



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“MODELO PARA INTEGRAR ESTRATEGIAS EN EL REDISEÑO DE
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE LA COORDINACIÓN
ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN
UNIVERSITARIA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE PUEBLA.”**

DIRECTOR:

Dra. Rubí del Rosario Vargas Hernández

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:

Marco Antonio Cortes Escamilla

Puebla, Pue. Enero 2015_



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“MODELO PARA INTEGRAR ESTRATEGIAS EN EL REDISEÑO DE
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE LA COORDINACIÓN
ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN
UNIVERSITARIA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE PUEBLA.”**

DIRECTOR:

Dra. Rubí del Rosario Vargas Hernández

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.**

PRESENTA:

Marco Antonio Cortes Escamilla

Puebla, Pue. Enero 2015



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: **"MODELO PARA EL REDISEÑO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIA DE LA BENÉMERITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA"**, elaborado por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

CORTES ESCAMILLA MARCO ANTONIO

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 06 de enero de 2015

Atentamente



DRA. RUBI DEL ROSARIO VARGAS HERNÁNDEZ



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: **"MODELO PARA EL REDISEÑO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIA DE LA BENÉMERITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA"**, elaborado por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

CORTES ESCAMILLA MARCO ANTONIO

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 06 de enero de 2015

Atentamente



M.A. EMMA ROSA CRUZ SOSA.



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"MODELO PARA EL REDISEÑO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIA DE LA BENÉMERITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA"**, elaborado por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

CORTES ESCAMILLA MARCO ANTONIO

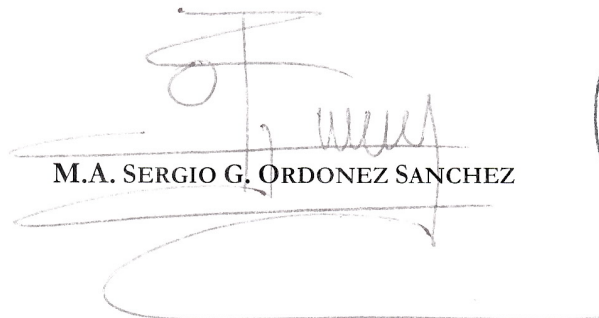
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 06 de enero de 2015

Atentamente


M.A. SERGIO G. ORDONEZ SANCHEZ





Oficio No. FCP-SIEP/007/15
Asunto: Digitalización de Tesis

C. MARCO ANTONIO CORTES ESCAMILLA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“MODELO PARA EL REDISEÑO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN UNIVERSITARIA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 13 de enero de 2015

M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPÉTUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado.



DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Sanya, por su apoyo, comprensión y sobre todo por tu amor, que es mi motor para seguir adelante y poder superarme día con día en todos los aspectos. Tus palabras de aliento y escucharme colaboraron en lograr esta meta, aumentar la confianza en mí y alentarme para no flaquear y tener fortaleza, además de ser una mujer extraordinaria y mi compañera de vida. TE AMO.

A mis padres por ser incondicionales conmigo, siempre apoyándome y preocupándose por mí. Gracias a su ejemplo, principios, bondad y sabiduría han hecho que pueda forjarme y ser lo que ahora soy, les debo todo en la vida y los quiero con toda el alma.

A mis hermanos: José Manuel, Mary Carmen, Rocío, Doris, Linda y Carlos, por el apoyo y cariño que siempre me han dado. Son un orgullo para mí, los quiero mucho y siempre serán la referencia de mi vida.

A mi familia, tíos, primos, sobrinos, que juntos somos una gran familia y hacen que me sienta querido y bien acompañado.

A mi nueva familia: Maribel, Margarito, Yanci y Yoshimar, por el apoyo que nos han dado a mi esposa Sanya; Y en especial a Yanci, gracias por tus horas de revisión, consejos y apoyo para poder terminar este trabajo.

A mis amigos por su amistad, enseñanzas y por tantos buenos momentos que hemos pasado juntos.

A mi jefe actual y amigo, el Mtro. Hugo Anzaldo Ortiz, por su apoyo y comprensión y al Mtro. Alfonso González Arronte, por su tiempo y asesoría.

A mis asesoras, la Dra. Rubí Vargas, Mtra. Emma Cruz Sosa, Mtra. Patricia García Castro y MA Sergio Gabriel Ordoñez Sánchez por su apoyo, comprensión, paciencia, sugerencias, horas de dedicación y trabajo, ya que sin ustedes no hubiera sido posible terminar este proyecto, por último a la Mtra. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón, Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado de la facultad de Contaduría Pública por su apoyo.

A todos....Gracias

RESUMEN/ABSTRACT

El presente trabajo está enfocado a los servicios administrativos de la Coordinación Administrativa del Sistema de Información Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, los cuales son solicitados por su personal, analizando sus procesos y controles internos.

También investiga la opinión del personal “expectativa y percepción” que se tienen de dichos servicios, mediante el análisis de los datos que se consiguen al aplicar un cuestionario, integrándose estrategias que permitan a mediano plazo mejorar la calidad en el servicio, buscando satisfacer las necesidades del personal, para que los servicios que soliciten sean más ágiles, oportunos y optimicen el uso de los recursos.

Lo anterior a través de la implementación de un modelo administrativo que permita integrar estrategias para rediseñar los servicios y mejorar la calidad en el servicio.

PALABRAS CLAVES / KEY WORDS

Sistema de Información Universitaria BUAP/ Modelo Administrativo/ Servicios Administrativos/ Mejora Continua/ Medición de Servicios/ FODA/ Estrategias/

ÍNDICE GENERAL

I	INTRODUCCIÓN	V	
II	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	VI	
III	JUSTIFICACIÓN	IX	
IV	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	XI	
V	HIPÓTESIS	XII	
VI	OBJETIVOS	XII	
VI.1	OBJETIVO GENERAL	XII	
VI.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	XII	
VII	VARIABLES	XIII	
VII.1	VARIABLES INDEPENDIENTES	XIII	
VII.2	VARIABLES DEPENDIENTES	XIII	
VIII	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	XIII	
IX	ALCANCES Y LIMITACIONES	XIV	
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE ADMINISTRACIÓN			1
	Antecedentes.....		1
1.1	La Revolución Industrial		2
1.2	Los pioneros: Frederick Wilson Taylor y Henri Fayol.....		6
1.3.	Antecedentes del Proceso Administrativo		12
CAPÍTULO II PROCESOS BASE: MEJORA CONTINUA Y MEDICIÓN DE SERVICIOS			16
2	Procesos base.....		16
2.1	Procesos de Mejora Continua		16
2.1.1	El ciclo de la mejora continua de Deming		17
2.1.2	Teoría de Seis Sigma.....		19
2.1.3	Teoría de Kaizen o del mejoramiento continuo		26
2.2	PROCESO DE MEDICIÓN DE SERVICIOS		30
2.2.1	SERVQUAL (Service of Quality)		31
CAPÍTULO III PROCESO ESTRATÉGICO DE ADMINISTRACIÓN			41
3.	Proceso estratégico de Administración.....		41
3.1	¿Qué es la Administración Estratégica?		41
3.2	El Proceso Administrativo		43
3.3	Matriz FODA o DAFO		45

CAPÍTULO IV LA BENÉMERITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA Y SUS SERVICIOS.....	49
4 La BUAP y sus servicios.....	49
4.1 La BUAP	49
4.2 El Sistema de Información Universitaria “SIU”	54
4.3 La Coordinación Administrativa del SIU BUAP	59
CAPÍTULO V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	71
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	71
5.1 Población.....	71
5.2 Objetivo de la investigación	71
5.3 Tipo de investigación.....	72
5.4 Determinación del tamaño de la muestra.....	73
5.5 Selección de la muestra	74
5.6 Tipo de muestreo	75
5.7 Método de muestreo	75
5.8 Instrumento de medición.....	75
5.9 Fuentes de información y técnica para recopilar los datos	76
5.10 Herramientas para el procesamiento de datos	77
5.11 Análisis e interpretación de resultados	77
PROPUESTA	102
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS DOCUMENTALES, HEMEROGRAFICAS Y ELECTRONICAS.....	107
DEFINICIÓN DE TERMINOS (GLOSARIO)	110
ANEXOS, INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS.	115
ANEXO A - Listado General de servicios Administrativos	115
ANEXO B - Ficha de Servicio	116
ANEXO C - Proceso del Personal.....	119
ANEXO D - Proceso de Presupuesto	120
ANEXO E - Proceso de Bienes y Suministros.....	121
ANEXO F - Proceso de Servicios Generales.....	122
ANEXO G - Ficha Técnica para los “Retardos o Permisos”.....	123
ANEXO H - Ficha Técnica para solicitar viáticos.....	125
ANEXO I - Ficha técnica para apartar la sala de juntas	128
ANEXO FJAR - Formato de Justificación de Ausencias y Retardos.....	130
ANEXO FRV - Formato de Reporte de Viáticos	131
ANEXO CAR - Control de Ausencias y Retardos	132
ANEXO CSV - Control de Solicitudes de Viáticos	133

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1.1: División del enfoque clásico	8
Figura 2.1: Ciclo de Mejora Continua de Deming	18
Figura 2.2: Diferencias entre Calidad Tradicional y con Seis Sigma	24
Figura 2.3: Esquema de Kaizen.....	28
Figura 2.4: Modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio.....	33
Figura 2.5: Diferencias entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo	35
Figura 3.1: Proceso Administrativo	44
Figura 4.1: Organigrama del SIU BUAP	57

ÍNDICE TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla 2.1: División de las 22 declaraciones dentro de las cinco Dimensiones.....	37
Tabla 4.1 Datos de matrícula de alumnos, docentes, programas y espacios educativos BUAP	50
Tabla 5.1 Personal SIU-BUAP	73
Gráfica 5.1. Muestra seleccionada del personal del SIU BUAP, para aplicar cuestionarios de expectativas y percepciones.	74
Gráfica 5.2 Resultado del cuestionario entre percepciones y expectativas de los servicios Administrativos de la CASIU BUAP.....	87
Gráfica 5.3 Posicionamiento de las dimensiones en los cuatro cuadrantes, de los servicios evaluados de la CASIU BUAP.	98
Gráfica 5.4. Posicionamiento de las dimensiones en el umbral de satisfacción, de los servicios evaluados de la CASIU BUAP.....	100
Tabla 5.2. Control de solicitudes de Justificación de Ausencias y Retardos de la CASIU BUAP.....	135
Tabla 5.3. Control de solicitudes para viáticos de la CASIU BUAP.	136
Tabla 5.4. Control de solicitudes de apartado de sala de juntas de la CASIU BUAP.	137
Tabla 5.5. Resumen de diferencias u observaciones de la operación de las solicitudes de servicios administrativos de la CASIU BUAP.	138

Tabla 5.6. ITEMS/Preguntas del cuestionario de expectativas aplicado al personal del SIU BUAP.	140
Tabla 5.7. ITEMS/Preguntas del cuestionario percepciones aplicado al personal del SIU BUAP....	141
Tabla 5.6.1. Valores promedios consolidados del Cuestionario respecto a las expectativas de los Servicios Administrativos CASIU BUAP.	142
Tabla 5.6.2. Puntaje por ITEM y dimensión, del cuestionario de las expectativas para los servicios de un área administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública.....	143
Tabla 5.7.1. Resultados de la evaluación del Cuestionario respecto a las percepciones de los Servicios Administrativos de la CA SIU BUAP.....	145
Tabla 5.7.2. Puntaje por ITEM y dimensión del cuestionario de percepciones respecto a los servicios administrativos de la CASIU BUAP.	146
Tabla 5.8. Resultado del cuestionario entre percepciones y expectativas de los servicios Administrativos de la CASIU BUAP.....	148
Tabla 5.9. Resultado por ITEM y dimensión del cuestionario de percepciones.	149
Tabla 5.10. Calculo de brecha entre la percepción vs expectativa por ITEM de cada dimensión...	150
Tabla 5.11. Brecha de puntajes ponderados entre la percepción vs expectativa por cada ITEM de cada dimensión, de los servicios evaluados.....	152

I INTRODUCCIÓN

En la presente investigación, se analizan diferentes metodologías administrativas, de gestión y mejora continua, para extraer de algunas prácticas (frameworks), una propuesta de modelo administrativo.

Lo anterior, para definir, clasificar, determinar las características y requisitos de los servicios administrativos de la Coordinación Administrativa “**CA**”, del Sistema de Información Universitaria “**SIU**” de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla “**BUAP**”.

Por medio del análisis de operaciones y procesos, aplicando una metodología de mejora continua, así como al conocer la opinión de los usuarios en cuanto a la percepción y expectativa; Aplicando un instrumento de medición, los resultados que se obtienen de aplicar estas metodologías, se integran a una herramienta de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas “**FODA**”.

La herramienta FODA ayudará a obtener estrategias para rediseñar los servicios administrativos, mejorar la calidad de los mismos y definir un proceso de mejora continua dentro de una dependencia de soluciones tecnológicas en una universidad pública.

El presente trabajo se dividió en cinco capítulos los cuales se describen a continuación:

Capítulo I. Se plantean los antecedentes de la administración, que van desde la Revolución Industrial hasta los pioneros Frederick Wilson Taylor y Henri Fayol, para concluir el capítulo con los antecedentes del proceso administrativo.

Capitulo II. Se proyectan los procesos base: Mejora Continua (Mejora continua, ciclo de Deming y Seis Sigma) y Medición de Servicios (SERVQUAL).

Capítulo III. Aborda el tema del Proceso Estratégico Administrativo, definición de la Administración Estratégica, el Proceso Administrativo y la matriz FODA.

Capitulo IV. La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y los servicios administrativos de la coordinación administrativa del Sistema de Información Universitaria de la BUAP.

Capítulo V. Se describe la metodología de la investigación

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son sistemas complejos e integrales conformados, con una variedad de recursos físicos coordinados para la obtención de una finalidad establecida, que a su vez, está constituida por sistemas y sub sistemas que interactúan entre sí, los cuales deben de estar vinculados adecuadamente e interrelacionados activamente, cuando se requiere lograr una gestión eficiente y efectiva.

Por su parte, la gestión es definida como el conjunto de actividades que pueden repercutir en los resultados de la organización y para esto es necesario un proceso de control y administración que permita optimizar recursos, costos y esfuerzos; Con la integración de todos aquellos conceptos cuya gestión tiene aspectos y requisitos comunes. El objetivo es evitar duplicidades, optimizar recursos y simplificar al máximo la gestión de todos los sistemas.

Una organización que no cuente con una administración que se retroalimente y mejore continuamente, tarde o temprano colapsará, ya que la dinámica de nuestros tiempos y la globalización exigen ser competitivos. Tener herramientas de mejora continua resulta primordial tener información oportuna, clara, precisa, mejorar, actualizar sus controles, servicios, procesos, lo que permitirá tener una administración que atienda y gestione de mejor manera las necesidades de su organización.

Las administraciones de las organizaciones que posean un proceso de mejora continua tienen la información para establecer estrategias que permitan contribuir a cumplir con su función y colaborar con los objetivos de la organización.

Los conceptos anteriormente expuestos, para el análisis de la situación actual y definir el problema de la presente investigación.

Hoy en día, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, con mayor oferta académica y matrícula, lo anterior debido al incremento de la población en edad escolar en el Estado de Puebla y la región, lo que significa una exigencia social que compromete a la BUAP a dar opciones para cubrir en medida de lo posible la

demanda para estudiar. Esta situación hace que se requiera cada vez más recursos humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura física.

Resulta necesario mencionar que los servicios operativos de la BUAP son día con día más dispersos, esto debido a las diferentes áreas en donde se prestan los servicios de educación, ya sea en la Ciudad de Puebla, como en el interior del Estado.

Además, cada año se incrementa la comunidad universitaria (alumnos, docentes, investigadores y administrativos), por ende los servicios y procesos institucionales, lo cual ocasiona que y soluciones tecnológicas se incrementen en la misma proporción. Dichos servicios son atendidos por el personal del Sistema de Información Universitaria de la BUAP, lo que obliga a que cada día sea más eficiente y eficaz.

Las demandas de recursos materiales, financieros y/o servicios, son los “servicios administrativos” los cuales son solicitados por el personal del SIU y atendidos por su Coordinación Administrativa.

Por lo anterior el administrador tiene la responsabilidad de hacer que estos deban ser administrados y distribuidos de manera justa y proporcional.

La Coordinación Administrativa “**CA**” atiende y/o gestiona las solicitudes de servicios administrativos que requiere el personal del Sistema de Información Universitaria “**SIU**”; Actualmente no se tienen definidos y clasificados los servicios administrativos.

En consecuencia desconoce la opinión del personal en cuanto a la expectativa y percepción de los servicios administrativos, esto limita la retroalimentación y no se tiene una medición de la calidad en los servicios que se prestan, por ende, no se pueden determinar acciones consensadas con el personal que permitan tener un proceso de mejora continua.

III JUSTIFICACIÓN

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, es considerada como una de las macro universidades del país, se ubica en una posición geográfica privilegiada cerca de la capital de la República y es la puerta de acceso a la región, sur – sureste.

Tomando como referencia la *Encuesta Nacional de la juventud 2010*, la entidad se encuentra dentro de los ocho Estados de la República en los que se concentra 52.9% de la población entre los 12 y 29 años de edad, lo que significa un bono demográfico de la mayor importancia para el Estado de Puebla y un enorme potencial para el crecimiento de las Instituciones de Educación Superior que tienen la responsabilidad de satisfacer una mayor cobertura y aumento sustantivo de las capacidades de absorción de la matrícula proveniente del nivel medio superior.

Es muy probable que la reciente reforma constitucional que establece como obligatoria la educación media superior, tendrá repercusiones en las necesidades de ampliación de la matrícula de la Educación Superior que la BUAP, deberá atender manteniendo sus estándares de calidad académica y pertinencia de infraestructura a fin de ofrecer la formación integral que el Estado de Puebla

requiere para los Universitarios. (Plan de Desarrollo Institucional Gestión 2013 - 2017, Marzo 2014)

Aunado a esto, la BUAP, es la principal Institución Pública del Estado de Puebla, el cual está ubicado entre los Estados de la República con más Instituciones de Educación Superior tanto públicas como privadas, lo que exige un constante proceso de mejora, actualizándose e innovando en lo académico y administrativo, para poder mantenerse dentro de la demanda que requiere el Estado y la región.

Desde hace dos o tres décadas en la BUAP, la demanda de educación media y superior se aumenta cada año, lo que se ve reflejado en el incremento de su matrícula, procesos institucionales y en los servicios que prestan actualmente a la comunidad universitaria, las unidades académicas, institutos y dependencias ubicadas en Puebla y el interior del Estado, esto exige un ampliación de tareas diarias de su personal.

Lo anterior, ayudará a que el personal conozca, este conforme con los términos y condiciones para solicitar los servicios administrativos; en consecuencia hará que sea más ágil, precisa, detallada la solicitud y atención de los mismos y servirá para cubrir de manera eficaz y eficiente las necesidades del personal del SIU y mejorar la calidad del servicio y tener un proceso de mejora continua.

Además, la CASIU obtendrá información para optimizar el tiempo de ejecución de las operaciones, poseer procesos medibles, emitir reportes a detalle por cada servicio, lo que ayudará a administrar más eficientemente la utilización de los recursos y en la toma de decisiones, proporcionará mejores elementos de supervisión, control interno, con base en un sustento metodológico.

Cabe señalar que las características y condiciones establecidas para solicitar los servicios fueron determinadas por la Coordinación Administrativa y no por ambas partes, hace que no siempre sean las que el personal requiere dando lugar a que existan diferencias y con ello se deteriora la calidad en el servicio al no cubrir en todos los casos las necesidades del personal del SIU.

Un tema aparte lo constituye el limitado personal de CASIU-BUAP, no contar con personal de apoyo, hace que se dificulte programar actividades y la inversión de tiempo para solventar las solicitudes sea mayor, lo que influye para limitar la efectividad y eficacia en la prestación del servicio al personal y en sus actividades diarias.

“La adopción en el día a día no se logra por decreto, hay que administrar el cambio para que se logre”. (Calvo, Sept 2010)

IV PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué beneficios tendrán el personal del SIU y el coordinador administrativo, al establecer un modelo para definir estrategias en el rediseño de los servicios administrativos de la BUAP?

V HIPÓTESIS

Se mejorará, agilizará y optimizará la calidad de los servicios, por medio de un modelo en el que se definan estrategias para el rediseño de los Servicios Administrativos de la Coordinación Administrativa del SIU de la BUAP.

VI OBJETIVOS

VI.1 Objetivo General

Implementar un modelo que integre las estrategias para el rediseño de Servicios Administrativos en la Coordinación Administrativa del Sistema de Información Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

VI.2 Objetivos Específicos

V.2.1 Revisar los antecedentes de Administración.

V.2.2 Analizar diferentes enfoques de administración Estratégica, del ciclo de mejora continua de Deming, medición del servicio “SERVQUAL” y el Análisis FODA.

V.2.3 Describir el contexto de los servicios administrativos de la Coordinación Administrativa del Sistema de Información Universitaria de la BUAP.

V.2.4 El instrumento de medición, proporcionará información para conocer la situación actual de los servicios administrativos de la “CASIU BUAP”

VII VARIABLES

VII.1 Variables independientes

- SIU de la BUAP.

VII.2 Variables dependientes

- Modelo para integrar estrategias en el rediseño de servicios administrativos de la CASIU BUAP

VIII METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realizará con un enfoque cuantitativo por la recolección e interpretación de los resultados, con un alcance explicativo porque interpreta los

datos de los fenómenos ya existentes; así como, descriptivo, porque pretende ahondar en la problemática de los servicios administrativos de la CASIU BUAP.

Se utilizarán los métodos deductivos y sintéticos, para dar una explicación a los fenómenos o variables existentes, posteriormente verificarlo con la hipótesis planteada y establecer una conclusión que sirva para alcanzar el objetivo general, analizando los resultados a través de una herramienta de análisis estratégico que servirá para definir las estrategias que se enlistarán y posteriormente se aplicarán en el rediseño de los servicios administrativos actuales (mejora continua).

Es una investigación documental ya que las fuentes para recopilar información, son de tipo bibliográficas, hemerográficas, estudios, memorias, anuarios y referencias de páginas web.

IX ALCANCES Y LIMITACIONES

- El alcance de esta investigación será definir las estrategias para rediseñar los servicios administrativos de la Coordinación Administrativa del SIU de la BUAP, a través del modelo propuesto para lograr el objetivo.

La investigación se encuentra limitada por los siguientes aspectos:

- Sólo será para el personal del Sistema de Información Universitaria de la BUAP.

- Las respuestas a las preguntas del instrumento de medición (cuestionarios) se encuentran basadas en la percepción y expectativas del encuestado con relación a los servicios administrativos prestados, por lo que es susceptible de que existan variaciones en la interpretación de las mismas por parte del encuestador.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE ADMINISTRACIÓN

Antecedentes

El objetivo de este capítulo es proporcionar un panorama, en el cual se ubicará el área específica que ocupa este trabajo de investigación. Es decir, los preceptos básicos de la administración.

Se puede ubicar a la administración como una disciplina y/o práctica en el siglo XX, motivo por el cual se dice que tiene una historia, relativamente, reciente. En realidad, “la Administración tiene poco más de 100 años y es resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades.” (Chiavenato, 2006).

La administración es una práctica que tiene sus raíces en diversas disciplinas, se vale de ella para conformarse y darse origen. La administración utiliza conceptos y principios empleados en las Matemáticas, Estadísticas, Psicología, Sociología, Educación, Derecho, Ingeniería e incluso Computación, por lo que la administración es multidisciplinaria.

El camino recorrido por la administración en la historia de la humanidad ha sido productivo. Sin embargo, en la sociedad moderna los cambios son notables en cuanto a la responsabilidad social y organizacional de los individuos. El modus

vivendi del hombre ha cambiado radicalmente y por ende la vida en sociedad lo ha llevado a la evolución y reconfiguración de su entorno.

Francis Bacon (1561-1626) y René Descartes (1596-1650) aportaron principios fundamentales para la administración. Bacon se anticipó al principio de Administración, conocido como *Principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio*. Por otra parte, Descartes con el método cartesiano¹ sentó las bases la Administración Científica, la Teoría Clásica y Neoclásica por medio de la tendencia al análisis y a la división del trabajo. (Chiavenato, 2006).

1.1 La Revolución Industrial

La llamada Revolución Industrial dio inicio con la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819), se pueden ubicar dos etapas de esta revolución:

- 1) De 1760 a 1860 conocida como revolución del carbón y del hierro
- 2) De 1860 a 1914 llamada revolución del acero y la electricidad.

La organización y la empresa moderna nacieron con la Revolución Industrial gracias a factores como: La ruptura de las estructuras corporativas de la Edad Media, el avance tecnológico y la aplicación del proceso científico a la producción, descubrimiento de nuevas fuentes de energía, ampliación de mercados y la sustitución de la producción artesanal por la industrial.

¹ Cuyos principios son: Principio de la duda sistemática o de la evidencia, Principio del análisis o de descomposición, Principio de la síntesis o de la composición y Principio de la enumeración o de la verificación.

Dado lo anterior, la Revolución Industrial modificó para siempre la organización empresarial y la economía de la época. Los administradores se enfrentaron a un reto mayor, buscar nuevos métodos para realizar las tareas cada vez mayores que demandaban las empresas; crecimiento de las ciudades y crecimiento de las necesidades de administración pública; aparición de los sindicatos como organización proletaria a partir del inicio del siglo XIX y la consolidación de la administración como área del conocimiento.

Durante el siglo XVII se desarrollaron varias teorías económicas centradas en dar explicación de los fenómenos empresariales y basadas en datos empíricos, es decir, en la experiencia cotidiana y en las tradiciones del comercio de la época. En este sentido, las ideas liberales provienen del derecho natural: el orden natural es el más perfecto.

De acuerdo con el liberalismo, la vida económica debe separarse de la influencia estatal, pues el trabajo según los principios económicos y la mano de obra está sujeto a las mismas leyes económicas que rigen el mercado de materias primas o el comercio internacional. Las ideas básicas de los economistas clásicos liberales constituyen gérmenes iniciales del pensamiento administrativo de hoy día.

Adam Smith (1723-1790) es el padre de la economía clásica, cuya idea central es la competencia; ya visualizaba el principio de la especialización de la operación de una fábrica y enfatizaba la necesidad de racionalizar la producción. Ambos principios son referenciados en el texto *La riqueza de las naciones* publicado en 1776; en donde se sostiene que el origen de la riqueza de las naciones está en la división del trabajo y en la especialización de las tareas, pregonando el estudio de tiempos y movimientos, que más tarde retomarían Taylor y Gilberth como la base

de la administración científica. Smith reforzó la importancia de la planeación y de la organización dentro de las funciones de la administración.

El liberalismo económico corresponde al periodo de desarrollo de la economía capitalista basada en el individualismo, en el juego de las leyes económicas y en la libre competencia.

Construyendo un concepto

No existe una definición universalmente aceptada de que es la administración, sin embargo, se puede recurrir a varios autores que dan su propia definición y visión de ella.

Recurriendo a la raíz etimológica de la palabra administración; del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

Definición de Administración según los autores más reconocidos en este tema:

La administración es un proceso o forma de trabajo que comprende la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizacionales. (Lloyd L. Byars, 2006)

El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales, a eso se le llama administración. (Chiavenato, 2004)

También se puede definir como un conjunto de actividades dirigido a proyectar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización. (Reinaldo, 2004.)

Otro autor dice que es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos utilizados orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. (Hitt Michael, 2006)

Uno más, señala que es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Koontz Harold, 2004)

Y finalmente, también se puede entender como la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (Robbins, 2005)

Una vez dadas las definiciones anteriores de administración, se puede afirmar que la palabra en la actualidad tiene un significado distinto y mucho más complejo al incluir términos como procesos, recursos, logro, objetivos, eficiencia, eficacia y productividad, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. (Gallardo, 2012)

Los orígenes del enfoque clásico de la administración deben buscarse en las consecuencias de la revolución industrial, puede resumirse en dos hechos:

- a) *El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas* produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación hasta entonces dominantes.
- b) *La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones* para obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y enfrentar la competencia cada vez mayor entre las empresas.

1.2 Los pioneros: Frederick Wilson Taylor y Henri Fayol

A inicios del siglo XX dos ingenieros desarrollaron los trabajos pioneros sobre la administración: Frederick Wilson Taylor y Henri Fayol.

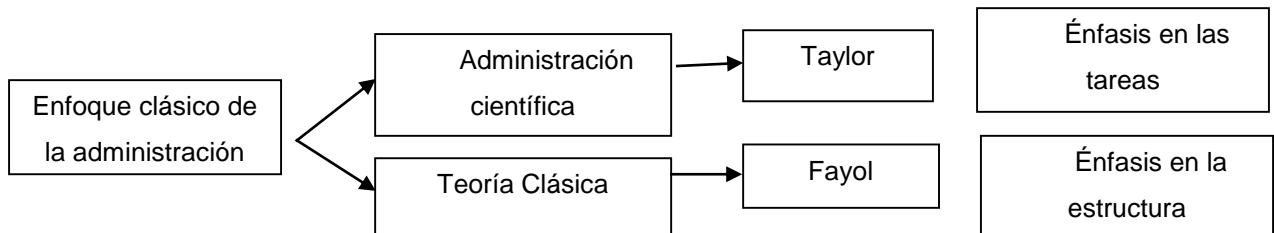
El primero, inició la llamada escuela de la administración científica, que busca aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo de obrero. El segundo, desarrollo la llamada teoría clásica, que se ocupada del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de la administración.

Los dos autores anteriores no trabajaron de forma conjunta, en ciertos puntos pueden parecer enfoques diferentes, pero ambos trabajos se complementan y convergen para dar forma al *enfoque clásico de la administración*.

En función de esas dos corrientes, el enfoque clásico de la administración puede dividirse en dos postulados, a saber:

- 1) La escuela de la administración científica, desarrollada en Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. En donde la preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa aumentando la eficiencia del nivel operacional o nivel de los obreros. En este sentido, la administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero al supervisor y el gerente) y de las partes (obreros y sus cargos) hacia el todo (organización empresarial). Esta orientación permite la especialización del obrero y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas y cargos, que constituyen la llamada Organización Racional del Trabajo.
- 2) La corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización se desarrolló en Francia, teniendo como pionero a Fayol. El objetivo de esta corriente es aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales. Se fija la atención en la estructura organizacional, en los elementos de la administración en los principios generales y en la departamentalización. Centraliza la atención en un jefe principal, la síntesis y división global permiten subdividir mejor la empresa.

Figura 1.1: División del enfoque clásico



Fuente: Elaboración propia

Una vez conocidos los dos enfoques que dieron origen al enfoque clásico de la administración, se puede hacer un bosquejo de lo que Taylor y Fayol consideraban como administración.

Para Taylor, el objetivo de la administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción; para lograrlo la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción. La administración científica debe ser puesta en marcha de forma gradual y requiere de un periodo de cuatro a cinco años para evitar alteraciones bruscas que causen descontento entre los empleados y prejuicios a los patrones.

El aporte de Taylor para el estudio y la conformación de la administración como ciencia se ven reflejado en su empeño para que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización. Dado lo anterior, Taylor enunció cuatro principios para la administración científica: Principio de planeación, Principio de preparación, Principio de control y Principio de ejecución.

Con la administración científica se implantó el concepto del *homo economicus*, es decir, el hombre económico, según el cual se cree que toda persona está motivada únicamente por las recompensas económicas, salariales y materiales.

En síntesis, los fundamentos de la administración científica fueron:

1. *Mando y control.* La gerencia funciona como una dictadura benigna inspirada en los modelos militares. El gerente planea y controla el trabajo, los operarios la ejecutan.
2. *Una sola manera correcta.* El método establecido por el gerente es la mejor manera de ejecutar una tarea.
3. *Mano de obra y no recursos humanos.* La fuerza laboral es la mano de obra contratada sin vínculos con la organización.
4. *Seguridad, no inseguridad.* Aunque los operarios no tuvieran reconocimiento ni responsabilidades, existía un acuerdo tácito que garantizaba la seguridad y la permanencia en el cargo.

Con la administración científica comienza la lucha incesante por aumentar la productividad, que perduraría hasta el siglo XX. El diseño de cargos y tareas enfatizó el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y montaje, en la estandarización y en las condiciones de trabajo que aseguraban la eficiencia.

Taylor tuvo varios seguidores que llevaron sus conocimientos a la práctica e incluso los modificaron para maximizar beneficios en las empresas. Entre sus seguidores se encuentran Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford y Barth.

Por otra parte, Con la publicación de *Administration Industrielle et Générale*, en 1916 de Henri Fayol (1841-1925) surgió en Francia la Teoría clásica de la administración, texto en el cual destaca las seis funciones básicas que toda empresa realiza, las cuales son:

1. *Funciones técnicas*, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. *Funciones comerciales*, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. *Funciones financieras*, relacionadas con la búsqueda y la gestión de capitales.
4. *Funciones de seguridad*, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. *Funciones contables*, relacionada con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. *Funciones administrativas*, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones de dirección.

Fayol argumenta que, “ninguna de las primeras cinco funciones mencionadas tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos ni armonizar sus acciones. Estas atribuciones constituyen otra función, designada con el nombre de administración”. (Fayol, 1950) (Chiavenato, 2006)

Fayol define el acto de *administrar* como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, estos elementos constituyen el llamado proceso administrativo. Para llevar a cabo dicho proceso se echa mano de la función administrativa, es decir, se

reparte por todos los niveles jerárquicos de la empresa y no es privativa de la alta dirección.

Sin embargo, en este punto es necesario hacer la distinción entre organización y administración. Aunque Fayol las utilizaba en ocasiones como sinónimos, hizo una distinción específica en donde la administración constituye un todo, del cual la organización es una parte. Su concepto amplio de administración, como conjunto de procesos estrechamente relacionados, incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, como planeación, dirección y control. Mientras que la organización se refiere sólo a la definición de la estructura y la forma.

De acuerdo con Fayol en la administración todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común; y con base en ello formuló catorce principios de la administración:

1. *División del trabajo*: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. *Autoridad y responsabilidad*: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia, la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas.
3. *Disciplina*: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. *Unidad de mando*: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. *Unidad de dirección*: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. *Subordinación de los intereses individuales a los generales*: los generales deben estar por encima de los individuales.

7. *Remuneración del personal*: debe haber satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. *Centralización*: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. *Cadena escalar*: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. *Orden*: debe exigir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. *Equidad*: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. *Estabilidad del personal*: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización.
13. *Iniciativa*: capacidad de visualizar un plan y asegurarse personalmente en su éxito.
14. *Espíritu de equipo*: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

1.3. Antecedentes del Proceso Administrativo

El proceso administrativo tuvo su origen en la teoría clásica de la administración, acuñada por Henry Fayol, quien hizo grandes aporte a los diferentes niveles administrativos. Fue una de las primeras personas en escribir un libro específico sobre administración, y es considerado como el padre de la Teoría Clásica.

Además fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, estableció catorce principios de la administración los cuales se encuentran consignados en la ORT “Organización Racional del Trabajo”, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que son llamadas funciones

básicas de la empresa, se debe tener en cuenta que la función administrativa no es lo mismo que el proceso administrativo, se enuncian a continuación:

Funciones básicas de la empresa:

- Funciones Técnicas: Están relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.
- Funciones Comerciales: Se dedican a la compra y venta o intercambio entre las empresas, proveedores y clientes.
- Funciones Financieras: Se relaciona con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de Seguridad: Está dedicada a la protección y conservación de los bienes de las personas.
- Funciones Contables: Son las encargadas de los inventarios, registros, balances y estadísticas.
- Funciones Administrativas: Son la integración de las otras cinco funciones, están encargadas de coordinar y sincronizar las demás funciones de la empresa y siempre deben ir encima de ellas.

Las funciones administrativas.

Se definen como el acto de administrar: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Henry Fayol, se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus estudios abarcaron todas las esferas de la empresa, ya que para Fayol era muy

importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa. En fin, la organización y sus componentes se consideraban como un gran sistema interdependiente, como clientes internos.

Para Fayol, el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación.

Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaran las responsabilidades de un grupo de trabajadores, jefes que supieran dirigir al igual que planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa y que a la vez contaran con juicios y conductas dignas de una autoridad.

La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas).

La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa.

Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Es decir, una estructura de principios administrativos (14 en general), un estudio de las funciones de una empresa, el perfil idóneo de un gerente y su relación con la función que desempeña, y una filosofía completa de la práctica administrativa como ciencia y como materia académica en instituciones de enseñanza.

CAPÍTULO II PROCESOS BASE: MEJORA CONTINUA Y MEDICIÓN DE SERVICIOS

2 Procesos base

En el presente apartado se señalarán los procesos base para llevar a cabo la investigación que nos ocupa. Los procesos los dividimos en dos grandes apartados, a saber: de mejora continua (Ciclo de Deming, Seis Sigma y Kaizen) y medición de servicios (Servqual).

Dichos procesos y/o metodologías son tomados en cuentas para la elaboración del modelo que se propone para dar atención a los servicios administrativos del Sistema de Información Universitaria (SIU) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

2.1 Procesos de Mejora Continua

Existe una amplia gama de procesos de mejora continua, sin embargo, para los efectos y alcances de la presente investigación se tomarán en cuenta a los siguientes: Ciclo de Deming, Seis Sigma y Kaizen. De los cuales se hará una descripción de la metodología utilizada por cada uno.

2.1.1 El ciclo de la mejora continua de Deming

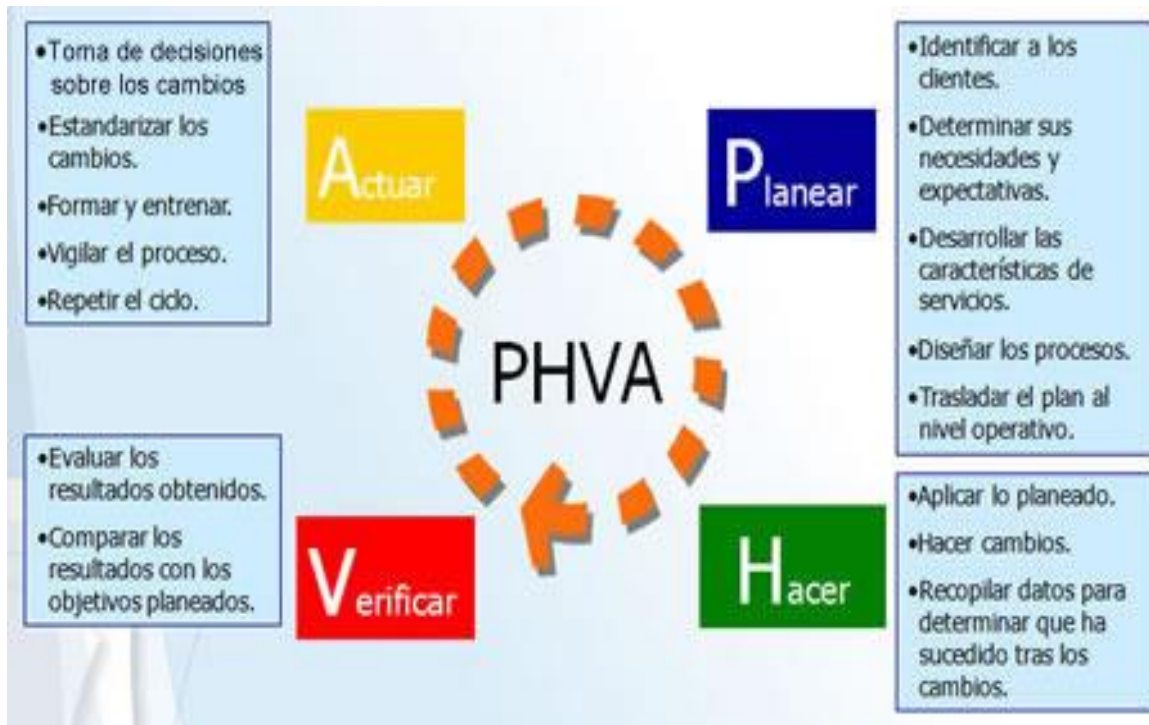
El círculo de Deming se constituye como una de las principales herramientas para lograr la mejora continua en las organizaciones o empresas que desean aplicar la excelencia en sistemas de calidad. El conocido Ciclo Deming o también se le denomina el ciclo **PHVA** que quiere decir según las iniciales (*planear, hacer, verificar y actuar*). Cabe señalar que este ciclo fue desarrollado por Walter Shewhart, el cual fue pionero dando origen al concepto tan conocido hoy en día, a pesar de ello los japoneses fueron los que lo dieron a conocer al mundo, lo nombraron así en honor al Dr. William Edwards Deming.

La utilidad del ciclo de Deming es ser utilizado para lograr la mejora continua de la calidad dentro de una empresa u organización. Para describir el ciclo completo, este consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos, los cuales son repetidos y que se deben de llevar a cabo secuencialmente. Estos pasos como ya se mencionó son: *Planear, Hacer, Verificar y Actuar*. Dónde:

- **Planear o Planificar:** consiste en definir los objetivos y los medios para conseguirlos.
- **Hacer:** Se refiere al acto de implementar la visión preestablecida.
- **Verificar:** Implica comprobar que se alcanzan los objetivos previstos con los recursos previamente asignados.
- **Actuar:** Se refiere a analizar y corregir las posibles desviaciones detectadas, así como también se debe proponer mejoras a los procesos ya empleados.

A continuación, un gráfico explicativo de lo que se persigue con la aplicación de esta herramienta:

Figura 2.1: Ciclo de Mejora Continua de Deming



Fuente: ISO 14001

Relacionando la estructura previamente expuesta, se puede concluir que la misma aplica a cualquiera de los sistemas de gestión considerados, ya sea ISO 9001, ISO 14001 u OHSAS 18001, ya que en cierta medida todos y cada uno de los procesos de gestión de los servicios deben adoptar y reproducir esta estructura para asegurar que cada una de estas fases se encuentra correctamente documentada.

Se dice que la fase de mejora continua del servicio representa una parte importante en las etapas de verificación y actuación, sin embargo también resulta indispensable para establecer las etapas de planificar y hacer debido a que:

- Ayuda a definir los objetivos y mide el estado de su cumplimiento.
- Monitorea y evalúa la calidad de los procesos involucrados en todo el sistema de gestión.
- Define y supervisa las mejores propuestas de desarrollo.
- Sirve como referencia de cuanto se está mejorando.

2.1.2 Teoría de Seis Sigma

Sigma (σ) es una letra griega utilizada para denotar la desviación estándar poblacional (es decir, el proceso), la cual proporciona una forma de cuantificar la variación que tiene una variable de dicha población o proceso.

Por lo tanto, Seis Sigma (6σ) es una estrategia para mejorar procesos que está centrada en reducir la variación de los mismos, con el cual se consigue reducir o eliminar defectos y fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente.

Este sistema utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos y tiene como objetivo reducir defectos de modo que el proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requisitos del cliente. Este es un método que es utilizado por compañías como General Electric y Motorola para eliminar defectos en sus productos y procesos. Un defecto es cualquier componente que no es admitido de ninguna manera por el cliente.

Es difícil que en una compañía se eviten defectos pero los métodos como Seis Sigma buscan reducir esta variación.

Unos de los beneficios de Seis Sigma es permitir que los gerentes describan con facilidad el desempeño de un proceso con respecto a sus variaciones y la manera de compararlos a través de una denominación llamada, defectos por millón de oportunidades (DPMO) y sus cálculos requiere datos como:

- a) Unidad: Artículo producido o bien al que está dando servicio.
- b) Defecto: Cualquier artículo que no cumple con los requerimientos del cliente.
- c) Oportunidad: Probabilidad de que ocurra un defecto.

$$DPMO = \frac{\text{Número de defectos}}{\text{Número de unidades} \times \text{Número de oportunidades}} * 1.000.000$$

Número de oportunidades para un error por unidad * por número de oportunidades. En donde, la meta de Seis Sigma es lograr procesos con una calidad que como máximo genere 3,4 defectos por millón de oportunidades

Aunque este tipo de métodos recurren a muchas herramientas estadísticas que se emplean en otros métodos de control de calidad, en este se utilizan de manera que se orientan en proyectos alrededor de ciclos como; definir, medir, analizar, mejorar y controlar. Al igual que Seis Sigma, este ciclo impulsa métodos mediante entradas y salidas dentro de un proceso utilizando diseño de experimentos.

El enfoque de esta metodología está en lograr lo que el cliente quiere ya que esto se considera una clave para lograr la rentabilidad en los procesos de producción.

Características de Seis Sigma:

Las características o principios de Seis Sigma son una forma de entender el funcionamiento del sistema y cuáles son las áreas que este sistema rodea:

1. **Liderazgo comprometido de arriba hacia abajo:** Seis Sigma es un programa que implica tomar decisiones desde la gerencia, por esta razón esta estrategia debe ser apoyada y comprendida desde los altos mandos de la organización, en los casos mencionados en sus antecedentes, se evidencia que fueron los presidentes de estas compañías quienes dirigieron el proyecto de cambio.
2. **Seis Sigma se apoya en una estructura directiva que incluye gente de tiempo completo:** Cada miembro de la organización tiene una responsabilidad específica, y es importante su eficiente cumplimiento para lograr los objetivos. Estos líderes tienen funciones desde liderar, apoyar proyectos, atacar problemas, desarrollar y controlar proyectos de mejoramiento. Todos en conjunto consiguen el éxito de la organización.

Para este caso existen roles dentro de la organización con un tipo de responsabilidades bien definidas. Estos roles representan a algunos de los rangos dentro de las artes marciales de acuerdo a su grado complejidad.

Los roles que se desempeñan dentro de los programas de Seis Sigma son:

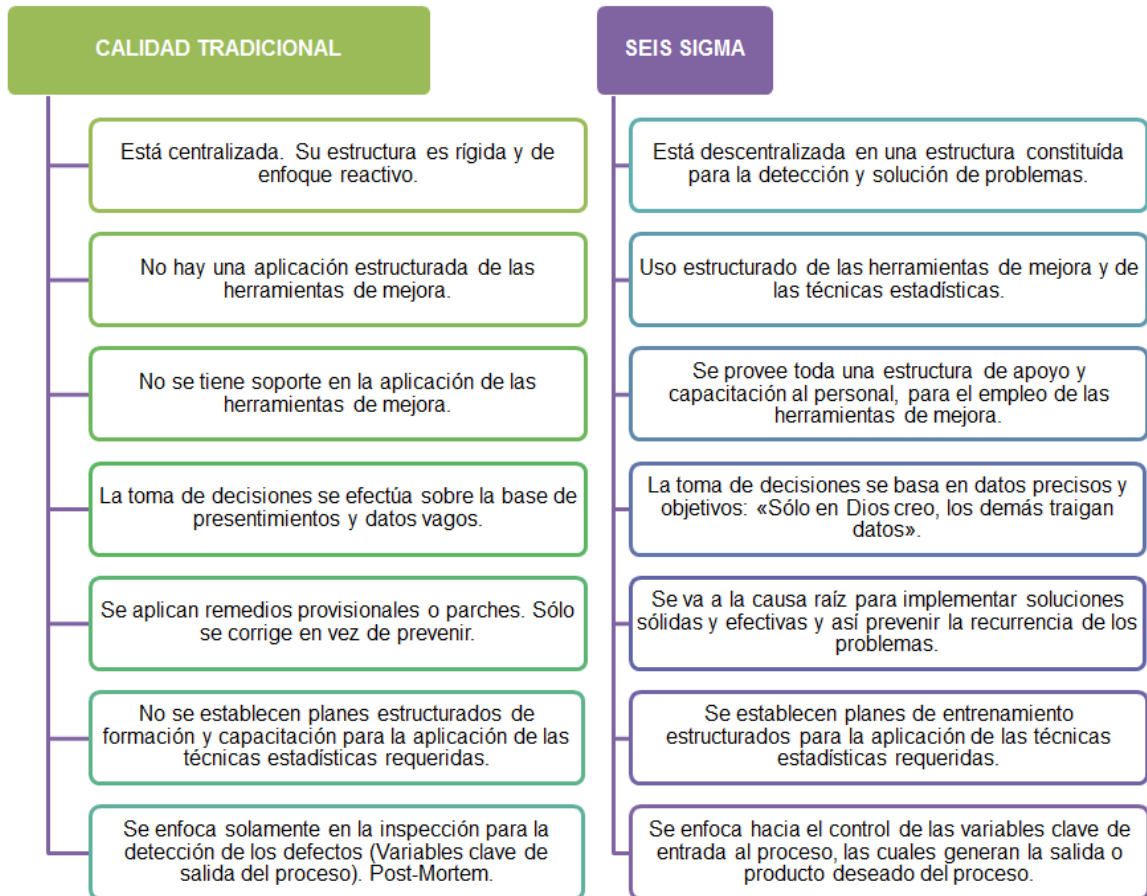
- *Cinta negra (Black belt)*: Son expertos técnicos que por lo general se dedican tiempo completo a Seis Sigma. Asesoran, lideran proyectos y apoyan la cultura de mejora de procesos.
 - *Cintas verdes (greenbelt)*: Son expertos técnicos que se dedican de forma parcial a Seis Sigma. Participan en los proyectos para atacar problemas en sus áreas.
 - *Cintas amarillas (yellowbelt)*: Propietarios de los problemas que participan en los proyectos y tienen un papel crucial dentro del control del mismo.
 - *Currículo de blackbelt*: Es el entrenamiento que recibe una cinta negra para desarrollar un proyecto Seis Sigma.
3. **Entrenamiento**: Cada uno de los miembros de la organización recibe capacitación sobre las funciones que va a desarrollar a través de un entrenamiento que dura de 120 a 160 horas. Normalmente se organiza el entrenamiento de 4 a 5 semanas no consecutivas de capacitación intensiva relacionadas con las fases del proyecto DMAMC, durante la capacitación los estudiantes dejan sus actividades cotidianas y son intermitentes entre 3 o 4 semanas normales de trabajo y cada uno recibe la capacitación de acuerdo a su función.
 4. **Acreditación**: Para lograr una acreditación cabe anotar que es necesario llegar a un éxito dentro del proceso de capacitación y en las actividades programadas para la misma.
 5. **Orientación al cliente y enfoque a los procesos**: El objetivo principal es lograr los requerimientos del cliente y mejorar los niveles de desempeño de la organización.
 6. **Seis Sigma se dirige con datos**: Los datos son necesarios para identificar variables críticas de calidad y los procesos o áreas por ser mejorados, estas mejoras no pueden ser implementadas al azar, es necesario saber cuáles

tienen más necesidad de apoyo, y a través de dichos datos el cliente también podrá percibir el cambio.

7. **Seis Sigma se apoya en una metodología robusta:** A los datos mencionados con anterioridad hay que aplicar un análisis cualitativo que ayude a identificar cuáles son los pasos a seguir en la búsqueda del mejoramiento.
8. **Seis Sigma se apoya en entrenamiento para todos:** Se trata de entrenar a todos alrededor de la metodología DMAMC y sus herramientas.
9. **Los proyectos generan ahorro o aumento en ventas:** Los proyectos orientados con la metodología DMAMC realmente logran ahorros e incremento en las ventas, ya que atienden verdaderas causas y generan soluciones a los problemas encontrados que llevan al logro de los proyectos.
10. **El trabajo por Seis Sigma se reconoce:** Este sistema se ha sostenido a lo largo del tiempo a través de los líderes que apoyan el programa así como los equipos que logran proyectos exitosos de esta manera dicha estrategia debe diseñar formas específicas en las que se reconocen esfuerzos y éxitos.
11. **Seis Sigma es una iniciativa de horizonte a varios años,** por lo que no desplaza otras iniciativas estratégicas, sino que las integra y las refuerza.
12. **Seis Sigma se comunica:** Fundamentan un sistema de comunicación que generan comprensión, apoyo y compromiso, tanto en el interior como en el exterior de la organización.

En la siguiente tabla se resumen algunas de las diferencias más notables entre la forma tradicional de enfocar la Calidad en las organizaciones y la forma de enfocarla a través de la estrategia Seis Sigma.

Figura 2.2: Diferencias entre Calidad Tradicional y con Seis Sigma



Fuente: Gómez Fraile Fermín

A continuación, se estudiarán con detalle las etapas que conlleva la aplicación de un proyecto Seis Sigma en una organización.

1. **Definir el proyecto:** Primero se define el que será el proyecto, cuando esto se haya realizado, se procede a elegir un responsable del mismo, quien debe tener conocimiento general del problema, el resto de los integrantes del grupo, estarán para apoyar en la ejecución y se les asignarán necesidades para que posteriormente las ejecuten.

2. **Medir la situación actual:** Analizar y cuantificar la magnitud del problema que se quiere abordar con el proyecto. Las herramientas que más se utilizan son; mapeo de procesos a un nivel detallado, métodos para realizar estudios de repetibilidad y otras técnicas estadísticas básicas de medición.
3. **Analizar las causas raíz:** La idea es entender cómo se genera el problema y confirmar las causas del mismo con datos. Sería de gran ayuda utilizar herramientas como estratificación, cartas de control, diagramas de Pareto, lluvia de ideas para ayudar a confirmar con datos la información que queremos conocer con detalle del problema.
4. **Mejorar:** El objetivo es proponer e implementar soluciones que ataquen el problema de raíz y asegurarse de que se corrige o se reduce el problema.
5. **Controlar para mantener la mejora:** Es necesario establecer un sistema de control para prevenir que los problemas no vuelvan a ocurrir, para impedir que las mejoras se olviden, mantener el desempeño del proceso o para alentar la mejora continua.

De igual manera, sería de gran ayuda aplicar estrategias como las siguientes:

- **Estandarizar el proceso:** En este nivel se deciden acciones para asegurar mejoras a través de cambios en los sistemas y facilitar el estudio de los mismos.
- **Documentar el plan de control:** Se trata de tener evidencia del control para sostener la estandarización del sistema.
- **Monitorear el proceso:** Monitorear el sistema de mejora a través de evidencias obtenidas en el estudio.
- **Cerrar y difundir el proyecto:** Asegurarse que sea el proyecto evidencia de logros, aprendizaje y sirva para difundir la estrategia de Seis Sigma. (Gomez Fraile Fermin, 2007), (Gutierrez Puido, 2009)

2.1.3 Teoría de Kaizen o del mejoramiento continuo

Kaizen es un método enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí mismo de forma tal que pudieran alcanzar a las potencias industriales.

La importancia de la innovación en el método Kaizen radica en los siguientes puntos:

1. El concepto de innovación se mantiene bajo la filosofía del Mejoramiento Continuo y equivale a lo que se conoce como Mejora Radical o Reingeniería.
2. El Mejoramiento Continuo, no requiere de grandes inversiones para ser implementada, más bien necesita de un esfuerzo permanente y un fuerte compromiso gerencial.
3. Es una orientación al proceso, y no a los resultados.

Aplicación del Kaizen.

Aunque el concepto Kaizen tuvo su origen en la mejora continua de los procesos industriales, se ha venido aplicando en muchos aspectos de la vida: en el hogar, en el estudio, en el deporte, en los negocios, en la salud, en el trabajo, etc.

La Mejora Continua Kaizen, es la manera de mejorar el desarrollo en todos los niveles operativos utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles.

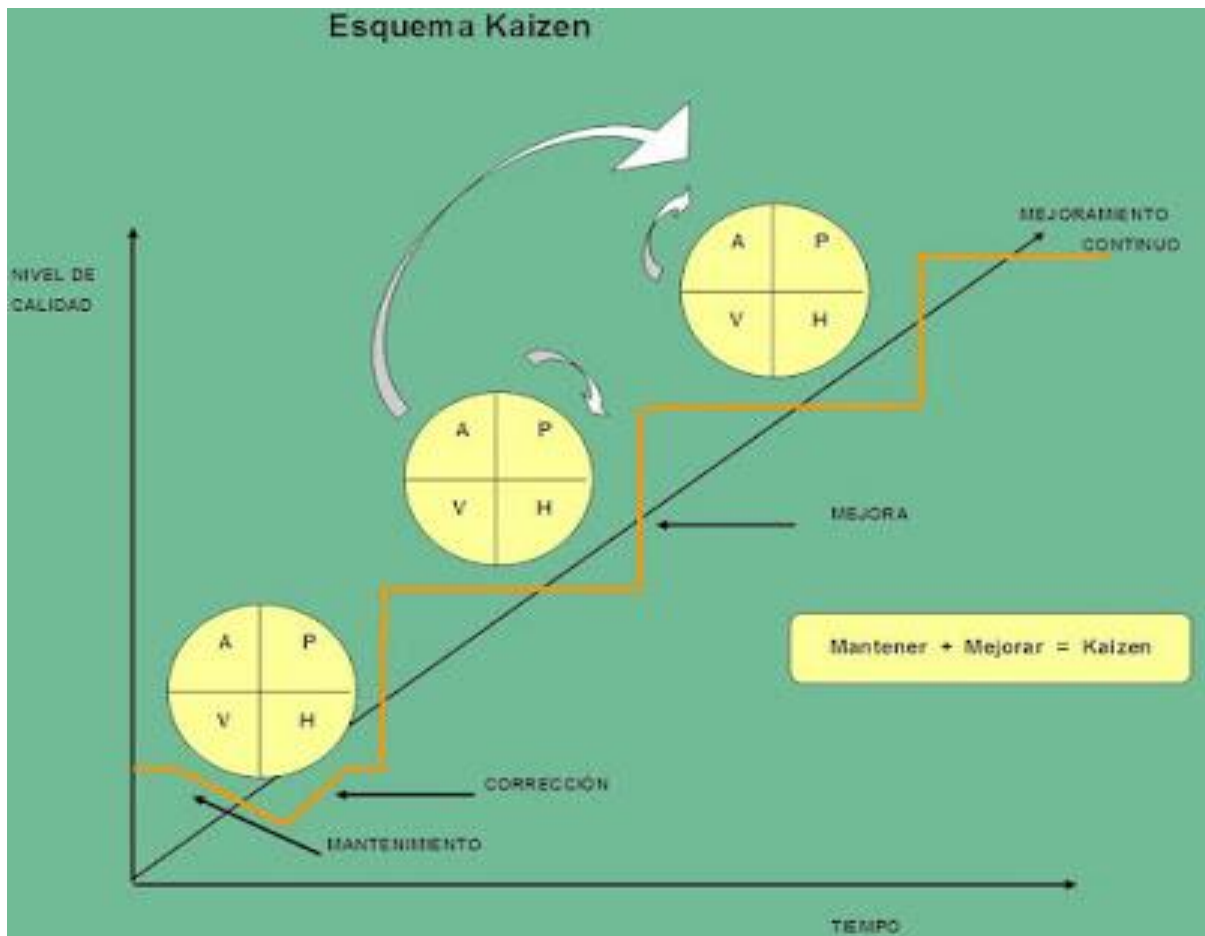
Es una estrategia destinada a servir a la gerencia para lograr mayor competitividad y rentabilidad, contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, lo cual le permite mejorar su productividad y competitividad en el mercado al cual pertenece la organización.

Mejorar continuamente productos y servicios para ser líderes en el mercado y mejorar la calidad de vida de los trabajadores, estas dos características son la base del sistema Kaizen.

Los elementos del Kaizen son:

1. Orientación hacia el proceso, antes que hacia al resultado.
2. Iniciar la puesta en práctica desde arriba e involucrar a todos.
3. Compromiso de los altos niveles gerenciales.
4. Una comunicación vertical y horizontal eficaz y sin trabas.
5. Mejoramiento continuo de los productos y procesos, internos y externos.
6. Constancia de los objetivos y una visión compartida.
7. El cliente manda. (Enfoque al Cliente).
8. La inversión en personal.
9. La gestión de calidad se inicia y concluye con la capacitación.
10. Dos cabezas piensan mejor que una.
11. Participación en la determinación y comunicación de metas.

Figura 2.3: Esquema de Kaizen



Fuente: (Mejoramiento Continuo)

El Método Kaizen se basa en *siete sistemas*, son los siguientes:

1. *Sistema Producción "Justo a Tiempo"* (Just in time o Sistema de Producción Toyota), que se basa en la búsqueda y eliminación de los diversos tipos de sobrecostos (stock que no se usa, material que caduca por no poder venderlo...), con el objetivo de producir en la medida y momento justos y en las condiciones requeridas por los clientes. Así se evitan costes financieros por acumulación de insumos y productos terminados. De tal forma se logran altos niveles de rotación de inventarios, y consecuentemente mayores niveles de rentabilidad.

2. *TQM (Gestión de Calidad Total)*, tiene por objetivo lograr la calidad total e integral de todos los productos / servicios y procesos de la empresa.
3. *TPM (Mantenimiento Productivo Total /SMED)*, contribuye a la disponibilidad de las máquinas e instalaciones en su máxima capacidad de producción, cumplimentando los objetivos en materia de calidad, al menor coste y con el mayor grado de seguridad para el personal que opera las mismas. En tanto que el SMED persigue como objetivo el reducir el tiempo de preparación o de cambio de herramientas, evitando con ello la producción en series largas, logrando de tal forma disminuir los inventarios y haciendo más fluido el traspaso de los insumos y productos en proceso.
4. Actividades de grupos pequeños como los Círculos de Control de Calidad, permiten la participación del personal en la resolución de problemas o bien en la búsqueda de soluciones para el logro de los objetivos.
5. Sistema de Sugerencias. Destinado no sólo a motivar al personal, sino además a utilizar sus conocimientos y experiencias. Constituye una “puerta de ingreso” a las ideas de los trabajadores.
6. Despliegue de políticas, tendiente a la plena participación de todos los niveles y áreas de la empresa en las actividades de planificación como en las de control y evaluación.
7. Sistema de Costos Japonés, basado en la utilización del Análisis de Funciones, Coste Objetivo y Tabla de Costes, persigue como objetivo la reducción sistemática de los costes, para lo cual se analizan de forma pormenorizada y metódica los niveles de fallas, desperdicios (mudas en japonés), componentes y funciones, tanto de los procesos y actividades, como de los productos y servicios generados. (Mejoramiento Continuo)

2.2 PROCESO DE MEDICIÓN DE SERVICIOS

Los procesos de medición de encuestas, resultan una herramienta útil para el diseño de modelos que ayudan a medir los servicios administrativos, es decir, crean mecanismos cuantificables de un determinado servicio otorgado por medio de cuestionarios y/o encuestas aplicadas a los usuarios.

Ante la creciente importancia que ha adquirido la calidad en estos últimos años, existe el pensamiento que si se trataba de un concepto novedoso para la dirección de las empresas o era algo que había surgido con anterioridad. Aunque para tratar calidad como una filosofía de gestión bastaría con hacer referencia a las últimas tres décadas, un concepto que viene desde hace tiempo.

En realidad la calidad no aparece en un momento concreto del tiempo, si no que se ha ido desarrollando según las circunstancias y necesidades. Aunque sería posible remontarse a las primeras civilizaciones (egipcios o fenicios) o la Edad Media (corporativismo artesanal), para hablar de calidad, lo cierto es que la era industrial ha proporcionado un marco más adecuado para el desarrollo de la misma.

En la era industrial se pasó de la producción en taller a la fábrica con un sistema de producción en masa. Esta innovación del proceso de producción provocó cambios en la organización que implicó la necesidad de formular procedimientos específicos para atender a la calidad de los productos fabricados de forma masiva. Estos procedimientos han ido evolucionando en forma que el concepto de calidad se ha visto afectado por ello y solo recientemente ha surgido como una función de la dirección.

2.2.1 SERVQUAL (Service of Quality)

La calidad ha ido evolucionando en cuatro etapas dentro de la época industrial, primeramente la calidad mediante inspección seguido por control estadístico de calidad posteriormente el aseguramiento de la calidad y por último la calidad como estrategia competitiva.

Cuando se aborda el tema de calidad no solo se refiere a un producto, también a un servicio, donde es intangible. Son experiencias personales que los clientes tienen con el empleado que representa a la empresa.

Debido al interés mostrado por éstas por cumplir la calidad y las necesidades de los clientes en cuanto al servicio que se les brinde, surgió la necesidad de definir el término “calidad en el servicio”. (Llorens y Fuentes, 2000).

Un servicio de calidad no es solamente “ajustarse a las especificaciones”, sino más bien ajustarse a las expectativas del cliente. Hay una gran diferencia entre la primera y segunda perspectiva. Las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes independientemente de lo rápidamente que se realicen no están dando un servicio de calidad. (Berry, Bennett y Brown 1989).

Según Cantú (2001), un servicio es una actividad o un conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, que se realizan mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad.

Dada la naturaleza de los servicios, el cliente los juzga a través de lo que percibe y cómo lo percibe. Tanto Müller (1999), Payne (1996), Evans y Lindsay (2000) definen el servicio como un acto social que ocurre en contacto directo entre el cliente y representantes de la empresa de servicio.

Entonces sólo el cliente puede apreciar la calidad del servicio, porque la calidad como la belleza, está en el ojo del observador. Berry et al (1989) dice que Tom Peters establece: “el cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quién paga la tarifa o no por una razón o serie de razones que él o ella determinan. No hay debate. No hay discusión.

Para Cantú (2001) la satisfacción del cliente es la percepción que los clientes externos tienen acerca de los productos y servicios que proporciona la compañía se buscan evidencias sobre los parámetros claves que utiliza la empresa para medir su desempeño e impulsarse hacia un estado de excelencia. Por otra parte la norma ISO 9000:2000 define satisfacción del cliente como la percepción del mismo sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Por lo tanto las empresas excelentes deben medir su desempeño de los competidores, así como de las mejores empresas que utilicen procesos productivos y/o administrativos similares, estableciendo lo que percibe el cliente respecto a sus productos y/servicios y si realmente están satisfechos o no.

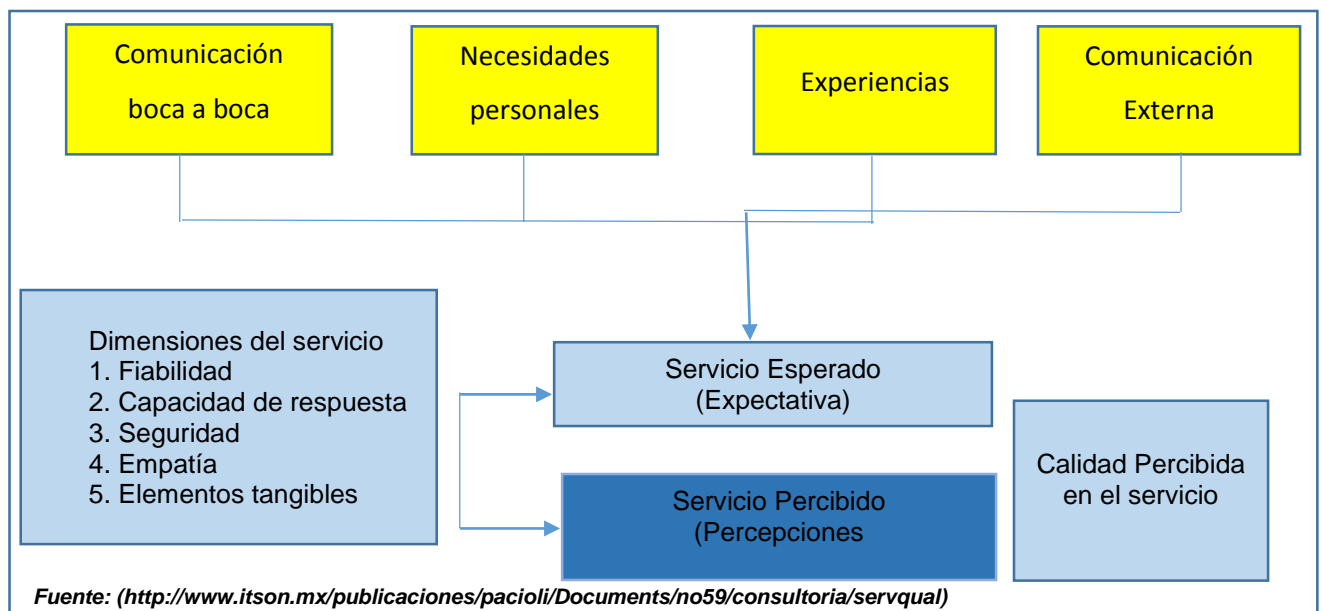
Las empresas que sí se concentran en la satisfacción de los clientes son aquellas que han definido la calidad de forma operativa, algunas de las técnicas para la satisfacción del cliente son sutiles y otras son evidentes. Algunas implican un compromiso en tiempo de gestión, mientras otras se concentran en una extensa supervisión de las necesidades y actitudes de los clientes (Denton, 1999).

Las empresas convencidas de ello desarrollan procesos para comunicarse con el cliente en ambos sentidos. Así, en su estudio de los líderes japoneses en calidad, (Denton, 1999) establece que Garvín encontró que éstos tenían un claro conocimiento de las necesidades de sus clientes a través de una amplia recopilación de datos.

¿QUÉ ES SERVQUAL?

Debido a la importancia de la satisfacción del cliente para las empresas e instituciones en general, surgieron herramientas para medir la calidad en el servicio y así conocer el nivel de satisfacción de los mismos; tal como la herramienta SERVQUAL; misma que fue desarrollada por Zeithaml; Para Suraman y Berry (1993) donde se evalúan los factores claves para determinar la calidad del servicio prestado. En la figura 1 se muestra el modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio en que se basa la metodología, SERVQUAL de Calidad de Servicio.

Figura 2.4: Modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio



En este modelo se establece que el cliente espera un servicio (expectativa) y supone recibirá, consciente o inconscientemente evalúa ciertas características

(dimensiones del servicio) durante la prestación del mismo, lo que le permite tener impresiones al respecto (percepción) y emite un juicio una vez terminado éste. Por esto mismo, SERVQUAL, es una de las principales fuentes de información para que las empresas de servicios conozcan el nivel de satisfacción de sus clientes, ubicar áreas de oportunidad y proponer y/o implementar mejoras para tener clientes satisfechos.

La satisfacción del cliente es lo más importante para las empresas razón por la cual han empezado a buscar la manera de cómo ir creciendo en ese aspecto, brindando un servicio de calidad para estar a la vanguardia con las demás empresas y conservar a los clientes.

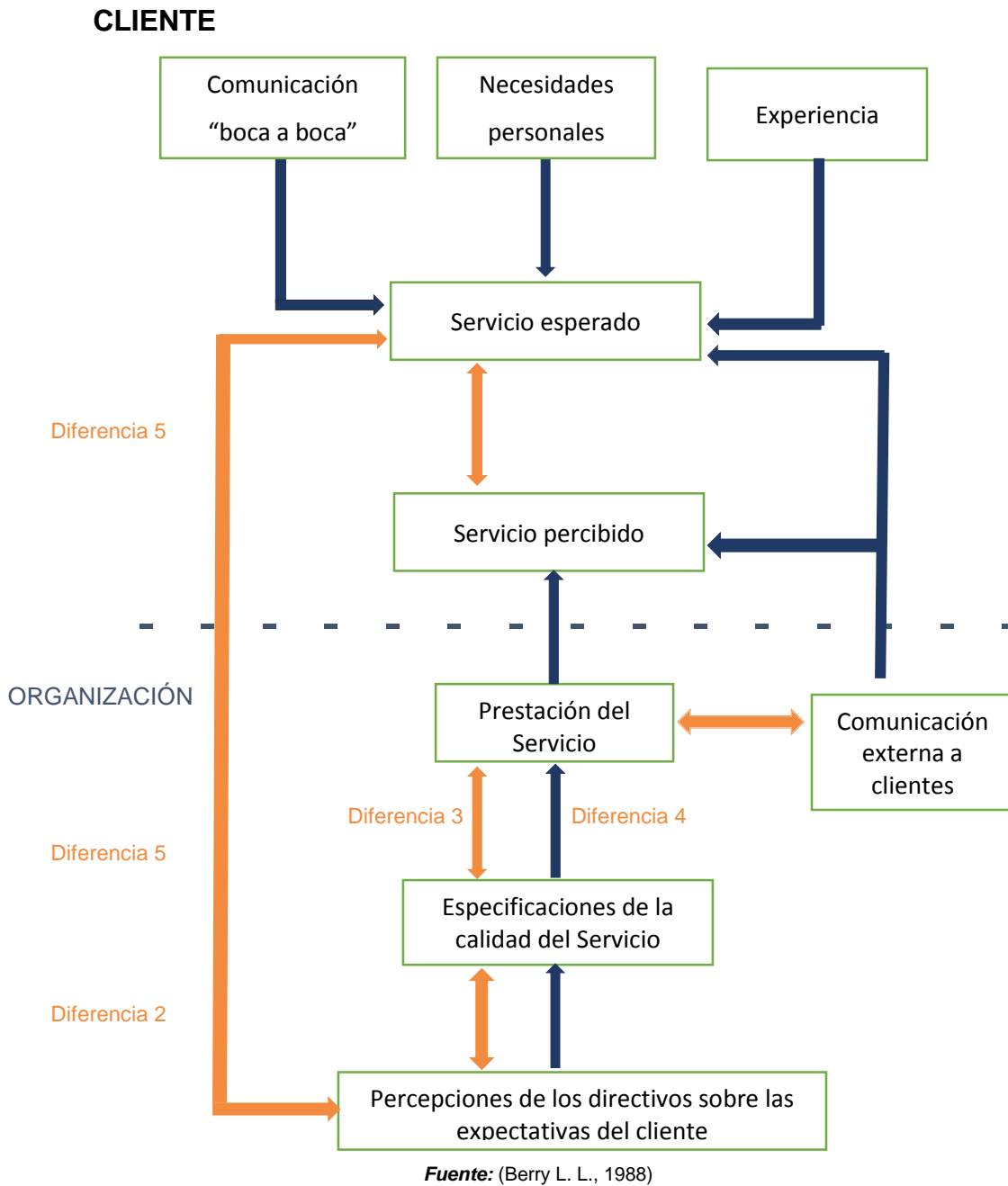
El Modelo, SERVQUAL de Calidad de Servicio, utiliza un cuestionario² tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

Este modelo SERVQUAL, mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando el gap o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

² Para los efectos de la presente investigación se utilizará esta metodología, motivo por el cual se hará referencia, a lo largo del texto, al cuestionario, siendo este un sinónimo de encuesta.

Figura 2.5: Diferencias entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo.



El modelo, SERVQUAL de Calidad de Servicio, está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.
2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:
 - Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
 - Necesidades personales.
 - Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
 - Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.
3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

Las dimensiones del Modelo, SERVQUAL de Calidad de Servicio, pueden ser definidas del siguiente modo:

Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
Capacidad de Respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido
Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
Empatía	Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL.

El cuestionario consta de tres secciones:

En la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, (escala de Lieker) el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.

Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas anteriormente, agrupados de la siguiente manera:

Tabla 2.1: División de las 22 declaraciones dentro de las cinco Dimensiones

Criterio	Declaraciones correspondientes al criterio
----------	--

Elementos tangibles	Declaraciones 1 a 4
Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Fuente: (<http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/consultoria/servqual>)

De esta forma el modelo, SERVQUAL de calidad de servicio, permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.

Por otra parte el modelo, SERVQUAL de Calidad de Servicio, indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia. Se denomina deficiencia 5 a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

En el Modelo, SERVQUAL de Calidad de Servicio, las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5:

Deficiencia 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos. Si los directivos de la organización no comprenden las

necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.

Deficiencia 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones y normas de calidad. Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.

Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.

Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el modelo, SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas de manera que si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede

reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace.

Por tanto, el Modelo, SERVQUAL de Calidad de Servicio, no representa únicamente una metodología de evaluación, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio. (Berry L. L., 1988)

La teoría clásica es considerada un enfoque simplificado de la organización formal, que ignora la organización informal. Sin embargo, no se debe olvidar que a ella se deben las bases de la teoría administrativa moderna.

CAPÍTULO III PROCESO ESTRATÉGICO DE ADMINISTRACIÓN

3. Proceso estratégico de Administración

En este capítulo se tocará un tema medular para los fines del presente estudio: la administración estratégica, qué es y cómo se entiende, así como las herramientas que pueden ser utilizadas para llevar a cabo el proceso estratégico de administración son: el proceso administrativo y la matriz FODA.

3.1 ¿Qué es la Administración Estratégica?

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. (Hill & Jones, 2001.)

Los siete términos clave

En la administración estratégica es importante considerar los siete términos clave que son: estrategias declaración de la misión, amenazas y oportunidades externas, fuerzas y debilidades internas, políticas y, objetivos anuales y a largo plazo. (David, 1997)

La Administración Estratégica formal comienza en 1962 con Alfred D. Chandler, quién basándose en las enseñanzas de la historia empresarial posteriores a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de las compañías como Sears, General Motors, Standard Oil y DuPont, definió la estrategia de una organización como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Al año siguiente, en 1963, el término estrategia ya era utilizado por el Boston Consulting Group y fueron los pioneros en la consultoría de planeación al crear nuevos conceptos³ que apoyaron a las organizaciones a identificar los ciclos de vida de sus productos.

Durante esta época, la creencia generalizada era que las economías, los mercados y los clientes se comportaban de manera lógica y predecible. La estrategia se abordaba como el armado de un rompecabezas, donde la respuesta correcta a la solución del problema se basaba en la aplicación de herramientas de planeación estratégica. Suponiendo que las herramientas se usaran correctamente, el estudio de planeación, trazaba un camino para alcanzar objetivos futuros y creaba las escalas contra las cuales se medían los resultados.

³ Tales como; curva de la experiencia, matriz de crecimiento y participación de mercado, entre otros.

En la medida en que los análisis parecían producir respuestas acertadas, estos planes se volvían inflexibles e inmodificables, sin importar que se estuvieran presentando cambios en las condiciones económicas o del mercado. Esto llevó a que muchas organizaciones no pudieran reaccionar ante la desestabilización de las economías y de los mercados, situación que ocurrió a mediados de la década de los setenta. Las crisis petroleras de 1970 y 1974 obligaron a las organizaciones a tomar conciencia de que el contexto no siempre es predecible.

Como una respuesta a la crisis de planeación y acción que no sabían enfrentar las empresas, en 1980 Michael E. Porter, publicó su libro *Estrategia competitiva* proporcionando a una nueva generación de ejecutivos modelos para trazar la estrategia basada en las teorías económicas. Con ello, la década de los ochentas se caracterizó por dar éxito a las empresas que rompieron con el viejo modelo y que crearon una visión del futuro. Los conceptos de misión, visión y valores aparecían en el ámbito de los negocios. (Porter, 1982)

3.2 El Proceso Administrativo

Corresponde ver el Proceso Administrativo que es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración, la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

Figura 3.1: Proceso Administrativo



Fuente: (Koontz Harold, W. H. (2004)

3.3 Matriz FODA o DAFO

En 1966, los profesores de la Universidad de Harvard, Kenneth Andrews y C. Roland Christensen articularon el concepto de estrategia como una herramienta para enlazar las funciones de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades frente a la competencia. Estos conceptos darían forma a lo que hoy se conoce como análisis FODA, desarrollado en 1969 por estos mismos autores.

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

También se puede encontrar en diferentes bibliografías en castellano como “Matriz de Análisis DAFO”, o bien “SWOT Matrix” en inglés.

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto se analiza.

En términos del proceso de Marketing en particular y de la administración de empresas en general, la matriz FODA es el nexa que permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA, consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se

controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Los factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Elementos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA. (Matriz FODA, 2014)

CAPÍTULO IV LA BENÉMERITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA Y SUS SERVICIOS

4 La BUAP y sus servicios

El objetivo de este capítulo es describir de manera breve la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla para poder ubicar al Sistema de Información Universitaria y su Coordinación Administrativa. Una vez descritos los puntos anteriores servirán de base para el análisis que es la razón de ser de la presente investigación.

4.1 La BUAP

Los orígenes de la Universidad Pública en el Estado de Puebla, se pueden ubicar a partir del 14 de abril de 1578, el cabildo de la ciudad de Puebla solicitó al provincial de los jesuitas en la Nueva España la fundación de una institución educativa. El 9 de mayo del mismo año la Orden Católica Jesuita tomó residencia en esta ciudad. (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla)

En la actualidad la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, por su calidad académica y compromiso con la sociedad es considerada como un bastión en la educación pública en el Estado de Puebla y la Región Sur - Sureste, así mismo, está considerada como una de las macro universidades del país.

Lo anterior considerando que al 2013 contaba con una matrícula de 75491 alumnos inscritos en sus diferentes niveles académicos, en las modalidades, presencial, semiescolarizado y a distancia, los cuales están inscritos en alguno de sus 160 programas académicos, que imparten sus 5541 docentes dentro de sus 7141 espacios educativos, en cualquiera de sus 38 Unidades Académicas ubicadas en la ciudad de Puebla o en alguna de sus 12 secciones regionales, siendo estos algunos datos que hacen que en la actualidad la BUAP tenga un gran compromiso con la sociedad. (Tabla II.2) (BUAP D. , 2013)

Tabla 4.1 Datos de matrícula de alumnos, docentes, programas y espacios educativos BUAP

Descripción	Matricula Alumnos	Docentes	Programas Educativos	Espacios Educativos
Bachillerato(1) y Preparatoria	13837		2 (1)	
Técnico	944		3	
Técnico Superior Universitario	91		1	
Licenciatura	56530		72	
Posgrado	4089		82	
Medio Superior				
Medio Superior		1122		
Superior		3930		
Secciones Regionales				
Dependencias Administrativas		159		
Centros Regionales				
Centro, Ciudad Universitaria y Salud				5365
Extensiones de Escuelas Preparatorias				183
Unidad Foránea y Campus Regional				862
Escuelas Preparatorias				731
Totales	75491	5541	160	7141

Fuente: Anuario BUAP 2012 - 2013, Dirección de planeación Institucional.

Nota: Espacios se consideran las Aulas, Bibliotecas, Laboratorios, Talleres, computó y otras instalaciones

Cabe mencionar que la BUAP desempeña sus actividades sustantivas, Docencia, Investigación y Extensión y Difusión de la Cultura, en diferentes ubicaciones, siendo estas las siguientes:

- Centro Histórico
- Ciudad Universitaria
- Área de Ciencias de la Salud
- Complejo Cultural Universitario
- Unidades Regionales o Campus

Como parte de un proceso de descentralización, la BUAP, a partir de 1990, se han inaugurado diversos Campus o Unidades Regionales (ANUARIO-BUAP-2014)

- Unidad Regional Tehuacán
- Unidad Regional Zacapoaxtla
- Unidad Regional Tecamachalco
- Unidad Regional Cuetzalan
- Unidad Regional Atlixco
- Unidad Regional Acatzingo
- Unidad Regional Chiautla
- Unidad Regional Chignahuapan
- Unidad Regional Libres
- Unidad Regional Teziutlán
- Unidad Regional Tétela
- Unidad Regional Tlatlauquitepec

La BUAP, para poder formar egresados competitivos y comprometidos con la sociedad, tiene como objetivo desarrollar actividades sustantivas como la docencia, la investigación y la extensión y difusión de la cultura, y ofrecer a su Comunidad Universitaria los medios necesarios para el desarrollo de las antes mencionadas.

Gobierno y administración de la BUAP

La Universidad Autónoma de Puebla es un Organismo Público Descentralizado del Estado con personalidad jurídica y Patrimonio propio.
(BUAP, Ley de la BUAP, 1998)

La Universidad (BUAP) como organismo constitucionalmente autónomo tiene la libertad para organizarse y gobernarse a sí misma, definir su estructura y funciones académicas, así como, sus planes y programas, fijar los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico y administrar su propio patrimonio.

En la BUAP, los Órganos de gobierno Universitario son:

- 1 El Consejo Universitario
 - 2 El Rector
 - 3 Las Autoridades Académicas colegiadas por Función y por Unidad Académica
 - 4 Autoridades personales y los funcionarios que señale el estatuto.
- (BUAP, Normatividad Universitaria, 2014)

La BUAP es una institución que ha elevado en las últimas décadas sus indicadores de manera considerablemente, en educación Media y Superior, en egresados, matrícula, programas educativos certificados, infraestructura física, campus, etc. Que la han llevado a estar actualmente en los primeros planos de la Educación Superior en México.

En las últimas gestiones ha manifestado un gran compromiso con la Sociedad aliándose estratégicamente con los Gobiernos Federales, Estatales y Municipales para poder conjuntamente buscar soluciones a las problemáticas sociales tanto locales, regionales nacionales e internacionales, adecuando sus objetivos a las necesidades actuales, tal y como se manifiesta en su Plan de Desarrollo Institucional – Gestión 2013 – 2017, en donde se definen las acciones y estrategias a seguir, para un futuro a corto y mediano plazo.

En un entorno globalizado, La BUAP, está modificando sus líneas de acción, para ser una Institución Educativa que entregue a la sociedad, egresados más competitivos, honestos y con principios y valores que sean capaces de poder mejorar las condiciones de su entorno, para ello, La BUAP, está siempre en constante busca del saber, y está siempre evolucionando y adaptándose a las mejores prácticas, está innovando para el desarrollo de la investigación científica y aplicada, y siempre en busca de estar a la vanguardia, de la mano con tendencias tecnológicas y de comunicación.

La BUAP, en su compromiso con la sociedad y en búsqueda de soluciones a las necesidades de Puebla, la Región y el país y el acercar la educación a más personas hace que se implemente diferentes modalidades de educación. La BUAP,

para hacer llegar al interior del Estado de Puebla la Educación de manera presencial apertura a partir de 1990, 12 campus con ofertas académicas de acuerdo a las necesidades de la región y de manera No presencial ha fortalecido su innovación educativa mediante plataformas de contenidos académicos, científicos, empresariales, etc., para ofrecer educación a distancia y también de manera semiescolarizada.

Estas formas de acercar o hacer llegar la educación a más personas y de diferente manera, además de la creciente demanda en la actualidad en cuanto a los servicios que se ofrecen, el tener una mejor comunicación y la constante interacción de las personas hacen que, La BUAP, tenga que estar a la vanguardia en cuanto a sus TIC.

Es importante considerar que la BUAP es una Macro - Universidad y cada día su comunidad universitaria es mayor y por ende los servicios que se ofrecen son cada día más, así como, la vinculación, la regionalización y la internacionalización de la BUAP, demanda el uso de tecnología de vanguardia.

4.2 El Sistema de Información Universitaria “SIU”

En la actualidad, la globalización hace que las instituciones que no estén preparadas con tecnología para cubrir sus necesidades de comunicación, conectividad, acceso a la información y la protección de la misma; lo que hace que se encuentran en desventaja y se vean rezagadas, por lo cual, La BUAP, se ha dado a la tarea de estar a la vanguardia en sus tecnologías de información y comunicación (TIC), además de que éstas apoyan al desarrollo de soluciones tecnológicas para los servicios institucionales que ofrece a la comunidad universitaria y a la sociedad.

Debido a lo anterior, la BUAP creó hace 28 años aproximadamente, un departamento específico para atender todas estas actividades, al cual se le denominó, “Sistema de Información Universitaria de la BUAP” (SIU BUAP).

El SIU BUAP tiene como objetivo estratégico la satisfacción del usuario y aportar su capacidad tecnológica para apoyo la consolidación de los procesos institucionales, es decir, implementa, mantiene, atiende y soluciona las necesidades de la Comunidad Universitaria en cuanto a las tecnologías de la información y comunicación, de los servicios que ofrece y de solicitudes específicas que le demandan.

El SIU BUAP, es responsable de proveer y promover soluciones tecnológicas integrales de vanguardia que contribuyen al desempeño de las diferentes actividades administrativas y académicas de la BUAP

Las soluciones tecnológicas integrales que ofrece el, SIU BUAP, son con la mayor eficacia, eficiencia y rapidez para cubrir las necesidades de los usuarios internos y externos, los procesos institucionales, los servicios que provee y promueve el SIU BUAP son los siguientes:

- Internet
- Telefonía
- Resguardo y seguridad de la información
- Seguridad de la red interna (intranet)
- Soluciones de software
- Asesoría y soluciones de conectividad en la infraestructura institucional

- Diseño, desarrollo y mantenimiento y actualización de páginas web institucionales
- Apoyo en los procesos institucionales

Es decir, el SIU tiene como función proporcionar y atender a toda la Comunidad Universitaria de servicios de internet, telefonía, soluciones en desarrollo de software.

De igual manera, diseña, desarrolla y mantiene las páginas web de la Universidad, apoya en los procesos institucionales como por ejemplo: los procesos de admisión y resultados, servicios y procesos de Finanzas, Recursos Humanos y Estudiantes, por medio de su Enterprise Resource Planing, Planeación de Recursos Empresariales, (Banner), además de resguardar y respaldar de manera segura la información que generan los diferentes procesos y áreas de la BUAP, y asesorar en cuanto a la conectividad de la infraestructura Institucional.

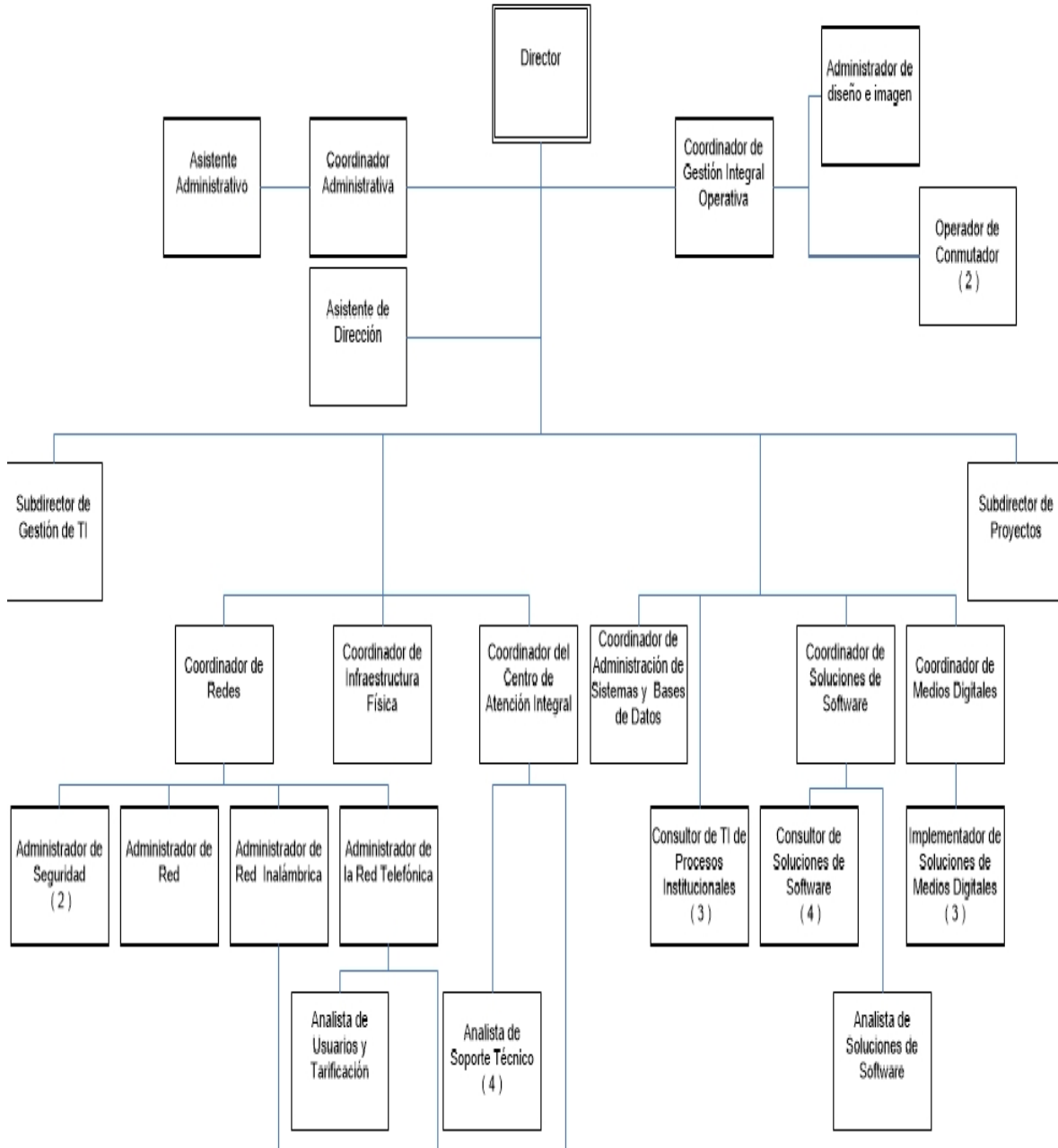
Estructura orgánica y Servicios del SIU

El SIU BUAP está integrado 42 personas, las cuales están divididas de la siguiente manera: Dirección 2, Subdirección2, Coordinación de medios digitales 5, Coordinación del Centro de Atención Integral 6, Coordinación de Soluciones de Software 6, Coordinador de Redes 12, Coordinación de Infraestructura 1, Coordinación de Administración de Sistemas y BD 1, Coordinación de Gestión Integral Operativa 4, Banner 2 y Coordinación Administrativa 1.

A continuación se muestra el organigrama de SIU BUAP.

Figura 4.1: Organigrama del SIU BUAP

Dirección del Sistema de Información Universitaria



Fuente: Dirección de Calidad del SIU

La interrelación del SIU con los procesos y servicios institucionales

El personal del SIU BUAP se encuentra ubicado en cinco diferentes áreas de la BUAP, y se encargan de atender las demandas de TI de la Comunidad Universitaria, a saber: Centro Histórico, Ciudad Universitaria, Área de Ciencias de la Salud, Complejo Cultural Universitario y Campus Tehuacán.

Cabe mencionar que en las últimas décadas. La BUAP, ha crecido en su oferta académica, matrícula de alumnos, planta docente e infraestructura física de manera importante siempre con el objetivo de poder dar mayores posibilidades de cubrir las necesidades de educación pública en el Estado de Puebla y la Región.

Lo anterior, significa atender demandas de comunicación, conectividad y de soluciones tecnológicas a aproximadamente a 90,000 usuarios internos en Puebla y a sus campus en el interior del Estado, así mismo, apoyar en cuanto a conectividad y respaldo de contenidos en las opciones para estudiar a través de sistemas de Educación abierta, continua, a distancia y en la modalidad de semiescolarizado.

Por otra parte, se atienden demandas de los aproximadamente 663 edificios o 7141 espacios educativos con los que cuenta la BUAP para ejercer la docencia, la investigación, el deporte, la extensión y difusión de la cultura y sus actividades de vinculación, empresa y administración

De acuerdo a cifras del Tercer informe de labores 2011- 2012, el SIU atiende solicitudes de mantenimiento de toda la comunidad universitaria, actualiza aproximadamente 140 sitios web y atiende a las 3500 extensiones de telefonía de

la BUAP (1225 digital - internet (IP) y 2275 de telefonía convencional (cobre), resguarda, respalda la información y contenidos que genera la BUAP, y da la seguridad a la red interna institucional.

Además, apoya en los procesos institucionales. (Inscripción, reinscripción, etc.) y proporciona asesoría y supervisión en la parte de la conectividad en los proyectos de desarrollo de infraestructura física institucional, entre otros.

En resumen, La BUAP, tiene Unidades Académicas y Dependencias Universitarias, en diferentes ubicaciones en la ciudad de Puebla y en el interior del Estado, por lo que sus servicios tecnológicos y de telecomunicaciones son dispersos, lo que hace que para el personal del SIU sea cada vez más complejo atenderlos.

Por ende, los requerimientos y demandas de recursos materiales, financieros y servicios administrativos del personal del SIU se incrementan, internamente, esta responsabilidad recae en su área administrativa denominada “Coordinación Administrativa del SIU BUAP” (CASIU BUAP).

4.3 La Coordinación Administrativa del SIU BUAP

El objetivo de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP es apoyar a la Dirección a controlar los procesos administrativos del SIU, con el objetivo de lograr la efectiva distribución y utilización de los recursos materiales y financieros disponibles, asignándolos equitativamente y administrándolos para el eficiente funcionamiento de los servicios y satisfacción de las necesidades del SIU y su personal, en apego

a cumplir con los criterios de austeridad, racionalidad y transparencia, en apego a la normatividad interna y externa, los lineamientos, políticas, programas y procedimientos institucionales.

Función principal. Organizar, programar, atender y supervisar las actividades administrativas del SIU BUAP.

Las funciones de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP son las siguientes:

- Elaborar en coordinación con la Coordinación de Gestión Integral Operativa (GIO), el Presupuesto Anual Operativo (POA), ejecutarlo y darle seguimiento.
- Apoyar a la dirección en la gestión de las adquisiciones, ejecutar los procedimientos internos y darle seguimiento.
- Organizar, programar y supervisar las actividades administrativas, financieras y de personal del SIU de la BUAP.
- Administrar y controlar el patrimonio del SIU.
- Gestionar y atender las solicitudes de las dependencias de la BUAP y externas, en asuntos relacionados al ámbito administrativo, contable, financiero y de personal.
- Gestionar, atender y darle seguimiento a las necesidades del SIU y de su personal.
- Gestionar con las entidades de internas de la BUAP, asuntos relacionados con protección civil, seguridad, mantenimiento de equipo de transporte y de la infraestructura
- Informar al personal del SIU de las disposiciones internas y externas.
- Apoyar a la Coordinación de Gestión Operativa del SIU a elaborar la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

- Integrar conjuntamente con el GIO, información para formular un sistema de estadísticas básicas, para efecto de toma de decisiones, informes de actividades de la dirección, requerimientos externos, etc.
- Responsable del SIU, para atender solicitudes de Transparencia.
- Asistir a reuniones o asuntos que indique el director.
- Proponer al Secretario Administrativo de la Universidad, conjuntamente con el GIO, los anteproyectos de programas, manuales y procedimientos administrativos.
- Garantizar el manejo discrecional de la información.
- Informar periódicamente a su jefe inmediato sobre las acciones realizadas.
- Las demás funciones inherentes a su puesto o las que en su caso asigne el Director del SIU (Fuente propia)

Procesos y Servicios Administrativos de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP

Una vez que se conocen las funciones de la Coordinación Administrativa, se identificaron y definieron los servicios administrativos, que se desprenden de estas funciones, clasificamos los servicios administrativos en cuatro procesos; a) Personal, b) Presupuesto, c) Bienes y Suministros, y d) Servicios Generales. Esto con base en los Lineamientos y Políticas del Listado General de Servicios de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP.

A continuación, se detallan las funciones específicas de los cuatro procedimientos administrativos.

**Listado General de Procesos y Servicios de la Coordinación Administrativa
del SIU BUAP**

Proceso de personal	
Servicio	Tipo de Servicio
Solicitudes para gestionar	Ausencias y Retardos Pólizas de seguro de vida Baja de personal (Renuncia o cambio de adscripción) Formatos de Admisión de hijos de trabajadores Información laboral, contractual.
Solicitudes para elaborar:	Constancias de horarios.

Proceso de presupuesto	
Servicio	Tipo de Servicio
Solicitud de gestión de recursos Institucionales para:	Apoyos Especiales Nota: Cuando se registra como acreedor y no se paga con recursos propios (Fondo Fijo o Ingresos Propios) Pago a proveedores o acreedores Nota: Solicitud de pago Institucional Viáticos para eventos Nota: Cuando no se paga con recursos propios (Fondo Fijo o Ingresos Propios) Hospedaje y/o Transportación aérea Nota: Cuando no se paga con recursos propios (Fondo Fijo o Ingresos Propios)
Solicitud de gestión de recursos propios para:	Viáticos Reembolso de viáticos Salidas a regionales Nota: Cuando se paga con recursos propios (Fondo Fijo o Ingresos Propios)
Otros servicios	Pago de becas

Proceso de bienes y suministros	
Servicio	Tipo de Servicio
Entrega programada	De consumibles Materiales y útiles de oficina y de aseo
Solicitudes para adquirir:	Bienes, equipos e insumos de operación y oficina Nota: Con recursos propios (Fondo Fijo o Ingresos Propios) Bienes, equipos e insumos de operación y oficina Nota: Gestión con recursos institucionales
Solicitudes o movimientos de equipos o bienes muebles:	Alta de equipos o bienes muebles Baja de equipo o bienes muebles Transferencia de equipo o bienes muebles (interno)
Resguardos Internos	Altas, bajas o modificaciones de los equipos o bienes muebles en resguardo del personal del SIU

Proceso de servicios generales	
Servicio	Tipo de Servicio
Solicitud de Mantenimiento Preventivo:	Inmuebles
	Equipo y parque vehicular
Solicitud de Mantenimiento correctivo de:	Inmuebles
	Equipo y parque vehicular
Solicitud de entrega de:	Correspondencia
Solicitud de trabajo para:	Reproducción y engargolado
Solicitud para diversos servicios:	Limpieza no programada
	Cafetería – Coffee Break

	Apartado de salas de juntas
	Otros Servicios
Solicitud para archivo de:	Información administrativa y contable y financiera

Se entiende como servicio: El resultado del cumplimiento de una solicitud expresa del usuario, verbal o por escrito, de aquellas actividades que el proceso básico pone a disposición del usuario.

Servicio. Un medio de entregar valor a los clientes facilitando resultados que los clientes quieren lograr sin la propiedad de costes y riesgos específicos. (ITILV3.0, 2011)

Lineamientos y políticas del Listado General de Servicios Administrativos de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP

Los Lineamientos y Políticas del Listado General de Servicios Administrativos, de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP, es un documento donde se enlistan los servicios administrativos de la CASIU BUAP con su ficha técnica, sirve como guía para que el usuario solicite los servicios administrativos en dicho documento se definen los servicios y sus características, indica quien es el responsable, como solicitarlo, los horarios de atención y el tiempo que se tarda en resolver o gestionar.

Además se indica lo que se espera recibir del mismo, esta guía o documento donde se definen los lineamientos y las políticas están conformados de dos apartados los cuales detallaremos a continuación:

a) Listado General de Servicios Administrativos (Anexo “A”)

El objetivo es dar a conocer el proceso, los servicios y los tipos de servicios internos que proporciona el SIU BUAP y que son atendidos por su Coordinación Administrativa, se detallan los días en que se atenderá dicho servicio (interno y externo), así como, notas que aclaran la situación de cada servicio

b) Ficha Técnica del Listado General de Servicios Administrativos (Anexo “B”)

Es donde se definen los servicios Administrativos, se indica quienes son los usuarios del servicio, los requisitos a cumplir para solicitar el servicio y el resultado o lo que se espera obtener del servicio solicitado (entregable), también se indican las características, el medio o manera de solicitarlo y los días y el horario de atención para ingresar solicitudes y atender los servicios.

Listado General de Servicios Administrativos de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP.

Como se mencionó anteriormente los Servicios Administrativos se clasifican en cuatro procesos, Personal, Presupuesto, Bienes y Suministros y Servicios

Generales, con base en los lineamientos y políticas del Listado General de Servicios Administrativos de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP, los cuales denominamos “Listado General de Servicios”

Clasificación del Listado General de Servicios Administrativos de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP

Proceso de Personal

Este proceso atiende las solicitudes del personal relativas a los asuntos laborales determinándose algunas características, como la instancia con la que se gestiona y tiempos de respuesta estimados (Véase Anexo “C”), siendo los siguientes servicios administrativos:

- Ausencias y retardos
- De pólizas de seguros de vida
- Baja de personal (Renuncia o cambio de adscripción)
- Formatos de Admisión de hijos de trabajadores
- Información laboral, contractual.
- Pago de Honorarios por servicios profesionales
- Pago de Honorarios por servicios profesionales
- Constancias de horarios

Proceso de Presupuesto

Este proceso atiende las necesidades de tipo financiero y presupuestal, determinándose algunas características, como la instancia con la que se gestiona y tiempos de respuesta estimados (Véase Anexo “D”), siendo los siguientes servicios administrativos:

- Apoyos Especiales
- Pago a proveedores o acreedores
- Viáticos a eventos (NO se paga con recursos propios, es decir, Fondo Fijo o Ingresos Propios).
- Hospedaje y/o Transportación aérea (NO se paga con recursos propios)
- Viáticos (Se paga con recursos propios)
- Reembolso de viáticos
- Pago de becas

Proceso de Bienes y Suministros

Este proceso atiende las necesidades del personal relativas a la adquisición de bienes y entrega, determinándose algunas características, como la instancia con la que se gestiona y tiempos de respuesta estimados (Véase Anexo “E”), siendo los siguientes servicios administrativos:

- Entrega de consumibles (Materiales y útiles de oficina y de aseo)
- Adquirir bienes, equipos e insumos de operación y de oficina (con recursos propios e institucionales)

- Realizar movimientos de alta, baja y transferencia de equipos o bienes muebles ante Patrimonio Universitario.
- Efectuar resguardos internos de altas, bajas o modificaciones de los bienes en resguardo del personal el SIU

Proceso de Servicios Generales

Este proceso atiende las necesidades del personal relativas a las solicitudes de tipo general, determinándose algunas características, como la instancia con la que se gestiona y tiempos de respuesta estimados (Véase Anexo “F”), siendo los siguientes servicios administrativos:

- Mantenimiento preventivo y correctivo de bienes Inmuebles y equipo y parque vehicular.
- Para entrega de correspondencia y reproducción y engargolado
- Servicios de limpieza, cafetería, apartado de salas de juntas.
- Consulta de Información administrativa y contable y financiera

Ficha Técnica de los Servicios

Lineamientos y Políticas del Listado General de Servicios del SIU BUAP, una vez clasificados, los servicios administrativos, tipos de servicios y tiempos estimados para solventarlos, (Anexo “A”), se elaboran sus Fichas Técnicas de los mismos, en las que se establece la información general de estos, (Anexo “B”).

Para efecto de esta investigación se realiza una selección de tres servicios con sus Fichas Técnicas de diferentes procesos, siendo los siguientes:

- Solicitud para Gestionar Ausencias o Permisos (Anexo G)
- Solicitud de Recursos para Viáticos (Anexo H)
- Solicitud para Apartado de la Sala de Juntas (Anexo I)

Actualmente la Coordinación Administrativa del SIU BUAP, atiende diariamente las solicitudes de los servicios administrativos enlistados con anterioridad, tratando de cubrir en la medida de lo posible a los tiempos que se indican en los lineamientos y las políticas (véase anexo “A”), así como lo que se indica en la ficha técnica (Véase anexo “B”)

Lo anterior debido a que en ocasiones las solicitudes se realizan de manera urgente, por ende no siempre se puede solventar o gestionar la solicitud de acuerdo al requerido de manera satisfactoria. Por otra parte el SIU tiene la limitante de los recursos financieros debido a que únicamente cuenta con el fondo fijo mensual que proporciona la institución y no puede generar ingresos propios, limita el poder atender y solventar de manera óptima todas las solicitudes del personal.

La operación cotidiana causa que en ocasiones cuando el personal solicita un servicio administrativo, se tengan limitantes en el tiempo de respuesta, o no haya quien los atienda, esto debido a que la Coordinación Administrativa está integrada solamente por el Coordinador Administrativo, ocasionando que la atención no siempre sea de acuerdo a la calidad del servicio que tiene que tener el personal del

SIU, el cual está ubicado en las cinco diferentes áreas, ya mencionadas donde presta sus servicios el SIU.

Considerando lo anterior, la Coordinación Administrativa del SIU de la BUAP, tiene la oportunidad de establecer estrategias para mejorar la comunicación y la calidad de su servicios a través de herramientas de retroalimentación (cuestionario) que le permita a la Coordinación Administrativa conocer la percepción de los servicios que se ofrecen y el poder medir si se cubren las expectativas de los servicios atendidos, para retroalimentar el proceso y las condiciones de atención de los mismos, y establecer estrategias que permitan mejorar la calidad en el servicio y tener un proceso de mejora continua.

CAPÍTULO V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño del modelo se basó en el análisis de metodologías, a partir de búsquedas bibliográficas, una síntesis general, la cual es la base de la investigación.

El modelo se estructuró para analizar la operación y conocer la opinión del personal de los servicios administrativos que atiende la Coordinación Administrativa del SIU BUAP, para mejorar la administración y el manejo operativo de la ya mencionada área.

5.1 Población

El personal del Sistema de Información Universitaria de la BUAP, siendo 42 personas.

5.2 Objetivo de la investigación

Implementar un modelo que integre las estrategias para el rediseño de Servicios Administrativos en la Coordinación Administrativa del Sistema de Información Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, permitirá

rediseñar los servicios administrativos, conocer la percepción del personal del SIU BUAP sobre los servicios prestados, y saber si se cubren las expectativas de los servicios atendidos.

5.3 Tipo de investigación

El presente trabajo corresponde a un estudio analítico y descriptivo; analítico porque interpreta los datos de los fenómenos ya existentes y descriptivos, porque pretende ahondar en la problemática individual de los trabajadores y de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP, sus efectos, beneficios e impacto en la vida laboral de los mismos.

Esta investigación será cuantitativa y cualitativa ya que se aplicaran cuestionarios, para la recolección de datos, los mismos se utilizarán para analizar individualmente las variables y comprobar o desechar la hipótesis, llegar a una conclusión y plantear una propuesta.

Las herramientas utilizadas para recabar información serán: libros, páginas de internet, cuestionarios tipo con preguntas cerradas y de opción múltiple, la investigación es documental ya que las fuentes para recopilar información, son de tipo bibliográficas, hemerográficas, estudios, memorias, anuarios y referencias de páginas web.

5.4 Determinación del tamaño de la muestra

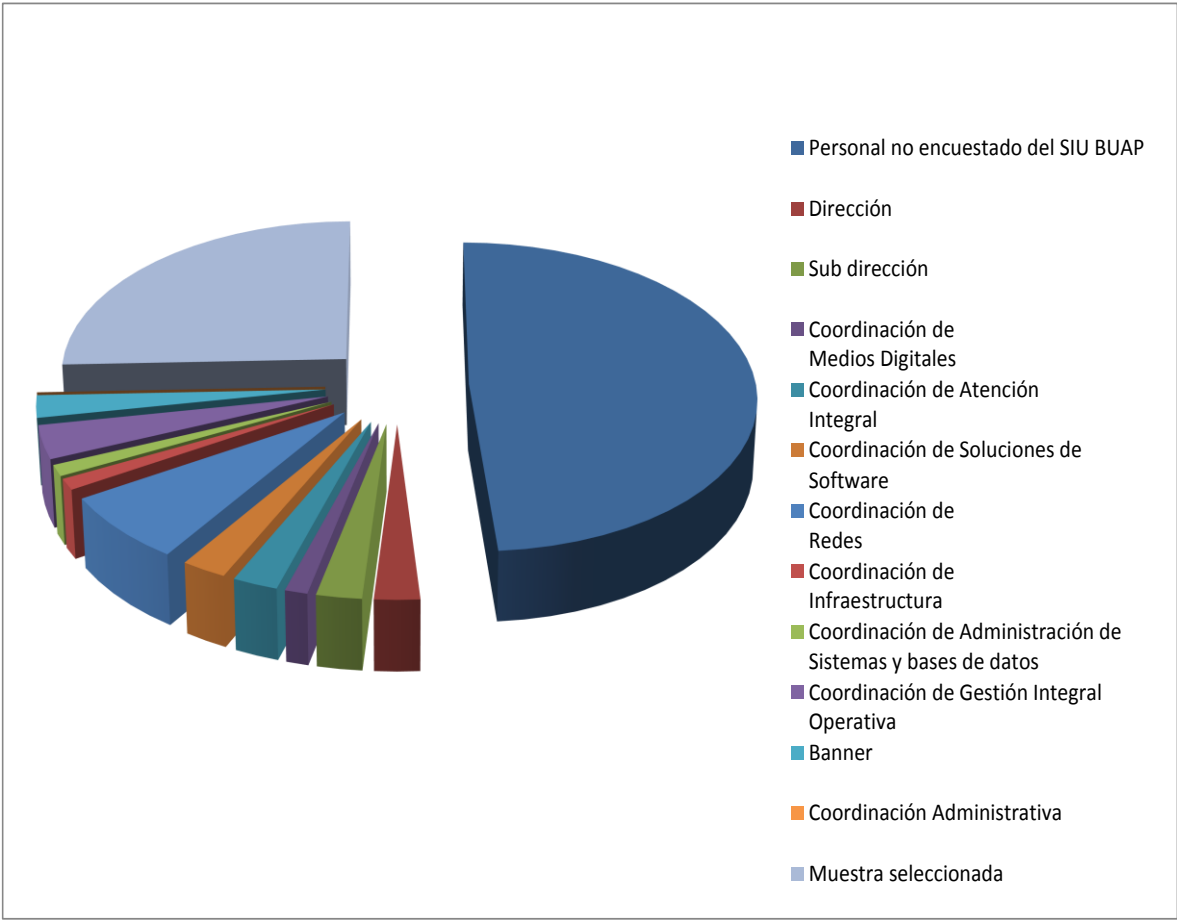
La determinación del tamaño de la muestra, para aplicar el cuestionario, se considera el universo de la población del SIU BUAP y se selecciona aleatoriamente personal de cada área, determinando que la muestra sea mayor al 50% de la población total.

Tabla 5.1 Personal SIU-BUAP

Área	Total por área	%de personas por área	Personas seleccionadas	%de muestra por área
Dirección	2	4.76%	2	4.76%
Sub dirección	2	4.76%	2	4.76%
Coordinación de Medios Digitales	5	11.90%	1	2.38%
Coordinación de Atención Integral	6	14.29%	2	4.76%
Coordinación de Soluciones de Software	6	14.29%	2	4.76%
Coordinación de Redes	12	28.57%	6	14.29%
Coordinación de Infraestructura	1	2.38%	1	2.38%
Coordinación de Administración de Sistemas y bases de datos	1	2.38%	1	2.38%
Coordinación de Gestión Integral Operativa	4	9.52%	3	7.14%
Banner	2	4.76%	2	4.76%
Coordinación Administrativa	1	2.38%	0	0.00%
Total de personal del SIU	42	100.00%	22	52.38%

Fuente: Coordinación de Gestión Operativa del SIU

Gráfica 5.1. Muestra seleccionada del personal del SIU BUAP, para aplicar cuestionarios de expectativas y percepciones.



Fuente: Elaboración propia

5.5 Selección de la muestra

Se aplicarán los cuestionarios a 22 de los 42 trabajadores del SIU, lo que representa el 52.38% de la población total, que utilizan continuamente los servicios administrativos que ofrece la CASIU BUAP

5.6 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo, utilizado en la tercera fase, es el probabilístico ya que se aplica cuando existe la probabilidad de escoger una unidad conocida o de ser elegidos para ser parte de la muestra.

“Por consiguiente, en los diseños de probabilidades habrá que definir la población con la mayor claridad para que el investigador pueda decir que unidades de muestreo pertenecen a la población de interés y cuáles no” (Madden, 1997)

5.7 Método de muestreo

“El método de muestreo de probabilidades que se utilizara es el aleatorio simple, este método facilita la extracción de una muestra probabilística seleccionada al azar, “ya que garantiza que la muestra de determinado tamaño, así como cada una de las personas que forman parte de la población – objetivo, tienen las mismas probabilidades de ser seleccionadas”⁴

5.8 Instrumento de medición

⁴DILLON, William, MADDEN, T.; *La Investigación de Mercados*, Entorno de Marketing, Tercera edición, Firtle Mc. Graw Hill, España 1997.

Para recolectar los datos necesarios y lograr el objetivo de la investigación, se aplicaron dos cuestionarios tipo al personal del SIU seleccionado según la muestra, en el cual se consideran aspectos relacionados para conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores de SIU BUAP con respecto a los servicios administrativos ofertados por CASIU BUAP.

5.9 Fuentes de información y técnica para recopilar los datos

Las fuentes de información pueden ser clasificadas en dos, a saber: primarias y secundarias.

Las fuentes primarias proporcionan una debida información directa que ayuda a resolver el problema de investigación, es obtenido directamente a través de un instrumento de medición “Cuestionario” y de los controles internos de la CASIU BUAP.

Las fuentes secundarias son aquellas que proporcionan información adicional que ha sido publicada anteriormente en diferentes medios, base de datos, libros, tesis, internet, etc., y que permite sustentar esta investigación con datos de la CASIU BUAP.

La técnica que se ha utilizado para la recolección de datos es el cuestionario directo y controles internos, ya que su versatilidad permite recabar información como fuente primaria para la investigación del universo planteado. Se ha elaborado el cuestionario con preguntas que ayuden a obtener información adecuada para solucionar el problema.

Realizando un cuestionario con 22 preguntas cerradas, en las que el usuario debe situar, tomando como referencia la escala de Lieker⁵, el grado de satisfacción del personal del SIU, lo cual permitirá ilustrar la solución del problema de investigación para determinar el grado de satisfacción del personal del SIU en cuanto a los servicios administrativos que atiende la CASIU BUAP.

5.10 Herramientas para el procesamiento de datos

El procesamiento de los datos se realiza a través de las plantillas, bases de datos y las herramientas de Microsoft Excel y Word, lo que permitió la rapidez del proceso teniendo la confiabilidad de los datos y resultados, elaborando tablas para determinar el resultado general y posteriormente por cada una de las dimensiones y realizando gráficos que permitan visualizar los resultados.

5.11 Análisis e interpretación de resultados

El análisis e interpretación de resultados se dividen en dos etapas:

La primera etapa se divide en tres fases: servicios administrativos, mejora continua y evaluación de la calidad del servicio.

⁵ Escala de medición en donde, la calificación es: 1 es totalmente en desacuerdo y 7 representa Fuertemente de acuerdo.

La primera fase de la primera etapa del modelo, servicios administrativos⁶, sirve de base para las fases posteriores, es donde se definen, clasifican y elaboran las fichas técnicas de los servicios administrativos.

La segunda fase de la primera etapa del modelo, mejora continua, se analiza la operación de la atención de los servicios administrativos atendidos, basándose en la metodología del ciclo de Deming⁷. En esta fase se obtienen resultados por cada uno de los servicios analizados: solicitudes para Justificar ausencias y retardos, solicitudes de viáticos y solicitudes para apartado de sala de juntas, los resultados se concentran en una herramienta de análisis estratégico “FODA”, y se obtienen las estrategias.

Solicitud para Justificar Ausencias y Retardos.

Los resultados del análisis de estas solicitudes, se obtienen de vaciar los datos de su operación, en el control establecido por la CASIU BUAP, (Tabla 5.2) y se determina si cumple con el porcentaje mínimo establecido del 80%, obteniendo el siguiente resultado:

⁶ Véase capítulo II

⁷ Conformado por: Planear. Se determina el índice de cumplimiento de los servicios atendidos siendo para el porcentaje mínimo de solicitudes atendidas del 80%; Hacer. Se ejecutan las actividades, es decir se atienden las solicitudes de servicios administrativos y se registran en los controles correspondientes y se elaboran reportes; Verificar. Lo planeado contra lo ejecutado, es decir analizar y comparar si se cumple el porcentaje mínimo de solicitudes atendidas del 80% contra lo repostes de servicios atendidos; Actuar. Se analizan los reportes de servicios y determinar las acciones de mejora continua, las cuales se ejecutarán posteriormente a esta investigación.

Índice estadístico

Solicitudes de Justificación de Ausencias y Retardos atendidas (autorizadas) a la Coordinación Administrativa de enero a julio 2014	24	=	_____	=	79.2%
Solicitudes Justificación de Ausencias y Retardos presentadas a la Coordinación Administrativa de enero a julio 2014	19				

Durante el periodo del 16 de febrero al 31 de julio 2014, el personal del SIU presento 24 solicitudes de las cuales 19 fueron atendidas (autorizadas), obteniendo un promedio de 79.20%, porcentaje menor al 80%, por lo que se identifican los motivos o causas de las diferencias y se analizan en una matriz de análisis estratégico “FODA”, obteniendo como resultado las estrategias (acciones) que servirán para la mejora, siendo las siguientes:

Diferencias:

1. Existen solicitudes de ausencias y retardos no autorizadas por estar fuera del periodo de solicitud.
2. Existen solicitudes de ausencias y retardos que no se autorizaron debido a que no se recibió la solicitud por correo, ni físicamente.
3. Existen solicitudes de ausencias y retardos no autorizadas por que el trabajador adscrito al SIU, no tienen derecho (de acuerdo a sus prestaciones laborales)
4. Existen solicitudes de ausencias y retardos no autorizadas, por ausencia del Director del SIU
5. Existen solicitudes de ausencias y retardos no autorizadas, por ausencia del Coordinador Administrativo del SIU.

Estrategias:

- a) Fortalecer el proceso de entrega de solicitudes de ausencias y retardos, informando al personal del SIU, del proceso de ausencias y retardos de la BUAP, así como, de las políticas de personal institucionales, para que las presenten en tiempo y forma.
- b) Establecer mecanismos para mejorar la puntualidad del personal del SIU.
- c) Entregar un reporte estadístico trimestral a la Dirección para que se establezcan acciones y medidas correspondientes.
- d) Fortalecer el proceso interno de solicitudes de ausencias y retardos del personal del SIU, para evitar que no se autoricen por ausencia del Coordinador responsable, el Coordinador Administrativo o el Director del SIU.

Solicitud para Viáticos.

Los resultados del análisis de estas solicitudes, se obtienen de vaciar los datos de operación, en el control establecido por la CASIU BUAP, (Tabla 5.3), se determina si cumple con el porcentaje mínimo establecido del 80%, siendo los siguientes:

Índices estadísticos

Solicitudes de Viáticos internas atendidas (autorizadas) Por la Coordinación Administrativa de enero a julio 2014	12	=	_____	=	80.00%
<hr/>					

Solicitudes de Viáticos internas presentadas a la Coordinación Administrativa de enero a julio 2014	15
--	----

Solicitudes de Viáticos <i>externas</i> atendidas (autorizadas) por la Coordinación Administrativa de enero a julio 2014	4	= $\frac{\quad}{\quad}$ = 57.14%
Solicitudes de Viáticos <i>externas</i> presentadas a la Coordinación Administrativa de enero a julio 2014	7	

De acuerdo a los resultados del análisis de los índices estadísticos, durante el periodo de enero a julio 2014, se atendieron 15 solicitudes internas de las cuales 12 fueron atendidas (autorizadas), obteniendo un promedio de 80.00%, cumpliendo con el porcentaje establecido como objetivo, el cual es atender el 80% de las solicitudes presentadas.

Y en el caso de las solicitudes externas, durante el mismo periodo, se recibieron 7 de las cuales 4 fueron atendidas (autorizadas), y se obtuvo un promedio de **57.14%**, porcentaje menor al 80%, por lo que se identifican los motivos o causas de las diferencias y se analizan en una matriz de análisis estratégico “FODA”, obteniendo como resultado las estrategias (acciones) que servirán para la mejora, siendo las siguientes:

Diferencias

1. Existen solicitudes de hospedaje, transporte y reembolso de gastos por viáticos, gestionadas con instancias externas, que no se autorizan o soló de manera parcial, de las cuales no se tiene evidencia por lo que queda el expediente incompleto.

Adicionalmente a estas diferencias, se integran algunas observaciones del Coordinador Administrativo, en cuanto a la operación, en lo que respecta al Listado General de Servicios, a su ficha técnica, aportando las siguientes:

Diferencias (Observaciones de la Coordinación Administrativa)

1. No se tiene establecido un Formato de Solicitud de Viáticos, por lo que no tiene por escrito los detalles de la solicitud, ni firma del solicitante y de la autorización.
2. No se tiene establecido un Formato de Gastos por comprobar el cual firmen las partes involucradas, una vez que se entrega el recurso o se notifica del apoyo recibido.
3. Cuando se realiza gestión externa con Tesorería General, para Hospedaje y/o Transportación, no se establece con precisión el tiempo para ingresar la solicitud, lo cual es motivo de confusión y en ciertos casos de atraso en la respuesta.

Estrategias

- a) Solicitar a la dependencia o instancia externa que se solicita el apoyo o el reembolso de los gastos por concepto de viáticos, la respuesta por oficio o correo de las solicitudes enviadas, para fortalecer la comprobación y completar el expediente.
- b) Actualizar el Proceso de Viáticos, su ficha técnica e implementar formatos de solicitud de viáticos y gastos a comprobar, así como Informar al personal del SIU

- c) Solicitar a los Coordinadores incluyan en su plan anual de trabajo, las fechas de las salidas por comisiones o eventos, para determinar los tiempos para solicitar hospedaje y/o transportación, para asistir a los mismos.

Solicitud de apartado de sala de juntas

Los resultados del análisis de estas solicitudes, se obtienen de vaciar los datos de su operación, en el control establecido por la CASIU BUAP, (Tabla 5.4) y se determina si cumple con el porcentaje mínimo establecido del 80%, obteniendo el siguiente resultado:

Índices estadísticos

Solicitudes para apartado de sala de juntas del SIU atendidas (autorizadas) Por la Coordinación Administrativa de enero a julio 2014	60	
	=	= 89.55%
<hr/>		
Solicitudes para apartado de sala de juntas del SIU presentadas para gestión interna a la Coordinación Administrativa de enero a julio 2014	67	
Solicitudes para apartado de sala de juntas externas atendidas (autorizadas) por la Coordinación Administrativa de enero a julio 2014	47	
	=	= 88.68%
<hr/>		
Solicitudes para apartado de sala de juntas externas presentadas a la Coordinación Administrativa de enero a julio 2014	53	

De acuerdo a los resultados del análisis de los índice estadísticos, durante el periodo de enero a julio 2014, se atendieron 67 solicitudes Internas, de las cuales 60 fueron atendidas (autorizadas), obteniendo un promedio de 89.55%,

cumpliendo con el porcentaje establecido como objetivo, el cual es atender el 80% de las solicitudes presentadas.

Y en el caso de las solicitudes externas, durante el mismo periodo, se recibieron, se presentaron 53 solicitudes de las cuales 47 fueron atendidas (autorizadas), se obtuvo un promedio de **88.68%**, cumpliendo con el porcentaje establecido como objetivo, el cual es atender el 80% de las solicitudes presentadas

Aun cuando se está cumpliendo con el objetivo del 80%, para efecto de esta investigación se integran algunas observaciones del Coordinador Administrativo, en cuanto a la operación y lo que respecta al Listado General de Servicios y su ficha técnica, aportando las siguientes:

Diferencias (Observaciones de la Coordinación Administrativa)

1. No se tiene establecido un formato de solicitud para apartado de sala de juntas, lo anterior hace que no se tenga por escrito los detalles de la solicitud, ni firma del solicitante y de la autorización.
2. No se tienen establecido un formato (check list) de los entregables, el cual contenga firma de recibido por parte del solicitante y de conformidad de la devolución de lo entregado por parte de la Coordinación Administrativa del SIU.
3. La Coordinación Administrativa del SIU no tiene un sistema en línea de apartado de la sala de juntas, el cual sirva para consulta general y para apartado y solicitar equipo y adicionales.

Estrategias

- a) Rediseñar el proceso y su ficha técnica, implementando los formatos de solicitud de sala de juntas y el check list de entregables.
- b) Desarrollar un sistema en línea (web) para consulta y apartado de la sala de juntas, ingreso de solicitudes de equipo y adicionales, para mejorar control interno y la gestión.
- c) Fortalecer el proceso de solicitud de apartado de sala de juntas y su ficha técnica, incluyendo la asignación de atributos para los usuarios, en aras de contar con información estadística actualizada y vigente.

El resumen de los motivos o causas de las diferencias observaciones u de la segunda fase del modelo propuesto, se relacionan (Tabla 5.5).

La tercera fase de la primera etapa del modelo, evaluación de la calidad del servicio, se analiza la expectativa, percepción de los servicios administrativos de la CASIU BUAP y se obtienen cuatro resultados, siendo los siguientes:

A. Resultado entre percepciones y expectativas.

Este resultado se obtiene de aplicar a la muestra seleccionada, dos “cuestionarios” tipo; El primero para conocer la expectativa (Tabla 5.6) y el segundo para percepción (Tabla 5.7), que tiene del personal respecto a los servicios administrativos de la CA SIU BUAP.

Cabe mencionar que para efecto de esta investigación únicamente se determina la diferencia 5⁸, siendo la que nos proporciona el resultado entre la expectativa y la percepción

Los resultados de los cuestionarios, se registran en una base de datos, por usuario y dimensión para obtener los, “**Valores promedio consolidados por dimensión**”, de expectativas y percepción. (Tabla 5.6.1 y Tabla 5.7.1),

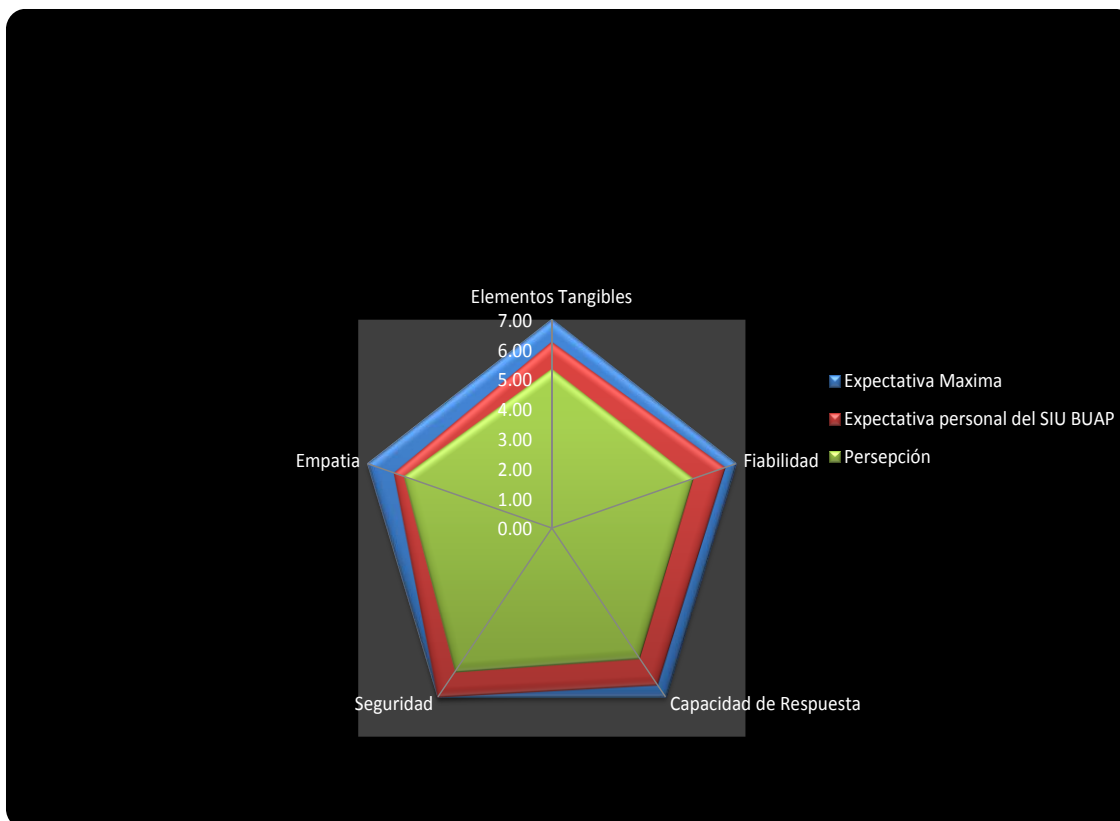
Estos “**Valores promedio consolidados por dimensión**”, se registran en otra plantilla, por pregunta y dimensión, obteniendo el, “**puntaje por dimensión**”, se suman y se obtiene el “**Puntaje total por expectativa y percepción**” (Tabla 5.6.2 y Tabla 5.7.2)

Los “**Puntajes totales por expectativa y percepción**”, se registran en otra plantilla, se procesan obteniendo las brechas por dimensión y el porcentaje de satisfacción del usuario, es decir, la percepción del personal respecto a la expectativa, que tiene de los servicios administrativos de la CA SIU BUAP. (Tabla 5.8 y Gráfica 5.2)

⁸ Véase 2.2.1 (pág. 39), Servqual (Service of Quality); Diferencia 5, Esta deficiencia es la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

Gráfica 5.2 Resultado del cuestionario entre percepciones y expectativas de los servicios Administrativos de la CASIU BUAP.

Satisfacción del Usuario 85.53%



La interpretación de la gráfica anterior, nos indica que la expectativa máxima es de 35 puntos (7 puntos x 5 dimensiones), que representa el 100%, (azul) del resultado del cuestionario.

El resultado del cuestionario para determinar la expectativa del personal del SIU BUAP, es de 32.35 puntos (Tabla 5.6.2), lo que representa un 92,43%, (Rosa) sobre la satisfacción máxima.

El resultado del cuestionario para determinar la percepción es de 27.67 puntos (Tabla 5.7.2) que representa un 79.06% (verde) de la expectativa máxima.

El resultado entre expectativa vs percepción, es decir, la brecha entre ambas es de - 4.68 puntos, lo que representa un -13.37%, (Tabla 5.8) y la percepción del personal en cuanto a la expectativa, es decir, la satisfacción del usuario es del 85.53%.

Resultado del cuestionario de percepciones	= 27.67Ptos. (79.06%)	
-----	-----	= 85.53% "Satisfacción del personal"
Resultado del cuestionario de expectativas	= 32.35 Ptos. (92.43%)	

Con base en el resultado entre expectativa vs percepción, el cual nos proporciona la brecha general, - 4.68 puntos, lo que representa un -13.37%, (Tabla 5.8), analizaremos las brechas por cada una de las cinco dimensiones, concentrando los resultados del cuestionario de cada dimensión en una herramienta de análisis estratégico "FODA", y se obtienen las estrategias

A continuación se presentan las estrategias resultantes del análisis estratégico "FODA" las cuales se presentarán por cada una de las cinco dimensiones:

Elementos Tangibles.- Significa la apariencia de las instalaciones, equipamiento, personal y material de comunicación.

Para evaluar esta dimensión se consideraron cuatro ITEMS/preguntas de las cuales se obtuvo una brecha ponderada en puntos del **-0.92**, del **-4.68** total, lo que representa un porcentaje de **-2.63%**, en relación del **-13.37%**, de la brecha total (Tabla 5.8), y se obtienen las observaciones resultantes y se analizan en la herramienta de análisis FODA, y se obtienen las estrategias.

Resultado del cuestionario:

1. Se puede mejorar la apariencia de los equipos, ya que les falta tener apariencia de ser modernos, y
2. Se puede mejorar la apariencia de las instalaciones de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP, ya que les falta ser visualmente atractivas.

Estrategias:

- Gestionar ante Tesorería General la actualización del mobiliario y equipo, justificando las necesidades de tener mobiliario adecuado y equipo adecuado para atender las solicitudes de TI institucionales, lo que ayudará a mejorar el desempeño de las actividades y mejorar visualmente la imagen del SIU y de su Coordinación Administrativa.
- Buscar la mejorar visual de las instalaciones y la apariencia del equipo de la Coordinación Administrativa, a través de conseguir mobiliario y equipo donado de otras dependencias o por el departamento de Patrimonio de la BUAP.

- Fortalecer la imagen de la Coordinación Administrativa del SIU, Cambiando de ubicación el mobiliario y equipo, de manera que sea visualmente atractivo.
- Disminuir la brecha de Tangibles (apariencia) a través de la gestión para que se autorice en el POA la partida de mobiliario y equipo, lo que permitirá mejorar la imagen y tener el equipamiento adecuado para solventar las actividades del personal.

Fiabilidad. Aptitud para entregar el servicio prometido de forma segura, confiable y precisa.

Para evaluar esta dimensión se consideraron los cinco ITEMS/preguntas de las cuales se obtuvo una brecha ponderada en puntos del **-1.22**, del **-4.68** total, lo que representa en porcentaje un **-3.49%**, en relación del **-13.37%**, de la brecha total (Tabla 5.8), y se obtienen las observaciones resultantes y se analizan en la herramienta de análisis FODA, y se obtienen las estrategias.

Resultado del cuestionario:

1. Existe personal del SIU, que percibe que la Coordinación Administrativa del SIU BUAP, no siempre cumple, cuando promete atender en determinado tiempo una solicitud de servicio.
2. Existe personal del SIU, que percibe que la Coordinación Administrativa del SIU, no demuestra un interés sincero y no cubre del todo sus necesidades, cuando gestionan una solicitud de servicio.

Estrategias:

- Desarrollar un sistema de recepción de solicitudes de servicios administrativos y establecer un indicador de cumplimiento para cada uno de ellos.
- Implementar un buzón con el objetivo de conocer las quejas, inconformidades y recomendaciones relacionadas con la atención de los servicios que presta la Coordinación Administrativa del SIU.
- Implementar un proceso de mejora continua a fin de cumplir con los requerimientos del personal y los indicadores de cumplimiento.
- Disminuir considerablemente la brecha de esta dimensión, dando seguimiento a las observaciones del personal y programar la puesta en marcha de las estrategias establecidas.
- Fundamentar los procesos de los servicios y rediseñar la ficha técnica considerando los comentarios del personal, para mejorar las condiciones de atención del servicio.
- Informar al personal del SIU, de las observaciones de las revisiones institucionales y externas, y las sanciones que se tendrá en caso de incumplimiento a la legislación universitaria y externa.
- Realizar una campaña informativa y de sensibilización para que el personal del SIU, conozca los fundamentos de los procesos y de los requisitos para atender los servicios.

Capacidad de Respuesta: Significa la predisposición y rapidez para ayudar a sus clientes o también se puede decir que, es el deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente, prestar el servicio de forma ágil.

Para evaluar esta dimensión se consideraron los cuatro ITEMS/preguntas del cuestionario de percepciones, de las cuales se obtuvo una brecha ponderada en puntos del **-1.11**, del -4.68 total, lo que representa en porcentaje un **-3.17%**, en relación del **-13.37%**, de la brecha total (Tabla 5.8), y se obtienen las observaciones resultantes y se analizan en la herramienta de análisis FODA, y se obtienen las estrategias.

Resultado del cuestionario:

1. Cuando se gestionan solicitudes de servicios, existe personal que percibe que no siempre se está dispuesto y se tienen el tiempo suficiente para atender o gestionar sus necesidades.

Estrategias

- Capacitar al personal de la Coordinación Administrativa del SIU, en cursos que permita mejorar la calidad en el servicio.
- Disminuir la brecha de esta dimensión, dando seguimiento a las estrategias establecidas.

- Interactuar de manera constante e individualizada con el personal para conocer y sus necesidades y proponer a la dirección soluciones de gestión para mejorar las condiciones del personal.
- Justificar al Director del SIU, para que se gestione la contratación de un Auxiliar y la beca para un servicio social, para atender en tiempo y forma las solicitudes de servicios administrativos del personal del SIU, en sus cuatro ubicaciones.
- Buscar un mecanismo para informar al personal de las solicitudes de servicios administrativos atendidos y las gestiones realizadas.

Seguridad: El conocimiento, cortesía y aptitud para transmitir confianza y seguridad o también se considera que es el conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza al cliente.

Para evaluar esta dimensión se consideraron los cuatro ITEMS/preguntas de las cuales se obtuvo una brecha ponderada en puntos del -1.06, del -4.68 total, lo que representa en porcentaje un -3.03%, en relación del -13.37%, de la brecha total (Tabla 5.8), y se obtienen las observaciones resultantes y se analizan en la herramienta de análisis FODA, y se obtienen las estrategias.

Resultado del cuestionario:

1. Cuando se gestionan solicitudes de servicios, existe personal que percibe falta de confianza y seguridad en el trato.

Estrategias

- Revisar y hacer mejoras a los Lineamientos y Políticas del Listado General de Servicios Administrativos de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP y Comunicar al personal.
- Explicar al personal del SIU, los fundamentos institucionales y externos, así como los motivos que rigen los Lineamientos y Políticas del Listado General de Servicios Administrativos de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP, los procesos y su ficha técnica.
- Informar al personal del SIU, de las observaciones de las revisiones institucionales y externas, y las sanciones que se tendrá en caso de incumplimiento a la legislación Universitaria y Externa.
- Disminuir la brecha de esta dimensión, dando seguimiento a las estrategias establecidas.

Empatía: El cuidado y atención individual que se le proporciona a los clientes, o se puede decir que es, la empatía es la conexión sólida entre dos personas, es decir, es fundamental para comprender el mensaje del otro, es una habilidad de inferir los pensamientos y los deseos del otro.

Para evaluar esta dimensión se consideraron los cinco ITEMS/preguntas de las cuales se obtuvo una brecha ponderada en puntos del **-0.37**, del **-4.68** total, lo que representa en porcentaje un **-1.06%**, en relación del **-13.37%**, de la brecha total (Tabla 5.8), y se obtienen las observaciones resultantes y se analizan en la herramienta de análisis FODA, y se obtienen las estrategias.

Respuesta del cuestionario:

1. Cuando se gestionan solicitudes de servicios la Coordinación Administrativa del SIU no comprende tus necesidades específicas.

Estrategias

- Realizar reuniones con cada área del SIU, para retroalimentar los procesos y la ficha técnica de los servicios, (requisitos, características, horarios, etc.).
- La Coordinación Administrativa incluirá en el proceso de los servicios y la ficha técnica, un paso donde se de el Vo. Bo., del solicitante para cubrir con sus requerimientos y necesidades antes de atender la solicitud de servicio.
- La Coordinación Administrativa, Implementará un sistema de seguimiento de solicitudes.

- Analizar las quejas y recomendaciones que se obtengan de la encuesta de salida y del buzón, para dar una atención individualizada.
- Mantener la calidad en el servicio y documentar las inconformidades para incluirlas en el proceso de mejora continua.
- Disminuir la brecha de esta dimensión, dando seguimiento a las estrategias establecidas.

Las observaciones por ITEM y por dimensión, del cuestionario de percepciones, así como, las observaciones del Coordinador Administrativo, se integran en un listado (Tabla 5.9)

B. Indicador de Nivel de Calidad de Servicio

El segundo resultado de la tercera etapa (cuestionario) es el *“Indicador de Nivel de Calidad del Servicio” - INCS*, es el resultado para establecer los objetivos de mejora y seguimiento en el tiempo, se presenta el indicador general

Este resultado representa el promedio general de cada ítem por dimensión, es decir, el número negativo entre más se acerque a cero es mayor la calidad en el servicio.

En la primera parte para obtener el INCS, se integran los valores promedio consolidados por ITEM y dimensión, del sondeo de las expectativas y de las

percepciones, se concentran en otra plantilla o base de datos, restando del puntaje de los valores promedio de las percepciones los valores promedio de las expectativas, (Percepciones – Expectativas) obteniendo los valores promedio por brecha, por cada ítem y dimensión, (Tabla 5.10)

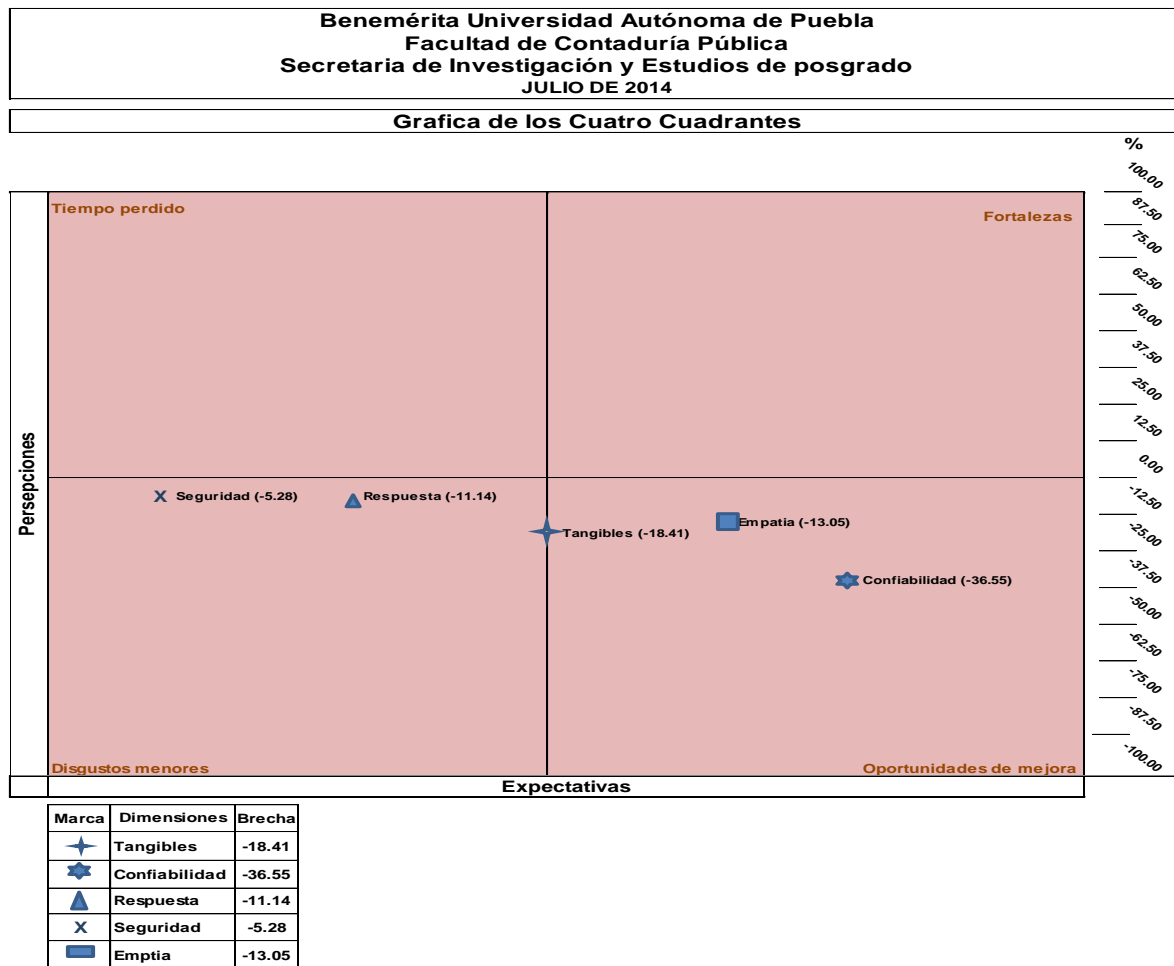
La segunda parte de la etapa de procesamiento de datos para obtener el INCS, consiste en ajustar los valores promedio de las brechas de acuerdo a la ponderación de las dimensiones, esta ponderación se realiza distribuyendo 100 puntos entre las cinco dimensiones, para posteriormente recalcular los valores de las expectativas y percepciones para cada dimensión multiplicando los originales por el peso asignado a la dimensión, una vez realizado esto, se vuelve a calcular la brecha de forma similar a como se calculó en la primera etapa, pero esta vez tomando los puntajes ponderados, obteniendo la brecha ponderada, siendo esta el “Indicador de Nivel de Calidad de Servicio” INCS, el cual es el resultado para establecer los objetivos de mejora y seguimiento en el tiempo, (Tabla 5.11)

El Indicador de Nivel de Calidad de Servicio “INCS”, resultante de esta evaluación es de **-16.88**, lo que representa que se tienen que establecer objetivos de mejora, los cuales se determinarán una vez que se conozcan las estrategias para el rediseño de los servicios, resultado del análisis estratégico “FODA”, de las observaciones de la segunda y tercera fase del modelo propuesto (Mejora continua y Evaluación de la calidad del servicio). Dichos objetivos y su seguimiento se realizarán en otra etapa ya que el alcance de esta investigación es hasta integrar las estrategias para el rediseño de los servicios administrativos del SIU BUAP.

C. Posicionamiento de las dimensiones en los cuatro cuadrantes

El tercer resultado de la tercera fase (Cuestionario) es una gráfica donde se ve el “*Posicionamiento de las Dimensiones en los Cuatro Cuadrantes*”, la cual nos permite identificar rápida y claramente las oportunidades de mejora, que es donde se debe poner el foco para mejorar la percepción del personal del SIU, considerando el peso que se la ha otorgado a cada una de las dimensiones.

Gráfica 5.3 Posicionamiento de las dimensiones en los cuatro cuadrantes, de los servicios evaluados de la CASIU BUAP.



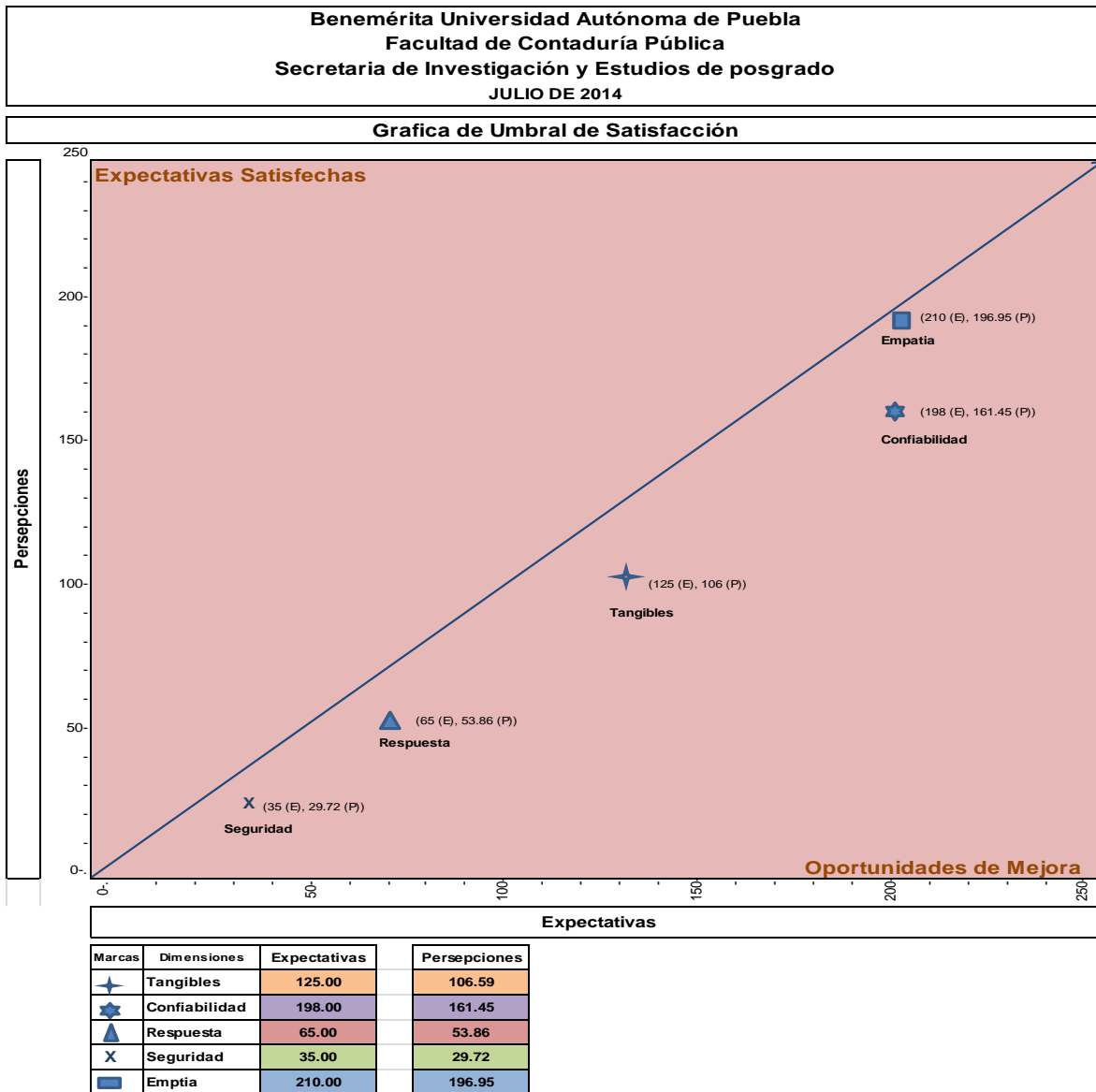
Esta grafica de Posicionamiento de las dimensiones en los cuatro cuadrantes nos permite identificar rápida y claramente las oportunidades de mejora en cada una de las cinco dimensiones, y nos indica donde se tiene que poner el foco para mejorar la percepción del personal del SIU de los servicios considerando además el peso específico que se le ha otorgado a cada una de las dimensiones (ya que los valores están ponderados).

En la gráfica la expectativa tiene el valor de 0.00, por lo que la dimensión de confiabilidad la que resulta más alejada de la expectativa del personal y la que tiene una mayor oportunidad de mejora.

D. Posicionamiento de las dimensiones en el umbral de satisfacción

El cuarto y último resultado de la tercera fase, (cuestionario) es la gráfica de *“Posicionamiento de las Dimensiones en el Umbral de satisfacción”*, la cual nos deja ver cuán cerca o lejos estamos de superar o no las expectativas del personal del SIU, respecto del nivel de calidad de servicio percibido.

Gráfica 5.4. Posicionamiento de las dimensiones en el umbral de satisfacción, de los servicios evaluados de la CASIU BUAP.



Este gráfico nos muestra claramente cuán cerca o lejos está la Coordinación Administrativa del SIU de superar o no las expectativas del personal respecto al nivel de calidad de servicio percibido. Por lo que de acuerdo a los resultados obtenidos cada una de las dimensiones se encuentran por debajo del umbral de satisfacción, lo que significa que existen aspectos de los

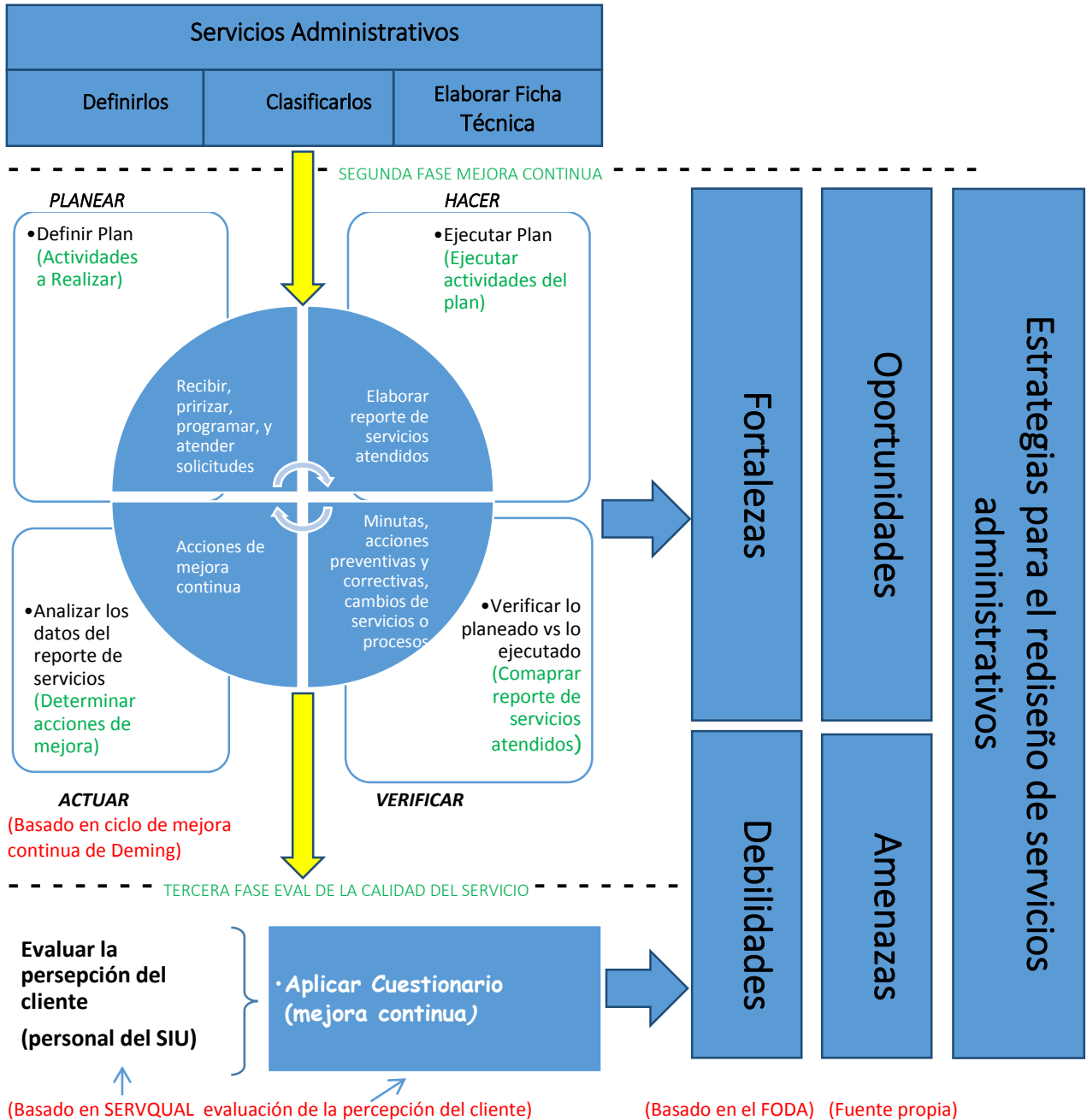
servicios que están por debajo de las expectativas del personal del SIU, interpretando que existe una oportunidad de mejora en todas las dimensiones, al igual que en la gráfica anterior (Gráfica 5.4), los valores están ponderados y hay que considerar el peso específico que se le ha otorgado a cada una de las dimensiones, ya que puede ser parte de un análisis posterior.

PROPUESTA

Una vez que se ha establecido el marco de referencia teórico y contextual, dicha investigación se basa en la propuesta de un modelo propio:

“Modelo para integrar estrategias en el rediseño de Servicios Administrativos en la CASIU BUAP”.

(Basado en mejores prácticas de ITIL V3.0) PRIMERA FASE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS



El “**Modelo para integrar estrategias en el rediseño de Servicios Administrativos en la CASIU BUAP**”, es una propuesta que tiene como objetivo definir, clasificar y determinar las características y requisitos para solicitar los servicios administrativos; así como, identificar las estrategias que sirvan para rediseñar sus procedimientos, a través del análisis de la operación y la opinión del personal, lo que permitirá atender las solicitudes de manera más precisa, ágil y sencilla, para cubrir necesidades de recursos y servicios que mejoren las condiciones de trabajo.

Este modelo fue diseñado analizando buenas prácticas (framework) de diferentes metodologías, consta de tres etapas, la primera se compone de tres fases, siendo estas las siguientes:

La primera fase se denomina “**Servicios Administrativos**”, de la metodología de “**ITIL V3.0 Gestión de Servicios**”, para definir, clasificar y determinar la ficha técnica de los servicios Administrativos que atiende la CASIU BUAP.

La segunda fase a la que se denomina “**Mejora Continua**”, en donde se analizaron tres metodologías (Deming, Seis Sigma y Kaizen), siendo la metodología del “**Ciclo de Deming o de mejora continua**”, la que se adoptó para esta investigación.

El objetivo de esta etapa es analizar la operación actual (planeación, ejecución, verificación y análisis) de los servicios administrativos atendidos, para determinar si se está alcanzando la meta propuesta (80% de las solicitudes de

servicios), realizando un análisis de índices estadísticos de los controles internos, lo que nos accederá a evaluar la eficiencia terminal.

A las observaciones resultantes de este análisis, se les adicionan los comentarios del Coordinador Administrativo del SIU BUAP, y se integran a una matriz **FODA**, para obtener como resultado, estrategias para el rediseño de los procesos y la mejora continua de la operación.

La tercera fase a la que se denomina “**Evaluación de la Calidad del Servicio**” se toma como referencia la metodología del “**Modelo de SERVQUAL Calidad del Servicio**”.

En esta etapa se evalúa la calidad de los servicios administrativos (seleccionados) de la **CA SIU BUAP**, utilizando un instrumento de medición tipo, “cuestionario”, de dicha metodología, el cual se adecua para dicha investigación.

Dicho cuestionario consta de 22 ITEMS y se aplica a la muestra determinada, para conocer la expectativa y percepción del personal del SIU, de cada una de las cinco dimensiones (Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía), obteniendo cuatro resultados:

- A.** Resultado entre percepciones y expectativas. Se analizan e interpretan los resultados de cada una de las brechas por cada dimensión, y se integran a una matriz **FODA**, lo que permitirá obtener estrategias para la mejorar la calidad en el servicio.

- B.** Indicador de Nivel de Calidad de Servicio. Es el resultado general, es decir, indica la suma de las brechas ponderadas por dimensión, y el número negativo entre más se acerque a cero es mayor la calidad en el servicio
- C.** Posicionamiento de las dimensiones en los cuatro cuadrantes. Este resultado se interpreta en una gráfica en donde la expectativa tiene el valor de 0.00, y se posicionan los puntajes ponderados por brecha de cada una de las dimensiones y mientras más alejado esta de la expectativa, es mayor la oportunidad de mejora, este resultado nos permite identifica rápida y claramente las oportunidades de mejora.
- D.** Posicionamiento de las dimensiones en el umbral de satisfacción. Este resultado se interpreta en una gráfica en donde la expectativa tiene el valor de 0.00, y se posicionan los puntajes ponderados por brecha de cada una de las dimensiones y nos deja ver cuán cerca o lejos estamos de superar o no las expectativas del personal del SIU, respecto del nivel de calidad de servicio percibido.

CONCLUSIONES

De la investigación realizada se concluye que, es necesario integrar estrategias para el rediseño de los Servicios Administrativos de la Coordinación Administrativa del SIU de la BUAP, con la finalidad de mejorar, agilizar y optimizar la calidad de los servicios, según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas.

Este Modelo administrativo propuesto es aplicable en áreas de servicio y de tipo administrativo.

RECOMENDACIONES

Aplicar la propuesta para rediseñar procesos de los servicios y mejorar la calidad de la prestación de los mismos. La hipótesis no se comprueba hasta que se ponga en práctica el **“Modelo para definir estrategias en el rediseño de Servicios Administrativos en la CASIU BUAP”**

REFERENCIAS DOCUMENTALES, HEMEROGRAFICAS Y ELECTRONICAS

- (s.f.). (Desconocido, Productor, & Temas curiosos y empresariales y de la vida cotidiana) Recuperado el 23 de Julio de 2014, de <http://chalomejia.wordpress.com/2013/03/08/mejoramiento-continuo/>
- 177, G. U. (Marzo 2014). *Plan de Desarrollo Institucional Gestión 2013 - 2017*. Puebla: BUAP.
- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Un enfoque integrado. Charles Hill y Gareth Jones. Mc Graw Hill, 2001
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (s.f.). *BUAP*. Recuperado el 22 de Julio de 2014, de BUAP: http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/BBUAP/historia_universitaria
- Berry L. L., Z. V. (1988). *The Service Quality Puzzle*. Bussines Horizons.
- BUAP. (1998). *Ley de la BUAP*. Puebla: BUAP.
- BUAP. (8 de Abril de 2014). *Normatividad Universitaria*. Obtenido de http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/contraloria/estatuto_de_la_benemerita_universidad_autonoma_de_Puebla
- BUAP. (8 de Abril de 2014). *Normatividad Universitaria*. Obtenido de http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/contraloria/ley_de_la_benemerita_universidad_autonoma_de_puebla
- BUAP, D. (2013). *Anuario BUAP 2012 - 2013*. Puebla: BUAP.

- Calvo José Alfredo, Director de proyectos ITEra, XXXIV Reunión de CIAPEM; Monterrey N. L. Sept 2010, Modelo de Gobernabilidad de TI para las dependencias Públicas.
<http://es.scribd.com/doc/38983316/Modelo-de-Gobernabilidad-de-TI-para-Dependencias-Publicas>

- Casas 2004.

- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración, séptima edición, Ed. MacGraw-Hill, Interamericana, 2004.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México D.F: McGraw Hill, Interamericans.

- David, F. R. (1997). *Conceptos de la Administración Estratégica* (5a ed.). México: Prentice Hall.

- Enterprise Resource Planning “ERP” BUAP, Marzo 2014

- Eyssautier de la Mora, Maurice, Elementos básicos de la Administración, 3era edición, Ed. Trillas, México 2002

- Gallardo, H. J. (2012). *Administración Estratégica de la Visión Ejecutiva*. México, D.F.: Alfa omega.

- Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 7, Number 2, 2012, ISSN 1941-9589 ONLINE & ISSN 1931-0285 CD

- Gómez Fraile Fermín, V. B. (2007). *Seis Sigma* (2° ed.). Madrid, España: F.C.

- Gutiérrez Pulido, H. y. (2009). *Control Estadístico y Calidad y seis sigmas* (2 ° ed.). McGraw-Hill.

- Hitt Michael, b. S. (2006). *Administración*. Pearson Educación.

- Koontz Harold, W. H. (2004). *Administración, una perspectiva Global* (12a ed.). McGraw-Hill, Interamericana.

- Lloyd L. Byars, L. W. (2006). *Human resource management* (8°, Revisada Ed.). McGraw-Hill/Irwin.

- (Tercera ed.). (Firtle, Ed.) España: Mac Graw Hill.

- *Matriz FODA*. (23 de Julio de 2014). Obtenido de Matriz FODA:
<http://www.matrizfoda.com/>
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva*. CECSA.

- Puebla, B. U. (s.f.). *BUAP*. Recuperado el Abril de 2014, de BUAP:
www.buap.mx/rectoria

- Reinaldo, d. O. (2004.). *Teorías de la Administración*. International Editores, S.A. de C.V.

- Robbins, M. C. (2005). *Administración*. Pearson Educación.

- V3.0, I. (2011). *ITIL V3.0 Foundations*. Implements IT Service Support modules.

- Hernández R., Metodología de la Investigación 3° Ed. McGraw Hill, 2002

- Rivera Salvador y Amaro Martínez, Ofelia F.; Diagnostico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. Ed. Trillas, 1998

- Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de la auditoría administrativa. Ed. BUAP, México 1979

- Tercer informe, Gestión 2009 – 2013, de Rectoría BUAP
Obligaciones de transparencia/XIV Los informes por disposición legal
<http://www.transparencia.buap.mx/>

DEFINICIÓN DE TERMINOS (GLOSARIO)

Administración del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

La administración es un proceso o forma de trabajo que comprende la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizacionales. (Lloyd L. Byars, 2006)

El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales, a eso se le llama administración. (Chiavenato, 2004)

También se puede definir como un conjunto de actividades dirigido a proyectar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización. (Reinaldo, 2004.)

Otro autor dice que es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos utilizados orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. (Hitt Michael, 2006)

Una más, señala que es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Koontz Harold, 2004)

Y finalmente, también se puede entender como la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (Robbins, 2005)

Proceso Administrativo que es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

Administración Estratégica, es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el

desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Ciclo de Deming es utilizado para lograr la mejora continua de la calidad dentro de una empresa u organización. Para describir el ciclo completo, este consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos, los cuales son repetidos y que se deben de llevar a cabo secuencialmente. Estos pasos como ya se mencionó son: *Planear, Hacer, Verificar y Actuar*.

Seis Sigma (6σ) es una estrategia para mejorar procesos que está centrada en reducir la variación de los mismos, con el cual se consigue reducir o eliminar defectos y fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente.

Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí mismo de forma tal que pudieran alcanzar a las potencias industriales.

FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Servicio es una actividad o un conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el

empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad.

SERVQUAL, este modelo se establece que el cliente espera un servicio (expectativa) y supone recibirá, consciente o inconscientemente evalúa ciertas características (dimensiones del servicio) durante la prestación del mismo, lo que le permite tener impresiones al respecto (percepción) y emite un juicio una vez terminado éste.

Enterprise Resource Planing (Planeación de Recursos Empresariales), es la organización de un conjunto de información gerencial y su sistematización para poder integrar un grupo de actividades dentro de una compañía, organizándolas en sectores tales como: inventario, producción, logística y contabilidad. En el caso de la Informática se refiere a un conjunto de aplicaciones que se engloban en el grupo de software ERP que trabajan en forma conjunta, permitiendo una especie de interconexión entre cada uno de los programas pertenecientes al sistema para obtener un mejor rendimiento empresarial y mayores réditos.

Las Organizaciones son sistemas complejos e integrales conformados, con una variedad de recursos físicos coordinados para la obtención de una finalidad establecida, que a su vez, está constituida por sistemas y sub sistemas que interactúan entre sí, los cuales deben de ser vinculados adecuadamente e interrelacionados activamente, cuando se requiere lograr una gestión eficiente y efectiva.

La Gestión es definida como el conjunto de actividades que pueden repercutir en los resultados de la organización y para esto es necesario un proceso de

control y administración que permita optimizar recursos, costos y esfuerzos, con la integración de todos aquellos conceptos cuya gestión tiene aspectos y requisitos comunes. El objetivo no es otro que evitar duplicidades, optimizar recursos y simplificar al máximo la gestión de todos los sistemas.

ANEXOS, INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS.

ANEXO A - Listado General de servicios Administrativos

Nombre del Proceso

SERVICIO	TIPO DE SERVICIO	SE GESTIÓN CON	TIEMPO DE RESPUESTA (EN DÍAS)		
			INTERNO	EXTERNO	TOTAL PARA EL USUARIO

Nombre del proceso: Se define de acuerdo a sus características

Servicio: Es la descripción genérica del servicio

Tipo de servicio: Es la descripción detallada del servicio

Se Gestiona con: En este campo se indica la dependencia o instancia interna o externa con la cual se gestiona dicho servicio.

Tiempo de Respuesta interno: Se refiere a los días que el proceso correspondiente tarda en gestionar o ejecutar el servicio y en caso de saber se estima el tiempo que tarda en resolver la dependencia o instancia externa al SIU.

Tiempo de Respuesta Externo: Se refiere al número de días estimados que tarda la dependencia o instancia externa al SIU, los cuales se suma al tiempo de respuesta Interno.

Tiempo de respuesta al usuario: Es la sumatoria de los tiempos de respuesta Interno y Externo.

ANEXO B - Ficha de Servicio

Nombre del servicio

(El establecido conforme al listado de servicios)

Nombre del tipo de servicio

(El establecido conforme al listado general de servicios)

CRITERIOS DE ELABORACIÓN	
Descripción:	<p>Explicación de lo que es el servicio para que el usuario conozca la finalidad.</p> <p>No debe exceder de 3 renglones.</p>
Usuarios:	<p>Declarar específicamente a los usuarios a los que están dirigidos los servicios:</p> <p>Trabajadores de confianza, personal administrativo de base, outsourcing, Honorarios.</p> <p>Cuando el servicio no está definido para ciertos usuarios, se debe obtener autorización del Director del SIU.</p>
Requisitos para solicitar el servicio:	<p>Se refiere a la documentación y condiciones previas que presentará el usuario para iniciar el servicio, tomando en consideración lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">a) La solicitud debidamente llena y firmada en el formato establecido o de acuerdo a los requisitos que se establezcan (clave y nombre del formato).b) Desglose de la documentación que requiere presentar.c) Tiempo de anticipación con la que debe presentar su solicitud. <p>Nota: El servicio da inicio en el momento en que el usuario cubre con todos los requisitos establecidos para solicitar el servicio.</p>

<p>Resultados del servicio:</p>	<p>Enunciar lo que obtendrá el Usuario al recibir el servicio y que está en función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Lo que el Usuario espera recibir de acuerdo a lo solicitado y acordado, establecidos en la solicitud del servicio correspondiente. b) Los requisitos necesarios para el uso especificado o previsto implícitos, cuando sea conocido. c) Requisitos que conforme a la normatividad debe cumplir el servicio, cuando aplique. d) Los requisitos internos de atención al Usuario definidos por la Dirección o la Coordinación Administrativa (en su caso). <p>Nota: En caso de que el servicio no cumpla con los requisitos declarados se solicitará autorización a la Dirección del SIU.</p>
<p>Características del servicio:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declarar el tiempo total de realización del servicio conforme a lo establecido en el listado de servicios. 2. El tiempo de respuesta se medirá en días hábiles, no se podrán declarar fracciones de día. Cuando no sea posible la medición en días, se declararán los tiempos establecidos conforme a la normatividad aplicable. 3. Para el caso de los servicios que ofrecen los procesos de Servicios Generales y Bienes y Suministros cuyas características no permitan determinar el tiempo total de entrega, se deberá establecer un tiempo de respuesta en que el responsable del proceso le notificará al usuario el tiempo en el que se le entregará el servicio, o bien, la(s) posible(s) alternativa(s) de solución(es). <p>Ejemplo: Servicio: Mantenimiento correctivo.</p>

	<p>Tipo de servicio: Mantenimiento a equipo y parque vehicular.</p> <p>Tiempo de respuesta al usuario: 3 días para notificar el tiempo de entrega.</p> <p>Servicio sujeto a verificación de suficiencia presupuestal, cotización de proveedores y revisión del daño.</p>
<p>Medio de solicitud:</p>	<p>Medios de solicitud: por los que el usuario puede hacer llegar su solicitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papel • Electrónico • Personalmente o a través de terceros (personal del área solicitante). <p>En cualquier caso se debe asegurar el llenado completo de la solicitud y su control.</p>
<p>Días y horarios de atención:</p>	<p>Lugar, días, horarios y persona a la que el usuario se tiene que dirigir para poder solicitar el servicio.</p>

ANEXO C - Proceso del Personal

TIPO DE SERVICIO	SERVICIO	SE GESTIÓN CON	TIEMPO DE RESPUESTA (EN DÍAS)		
			INTERNO	EXTERNO	TOTAL PARA EL USUARIO
Solicitud para gestionar:	Ausencias o Retardos	Dirección SIU	2	NA	2
	Pólizas de seguro de vida	Dirección de Recursos Humanos	5	NA	5
	Baja de personal (Renuncia o cambio de adscripción)	Dirección de Recursos Humanos	3	15*	18*
	Formatos de Admisión de hijos de trabajadores	Dirección de Administración Escolar	3	NA	3
	Información laboral, contractual.	Dirección de SIU, Recursos Humanos; Abogada Gral., Secretaría Gral.	5	30	35
	Pago de Honorarios por servicios profesionales	Tesorería General	5	5*	10*
Solicitud para elaborar:	Constancias de horarios	Dirección SIU	3	NA	3
* Tiempo estimado que tarda la dependencia externa en resolver.					

ANEXO D - Proceso de Presupuesto

SERVICIO	TIPO DE SERVICIO O TRAMITE	SE GESTIÓN CON	TIEMPO DE RESPUESTA (EN DÍAS)		
			INTERNO	EXTERNO	TOTAL PARA EL USUARIO
Solicitud de recursos Institucionales para:	Apoyo Especial Nota: Cuando se registra como acreedor y no se paga con recursos propios (Fondo Fijo o Ingresos Propios)	Tesorería General o Dependencia Acreedora	5	30 A 90 (P)	35 A 95 (P)
	Pago a proveedores o acreedores (Solicitud de pago Institucional)	Tesorería General	5©	30 A 90 (P)	35 A 95 (P)
	Viáticos para eventos Nota: Cuando se NO se paga con recursos propios (Fondo Fijo o Ingresos Propios)	Tesorería General	5	30 A 90 (P)	35 A 95 (P)
	Hospedaje y/o Transportación aérea Nota: Cuando se NO se paga con recursos propios (Fondo Fijo o Ingresos Propios)		5	Tiempo suficiente para gestionar	5
Solicitud de gestión de recursos para:	Viáticos Nota: Cuando se paga con recursos propios (Fondo Fijo o Ingresos Propios)	Dirección SIU	3	30 a 60**	35 A 65**
	Reembolso de viáticos	Dirección SIU	De acuerdo a disponibilidad de recursos financieros del SIU	NA	De acuerdo a disponibilidad de recursos financieros del SIU.
	Salidas a regionales	Dirección SIU	3**	NA	3**
Otros servicios:	Pago de becas	Tesorería General	5	10 a 25	15 o 30 S/periodo de pago.
<p>* Tiempo estimado que tarda la dependencia en resolver, de acuerdo a la experiencia. ** De acuerdo a disponibilidad presupuestaria (P) De acuerdo a su política de pago o egresos. © Cumpla con todos los requisitos</p>					

ANEXO E - Proceso de Bienes y Suministros

SERVICIO	TIPO DE SERVICIO	SE GESTIÓN CON	TIEMPO DE RESPUESTA (EN DÍAS)		
			INTERNO	EXTERNO	TOTAL PARA EL USUARIO
Entrega programada:	De consumibles (Materiales y útiles de oficina y de aseo)	Coordinación Administrativa del SIU BUAP	Trimestralmente	NA	Trimestralmente
Solicitud para adquirir:	Bienes, equipos e insumos de operación y de oficina Nota: Con recursos propios (Fondo Fijo o recursos propios)	Dirección del SIU	Según disponibilidad de recursos	NA	Según disponibilidad de recursos
	Bienes, equipos e insumos de operación y oficina Nota: Con recursos Institucionales.	Dirección de adquisiciones Proveeduría e Inventarios	3	30 a 90*©	33 a 93*
Solicitudes o movimientos de equipos o bienes muebles	Alta de equipos o bienes muebles	Dirección de adquisiciones Proveeduría e Inventarios	30	30*	60*
	Baja de equipo o bienes muebles	Dirección de adquisiciones Proveeduría e Inventarios	30	Calendario Patrimonio	Calendario Patrimonio
	Transferencia de equipo o bienes muebles (interno)	Coordinación Administrativa del SIU BUAP	30	30*	60*
Resguardos Internos:	Altas, bajas o modificaciones de los bienes en resguardo del personal el SIU	Usuario del Bien	30	NA	30
<p>* Tiempo estimado que tarda la dependencia en resolver, de acuerdo a la experiencia. ** De acuerdo a disponibilidad presupuestaria del SIU (P) De acuerdo a su política de pago o egresos. © Cumpla con todos los requisitos</p>					

ANEXO F - Proceso de Servicios Generales

SERVICIOS	TIPO DE SERVICIO O TRAMITE	SE GESTIÓN CON	TIEMPO DE RESPUESTA (EN DÍAS)		
			INTERNO	EXTERNO	TOTAL PARA EL USUARIO
Solicitud de Mantenimiento Preventivo:	Inmuebles	Dirección del SIU o Dirección General de Obras	10	Depende de la cotización	Depende de la cotización
	Equipo y parque vehicular	Proveedor Externo	5	Depende de la cotización	Depende de la cotización
Solicitud de Mantenimiento Correctivo:	Inmuebles	Dirección General de Obras	5	No se sabe	No se sabe
	Equipo y parque vehicular	Proveedor Externo	3	Servicios sujeto a suficiencia presupuestal, cotización y revisión de daño.	
Solicitud de entrega de:	Correspondencia	Usuario solicitante del servicio	2	1	3
Solicitud de trabajo para:	Reproducción y engargolado		2	1	3
Solicitud para diversos servicios:	Limpieza no programada	Usuario solicitante del servicio	Fecha solicitada por usuario	NA	Fecha solicitada por usuario
	Cafetería – Coffee Break	Usuario solicitante del servicio	Diario; y de acuerdo a la fecha de solicitud	NA	Diario; y de acuerdo a la fecha de solicitud
	Apartado de salas de juntas	Usuario solicitante del servicio	Disponibilidad	NA	Disponibilidad
	Otros Servicios	Usuario solicitante del servicio	Según solicitud	NA	Según solicitud
Solicitud para consulta de:	información administrativa y contable y financiera	Usuario solicitante del servicio	Bimestral	NA	Bimestral
<p>* Tiempo estimado que tarda la dependencia en resolver, de acuerdo a la experiencia. ** De acuerdo a disponibilidad presupuestaria (P) De acuerdo a su política de pago o egresos. © Cumpla con todos los requisitos</p>					

ANEXO G - Ficha Técnica para los “Retardos o Permisos”

SOLICITUD PARA GESTIONAR AUSENCIAS O PERMISOS	
Descripción	Gestionar y entregar de forma anticipada la respuesta a su solicitud de ausencia y retardo programado del personal del SIU, por concepto de alguna comisión laboral o asunto personal.
Usuarios	Personal del SIU BUAP
Requisitos para solicitar el servicio	<p>Entregar físicamente o por correo electrónico, Formato de Justificación de Ausencias y Retardos “FJAR” (Anexo “FJAR”), autorizado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato superior <p>El FJAR debe indicar motivo de la solicitud, el nombre del solicitante, el tiempo o periodo solicitado, nombre del jefe inmediato, quien entregara al Coordinador Administrativo físicamente o por correo electrónico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director del SIU. <p>Con el FJAR autorizado por el Jefe inmediato Superior y con el reporte de ausencias y retardos acumulado y el análisis de sus prestaciones laborales por parte del Coordinador Administrativo.</p> <p>Adicionalmente el usuario debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar el FJAR, con 48 hrs. de anticipación a la fecha solicitada, en caso de excepción se indicará el motivo en el mismo.

Resultados del servicio	Respuesta en el FJAR, a más tardar un día antes de la fecha solicitada.
Tiempo de respuesta	Un día antes de la fecha solicitada.
Responsable, lugar, días, y horarios de atención.	<p>Responsable: C.P. Marco Antonio Cortes Escamilla</p> <p>El formato de justificación de ausencia y retardos autorizado por el jefe inmediato superior debe presentarse: Al Coordinación Administrativa del SIU BUAP físicamente o por correo electrónico.</p> <p>Horarios de atención: 9:30 a 17:30, de lunes a viernes en días hábiles de acuerdo al calendario escolar de la BUAP.</p> <p>Teléfono de atención: 229 55 00 Ext 5319</p> <p>Correo Electrónico: marco.cortes@correo.buap.mx</p>

ANEXO H - Ficha Técnica para solicitar viáticos

SOLICITUD DE RECURSOS PARA VIÁTICOS	
Descripción	Gestionar y entregar de forma anticipada los recursos económicos destinados a cubrir los gastos por concepto de alimentación, Hospedaje, transporte terrestre o aéreo y gastos de viaje, que ocasionan las salidas del personal del SIU, con motivo de una comisión oficial.
Usuarios	Los beneficiarios de estos servicios pueden ser cualquier trabajador del SIU que reciba una comisión oficial.
Requisitos para solicitar el servicio	<p>Solicitar de manera verbal o por correo los viáticos que se utilizarán para la comisión oficial al Coordinador Administrativo quien gestionara y en caso de ser autorizado por:</p> <p>El Director del SIU.</p> <p>Dara instrucciones del monto autorizado en caso de ser con recursos propios (Fondo Fijo o Ingresos Propios), y en el caso de que se tenga que solicitar apoyo económico a Tesorería o a la dependencia o instancia que apoyará se tramitará de manera oficial. Para lo cual se solicitará al beneficiario proporcione la siguiente información: nombre de la persona comisionada, objetivo, funciones, fecha de salida, regreso y lugar de comisión.</p> <p>Adicionalmente el beneficiario deberá:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar mínimo con 5 días de anticipación, cuando se trate de viáticos que se pagarán con recursos propios (sujeto a disponibilidad de recursos) • Cuando se tenga que tramitar los viáticos ante una instancia externa, se deberá solicitar el recurso con tiempo suficiente para realizar las gestiones y trámites correspondientes. • Presentar a la Coordinación Administrativa dentro de los 5 días hábiles posteriores al regreso del viaje, la documentación comprobatoria y la evidencia de la asistencia en el “FRV” Formato de Reporte de Viáticos (Anexo “FRV”) establecido para ello.
<p>Resultados del servicio</p>	<p>Cuando se trate de viáticos con recursos propios (Fondo Fijo o Ingresos propios) se entregarán los recursos a nombre del comisionado de conformidad con lo autorizado por el director.</p> <p>Cuando se trate de recursos económicos o bien boletos de avión u hospedaje, tramitados con una instancia externa, se notificará al beneficiario en cuanto resuelvan Teniendo que ser en todos los casos con anticipación a la fecha programada de la comisión.</p>
<p>Tiempo de respuesta</p>	<p>Si se presentó la solicitud en tiempo:</p> <p>Cuando se trate de viáticos con recursos propios (Fondo Fijo o Ingresos propios) se entregarán los recursos con un máximo de 24 Hrs. de anticipación de la fecha programada a través de cheque.</p> <p>Cuando se trate de recursos económicos o bien boletos de avión u hospedaje, tramitados con una instancia externa, se</p>

	<p>notificará al beneficiario en cuanto resuelvan. Teniendo que ser en todos los casos con anticipación a la fecha programada de la comisión.</p> <p>Si se presentó la solicitud fuera de tiempo: Se realizarán las gestiones y trámites correspondientes ante quien corresponda y se resolverá 24 Hrs. antes de la fecha programada de la salida de la comisión</p>
Responsable, lugar, días, y horarios de atención.	<p>Responsable: C.P. Marco Antonio Cortes Escamilla</p> <p>La solicitud verbal o por correo debe ser presentada al Coordinador Administrativo del SIU BUAP.</p> <p>Horarios de atención: 9:00 a 17:30, de lunes a viernes en días hábiles de acuerdo al calendario escolar de la BUAP.</p> <p>Teléfono de atención: 229 55 00 Ext 5319</p> <p>Correo Electrónico: marco.cortes@correo.buap.mx</p>

ANEXO I - Ficha técnica para apartar la sala de juntas

SOLICITUD PARA APARTADO DE LA SALA DE JUNTAS	
Descripción	Apartar la sala de juntas y en caso de requerir equipo audiovisual entregarlo anticipadamente, en caso de adicionales (pantalla, lap top, coffee break, consumibles, papelería, etc.), gestionar a efectos de dar una respuesta anticipada.
Usuarios	Personal del SIU o dependencia Universitaria o instancia externa.
Requisitos para solicitar el servicio:	<p>Avisar de manera verbal o enviar correo con un mínimo de 48Hrs. de anticipación a la solicitud de apartado de la sala de juntas indicando día, hora, número de asistentes y si tiene requerimientos adicionales (pantalla, lap top, coffee break, consumibles, papelería, etc.) a efecto de ver la disponibilidad en la agenda, gestionar lo solicitado, programar la limpieza y la entrega de la llave.</p> <p>En caso de avisar o enviar la solicitud de apartado de sala de juntas fuera del plazo establecido, se estará sujeto a disponibilidad del espacio, de los equipos y recursos.</p> <p>En caso de que sea una solicitud de una dependencia universitaria o de una instancia externa, se estará sujeta a disponibilidad y autorización de la Dirección del SIU, para el apartado del espacio y para entregar equipos y proveer o gestionar los adicionales.</p>

<p>Resultados del servicio</p>	<p>Si hay disponibilidad en la agenda se notificará al solicitante de manera verbal o por correo y se le proporcionará lo requerido en tiempo y forma.</p> <p>En los casos de Si se avisa o envía la solicitud de apartado de sala de juntas, equipo audiovisual y adicionales de acuerdo a lo requerido se dará una respuesta 24 hrs antes de la fecha solicitada, informando al solicitante de manera verbal o por correo si se cubren sus requerimientos, lo anterior según disponibilidad de los recursos económicos, materiales y del equipo con que se cuente.</p>
<p>Tiempo de respuesta</p>	<p>Si se avisa o envía la solicitud de apartado de sala de juntas, equipo audiovisual y los adicionales de acuerdo a lo requerido se dará una respuesta 24 hrs antes de la fecha solicitada.</p> <p>Cuando se avisó o envió correo de solicitud de la sala de juntas, equipo audiovisual y los adicionales fuera del plazo establecido se dará una respuesta verbal, por correo o telefónicamente a la brevedad, pudiendo ser un día antes o si es el mismo día con un máximo de una hora de anticipación, siempre considerando la disponibilidad de tener el equipo audiovisual disponible, así como, los recursos y los adicionales.</p>
<p>Responsable, lugar, días, y horarios de atención.</p>	<p>Responsable: C.P. Marco Antonio Cortes Escamilla</p> <p>Se solicitará verbal o por correo al Coordinador Administrativo.</p> <p>Horarios de atención: 9:00 a 17:30, de lunes a viernes en días hábiles de acuerdo al calendario escolar de la BUAP.</p> <p>Teléfono de atención: 229 55 00 Ext 5319</p> <p>Correo Electrónico: marco.cortes@correo.buap.mx</p>

ANEXO FJAR - Formato de Justificación de Ausencias y Retardos

Dirección del Sistema de Información Universitaria	Registro	Fecha:	
		Página: X/X	
Justificación de ausencias y retardos			

Identificador	
Número de trabajador:	
Nombre:	

Tipo de Ausencia	Requerimiento		Días solicitados	Fecha	
	Autorización	Evidencia		Inicio	Término
1 Permiso económico	Director				
2 Permiso adicional	Director				
3 Enfermedad		Incapacidad			
4 Reunión		Registro			
5 Capacitación	Director	La que aplique			
6 Atención de servicio	Coordinador				
7 Asunto personal	Coordinador				

Control			
Autorizado:	[SI] [NO]	Fecha de entrega de evidencia:	
Comentario:			

[Nombre]
Jefe inmediato superior

ANEXO FRV - Formato de Reporte de Viáticos

FECHA		HOTEL	DESAYUNO	COMIDA	CENA	OTROS (PEAJES, TAXIS, GASOLINA, ETC)		TOTALES POR DIA
MES	DIA	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	CONCEPTO	IMPORTE	IMPORTE
						HOTEL	0.00	0.00
						ALIMENTOS	0.00	0.00
								0.00
								0.00
								0.00
								0.00
								0.00
SUMAS		-	-	-	-			0.00
VIAJES A :						GASTOS DE TRANSPORTACION (AUTOBUS, AVION, ETC.)		
PROPOSITO DEL VIAJE:						TOTAL DE GASTOS:		-
DOCUMENTOS DE JUSTIFICACION (DIPLOMA, INVITACION, GAFETE, ETC)						MENOS : ANTICIPOS RECIBIDOS		
						IMPORTE A DEVOLVER	DEPENDENCIA	INTERESADO
NUMERO DE PERSONAS		SELLO DE LA DEPENDENCIA VISITADA			AUTORIZADO POR:			
FIRMA DEL INTERESADO					<p style="text-align: right;">MTR. HUGO ANZALDO ORTIZ</p> <p style="text-align: right;">DIRECTOR</p>			

ANEXO 1

NO 1 DE 1



REPORTE DE VIATICOS

DEPENDENCIA

DÍA | MES | AÑO
DEPARTAMENTO:

NOMBRE DEL RESPONSABLE

PUESTO:

ANEXO CAR - Control de Ausencias y Retardos

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Sistema de Información Universitaria

Control de Ausencias y retardos por el periodo del 16 de Febrero de 2014 al 15 de Febrero de 2015.

Num prog.	ID NI o NRP	Nombre completo	Fecha		Antigüedad (años)	Permisos Económicos = 6				Permisos Adicionales	Permisos Adicionales	Otros permisos:
			Fecha de ingreso a la BUAP	26/08/2014								
1	100074622	Analdó Ortiz Hugo	16/02/1987	27						14		
2	100252611	Aguila Mateos María Mónica	03/11/1997	16						11		
3	NRP018322	Alejo Muñoz Marisol	01/10/2010	3	08/08/2014					0		
4	NRP006688	Alonso Flores David	29/07/2008	5						5		
5	1002238577	Alvarez García Luis	01/06/1997	16	26/05/2014					8		
6	N/A	Alvarez Gómez Filiberto	01/10/2011	2						0		
7	100146877	Bautista Mendoza María Antonieta	01/08/1983	30						14		
8	100254699	Cortes Escamilla Marco Antonio	01/01/1998	16	28/03/2014					11		
9	100397800	De la Vega González Emmanuel	15/02/2005	9						5		
10	100238566	Díaz Pérez Homero	01/06/1997	16						8		
11	100339511	Escalante Chávez Berenice	09/03/2005	8						5		
12	100259233	Espíndola Pérez Víctor Enrique	30/07/1998	15	11/07/2014					8		
13	100254988	Fernández López Luis Alberto	01/02/1998	16	10/07/2014					11		
14	100311655	Fuentes Solís José Luis	01/01/2001	13						8		
15	N/A	Yañez García Alejandro	03/09/2012	1						0		
16	100342388	González Arronte José Alfonso	28/04/2002	11						8		
17	NRP009733	González Palafox Lizette Verónica	29/07/2008	5	28/02/2014					5		
18	100396411	Guerrero Ramiro Francisco Javier	23/05/2004	9						5		
19	NSS002122	Guevara Flores Ivan Manuel	19/01/2004	10	13/03/2014					8		
20	100257366	Gutiérrez Morales Ruth	15/06/1999	14						8		
21	100352255	Herrera Ortiz Jorge Luis	28/11/2002	11	28/02/2014					8		
22	100278266	Ibáñez Galeno Alfonso	15/05/1999	14						8	06/05/2014	
23	100497322	Juárez Caballero José Javier	16/02/2010	4						0		
24	NRP006699	Juárez Juárez José Gerardo	29/07/2008	5	03/03/2014					0		
25	100396433	López Jiménez Aida María Guadalupe	07/01/2004	10	09/05/2014 12/05/2014					8		
26	NRP009744	Luna López María Susana	29/07/2008	5						0		
27	100238555	Macías González Willebaldo	01/06/1997	16						8		
28	100193100	Mejía Chávez Ricardo	15/03/2007	6	11/07/2014					5		
29	NRP000700	Méndez Cámara Maribel	29/07/2008	5						0		
30	100191000	Mendieta Lozada Javier	11/03/1994	19						11		
31	100437955	Nieva Pérez Emmanuel	05/09/2007	6						5		
32	N/A	Ramos Valle Jesús Eduardo	06/08/2012	1						0		
33	100312199	Peña Azpiri Miguel Angel	02/11/2004	9						5		
34	100276522	Reyes Soto Adriana	01/03/1999	14						8		
35	100274455	Rodríguez Cortés Verónica	01/01/1999	15	03/04/2014 04/04/2014					8		
36	100252599	Rodríguez Rodríguez José Genaro Paulino	03/11/1997	16						11		
37	100074611	Rodríguez y Rodríguez Alejandro Rodolfo	01/02/1987	27	10/04/2014 25/04/2014 13/06/2014					14	07/03/2014	
38	NSS008877	Sánchez Aguilar Carlos	05/01/2004	10						8		
39	100355700	Saynes Guineto Jesús Isaac	31/01/2003	11						8		
40	100311644	Sosa Altamirano Eloy	01/01/2001	13						8		
41	100314922	Vega Carmona Miguel Angel	01/02/2001	13						8		
42	N/A	Alfonso Sanchez Blanco	01/02/2014	0						0		
43	N/A	Eloy Villafana Caballero		0						0		

Fuente: Coordinación Administrativa del SIU BUAP

ANEXO CSV - Control de Solicitudes de Viáticos

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Sistema de Información Universitaria

Control de solicitudes de viáticos del ejercicio 2014

Generales						Gestión Interna				
N° Prog	Periodo	Nombre solicitante	Medio de solicitud	Motivo	Descripción	Recurso Economico	Fondo Fijo	IP	Diferencia	Motivo no autorizado o de diferencia
1	Enero	Javier Mendieta Lozada	Verbal	Salida de campo	Revisión red de Tehuacan	1,000.00	1,000.00		0.00	
2	Enero	Eloy Sosa Altamirano	Correo	Salida de campo	Revisión de radios Gorozpe	900.00	900.00		0.00	
3	Febrero	Hugo Anzaldo Ortiz y Miguel Angel vega Carmona	Verbal	Comisión	Reunión directiva AMEREIAF, Guadalajara				0.00	
4	Febrero	Carlos Sanchez	Verbal	Salida de campo	Configuración equipo Zacapoaxtla	600.00	500.00		100.00	Ajuste de costos
5	Febrero	Javier Mendieta Lozada, Carlos Sanchez y Eloy Sosa Altamirano	Correo	Comisión	Reunión de CUDI				0.00	
6	Marzo	Hugo Anzaldo Ortiz y Javier Mendieta, Miguel Peña y Luis Alvarez	Verbal	Visita a Proveedor	Visita al SOC de Bestel	2,800.00	2,800.00		0.00	
7	Marzo	Luis Alvarez y Hugo Anzaldo Ortiz	Correo	Comisión	Congreso Anual CUDI				0.00	
8	Marzo	Eloy Sosa Altamirano	Verbal	Salida de campo	Entrega de equipo en Cuetzalan	1,500.00	-	-	1,500.00	Presupuestal vinieron por el equipo
9	Marzo	Alberto Fernández	Correo	Comisión	Curso de capacitación				0.00	
10	Abril	Hugo Anzaldo Ortiz	Verbal	Comisión	Asistencia a evento de TICAL 2014				0.00	
11	Abril	Willebaldo Macias González	Verbal	Salida de campo	CUS Teziutlan	1,080.00	1,080.00		0.00	
12	Mayo	Hugo Anzaldo Ortiz	Verbal	Comisión	Oficinas CUDI México	1,850.00	1,850.00		0.00	
13	Mayo	Jose Luis Fuentes	Verbal	Salida de campo	Atención de Red telefonica	350.00	350.00		0.00	
14	Mayo	Victor Espindola Perez	Verbal	Salida de campo	Huauchinango	720.00	-		720.00	Presupuestal
15	Mayo	Carlos Sanchez	Verbal	Salida de campo	Configuración equipo Tecamachalco	631.00	631.00		0.00	
16	Junio	Hugo Anzaldo Ortiz, Emmanuel de la Vega, Ricardo Mejia Y Marco Antonio Cortes Escamilla	Correo	Comisión	Congreso Nacional de Verano AMEREIAF				0.00	
17	Junio	Willebaldo Macias González	Verbal	Salida de campo	CUS Teziutlan	946.00	946.00		0.00	
18	Junio	Emmanuel Nieva y 5 personas de su Coordinación	Verbal	Salida de campo	CUS Teziutlan	2,450.00	2,450.00		0.00	
19	Junio	Ricardo Mejía	Verbal	Vista a Proveedor	Palo Alto California				0.00	
20	Junio	Victor Espindola Perez	Verbal	Salida de campo	Libres	600.00	600.00		0.00	
21	Julio	Willebaldo Macias González	Verbal	Salida de campo	CUS Teziutlan	1,245.00	1,245.00		0.00	
22	Julio	Hugo Anzaldo Ortiz, Emmanuel Nieva, Francisco Guerrero y Carlos Sanchez	Verbal	Salida de campo	CUS Teziutlan	3,150.00	3,150.00		0.00	

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Sistema de Información Universitaria
Control de solicitudes de viáticos del ejercicio 2014

Gestión con Instancia Externa								
N° Prog	Trnasporte aéreo	Hospedaje	#ref de gestión	Autorizado	Reembolso economico	#ref de gestión	Autorizado	Motivo por no autorizado
1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
3	SI	2 noches	SIU/SA/046/2014	Correo de reservas	7,500.00	SIU/SA/053/2014	TE 23/02/2014	NA
4	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
5	SI	SI	SIU/SA/059/2014	Hospedaje correo de reserva	4,200.00	SIU/SA/067/2014	TE 3/04/2014	Se autoriza en vehiculo institucional
6	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
7	SI	3 noches	SIU/SA/071/2014	Correo de reservas	9,560.00	SIU/SA/079/2014	TE 24/04/2014	se autoriza \$8,580.00, diferencia no deducible
8	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
9	SI	5 noches	SIU/SA/084/2014	NO	NA	NA	NA	Por costo
10	SI	3 noches	SIU/SA/091/2014	Correo de reservas	5,400.00	SIU/SA/095/2014	TE 24/07/2014	NA
11								
12								
13								
14								
15								
16	SI	3 Noches	SIU/SA/179/2014	NA	4,950.00	SIU/SA/191/2014	TE 4/08/2014	
17								
18								
19	SI	SI	SIU/SA/199/2014	SI	NA	SIU/SA/204/2014	TE 13/08/2014	
20								
21								
22								

INDICE DE TABLAS

Tabla 5.2. Control de solicitudes de Justificación de Ausencias y Retardos de la CASIU BUAP.

Servicio administrativo	Periodo	Solicitados	Atendidas (Autorizadas)	Diferencia	Motivo	Control
Solicitud para justificar retardos o permisos	15 al 30 de Febrero del 2014	2	2	0		Formato de Justificación de Ausencias y Retardos "FJAR"
	Marzo del 2014	4	4	0		
	Abril del 2014	4	4	0		
	Mayo del 2014	4	4	0		
	Junio del 2014	1	1	0		
	Julio del 2014	3	3	0		
	Agosto del 2014	1	1	0		
	Septiembre del 2014			0		
	Octubre del 2014			0		
	Noviembre del 2014			0		
	Diciembre del 2014			0		
	Enero del 2015			0		
	1° al 15 de Febrero de 2015.			0	Ausencia de director	
Totales		19	19	0		

Fuente: Controles de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP.

Tabla 5.3. Control de solicitudes para viáticos de la CASIU BUAP.

**Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Sistema de Información Universitaria**

Servicio administrativo	Periodo (2014)	Solicitudes	Gestión Interna				Gestión externa				Entregable (internas y externas) a la Coordinación Administrativa
			Gestión interna	Atendidas (Autorizadas totalmente)	No Autorizadas o con diferencia	Motivo de NO Autorización o diferencia	Gestión Externa	Atendidas (Autorizadas totalmente)	No Autorizadas o con diferencia	Motivo de NO Autorización o diferencia	
Solicitud de recursos para Viáticos para salidas de campo y comisiones oficiales	Enero	2	2	2	0		0	0	0		Presentar dentro de los 5 días posteriores al regreso del viaje en el Formato de Reporte de viáticos "FRV", la Documentación comprobatoria y la evidencia de la asistencia.
	Febrero	3	1	0	1	Ajuste de costos	2	1	1	Se autoriza en vehiculo institucional	
	Marzo	4	2	1	1	Presupuestal vinieron por el equipo	2	0	2	se autoriza \$8,580.00, diferencia no deducible Por costo	
	Abril	2	1	1	0		1	1	0		
	Mayo	4	4	3	1	Presupuestal	0	0	0		
	Junio	5	3	3	0		2	2	0		
	Julio	2	2	2	0		0	0	0		
	Agosto				0				0		
	Septiembre				0				0		
	Octubre				0				0		
	Noviembre				0				0		
	Diciembre				0				0		
Totales		22	15	12	3		7	4	3		

Fuente: Controles de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP.

Tabla 5.4. Control de solicitudes de apartado de sala de juntas de la CASIU BUAP.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Sistema de Información Universitaria

Servicio administrativo	Período (2014)	Total de Solicitudes	SIU				Dependencia Universitaria o Instancia externa.			
			SIU	Atendidas (Autorizadas totalmente)	No Autorizadas o con diferencia	Motivo de NO Autorización o diferencia	Dependencia Universitaria o Instancia externa.	Atendidas (Autorizadas totalmente)	No Autorizadas o con diferencia	Motivo de NO Autorización o diferencia
Solicitud para apartado de sala de juntas	Enero	14	10	10	0		4	4	0	
	Febrero	16	9	7	2	Sin disponibilidad de la sala de juntas Equipo no disponible	7	5	2	Por ausencia de Director No se autorizo
	Marzo	22	12	11	1	No Coffee break, por presupuesto	10	9	1	Por ausencia del Coordinador Administrativo
	Abril	8	6	6	0		2	2	0	
	Mayo	16	10	10	0		6	5	1	Solicitud extemporanea
	Junio	20	9	7	2	Sin disponibilidad de la sala de juntas Fuera de tiempo	11	9	2	Sin disponibilidad de la sala de juntas
	Julio	24	11	9	2	No devolvieron equipo audiovisual Exceso de capacidad	13	13	0	
	Agosto				0		0		0	
	Septiembre				0		0		0	
	Octubre				0		0		0	
	Noviembre				0		0		0	
	Diciembre				0		0		0	
Totales		120	67	60	7	89.55%	53	47	6	88.68%

Fuente: Controles de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP.

Tabla 5.5. Resumen de diferencias u observaciones de la operación de las solicitudes de servicios administrativos de la CASIU BUAP.

Servicio	Diferencias u observaciones del resultado de la operación	Diferencias u observaciones del Coordinador Administrativo
Solicitud para ausencia o retardo	1. Existen solicitudes de ausencias y retardos no autorizadas por estar fuera del periodo de solicitud.	1. Existe personal del SIU, que no siempre entrega su reporte de asistencias y el formato de Justificación de Ausencias y retardos (en su caso).
	2. Existen solicitudes de ausencias y retardos que no se autorizaron debido a que no se recibió la solicitud por correo, ni físicamente.	2. Se tiene definido el servicio, el proceso y la ficha técnica para solicitar permisos de ausencia o retardos.
	3. Existen solicitudes de ausencias y retardos no autorizadas por que el trabajador adscrito al SIU No tienen derecho (de acuerdo a sus prestaciones laborales)	3. Se tiene con un control interno, en donde se pueden obtener reportes por persona, de manera quincenal y trimestralmente.
	4. Existen solicitudes de ausencias y retardos no autorizadas, por ausencia del Director del SIU	4. La interrelación del proceso interno, con el proceso institucional de la Dirección de Recursos Humanos BUAP, permitirá mejorar los procesos y servicios internos.
	5. Existen solicitudes de ausencias y retardos no autorizadas, por ausencia del Coordinador Administrativo del SIU.	5. El tener políticas de personal institucionales, le permite al SIU, instruir a su personal para que cumpla con el proceso de ausencias y retardos.
Solicitud de recursos para viáticos	1. Cuando no se autorice o se autorice de manera parcial una solicitud de gestión externa, se recabará la evidencia y se integrará al expediente	1. En la ficha técnica de la "SOLICITUD DE RECURSOS PARA VIÁTICOS" en el apartado de "REQUISITOS PARA SOLICITAR EL SERVICIO" no se tiene definido un Formato de Solicitud de Viáticos, por lo que no tiene por escrito los detalles de la solicitud, ni firma del solicitante y de la autorización.
	2. Cuando no se autorice o se autorice de manera parcial un reembolso de viáticos se recabará la evidencia y se integrará al expediente.	2. En la ficha técnica de la "SOLICITUD DE RECURSOS PARA VIÁTICOS" en el apartado de "REQUISITOS PARA SOLICITAR EL SERVICIO" no se tiene definido un Formato de Gastos por comprobar el cual firmen las partes involucradas, una vez que se entrega el recurso o se notifica del apoyo recibido.
		3. Dentro del PROCESO DE PRESUPUESTO (2.3.4.1.2), para el caso cuando se realiza la gestión externa con Tesorería General, para Hospedaje y/o Transportación, el "TIEMPO DE RESPUESTA EXTERNO", se tiene como "TIEMPO DE RESPUESTA" el "TIEMPO SUFICIENTE PARA GESTIONAR", lo anterior debido a que Tesorería General no establece con precisión el tiempo para dar la respuesta.
		4. No se tiene asignado del Fondo Fijo una partida específica para viáticos de salidas de campo urgentes o no programadas.
		5. Cuando se trata de viáticos pagados con Fondo Fijo (SIU), podría No autorizarse, en caso de restricción presupuestal.
		6. Cuando se trata de viáticos pagadas con recursos institucionales, para salidas al campo o comisiones institucionales, podrían ser No autorizadas por restricción presupuestal.
		7. Se tiene definido el servicio, el proceso y la ficha técnica para solicitar permisos de ausencia o retardos.
		8. La interrelación del proceso interno, con el reglamento de Ingresos y Egresos de la BUAP, permitirá mejorar los procesos y servicios internos.
		9. El personal del SIU, asiste continuamente a las unidades regionales, para dar soporte y fortalecer la conectividad y el soporte en TI, y estas puedan tener acceso a los procesos y servicios institucionales.

Servicio	Diferencias u observaciones del resultado de la operación	Diferencias u observaciones del Coordinador Administrativo
Solicitud para apartado de sala de juntas		1. En la ficha técnica de la "SOLICITUD DE APARTADO DE SALA DE JUNTAS" en el apartado de "REQUISITOS PARA SOLICITAR EL SERVICIO" no se tiene definido un Formato de Solicitud para apartado de sala de juntas, por lo que no tiene por escrito los detalles de la solicitud, ni firma del solicitante y de la autorización.
		2. En la ficha técnica de la "SOLICITUD DE APARTADO DE SALA DE JUNTAS" en el apartado de "RESULTADO DEL SERVICIO" no se tiene formato (check list) de los entregables, el cual contenga firma de recibido por parte del solicitante y de conformidad de la devolución de lo entregado por parte del Coordinador Administrativo del SIU.
		3.- La Coordinación Administrativa del SIU, no tiene un sistema en línea de apartado de la sala de juntas, el cual sirva para consulta general, apartado y para solicitar equipo y adicionales.
		4. Se tiene definido el servicio, el proceso y la ficha técnica para solicitar el apartado de la sala de juntas.
		5. Siendo el SIU, el área de desarrollo de TI de la BUAP, le permite a la Coordinación Administrativa del SIU, Implementar un sistema en línea para consulta y apartado de la sala de juntas.
		6. La interrelación del SIU en proyectos institucionales, permitirá a la Coordinación Administrativa, fortalecer su proceso y mejorar las condiciones de la sala y su equipamiento.
Fuente: Coordinación Administrativa del SIU BUAP.		

Tabla 5.6. ITEMS/Preguntas del cuestionario de expectativas aplicado al personal del SIU BUAP.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Facultad de Contaduría Pública Secretaría de Investigación y Estudios de posgrado JULIO DE 2014
Elementos Tangibles
<p>E1. Los equipos de un área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública serán de apariencia moderna.</p> <p>E2. Las instalaciones físicas de un área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública serán visualmente atractivas.</p> <p>E3. Los empleados de un área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública tendrán buena apariencia.</p> <p>E4. Una área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, estará ordenada y limpia</p>
Fiabilidad
<p>E5. Un área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, cuando prometa atender o gestionar en determinado tiempo una solicitud de servicio lo tiene que cumplir.</p> <p>E6. Un área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, cuando se le requiere que gestione una solicitud de servicio, mostrará sincero interés en solucionarla.</p> <p>E7. Un área Administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, realizará bien sus servicios y a la primera.</p> <p>E8. Un área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, brindará el servicio en el tiempo que promete hacerlo.</p> <p>E9. Los servicios que ofrece una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, estarán exentos de errores.</p>
Respuesta
<p>E10. Un área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, informa con precisión cuando concluirá el servicio</p> <p>E11. Un área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, atenderá con rapidez los servicios</p> <p>E12. Un área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, estará siempre dispuesta a ayudarte en tus solicitudes de servicio.</p> <p>E13. Un área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, contará siempre con tiempo suficiente para atender tu solicitud de servicio.</p>
Seguridad
<p>E14. El comportamiento del personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, siempre transmitirá confianza.</p> <p>E15. El personal de un área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, transmitirá seguridad en sus tratos y acuerdos.</p> <p>E16. El personal de un área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, tendrá un trato amable contigo.</p> <p>E17. El personal de un área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, tendrá los conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les haces.</p>
Empatía
<p>E18. El personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, hará el esfuerzo por dar una atención individualizada.</p> <p>E19. Una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, tendrá horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.</p> <p>E20. El personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, hará el esfuerzo de dar una atención personalizada.</p> <p>E21. El personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, muestra preocupación por cuidar tus intereses.</p> <p>E22. El personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, tiene que comprender tus necesidades específicas.</p>

Tabla 5.7. ITEMS/Preguntas del cuestionario de percepciones aplicado al personal del SIU BUAP.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Facultad de Contaduría Pública Secretaría de Investigación y Estudios de posgrado JULIO DE 2014
Elementos Tangibles
<p>P1. Los equipos de la Coordinación Administrativa del SIU tienen la apariencia de ser modernos.</p> <p>P2. Las instalaciones físicas de la Coordinación Administrativa del SIU son visualmente atractivas.</p> <p>P3. El Coordinador Administrativo del SIU tiene buena apariencia.</p> <p>P4. La Coordinación Administrativa está ordenada y limpia.</p>
Fiabilidad
<p>P5. La Coordinación Administrativa del SIU BUAP, cuando promete atender en determinado tiempo una solicitud para gestionar retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas, lo cumple.</p> <p>P6. Cuando requieres que se gestione un servicio de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas a la Coordinación Administrativa, muestran un sincero interés en solucionarlos.</p> <p>P7. En la Coordinación Administrativa del SIU realizan bien los servicios de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas y a la primera.</p> <p>P8. En la Coordinación Administrativa del SIU termina el servicio de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas en el tiempo que prometen hacerlo.</p> <p>P9. Los servicios que ofrece la Coordinación Administrativa del SIU como son gestión de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas son exentos de errores.</p>
Respuesta
<p>P10. La Coordinación Administrativa del SIU te informa con precisión cuándo concluirán tu servicio de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas.</p> <p>P11. La Coordinación Administrativa del SIU te atiende con rapidez en los servicios de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas.</p> <p>P12. En la Coordinación Administrativa del SIU siempre se muestra dispuesta a ayudarte, en tus solicitudes de servicio de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas.</p> <p>P13. En la Coordinación Administrativa del SIU siempre cuenta con tiempo suficiente para atender tus solicitudes de servicio.</p>
Seguridad
<p>P14. El comportamiento del personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, siempre transmitirá confianza.</p>
<p>P15. Te sientes seguro en tus tratos y acuerdos con la Coordinación Administrativa del SIU.</p>
<p>P16. El Coordinador Administrativo del SIU es amable contigo.</p>
<p>P17. El Coordinador Administrativo del SIU tiene conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les haces.</p>
Empatía
<p>P18. En el SIU te dan una atención individualizada.</p> <p>P19. En la Coordinación Administrativa del SIU tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.</p> <p>P20. En la Coordinación Administrativa del SIU te dan una atención personalizada.</p> <p>P21. La Coordinación Administrativa del SIU se preocupa por cuidar tus intereses.</p> <p>P22. La Coordinación Administrativa del SIU comprende tus necesidades específicas.</p>

Tabla 5.6.1. Valores promedios consolidados del Cuestionario respecto a las expectativas de los Servicios Administrativos CASIU BUAP.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Facultad de Contaduría Pública Secretaría de Investigación y Estudios de posgrado JULIO DE 2014																						
Número	Tangibilidad				Fiabilidad					Respuesta				Seguridad				Empatía				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Usuario 1	7	7	5	6	7	7	7	7	5	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6
Usuario 2	5	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	5	7	6	6	6
Usuario 3	6	7	7	7	7	7	7	7	5	6	5	7	7	7	7	7	7	7	6	5	6	6
Usuario 4	6	7	5	7	7	7	7	7	5	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	5
Usuario 5	7	7	7	6	7	7	7	7	5	5	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	5	6
Usuario 6	7	7	5	5	7	7	7	7	5	7	5	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	6
Usuario 7	5	7	7	6	7	7	7	7	5	6	7	7	7	7	7	7	7	6	5	5	7	6
Usuario 8	6	7	7	5	7	7	7	7	5	7	6	7	7	7	7	7	7	5	5	5	6	6
Usuario 9	7	7	6	7	7	7	7	7	4	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	6
Usuario 10	5	7	6	7	7	7	7	7	5	6	5	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7
Usuario 11	6	7	7	5	7	7	7	7	5	6	5	7	7	7	7	7	7	5	7	6	7	6
Usuario 12	6	7	6	6	7	7	7	7	5	5	6	7	7	7	7	7	7	6	5	7	6	6
Usuario 13	7	7	5	5	7	7	7	7	5	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6
Usuario 14	5	7	7	6	7	7	7	7	5	5	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6
Usuario 15	5	7	5	6	7	7	7	7	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7	5	7	6	6
Usuario 16	7	7	5	6	7	7	7	7	5	5	5	7	7	7	7	7	7	5	7	5	5	6
Usuario 17	6	7	6	6	7	7	7	7	5	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6
Usuario 18	6	7	6	5	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	5	5	6	7	6
Usuario 19	6	7	6	5	7	7	7	7	5	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6
Usuario 20	7	7	5	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6
Usuario 21	5	7	5	6	7	7	7	7	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	6	5	6	5
Usuario 22	5	7	7	7	7	7	7	7	5	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	5	7
Puntos totales p/preg.	132	154	132	132	154	154	154	154	110	132	132	154	154	154	154	154	154	132	132	132	132	132
Total puntos p/preg. Por dimensión				550					726				572				616					660
Promedio puntos p/preg.	6.00	7.00	6.00	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	5.00	6.00	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0
Promedio por dimensión				6.25					6.60				6.50				7.00					6.00

Tabla 5.6.2. Puntaje por ITEM y dimensión, del cuestionario de las expectativas para los servicios de un área administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Facultad de Contaduría Pública Secretaría de Investigación y Estudios de posgrado JULIO DE 2014								
Dimensión	Valores							Puntaje
Elementos Tangibles	1	2	3	4	5	6	7	
E1. Los equipos de un área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública serán de apariencia moderna.						6.00		6.25
E2. Las instalaciones físicas de un área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública serán visualmente atractivas.							7.00	
E3. Los empleados de un área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública tendrán buena apariencia.						6.00		
E4. Una área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, estará ordenada y limpia						6.00		
Fiabilidad	1	2	3	4	5	6	7	Puntaje
E5. Una área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, cuando prometa atender o gestionar en determinado tiempo una solicitud de servicio lo tiene que cumplir.							7.00	6.60
E6. Una área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, cuando se le requiere que gestione una solicitud de servicio, mostrará sincero interés en solucionarla.							7.00	
E7. Una área Administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, realizará bien sus servicios y a la primera.							7.00	
E8. Una área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, brindará el servicio en el tiempo que promete hacerlo.							7.00	
E9. Los servicios que ofrece una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, estarán exentos de errores.					5.00			

Dimensión	Valores							Puntaje
Respuesta	1	2	3	4	5	6	7	Puntaje
E10. Una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, informa con precisión cuando concluirá el servicio						6.00		
E11. Una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, atendera con rapidez los servicios						6.00		
E12. Una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, estara siempre dispuesta a ayudarte en tus solicitudes de servicio.							7.00	
E13. Una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, contará siempre con tiempo suficiente para atender tu solicitud de servicio.							7.00	
Seguridad	1	2	3	4	5	6	7	Puntaje
E14. El comportamiento del personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, siempre transmitira confianza.							7.00	
E15. El personal de un área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, transmitira seguridad en sus tratos y acuerdos.							7.00	
E16. El personal de un área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, tendrá un trato amable contigo.							7.00	
E17. El personal de un área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, tendrá los conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les haces.							7.00	7.00
Empatia	1	2	3	4	5	6	7	Puntaje
E18. El personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, hará el esfuerzo por dar una atención individualizada.						6.00		
E19. Una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, tendrá horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.						6.00		
E20. El personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, hará el esfuerzo de dar una atención personalizada.						6.00		
E21. El personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, muestra preocupación por cuidar tus intereses.						6.00		
E22. El personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, tiene que comprender tus necesidades específicas.						6.00		
Puntaje del sondeo o cuestionario de Expectativas del personal del SIU BUAP								32.35

Tabla 5.7.1. Resultados de la evaluación del Cuestionario respecto a las percepciones de los Servicios Administrativos de la CA SIU BUAP.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Facultad de Contaduría Pública Secretaría de Investigación y Estudios de posgrado JULIO DE 2014																						
Número	Tangibilidad				Fiabilidad					Respuesta				Seguridad				Empatía				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Usuario 1	5	6	5	6	3	4	3	3	4	2	2	5	4	5	4	7	6	6	3	4	3	3
Usuario 2	2	2	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	6	5	4	4	4	3	3
Usuario 3	4	5	4	6	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	6	5	5	6	5	5	3
Usuario 4	6	6	7	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6
Usuario 5	5	5	5	4	5	6	6	6	5	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	6
Usuario 6	6	6	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7
Usuario 7	6	7	5	6	6	6	6	6	6	7	6	7	6	6	6	7	7	7	6	7	6	7
Usuario 8	6	5	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	7	7	6
Usuario 9	7	7	7	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	7	6	6	6
Usuario 10	2	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	6	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5
Usuario 11	4	6	6	7	7	7	6	6	6	4	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7
Usuario 12	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Usuario 13	4	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	7	6	6	5	6	5	5
Usuario 14	2	4	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7
Usuario 15	6	6	6	6	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	5	5	4	6	5	5
Usuario 16	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	6	5	6	6	6	5	5
Usuario 17	6	7	6	6	7	6	6	6	6	5	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Usuario 18	5	5	3	6	5	6	6	6	4	6	6	7	3	5	6	7	6	6	3	6	5	5
Usuario 19	5	5	6	5	5	5	4	5	6	5	5	6	5	5	6	5	6	5	6	5	5	5
Usuario 20	4	5	5	6	3	5	5	5	4	1	3	4	4	5	5	6	5	6	4	5	2	4
Usuario 21	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	2	4	4	2	2	4	5	6	5	5	5
Usuario 22	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	6	6	6	6	5	6	5	6	3	5	5	5
Puntos totales p/preg.	107	119	120	123	118	120	119	119	116	112	118	125	119	126	126	139	132	130	120	130	120	119
Total puntos p/preg. Por				469					592				474				523					619
Promedio puntos p/preg.	4.86	5.41	5.45	5.59	5.36	5.45	5.41	5.41	5.27	5.09	5.36	5.68	5.41	5.73	5.73	6.32	6.00	5.91	5.45	5.91	5.45	5.41
Promedio por dimensión				5.33					5.38				5.39				5.94					5.63

Tabla 5.7.2. Puntaje por ITEM y dimensión del cuestionario de percepciones respecto a los servicios administrativos de la CASIU BUAP.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Facultad de Contaduría Pública Secretaría de Investigación y Estudios de posgrado JULIO DE 2014								
Dimensión	Valores							Puntaje
Elementos Tangibles	1	2	3	4	5	6	7	5.33
P1. Los equipos de la Coordinación Administrativa del SIU tienen la apariencia de ser modernos.				4.86				
P2. Las instalaciones físicas de la Coordinación Administrativa del SIU son visualmente atractivas.					5.41			
P3. El Coordinador Administrativo del SIU tiene buena apariencia.					5.45			
P4. La Coordinación Administrativa esta ordenada y limpia					5.59			
Fiabilidad	1	2	3	4	5	6	7	Puntaje
P5. La Coordinación Administrativa del SIU BUAP, cuando promete atender en determinado tiempo una solicitud para gestionar retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas, lo cumple.					5.36			5.38
P6. Cuando requieres que se gestione un servicio de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas a la Coordinación Administrativa, muestran un sincero interés en solucionarlos.					5.45			
P7. En la Coordinación Administrativa del SIU realizan bien los servicios de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas y a la primera.					5.41			
P8. En la Coordinación Administrativa del SIU termina el servicio de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas en el tiempo que prometen hacerlo.					5.41			
P9. Los servicios que ofrece la Coordinación Administrativa del SIU como son gestión de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas son exentos de errores.					5.27			

Dimensión	Valores							Puntaje
Respuesta	1	2	3	4	5	6	7	Puntaje
P10. La Coordinación Administrativa del SIU te informa con precisión cuándo concluirán tu servicio de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas.					5.09			
P11. La Coordinación Administrativa del SIU te atiende con rapidez en los servicios de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas.					5.36			
P12. En la Coordinación Administrativa del SIU siempre se muestra dispuesta a ayudarte, en tus solicitudes de servicio de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas.					5.68			
P13. En la Coordinación Administrativa del SIU siempre cuenta con tiempo suficiente para atender tus solicitudes de servicio.					5.41			
Seguridad	1	2	3	4	5	6	7	Puntaje
P14. El comportamiento del Coordinador Administrativo del SIU te transmite confianza.					5.73			
P15. Te sientes seguro en tus tratos y acuerdos con la Coordinación Administrativa del SIU.					5.73			
P16. El Coordinador Administrativo del SIU es amable contigo.						6.32		
P17. El Coordinador Administrativo del SIU tiene conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les haces.						6.00		
Empatia	1	2	3	4	5	6	7	Puntaje
P18. En el SIU te dan una atención individualizada.					5.91			
P19. En la Coordinación Administrativa del SIU tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.					5.45			
P20. En la Coordinación Administrativa del SIU te dan una atención personalizada.					5.91			
P21. La Coordinación Administrativa del SIU se preocupa por cuidar tus intereses.					5.45			
P22. La Coordinación Administrativa del SIU comprende tus necesidades específicas.					5.41			
Puntaje del sondeo o cuestionario de Percepciones del personal del SIU BUAP								27.67

Tabla 5.8. Resultado del cuestionario entre percepciones y expectativas de los servicios Administrativos de la CASIU BUAP.

Concepto	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatia	Promedio x dimensión	%	Satisfacción del personal (respecto a sus expectativas)
Expectativa Maxima	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	35.00	100.00	85.53%
Expectativa personal del SIU BUAP	6.25	6.60	6.50	7.00	6.00	32.35	92.43	
Persepción	5.33	5.38	5.39	5.94	5.63	27.67	79.06	
Brecha (puntos)	-0.92	-1.22	-1.11	-1.06	-0.37	-4.68		-13.37
Brecha (% x dimensión)	-0.92%	-1.22%	-1.11%	-1.06%	-0.37%	-4.68%		
Brecha (% total)	-2.63%	-3.49%	-3.17%	-3.03%	-1.06%			-13.37%

Tabla 5.9. Resultado por ITEM y dimensión del cuestionario de percepciones.

DIMENSIONES	OBSERVACIONES SONDEO	OBSERVACIONES DEL COORDINADOR ADMINISTRATIVO
Elementos Tangibles.- Apariencia de las instalaciones, equipamiento, personal y material de comunicación.	1. Se puede mejorar la apariencia de los equipos, ya que les falta tener apariencia de ser modernos, y	1. El Coordinador Administrativo del SIU tiene buena apariencia. (F) (Resultado del Sondeo P3)
	2. Se puede mejorar la apariencia de las instalaciones de la Coordinación Administrativa del SIU BUAP, ya que les falta ser visualmente atractivas.	2. La Coordinación Administrativa del SIU, esta ordenada y limpia (F) (Resultado del Sondeo P4)
		3. Incluir en el POA del SIU, una partida para renovación de equipo y mobiliario. (O)
		4. Que no se autorice del POA del SIU, la partida para Mobiliario y Equipo. (A)
Confiabilidad (Fiabilidad): Aptitud para entregar el servicio prometido de forma segura, confiable y precisa.	1. Existe personal del SIU, que percibe que la Coordinación Administrativa del SIU BUAP, no siempre cumple, cuando promete atender en determinado tiempo una solicitud de servicio.	1. Los servicios son atendidos en apego a los procesos y a sus fichas técnicas (requisitos, condiciones y en el horario establecido)
	2. Existe personal del SIU, que percibe que la Coord. Adm. no demuestra un interés sincero y no cubre del todo sus necesidades, cuando gestionan una solicitud de servicio.	2. Dar cumplimiento a la legislación universitaria y la externa, donde se establecen los mecanismos de cumplimiento y sanción. (O)
		3. Observaciones por instancias externas por el no cumplimiento de la legislación universitaria y externa. (A)
Respuesta: Predisposición y rapidez para ayudar al personal del SIU BUAP.	Cuando se gestionan solicitudes de servicios, existe personal que percibe que no siempre se está dispuesto y se tienen el tiempo suficiente para atender o gestionar sus necesidades.	1. El Coordinador Administrativo del SIU, atiende todas las solicitudes de servicios administrativos del personal (42 personas) que laboran en el SIU, en cualquiera de las cuatro diferentes áreas y en apego al proceso y a la ficha técnica. (F)
		1. Con base en el número de solicitudes de servicios administrativos atendidos por la Coordinación Administrativa, (justificación), solicitar a la Dirección del SIU, se gestione la contratación de un auxiliar y la beca para un servicio social, que apoyen en la atención de las solicitudes de servicios del personal. (O).
		1. Observaciones por instancias externas por el no cumplimiento de la legislación universitaria y externa.
Seguridad: Conocimiento, cortesía y aptitud para transmitir confianza y seguridad.	Cuando se gestionan solicitudes de servicios, existe personal que percibe falta de confianza y seguridad en el trato.	1. Los servicios son atendidos en apego a los procesos y a sus fichas técnicas. (requisitos, condiciones y en el horario establecido) (F)
		2. La percepción obtenida del sondeo en esta dimensión es del 85% en relación a las expectativas, es decir que 5 de las 42 personas que laboran en el SIU, están inconformes. (F)
		1. Fundamentar y justificar los lineamientos y políticas, los procesos y las fichas técnicas de los servicios administrativos de la Coordinación Administrativa e informarlo al personal. (O)
		1. Observaciones por instancias externas por el no cumplimiento de la legislación universitaria y externa. (A)
Empatía: El cuidado y atención individual que se le proporcione al personal del SIU BUAP.	Cuando se gestionan solicitudes de servicios la Coordinación Administrativa del SIU no comprende sus necesidades específicas.	1. La percepción obtenida del sondeo en esta dimensión es del 93.79%, en relación a las expectativas, es decir un promedio de 3 de las 42 personas que laboran en el SIU, muestran alguna inconformidad. (F)
		1. Con Mejorar la percepción del personal en relación a la calidad de los servicios Administrativos que atiende la Coordinación Administrativa, implementando acciones que permita lograr llegar a la expectativa. (O)
		1. Que los servicios atendidos no sean lo que requiere el personal del SIU, y afecte su operación ante instancias externas. (A)

Tabla 5.10. Cálculo de la brecha entre la percepción vs expectativa por ITEM de cada dimensión.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla				
Facultad de Contaduría Pública				
Secretaría de Investigación y Estudios de posgrado				
JULIO DE 2014				
Dimensiones				
Elementos Tangibles				
(E)xpectativas	Puntaje	(P)ercepciones	Puntaje	Brecha
Expectativas promedio para Tangibles	6.25	Percepciones promedio para Tangibles	5.33	-0.92
E1. Los equipos de un área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública serán de apariencia moderna.	6.00	P1. Los equipos de la Coordinación Administrativa del SIU tienen la apariencia de ser modernos.	4.86	-1.14
E2. Las instalaciones físicas de un área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública serán visualmente atractivas.	7.00	P2. Las instalaciones físicas de la Coordinación Administrativa del SIU son visualmente atractivas.	5.41	-1.59
E3. Los empleados de un área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública tendrán buena apariencia.	6.00	P3. El Coordinador Administrativo del SIU tiene buena apariencia.	5.45	-0.55
E4. Una área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, estará ordenada y limpia	6.00	P4. La Coordinación Administrativa está ordenada y limpia	5.59	-0.41
Fiabilidad				
(E)xpectativas	Puntaje	(P)ercepciones	Puntaje	Brecha
Expectativas promedio para Fiabilidad	6.60	Percepciones promedio para Fiabilidad	5.38	-1.22
E5. Una área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, cuando prometa atender o gestionar en determinado tiempo una solicitud de servicio lo tiene que cumplir.	7.00	P5. La Coordinación Administrativa del SIU BUAP, cuando promete atender en determinado tiempo una solicitud para gestionar retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas, lo cumple.	5.36	-1.64
E6. Una área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, cuando se le requiere que gestione una solicitud de servicio, mostrará sincero interés en solucionarla.	7.00	P6. Cuando requieres que se gestione un servicio de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas a la Coordinación Administrativa, muestran un sincero interés en solucionarlos.	5.45	-1.55
E7. Una área Administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, realizará bien sus servicios y a la primera.	7.00	P7. En la Coordinación Administrativa del SIU realizan bien los servicios de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas y a la primera.	5.41	-1.59
E8. Una área administrativa de una dependencia de TI de una Universidad Pública, brindará el servicio en el tiempo que promete hacerlo.	7.00	P8. En la Coordinación Administrativa del SIU termina el servicio de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas en el tiempo que prometen hacerlo.	5.41	-1.59
E9. Los servicios que ofrece una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, estarán exentos de errores.	5.00	P9. Los servicios que ofrece la Coordinación Administrativa del SIU como son gestión de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas son exentos de errores.	5.27	0.27

Respuesta				
(E)xpectativas	Puntaje	(P)ercepciones	Puntaje	Brecha
Expectativas promedio para Respuesta	6.50	Persepciones promedio para Respuesta	5.39	-1.11
E10. Una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, informa con precisión cuando concluirá el servicio	6.00	P10. La Coordinación Administrativa del SIU te informa con precisión cuándo concluirán tu servicio de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas.	5.09	-0.91
E11. Una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, atendera con rapidez los servicios	6.00	P11. La Coordinación Administrativa del SIU te atiende con rapidez en los servicios de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas.	5.36	-0.64
E12. Una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, estara siempre dispuesta a ayudarte en tus solicitudes de servicio.	7.00	P12. En la Coordinación Administrativa del SIU siempre se muestra dispuesta a ayudarte, en tus solicitudes de servicio de retardos o permisos, reembolso de viáticos y de apartado de salas de juntas.	5.68	-1.32
E13. Una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, contará siempre con tiempo suficiente para atender tu solicitud de servicio.	7.00	P13. En la Coordinación Administrativa del SIU siempre cuenta con tiempo suficiente para atender tus solicitudes de servicio.	5.41	-1.59

Seguridad				
(E)xpectativas	Puntaje	(P)ercepciones	Puntaje	Brecha
Expectativas promedio para Seguridad	7.00	Percepciones promedio para Seguridad	5.94	-1.06
E14. El comportamiento del personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, siempre transmitira confianza.	7.00	P14. El comportamiento del Coordinador Administrativo del SIU te transmite confianza.	5.73	-1.27
E15. El personal de un área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, transmitira seguridad en sus tratos y acuerdos.	7.00	P15. Te sientes seguro en tus tratos y acuerdos con la Coordinación Administrativa del SIU.	5.73	-1.27
E16. El personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, tendrá un trato amable contigo.	7.00	P16. El Coordinador Administrativo del SIU es amable contigo.	6.32	-0.68
E17. El personal de un área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, tendrá los conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les haces.	7.00	P17. El Coordinador Administrativo del SIU tiene conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les haces.	6.00	-1.00

Empatía				
(E)xpectativas	Puntaje	(P)ercepciones	Puntaje	Brecha
Expectativas promedio para Empatía	6.00	Percepciones promedio para Empatía	5.63	-0.37
E18. El personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, hará el esfuerzo por dar una atención individualizada.	6.00	P18. En el SIU te dan una atención individualizada.	5.91	-0.09
E19. Una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, tendrá horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	6.00	P19. En la Coordinación Administrativa del SIU tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	5.45	-0.55
E20. El personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, hará el esfuerzo de dar una atención personalizada.	6.00	P20. En la Coordinación Administrativa del SIU te dan una atención personalizada.	5.91	-0.09
E21. El personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, muestra preocupación por cuidar tus intereses.	6.00	P21. La Coordinación Administrativa del SIU se preocupa por cuidar tus intereses.	5.45	-0.55
E22. El personal de una área Administrativa de una dependencia de TI en una Universidad Pública, tiene que comprender tus necesidades específicas.	6.00	P22. La Coordinación Administrativa del SIU comprende tus necesidades específicas.	5.41	-0.59

Tabla 5.11. Brecha de puntajes ponderados entre la percepción vs expectativa por cada ITEM de cada dimensión, de los servicios evaluados.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Facultad de Contaduría Pública Secretaría de Investigación y Estudios de posgrado JULIO DE 2014								
Dimensiones SERVQUAL		Ponderación	Puntajes obtenidos			Puntajes ponderados		
Dimensión	Descripción	Peso	Expectativas	Percepciones	Brecha	Expectativas	Percepciones	Brecha
Tangibles	La apariencia de las instalaciones, equipamiento, personal y material de comunicación	20%	6.25	5.33	-0.92	125.00	106.59	-18.41
Confiabilidad	La aptitud para entregar el servicio prometido de forma segura, confiable y precisa	30%	6.60	5.38	-1.22	198.00	161.45	-36.55
Respuesta	La predisposición y rapidez para ayudar a sus clientes	10%	6.50	5.39	-1.11	65.00	53.86	-11.14
Seguridad	El conocimiento, cortesía y aptitud para transmitir confianza y seguridad	5%	7.00	5.94	-1.06	35.00	29.72	-5.28
Empatía	El cuidado y atención individual que se le proporciona a los usuarios	35%	6.00	5.63	-0.37	210.00	196.95	-13.05
		100%						-16.88