



**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE PAGARÉ DE UNA UNIVERSIDAD
PÚBLICA, PERÍODO 2017.**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor
y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información
Financiera y Control de Gestión.**

**Tesista: Jocelyn Lissette Gaona Paredes
Profesora Guía: Dominique Garrido Araya**

Valparaíso, Abril 2019

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN	5
MARCO TEORICO	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	34
OBJETIVOS	35
OBJETIVO GENERAL	35
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	35
METODOLOGÍA	36
Etapa 1: Recopilación de datos	36
Etapa 2: Sistematización de la información	36
Etapa 3: Elección de sujeto de investigación	37
Etapa 4: Aplicación de la técnica de recogida de datos.	38
Etapa 5: Credibilidad, confirmabilidad, transferencia y fiabilidad.	39
Etapa 6: Tabulación de resultados categorización (entrevista)	40
Etapa 7: Análisis de Resultados.	41
Etapa 8: Discusión de Resultados.	41
Etapa 9: Conclusiones.	41
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	42
ANÁLISIS DE RESULTADOS	42
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	53
CONCLUSIONES	55
Bibliografía	56
ANEXOS	59
ANEXO N° 1: ENTREVISTAS	60

Entrevista a Jefa del Departamento de Pagares	60
Entrevista Apoyo en el Departamento de Pagares	65
Entrevista Encargado de la Unidad de Atención Arancelaria	68
ANEXO N° 2: CATEGORIZACIÓN ENTREVISTAS, MEDIANTE EL SOFTWARE ATLAS.TI	71
ANEXO N° 3: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE MATRÍCULAS	72
ANEXO N° 4: REGISTRO FOTOGRÁFICO	73

RESUMEN

Los servicios públicos en materia de gestión, en base a la respuesta de los usuarios, han estado atrasados en su aplicación, la tecnología también llega de manera tardía a solucionar y/o a facilitar las labores cotidianas realizadas. Es por esta razón que el servicio o la atención que se entrega en el sector público tiene fama de no ser tan rápida, en comparación al sector privado, ya sea por falta de recursos, o porque el personal se resiste al cambio, el servicio entregado no es de calidad, ni cumple con las exigencias de sus usuarios.

La entidad en estudio es el departamento de pagarés de una universidad pública de la quinta región perteneciente al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (Cruch), con más de cien años de historia. Como muchos servicios públicos, este departamento no ha logrado alcanzar un gran desarrollo administrativo y de gestión, por lo que sus procesos se han visto entorpecidos, los tiempos de respuestas a las solicitudes han sido lentos y el control dentro de la misma no ha existido.

Los resultados esperados de esta investigación es poder diagnosticar la situación actual del departamento de pagarés, de una universidad pública, para así diseñar una propuesta de un sistema de gestión que pueda ayudar a controlar sus eventuales debilidades, mejorando así los procesos y tiempos de respuesta de sus labores administrativas.

Palabras clave: Sistema de gestión, Procesos, Servicio Público, Pagaré.

MARCO TEORICO

Antecedentes generales

El foco en estudio, en esta oportunidad, es una universidad pública perteneciente al Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (Cruch). Dentro de esta universidad, existe una división llama Unidad de Atención Arancelaria, la cual como su nombre lo indica, es la encargada de todos los temas relacionados con el arancel del estudiante. El departamento de Pagarés pertenece a la Unidad de Atención Arancelaría, y es en aquel Departamento en el que se centra está investigación.

El Departamento de Pagarés, es el que se encarga de la recolección y la gestión de los documento, tanto del pagaré como del convenio de incorporación a la universidad. El pagaré es un documento que todos los alumnos al ingresar a la universidad, cualquiera sean al programa que ingrese (pregrado, postítulo y/o diplomados) deben entregar dos documentos los cuales son pagaré y convenio, en compromiso de la deuda adquirida por el servicio prestado. En el caso de las universidades, este pagaré, reconoce la deuda del arancel, monto de dinero que el estudiante se compromete a pagar a cambio del servicio académico.

Como son documentos importantes, es imperioso que tengan un sistema de resguardo que se preocupe del recibimiento, registro y posterior custodia, por lo que se propone crear un sistema y/o modelo de gestión diseñado especialmente para la oficina de pagarés de la universidad.

El tema central de esta investigación se fragmenta en cuatro conceptos claves, los cuales son: sistema de gestión, procesos, servicio público y pagarés. Estos conceptos se analizarán en el contexto de una institución pública, con el fin de determinar cómo actúa el departamento de pagarés.

Definiciones

A continuación se presentan definiciones fundamentales para una mejor comprensión de la investigación abordada.

1.- Sistema de gestión

Según Levy (2009) Un sistema de gestión es un conjunto de reglas y principios que están relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización.

Un sistema de gestión es una herramienta fundamental en todas las empresas, ya que es necesaria para controlar las operaciones administrativas.

Según Chiavenato, *“El sistema de gestión debe mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la organización, de modo que gestionar una organización incluye gestionar la calidad entre otras disciplinas de gestión”*.
(Chiavenato, 2000)

Respecto a los sistemas de gestión, la ciencia de la administración da un enfoque científico para resolver los problemas de sistemas en el campo de negocios. Comprende el enfoque de sistemas y varias técnicas cuantitativas que han sido ideadas para resolver los problemas genéricos y recurrentes.

Además ofrece a la gerencia ayudas y reglas de decisión derivadas de:

1. Una total orientación a los sistemas
2. Métodos científicos y eclécticos de investigación
3. Modelos, de preferencia basados en técnicas y mediciones cuantitativas

Las técnicas de la ciencia de la gestión también se incorporan al sistema. En esencia, esos métodos, empleados junto con las computadoras modernas, ofrecen una toma de decisiones “programada” para resolver muchos subproblemas rutinarios del sistema. En minutos pueden conseguirse soluciones óptimas a los subproblemas. Ello contrasta con las soluciones empíricas, intuitivas y aproximadas que los encargados de tomar decisiones se veían obligados a lograr. Sin el poder de la tecnología, los métodos de la ciencia de la administración generalmente no podrían ser aplicados dentro del lapso de

las exigencias operacionales realistas. Así pues, la tecnología y la administración se combinan para liberar al ser humano de la toma de decisiones repetitivas, permitiéndole con ello concentrarse en problemas más complejos, novedosos y mal estructurados, lo mismo que en la toma de decisiones “no programadas”.

Gestión de calidad:

Según la Norma Internacional ISO 9000, menciona que la gestión de calidad es una actividad coordinada para dirigir y controlar una organización en lo que se relaciona a la calidad. (NI ISO 9000, 2005)

La gestión de la calidad tiene como principal objetivo conseguir en su totalidad la calidad necesaria solicitada por los clientes o usuarios. (Cuatrecasas, 2010)

Principios de gestión de calidad

La base de la norma hace referencia a una serie de principios de gestión de calidad, incluyendo una fuerte orientación al cliente, la motivación y la implementación de la alta dirección, el enfoque de procesos y la mejora continua. Los principios expuestos son los siguientes:

- Enfoque al cliente: Las empresas dependen de sus clientes es por esa razón que deben entender las necesidades presentes y futuras de los consumidores, adaptándose a ellas, con el objetivo de intentar sobrepasar sus expectativas.
- Liderazgo: En las organizaciones deben existir líderes que faciliten y mantengan un ambiente interno, en el cual los trabajadores se involucren con el logro de los objetivos empresariales.
- Participación del personal: El personal debe participar y contribuir a la mejora de la calidad.
- Enfoques basados en procesos: Esto se hace efectivo cuando las actividades y recursos relacionados se gestionan como un proceso, de esta manera los resultados deseados se alcanzan más eficientemente.

- Enfoque del sistema de gestión: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficacia y eficiencia de una entidad.
- Mejora continua.
- Enfoque basada en hechos para la toma de decisiones: las decisiones se deben basar en los análisis de datos e información para que sean eficaces. A mayor calidad de la información, mejor calidad en la toma de decisiones. (NI ISO 9000, 2005)

Sistema de gestión de calidad

“El sistema de gestión de calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetos de la calidad, para satisfacer necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.” (Norma Internacional ISO 9000, 2005, p.15).

Algunos términos a destacar son los siguientes:

- Auditoria: Corresponden a la comprobación de que el sistema funciona, es una parte vital de la norma ISO 9001:2008. Una entidad debe realizar auditorías internas para la comprobación del funcionamiento de su sistema de gestión de calidad. Una organización tiene la facultad de decidir si solicitar a un organismo de certificación independiente para verificar que está en conformidad con la norma, pero no hay ningún requisito para ello. (ISO, s.f.)
- Cliente: Puede ser una organización o persona que recibe un producto o servicio. El cliente puede ser interno o externo a la entidad. (Norma Internacional ISO 9000, 2005, p.19)
- Satisfacción del cliente: Hace referencia a la percepción del cliente sobre el grado en que han cumplido sus requisitos o necesidades. (Norma Internacional ISO 9000, 2005, p.17)

- Política de calidad: Intenciones globales y orientación de una entidad relativas a la calidad, como se expresan formalmente por la alta dirección. (Norma Internacional ISO 9000, 2005)
- Objetivo de calidad: Generalmente son basados en la política de la calidad de la organización y se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización. (Norma Internacional ISO 9000, 2005)
- Control de calidad: Es un proceso regulado en el cual se mide el desempeño actual de la calidad y se compara con un estándar. (J.M Juran/ Franc M. Gryna, 2005)

A continuación se explica a modo general en que consiste la familia de normas ISO 9000 la cual constituye un conjunto de normas internacionales y guías de calidad que sirven como base de un adecuado SGC para una mejora continua y excelencia empresarial.

Cuadro N°1: Familia ISO 9000

ISO 9000	Sistema de Gestión de Calidad: Fundamentos y vocabulario.	Es el principio para comprender las normas y define los términos que son esenciales utilizados en la familia ISO 9000
ISO 9001	Sistema de Gestión de Calidad: Requisitos.	Presenta la norma de requisitos que son necesarios para cumplir eficazmente los requisitos del cliente, para conseguir la satisfacción de este.
ISO 9004	Sistema de Gestión de Calidad: Directrices para la mejora del desempeño	Proporciona una gran ayuda para mejorar el SGC con el propósito de beneficiar a todas las partes involucradas por medio de la satisfacción

		del cliente.
ISO 19011	Sistema de Gestión de Calidad: Directrices para la Auditoria medio ambiental y de y de la calidad.	Mediante esta norma se verifica la capacidad del sistema para el logro de los objetivos de calidad propuestos

Fuente: Elaboración Propia (2018), a partir lo expuesto por Beltrán (2009)

La ISO 9001 (International Organization for Standardization) aplica a los sistemas de gestión de calidad y se centra en todos los elementos de la administración de calidad con que la organización debe contar para tener un sistema de gestión de calidad (SGC) efectivo que permite mejorar la calidad de sus servicios.

Según la Secretaria Central ISO, menciona que los sistemas de gestión contienen requisitos generales y requisitos de documentación que se muestran a continuación:

- Requisitos Generales: Hace mención a los requisitos que debe cumplir y también los procesos que debe realizar la organización en el momento que se acoge a esta norma y de implementar los SGC.
- Requisitos de la documentación: Se relaciona con los documentos técnicos que debe manejar la organización, este documento puede presentar variaciones respecto a su contenido, el cual va a depender del tamaño de la entidad, sus actividades, la complejidad de sus procesos y de la competencia del personal. Dentro de la documentación se encuentran los siguientes conceptos:

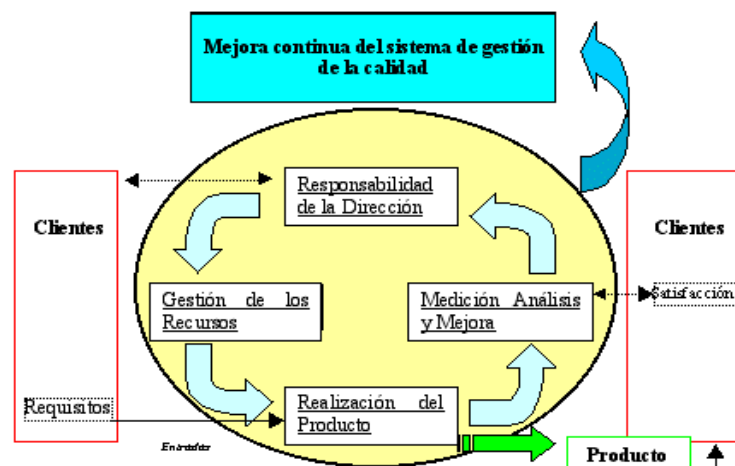
- ❖ Generalidades: Da a conocer la documentación que debe incluir el sistema de gestión de calidad, es decir la organización debe contar con declaraciones documentadas de la política y objetivos de calidad, debe poseer manual de calidad, debe incluir procedimientos documentados y los registros requeridos por la norma, además debe tener documentación de

respaldo necesaria para la planificación, operación y control de los procesos.

- ❖ Manual de Calidad: Esta debe ser creada por la organización y debe contener el alcance, los procedimientos documentados y una descripción de la interacción entre los procesos del SGC.
- ❖ Control de Documentos: Indica que la documentación utilizada en el sistema de gestión de calidad deben estar constantemente controlados y se debe indicar el procedimiento para llevar a cabo estos controles.
- ❖ Control de Registros: Se deben controlar los registros establecidos, con el fin de proveer evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de control de calidad. Esta documentación debe permanecer legible, fácilmente identificable y recuperables.

A continuación, a modo de ejemplo se presenta un modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos:

Imagen N°1: Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos



Fuente: Secretaria Central de ISO (2008). Sistema de Gestión de Calidad-Requisitos. Ginebra.

La imagen anterior representa las relaciones que existen entre los procesos descritos anteriormente, revelando que cada organización debe ser capaz de identificar los procesos que intervienen en la calidad de los productos, determinando su secuencia e interacción, además comprobando los criterios y métodos para certificar que tanto su operación como su control sean efectivos, también para asegurar la disponibilidad de recursos e información para el apoyo a la operación y seguimiento. Lo anterior es realizado con el objetivo de ejecutar las actividades de seguimiento, medición y análisis e implementar acciones para obtener los resultados planificados y la mejora continua.

2.- Proceso

A continuación se presentan algunas definiciones de proceso:

Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, es una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas (Bravo, 2013)

Un proceso es un conjunto de actividades, las cuales son planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales, los cuales están unidos para alcanzar un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés (Roig, 1998).

Gestión de procesos:

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que sirve de gran ayuda a la dirección de una organización a identificar, diseñar, representar, controlar y mejorar los procesos de la empresa con el propósito de lograr la confianza del cliente. La estrategia en la entidad aporta las definiciones necesarias bajo un contexto de amplia participación de todos sus colaboradores, donde los especialistas en procesos son facilitadores (Bravo, 2013)

Clasificación de los procesos

Dentro de su clasificación se recalcan los siguientes conceptos:

- **Procesos Operativos:** son los cuales permiten que se cumpla la misión dentro de la entidad, además añaden valor a la organización. Este proceso comienza con la recepción de un pedido de un cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente.
- **Procesos Estratégicos:** Están directamente relacionados con la definición y el control de los objetivos de la entidad, además de su planificación y estrategia. Es importante recalcar que en su gestión interviene directamente el equipo directivo de la organización. Estos procesos permiten a la empresa relacionarse y adaptarse al entorno, garantizando la supervivencia de la organización.
- **Procesos de Soporte o de Apoyo:** Estos procesos son los encargados de facilitar el desarrollo de las actividades proporcionando recursos a los demás procesos. Estos procesos proporcionan el valor añadido.

Imagen N°2: Clasificación de procesos



Elaboración Propia (2018), a partir lo expuesto por Bravo (2003)

Según Bravo, algunos de los conceptos claves que se debe entender respecto a la gestión de procesos, son los siguientes:

- Proceso crítico: Este concepto hace referencia a cuando un proceso es fundamental para el funcionamiento de una organización, cualquiera que esta sea.
- Procedimiento: Esto se relaciona con la descripción en detalle del proceso, teniendo en consideración la complejidad que tiene una descripción por etapa.
- Tarea: Es el desarrollo de la actividad en acciones que son específicas y descritas en el proceso.
- Actividad: Es una acción que se realiza en un periodo de tiempo específico. Está compuesto por entradas y salidas las cuales dependen de la lista de tareas que se pretenden realizar.
- Protocolo: Es considerado como la forma de relacionarse con grupos de proveedores o los acuerdos de entregar cierta información.

- Norma: Es un instrumento que posee un mayor rango y obligatoriedad que el protocolo. En algunas ocasiones son voluntarias y en otras obligadas, pero están con el objetivo de siempre ser cumplidas.
- Gestión de calidad: Actividad que debe ser desarrollada por los directivos de la organización, prevaleciendo que la variabilidad de los procesos disminuyen y se realice una razonable distribución de los recursos para cada uno. Esto implica algunas características, como por ejemplo que se realicen las cosas bien desde la primera vez, que exista un desempeño libre de errores, planificar de antemano y no corregir y además la unión de grupo.

Bravo menciona en su libro “Gestión de Procesos en Chile 2012, Diagnostico y Propuestas” que la gestión de los procesos en la organización se puede medir, en base a en los siguientes parámetros:

- Costo de oportunidad: Se interpreta como algo que no se está realizando pero que podría hacerse en la gestión de procesos.
- Costo de las consecuencias del problema: Cuando existen consecuencias de bajo nivel de madurez en la gestión de procesos son expresados como fallas y errores de todo tipo.
- Costo de desmotivación: Se encuentra relacionado con la caracterización que se realiza respecto a la situación de los procesos en un bajo nivel de madurez, esto puede afectar la motivación de las personas o nivel de felicidad.
- Costo de irresponsabilidad social: Esto se relaciona con la responsabilidad social, pero de una manera negativa.

Incorporación de la gestión de procesos en la organización

El objetivo es poder integrar esta práctica de una forma permanente en la entidad. Para conseguir lo anterior se debe utilizar el modelo integral del cambio, el cual está conformado por cinco elementos que son los siguientes:

- Estrategias
- Personas
- Procesos
- Estructura
- Tecnología

Estos elementos se deben desarrollar de forma paralela y armónica (Bravo, 2013).

Definiciones de estrategias necesarias

Esto es un asunto de gran importancia para que la estrategia de la organización incorpore a la gestión de procesos, los cuales se detallan a continuación:

- Incluir la gestión de procesos en el plan estratégico y alinearlos con los componentes del plan.
- Señalar el compromiso de la productividad.
- Lanzar campaña de orientación total al cliente y conocer las necesidades de los clientes de los procesos de negocio de la organización
- Dar a conocer los indicadores para los cuales serán medidos los procesos, además del diseño de incentivos de los participantes.
- Aportar directrices a personas, procesos, estructura y tecnología.
- Facilitar la incorporación del rol de dueños de procesos.
- Elaborar un plan para avanzar hacia la participación.

Todo lo mencionado es un proyecto de cambio que pertenece a la dirección superior de la organización.

Compromiso

Esto se efectúa en apoyos y acciones concretas como las siguientes:

- Seleccionar a los profesionales y personal con las competencias abordadas.
- Asignar los recursos correspondientes.
- Mantener el canal de comunicación fluido en unidad con el área de gestión de procesos.

Directrices

- La orientación de la organización.
- La externalización
- La tecnología

Factores de decisión para definir prioridades desde la estrategia

- Satisfacción del cliente o usuario
- Participación de mercado
- Nivel de productividad
- Valor de las acciones
- Volumen de ventas
- Rentabilidad de cada operación de negocios.

Indicadores

Con ayuda de la estrategia planteada se define el conjunto de indicadores que son necesarios para medir los procesos, después se aplica un seguimiento el cual es centralizado trabajando en conjunto con el dueño de cada proceso.

Luego de establecer la estructura del área y seleccionar a sus integrantes, es necesario definir los métodos de trabajo, para ello se recomienda diseñar el mapa de procesos y modelar todos los procesos de la empresa.

Competencias de los trabajadores para la gestión de procesos

En este ítem se requiere la colaboración para el desarrollo de las competencias en proceso. La gestión por competencias incluye conocimiento, habilidades y aptitudes. Se pueden identificar tres roles genéricos que son los siguientes:

- Equipo directivo
- Analista de procesos
- Participantes del proceso

Los tres roles tienen en común competencias genéricas y competencias específicas que se muestran a continuación:

Competencias Genéricas

- Querer el trabajo: es una actitud muy importante para la gestión de procesos, para todo el hacer de la organización.
- Trabajar metodológicamente: En este punto el trabajador guía su rutina de trabajo de acuerdo con normas y procedimientos establecidos y además tiene el conocimiento del inicio y fin de los procesos en los cuales participa. Se han identificado grados dentro de esta competencia que se muestran a continuación:
 - a) Aprendiendo: Es cómo hacemos el trabajo.
 - b) Entendiendo: Conoce el objetivo del proceso, propone mejoras y trabaja en equipo.
 - c) Aplicando: Comparación del proceso con otros similares dentro y fuera de su organización.
 - d) Guiando: Propone cambios radicales de acuerdo con la estrategia de la organización. Motiva, lidera y retroalimenta a los demás en sus propios procesos de cambios.

- Querer el cambio: En el ámbito de adaptación e innovación. Algunos alcances acerca de esta competencia son los siguientes:
 - a) Tolerar la incertidumbre
 - b) Correr riesgos calculados
 - c) Aplicar mejora continua
 - d) Repensar en el proceso completo

Competencias del equipo directivo

- El rol del dueño del proceso es lograr resultados, planear, gestionar proyectos, negociar y liderar para esto se requiere de lo siguiente:
 - a) Trabajar con visión estratégica y sistémica
 - b) Trabajar en equipo
 - c) Desarrollar la visión de procesos
 - d) Gestionar el cambio
 - e) Crear ambiente para lograr participación

Competencias de los analistas de procesos

- a) Ser educador y facilitador
- b) Tener conocimiento respecto a los procesos, métodos, mejora, rediseño, proyectos y responsabilidad social.
- c) Hablar en público y comunicación en general
- d) Trabajar en equipo
- e) Ser analítico y metódico
- f) Tener capacidad de abstracción

Competencias de los participantes

- a) Tomar decisiones dentro de lo permitido

- b) Conocer variedad de técnicas de mejora continua de la organización que haya implementado
- c) Dominar técnicas de comunicación para expresar las ideas
- d) Aplicar técnicas de creatividad
- e) Desarrollar una actitud proactiva para generar y proponer iniciativas que se alinean con el desarrollo personal.

Estructura para la gestión de los procesos

Esto hace referencia a la infraestructura como a la estructura organizacional, se menciona como un tema modernizador y permanente. Se mencionan dos formas de organización: como una función dentro de la estructura y como equipo de trabajo, aunque esta última es considerada una transición para llegar a la primera con múltiples posibilidades intermedias.

Para lograr un cambio es necesario conformar equipos de trabajo, con variadas fuentes como es la estrategia de la organización, necesidades de competitividad, condiciones de mercado, nueva tecnología, entre otras.

Un equipo de gestión de procesos es una opción para romper la inercia y comenzar un trabajo, tanto de mejoras y de rediseño de procesos. Un equipo de cambios de procesos, ya sea de mejora o rediseño, requiere un líder, un jefe del equipo y luego grupos de trabajo orientado a temas específicos.

- Nacimiento del área de gestión de procesos: Esta área de procesos puede nacer desde las áreas de operaciones o de administración o también desde funciones de apoyo a la gestión tales como departamentos de gestión de calidad, control de gestión, planificación, sistemas, organización y métodos, entre otros. Además podría surgir desde el área de auditoría, en primera instancia como una práctica para contar con procedimientos y asegurar su cumplimiento.
- Dependencia del departamento de procesos de una gran área de desarrollo: Es dependiente de la Gerencia General de administración y finanzas, de sistemas, de

control de gestión, entre otras posibilidades. Es recomendable que la dependencia sea de una gerencia de desarrollo, con orientación al cambio y apoyos de gestión. Las áreas más conocidas son las siguientes:

- Oficina de gestión de proyectos
- Área de Estudio de proyectos
- Área de Desarrollo de Proyectos
- Comité de Proyectos
- Área de mejora continua
- Sistemas o Informáticas
- Gestión de la Demanda
- Planificación Estratégica
- Logística
- Desarrollo de personas
- Investigación de Productos y Marketing
- Gestión de Innovación
- Gestión de Cambios
- Benchmarking (Mejores Prácticas)

Áreas relacionadas con la estabilidad en una gerencia de control:

Lo que busca es una organización formal, predecible y controlada. En algunas organizaciones la gestión de procesos ha surgido de algunas de las siguientes áreas:

- Gestión de calidad
- QA (Quality Assurance): Aseguramiento de la calidad que se realiza sobre procesos bien definidos
- Control de Gestión: Controla el plan estratégico
- Auditoria: Asegurar el cumplimiento de las normas de la organización en el tema financiero y de procedimientos
- Gestión de Riesgos: Propone las políticas, normas y procedimientos relacionados con riesgos.

Funciones del área de gestión de procesos. Está compuesta de variadas responsabilidades que se muestran a continuación:

- Centralizar, actualizar y dejar disponible el mapa de procesos de la organización con su glosario.
- Centralizar, actualizar, ordenar, formalizar y dejar disponible el modelamiento visual de procesos.
- Centralizar, actualizar y dejar disponible los procedimientos y normas de la entidad.
- Proponer a la dirección de la entidad las políticas, normas y procedimientos relacionados con procesos.
- Ayudar a la dirección de la organización a identificar los dueños de los procesos.
- Coordinar con todas las áreas de la organización el desarrollo de las competencias.
- Facilitar el rediseño de procesos mediante ayuda metodológica y de coordinación.
- Facilitar la mejora de procesos mediante propuestas.
- Cuidar que se sigan los métodos convenidos.
- Coordinar con los dueños de los procesos la definición de indicadores y la forma de controlar.
- Facilitar a otras áreas de apoyo a la gestión los detalles de los procesos para la mejora en la realización de su función.
- Administrar una base de estándares.

3.- Servicio Público

Según la Biblioteca de Congreso Nacional de Chile los servicios públicos son órganos administrativos cuya principal función es satisfacer las necesidades colectivas de manera regular y continua, en colaboración con el Presidente de la República (Wilkins, 2018)

Los servicios públicos pueden ser instituciones fiscales como semifiscales. Las primeras trabajan al amparo de la personalidad jurídica del Fisco, las cuales son financiadas por las

arcas públicas y las segundas poseen personalidad jurídica propia y su patrimonio es financiado parcialmente por el Fisco (Soto, 2015)

El Tribunal Constitucional y la Constitución Política de la República 1980 (CPR) han fijado los siguientes elementos comunes a los servicios públicos:

- A modo general solo ejecutan políticas, pero no son diseñadas por ellos, ya que esa labor corresponde a los ministerios.
- Una de sus características es que dan prestaciones materiales a los usuarios (salud, educación, vivienda, entre otras.)
- Satisfacen necesidades públicas de forma regular, continua e igualitaria.
- Están sometidos a un régimen de derecho público y además están sujetos a controles en su actuación.
- Los servicios públicos son creados y configurados por ley simple, de iniciativa exclusiva del Presidente de la República.

Un servicio se considera público cuando su objetivo es atender la una necesidad de la sociedad en su conjunto, es por ello que el servicio público suele ser prestado por el Estado como entidad que organiza los recursos de la comunidad. (Pérez y Merino, 2014)

Aguirre (2016), menciona que en los últimos diez años, ha habido un avance en la calidad de los servicios en Chile, ya que, hoy existen una mayor cantidad de profesionales en el área y los estándares en diversos rubros de la economía han variado, debido a los cambios por la globalización. Hoy existen nuevas tendencias de consumo y mayores exigencias por parte de los clientes en los procesos de desarrollo y entrega de productos o servicios, entre otros factores.

A pesar del avance, es necesario seguir mejorando, ya que, a juicio de los expertos, los grandes desafíos se encuentran en aquellas interacciones directas, donde queda en evidencia la “buena” o “mala” atención en el servicio al cliente. La mayoría de los actores concuerdan que las deficiencias provienen debido a la falta de capacitación y profesionalización de algunos oficios, además plantean que hay factores culturales, como la escasa valoración y status social y otros económicos, por los bajos salarios. (Aguirre, 2016)

Según Marta Lagos “En Chile, los trabajos en torno a los servicios se consideran de menor estatus social y mal pagados, mientras que en el primer mundo están excelentemente reconocidos, bien remunerados y profesionalizados. Tenemos un mercado del trabajo muy complejo, con bajos sueldos, precarios niveles de satisfacción, con personas que trabajan en aquello que no les gusta y eso repercute, por supuesto, en cómo atienden”, sostiene Marta Lagos, directora de Latinobarómetro y de la consultora Market & Opinion Research International (MORI).

Lever 2018 gerente de estudios de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), menciona que Chile brinda una variedad de servicios en situaciones de competencia y calidad y, cuenta con reconocimiento internacional en áreas como la ingeniería para la minería, la construcción antisísmica y la informática, además de otras del campo creativo como la producción audiovisual, videojuegos y diseño. Pero, por otro lado, las debilidades se presentan por la limitada mano de obra calificada en sectores como las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), el escaso dominio de inglés y la falta de asociatividad entre las empresas para escalar a los mercados internacionales.

Según Lagos 2016, la perspectiva de los chilenos en comparación a la de los extranjeros o de quienes han vivido fuera del país es diferente respecto a la satisfacción de los servicios, porque los extranjeros tienen un punto de comparación más alto respecto a su desempeño laboral. Pero también, dentro de Chile, se pueden hacer ciertas distinciones dependiendo del rubro. Por ejemplo, los clientes suelen sentirse conformes con el servicio prestado por los supermercados, debido a la propia naturaleza de la compra, en la que se puede disponer del tiempo y transitar acorde a sus necesidades. (Goic, 2015)

El Índice Nacional de Satisfacción de Clientes (INSC), es otro de los instrumentos que entrega métricas respecto al desempeño de las grandes marcas de servicio del país. Elaborado mediante entrevistas telefónicas por ProCalidad que es organización sin fines de lucro que tiene el objetivo de fortalecer el enfoque hacia el cliente por parte de las empresas chilenas, a fin de aumentar su competitividad, menciona que posee un nivel de confianza de 95% y mide sectores con alta penetración en la población y masividad (Aguirre, 2016).

Según los últimos resultados de este índice, equivalentes al primer semestre de 2016, la industria peor evaluada es la de transporte y logística, con un 20% de insatisfacción, seguida de las telecomunicaciones, con 17%; servicios públicos y salud, con 16%; industria domiciliaria y financiera, con 13%; *retail*, con 11% y educación, con 4% (Aguirre, 2016)

En estos datos se evidencia una menor satisfacción de los clientes en los servicios públicos, con respecto a los privados, lo que para González 2016, director ejecutivo de la consultora Petit, especializada en servicio interno y externo, se debe a la demora que ha tenido el Estado en modernizarse, pese a que algunas entidades están “bastante” sistematizadas, como el Registro Civil y el Servicio de Impuestos Internos (SII).

Al respecto, González añade que el mayor desarrollo del país ha hecho a su población empoderarse, por lo tanto, su grado de satisfacción es menos alcanzable debido a que sus expectativas son más altas y eso produce que aumente la brecha en términos de las empresas que se han quedado estáticas en el servicio que están prestando a sus clientes, mientras que las expectativas siguen subiendo (Aguirre, 2016).

Resultados claves sobre las actitudes y comportamientos de los funcionarios públicos.

Según Schuster (2017) los funcionarios públicos en nuestro país, se encuentran relativamente motivados en su trabajo, satisfechos con su empleo y comprometidos con el servicio público. Sin embargo, la confianza que existe entre los funcionarios públicos y la ética son áreas en las cuales se podría mejorar.

- Motivación por el trabajo: A pesar de que los funcionarios públicos en Chile están relativamente motivados para esforzarse en sus labores, es poco frecuente que estén dispuestos a trabajar desde más temprano o quedarse hasta más tarde, realizando labores extras.
- Autoevaluación de desempeño: En Chile la autoevaluación de desempeño es relativamente alta al ser comparada con otros países, en el cual un 92% de funcionarios públicos en Chile considera que contribuye al éxito de su institución.

- Satisfacción laboral: Los funcionarios públicos en Chile se encuentran satisfechos con su trabajo, si bien la satisfacción laboral varía según la institución, en todas las encuestas los servidores públicos dan a entender su satisfacción con el empleo. Los funcionarios públicos más jóvenes y más con más años de formación los que trabajan en la región de Santiago y los que son contratos temporalmente se consideran, en promedio, relativamente menos satisfechos.
- Compromiso con el servicio público: La mayoría de los funcionarios públicos en el país, pretende o desea pasar su carrera laboral en el sector público. A pesar de que el compromiso con el servicio público es alto, existe una variación significativa entre las instituciones.
- Ética e integridad: La capacidad de los funcionarios públicos de reconocer problemas éticos y su disposición a reportar problemas éticos, tiene un potencial de mejora, ya que solo la mitad de los funcionarios públicos se sienten cómodos de reportar problemas éticos a sus directivos (Schuster, 2017).

Resultados claves sobre los efectos de las prácticas de gestión de personas

- Reclutamiento y selección: Existen muchos criterios informales en los procesos de reclutamiento los cuales afectan negativamente al servicio público en nuestro país. Esto se debe a la influencia de contactos personales (familiares o amigos) en las decisiones de contratación y esto tiene un efecto negativo significativo en el desempeño laboral, la confianza entre los miembros de la organización, el compromiso con el servicio público y la satisfacción con el trabajo de los servidores públicos. Por otro lado, los procedimientos formales de contratación y selección de personal, mediante anuncios públicos y evaluación de los postulantes mediante pruebas, tienen efectos positivos en la satisfacción y motivación del trabajo a desempeñar.
- Ascenso: Al igual que el punto anterior, los criterios informales en las decisiones de ascenso afectan negativamente al servicio público en Chile, ya que la influencia de los contactos en las decisiones de ascenso disminuye el desempeño laboral y el comportamiento ético de los servidores públicos. En cambio los mecanismos

formales tienen efectos positivos, ya que los concursos públicos para ascenso tienden a aumentar la motivación en el trabajo. Además un fuerte vínculo entre el desempeño laboral y las posibilidades de ascenso mejora la satisfacción con el empleo.

- Salarios: Al existir un vínculo más estrecho entre el desempeño laboral y las perspectivas salariales, hace mejorar, la confianza, la ética, el compromiso con el servicio público y la satisfacción con el trabajo. Por el contrario, las decisiones salariales que son basadas en criterios políticos afectan adversamente varias de estas actitudes.
- Evaluación de desempeño: El fijar metas con los servidores públicos antes de un periodo de evaluación, recompensar un mayor esfuerzo en el trabajo mediante mejores resultados de la evaluación de desempeño y vincular los resultados de la evaluación de desempeño con las perspectivas de desarrollo profesional, tienen un efecto muy positivo con la satisfacción en el trabajo.
- Protección laborales: Las percepciones de seguridad laboral son importantes, ya que los servidores públicos que sienten que pueden ser despedidos fácilmente están menos satisfechos con su trabajo y tienen menor nivel de confianza con otros miembros de la organización, pero se encuentran motivados por hacer un mayor esfuerzo en su labor. La percepción de que los despidos pueden ser provocados por el bajo desempeño laboral, tiene efectos positivos sobre la motivación con el trabajo y el desempeño laboral.
- Liderazgo: Un uso frecuente de las prácticas de liderazgo por los superiores tiene impactos positivos importantes, aumentando la confianza, la integridad, la satisfacción, el desempeño, la motivación laboral y el compromiso con el servicio público de los funcionarios públicos. (Schuster, 2017)

Modelo de gestión de los servicios públicos

El gobierno chileno con el objetivo de actualizar su intendencia, durante 10 años a desarrollado un programa de mejoramiento de la gestión de sus servicios públicos, mejorando progresivamente y superando cada años nuevos desafíos.

El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) es una iniciativa institucional del gobierno de Chile cuyo propósito es ser una herramienta de apoyo a la gestión de los servicios públicos en Chile, el cual se centra en el desarrollo de sistemas de gestión dirigido a cinco áreas estratégicas presentes en la gestión pública, las cuales se muestran a continuación:

Cuadro N°2: Áreas del PMG

Áreas	Sistemas
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">- Capacitación- Higiene- Seguridad y mejora de ambiente de trabajo.
Calidad de atención a usuarios	<ul style="list-style-type: none">- Sistema integral de información y atención ciudadana.- Sistema de acceso a la información pública.- Tecnologías de información.- Sistema de seguridad de la información.
Planificación/Control de gestión	<ul style="list-style-type: none">- Planificación y control de gestión.- Sistema de monitoreo del desempeño institucional.- Auditoria interna.

	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión territorial. - Descentralización. - Equidad de género.
Administración financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de compras y contrataciones públicas. - Financiero contable.
Enfoque de genero	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque de género.

Fuente: López (2013)

Respecto a los sistemas utilizados en el servicio público se puede describir de la siguiente manera:

“Los sistemas están compuestos por etapas de desarrollo en las que se establecen los requisitos técnicos, de acuerdo a lo tipificado en términos de contenidos y exigencias, de modo que con la ejecución de la etapa final, el sistema se encuentre implementado según las características y los requisitos básicos. Con la finalidad de motivar al personal, el cumplimiento de las etapas de desarrollo está asociado a un incentivo monetario a los trabajadores del sector público” (López, 2013).

El PMG sigue la metodología del ciclo de mejoramiento continuo, basado en cuatro fases relacionadas y supeditadas entre sí. Empezando por un análisis y diagnóstico del sistema que se plasma en la formulación del Plan de Mejoramiento, seguido por su integración y seguimiento. Finalmente, se realiza un proceso de revisión o certificación técnica realizado por una red de responsables dentro del sector público, conocida como Red de Expertos. Las conclusiones de esta última etapa, dan comienzo de nuevo al análisis y propuestas de mejora. Es un ciclo infinito de perfeccionamiento (López, 2013).

4.- Pagarés

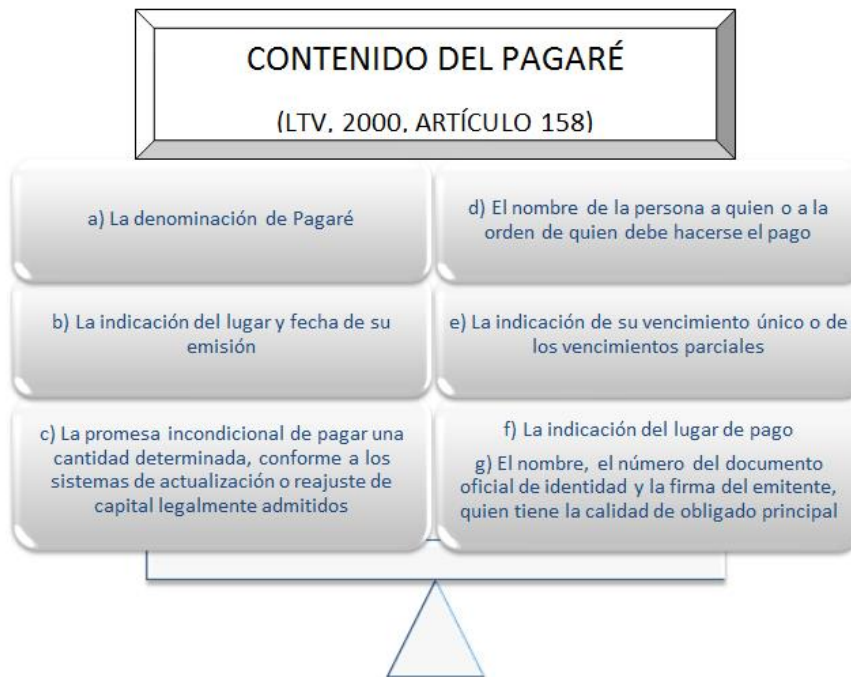
Según Sánchez (2015) un pagaré es un documento que supone la promesa de pago. Este compromiso incluye las condiciones que promete el deudor de cara a la contrapartida que sería el acreedor, es decir, la suma estipulada de dinero como pago y el plazo de tiempo para realizar dicho pago.

El pagaré es un título de crédito que establece el compromiso formal de ambas partes. Este compromiso indica tres detalles fundamentales que son los siguientes:

- Quien paga a quien.
- Que cantidad de dinero se debe pagar.
- Cuando debe realizarse el pago.

El pago establecido al realizar el documento, debe ser mediante dinero de monedas cuya conversión sea legalmente admitida. Esto quiere decir monedas de curso legal (Sánchez, 2015).

Imagen N°3: Contenido del pagaré



Fuente: Villanueva (2014)

Requisitos de un pagaré

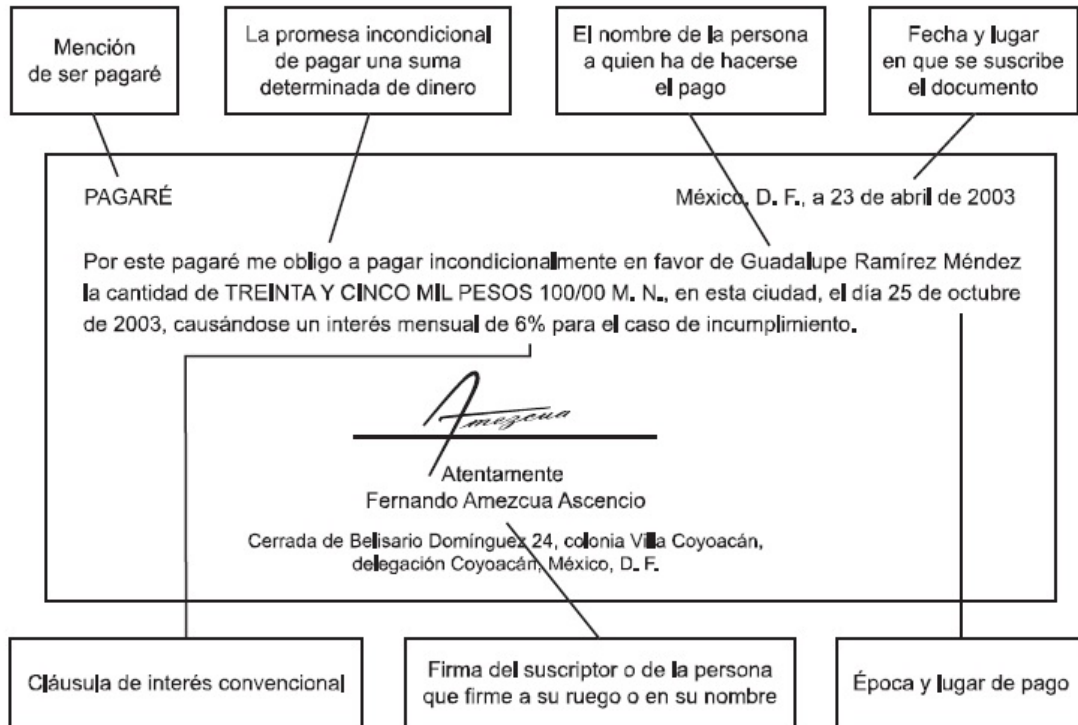
Existe una serie de requisitos que son necesarios para que un documento sea considerado como pagaré, los cuales son los siguientes:

- Debe constar por escrito en el título del documento que es un pagaré y debe expresarse en el mismo idioma que el resto de redacción.
- El compromiso de realizar el pago anotado en una cantidad fijada de moneda.
- El vencimiento debe estar indicado, la fecha límite de validez del pagaré.
- El lugar acordado para que el pago sea efectuado.
- Indicaciones del nombre del destinatario que se beneficie del pagaré, que puede ser una persona física o jurídica.
- La fecha y el lugar en el que se firma el compromiso.
- Firma personal de la persona suscriptora que se compromete a pagar.

Por otro lado, existen algunas excepciones en las que documentos sin alguno de estos requisitos también son admitidos (Sánchez, 2015).

A continuación se presenta un modelo de pagaré, en el cual se señalan los requisitos formales que debe contener el documento que se puede pactar, según lo que se desprende del artículo 174, párrafo segundo de la Ley General de Títulos y Operaciones de Créditos.

Imagen N°4: Modelo de pagaré



Fuente: Villanueva (2014)

A continuación se definen conceptos claves para esta investigación:

Arancel anual: Es aquel valor definido por decreto universitario, que corresponde pagar a los estudiantes que ingresen a la universidad a cursar estudios en alguna de sus carreras o programa de estudios con la finalidad de obtener un grado académico o título profesional universitario. Sin perjuicio de lo que disponen o dispongan los tratados internacionales, este arancel será exigible también a los alumnos extranjeros.

Convenio: Acuerdo entre dos o más personas o entidades sobre un asunto en particular.

Convenio de Incorporación a la Universidad: Acuerdo que establece deberes y derechos del estudiante con la universidad.

Saldo Deudor: Para estos efectos se entenderá saldo deudor al alumno que restando al monto del arancel, los créditos, becas y otros beneficios, como también pagos realizados,

presenta un saldo impago. Como también si posee el Derecho Básico de Matrícula impago.

Derecho Básico de Matrícula: En un monto anual y constituye un valor que todos los alumnos de la Universidad ingresados a ella deben cancelar en forma íntegra, por el solo hecho de matricularse.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el mundo de los negocios se ha visto afectada por grandes cambios, principalmente en los paradigmas que lo guían. Con la llegada de la globalización, las organizaciones se han visto obligadas a avanzar con estos cambios, con el fin de no quedarse atrás, y los servicios públicos no son la excepción.

Con la intención de alcanzar la modernización, y buscar la mejora de la gestión de los servicios públicos en Chile, han llevado a una inversión de recursos y esfuerzos de mejora continua para el desarrollo de la gestión operacional de las actividades que se desarrollan, y así, lograr mejores resultados. Sin embargo, la adaptación de las técnicas gerenciales en el sector público deben ser tomadas estudiando cuidadosamente su aplicación, ya que una mala implementación, puede traer resultados contraproducentes.

En el departamento de pagarés de la universidad en estudio, se han observado problemas en los procesos de entrega de información a los usuarios, tanto en los tiempos de espera como en la forma, puesto que, cuando los usuarios requieren información del departamento, no se les entrega de forma eficaz y eficiente. Ahora bien, un sistema de gestión no solo ayuda a procesar grandes cantidades de información y difundir entre todos los directivos de una organización, como era antiguamente, sino más bien, son sistemas centrados en proporcionar a los encargados de la toma de decisiones herramientas para analizar las decisiones, y finalmente, en sistemas diseñados para proporcionar a los altos cargos y los ejecutivos medios una información relevante y actualizada, a menudo en tiempo.

El objetivo de la presente tesis es la propuesta de un diseño de sistema de gestión, que ayude a de manera más eficiente el departamento de pagarés de una Universidad Pública, en la ciudad de Valparaíso, período 2017.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de un sistema de gestión, respecto de los procesos y actividades al departamento de pagarés de una universidad pública.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Describir el estado actual del departamento de pagarés de la organización en estudio, mediante entrevistas a: la encargada de pagarés, el encargado de la unidad y a un apoyo del departamento.

- ❖ Identificar las fortalezas y debilidades que actualmente presenta el Departamento de pagarés.

- ❖ Elaborar una propuesta de aplicación de un sistema de gestión, tomando en consideración el logro de los objetivos anteriores propuestos.

METODOLOGÍA

El presente estudio es una investigación cualitativa de alcance de comprensión, para lo cual se utilizarán entrevistas en profundidad y visitas en las dependencias del Departamento de Pagarés.

Se divide en nueve etapas, las que se señalan a continuación.

Etapas 1: Recopilación de datos

La recopilación de datos se basará en:

- ❖ Textos y libros de sistemas de gestión, de gestión y administración pública y cultura organizacional.
- ❖ Tesis y noticias relacionadas con los sistemas de gestión y las instituciones públicas.
- ❖ Páginas web y revistas asociadas a los sistemas de gestión en general y a la administración y proceso documental.
- ❖ Documentación de la Universidad en estudio.

Etapas 2: Sistematización de la información

Estos son los puntos principales a considerar para el desarrollo de esta investigación:

- ❖ Antecedentes generales
- ❖ Sistema de gestión y cultura organizacional
- ❖ Mejoramiento en la Gestión Pública
- ❖ Recomendaciones sobre la propuesta del Sistema de Gestión

Los criterios de orden de la información es la siguiente:

- ❖ Sistemas de gestión
- ❖ Servicio público
- ❖ Pagares

Etapa 3: Elección de sujeto de investigación

Determinación de la organización en estudio, la cual se eligió bajo los siguientes criterios:

- ❖ Servicio público que se dedique a la prestación de servicios educacionales.
- ❖ Servicio público que tenga disponibilidad y accesos a la información que se requiere para la investigación.

Por lo que el sujeto elegido para desarrollar esta investigación es una Universidad de la Quinta Región perteneciente al Consejo de Rectores de la Universidades Chilenas.

Esta Universidad fue fundada en 1981, es una institución de educación superior estatal, autónoma y acreditada. Su tradición académica se remonta al año 1911, cuando se crea el Curso Fiscal de Leyes de Valparaíso, origen de su actual Escuela de Derecho, alcanzando a lo largo de su historia su composición y estructura de hoy.

Esta casa de estudios realiza funciones de docencia, investigación y extensión, propias de la tarea universitaria, a través de sus nueve facultades, 41 programas de pregrado y 32 de postgrado, contando con 18 mil alumnos, atendiendo así en el más alto nivel de excelencia, los intereses y necesidades del país, y preferentemente, los de la región de Valparaíso.

Inspirada en los principios esenciales de libertad, democracia y pluralismo, esta Universidad propende al desarrollo de una actitud comprometida con la cultura, considerando con espíritu integrador, el cultivo de las ciencias, las artes y las humanidades; rescatando su historia; incorporando nuevos hallazgos de la ciencia y la innovación docente, y contribuyendo a la evolución y el progreso de la sociedad.

La Universidad escogida es una institución estatal, pública y autónoma, fundada en una larga tradición. Se plantea como misión generar y difundir el conocimiento, cultivando las ciencias y tecnologías, las humanidades y las artes. Esto, a través del desarrollo de docencia de pregrado, postgrado e investigación, entregando las competencias para formar a los graduados, profesionales e investigadores que la sociedad requiere, en un marco de gestión de calidad y compromiso con el desarrollo regional y nacional. Los valores que la inspiran son la participación, la solidaridad, la equidad, la libertad, el pluralismo, el pensamiento crítico y el respeto a la diversidad.

Etapa 4: Aplicación de la técnica de recogida de datos.

Imagen N° 5: Proceso de recolección de datos



Elaboración propia en base al procedimiento en acción.

Ruta de investigación:

1. **Contacto inicial:** se coordinará una cita de entrevista con cada uno de los trabajadores (3) a través de llamados telefónicos y confirmación por correo electrónico.
2. **Entrevista en profundidad:** se desarrollará la entrevista a los tres trabajadores de forma presencial en el lugar acordado anteriormente, en la cual se efectuarán preguntas relacionadas con nuestros resultados esperados conforma a los

sistemas de gestión en la institución pública relacionado con el departamento de pagarés.

3. **Transcripción:** al finalizar la entrevista, se transcribirá en su totalidad.
4. **Revisión por parte del entrevistado:** la entrevista será enviada a los trabajadores descritos anteriormente para esperar su aprobación para ser publicada posteriormente. Esta será enviada mediante correo electrónico.
5. **Informe entrevista final:** Preparar informe final en base a las entrevistas, para obtener una conclusión de la investigación realizada.

Categorías de respuestas:

- ❖ Atención a los alumnos
- ❖ Requerimientos Internos
- ❖ Inventarios de Documentos y/o Mejoras en el Control
- ❖ Documento Pagaré

Etapas 5: Credibilidad, confirmabilidad, transferencia y fiabilidad.

- ❖ La propuesta metodológica para la entrevista incorpora los criterios de credibilidad, confirmabilidad, fiabilidad y transferencia.
- ❖ La credibilidad se realizará en cada una de las técnicas de recolección de datos, en el caso de las entrevistas en profundidad la credibilidad es la revisión por parte del entrevistado y la aprobación de la entrevista final.
- ❖ La confirmabilidad se presentará al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación.
- ❖ La fiabilidad se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador.
- ❖ La transferibilidad estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los sujetos.

Etapa 6: Tabulación de resultados categorización (entrevista)

Categoría	Subcategoría	Sub-subcategoría
Atención a los Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Habilidad de inscripción de asignaturas ❖ Habilidad de pagos de arancel ❖ Recuperación de documentos 	
Requerimientos de Internos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Información para cobranza ❖ Información para aranceles 	
Inventarios de Documentos y/o Mejoras de Control	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Información de documentos físicos ❖ Control de congruencia entre sistema digital(Sharepoint) y físico (Inventario documentos) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Control de documentos recolectados ❖ Pareo capturados en sistema versus recibidos
Documento pagaré	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entrega del documento ❖ Recepción del documento 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Revisión del formato del documento ❖ Revisión de los datos llenados ❖ Revisión de la cédula de identidad del suscriptor y el aval

Etapa 7: Análisis de Resultados.

Los resultados se harán basados en las categorías y subcategorías de análisis.

Etapa 8: Discusión de Resultados.

La discusión de los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados se hará por medio del software Atlas.ti.

Etapa 9: Conclusiones.

- ❖ Levantamiento de conclusiones propias a partir de la información analizada e interpretada, basada en las categorías y subcategorías descritas en la etapa 6.
- ❖ Redacción del informe final de tesis, de acuerdo al Reglamento de Titulación de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para obtener información precisa para este estudio, se aplicaron una serie de entrevistas a tres personas relacionadas directamente con la gestión de la Unidad de Aranceles y Cobranza de la Universidad Pública que se escogió como sujeto de estudio. El objetivo de la selección es identificar las posibles alternativas que permitan contribuir a mejorar el servicio de atención al público (estudiantes, avales y usuarios internos) y a su vez perfeccionar los procedimientos al interior de la unidad con respecto a la recepción, almacenamiento, gestión y posterior entrega de los documentos a los usuarios del pagaré de arancel. Cabe mencionar que la universidad pública en estudio fue seleccionada por representar condiciones adecuadas para el análisis.

Para que la Universidad pueda gestionar la recuperación de los aranceles no pagados por los alumnos, se hace necesaria la obtención de un documento que permita resguardar las acciones de cobranza futuras, registrados y custodiados correctamente; manteniendo estos hasta que el Arancel (Derecho básico de matrícula y arancel anual por la carrera o programa de estudios que cursaron) haya sido pagado en su totalidad.

Descripción del Estado Actual del Departamento de Pagarés

El departamento de Pagarés es un departamento que pertenece a la Unidad de Aranceles y Cobranza de la Universidad de Valparaíso. Este departamento tiene una encargada, y dos personas a su cargo que la ayudan en sus labores administrativas. Se realizó entrevistas a la encargada del departamento, a uno de los apoyos y al encargado de la Unidad de Aranceles y Cobranzas, mediante la cual se logró identificar falta de claridad en los procedimientos, en el control de los documentos, en la optimización de espacios y principalmente en la comunicación interna dentro de la misma universidad.

Antes del 2014 todos los alumnos pertenecientes a la universidad entregaban pagaré todos los años, sin embargo, a partir del 2014 el pagaré se volvió único. Esto quiere decir

que, el estudiante entrega un pagaré a lo largo de toda su carrera, sólo tendrá que entregar un nuevo pagaré, si se cambia de jornada, campus o carrera, ya que en todos estos casos cambia el código. El pagaré tiene un código de barras, que hace fácil su identificación y registro en los sistemas de la universidad. Este código está compuesto como muestra la imagen a continuación.

Imagen N°6: Código de barra pagaré

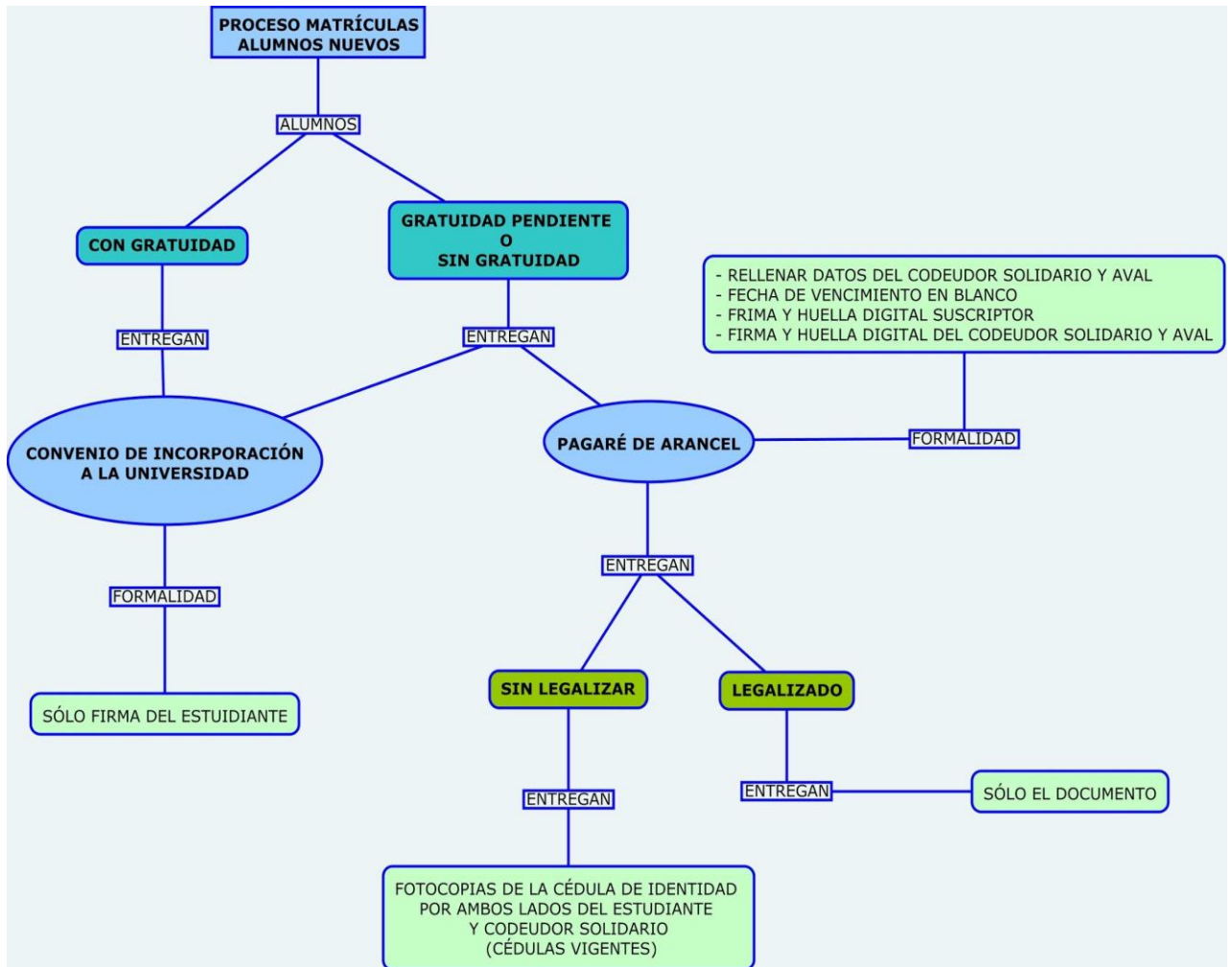


Fuente: Elaboración propia según formato de pagaré

- (1) Estos dos primeros números indican el año del pagaré
- (2) Esté número es el RUN del estudiante sin el código verificador
- (3) Este es el código de la carrera/jornada que cursa el estudiante
- (4) Este es el monto del arancel de la carrera que cursa el estudiante.

Los procesos de matrículas se realizan en enero, donde los estudiantes nuevos realizan su matrícula, es en ese momento donde hacen la entrega del pagaré de arancel y/o convenio de incorporación a la universidad, según corresponda. Cada año se matriculan alrededor de 2.000 alumnos. Para este proceso, como es masivo, se usa alumnos de la misma universidad como apoyo, son ellos los que reciben la documentación y revisan que el documento contenga las formalidades correspondiente, para este proceso la encargada y sus apoyos se dedican a supervisar el proceso y a resolver cualquier inquietud que se presente, ya sea por parte de los estudiantes que apoyan el proceso o de los que están recién integrándose a la universidad. Parte importante del proceso de matrículas es el registro del documento en el sistema de la universidad, ya que si el documento no está ingresado, el arancel del alumno no se devenga, esto quiero decir que la deuda no es reflejada, y el estudiante no puede realizar pagos y/o no se puede realizar la carga de los beneficios arancelarios que posea.

A continuación un esquema general del proceso de matrículas de alumnos nuevos:



Con respecto al esquema, algunos comentarios:

- Las firmas deben ser iguales a la de la cédula de identidad.
- La huella digital es del pulgar derecho.
- La fecha de vencimiento va en blanco, ya que el documento se renueva automáticamente cada año que el estudiante esté cursando estudios.
- Los datos del codeudor solidario que se piden son:
 - Nombre
 - Número de cédula de identidad
 - Nacionalidad
 - Domicilio
 - Fono

- E-mail
- El codeudor solidario puede ser cualquier persona, el único requisito que se le exige es que tenga mínimo 18 años.
- El suscriptor es el estudiante.

Terminado el proceso de matrículas, se juntan los documentos recaudados en cajas de archivo americano, se sellan y se llevan a la oficina del departamento de pagarés. Una vez que el departamento recibe los pagarés de todos los alumnos matriculados en el proceso de matrículas, lo envían a notaría, ya que la legalización del documento corre por cuenta de la universidad, sin embargo, no se tiene mayor control, del número de documentos que se envían a legalizar, por lo que tampoco pueden saber si los que reciben legalizados coincide en número de la cantidad que enviaron.

Los documentos, al ser recepcionados por estudiantes, presentan muchos errores, los cuales se detectan, una vez recibidos de notaría. Cabe señalar en este punto, que el notario que legaliza el documento solo se fija en que las firmas coincidan con las cédulas de identidad y que este se encuentre vigente.

Una vez recibidos los documentos de notaría, se hace el filtro de los documentos que están correctos, los cuales se ordenan de forma ascendente por el RUN del alumno, y se guardan en cajas de archivo americano en los estantes que están ubicados en el departamento de pagarés. Los que están incorrectos sólo se archivan.

En marzo, se realiza el proceso de matrículas de alumnos antiguos, donde entregan el pagaré los alumnos que hicieron suspensión y/o postergación de estudios, deben el pagaré, o también los que han hecho cambio de carrera, jornada o campus.

Cuando el estudiante termina su carrera, o se cambia de carrera, puede pedir la devolución de su pagaré. En el caso de los cambios de carrera, el de la carrera anterior. Para ambos casos, se pide un análisis de la cuenta arancelaria del estudiante, para verificar que no exista deuda por la carrera que corresponde el pagaré de arancel, y se haga factible la devolución. La petición de devolución la hace el estudiante por correo electrónico, indicando su nombre completo, run, carrera, año del pagaré solicitado y número de contacto, y el departamento de pagarés se compromete a realizar la

devolución dentro de los diez días hábiles siguientes.

Componentes que favorecen y desfavorecen la gestión de pagaré de la Universidad.

Matriz EFI			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Rápidez en los tiempos de devolución de documentos	0,10	3	0,30
Excelente atención de clientes	0,15	4	0,60
Comunicación expedita entre jerarquía	0,20	3	0,60
Buena disposición para trabajar dentro del departamento	0,11	3	0,33
Subtotal Fortalezas			1,83
DEBILIDADES			
No se realizan capacitaciones a los funcionarios	0,15	1	0,15
Débil sistema computacional	0,11	1	0,11
Poco control sobre los documentos	0,10	1	0,1
Poca disposición departamentos externos	0,08	1	0,08
Subtotal Debilidades			0,44
Total	1,00	-	2,27

Con respecto al resultado obtenido de la matriz MEFI se puede observar que las fortalezas internas son favorables al departamento de pagaré, con un peso ponderado total de 1,83 contra 0,44 de las debilidades, no obstante, el valor final de 2,27, que está por debajo de 2,5, indica que el departamento de pagarés de la universidad es débil en el factor interno en su conjunto. Estas debilidades deben ser atendidas, concentrándose en que los factores negativos puedan ser minimizados y la fortalezas sean adecuadas para resaltar un mejor funcionamiento del departamento de pagarés, y en consecuencia de la Universidad en general.

Finalmente se debe trabajar con mayor énfasis en los puntos débiles encontrados para permitir un desarrollo óptimo, lo cual tendría como consecuencia generar un valor agregado al departamento de la universidad en estudio.

En base a todo lo anterior se elaboró la propuesta del Sistema de Gestión para mejorar el

funcionamiento del Departamento de Pagarés de la Universidad en estudio.

Propuesta de Aplicación de un Sistema de Gestión para el Departamento de Pagarés de una Universidad Pública, para el período 2016.

A continuación se presentan las áreas a tratar para poder mejorar la gestión dentro del departamento de pagarés, y de esta forma entregar un mejor servicio, en cuanto a la información, el tiempo de respuesta, la optimización del espacio, y tener un mayor control de los documentos.

Descripción del procedimiento

1. Planificar recepción de pagarés y convenios de incorporación

- a. Publicar el periodo y procedimiento a seguir para la selección de los alumnos que harán de receptores de pagarés de arancel y/o convenio de incorporación a la universidad para estudiantes de pregrado.
- b. Capacitar a los alumnos regulares que harán la labor de recepción y revisión de los pagarés de Arancel y/o Convenio de Incorporación a la Universidad para estudiantes de pregrado.
- c. Disponer de polos de recepción para la entrega de pagarés por parte de los alumnos.

2. Recepcionar pagaré y convenio de incorporación a la Universidad para alumnos sin gratuidad o a la espera de confirmación de está (Instrucciones para persona que recepcione el o los documentos).

- a. Asistir a polos definidos previamente para la recepción de pagarés y/o convenio de incorporación a la universidad
- b. Recepcionar pagaré y convenio de incorporación a la universidad para estudiantes de pregrado, verificando que el o los cumplan con lo siguiente:

- i. Documento impreso en tamaño oficio o carta ajustado, de manera que el texto debe ocupara el 100% del papel.
 - ii. Si el documento no está legalizado, que se adjunte fotocopia de la cédula de identidad vigente de ambos, alumno (suscriptor) y aval (codeudor solidario).
 - iii. Verificar nombres, apellidos y RUN con las cédulas de identidad, del alumno y el aval.
 - iv. Verificar que la firma expuesta en el documento corresponda a la que presenta el carnet de identidad, tanto del aluno como su aval, y se haya estampado huella dactilar del pulgar derecho junto a la firma.
 - v. No presenta enmendaduras de ningún tipo.
- c. Registrar la recepción de, el o los documentos en el sistema de la universidad utilizado para estos fines.
 - d. Entregar al alumno comprobante de recepción, con el N° en que fue recepcionado su pagaré y convenio de incorporación a la universidad.

3. Recepción de pagaré y convenio de incorporación a la universidad para alumnos con gratuidad (Instrucciones para persona que recepcione el o los documentos).

- a. Asistir a los departamentos definidos previamente para la recepción de pagaré y/o convenio de incorporación a la universidad para estudiantes de pregrado.
- b. Recepcionar convenio de incorporación a la universidad para estudiantes de pregrado y verificar que el o los documentos cumplan con lo siguiente:
 - i. Documento impreso en tamaño oficio o carta ajustado, de manera que el texto debe ocupara el 100% del papel.
 - ii. Verificar nombres, apellidos y RUN con la cédula de identidad del estudiante.
 - iii. Verificar que la firma expuesta en el documento corresponda a la que presenta en la cédula de identidad del estudiante.
 - iv. No presenta enmendaduras de ningún tipo.

- c. Registrar la recepción del documento en el sistema de la universidad utilizado para estos fines.
- d. Entregar al alumno comprobante de recepción, con el N° en que fue recepcionado su pagaré y convenio de incorporación a la universidad.

4. Rendir documentos recepcionados

- a. Mantener los documentos recepcionados en cajas archivo americano.
- b. Al finalizar la jornada, los receptores deben:
 - i. Efectuar cuadratura de los documentos que fueron recepcionados durante la jornada, según registro del sistema de pagarés recepcionados versus matrículas, los que deben ser igual al número de alumnos matriculados.
 - ii. Entregar reporte de documentos ingresados al sistema, creado por DISICO para estos fines, firmado por el alumno o funcionario receptor y un supervisor designado por el Departamento de Pagarés.

5. Trasladar documentos a oficina de pagarés y revisar, legalizar y custodio de los documentos

- a. Reunir los documentos físicos para ser llevados al lugar donde se custodian en un vehículo institucional.
- b. Recibir los documentos en las cajas de archivo americana, junto con la rendición efectuada por los receptores.
- c. Realizar un inventario en una planilla excel, a modo de control interno para identificar la cantidad de documentos recibidos.
- d. Paralelo a la creación de la planilla excel, hacer una revisión de los documentos por las personas que trabajan permanentemente en el departamento de pagarés, para efectuar un filtro de los documentos que están correctos y listos para enviar a notaría, de los documentos que contienen errores.

- e. Los documentos que estén incompletos y/o tengan errores que imposibiliten la utilización del documento por parte de la universidad; se debe dejar constancia de ello en la planilla de control interno y contactar al estudiante por correo electrónico, adjuntando un nuevo documento, las instrucciones de llenado y el error que contenía el documento que entregó en el proceso masivo, también hay que indicar el plazo máximo que tiene para corregir.
- f. Los documentos que están debidamente llenados, deben ser enviados a notaría para ser legalizados, ingresando en la planilla excel todos los documentos que fueron enviados.
- g. Cuando la notaria de aviso que los documentos están listos para ser retirados, verificar:
 - i. Que el número de documentos es el mismo que se recibió
 - ii. Que todos los documentos vengan legalizados
 - iii. Eliminar las fotocopias de las cédulas de identidad adjuntas con el pagaré, tomando los resguardos correspondientes.
 - iv. En caso de haber documentos sin legalizar, investigar el motivo, y dar aviso al estudiante como se describió anteriormente, para que entregue un nuevo documento.
- h. Ordenar los documentos ya legalizados por RUN y en orden ascendente.
- i. Guardar y archivar los documentos en bodegas dispuestas para ello.

6. Devolución del Pagaré de Arancel y Convenio de Incorporación a la Universidad.

- a. La solicitud de devolución la debe hacer el estudiante, por medio de un correo electrónico a pagares@uv.cl, indicando:
 - i. Nombre Completo
 - ii. RUN
 - iii. Carrera
 - iv. Año solicitado
 - v. Número de contacto
- b. Solicitar a las ejecutivas de aranceles un análisis de cuenta para verificar que el estudiante no presente saldo deudor ni documentos por cobrar.

- c. Verificar que no sea alumno regular
- d. Buscar documentos custodiados en bodegas de la Universidad, correspondientes al RUN del alumno.
- e. Realizar un acta de entrega, en el cual se detalle el nombre completo del estudiante, el RUN, la carrera, año de ingreso y los documentos que se entregan, esta acta debe estar firmado por el Encargado de la Unidad de Aranceles y Cobranzas.
- f. Crear una carpeta digital usando como nombre el RUN del alumno, esta carpeta debe contener el escaneo de los documentos entregados y el acta.
- g. Poner en el documento una marca de agua cruzada que indique si el documento está cancelado.
- h. Notificar al alumno, para que se acerque a la oficina del departamento a buscar los documentos.
- i. Solo el estudiante o su aval puede hacer el retiro de los documentos, en caso de enviar un tercero, este debe venir con un poder simple donde se indique que el estudiante lo autoriza a retirar en su nombre. En todos los casos anteriores, se debe acompañar de la cédula de identidad (o fotocopia) del estudiante y el tercero, si corresponde.
- j. Cuando la persona se acerque a la Unidad a retirar sus documentos, deberá firmar un acta, la cual se archivará en la oficina del Departamento de Pagarés, como respaldo que la devolución del documento se hizo efectiva.

(Revisar esquema en Anexo N° 4)

7. Situaciones Contingentes

- a. Alumno no presenta toda la documentación adjunta al pagaré o convenio de incorporación a la Universidad. La Unidad de Aranceles y Cobranzas, tiene orden expresa de recibir todos los documentos que entregue el estudiante, aun cuando le falte documentación al momento de suscribir el Pagaré de Arancel y/o Convenio de Incorporación a la Universidad para estudiantes de pregrado, en este caso, el receptor informará al alumno de la falta de documentación y/o la objeción detectada, entregándole un folleto con las instrucciones y plazos establecidos por la misma Unidad para

corregir la situación, y presentar los documentos faltantes, en estos casos será el estudiante quien deba legalizar el Pagarés de Arancel.

- b. En el caso de los alumnos que entregaron ambos documentos, y posterior al proceso de matrículas se les asignó el beneficio de gratuidad, se les debe hacer devolución del Pagaré de Arancel, para esto se seguirán las mismas instrucciones que para las devoluciones, solo que en esta oportunidad, la marca de agua diría "GRATUIDAD".
- c. El alumno que entregó pagaré y luego obtuvo el beneficio de gratuidad, tendrá cuatro semanas para retirarlo, en caso contrario, el documento se destruirá, tomando los resguardos correspondientes.

El procedimiento anterior descrito, debe ser de libre acceso a todas las personas que tienen relación directa con el Departamento de Pagaré.

Hay que agregar al sistema informático usado por la universidad, cuando el pagaré fue devuelto al alumno, ya que en el caso de los alumnos que obtienen la gratuidad, el pagaré queda capturado, pero este documento debe ser devuelto al alumno, por lo que las ejecutivas de aranceles, que son las que gestionan las cuentas de los estudiantes, solo pueden ver que el documento está entregado correctamente, por lo que no hay como recuperar el documento, si el estudiante llegara a perder la gratuidad.

También es de suma importancia que la encargada del departamento de Pagarés, solicite a DISICO, el bloqueo de la inscripción de asignaturas para los estudiantes que aún no regularizan su pagaré, así los obliga a entregar el documento conforme a los requisitos que impone la universidad.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos respecto de los procesos y el funcionamiento del departamento de pagarés se obtuvieron a través de entrevistas y de la observación documental.

El primer paso fue determinar si existían procedimientos escritos de las labores administrativas del departamento de pagarés, si hay comunicación clara y fluida entre las partes que se relacionan, tanto con la información que genera el documento, como con el documento físico en sí mismo. Para que los sistemas funcionen y la gestión mejore, debe haber una comunicación fluida entre los diferentes interlocutores, y los trabajadores deben sentirse parte del proceso y la solución, en el caso del departamento de pagarés, esto no ocurre, ya que los sistemas informáticos no apoyan de manera correcta a que fluya la información.

Según la información obtenida se asume que el funcionario público en particular se resiste al cambio, principalmente porque en el mundo de la administración pública, nadie ha exigido a estos realizar cambios. No hay un compromiso real de la dirección para comprometer al trabajador para que mejore sus actividades para hacerlas de forma más eficientes. Esto ocurre porque a través del tiempo el sistema en la administración pública ha funcionado de igual forma, ya que no se hace capacitaciones al personal, no hay incentivos para alcanzar las metas o los estándares en la entrega de sus servicios. Cuando se llega a realizar algún cambio, los trabajadores los perciben como una amenaza, por lo que se oponen a implementarlos. Normalmente una situación así en una empresa privada tendría como consecuencia prescindir del trabajo de una persona, pero no es lo que ocurre en la administración pública, ya que es políticamente incorrecto dejar a una persona sin trabajo, independiente de que técnicamente sea lo correcto.

No existe una estandarización en cómo desarrollar las tareas dentro del departamento ni políticas claras y aplicadas, quizás estas se encuentran estipuladas en un manual de procedimientos, el cual difícilmente es considerado por parte de los trabajadores. Principalmente respecto a la comunicación, ésta ocurre en el jefe del área y sus trabajadores, pero dicha comunicación no fluye a través de toda la organización, lo que imposibilita que los trabajadores de recomendaciones de lo que ocurre en su lugar de trabajo, o propongan soluciones de cómo se podría integrar el trabajo de las diferentes

unidades.

Respecto a considerar realizar todos los cambios propuestos, es decir, mirar al departamento de pagarés, y a los departamentos y/o unidades que se interrelacionan con él, como un todo, y no como departamentos diferentes y aislados que no se necesitan, para así obtener como producto final la satisfacción de los diferentes usuarios de la información, es débil, esto principalmente por la burocracia que existen dentro de la Universidad, En este punto a lo mejor los funcionarios del departamento estudiado tienen las capacidades para entregar un mejor servicio, pero esto también significa que la organización le entregará los recursos necesarios para que su servicio sea de calidad, cosa que indudablemente no ocurre, puesto que tanto la tecnología disponible, como el lugar de trabajo no son los más aptos para desarrollar las labores de una forma adecuada y rápida.

Hay cambios que el encargado de la unidad, cree posible realizar, como el de llevar un mayor control del arqueo de los documentos, usando herramientas simples como excel, ya que para unificar el sistema de gestión, y que la comunicación sea fluida e instantánea para los usuarios, no como se da actualmente que las consultas se hacen a través de un correo electrónico, por lo que se depende de que una persona responda el correo para obtener la información requerida, se requiere de la colaboración de otro departamento llamado DISICO (Dirección de Servicios de Información y Comunicación) donde también juega un papel importante la burocracia.

Con respecto a la cultura organizacional, dentro de las organizaciones chilenas, suele ser poco constante, trabajar lo mínimo, individualista, donde la organización no te hace parte de ella, donde no hay grandes incentivos, y está el hecho de sobresalir a costa de los demás, y en el servicio público, hay que agregar además, la burocracia y la resistencia al cambio. El problema cultural afecta mucho lo que es la aplicación de cualquier cambio, ya que se necesita entender que es importante la participación y motivación de todos para que esto funcione, entender que cada elemento es importante para agilizar la atención, y que el producto final sea de calidad.

CONCLUSIONES

La elaboración del presente proyecto de tesis correspondiente al “Diseño de una propuesta de aplicación de un Sistema de Gestión para el Departamento de Pagarés de una Universidad Pública, período 2016” en relación a los resultados obtenidos de la presente investigación se procede a determinar los siguiente:

Respecto al estado del departamento de pagarés, se observan bastantes debilidades, pese a eso, se logró la totalidad de los objetivos del proyecto, que eran diagnosticar la situación actual, identificar las fortalezas y debilidades, y crear una propuesta del sistema de gestión para mejorar el servicio entregado. Sin embargo, y siendo realista, por un problema de recursos, burocracia, que las personas en general son resistentes a efectuar cambios en su lugar de trabajo considerando que esto es una amenaza para su puesto laboral, acompañado de la poca constancia en las actividades, es muy difícil aplicar la propuesta realizada.

Con respecto a las fortalezas y debilidades identificadas, se desprende a grandes rasgos debilidades en la falta de recursos, en general afecta en gran medida al desarrollo de actividades nuevas y mejores. Ahora bien, desde la óptica de las fortalezas se destaca la entregada por parte de las mismas personas en la atención al público por el anhelo de proporcionar un buen servicio a pesar de las condiciones en que se trabaja, junto con la experiencia de los mismos empleados en otros trabajos, pero de sector privado, donde la gestión administrativa supera con creces la del sector público y que en cierta medida motiva a poder igualar las estrategias.

Respecto a la información obtenida en las entrevistas, cabe mencionar que, a nivel central, la universidad se ha quedado en el pasado con los sistemas informáticos que utiliza, y la centralización de la información. Ya que cada departamento que compone a la universidad, funciona en forma aislada, y no tiene una comunicación fluida, lo que hace que los procesos sean lentos y no funcionen de forma eficiente y expedita. Esto quiere decir, que aún si es posible realizar los cambios en el departamento de pagarés y se logra mejorar la gestión y los procesos administrativos, sería importante, implementar actualizaciones en todos los niveles, para que el servicio general brindado por la universidad sea de calidad y rápido.

Bibliografía

- Aguirre, A. (15 de Diciembre de 2016). *Servicios en Chile* . Recuperado el 22 de Diciembre de 2018, de https://www.amchamchile.cl/2016/12/servicios-en-chile-aun-una-tarea-pendiente/?fbclid=IwAR1UywOfwX_MgcDRkkgZOZUHic5xQM-a174A2B2Q-IdshUzjaz35N1xiW6E
- Antipan, A. (2009). *Propuesta de diseño de un sistema de gestión de calidad* . Santiago.
- Beltran, D. (2008). *Propuesta para verificar la aplicación de modelos de gestión ISO 9001*. Valparaíso.
- Bravo, J. (2013). ¿Qué es la gestión de procesos? En J. Bravo, *Gestión de procesos (valorando la práctica)* (pág. 32). Santiago: Evolución.
- Bravo, J. (2013). ¿Qué es la gestión de procesos? En J. bravo, *Gestión de Procesos (valorando la práctica)* (págs. 31-33). Santiago: Evolución.
- Bravo, J. (2013). Algunos conceptos de la gestión de procesos. En J. Bravo, *Gestión de procesos* (págs. 37-38). Santiago: Evolución.
- Bravo, J. (2013). Algunos Precursores de la gestión de procesos. En J. Bravo, *Gestión de procesos* (págs. 49-55). Santiago: Evolución.
- Bravo, J. (2013). Beneficios de la gestión de procesos. En J. Bravo, *Gestión de procesos* (págs. 25-26). Santiago: Evolución.
- Bravo, J. (2013). Incorporar la gestión de procesos a la organización. En J. Bravo, *Gestión de procesos* (págs. 31-33). Santiago: Evolución .
- Bueno, E. (2004). *Curso básico de la Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Madrid: Pirámide.

- Bueno, E. (2007). *Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Caballero, A. (2009). *Importancia de la cultura organizacional para una comunicación eficaz*. Santiago.
- certificación, I. c. (2001). *ISO 9000 Guías para las pequeñas empresas*. Bogotá: Icontec.
- Cornejo, A. (2000). *Desarrollo Organizacional: La alternativa para el siglo XXI*. Pac 2000.
- Dominguez. (2012). Análisis de sistemas de información. En Dominguez. México: Red tercer Milenio.
- Harrington, H. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: McGraw-Hill .
- ISO, S. c. (2008). *Sistema de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario*. ginebra.
- Laudon. (2012). Sistemas de información gerencial. En Laudon, *Administración de la empresa digital* (págs. 12-20). México.
- Lopez, D. (6 de Mayo de 2013). *Chile: Modelo de Gestión de los Servicios Públicos*. Recuperado el 15 de Octubre de 2018, de <https://www.isotools.cl/chile-modelo-de-gestion-de-los-servicios-publicos/?fbclid=IwAR0FISDpkk4ZF3St1ExIIIMfEURkGuGqk62VHQ6RQashKu4zx8JDU7bh7ow>
- n.d. (31 de Agosto de 2014). Usuarios denuncian cuáles son los peores servicios públicos en Chile. *Reportajes*.
- Rodriguez, D. (2001). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión Dinámica* . Barcelona: Plaza & Janes Editores.

Schuster, C. (2017). *Prácticas de gestión de personas para un servicio público más motivado, comprometido y ético en Chile*. London.

Solorzano, M. (2010). *Marketing de servicios públicos e imagen corporativa*. FIIAPP.

Suárez, M. (2008). *Las cápsulas de mejora. Una metodología práctica y rápida para mejorar la competitividad de las pymes*. Santiago.

ANEXOS

ANEXO N° 1: ENTREVISTAS

Entrevista a Jefa del Departamento de Pagarés

1. ¿Cuál es su cargo aquí dentro de la Universidad?

Soy la Encargada del Departamento de Pagaré

2. ¿Cuál es su función con el departamento de pagarés, cómo se relaciona su trabajo con el departamento de pagarés?

Encargada de la recepción, gestión y custodia de pagarés de arancel de pre y post grado de todos los alumnos de la Universidad que no poseen gratuidad.

Encargada de la recepción, gestión y custodia de convenios de incorporación a la Universidad de todos los alumnos.

Además soy la encargada de responder todas las inquietudes que los alumnos presentan respecto a la documentación presentada (pagarés y convenios) manteniendo actualizado sus datos en el sistema.

Por otro lado debo tener toda la información respecto a los estudiantes, que sirva de ayuda a los otros departamentos de la Universidad, por ejemplo si hay un juicio a un alumno que no pagó su carrera, yo tengo que entregar toda la documentación que acredite que el alumno perteneció a la Universidad la cual se encuentra custodiada en la oficina de pagarés.

3. ¿Qué sucede si el alumno no entrega la documentación solicitada?

Se pone en contacto con el alumno a la brevedad, mediante correo electrónico, para que modifique su situación y entregue la documentación solicitada, ya que al no hacerlo presentará problemas para tomas de asignaturas en el periodo posterior, ya que el sistema lo bloquea momentáneamente hasta que regularice su situación.

4. ¿Cree usted que el departamento de pagarés tiene un buen funcionamiento?

En mi opinión, creo que sí, ya que están bien definidas las tareas a realizar, pero el problema es el tiempo que se demora en algunos casos para resolver alguna situación en particular de los alumnos.

5. Me podría explicar con más detalles ¿Por qué surgen estos problemas de tiempo?

Sí, esto se debe a que al ser una Institución pública existen muchos protocolos y canales de información para obtener la documentación solicitada. Es por ello que en algunos casos dependiendo la información o documentación solicitada se puede tardar horas o días en llegar al departamento de pagarés para luego ser entregada al estudiante.

6. ¿Cree usted que sea posible aplicar cambios en la gestión que tiene el departamento de pagaré, por ser una universidad pública?

Uno de los grandes cambios realizados por la Universidad fue que el pagaré sea uno por todo lo que dure la carrera, esto ayuda mucho al departamento de pagarés ya que disminuye un poco el trabajo realizado en años anteriores, además se encuentra todo más ordenado y organizado. Pero aún falta realizar cambios con el objetivo de disminuir los tiempos de espera de documentación o información solicitada. Para lograr estos cambios es necesario que todos los departamentos de la Universidad participen ya que la información de los alumnos está relacionada con la mayoría de los departamentos, lo que a mi criterio creo que no será posible, debido a los recursos que la Universidad tendría que invertir para llevar a cabo aquello.

**7. ¿Ha notado alguna mejora en el departamento de pagaré este año 2017?
¿Algo que le haya llamado la atención?**

Sí, que ya tenemos, o sea, que ya se hizo todo como el catastro y está toda la información y lo que puede tener pagaré que está con algunos errores nosotros lo tenemos informado por parte del departamento de pagaré , que son súper pocos.

8. Entonces, ¿Se lleva un mayor control de los pagarés que hay y de los que hay que arreglar?

Sí, gran parte de la información está en línea, ya no es como antes que había que estar mandándoles a ustedes el correo, ahora lo vemos todo en línea. Nosotros nos vamos a un sistema y ahí está el pagaré. Pero si hay excepciones que se deben mandar a pedir a otro departamento de la Universidad.

9. En la generalidad, ¿Cómo define usted el concepto y el estereotipo del trabajador público acá en Chile?

Yo considero al trabajador público sacador de vuelta, no se avanza mucho, reacio a los cambios y aparte existe mucha burocracia.

10. ¿Esa situación tampoco ayuda verdad?

No, para nada, o sea, para hacer un trámite que en otro lado podría ser rápido, acá que lo mandan a un lado y a otro, además que la otras unidades tienen un tiempo de espera también para hacer el proceso de ellos, entonces si yo me apuro y ellos se demoran, al final todo lo que pude yo haber avanzado rápido para agilizar la ayuda al alumno, en el otro lado no se van apurar por mí y después tiene que pasar a otro lado y a otro, el proceso es muy lento dentro de la organización.

11. En su opinión, ¿Usted cree que la burocracia hace que se desmotive el trabajo? Por lo cual hace ¿que se esfuerce menos el trabajador? ... en la generalidad.

Yo creo que sí, porque la gente al final igual se cansa, a pesar de venir con todo el mejor ánimo de ayudar, de ser proactivo, pero a la vez ve que con toda la energía que ella llega o que quiere ayudar siempre hay una traba que se le va colocando... entonces igual lo desmotiva, de una u otra forma lo va ir desmotivando, aunque sea paulatinamente lo va ir desmotivando.

12. Hablando de lo mismo... ¿Usted cree que existen incentivos dentro de la unidad o de la Universidad para fomentar que los trabajadores sean proactivos y mejoren la gestión?

En mi opinión No, cero. No hay ninguna motivación.

13. ¿Y siente que la Universidad valora el esfuerzo de los trabajadores?

Tampoco. O sea, yo creo que la persona puede tener toda la intención de hacer el trabajo más rápido, pero ayudar a la otra persona que no hace nada, No nada, cero. Uno no siempre espera una retribución económica, pero en último caso que te lo reconozcan, pero tampoco eso sucede.

14. Y en el caso contrario, ¿Usted ve que hay algún tipo de reprimenda a la gente que se demora más en hacer su trabajo o no la hace?

No hay reprimenda, no hay ni incentivo ni castigo. Eso no está correcto, porque hay personas que se aprovechan de eso y no realizan su trabajo como corresponde.

**15. En opinión general, ¿Usted cómo ve la gestión general de la universidad?
¿En todos lados es así de burocrático y lento, o hay sectores que funcionan mejor y más rápidos?**

A ver, acá donde más corren, en el lugar que más corren es cuando viene algo del rector, cualquier cosa que llegue por parte del rector es todo rápido... pero es lo único.

16. ¿Hay algo que quiera agregar? ¿Que usted piense que me pueda servir?

A mi parecer, yo que llevo bastante tiempo acá en la universidad, yo llegué el 2006, igual hemos avanzado, el sistema tiene todos los registro, por lo tanto el avance en un sistema en la parte contable nos ayuda mucho, pero en otra parte lo que es atención de público no es como muy conversable, es lento, como que si hacen algo para mejorar las mejoras, no nos preguntan a nosotras, las personas que trabajamos día a día con los alumnos, no nos hicieron las consulta. Llegaron he hicieron el sistema nuevo, sin preguntarnos a nosotros ¿qué necesitábamos? O ¿cuáles eran las mejoras que le pueden hacer al nuevo sistema?, no nos tomaron en consideración.

17. A pesar de algunas mejoras, entiendo que falta más poner énfasis en la atención al alumno y que pase disminuyan los procesos.

Exactamente, porque nosotras igual en estos momentos siempre dependemos de otras unidades para devengar esto, para solicitar esto otro, por ejemplo, ahora yo tuve un problema en una repactación y tengo que estar esperando la respuesta de informática, no había nadie para que me ayudara, entonces esas cosas, y ellos no entienden, porque ellos no están con la persona al frente, nosotros somos los que estamos físicamente al alumno, y tenemos al alumno una hora esperando, por eso es entendible cuando los alumnos vienen enojados y te dicen millones de cosas, por la espera, porque si yo estuviera en otro lado yo también reclamaría, están en su justo derecho.

Entrevista Apoyo en el Departamento de Pagarés

1. ¿Cuál es su cargo aquí dentro de la Universidad?

Soy beca de apoyo de la oficina de pagarés de la unidad de atención arancelaria.

2. ¿Cuál es su función con el departamento de pagarés, cómo se relaciona su trabajo con el departamento de pagarés?

Mi relación con el departamento de pagarés es administrativa, recibo y despacho pagares solicitados y esporádicamente los ingreso al sistema, además entrego información a los estudiantes y padres. Por otro lado me encargo del orden de los documentos físicos.

3. ¿Cree usted que el departamento de pagarés tiene un buen funcionamiento?

Yo creo que sí, pero falta aún muchas cosas más por mejorar.

4. ¿Cree que sea posible aplicar cambios en la gestión del departamento de pagarés?

Todo departamento puede mejorar, sin embargo este año el departamento de Pagarés ha implementado nuevos procedimientos que han mejorado sustancialmente la eficacia del procedimiento. Pero su principal problema en este instante es el tiempo de demora al recibir respuesta de una solicitud hecha a otro departamento de la Universidad.

5. ¿Ha notado alguna mejora en la gestión del departamento de pagarés este año?

Por supuesto, la devolución por correo normal de los pagarés a los estudiantes a los Campus para su distribución y el aviso por correo electrónico a los alumnos para el retiro de los mismos.

6. ¿Cómo define usted el concepto y el estereotipo de trabajador público en Chile?

El trabajador público llega a ser burócrata, no por sí mismo, sino porque el sistema público es así, el funcionario no puede decidir por sí, sino que debe regirse sólo por lo que está escrito o dispuesto en los estatutos administrativos que no le dan la facultad de tomar decisiones.

7. ¿Existen incentivos para fomentar que los trabajadores sean proactivos y mejoren la gestión en sus áreas dentro de la universidad?

No muchos, los incentivos casi no existe, la división de los recursos no es pareja, y por lo mismo la diferencia de sueldos es grande. Debido a eso, la cooperación entre los funcionarios se hace difícil, porque las remuneraciones muchas veces no son acorde a la responsabilidad de los cargos y se crea rivalidad, por lo que aparece el “a mí no me pagan por eso” o “no me corresponde”.

8. ¿Usted siente que la universidad valora el esfuerzo de los trabajadores?

La verdad es que no mucho, porque casi nunca se felicita por el trabajo logrado, si no que la mayoría de las veces se critica el trabajo realizado por los funcionarios.

9. Y en el caso contrario, ¿Usted ve que hay algún tipo de reprimenda a la gente que se demora más en hacer su trabajo o no la hace?

No, pero si el entorno de trabajo cambia ya que los demás funcionarios se dan cuenta de ello y al final termina habiendo un ambiente de trabajo tenso y sin nada de trabajo en equipo.

10. En opinión general, ¿Usted cómo ve la gestión general de la universidad?

En general falta mucho por mejorar, pero además de mejorar el sistema de gestión de la Universidad, es necesario que los funcionarios cambien su modo de trabajo, que se sientan comprometidos en ayudar a los alumnos o al público en general, ya que hoy en día la gran mayoría de los empleados solo les preocupa que se les paguen un sueldo, pero no trabajan con la idea de prestar una ayuda eficiente a los usuarios que lo necesitan.

11. ¿Hay algo que quiera agregar? ¿Que usted piense que me pueda servir?

Yo creo que sería una gran idea capacitar constantemente a los trabajadores para que tengan un mayor incentivo al momento de realizar su trabajo, ya que el principal problema de demora en los tiempos va más allá de los sistemas de gestión si no que el responsable es el capital humano dentro de la institución.

Entrevista Encargado de la Unidad de Atención Arancelaria

1. ¿Cuál es su cargo aquí dentro de la Universidad?

Encargado de la Unidad de Atención Arancelaria de la Universidad.

2. ¿Cuál es su función con el departamento de pagarés, cómo se relaciona su trabajo con el departamento de pagarés?

Estoy encargado de supervisar su trabajo, y atender si fuese necesario, algún problema que se generara dentro de la unidad, en caso de que la encargada del departamento de pagaré no pudiese solucionarlo.

3. ¿Cuál es la importancia del pagaré para la universidad y el estudiante?

El estudiante sin pagaré, el sistema no permite el ingreso de pagos, inscripción de asignaturas semestrales, certificados de no deuda para expediente de título, entre otros trámites, y para la universidad; es el documento de respaldo, donde el alumno reconoce su deuda arancelaria con la universidad

4. ¿Cree que sea posible aplicar cambios en la gestión del departamento de pagarés?

Es difícil, pero en mi opinión no imposible. Según mi experiencia, necesita nutrirse de información de las unidades gestoras de matrícula, como División Académica, en relación al número de estudiantes y congruencia con los documentos recolectados. Y algo de suma importancia dentro de la universidad, o en general de los servicios públicos, reducir la burocracia, simplificar las acciones sin derivar a los estudiantes innecesariamente, conexión con canales internos de comunicación y resolución.

5. Entonces, ¿Usted nota un buen funcionamiento del departamento de pagaré?

La gestión interna de la oficina, presenta procesos claramente definidos, secuenciales, obteniendo orden para consulta y custodia.

6. ¿Ha notado alguna mejora en el departamento de pagaré este año?

Reducción de documentos custodiados en función de estudiantes con gratuidad, optimizando espacio para almacenamiento físico.

La digitalización de documentos desde año 2017 en su totalidad para pregrado y desde 2011 a 2016 para posgrado resultando en una consulta efectiva.

7. Por lo tanto, ¿Se lleva un mayor control de los pagarés que hay y de los que hay que arreglar?

Existe mayor orden y claridad en los documentos, realizando filtros al momento de la recepción, permite identificar objetados, realizar seguimiento para corrección y tomar medidas para lograr integridad del documento.

8. ¿Cómo define usted el concepto y el estereotipo de trabajador público en Chile?

Yo lo definiría como conformista, perezoso, con mala disposición, el mínimo esfuerzo, estereotipo ganado a costa de la burocracia del sistema, falta de recursos y profesionalización de los empleados. También, la falta de incentivo.

9. ¿Existen incentivos para fomentar que los trabajadores sean proactivos y mejoren la gestión en sus áreas dentro de la universidad?

Los incentivos, si los hay, están forzados por calificaciones periódicas, a través de las oportunidades internas, rotación de puestos, se logra el incentivo profesional y

económico. No existe o muy poco estímulo o reconocimiento real desde el superior jerárquico (no directo).

10. ¿Usted siente que la universidad valora el esfuerzo de los trabajadores?

Yo creo que no mucho, la mayor preocupación de la universidad es que el sistema funcione bien y que se le den las soluciones necesarias a los alumnos, es poca su preocupación por el trabajador.

11. Y en el caso contrario, ¿Usted ve que hay algún tipo de reprimenda a la gente que se demora más en hacer su trabajo o no la hace?

En algunas ocasiones he tenido que llamar la atención de algún trabajador que no esté realizando su labor o que no la esté realizando bien. Pero a nivel de institución es poco frecuente que esto suceda.

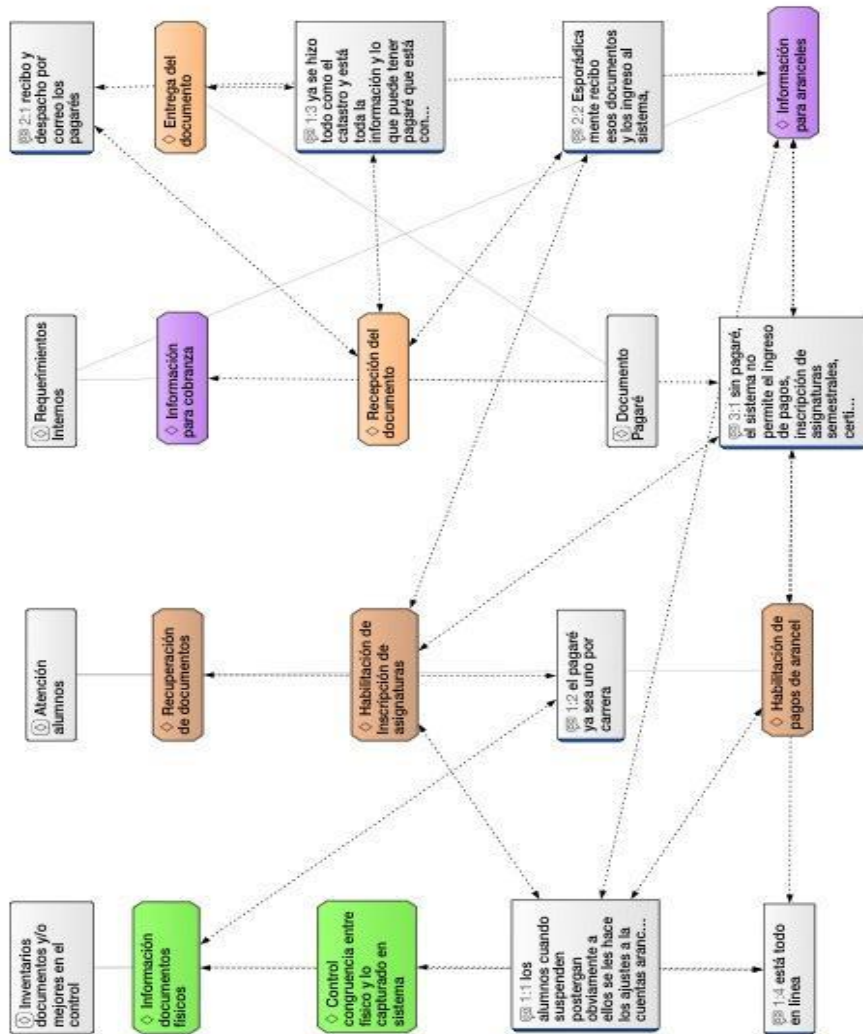
12. En opinión general, ¿Usted cómo ve la gestión general de la universidad?

En general yo creo que funciona bien, por algo lleva tantos años siendo una universidad reconocida a nivel nacional, pero aun así se debería mejorar en varios aspectos pero el más importante es la unión de información que debiera existir entre los departamentos con el propósito de agilizar los tiempos de demora al efectuar una solicitud.

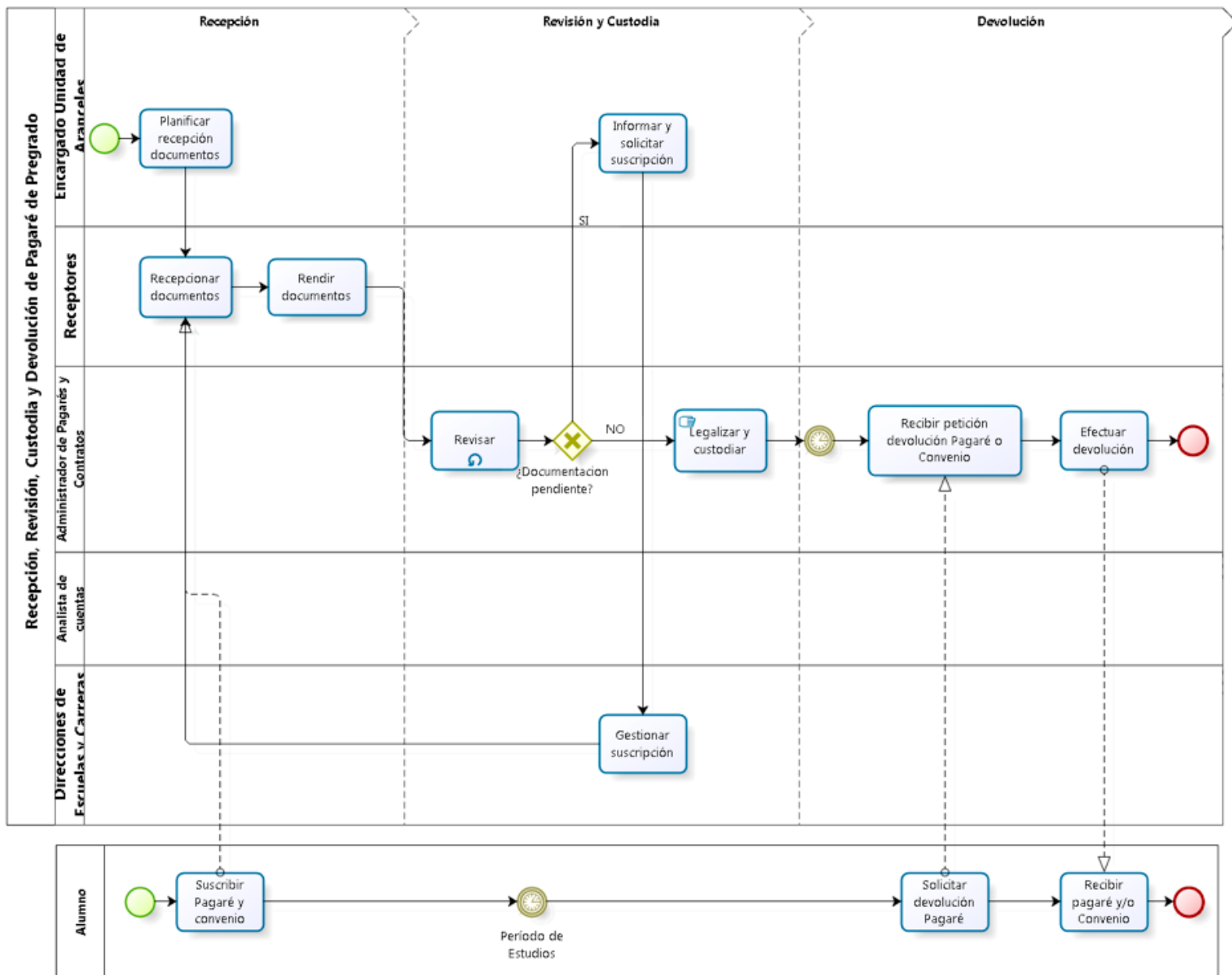
13. ¿Hay algo que quiera agregar? ¿Que usted piense que me pueda servir?

Nosotros como departamento estamos contantemente estudiando soluciones para poder implementar en el departamento de pagarés con el fin de agilizar los procesos, pero en mi opinión, creo que los grandes cambios deben comenzar en la jerarquía de la institución con el fin de que todos los departamentos pueden ir cambiando y adaptándose con el propósito de entregar un mejor servicio.

ANEXO Nº 2: CATEGORIZACIÓN ENTREVISTAS, MEDIANTE EL SOFTWARE ATLAS.TI



ANEXO Nº 3: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE MATRÍCULAS



ANEXO Nº 4: REGISTRO FOTOGRÁFICO



Aquí se muestra el proceso de separación y orden de los pagarés, antes de enviar a notaría.



Cuando vuelven de notaría quedan archivados de esta forma, separados por RUN en cajas de archivo americano.





