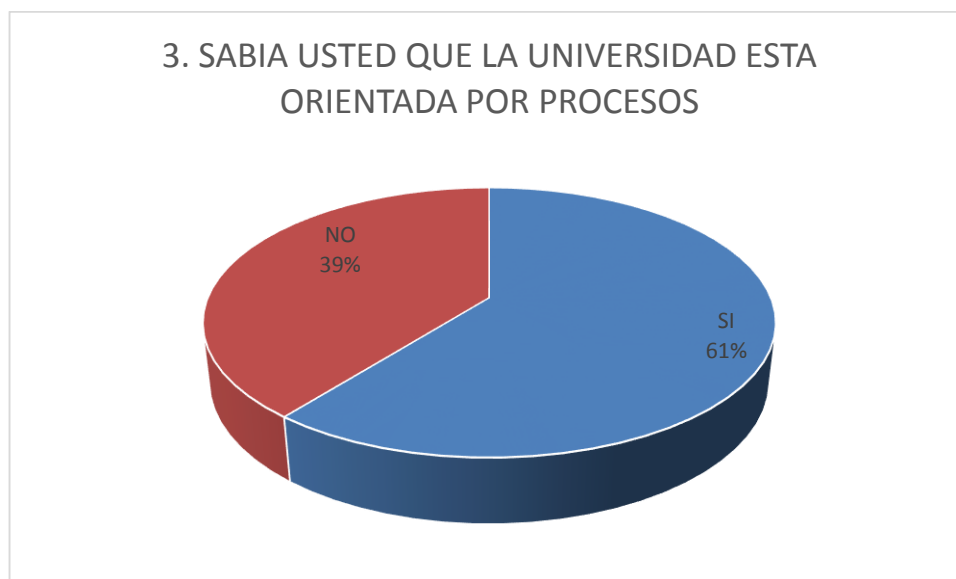
Tabla 4. Semestre al que Pertenece

2. SELECCIONE SEMESTRE AL CUAL PERTENECE		
ENTRE 1 Y 3	152	58%
ENTRE 4 Y 6	7	3%
ENTRE 7 Y 10	55	21%
EGRESADOS	48	18%
TOTAL	262	100%

Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de los semestre se agrupó según la participación en cada uno de los subprocesos a evaluar, Admisiones entre 1 y 3, Monitorias a partir del 4, prácticas a partir del 7 y Titulación a Egresados, de esta manera se contó con el 58% entre 1 y 3 semestre, el 21% entre 7 y 10, 3% entre 4 y 6 y finalmente 18% de Egresados.

Gráfica 3. Conocimiento Universidad Orientada por Procesos



Fuente: Elaboración Propia

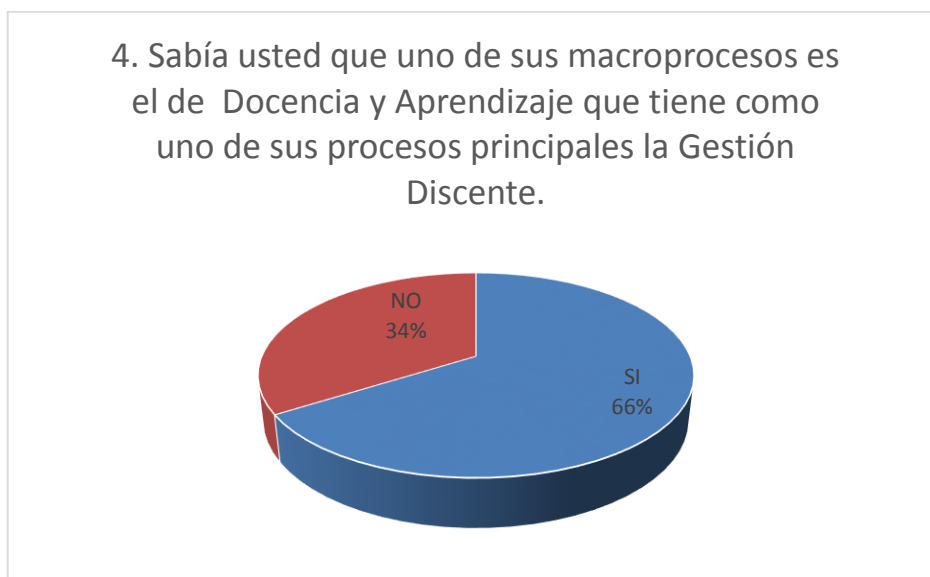
Tabla 5. Conocimiento Universidad Orientada por Procesos

3. SABIA USTED QUE LA UNIVERSIDAD ESTA ORIENTADA POR PROCESOS		
SI	159	61%
NO	103	39%
TOTAL	262	100%

Fuente: Elaboración Propia

A la presente pregunta sobre si sabe o no que la universidad está orientada por procesos se obtuvo 61% con respuesta positiva y un 39% con respuesta negativa.

Gráfica 4. Conocimiento Macroproceso Docencia y Aprendizaje



Fuente: Elaboración Propia

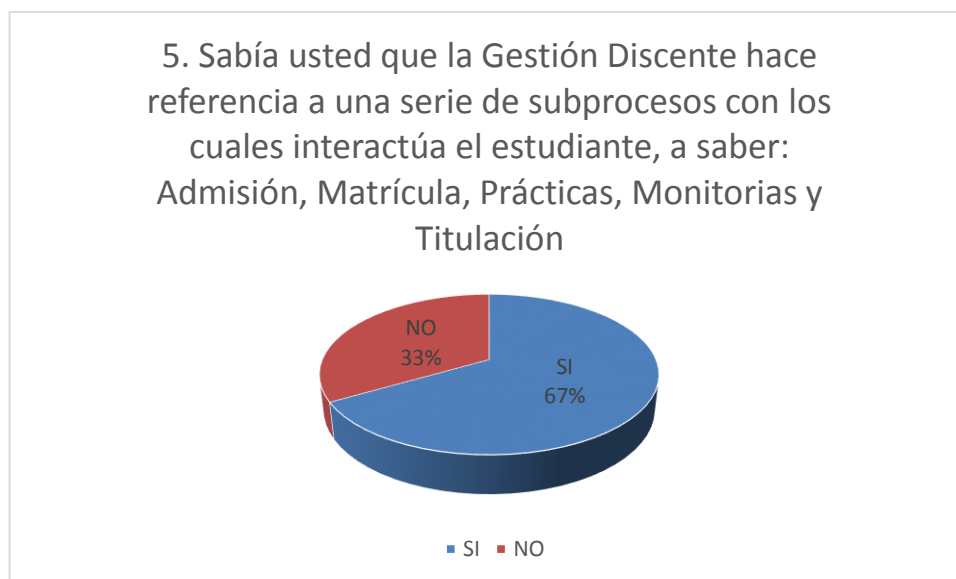
Tabla 6. Conocimiento Macroproceso Docencia y Aprendizaje

4. Sabía usted que uno de sus macroprocesos es el de Docencia y Aprendizaje que tiene como uno de sus procesos principales la Gestión Discente.		
SI	105	66%
NO	54	34%
TOTAL	159	100%

Fuente: Elaboración Propia

Posterior a ello, para las personas que anteriormente evidenciaron una respuesta positiva se les cuestionó sobre el conocimiento de la existencia del macroproceso objeto de nuestro estudio, para lo cual el 66% contestó que sí y el 34% que no.

Gráfica 5. Conocimiento Subprocesos Gestión Discente



Fuente: Elaboración Propia

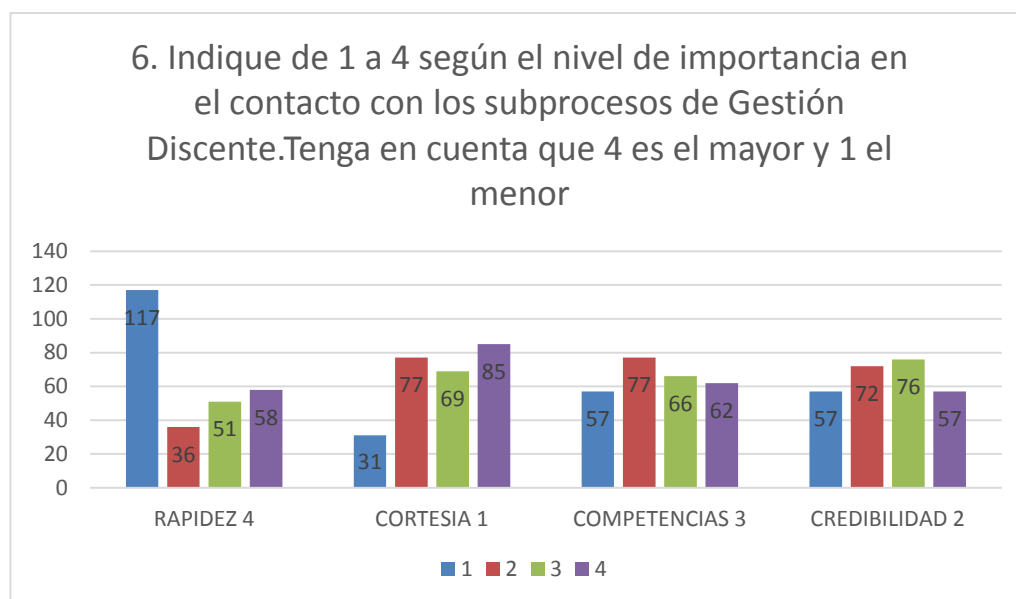
Tabla 7. Conocimiento Subprocesos Gestión Discente

5. Sabía usted que la Gestión Discente hace referencia a una serie de subprocesos con los cuales interactúa el estudiante, a saber: Admisión, Matrícula, Prácticas, Monitorías y Titulación.		
SI	106	67%
NO	53	33%
TOTAL	159	100%

Fuente: Elaboración Propia

Para finalizar las preguntas de conocimiento de los subprocesos se les cuestionó sobre la existencia de los 5 subprocesos para lo cual el 67% contestó afirmativamente y el 33% restante negativamente, siguiendo la línea de estas tres últimas preguntas.

Gráfica 6. Priorización Dimensiones del Servicios



Fuente: Elaboración Propia

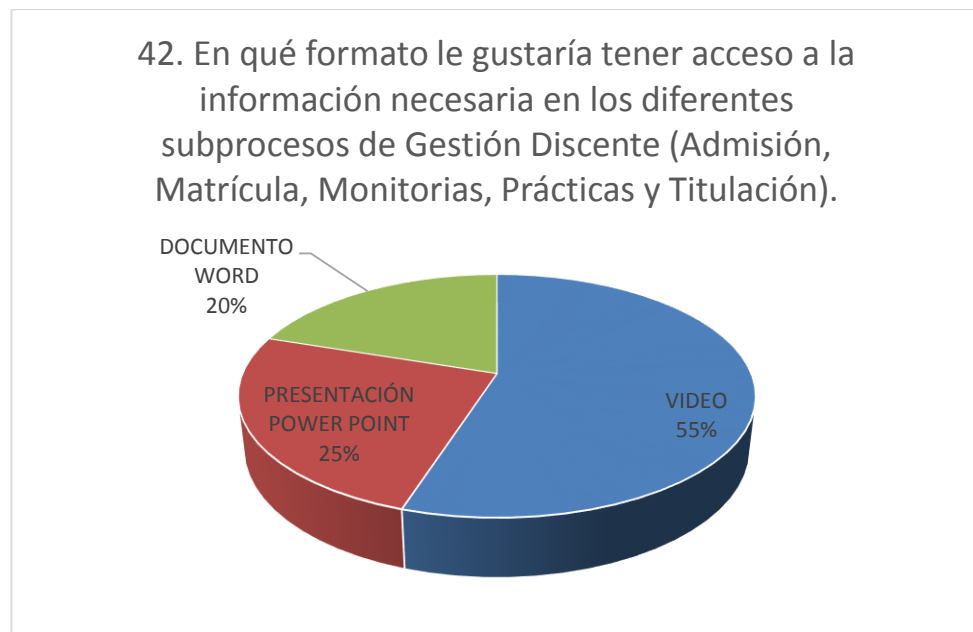
Tabla 8. Priorización Dimensiones del Servicio

6. Indique de 1 a 4 según el nivel de importancia en el contacto con los subprocesos de Gestión Discente (Admisión, Matrícula, Monitorias, Prácticas y Titulación), según lo que usted desea encontrar. Tenga en cuenta que 4 es el mayor y 1 el menor.	1	2	3	4	TOTAL
RAPIDEZ	117	36	51	58	262
CORTESIA	31	77	69	85	262
COMPETENCIAS	57	77	66	62	262
CREDIBILIDAD	57	72	76	57	262
TOTAL	262	262	262	262	

Fuente: Elaboración Propia

Se estructuró esta pregunta con el fin de conocer las dimensiones que el usuario del servicio educativo prima a la hora de interactuar en la Gestión Discente, para lo cual se puede observar que la mayor votación en la máxima escala (4) la obtuvo la Cortesía, seguida de la Credibilidad en la escala del 3, las Competencias en la escala del 2 y por último la Rapidez en la escala del 1 con 117 votos. Esta información como base para establecer los requisitos del cliente y fortalecer el objetivo del proceso. Cabe resaltar que aunque se reconoce que las 4 dimensiones son de vital importancia a la hora de evaluar el servicio, esta pregunta se realizó solo con fines de jerarquizar las mismas sin quitar importancia a ninguna de ellas.

Gráfica 7. Formato para acceder a documentación



Fuente: Elaboración Propia

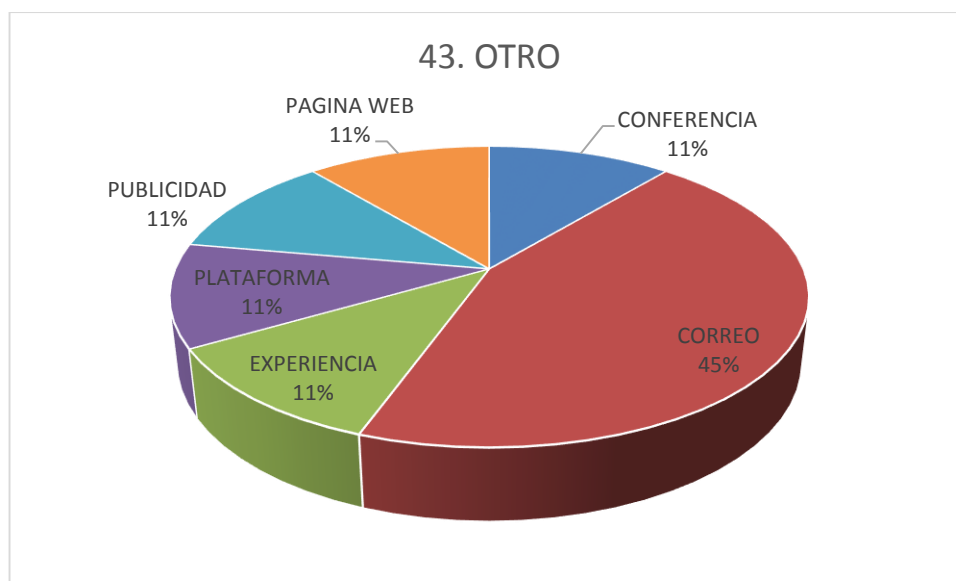
Tabla 9. Formato para acceder a documentación

42. En qué formato le gustaría tener acceso a la información necesaria en los diferentes subprocesos de Gestión Discente (Admisión, Matrícula, Monitorias, Prácticas y Titulación).		
VIDEO	138	55%
PRESENTACIÓN POWER POINT	63	25%
DOCUMENTO WORD	50	20%
TOTAL	251	100%

Fuente: Elaboración Propia

Respecto al formato en el cual les gustaría tener acceso a la información necesaria en los diferentes subprocesos de Gestión Discente el 55% indicaron que el video, el 25% presentación *power point* y el 20% restante documento Word. Estas opciones se definieron con base en los formatos de comunicación institucional que actualmente se manejan en la universidad.

Gráfica 8. Otro tipo de formato



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. Otro tipo de formato

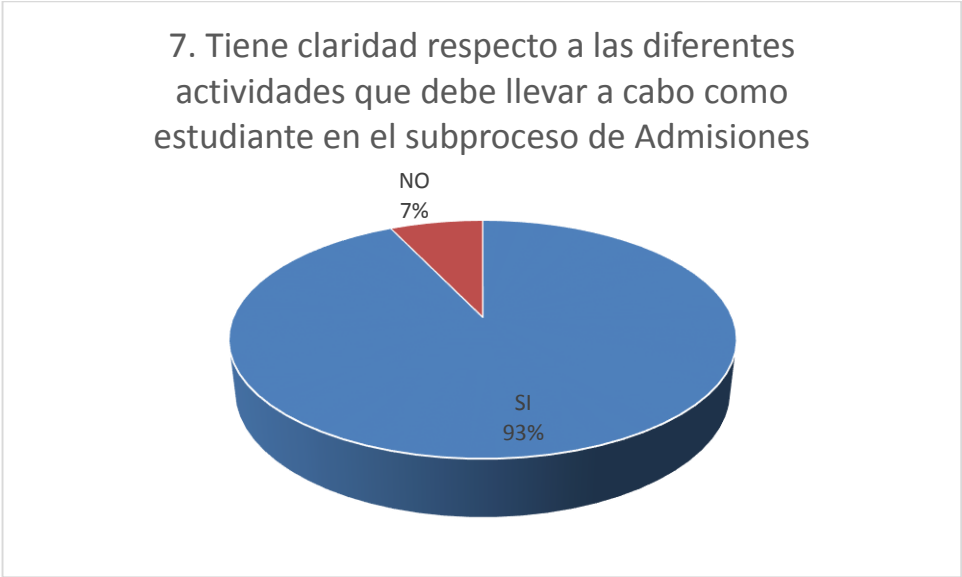
43. OTRO		
CONFERENCIA	1	11%
CORREO	4	44%
EXPERIENCIA	1	11%
PLATAFORMA	1	11%
PUBLICIDAD	1	11%
PAGINA WEB	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las respuestas a la anterior pregunta el 3,4% indicaron que preferían otro formato mencionando el correo electrónico con 45%, y el restante dividido cada uno en 11% experiencia práctica, plataforma, publicidad, pagina web y conferencia.

11.2 SUBPROCESO DE ADMISIONES

Gráfica 9. Claridad participación subproceso de admisión



Fuente: Elaboración Propia

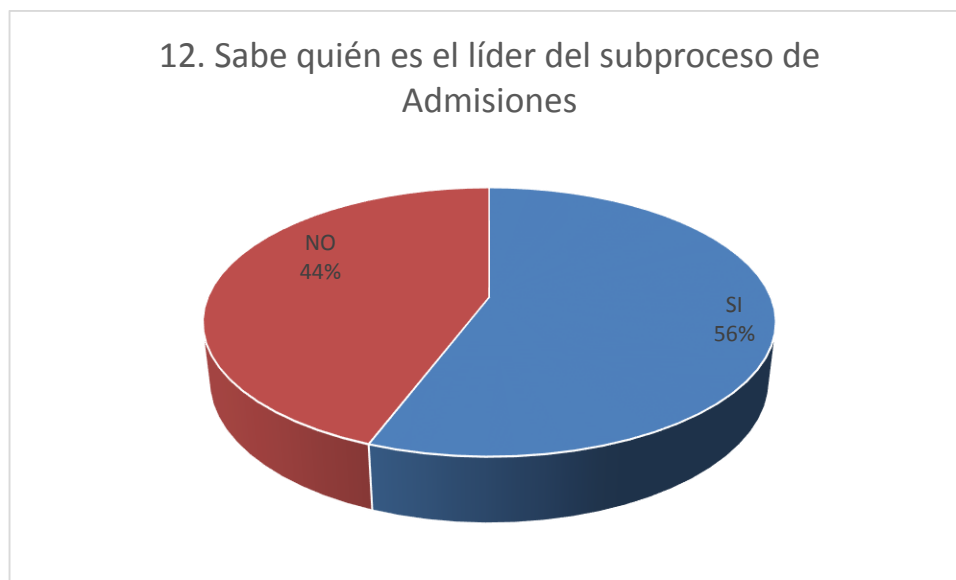
Tabla 11. Claridad participación subproceso de admisión.

7.Tiene claridad respecto a las diferentes actividades que debe llevar a cabo como estudiante en el subproceso de Admisiones		
SI	114	93%
NO	9	7%
TOTAL	123	100%

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la claridad sobre las diferentes actividades del subproceso de admisiones el 93% contestó que sí la tienen y el 7% restante indicó que no.

Gráfica 10. Conocimiento líder del subproceso de admisión



Fuente: Elaboración Propia

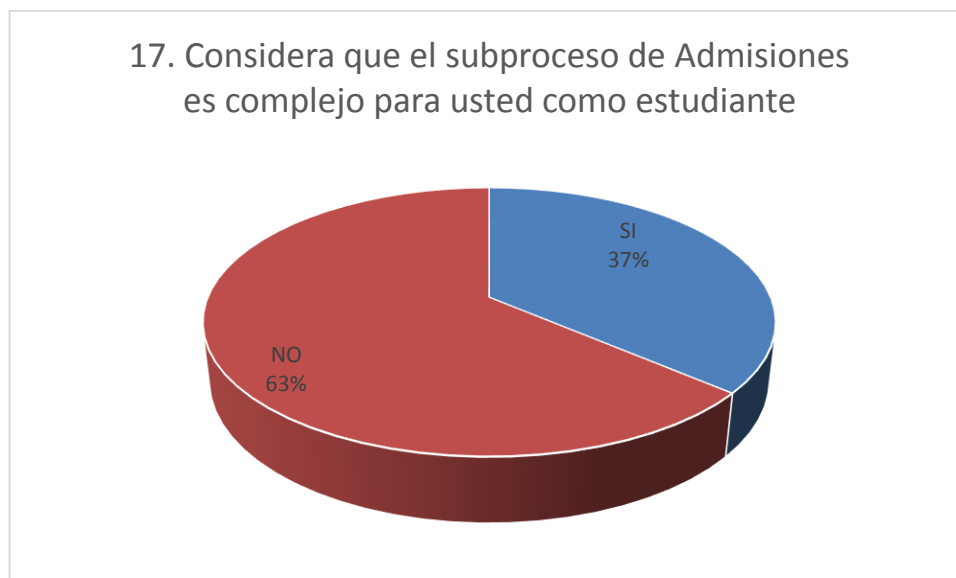
Tabla 12. Conocimiento líder del subproceso de admisión

12. Sabe quién es el líder del subproceso de Admisiones		
SI	69	56%
NO	54	44%
TOTAL	123	100%

Fuente: Elaboración Propia

El 56% de la muestra encuestada sabe quién es el líder del subproceso de admisiones y el 44% restante indicó que no. A pesar de observarse un mayor porcentaje en el sí, se puede ver que las respuestas son muy similares por lo cual se debe trabajar en este aspecto.

Gráfica 11. Complejidad subproceso de admisión



Fuente: Elaboración Propia

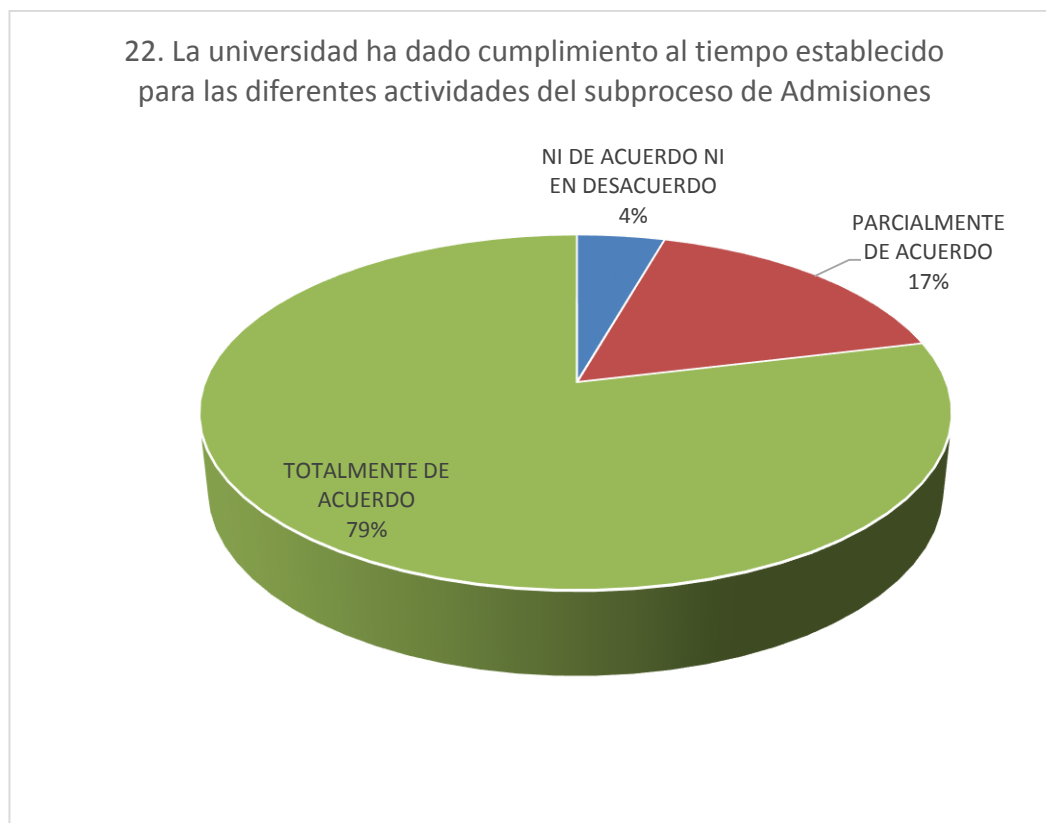
Tabla 13. Complejidad subproceso de admisión

17. Considera que el subproceso de Admisiones es complejo para usted como estudiante		
SI	45	37%
NO	78	63%
TOTAL	123	100%

Fuente: Elaboración Propia

El 63% de los estudiantes consideran que el subproceso de admisiones es complejo para ellos, el restante 37% indica que no lo es.

Gráfica 12. Cumplimiento tiempos subproceso de admisión



Fuente: Elaboración Propia

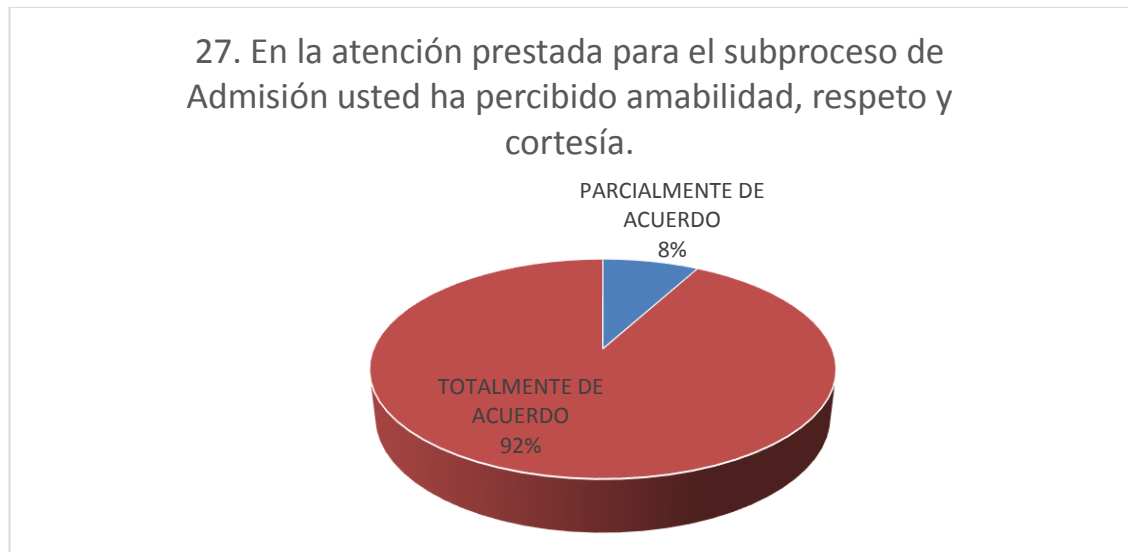
Tabla 14. Cumplimiento Tiempos subproceso de admisión

22. La universidad ha dado cumplimiento al tiempo establecido para las diferentes actividades del subproceso de Admisiones		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	4%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	21	17%
TOTALMENTE DE ACUERDO	97	79%
TOTAL	123	100%

Fuente: Elaboración Propia

El 79% de los estudiantes manifiesta estar totalmente de acuerdo en que la universidad ha dado cumplimiento al tiempo establecido para las diferentes actividades del subproceso de admisiones, el 17% están parcialmente de acuerdo y finalmente el 4% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Gráfica 13. Atención prestada subproceso de admisión



Fuente: Elaboración Propia

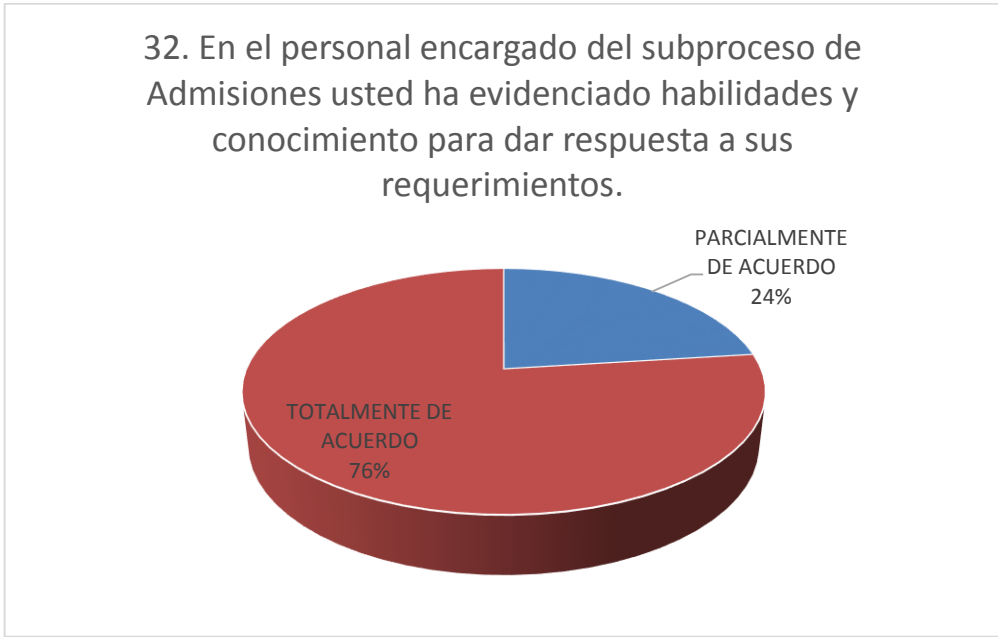
Tabla 15. Atención prestada subproceso de admisión

27. En la atención prestada para el subproceso de Admisión usted ha percibido amabilidad, respeto y cortesía.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	10	8%
TOTALMENTE DE ACUERDO	113	92%
TOTAL	123	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al momento de evaluar la Amabilidad, respeto y cortesía en la atención prestada en el subproceso de admisiones el 92% están totalmente de acuerdo contra un 8% parcialmente de acuerdo.

Gráfica 14. Competencias personal subproceso de admisión



Fuente: Elaboración Propia

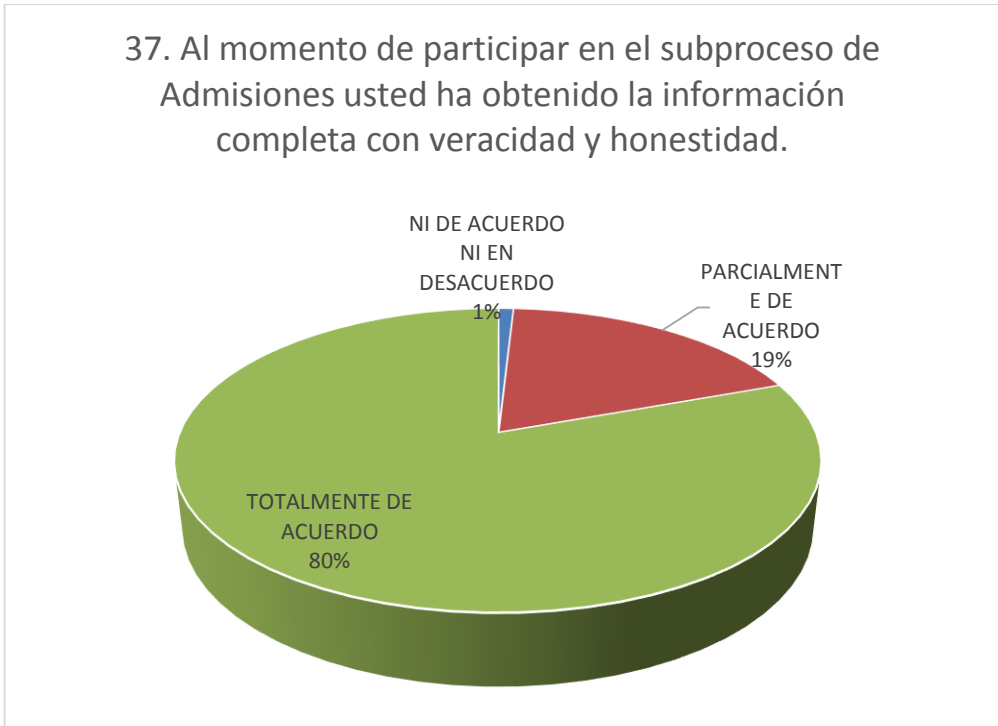
Tabla 16. Competencias personal subproceso de admisión

32. En el personal encargado del subproceso de Admisiones usted ha evidenciado habilidades y conocimiento para dar respuesta a sus requerimientos.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	29	24%
TOTALMENTE DE ACUERDO	94	76%
TOTAL	123	100%

Fuente: Elaboración Propia

El 76% de los estudiantes encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo en que el personal que hace parte del subproceso de admisiones tiene las habilidades y conocimientos para dar respuesta a sus requerimientos, contra un 24% que está parcialmente de acuerdo.

Gráfica 15. Información Subproceso de Admisión



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17. Información subproceso de admisión

37. Al momento de participar en el subproceso de Admisiones usted ha obtenido la información completa con veracidad y honestidad.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	1%

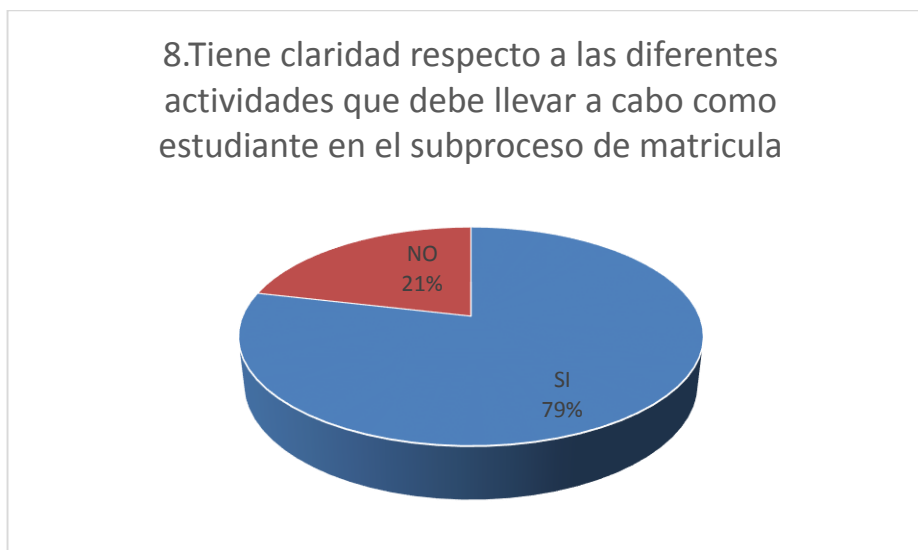
PARCIALMENTE DE ACUERDO	23	19%
TOTALMENTE DE ACUERDO	99	80%
TOTAL	123	100%

Fuente: Elaboración Propia

El 80% de los estudiantes encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo con que han obtenido información completa con veracidad y honestidad en el subproceso de Admisiones, el 19% parcialmente de acuerdo y el 1% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

11.3 SUBPROCESO DE MATRÍCULA

Gráfica 16. Claridad participación subproceso de matrícula



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18. Claridad participación subproceso de matrícula

8.Tiene claridad respecto a las diferentes actividades que debe llevar a cabo como estudiante en el subproceso de matricula		
SI	206	79%
NO	56	21%
TOTAL	262	100%

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la claridad sobre las diferentes actividades del subproceso de matrícula el 79% contestó que sí la tiene y el 21% restante indicó que no.

Gráfica 17. Conocimiento líder subproceso de matrícula



Fuente: Elaboración Propia

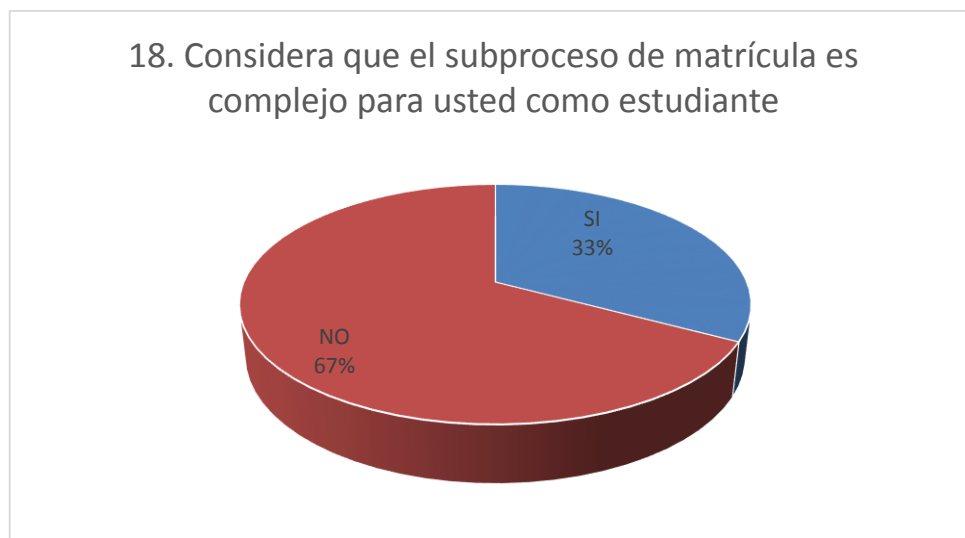
Tabla 19. Conocimiento líder subproceso de matrícula

13. Sabe quién es el líder del subproceso de Matrícula		
SI	106	40%
NO	156	60%
TOTAL	262	100%

Fuente: Elaboración Propia

El 60% de la muestra encuestada indicó que no sabe quién es el líder del subproceso de matrícula y el restante 40% indicó que sí.

Gráfica 18. Complejidad subproceso de matrícula



Fuente: Elaboración Propia

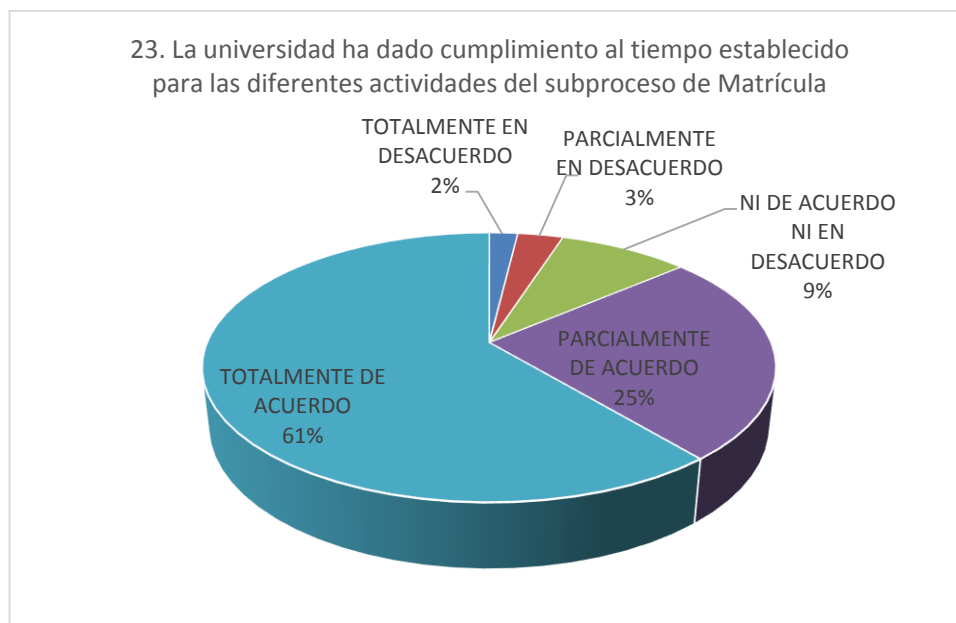
Tabla 20. Complejidad subproceso de matrícula

18. Considera que el subproceso de matrícula es complejo para usted como estudiante		
SI	86	33%
NO	176	67%
TOTAL	262	100%

Fuente: Elaboración Propia

Para el subproceso de matrícula el 67% de los estudiantes indicaron que no consideran el proceso complejo, el 33% de ellos indicó que si lo perciben de esta manera.

Gráfica 19. Cumplimiento tiempos subproceso de matrícula



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21. Cumplimiento tiempos subproceso de matrícula

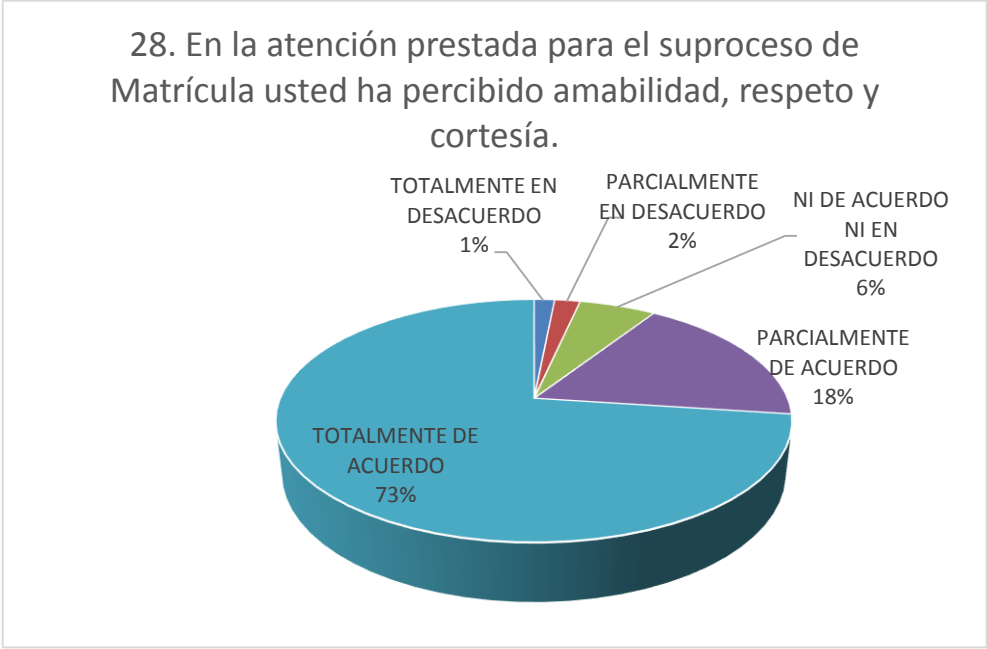
23. La universidad ha dado cumplimiento al tiempo establecido para las diferentes actividades del subproceso de Matrícula		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	2%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	8	3%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	23	9%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	66	25%
TOTALMENTE DE ACUERDO	160	61%
TOTAL	262	100%

Fuente: Elaboración Propia

El 61% de los estudiantes encuestados indican estar totalmente de acuerdo en que la universidad ha dado cumplimiento al tiempo establecido para las diferentes actividades del subproceso de matrícula, el 25% están parcialmente de acuerdo, el

9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% parcialmente en desacuerdo y finalmente el 2% en total desacuerdo.

Gráfica 20: Atención subproceso de matrícula



Fuente: Elaboración Propia

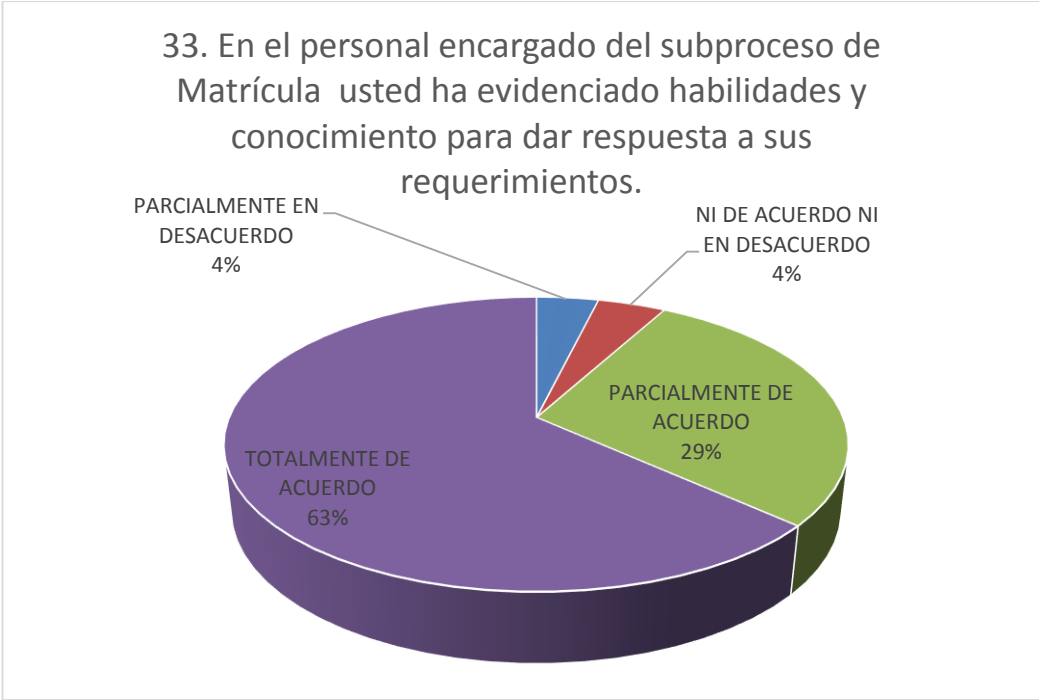
Tabla 22. Atención subproceso de matrícula

28. En la atención prestada para el subproceso de Matrícula usted ha percibido amabilidad, respeto y cortesía.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	1%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	5	2%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	15	6%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	47	18%
TOTALMENTE DE ACUERDO	191	73%
TOTAL	262	100%

Fuente: Elaboración Propia

Para la evaluación de la atención en sus dimensiones de amabilidad, respeto y cortesía en el subproceso de matrícula el 73% están totalmente de acuerdo en que la han percibido así, el 18% parcialmente de acuerdo, el 6% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 2% parcialmente en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo.

Gráfica 21. Competencias personal subproceso de matrícula



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23. Competencias personal subproceso de matrícula

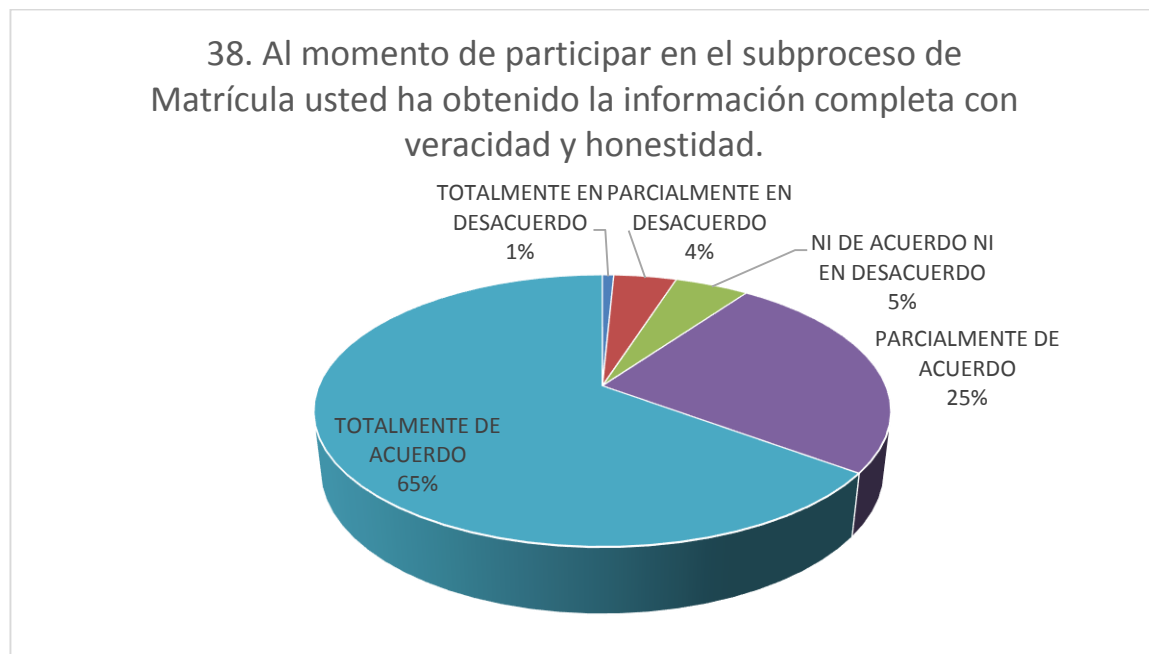
33. En el personal encargado del subproceso de Matrícula usted ha evidenciado habilidades y conocimiento para dar respuesta a sus requerimientos.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	10	4%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	11	4%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	75	29%

TOTALMENTE DE ACUERDO	166	63%
TOTAL	262	100%

Fuente: Elaboración Propia

El 63% de los estudiantes manifestaron estar totalmente de acuerdo en que el personal que hace parte del subproceso de matrícula posee las habilidades y conocimientos para dar respuesta a sus requerimientos, el 29% están parcialmente de acuerdo, el 4% ni en desacuerdo ni de acuerdo y el 4% final parcialmente en desacuerdo.

Gráfica 22. Información subproceso de matrícula



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24. Información subproceso de matrícula

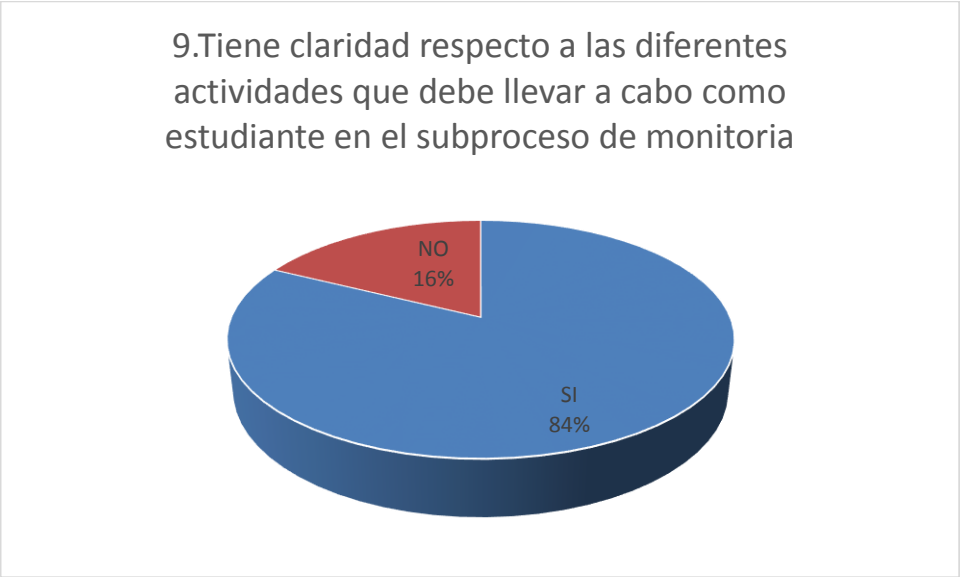
38. Al momento de participar en el subproceso de Matrícula usted ha obtenido la información completa con veracidad y honestidad.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	1%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	11	4%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	13	5%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	66	25%
TOTALMENTE DE ACUERDO	170	65%
TOTAL	262	100%

Fuente: Elaboración Propia

El 65% de los estudiantes manifestaron estar totalmente de acuerdo con que han obtenido información completa con veracidad y honestidad en el subproceso de matrícula, el 25% parcialmente de acuerdo, el 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4% parcialmente en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo.

11.4 SUBPROCESO DE MONITORIA

Gráfica 23. Claridad participación subproceso de monitoria



Fuente: Elaboración Propia

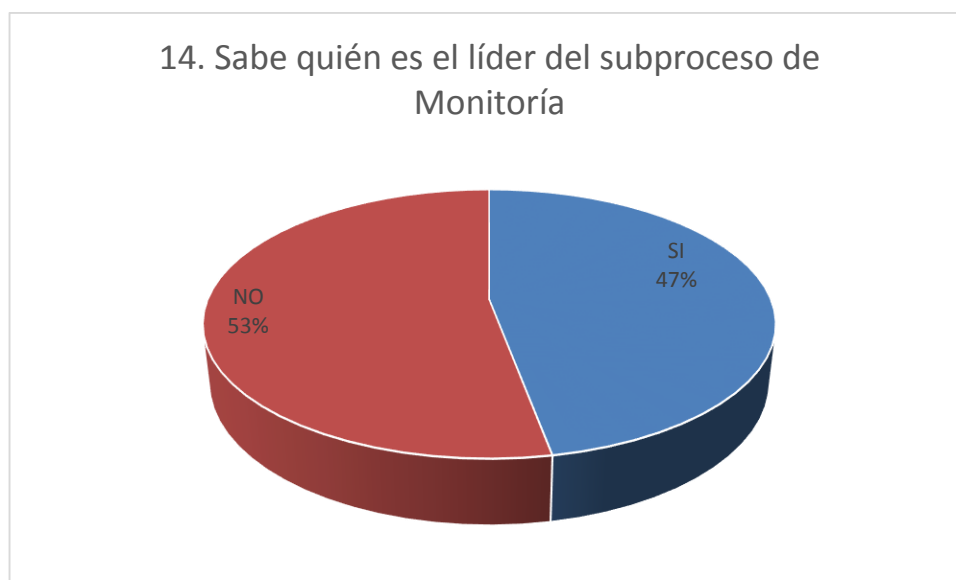
Tabla 25. Claridad participación subproceso de monitoria

9.Tiene claridad respecto a las diferentes actividades que debe llevar a cabo como estudiante en el subproceso de monitoria		
SI	16	84%
NO	3	16%
TOTAL	19	100%

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la claridad sobre las diferentes actividades del subproceso de monitoria el 84% de los estudiante manifestó que sí la tiene y el 16% restante indicó que no. Lo cual indica que existe claridad en la mayoría de estudiantes.

Gráfica 24. Conocimiento líder subproceso de monitoria



Fuente: Elaboración Propia

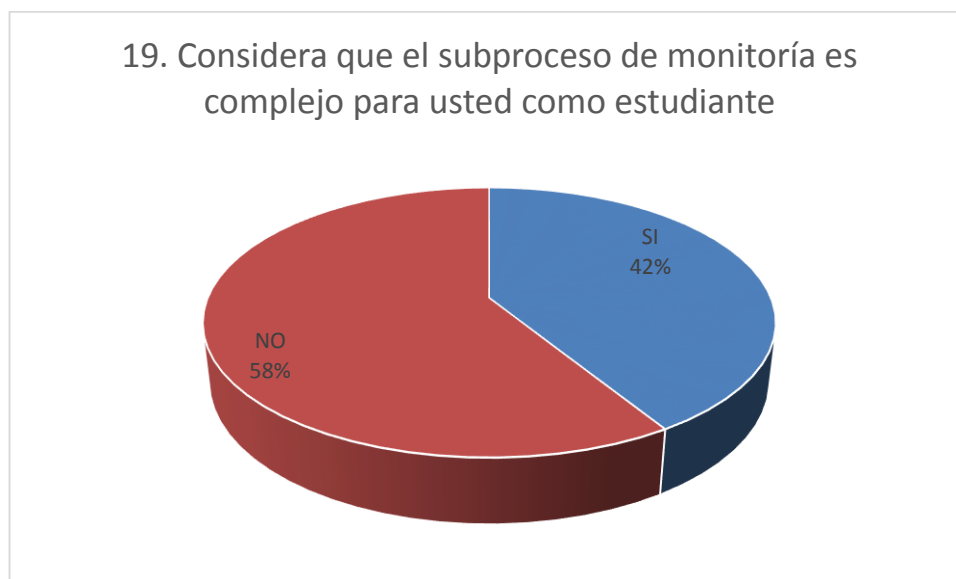
Tabla 26. Conocimiento líder subproceso de monitoria

14. Sabe quién es el líder del subproceso de Monitoria		
SI	9	47%
NO	10	53%
TOTAL	19	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los estudiantes si saben quién es el líder del subproceso de monitoria un 53% respondió que no frente a un 47% que respondió que sí. No hay una diferencia muy marcada entre la cantidad de estudiantes que lo conocen y los que no.

Gráfica 25. Complejidad subproceso de monitoria



Fuente: Elaboración Propia

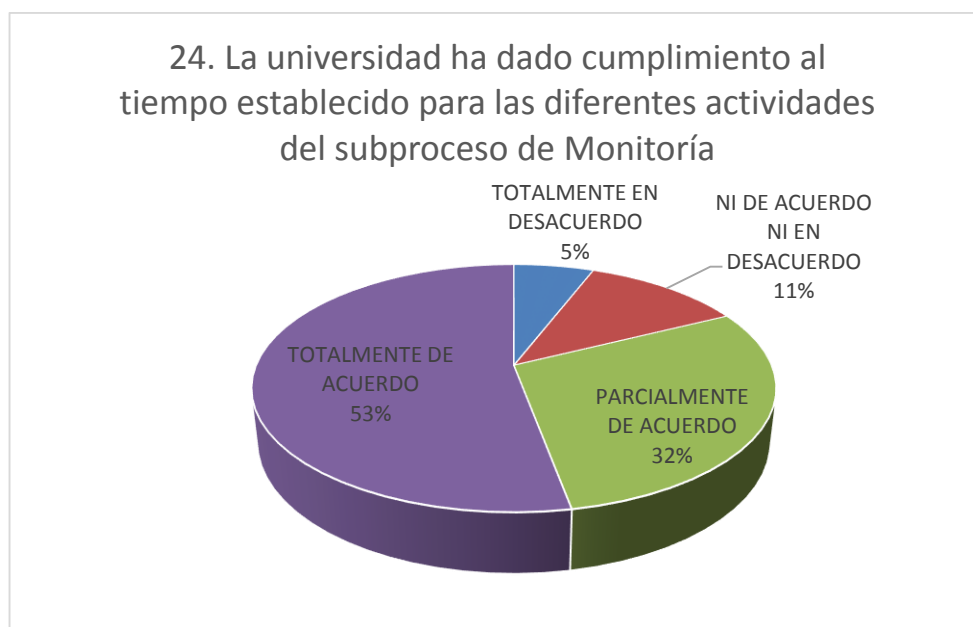
Tabla 27. Complejidad subproceso de monitoria

19. Considera que el subproceso de monitoria es complejo para usted como estudiante		
SI	8	42%
NO	11	58%
TOTAL	19	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al preguntar sobre la complejidad del subproceso de monitoria el 58% de los estudiantes no lo considera complejo frente a un 42% que sí. De acuerdo a esto por una diferencia del 16% se puede decir que el subproceso no es tan complejo para el estudiante.

Gráfica 26. Cumplimiento tiempos subproceso de monitorias



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28. Cumplimiento tiempos subproceso de monitorias

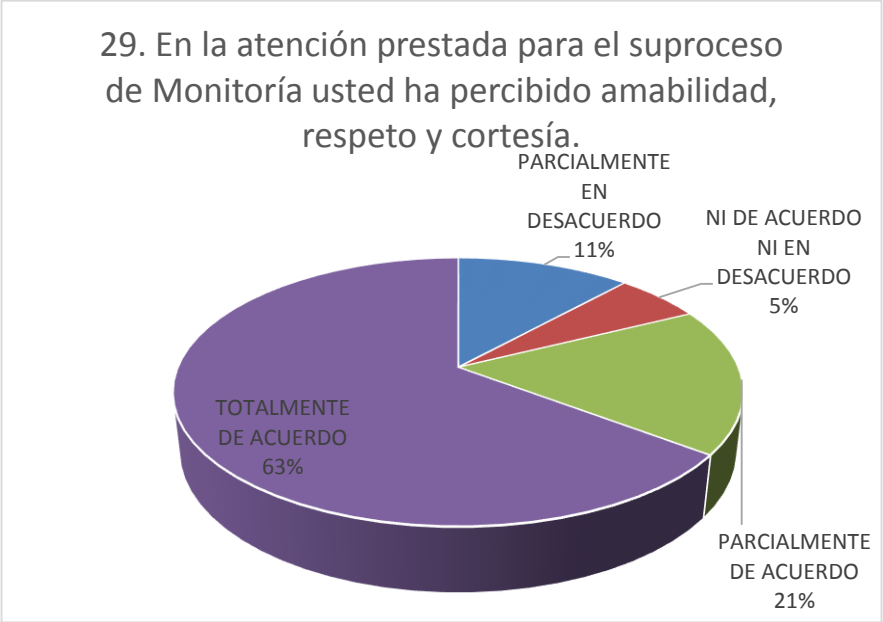
24. La universidad ha dado cumplimiento al tiempo establecido para las diferentes actividades del subproceso de Monitoria		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	5%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	11%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	6	32%
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	53%
TOTAL	19	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los estudiantes sobre el cumplimiento del tiempo establecido para el subproceso de monitoria por parte de la Universidad, un 53% estuvo totalmente de acuerdo, un 32% estuvo parcialmente de acuerdo, un 11% ni de acuerdo ni en

desacuerdo y un 5% en total desacuerdo. Lo cual indica que en su mayoría 85% los estudiantes perciben cumplimiento en los tiempos del subproceso.

Gráfica 27. Atención subproceso de monitoria



Fuente: Elaboración Propia

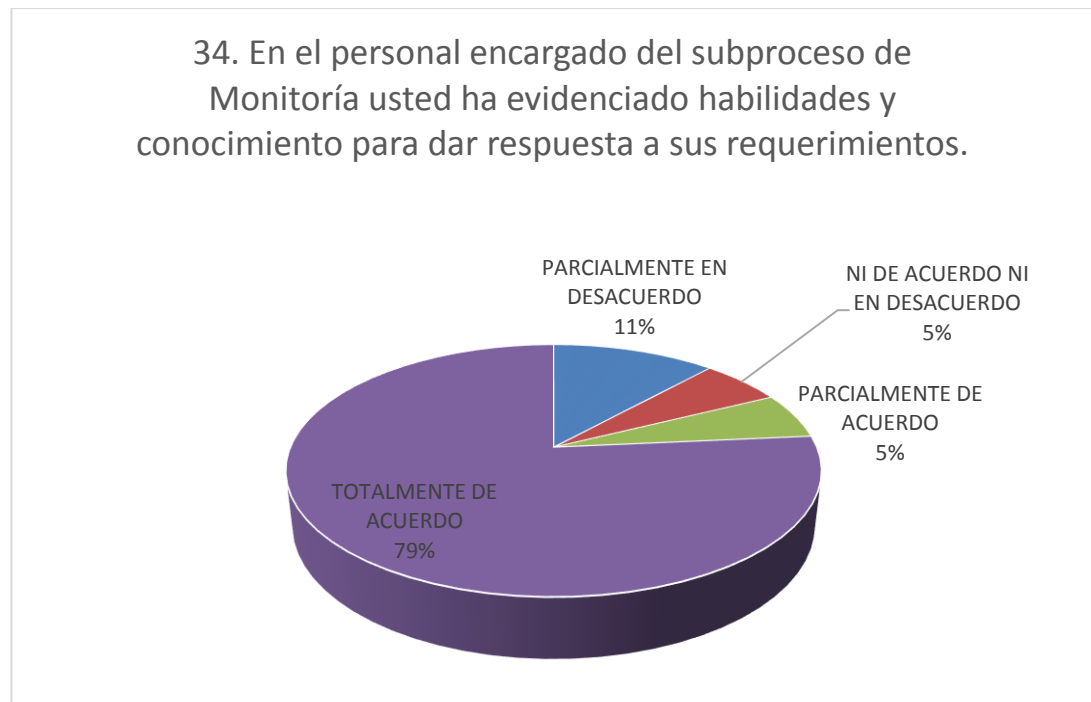
Tabla 29. Atención subproceso de monitoria

29. En la atención prestada para el subproceso de Monitoria usted ha percibido amabilidad, respeto y cortesía.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	2	11%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	5%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	4	21%
TOTALMENTE DE ACUERDO	12	63%
TOTAL	19	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los estudiantes sobre si perciben amabilidad, respeto y cortesía a la hora de ser atendidos en el subproceso de monitoria un 63% estuvo totalmente de acuerdo, un 21% estuvo parcialmente de acuerdo, un 11% parcialmente en desacuerdo y un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo cual indica que en su mayoría 84% los estudiantes perciben una buena atención.

Gráfica 28. Competencias personal subproceso de monitoria



Fuente: Elaboración Propia

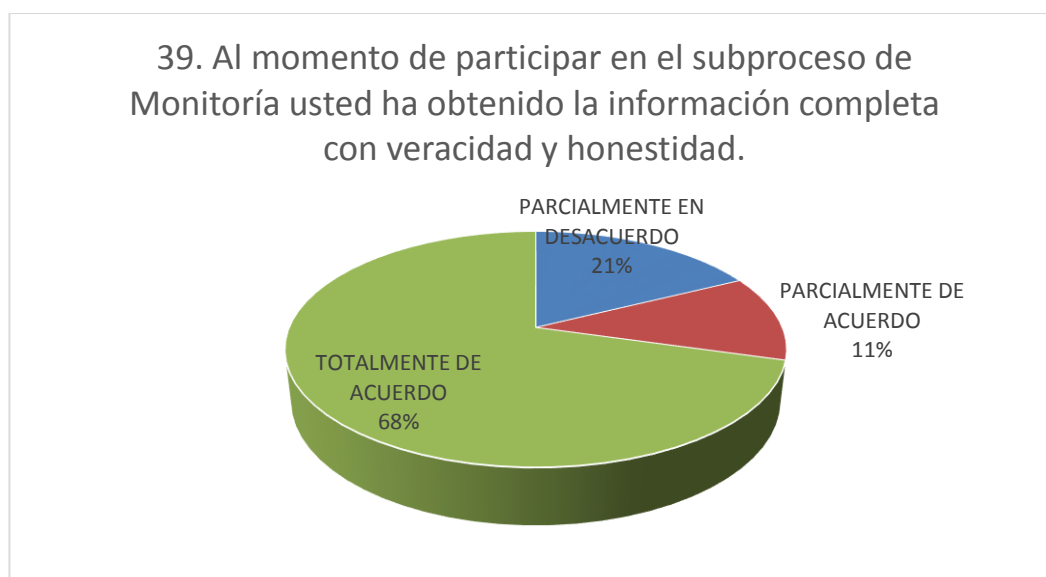
Tabla 30. Competencias personal subproceso de monitoria

34. En el personal encargado del subproceso de Monitoria usted ha evidenciado habilidades y conocimiento para dar respuesta a sus requerimientos.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	2	11%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	5%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	1	5%
TOTALMENTE DE ACUERDO	15	79%
TOTAL	19	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los estudiantes sobre si evidencia habilidades y conocimientos en el personal del subproceso de monitoria un 79% estuvo totalmente de acuerdo, un 11% estuvo parcialmente en desacuerdo, un 5% parcialmente de acuerdo y un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo cual indica que un gran porcentaje 84% de los estudiantes han evidenciado las habilidades y conocimientos del personal.

Gráfica 29. Información subproceso de monitoria



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31. Información subproceso de monitoria

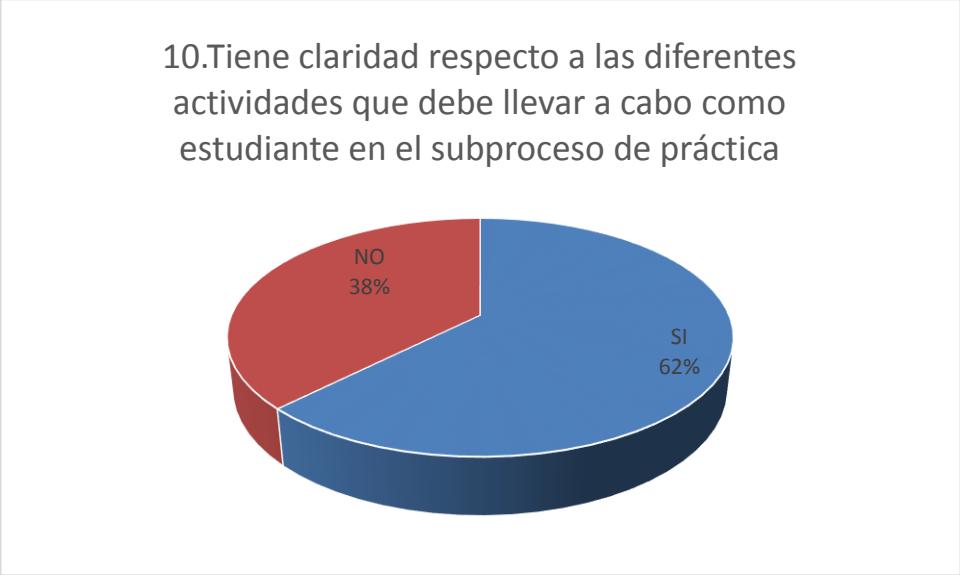
39. Al momento de participar en el subproceso de Monitoria usted ha obtenido la información completa con veracidad y honestidad.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	4	21%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	2	11%
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	68%
TOTAL	19	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los estudiantes sobre si al momento de participar en el subproceso de monitoria ha obtenido información completa, veraz y honesta un 68% estuvo totalmente de acuerdo, un 11% estuvo parcialmente en desacuerdo, y un 21% parcialmente de acuerdo. Lo cual indica que un gran porcentaje 79% de los estudiantes han obtenido información completa, veraz y honesta.

11.5 SUBPROCESO DE PRÁCTICA

Gráfica 30. Claridad participación subproceso de prácticas



Fuente: Elaboración Propia

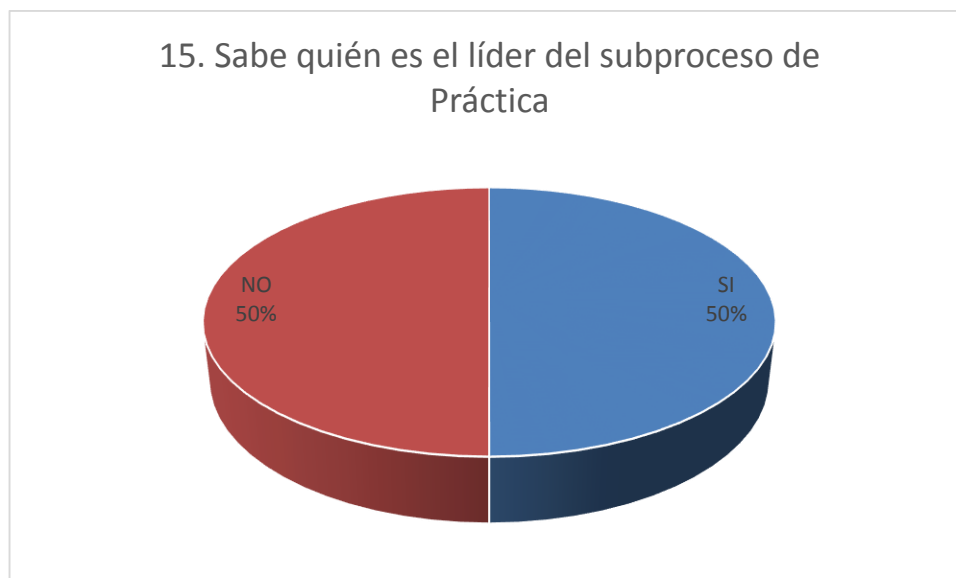
Tabla 32. Claridad participación subproceso de prácticas

10.Tiene claridad respecto a las diferentes actividades que debe llevar a cabo como estudiante en el subproceso de práctica		
SI	26	62%
NO	16	38%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la claridad sobre las diferentes actividades del subproceso de practica el 62% de los estudiante manifestó que sí la tiene y el 38% restante indicó que no. Lo cual indica que existe claridad en la mayoría de estudiantes frente a práctica.

Gráfica 31. Conocimiento líder subproceso de práctica



Fuente: Elaboración Propia

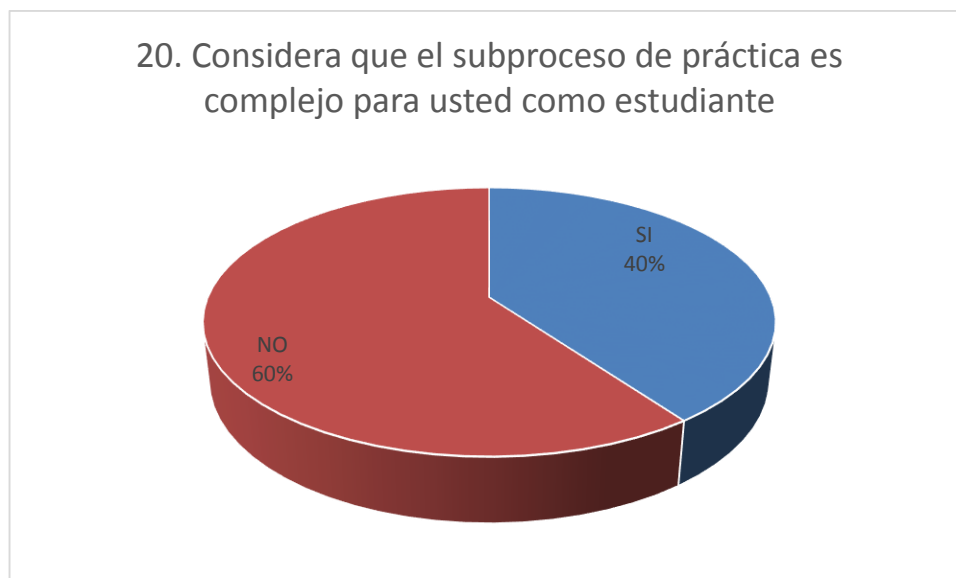
Tabla 33. Conocimiento líder subproceso de prácticas

15. Sabe quién es el líder del subproceso de Práctica		
SI	21	50%
NO	21	50%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los estudiantes si saben quién es el líder del subproceso de practica un 50% respondió que si frente a un 50% que respondió que no. No hay un porcentaje de diferencia entre la cantidad de estudiantes que lo conocen y los que no, lo cual implican una necesidad de mejora.

Gráfica 32. Complejidad subproceso de prácticas



Fuente: Elaboración Propia

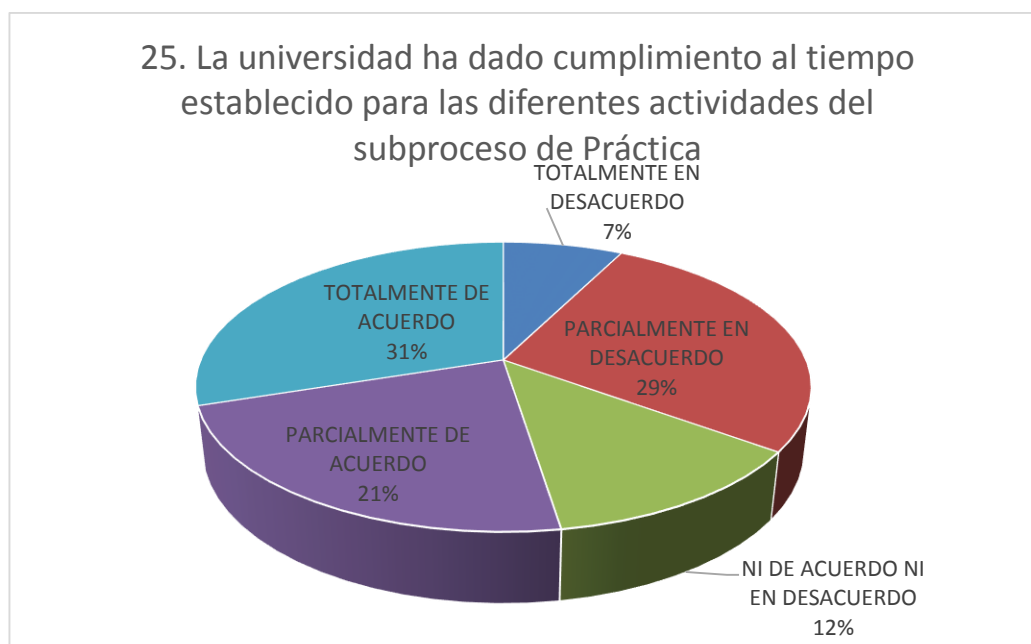
Tabla 34. Complejidad subproceso de prácticas

20. Considera que el subproceso de práctica es complejo para usted como estudiante		
SI	17	40%
NO	25	60%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al preguntar sobre la complejidad del subproceso de práctica el 60% de los estudiantes no lo considera complejo frente a un 40% que sí. De acuerdo a esto por una diferencia del 20% se puede decir que el subproceso no es considerado complejo por el estudiante.

Gráfica 33. Cumplimiento tiempos subproceso de prácticas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35. Cumplimiento tiempos subproceso de prácticas

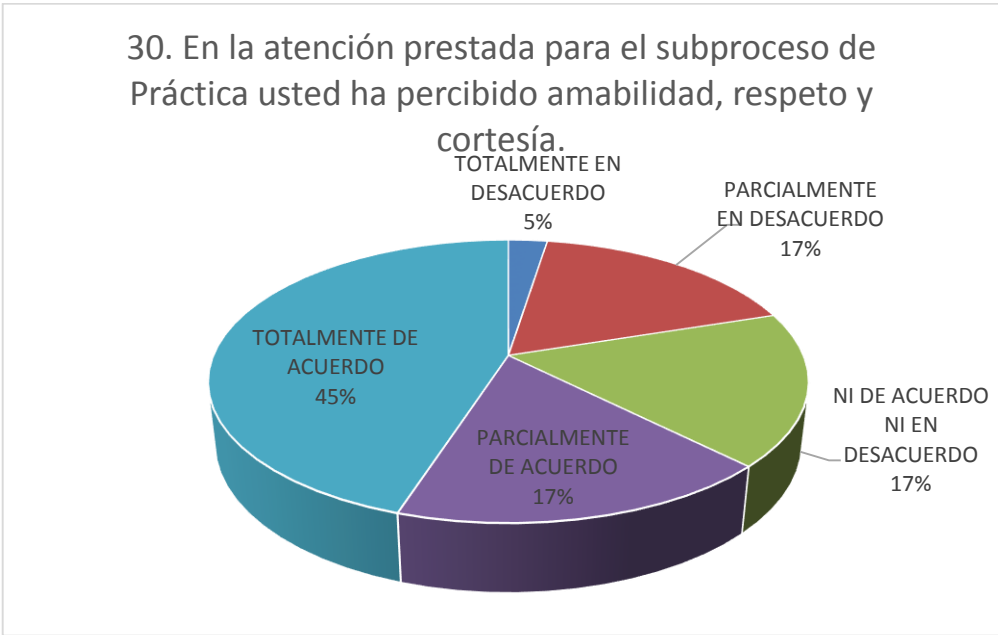
25. La universidad ha dado cumplimiento al tiempo establecido para las diferentes actividades del subproceso de Práctica		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	7%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	12	29%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	12%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	9	21%
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	31%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los estudiantes sobre el cumplimiento al tiempo establecido para el subproceso de práctica por parte de la Universidad, un 31% estuvo totalmente de acuerdo, un 29% estuvo parcialmente desacuerdo, un 21% parcialmente de acuerdo, un 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 7% en total desacuerdo. Lo

cual indica que aunque solo un 31% estuvo totalmente de acuerdo al sumarlo con el 21% de los que estuvieron parcialmente de acuerdo, un poco más de la mitad 52% de los estudiantes perciben cumplimiento en los tiempos del subproceso.

Gráfica 34. Atención subproceso de prácticas



Fuente: Elaboración Propia

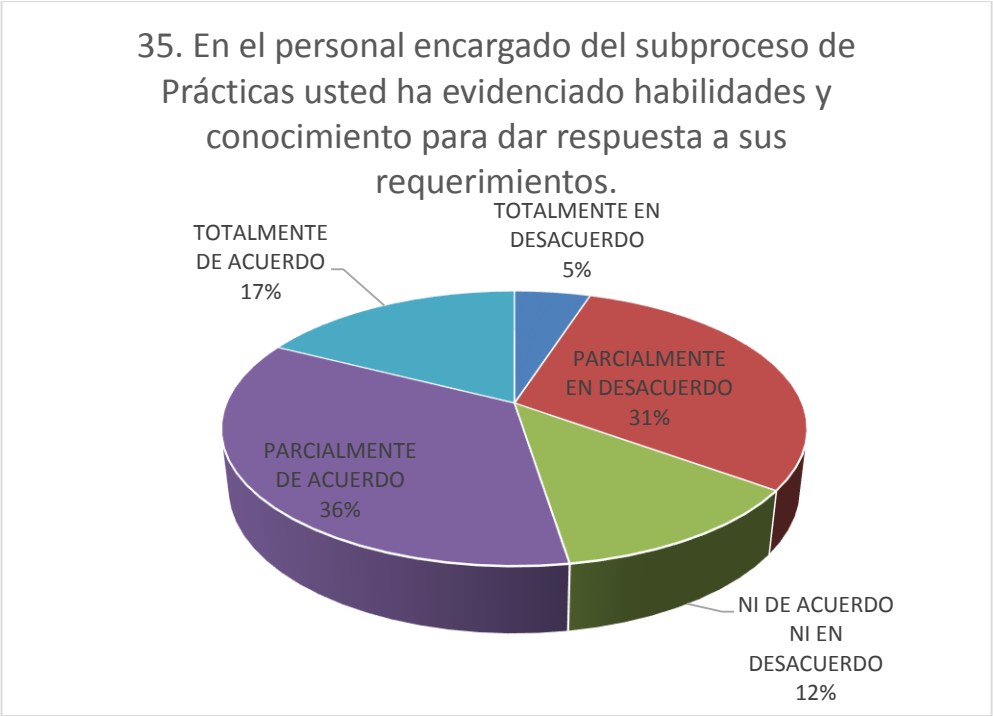
Tabla 36. Atención subproceso de prácticas

30. En la atención prestada para el subproceso de Práctica usted ha percibido amabilidad, respeto y cortesía.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	5%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	7	17%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	17%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	7	17%
TOTALMENTE DE ACUERDO	19	45%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los estudiantes sobre si perciben amabilidad, respeto y cortesía a la hora de ser atendidos en el subproceso de práctica un 45% estuvo totalmente de acuerdo, un 17% estuvo parcialmente de acuerdo, un 17% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 17% parcialmente en desacuerdo y un 5% en total desacuerdo. Lo cual indica que en su mayoría 62% perciben una buena atención.

Gráfica 35. Competencias personal subproceso de prácticas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37. Competencias personal subproceso de prácticas

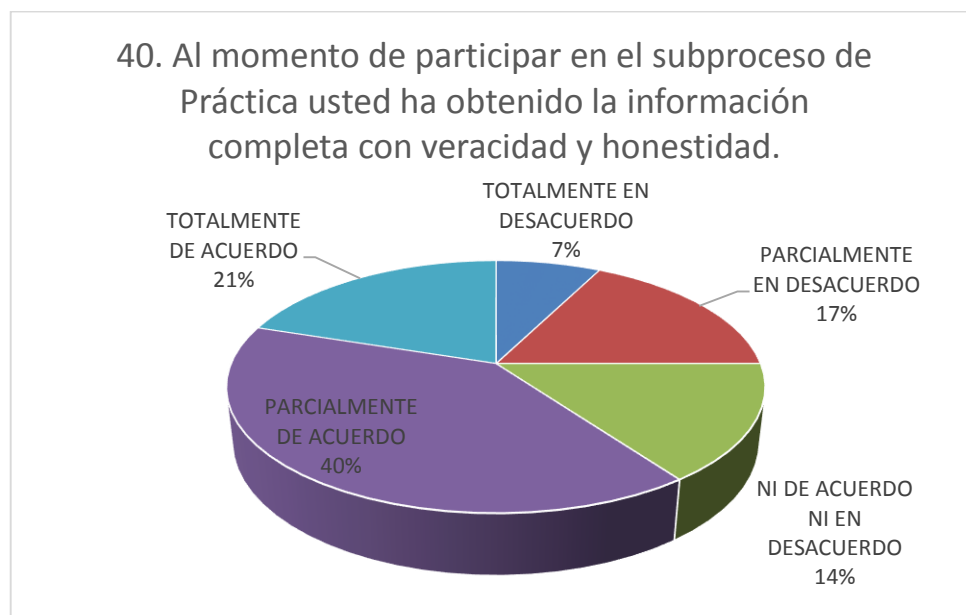
35. En el personal encargado del subproceso de Prácticas usted ha evidenciado habilidades y conocimiento para dar respuesta a sus requerimientos.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	5%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	13	31%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	12%

PARCIALMENTE DE ACUERDO	15	36%
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	17%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los estudiantes sobre si evidencia habilidades y conocimiento en el personal del subproceso de práctica un 36% estuvo parcialmente de acuerdo, un 31% estuvo parcialmente en desacuerdo, un 17% totalmente de acuerdo, un 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo. Lo cual indica que hay que mejorar este aspecto en el proceso de práctica pues aunque nos da un total del 53% de acuerdo, solo el 17% estuvo completamente seguro de ello.

Gráfica 36. Información subproceso de prácticas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38. Información subproceso de prácticas

40. Al momento de participar en el subproceso de Práctica usted ha obtenido la información completa con veracidad y honestidad.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	7%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	7	17%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	14%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	17	40%
TOTALMENTE DE ACUERDO	9	21%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los estudiantes sobre si al momento de participar en el subproceso de práctica ha obtenido información completa, veraz y honesta un 40% estuvo parcialmente en desacuerdo, un 21% estuvo totalmente de acuerdo, un 17% parcialmente en desacuerdo, un 14% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 7% en total desacuerdo. Lo cual indica que un alto porcentaje 61% de los estudiantes han obtenido información completa, veraz y honesta.

11.6 SUBPROCESO DE TITULACIÓN.

Gráfica 37. Claridad participación subproceso de titulación



Fuente: Elaboración Propia

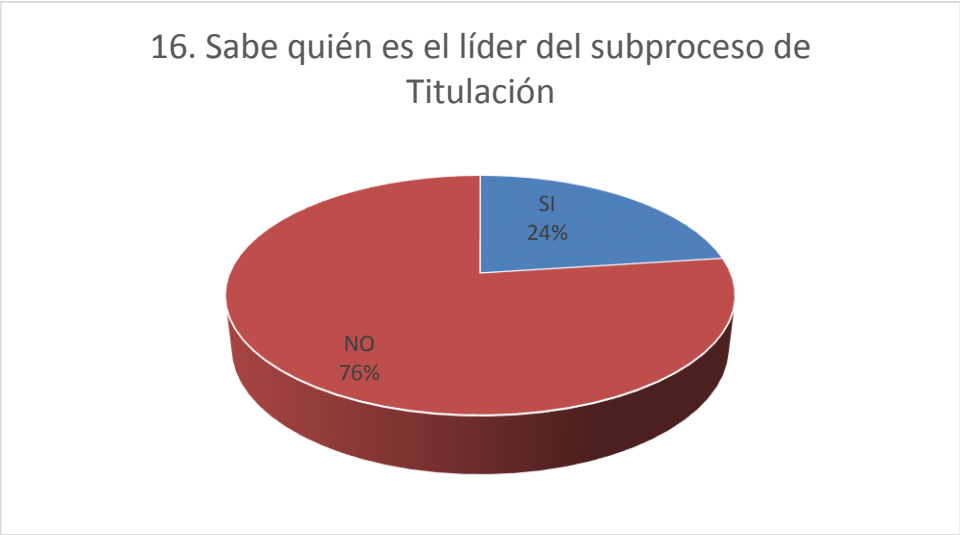
Tabla 39. Claridad participación subproceso de titulación

11.Tiene claridad respecto a las diferentes actividades que debe llevar a cabo como estudiante en el subproceso de titulación		
SI	33	65%
NO	18	35%
TOTAL	51	100%

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la claridad sobre las diferentes actividades del subproceso de titulación el 65% de los egresados manifestó que sí la tiene y el 35% restante indicó que no. Lo cual muestra que existe claridad en la mayoría de egresados frente al subproceso.

Gráfica 38. Conocimiento líder subproceso de titulación



Fuente: Elaboración Propia

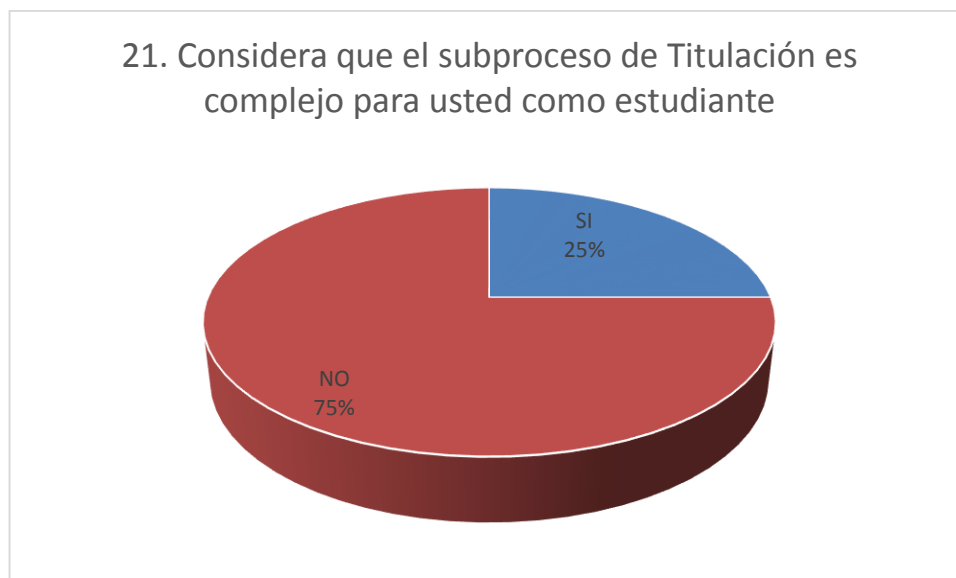
Tabla 40. Conocimiento líder subproceso de titulación

16. Sabe quién es el líder del subproceso de Titulación		
SI	12	24%
NO	39	76%
TOTAL	51	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los egresados si saben quién es el líder del subproceso de titulación un 76% respondió que no, frente a un 24% que respondió que sí. Esto indica que hay un claro desconocimiento del líder de este subproceso por parte de los egresados y se debe aplicar una acción de mejora para darlo a conocer desde que son estudiantes activos.

Gráfica 39. Complejidad subproceso de titulación



Fuente: Elaboración Propia

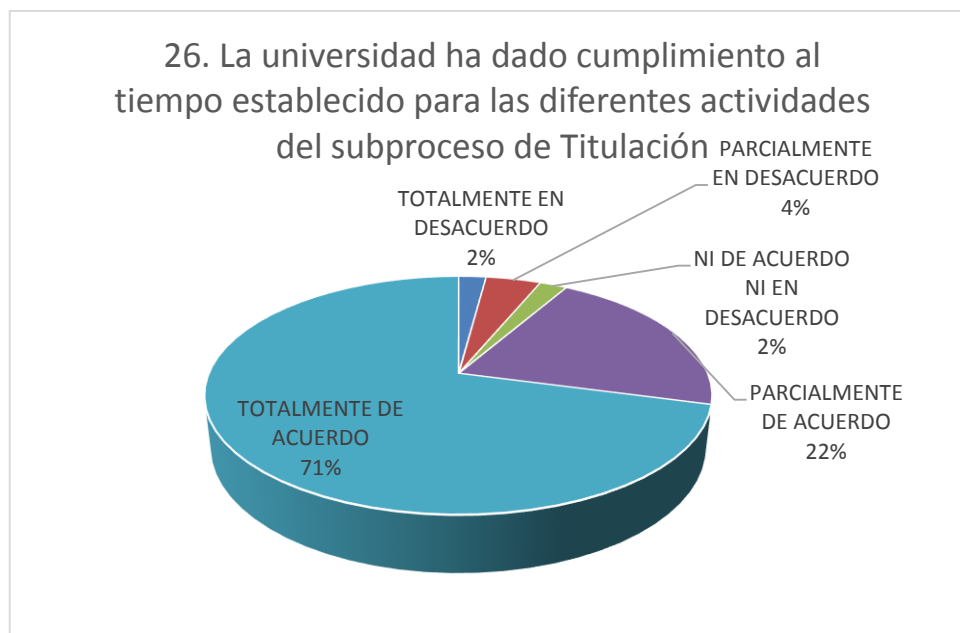
Tabla 41. Complejidad subproceso de titulación

21. Considera que el subproceso de Titulación es complejo para usted como estudiante		
SI	13	25%
NO	38	75%
TOTAL	51	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al preguntar sobre la complejidad del subproceso de titulación, el 75% de los egresados no lo considera complejo frente a un 25% que sí. De acuerdo a esto por una diferencia del 50% se puede decir que el subproceso no es considerado complejo por el egresado.

Gráfica 40. Cumplimiento tiempos subproceso de titulación



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42. Cumplimiento tiempos subproceso de titulación

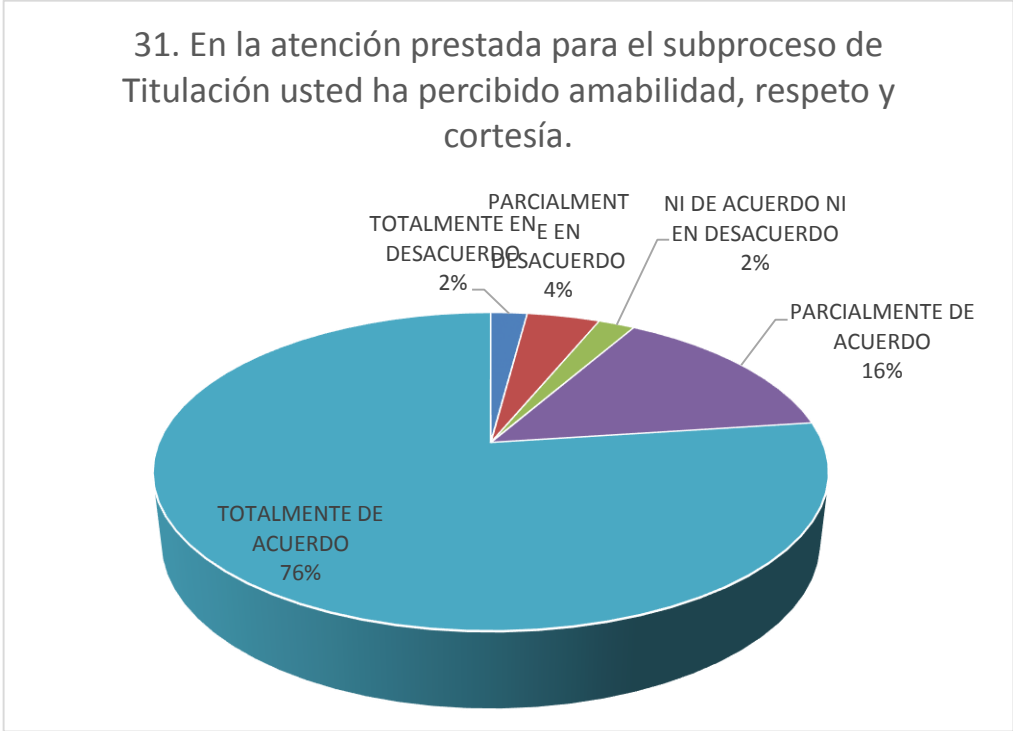
26. La universidad ha dado cumplimiento al tiempo establecido para las diferentes actividades del subproceso de Titulación		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	2	4%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	2%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	11	22%
TOTALMENTE DE ACUERDO	36	71%
TOTAL	51	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los egresados sobre el cumplimiento al tiempo establecido para el subproceso de titulación por parte de la Universidad, un 71% estuvo totalmente de acuerdo, un 22% estuvo parcialmente de acuerdo, un 4% parcialmente en desacuerdo, un 2% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 2% en total desacuerdo.

Lo cual indica que un gran porcentaje 93% de los egresados perciben cumplimiento en los tiempos del subproceso.

Gráfica 41. Atención subproceso de titulación



Fuente: Elaboración Propia

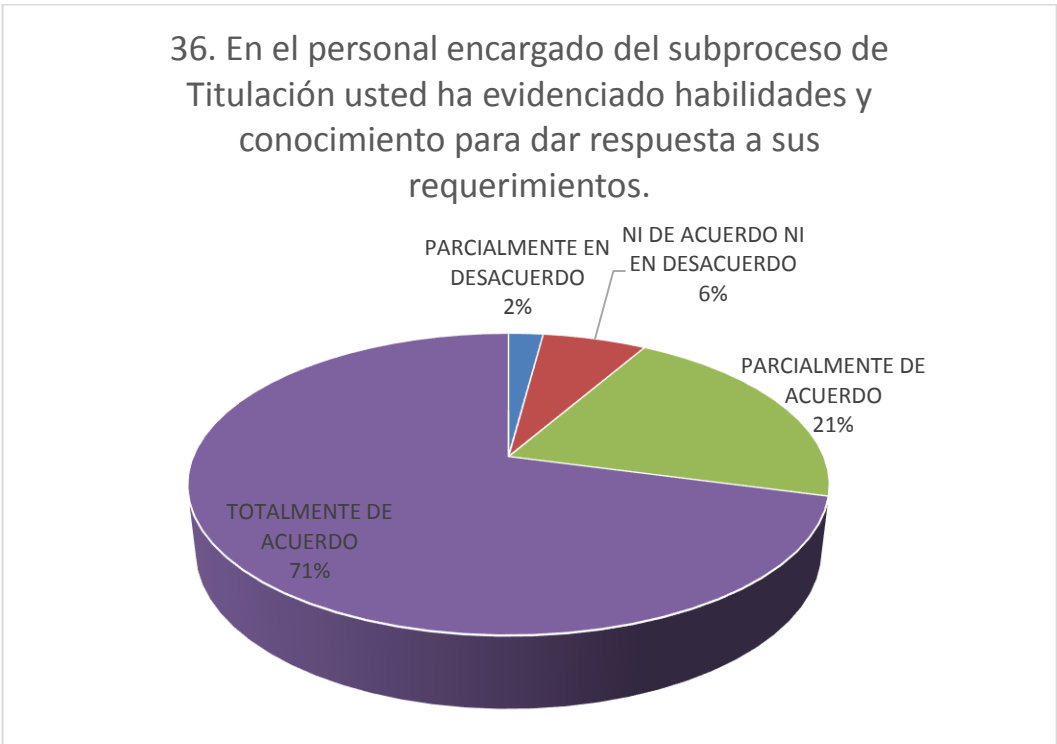
Tabla 43. Atención subproceso de titulación

31. En la atención prestada para el subproceso de Titulación usted ha percibido amabilidad, respeto y cortesía.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	2	4%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	2%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	8	16%
TOTALMENTE DE ACUERDO	39	76%
TOTAL	51	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los egresados sobre si perciben amabilidad, respeto y cortesía a la hora de ser atendidos en el subproceso de titulación un 76% estuvo totalmente de acuerdo, un 16% estuvo parcialmente de acuerdo, un 4% parcialmente en desacuerdo, un 2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 2% en total desacuerdo. Lo cual indica que en su mayoría 92% los egresados perciben una buena atención.

Gráfica 42. Competencias personal subproceso de titulación



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 44. Competencias personal subproceso de titulación

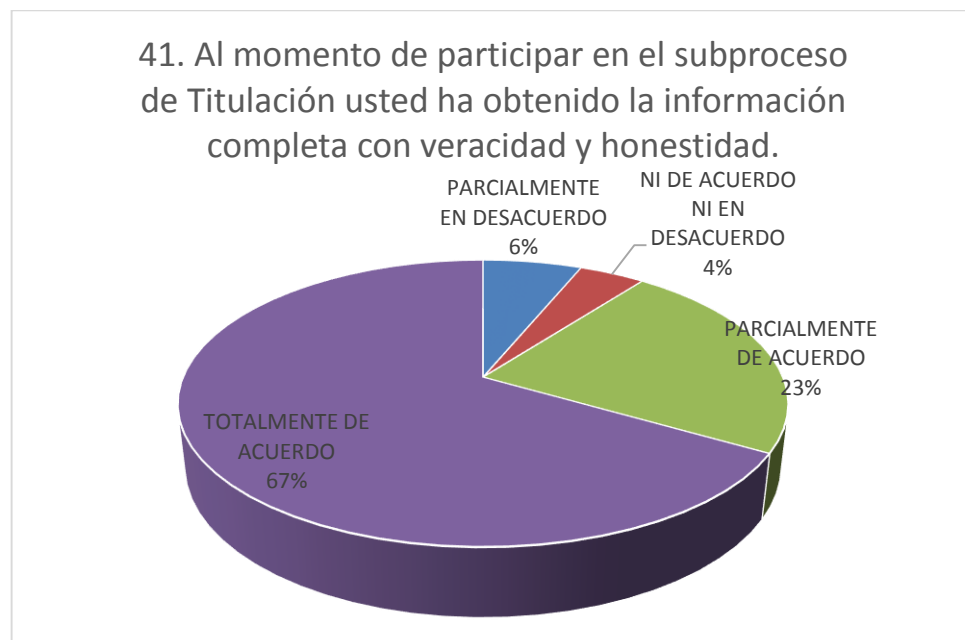
36. En el personal encargado del subproceso de Titulación usted ha evidenciado habilidades y conocimiento para dar respuesta a sus requerimientos.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	2%

NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	6%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	11	21%
TOTALMENTE DE ACUERDO	36	71%
TOTAL	51	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los egresados sobre si evidencian habilidades y conocimiento en el personal del subproceso de titulación un 71% estuvo totalmente de acuerdo, un 21% estuvo parcialmente de acuerdo, un 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 2% parcialmente en desacuerdo. Lo cual indica que un gran porcentaje 92% de los egresados han evidenciado las habilidades y conocimientos del personal.

Gráfica 43. Información subproceso de titulación



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45. Información subproceso de titulación

41. Al momento de participar en el subproceso de Titulación usted ha obtenido la información completa con veracidad y honestidad.		
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
PARCIALMENTE EN DESACUERDO	3	6%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	4%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	12	23%
TOTALMENTE DE ACUERDO	34	67%
TOTAL	51	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al consultar a los egresados sobre si al momento de participar en el subproceso de titulación ha obtenido información completa, veraz y honesta un 67% estuvo totalmente de acuerdo, un 23% estuvo parcialmente de acuerdo, un 6% parcialmente en desacuerdo y un 4% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo cual indica que un alto porcentaje 90% de los egresados han obtenido información completa, veraz y honesta.

De igual manera, como se mencionó anteriormente, se entrevistó al Jefe de Planeación y al Director de Docencia con lo cual se evidenció lo siguiente:

1. ¿Actualmente la seccional implementa una metodología para la normalización de los procesos?

R// Actualmente la seccional implementa una metodología para la normalización de los procesos, la cual se encuentra registrada en la guías de normalización de la seccional y a nivel del sistema nacional.

2. ¿Qué personas intervienen en la normalización?

R// En la normalización interviene de manera general como encargado la oficina de planeación pero es transversal en las diferentes funciones de cada unidad respecto a los procesos que tiene a su cargo.

3. ¿Existe un proceso de normalización establecido?

R// A nivel nacional el proceso de normalización se encuentra incluido dentro del Sistema de Gestión de Garantía de la Calidad.

4. ¿Cuántos procesos se encuentran normalizados?

R// Alrededor de 150 documentos, de varios procesos, no se han enfocado en uno solo sino según la necesidad del momento lleva a que se normalice el documento.

5. ¿Cuál es el medio para dar a conocer dicha normalización?

R// Para dar a conocer la normalización se hace por canales internos de comunicación como el correo electrónico y el boletín virtual generado semanalmente, adicional a ello se almacena en línea a través de la plataforma de *SharePoint* Universidad Orientada por Procesos – Palmira.

6. ¿Cuáles han sido las principales evidencias halladas en el proceso de normalización?

R// Dentro de las principales evidencias halladas en el proceso de normalización en el 2014 se identificó el bajo nivel de registros y de rutas normalizadas para los procesos y la baja apropiación de las unidades en la

realización de estos e inclusive de la realización de los procesos con respecto a lo que se tenía normalizado.

7. ¿Qué subprocesos de la Gestión Discente se encuentran normalizados?

R// Hasta el momento no se ha establecido una ruta definitiva de subprocesos de la gestión discente pero se tiene documentos que van directamente relacionados entre estos monitorias.

8. ¿Los subprocesos se llevan a cabo según las políticas institucionales por parte de todos los participantes en el mismo?

R// A la hora de tomar las decisiones en torno a diferentes procesos se actúa con base en los lineamientos institucionales consagrados en el régimen discente, los estatutos generales y el reglamento interno de trabajo.

9. ¿Según los requerimientos del Consejo Nacional de Acreditación dados a conocer en sus lineamientos, cuales procesos se deben normalizar en la Gestión Discente?

R// Los procesos que se deben normalizar en la Gestión Discente son los relacionados con los derechos y deberes, admisiones, permanencia y mecanismos de estímulos. Es así como se establecen dentro de la Gestión Discente subprocesos como: Admisiones, Matrícula, Monitoria, Practica y Titulación.

10. De acuerdo a su respuesta en la pregunta 1, ¿ha evidenciado que la no normalización de los subprocesos de gestión discente, afecta como tal el desarrollo eficiente de su macroproceso? ¿en qué sentido?

R// La no normalización de los subprocesos de gestión discente, afecta como tal el desarrollo eficiente del macroproceso en el sentido de que no se presenta una uniformidad en la ruta, lo que tiende a que se generen inconsistencias en el proceso y no pasa únicamente por unos responsables de índole académico sino también desde lo administrativo y financiero, generando consecuencias de pérdidas de tiempo, dinero y demás por posibles reproceso y perdidas de niveles de satisfacción de los usuarios.

12. CARACTERIZACIÓN, PROCEDIMIENTOS, FORMATOS E INSTRUCTIVOS DE LA GESTIÓN DISCENTE DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES.

Para este propósito se tuvo en cuenta la Resolución Rectoral No.020 de julio 08 de 2013, emitida por la Rectoría de la Seccional Palmira con el fin de establecer la metodología para documentar los procesos institucionales.

En este sentido, se entrevistó a lo largo de dos meses, a los líderes de cada uno de los subprocesos a normalizar para tener acceso a la información de quien realizaba día a día los diferentes subprocesos.

Con el fin de iniciar la normalización de cada subproceso se realizó la **caracterización** del proceso para tener claramente definido el ciclo PHVA, las entradas, salidas, recursos y demás factores del proceso de Gestión Discente. Para esto se reunieron las áreas de Secretaria Académica y Registro Universitario con el fin de generar la propuesta de caracterización con base en los resultados obtenidos en la encuesta respecto a las dimensiones del servicio evaluada por los usuarios y seguidamente enviarla al área de planeación para su revisión y esta a su vez a la Dirección de Docencia e Investigación para su aprobación.

El documento generado es (PDA-CP-03) CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DISCENTE (Anexo 1), quedando establecido como objetivo primordial Diseñar y desarrollar estrategias para la formación integral del estudiante, mediante el acompañamiento y verificación de logros en su programa académico de manera adecuada, ágil y cortés.

12.1 SUBPROCESO DE ADMISIONES

Para el subproceso de **Admisiones** el principal objetivo es describir los lineamientos para realizar la admisión, selección y matrícula de los aspirantes a los programas de pregrado. Dando claridad y cumplimiento dentro del subproceso.

De acuerdo con esto, aprovechando que la universidad se encontraba en época de admisiones se programó una reunión con los áreas implicadas Mercadeo, Cartera y Registro, quienes tienen el contacto directo con los aspirantes, cada parte expuso su visión y la forma en que se lleva a cabo su participación en el subproceso y de acuerdo a lo que se ha vivido en el transcurso del tiempo se enumeraron algunas debilidades que han sido constantes y que requerían atención para su mejora, entre ellas los tiempos de respuesta, y procesos de convalidación de títulos; con esta información y con el modelo del subproceso de la Sede Principal, se estableció una ruta a partir de la cual desde Registro Universitario definió un procedimiento, donde queda claramente establecido que parte cumple cada área para el servicio y satisfacción de los aspirantes, al igual que la parte que el aspirante debe cumplir para ser admitido en la Universidad.

Los documentos elaborados fueron los siguientes: Procedimiento (PDA-PC-13) ADMISIONES PROGRAMAS FORMALES (Anexo 2), (PDA-IN-11) INSTRUCTIVO PARA ACEPTAR ALUMNOS EN EL SISTEMA (Anexo 3), FLUJOGRAMA (PDA-FG-11) ADMISIONES PROGRAMAS FORMALES (Anexo 4).

12.2 SUBPROCESO DE MATRÍCULA

Para el subproceso de **Matrícula** el principal objetivo es: realizar el proceso de matrícula de los admitidos y/o estudiantes de programas de pregrado y postgrados para que pueda ejecutar su plan individual de formación.

Como primer paso se generó la propuesta de pre matricula desde la Secretaría Académica, quien actualmente participa en el subproceso y se envió vía correo electrónico a las direcciones de programa con el fin de que realizarán la respectiva revisión, retroalimentación y aprobación de la propuesta estructurada, esto teniendo en cuenta que estas personas a pesar de no ser los líderes del proceso participan en el mismo, seguidamente se compartió al Director de Docencia e Investigación para la aprobación final. Paso seguido, después de la observaciones de las áreas implicadas referente al subproceso de matrícula se estableció una ruta clara para llevar se acabó cada fase y mejorar en las debilidades, a partir de esta se elaboró un procedimiento de matrícula en el cual se especificó las particularidades del proceso para estudiantes nuevos y antiguos, también se hizo claridad en el proceso cuando es realizado por el estudiante y cuando por la universidad y las responsabilidades a cumplir por cada parte.

Los documentos elaborados fueron los siguientes: Procedimiento (PDA-PC-33) PROCEDIMIENTO PARA MATRICULA ACADEMICA (Anexo 5), (PDA-FO-110) FORMATO AUTORIZACIÓN DE MATRICULA (Anexo 6), (PDA-IN-21) INSTRUCTIVO PARA REALIZAR MATRICULA ACADEMICA ESTUDIANTES (Anexo 7), (PDA-IN-22) INSTRUCTIVO PARA REALIZAR MATRICULA ACADEMICA UNIVERSIDAD (Anexo 8), (PAF-FG-15) FLUJOGRAMA MATRICULA NUEVOS (Anexo 9) y (PAF-FG-14) FLUJOGRAMA MATRICULA ANTIGUOS (Anexo 10).

12.3 SUBPROCESO DE MONITORIAS

Para el subproceso de **monitorias** el objetivo principal es fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira, mediante la realización de monitorias que permitan el fortalecimiento de la calidad de la institución mientras reciben un reconocimiento por el aporte realizado. Teniendo en cuenta esto y lo que se evidenció en la entrevista generada al Jefe de Planeación respecto al avance del mismo, se realizó una revisión minuciosa a los documentos ya normalizados para observar si había lugar a alguna mejora; dado que el procedimiento y formatos se encuentran claramente establecidos se opta por no modificarlo y se elabora el flujograma del subproceso que no existía hasta el momento. Como aporte adicional, dado que el subproceso se normalizó mientras se realizaban las encuestas a los estudiantes, se harán recomendaciones con base en lo que se evidencio en las mismas.

Los documentos revisados fueron los siguientes: (PDA-PC-27) PROCEDIMIENTO DE MONITORIAS (Anexo 11), (PDA-FO-87) FORMATO EVALUACION MONITORIAS (Anexo 12), (PDA-FO-38) SOLICITUD MONITORIAS (Anexo 13), (PDA-FO-37) MEMO MONITORIA (Anexo 14), (PDA-FO-36) COMPROMISO MONITORIA (Anexo 15), (PDA-FO-35) CONTROL DE ASISTENCIA MONITORES (Anexo 16), (PDA-FO-34) CONSTANCIA MONITORIA (Anexo 17) Y (PAF-FO-106) CONVOCATORIA MONITORÍA (Anexo 18). Se elabora el (PAF-FG-16) FLUJOGRAMA MONITORIAS (Anexo 19).

12.4 SUBPROCESO DE PRÁCTICA

Para el subproceso de **práctica** cuyo objetivo es establecer nexos profesionales y académicos con las distintas organizaciones y gremios de la región como forma de estructurar procesos de desarrollo y aplicación de conocimiento en consonancia con

la formación profesional de la universidad y las necesidades del sector empresarial con el fin de fortalecer las competencias profesionales.

En ese sentido, se llevó a cabo una reunión inicial con la Coordinadora de Prácticas de Publicidad, Sandra Patricia Chica Bermúdez, en esta se aplicó la entrevista estructurada en la metodología y se generó una propuesta preliminar. Esta propuesta inicial fue enviada mediante correo electrónico a los 4 coordinadores de prácticas restantes con el fin de que lo revisaran e indicaran las respectivas sugerencias y/o modificaciones según la realidad de cada uno de los programas para que así todos los implicados realicen el proceso de manera uniforme y se pueda aprovechar la experiencia que cada uno de ellos tienen en el proceso para mejorarlo continuamente. Adicional a ello, se les solicitó los diferentes formatos que cada uno de ellos manejan en el proceso sin normalizar para ser homologados. De igual manera, se les indicó que por ser 5 programas puede que se presenten algunas particularidades por lo tanto éstas se encuentran consignadas en cada uno de los reglamentos de prácticas de cada programa.

Con base en la retroalimentación que realizó cada coordinador se estructuró una propuesta final la cual fue presentada a los cinco coordinadores de prácticas antes de la aprobación por Dirección de Docencia e Investigación.

Posterior a la retroalimentación y aprobación por parte de los coordinadores de práctica se envió a Dirección de Docencia e Investigación para la aprobación final.

Es así, como se generaron los siguientes documentos (PDA-PC-35) PROCEDIMIENTO PRACTICAS PREGRADO (Anexo 20), (PAF-FG-17) FLUJOGRAMA PRACTICAS (Anexo 21), Formatos (PDA-FO-111) CARTA DE COMPROMISO PRACTICAS PROFESIONALES (Anexo 22), (PDA-FO-112) ACEPTACIÓN Y CONDICIONES DE PRACTICA PROFESIONAL (Anexo 23), (PDA-FO-113) PRÁCTICAS PROFESIONALES EVALUACIÓN FINAL DEL

PRÁCTICANTE (Anexo 24), (PDA-FO-114) PRACTICAS PROFESIONALES EVALUACIÓN PARCIAL DEL PRACTICANTE (Anexo 25), (PDA-FO-115) EVALUACIÓN DEL ASESOR ACADÉMICO REALIZADA POR EL PRACTICANTE (Anexo 26), (PDA-FO-116) SOLICITUD DE ESTUDIANTES EN PRÁCTICA (Anexo 27), (PDA-FO-117) INASISTENCIA A LAS ASESORÍAS (Anexo 28), (PDA-FO-118) INFORME DE GESTIÓN DEL ESTUDIANTE (Anexo 29), (PDA-FO-119) REGISTRO DE ASESORÍAS (Anexo 30), (PDA-FO-120) VISITA ASESOR ACADEMICO A CENTRO DE PRÁCTICA (Anexo 31).

12.5 SUBPROCESO DE TITULACIÓN

El subproceso de **Titulación**, tiene como objetivo primordial expedir el diploma y acta de grado que garantiza que cada estudiante cumplió los requisitos establecidos por la universidad para obtener su título profesional a nivel de pregrado o postgrado.

En ese sentido y con base en el modelo del subproceso que lleva a cabo la Sede Principal, se tuvo la entrevista con el Secretario General y su equipo de trabajo para dar respuesta a las diferentes preguntas generadas en la metodología, de esta manera se estructuró el procedimiento que se ejecuta normalmente, y se definió los formatos e instructivos que se debían generar para este fin, los cuales fueron desarrollados por Secretaría General, Comunicaciones y el área de Egresados según el fin de cada uno de ellos. En este subproceso se hizo anotación de que a pesar de ser liderado por un área administrativa y no académica este hace parte de la gestión discente como paso final de la ruta del estudiante.

En ese sentido, se generó la siguiente documentación (PDA-PC-32) PROCEDIMIENTO TITULACIÓN (Anexo 32), (PDA-FG-14) FLUJOGRAMA TITULACIONES (Anexo 33), Formatos: (PDA-FO-109) CRONOGRAMA GRADUACIONES (Anexo 34), (PDA-FO-110) GUIÓN CEREMONIA DE GRADO (Anexo 35), (PDA-FO-113) FORMATO PLANILLA GRADUANDOS (Anexo 36),

(PDA-FO-114) PROTOCOLO DE GRADO (Anexo 37), (PDA-FO-112) ACTA DE GRADUACIÓN (Anexo 38), (PDA-FO-111) ENTREGA DE ACTA DE GRADO Y CARNET DE EGRESADO - PREGRADOS Y POSTGRADOS (Anexo 39. Como instructivos: (PDA-IN-17) INSTRUCTIVO RUTA DE CAPACITACIÓN A EGRESADOS (Anexo 40), (PDA-IN-18) INSTRUCTIVO TITULACIÓN BANNER III (Anexo 41), (PDA-IN-19) INSTRUCTIVO INSTRUCCIONES PARA GRADUANDOS (Anexo 42), (PDA-IN-20) INSTRUCTIVO PROTOCOLO DE LA CEREMONIA DE GRADUACIÓN (Anexo 43).

13.CONCLUSIONES

1. El marco teórico consultado proporcionó las bases para generar la documentación requerida como resultado del proceso de estandarización (caracterización, procedimientos, formatos e instructivos), así mismo brindó las dimensiones del servicio que evalúan los usuarios las cuales fueron implementadas en las encuestas aplicadas (Competencias, Cortesía, Rapidez, Credibilidad). Finalmente se implementó la encuesta para los Discentes ya que era el instrumento recomendado en los métodos para conocer las expectativas de los clientes analizados en este mismo marco.
2. Los subprocesos que se normalizaron fueron: admisiones, matrículas, prácticas y titulación. Para el subproceso de monitoria se le aplica el objetivo 1 y 2 con el fin de conocer su situación actual mediante la encuesta aplicada a los discentes y dar las respectivas recomendaciones de acuerdo a lo hallado.
3. Se realizó un análisis a los diferentes subprocesos de Gestión Discente de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Palmira con base en los lineamientos para lograr la acreditación de alta calidad y el avance que se ha tenido en el macro proceso Docencia y Aprendizaje en los últimos años frente al Sistema de Información Nacional (SINUPB) para llegar a alcanzar tal reconocimiento, esto permitió tener un línea base para obtener la información del estado actual del proceso de Gestión Discente y sus respectivos subprocesos (Admisiones, Matricula, Monitoria, Practica y Titulación) y así poder establecer la caracterización, procedimientos, formatos e instructivos que se adoptarían para el efectivo desarrollo de la dinámica académica dentro de la Universidad.

4. Se evidenció claramente que aunque cada persona sabe cómo desempeñar sus labores en ocasiones no sabían él porque se hacía de esa manera y la respuesta es que siempre se hizo igual, lo cual no indica que este mal hecho pero si la clara necesidad de documentar y normalizar (estandarizar) los procesos.
5. Se identificó en las diferentes entrevistas generadas que algunas personas al llegar a su cargo no encontraron a la persona que los antecedió o simplemente si la persona fue trasladada a otro sitio difícilmente podía dar inducción a la nueva, lo que dificulta el proceso de adaptación al cargo al no existir la normalización de los procesos pues no hay un documento establecido que muestre el camino a seguir, esto también muestra un evidente vacío de gestión del conocimiento, pues si una persona se va de la Universidad se lleva el conocimiento consigo.
6. Se detectó que hay dentro de la organización cierto grado de resistencia al cambio y falta de gestión para la resolución de problemas pero esto se debe justamente al problema de la falta de normalización que causa temor a hacer las cosas diferentes a la manera que siempre se ha hecho y que algo salga mal.
7. Se aplicaron 262 encuestas en general de las cuales 262 son de matrículas, 123 de admisiones, 19 de monitorias, 42 de prácticas y 51 de titulación.
8. Dentro de las encuestas realizadas la falla más común es que los discentes desconocen quien es el líder del subproceso, los porcentajes de respuesta negativa fueron los siguientes: en el subproceso admisiones un 43%, en el subproceso matricula un 60%, subproceso monitoria 53%, subproceso practica un 50% y en el subproceso titulación un 76%; lo que dificulta la comunicación en el desarrollo del mismo pues no saben a quién dirigirse.

9. Los líderes de los subprocesos presentaron disponibilidad para las entrevistas aplicadas y para la socialización previa realizada. Por el contrario, los discentes con antigüedad o egresados tuvieron que ser contactados telefónicamente y vía correo electrónico más de tres ocasiones para dar respuesta a la encuesta, los discentes nuevos fueron más receptivos a la hora de responder la encuesta.
10. Se desarrolló la caracterización para el Proceso Gestión Discente para tener de manera específica y documentado el objetivo del proceso, el líder del proceso, los participantes del proceso, los proveedores, las entradas, las actividades con su clico PHVA, las salidas, los clientes, los indicadores, los mecanismos de seguimiento y control, los requisitos legales, de los clientes y de la organización, los recursos de soporte físico y humano, los documentos de soporte y los registros del proceso.
11. Con base en los lineamientos institucionales se elaboraron los flujogramas, procedimientos, formatos e instructivos de los subprocesos admisiones, matricula, practica y titulación pertenecientes al proceso de Gestión Discente de la Universidad, como documentos soporte que conllevan al desarrollo y control efectivo de las actividades. Con base en la manera como los procedimientos son ejecutados por la Sede Principal, se generaron los subprocesos de admisiones y titulación puesto que los cambios son mínimos. Para el subproceso de Monitoria se le realizó el flujograma y las recomendaciones según la encuesta realizada ya que los demás documentos ya habían sido generados.
12. La normalización es vista como un mecanismo de coordinación, logrando altos niveles de eficacia, especialmente cuando los procesos son repetitivos. Entre sus principales ventajas se encuentran: facilidad de predecir el

resultado que se va a obtener con el trabajo desarrollado, posibilidad de garantizar que las diferentes actividades se llevarán a cabo de manera homogénea, facilidad de aprendizaje cruzado dentro de la organización, amplia posibilidad de medir, comparar y mejorar los procesos, asignación de responsabilidades y trabajo en equipo, mejoramiento en la comunicación y relaciones interpersonales, mayor control y posibilidades de crecimiento de la organización.

13. La importancia de la información se da en todo momento y más cuando se observa que los procesos están conectados entre sí, de allí que una debilidad en un proceso afecta a la organización en todo su funcionamiento, por eso la preponderancia en la normalización (estandarización) de los procesos para lograr una sinergia en toda la institución donde todos los involucrados, usuarios internos o externos y las diferentes partes interesadas puedan consultar toda la información acorde a su competencia y necesidad; se convierte en una herramienta que apoya el proceso de gestión del conocimiento, toma de decisiones y mejora continua.

14. Se evidencio interés de los participantes tanto administrativos como discentes nuevos de los subprocesos en contribuir a la mejora continua dentro de la organización para ser reconocidos por su alta calidad, lo cual indica que aunque falta más conciencia frente a la mejora continua, de alguna manera han servido las campañas de concientización por parte de Autoevaluación institucional.

14.RECOMENDACIONES

14.1 GENERALES

1. Socializar ante las áreas implicadas en la Gestión Discente la documentación que se generó en torno a los 5 subprocesos: admisiones, matrícula, monitoria, práctica y titulación.
2. Dar a conocer a todas las áreas implicadas en la Gestión Discente los lineamientos para la acreditación de alta calidad, y la importancia de la normalización, revisión y actualización constante de los procesos para lograr una mayor organización y control de las actividades.
3. Generar estrategias para que se tome como guía la normalización de la Gestión Discente para lograr normalizar todos los procesos de la Universidad y a su vez estrategias que fomente la gestión del conocimiento a través de la documentación de procesos.
4. Crear conciencia dentro de la organización sobre la importancia y lo positivo del cambio, a su vez evaluar el desempeño del personal frente a los perfiles de los cargos para poder establecer la formación y capacitación que se requieren para mejorar su acción en los diferentes procesos que intervienen.
5. Se recomienda determinar periódicamente reuniones de mejoramiento continuo para la evaluación del servicio prestado en la Gestión Discente, los indicadores y la satisfacción del cliente para así poder detectar posibles fallas, llevar a cabo un *feedback* continuo y determinar acciones preventivas y correctivas que le den soluciones a los problemas o no conformidades que

se presenten con el fin de mejorar cada vez el servicio prestado por la universidad.

6. Se recomienda que para la aplicación de encuestas a los discentes de la Seccional se genere un incentivo para que la misma sea contestada en los tiempos establecidos por la universidad ya que fue algo complejo conseguir que los estudiantes dieran respuesta llegando inclusive a generar más de tres llamadas telefónicas para este fin.
7. Con base en la Resolución Rectoral No. 020 del 08 de julio de 2013 mediante la cual se da a conocer la metodología para la documentación de procesos institucionales se recomienda que se incluya la participación de los clientes o usuarios de los procesos a normalizar, ya que estos son la razón de ser de la Universidad y en últimas quienes evalúan la satisfacción del servicio que están recibiendo.
8. Continuar creando conciencia de la importancia de la calidad a través de los procesos de autoevaluación, creando incentivos al cumplimiento.
9. Incluir dentro de los documentos establecidos para la normalización el campo que indique quien elaboró el documento y no solo revisó y aprobó pues esto incentiva y motiva a quien lo hace a continuar aportando a la normalización de procesos y de igual manera contribuye a la trazabilidad del documento.
10. Dar reconocimiento a las personas que dentro de sus labores diarias se comprometen con el buen desarrollo de la universidad al normalizar los procesos de su área.
11. Se recomienda con el fin de cubrir todo el ciclo de la normalización, dar a conocer a todos los participantes de los subprocesos las diferentes

actividades a ejecutar en cada uno de ellos y los líderes de los respectivos subprocesos, con el fin de minimizar la incertidumbre y aumentar el compromiso. Para esto, se recomienda que la información para los discentes sean diseñadas a través de videos, seguidos de presentaciones *power point* y finalmente de documentos Word. Siendo de vital importancia el conocimiento del líder del subproceso con el fin de saber a quién acudir ante diferentes situaciones que se puedan evidenciar.

12. Incluir un cuadro de control de cambio para las actualizaciones o modificaciones que se realicen a los procedimientos. Este es un ejemplo de lo que se puede consignar al final de cada documento cuando se dé el caso¹⁵⁴.

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS	APROBADO POR
1	29 de mayo de 2013	- Creación del documento	Resolución rectoral N° 32 de 2013

Fuente: UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA MONTERIA. 2015. Universidad Orientada Por Procesos Mointeria. [En línea] 03 de Junio de 2015. [Citado el: 01 de Septiembre de 2015.] Pag 09

14.2 RECOMENDACIONES POR SUBPROCESO

Subproceso de Admisiones

1. Teniendo en cuenta que el conocimiento respecto al líder del subproceso fue algo casi que equitativo, 56% si contra un 44% no, se recomienda dar a

¹⁵⁴ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA MONTERIA. 2015. Universidad Orientada Por Procesos Mointeria. [En línea] 03 de Junio de 2015. [Citado el: 01 de Septiembre de 2015.] Pag 09

conocer al aspirante claramente quien lidera el proceso para que sepan a quien dirigirse ante diferentes eventualidades.

2. Se recomienda que se capacite al personal de mercadeo para que dispongan del conocimiento e información necesaria para atender a las personas que requiere convalidar título para ingresar a la Universidad.

Subproceso de Matrícula

1. Es de vital importancia socializar ante la comunidad estudiantil el líder del subproceso ya que claramente no lo evidencian teniendo un 60% que no sabe quién es contra un 40% que sí, esto genera incertidumbre, mayores tiempos en el subproceso ya que ante diferentes situaciones no tienen claro a quién deben acudir.
2. Teniendo en cuenta que los resultados han sido muy variados respecto a cómo perciben la prestación del servicio en las dimensiones evaluadas rapidez, cortesía, competencia y credibilidad, se recomienda analizar detenidamente cada una de ellas con el fin de generar estrategias para que los resultados sean más homogéneos con tendencias a estar totalmente de acuerdo.
3. Con base en el 14% de estudiantes que presentan un nivel de conformidad inferior al parcialmente de acuerdo se recomienda definir los tiempos para las actividades del subproceso de matrícula de manera real a los diferentes acontecimientos que se presentan en la Seccional con el fin de que los discentes no perciban los retrasos en el cumplimiento de las actividades.

Subproceso de Monitoria

1. Dado que al consultar con los estudiantes el nivel de conocimiento del líder del subproceso, un 53% de los encuestados respondió que no, se recomienda que en la socialización del subproceso se deje claramente establecido quien es.
2. Al consultar a los estudiantes sobre si al momento de participar en el subproceso ha obtenido información completa veraz y honesta un 21% estuvo parcialmente en desacuerdo, por lo cual se recomienda suministrar al personal que provee la información al estudiante todo el insumo necesario para que no deje vacíos de información a la hora de transmitirla.

Subproceso de Práctica

1. Es importante que a la hora del estudiante estar preparado para desarrollar su práctica se socialice con este el procedimiento general de subproceso y las particularidades del reglamento de práctica de su programa para que este tenga claridad del mismo dado que el 38% de los encuestados manifestó no tenerla.
2. Se recomienda que en la socialización del subproceso se deje claramente establecido quien es el líder del subproceso pues al preguntar sobre si sabían quién era el 50% de los encuestados respondió que no.
3. De la mano de la primera recomendación a este subproceso se recomienda suministrar a los estudiantes toda la documentación y de ser necesario abrir un espacio de consultas con el líder del subproceso si se presentan dudas del mismo, dado que el 40% manifestó que considera complejo el desarrollo del subproceso.

4. Al consultar sobre el cumplimiento de los tiempos por parte de la universidad a pesar de que la mayoría (31%) manifestó estar totalmente de acuerdo las respuestas estuvieron bastante divididas lo que indica que se debe mejorar este aspecto basándose en el procedimiento general de prácticas y cumpliendo dentro de los tiempos establecidos los acuerdos que se hagan para documentación de las diferentes visitas.
5. Teniendo en cuenta que los resultados respecto a cómo perciben la Atención en la prestación del servicio en las dimensiones evaluadas, un 45% estuvo totalmente de acuerdo se recomienda analizar detenidamente cada la variable con el fin de generar estrategias para que los resultados sean más homogéneos y este porcentaje aumente.
6. Solo un 17% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que evidencia habilidades y conocimiento en el personal que participa en el subproceso de práctica, los resultados han sido muy variados respecto a esta pregunta, lo cual indica que hay que mejorar este aspecto en el subproceso de práctica pues aunque nos da un total del 53% de acuerdo, se recomienda analizar este aspecto con el fin de generar estrategias para que los resultados sean más homogéneos con tendencias a estar totalmente de acuerdo.
7. Dado que al consultar a los estudiantes sobre si al momento de participar en el subproceso de práctica ha obtenido información completa, veraz y honesta, los resultados han sido muy variados y solo el 21% manifestó estar totalmente de acuerdo, se recomienda suministrar al personal que provee la información al estudiante todo el insumo necesario para que no deje vacíos de información a la hora de transmitirla.

8. Determinar dentro de las reglas de Labor Docente la cantidad de horas estándar que debe dedicar el asesor académico para realizar el acompañamiento con el fin de que sea algo uniforme en los 5 programas.
9. Realizar la evaluación del Asesor Académico por el sistema de información SIGAA y no de manera manual para garantizar la transparencia y aprovechar el uso de las Tics.
10. En el momento de realizar la programación académica asignar un Número de Registro de Curso (NRC) por practicante para facilitar su seguimiento de manera individual.

Subproceso de Titulación

1. Se recomienda que a la hora del estudiante estar preparado para grado se socialice con este el procedimiento de titulación para que tenga claridad del mismo dado que el 35% de los encuestados manifestó no tenerla.
2. Es de vital importancia que en la socialización del subproceso se deje claramente establecido quien es el líder del subproceso pues al preguntar sobre si sabían quién era el 76% de los encuestados respondió que no.
3. Con el fin de facilitar el acceso a la información que se genera en torno al subproceso de prácticas para cada periodo académico se recomienda generar un espacio en la página web institucional que minimice las distancias y el tiempo para encontrar la documentación requerida. Con esto se busca que el estudiante no se tenga que dirigir hasta la universidad a recibir los diferentes formatos sino que los pueda descargar vía web.

15. BIBLIOGRAFÍA

- BRAVO, Juan.** *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile : Evolución S.A, 2009.
- BUSTELO RUESTA, Caralota.** SERIE ISO 30300: SISTEMA DE GESTION PARA LOS DOCUMENTOS. España : SEDIC, 2011. Vol. 1.
- CAMISÓN, César, CRUZ, Sonia y GONZÁLEZ, Tomás.** *Gestió de la Qualitat: Conceptos, Enfoques, Models y Sistemes*. Madrid (España) : Pearson Educació, S.A., 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto.** *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Quinta. Santafé de Bogotá : MCGRAWHILL, 2001.
- , *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México : Mcgraw Hill, 2004. 85-352-1348-1.
- EVANS, James R y LINDSAY, William M.** *Administració y Control de la Qualitat*. Mexico D.F. : International Thomson Editores, S.A., 2005. Vol. 6a. Ed.
- GALINDO, Lourdes Munch.** *Fundamentos de la Administración*. Mexico : Trillas, 2006.
- GRIFUL PONSATI, Eulalia y CANELA CAMPOS, Miguel Angel.** *Gestión de la Qualitat*. Barcelona (España) : Edicions UPC, 2005.
- ICONTEC.** Norma Tècnica Colombiana NTC-ISO 9000. 2005.
- , Norma Tècnica Colombiana NTC-ISO 9001. Bogotá : 2008.
- NTC - ISO/ TR 10013. *Directrices para la documentación del Sistema de Gestion de Qualitat*. Bogotá D.C :, 2007.
- JOHNSTON, Mark y MARSAHALL, Greg.** *Administración de Ventas*. México D.F. : McGraw Hill Educación, 2009. Vol. 9a Ed.
- MARTINEZ, Aurora y CEGUERA NAVARRO, Juan Gabriel.** *Gestión por Procesos de Negocio: Organización Horizontal*. Madrid (España) : Ecobook - Editorial del Economista, 2014.

MIRANDA, Francisco J, CHAMORRO MERA, Antonio y RUBIO LACOB, Sergio. *Introducció a la Gestió de la Qualitat*. Madrid (Espanya) : Delta, Publicacions Universitaries, 2007. 84-96477-64-9.

PEREZ FERNANDEZ, JOSE ANTONIO. *GESTION DE LA CALIDAD EMPRESARIAL*. MADRID : ESIC, 1994.

----- *Gestión por procesos*. Madrid : ESIC EDITORIAL, 2010.

PULIDO, Humberto Gutierrez. *Calidad Total Productividad*. México D.F. : McGraw Hill, 2005. Vol. 2da Ed.

RODRIGUEZ MARTINEZ, Mauricio. *El Método MR*. Bogotá : Grupo Editorial Normal, 2005.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. *Guía metodológica para la consolidación de UOP*. Medellín : Universidad Pontificia Bolivariana, 2015.

----- *Guía para la Consolidación de la Universidad Orientada por Procesos*. Medellín : Universidad Pontificia Bolivariana, 2015. 1ra Ed.

----- *Proyecto Institucional Universidad Pontificia Bolivariana*. 23 de febrero de 2015.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL PALMIRA. Resolución Rectoral No. 020 de 2013. Palmira : , 08 de Julio de 2013.

VÉLEZ, Angel. *Los Clásicos de la Gerencia*. Madrid : Universidad del Rosario, 2007.

16.WEBGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Cap 1 Las Organizaciones. *scribd.com*. [En línea] 15 de Mayo de 2011. [Citado el: 12 de Marzo de 2015.] Pagina 6. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/55485931/Chiavenato-I-Cap1-Las-Organizaciones#scribd>.

CONGRESO DE LA REPUBLICA. *archivogeneral.gov*. [En línea] [Citado el: 04 de Junio de 2015.] Disponible en: http://www.archivogeneral.gov.co/sites/all/themes/nevia/PDF/Transparencia/LEY_594_DE_2000.pdf.

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Acreditación Institucional. *MInEducación*. [En línea] Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-186371.html>.

-----, Consejo Nacional de Acreditación. [En línea] [Citado el: 15 de 02 de 2015.] Disponible en: <http://www.cna.gov.co/1741/article-186377.html>.

-----, Lineamientos Para la Acreditación Institucional. [En línea] Disponible en: <http://www.cna.gov.co/1741/article-186359.html>.

DUQUE TRONCOSO, Gina M. Mnisterio de Educación Nacional. [En línea] 2013. Disponible en: www.mineducacion.gov.co/.../1735/articles-212350_resumen.xls.

ESTRATEGA.ORG. Enfoque para saber si TI contribuye valor al Negocio. [En línea] [Citado el: 18 de Marzo de 2015.] Disponible en: <http://estratega.org/site/wp-content/uploads/Enfoque-para-saber-si-TI-contribuye-valor-al-Negocio-WP-2400-Formateado.pdf>.

EXCELENCIA EMPRESARIAL.COM. *Gestión Procesos*. [En línea] [Citado el: 18 de Marzo de 2015.] Disponible en: http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm.

FERNANDEZ ALARCON, Vicenc. Desarrollo de sistemas de Información. [aut. libro] Vicenc Fernandez Alarcon. *Desarrollo de sistemas de Información, Una metodologia basada en el modelado*. Barcelona : Edicions UPC, 2006, pág. 12.

Disponible en:

https://books.google.com.co/books?id=Sqm7jNZS_L0C&pg=PA12&lpg=PA12&dq=definici%C3%B3n+de+sistema+de+informaci%C3%B3n&source=bl&ots=Hx0EbkpBAM&sig=YkmtfdptAfil7vynwDOLOXMdB8o&hl=es&sa=X&ei=YGcdVYjGElu-ggTZgoOICQ&redir_esc=y#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de.

ICONTEC. ICONTEC.ORG. [En línea] [Citado el: 18 de Marzo de 2015.]

Disponible en: <http://www.icontec.org/index.php/ec/inicio/normalizacion>.

ISO. NORMA ISO 9001:2008. [En línea] [Citado el: 12 de Marzo de 2015.]

Disponible en: <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>.

MELO B, Ligia Alba, RAMOS F, Jorge Enrique y HERNANDEZ S, Pedro Oswaldo. 2014. Banco de la Republica. *Borradores de Economía: La educación Superior en Colombia*. [En línea] [Citado el: 12 de Marzo de 2015.] Disponible en: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/be_808.pdf.

MGAR.net. ISO: introducción a conceptos de calidad. [En línea] [Citado el: 12 de marzo de 2015.] Disponible en: <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm>.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. 2010. Univerisidad Pontificia Bolivariana. *Resolución 10246*. [En línea] [Citado el: 12 de Marzo de 2015.]

Disponible en: http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2_UPB_MEDELLIN/PGV2_M010_NUESTRA/RES%20%2010246-RENOVACIN_ACRED_INST.PDF.

PINEDA, Jaime Mauricio. 2008-2010. Universidad Pontificia Bolivariana. *Programa: SIGAA*. [En línea] [Citado el: 12 de Marzo de 2015.]. Disponible en: [http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2_UPB_MEDELLIN/PGV2_M065_PLANEACION/PGV2_M065030_AUTOEVALUACION/PGV2_M065040_AUTOEVALUACION/PGV2_M065040_AUTOEVALUACION/\(1\)%20SIGAA.PDF](http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2_UPB_MEDELLIN/PGV2_M065_PLANEACION/PGV2_M065030_AUTOEVALUACION/PGV2_M065040_AUTOEVALUACION/PGV2_M065040_AUTOEVALUACION/(1)%20SIGAA.PDF).

REAL ACADEMICA ESPAÑOLA. buscon.rae.es. [En línea] [Citado el: 02 de abril de 2015.] Disponible en: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=YcUf9EuXFDXX203wsI15>.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. Universidad Orientada por Procesos. [En línea] [Citado el: 23 de Febrero de 2015.] Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1254,32634866&_dad=portal&_schema=PORTAL.

-----, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Montería. *Acreditación*. [En línea] [Citado el: 23 de febrero de 2015.] Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1154,43109675&_dad=portal&_schema=PORTAL.

-----, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira. *Reseña Historica*. [En línea] [Citado el: 15 de Febrero de 2015.] Disponible en: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1174,33945967&_dad=portal&_schema=PORTAL.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA MONTERIA. Universidad Orientada Por Procesos Monteria. [En línea]. [Citado el: 01 de Septiembre de 2015.] Pag 09. Disponible en: <https://upbeduco.sharepoint.com/Universidad%20Orientada%20Por%20Procesos/Documentos%20compartidos/MACROPROCESO%20ADMINISTRATIVO%20Y%20FINANCIERO/PROCESO%20TALENTO%20HUMANO/2-%20PROCEDIMIENTOS/AF-TMO-P035%20CONVOCATORIA%20Y%20SELECCION%20DE%20PERSONAL.pdf>.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA MEDELLIN. *INSTRUCTIVO LABOR DOCENTE INSTRUCCIONAL*. [En línea] [Citado el: 12 de Septiembre de 2015.] Disponible en: http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GP_SIGAA/PG_SIGAA_ADMINISTRATIVOS/PG_SIGAA_ADTV0_INSTRUCTIVOS/INSTRUCTIVO%20LABOR%20DOCENTE%20INSTRUCCIONAL%20V%201.1.PDF.

----- UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA MEDELLIN. *LABOR ACADEMICA*. [En línea] [Citado el: 12 de Septiembre de 2015.]. Disponible en: http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2_UPB_MEDELLIN/PGV2_M

065_PLANEACION/PGV2_M065030_AUTOEVALUACION/PGV2_M065040_A
UTOEVALUACION/PGV2_M065040001_MACROPROCESO1/PGV2_M06504
0001-3_MACROPROCESO1FACTOR3/PGV2_M065040001-
3_MACROPROCESO1FACTOR3CARACT7/PGV2_M065040001-
3_MACROPROCESO1FACTOR3CARACT7ASP27/PGV2_M065040001-
3_MACROPROCESO1FACTOR3CARACT7ASP27IND81/95.%20LABOR%20
ACADEMICA%202009.PDF

ANEXOS

A continuación se encuentran los anexos, estos están a través de hipervínculos los cuales se abrirán al dar Control + Clic sobre el código de cada documento.

Anexo 1

([PDA-CP-03](#)) CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DISCENTE

Anexo 2

([PDA-PC-13](#)) PROCEDIMIENTO ADMISIONES PROGRAMAS FORMALES

Anexo 3

([PDA-IN-11](#)) INSTRUCTIVO PARA ACEPTAR ALUMNOS EN EL SISTEMA

Anexo 4

([PDA-FG-11](#)) FLUJOGRAMA ADMISIONES PROGRAMAS FORMALES

Anexo 5

([PDA-PC-33](#)) PROCEDIMIENTO PARA MATRICULA ACADEMICA

Anexo 6

([PDA-FO-110](#)) FORMATO AUTORIZACIÓN DE MATRICULA

Anexo 7

([PDA-IN-21](#)) INSTRUCTIVO PARA REALIZAR MATRICULA ACADEMICA ESTUDIANTES

Anexo 8

([PDA-IN-22](#)) INSTRUCTIVO PARA REALIZAR MATRICULA ACADEMICA UNIVERSIDAD

Anexo 9

([PDA-FG-15](#)) FLUJOGRAMA MATRICULA NUEVOS

Anexo 10

([PAF-FG-14](#)) FLUJOGRAMA MATRICULA ANTIGUOS

Anexo 11

([PDA-PC-27](#)) PROCEDIMIENTO DE MONITORIAS

Anexo 12

([PDA-FO-87](#)) FORMATO EVALUACION MONITORIAS

Anexo 13

([PDA-FO-38](#)) SOLICITUD MONITORIAS

Anexo 14

([PDA-FO-37](#)) MEMO MONITORIA

Anexo 15

([PDA-FO-36](#)) COMPROMISO MONITORIA

Anexo 16

([PDA-FO-35](#)) CONTROL DE ASISTENCIA

Anexo 17

([PDA-FO-34](#)) CONSTANCIA MONITORIA

Anexo 18

([PDA-FO-106](#)) CONVOCATORIA MONITORÍA

Anexo 19

([PDA-FG-16](#)) FLUJOGRAMA MONITORIAS

Anexo 20

([PDA-PC-35](#)) PROCEDIMIENTO PRÁCTICAS PREGRADO

Anexo 21

([PDA-FG-17](#)) FLUJOGRAMA PRÁCTICAS

Anexo 22

([PDA-FO-111](#)) CARTA DE COMPROMISO PRACTICAS PROFESIONALES

Anexo 23

([PDA-FO-112](#)) ACEPTACIÓN Y CONDICIONES DE PRACTICA PROFESIONAL

Anexo 24

([PDA-FO-113](#)) PRÁCTICAS PROFESIONALES EVALUACIÓN FINAL DEL PRÁCTICANTE

Anexo 25

([PDA-FO-114](#)) PRACTICAS PROFESIONALES EVALUACIÓN PARCIAL DEL PRACTICANTE

Anexo 26

([PDA-FO-115](#)) EVALUACIÓN DEL ASESOR ACADÉMICO REALIZADA POR EL PRACTICANTE

Anexo 27

([PDA-FO-116](#)) SOLICITUD DE ESTUDIANTES EN PRÁCTICA

Anexo 28

([PDA-FO-117](#)) INASISTENCIA A LAS ASESORIAS DE PRÁCTICAS

Anexo 29

([PDA-FO-118](#)) INFORME DE GESTIÓN DEL ESTUDIANTE

Anexo 30

([PDA-FO-119](#)) REGISTRO DE ASESORÍAS DE PRÁCTICAS

Anexo 31

([PDA-FO-120](#)) VISITA ASESOR ACADEMICO A CENTRO DE PRÁCTICA

Anexo 32

([PDA-PC-32](#)) PROCEDIMIENTO TITULACIÓN

Anexo 33

([PDA-FG-18](#)) FLUJOGRAMA TITULACIONES

Anexo 34

([PDA-FO-109](#)) CRONOGRAMA GRADUACIONES

Anexo 35

([PDA-FO-136](#)) GUIÓN CEREMONIA DE GRADO

Anexo 36

([PDA-FO-139](#)) FORMATO PLANILLA GRADUANDOS

Anexo 37

([PDA-FO-140](#)) PROTOCOLO DE GRADO

Anexo 38

([PDA-FO-138](#)) ACTA DE GRADUACIÓN

Anexo 39

([PDA-FO-137](#)) ENTREGA DE ACTA DE GRADO Y CARNET DE EGRESADO -
PREGRADOS Y POSTGRADOS

Anexo 40

([PDA-IN-17](#)) INSTRUCTIVO RUTA DE CAPACITACIÓN A EGRESADOS

Anexo 41

([PDA-IN-18](#)) INSTRUCTIVO TITULACIÓN BANNER III

Anexo 42

([PDA-IN-19](#)) INSTRUCTIVO INSTRUCCIONES PARA GRADUANDOS

Anexo 43

([PDA-IN-20](#)) INSTRUCTIVO PROTOCOLO DE LA CEREMONIA DE
GRADUACIÓN