

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
ESCUELA DE POSGRADO**



**TRABAJO DE POSGRADO**

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA CONTINUA DEL  
SERVICIO QUE BRINDA AL USUARIO LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE  
LA UES FMOCC

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

MAESTRA(O) EN CONSULTORIA EMPRESARIAL

**PRESENTADO POR**

LICENCIADA JENNIFER TATIANA REYES RUIZ

INGENIERO CARLOS JOSUÉ VALENCIA CALDERÓN

**DOCENTE ASESOR**

MAESTRO OSCAR LEONARDO LEIVA RODRIGUEZ

**ABRIL, 2026**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

**RECTOR**

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

LICDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

**SECRETARIO GENERAL**

LICDA. ANA RUTH AVELAR VALLADARES  
**DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

LICDO. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

**DECANO**

DR. JOSE GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

**VICEDECANO**

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

**SECRETARIO**

M. Ed MIGUEL ÁNGEL CRUZ

**DIRECTOR ESCUELA DE POSGRADO**

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	ix
CAPITULO I: GENERALIDADES .....	11
1.1 Objetivos.....	11
1.1.1 Objetivo general .....	11
1.1.2 Objetivos específicos .....	11
1.2 Delimitación del problema.....	11
1.2.1 Delimitación temporal.....	12
1.2.2 Delimitación espacial.....	12
1.3 Preguntas de Investigación.....	12
1.4 Justificación de la Investigación.....	13
1.6 Alcance y Limitaciones .....	14
1.6.1 Alcance .....	14
1.6.2 Limitaciones .....	14
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	16
2.1 Antecedentes del servicio de Administración Académica y su evolución en la UES FMOCC .....	16
2.1.1 Fundamentos de la mejora continua en la gestión universitaria.....	18
2.1.2 Evolución de la atención al usuario en la FMOcc.....	19
2.1.3 Limitaciones persistentes en la atención administrativa.....	19
2.1.4 Relevancia de la gestión de calidad en el servicio universitario .....	20
2.2 Fundamentos teóricos de la mejora continua en la gestión del servicio académico .....	21
2.2.1 Importancia de la mejora continua en la gestión universitaria .....	21

2.2.2 Evolución del enfoque de atención al usuario en la educación superior. .....	21
2.2.3 Limitaciones actuales en la gestión del servicio académico.....	22
2.2.4 La filosofía Kaizen y la metodología 5S aplicada a la gestión académica .....	22
2.2.5 Atención al usuario y calidad del servicio.....	22
2.2.6 Gestión por procesos .....	23
2.2.7 Enfoque sistémico y gestión organizacional.....	23
2.2.8 Gestión del cambio organizacional en la mejora continua .....	23
2.3 Marco jurídico de la gestión académico-administrativa.....	24
2.3.1 Constitución de la República de El Salvador.....	24
2.3.2 Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador .....	24
2.3.3 Reglamento de la Gestión Académico-Administrativa de la UES.....	25
2.3.4 Normativa de transparencia y ética en el servicio público .....	25
2.3.5 Vinculación del marco jurídico con la mejora continua .....	26
2.4 Contextualización del servicio académico-administrativo en la UES FMOCC .....	26
2.4.1 Contexto institucional .....	27
2.4.2 Características del servicio académico-administrativo .....	27
2.4.3 Problemática del servicio académico-administrativo .....	28
2.4.4 Factores que afectan la calidad del servicio.....	28
2.4.5 Oportunidades de mejora .....	29
2.4.6 Vinculación con la investigación.....	29
2.5 Evaluación de la calidad del servicio académico-administrativo.....	29
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32

3.1 Tipo de investigación realizada.....	32
3.1.1 Alcance de la investigación .....	33
3.1.2 Diseño de recolección .....	33
3.1.3 Tiempo de búsqueda de la información .....	33
3.1.4 Contexto de búsqueda de la información .....	33
3.2 Población en estudio.....	34
3.2.1 Población .....	34
3.2.2 Muestra estudiantil .....	35
3.2.3 Fuentes de información.....	35
3.3 Visualización de variables.....	36
3.4 Técnicas e instrumentos para la investigación .....	36
3.5 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información.....	37
3.6 Consideraciones éticas.....	37
3.7 Protección de la información.....	38
3.8 La identidad de los informantes .....	38
3.9 La publicación de los hallazgos .....	38
3.10 Metodología para el diseño de la propuesta de mejora continua.....	38
<b>CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO QUE BRINDA LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA DE LA UES FMOCC.....</b>	<b>40</b>
4.1 Introducción al diagnóstico .....	40
4.2 Caracterización de la Administración Académica de la UES FMOCC.....	40
4.2.1 Funciones principales de la Administración Académica .....	41
4.2.1.3 Principales servicios y trámites brindados al usuario .....	42
4.3 Resultados de la revisión documental .....	43
4.4 Resultados de la entrevista al Administrador Académico .....	44

4.5 Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Administración Académica .....	46
4.5.1 Organización del trabajo administrativo .....	46
4.5.2 Eficiencia de los procesos y carga laboral .....	47
4.5.3 Comunicación interna y coordinación institucional .....	48
4.5.4 Control y evaluación del servicio .....	48
4.5.5 Recursos y capacitación .....	49
4.5.6 Principales problemas identificados por el personal.....	49
4.6 Resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes.....	50
4.6.1 Características generales de los encuestados .....	50
4.6.2 Percepción sobre la eficiencia del servicio .....	51
4.6.3 Percepción sobre la eficacia del servicio.....	51
4.6.4 Calidad del servicio brindado .....	52
4.6.5 Principales problemas identificados por los estudiantes .....	52
4.7 Identificación de problemas del servicio académico-administrativo .....	53
4.8 Identificación de áreas críticas para la mejora continua del servicio.....	54
4.9 Priorización de problemas identificados.....	55
4.10 Síntesis del diagnóstico .....	56
4.11 Análisis FODA del servicio que brinda la Administración Académica de la UES FMOCC .....	57
4.11.1 Fortalezas.....	58
4.11.2 Oportunidades.....	58
4.11.3 Debilidades.....	58
4.11.4 Amenazas .....	58
4.11.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	59

4.11.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	60
4.11.7 Síntesis estratégica del diagnóstico .....	62
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA CONTINUA DEL SERVICIO DE LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA DE LA UES FMOCC .....</b>	<b>63</b>
5.1 Introducción de la propuesta de mejora continua .....	63
5.2 Objetivos de la propuesta .....	64
5.2.1 Objetivo general .....	64
5.2.2 Objetivos específicos .....	64
5.3 Modelo de mejora continua propuesto.....	65
5.3.1 Fase de planificación (Planificar).....	65
5.3.2 Fase de ejecución (Hacer) .....	66
5.3.3 Fase de evaluación (Verificar).....	66
5.3.4 Fase de mejora (Actuar).....	66
5.4 Estrategias de mejora continua del servicio académico-administrativo .....	66
5.4.1 Estandarización de procesos administrativos .....	67
5.4.2 Propuesta de indicadores de calidad del servicio.....	67
5.4.3 Fortalecimiento de los canales de comunicación .....	68
5.4.4 Programa de capacitación del personal .....	68
5.4.5 Optimización de la organización del trabajo .....	69
5.4.6 Mejora de tiempos de atención .....	69
5.4.7 Fortalecimiento tecnológico.....	69
5.4.8 Coordinación interinstitucional.....	69
5.5 Plan de implementación de la propuesta .....	70
5.6 Evaluación y seguimiento de la propuesta.....	71
5.7 Indicadores para la evaluación de la propuesta.....	71

5.8 Viabilidad de la propuesta.....	72
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES .....	76
REFERENCIAS.....	77
ANEXOS .....	79

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Inscritos por carrera Ciclo II - 2026.....	35
Tabla 2 – Resultados de problemas identificados .....	56
Tabla 3 – Matriz de Evaluación Factores Internos .....	60
Tabla 4 – Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	61
Tabla 5 – Propuesta de implementación de indicadores de calidad de servicio....	68
Tabla 6 – Propuesta de plan de implementación .....	70

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 – Limitaciones en atención al usuario .....</i>	<i>20</i>
Ilustración 2 – Fórmula de Muestreo Aleatorio Simple .....	35
Ilustración 3 – Esquema de análisis FODA.....	59

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Normativa institucional de la Administración Académica .....	80
Anexo 2 – Guía de entrevista dirigida al administrador académico.....	83
Anexo 3 – Guía de entrevista dirigida al administrador académico.....	85
Anexo 4 – Formulario dirigido al personal de la Administración Académica .....	88
Anexo 5 – Gráficos de encuesta de personal de Administración Académica.....	91
Anexo 6 – Gráficos de encuesta de estudiantes .....	96

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de la educación superior, la calidad de los servicios administrativos constituye un elemento fundamental para garantizar el adecuado desarrollo de las actividades académicas y la satisfacción de los estudiantes. En particular, las unidades encargadas de la gestión académica desempeñan un papel estratégico dentro de las instituciones universitarias, ya que son responsables de administrar diversos procesos relacionados con la trayectoria académica de los estudiantes, tales como la inscripción de asignaturas, la actualización de expedientes académicos, la emisión de constancias y certificaciones, así como la gestión de trámites vinculados con cambios de carrera, equivalencias y otros procedimientos académicos.

En la Facultad Multidisciplinaria Occidente de la Universidad de El Salvador, la Administración Académica constituye una unidad clave dentro de la estructura institucional, debido a que centraliza la gestión de múltiples servicios dirigidos a la comunidad estudiantil. Sin embargo, el incremento en la demanda de servicios académicos, asociado al crecimiento de la población estudiantil y a la diversificación de la oferta académica, ha generado nuevos retos para la unidad, particularmente en lo relacionado con la eficiencia de los procesos administrativos, los tiempos de atención y la calidad del servicio brindado a los usuarios.

En este contexto, surge la necesidad de analizar el funcionamiento del servicio que brinda la Administración Académica, con el propósito de identificar los factores que influyen en su desempeño y proponer estrategias orientadas a fortalecer la eficiencia, eficacia y calidad de la atención al usuario. Para ello, la presente investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de plan de mejora continua del servicio que brinda la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria Occidente de la Universidad de El Salvador.

El estudio se desarrolló mediante un enfoque metodológico que incluyó la revisión documental de la normativa institucional vigente, la realización de una entrevista al Administrador Académico, así como la aplicación de encuestas dirigidas tanto al personal que labora en la unidad como a los estudiantes usuarios

del servicio. A partir de la información obtenida se realizó un diagnóstico de la situación actual del servicio, complementado con herramientas de análisis estratégico como el análisis FODA y las matrices de evaluación de factores internos y externos (EFI y EFE), lo que permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el funcionamiento de la unidad.

Los resultados del diagnóstico evidenciaron la existencia de diversas áreas de mejora relacionadas con la organización de los procesos administrativos, la estandarización de procedimientos, la evaluación del desempeño del servicio y el fortalecimiento de los canales de comunicación con los usuarios. Con base en estos hallazgos, se elaboró una propuesta de plan de mejora continua orientada a optimizar la gestión del servicio brindado por la Administración Académica, mediante la propuesta de estrategias dirigidas a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la atención al usuario y promover una cultura de evaluación y mejora permanente dentro de la unidad.

La estructura del presente trabajo se organiza en cinco capítulos. En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación. El segundo capítulo aborda el marco teórico que sustenta el estudio, incluyendo conceptos relacionados con la gestión administrativa, la calidad del servicio y la mejora continua. En el tercer capítulo se describe la metodología empleada para el desarrollo de la investigación. El cuarto capítulo presenta el diagnóstico de la situación actual del servicio brindado por la Administración Académica, mientras que el quinto capítulo desarrolla la propuesta de plan de mejora continua orientada a fortalecer la gestión del servicio.

De esta manera, la investigación busca contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa dentro de la Facultad Multidisciplinaria Occidente, proporcionando herramientas que permitan mejorar la calidad del servicio brindado a los estudiantes y promover procesos de mejora continua en la gestión académica institucional.

## **CAPITULO I: GENERALIDADES**

### **1.1 Objetivos**

#### **1.1.1 Objetivo general**

Diseñar una propuesta de Plan de Mejora Continua del servicio que brinda al usuario la Administración Académica de la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Occidente (UES FMOCC), a partir del diagnóstico de los procesos actuales, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y el nivel de satisfacción del usuario y del personal administrativo.

#### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Analizar los procesos actuales de atención al usuario en la Administración Académica de la UES FMOCC, identificando tiempos de espera, cuellos de botella y consistencia en los procedimientos establecidos.
- Medir el nivel de satisfacción de los usuarios respecto al servicio recibido, identificando áreas críticas que requieran intervención y mejora.
- Evaluar el desempeño y nivel de satisfacción del personal administrativo, considerando aspectos de motivación, comunicación interna y cumplimiento de funciones.
- Examinar la aplicación de normas, reglamentos y estándares de calidad relacionados con la atención al usuario en la Administración Académica.
- Diseñar una propuesta de Plan de Mejora Continua que contemple acciones estratégicas, responsables e indicadores, acorde con la realidad y los recursos institucionales de la UES FMOCC.

### **1.2 Delimitación del problema**

La calidad del servicio al usuario que se brinda en las instituciones públicas y en este caso en la Universidad de El Salvador, es un factor determinante para el éxito de la misma institución y la satisfacción de los usuarios que hacen uso de los servicios que ofrece la misma, en este caso en su gran mayoría los estudiantes. En este contexto, la administración académica desempeña un papel fundamental en el soporte técnico a los estudiantes, en la planificación curricular y la gestión de otros

recursos. Sin embargo, a menudo surgen desafíos que impiden una prestación eficiente y eficaz de estos servicios. La Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Occidente (UES FMOCC), encara diferentes dificultades constantemente a través de sus diversas áreas, la administración académica no es la excepción, estas dificultades impactan directamente en la experiencia del usuario final.

La presente investigación tiene como objetivo delimitar el problema central de la tesis "DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA CONTINUA DEL SERVICIO QUE BRINDA AL USUARIO LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA UES FMOCC".

En el caso de la UES FMOCC, una administración académica eficiente y orientada al servicio es esencial para mejorar la experiencia estudiantil y, en última instancia, el desempeño académico y la reputación de la universidad. El diseño de una propuesta de plan de mejora continua no solo requiere identificar claramente las áreas problemáticas, sino también desarrollar propuestas de solución prácticas y efectivas que respondan a las necesidades de los estudiantes y del personal administrativo. A través de un enfoque estructurado y basado en datos, es posible transformar la administración académica en un modelo de eficiencia y satisfacción.

### **1.2.1 Delimitación temporal**

El estudio de investigación se realizó entre los meses de marzo y septiembre de 2024.

### **1.2.2 Delimitación espacial**

El estudio de investigación se realizó en la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador.

### **1.3 Preguntas de Investigación**

Teniendo como base estos planteamientos la investigación se orientará al análisis de la satisfacción del usuario que busca un servicio de parte de la Administración Académica, así como también la satisfacción del personal que forma

parte de la misma. Para cumplir este objetivo es necesario responder las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual del servicio ofrecido por la Administración Académica de la UES FMOcc?
- ¿Cuáles son las necesidades de los usuarios en la Administración Académica de la UES FMOcc?
- ¿Cuáles son las expectativas de los usuarios en el servicio que brinda la Administración Académica de la UES FMOcc?
- ¿Cuál es la percepción del servicio que poseen los usuarios del servicio de la Administración Académica de la UES FMOcc?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción que presentan los usuarios del servicio de la Administración Académica de la UES FMOcc?
- ¿Cómo diseñar un plan de mejora continua en los diversos procesos de la Administración Académica que contribuya a mejorar la calidad del servicio brindado al usuario y su nivel de satisfacción?

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

La gestión de calidad en los procesos de atención al usuario y la satisfacción del personal en instituciones pública son aspectos de relevancia para estudiarlos en la actualidad, este ámbito se sustenta en diversas razones que abarcan desde la mejora de la eficiencia operativa hasta el fortalecimiento de la relación entre la Administración Académica y los usuarios.

A través del desarrollo de la investigación que se pretende realizar a los procedimientos actuales, se busca reconocer las fases de los mismos que crean o no crean valor, así definir las propuestas de las acciones para mejorar el trabajo de la unidad y se vea reflejado en la satisfacción de los usuarios atendidos.

Los estudiantes son los principales beneficiarios de los servicios que brinda la administración académica. Procesos administrativos eficientes, ágiles y bien organizados mejoran significativamente su experiencia educativa, reduciendo tiempos de espera y evitando frustraciones. Una administración académica que

funcione de manera óptima contribuye a la satisfacción y el bienestar general de los estudiantes, creando un ambiente más propicio para la institución.

La implementación de un plan de mejora continua permitiría identificar y eliminar ineficiencias en los procesos administrativos. Al optimizar estos procesos, se pueden reducir costos, ahorrar tiempo y recursos, y mejorar la productividad del personal administrativo. Esto, a su vez, libera recursos que pueden ser reinvertidos en áreas críticas de la universidad.

Fomentar una cultura de mejora continua asegura que la institución se mantenga en un ciclo perpetuo de evaluación y optimización, adaptándose proactivamente a nuevos desafíos y oportunidades.

Una administración académica que opera con alta eficiencia y calidad contribuye positivamente a la reputación de la UES FMOCC. Esto no solo atrae a nuevos estudiantes, sino que también fortalece la posición de la universidad en el ámbito educativo externo.

Un servicio administrativo eficiente y amable mejora la experiencia universitaria, lo que puede traducirse en mejores evaluaciones de la institución por parte de los estudiantes, contribuyendo al prestigio y la competitividad de la universidad.

## **1.6 Alcance y Limitaciones**

### **1.6.1 Alcance**

La investigación se orienta al análisis del servicio de atención al usuario que brinda la Administración Académica de la UES FMOCC y culmina con el diseño de una propuesta de Plan de Mejora Continua. El estudio tiene un carácter propositivo y consultivo; sin embargo, no contempla la implementación ni la evaluación de los resultados del plan propuesto, limitándose a su formulación técnica.

### **1.6.2 Limitaciones**

Entre las principales limitaciones de la investigación se encuentran la disponibilidad de tiempo del personal administrativo para participar en entrevistas y encuestas, el acceso restringido a cierta información institucional y la imposibilidad

de ejecutar e implementar la propuesta de mejora continua dentro del período de estudio, debido a factores administrativos y organizacionales.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1 Antecedentes del servicio de Administración Académica y su evolución en la UES FMOCC**

La atención al usuario en las instituciones de educación superior ha evolucionado de manera significativa en las últimas décadas, pasando de un enfoque meramente administrativo y operativo hacia una visión estratégica orientada a la calidad del servicio y la satisfacción del usuario. En este contexto, las unidades de Administración Académica han adquirido un rol fundamental, al constituirse como el principal punto de interacción entre la institución y la comunidad estudiantil, gestionando procesos clave como, inscripción, registro académico, certificaciones y trámites de egreso.

En la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (FMOCC) de la Universidad de El Salvador (UES), la Administración Académica representa un eje estratégico dentro de la gestión institucional, debido a su responsabilidad en la articulación de los procesos académico-administrativos que acompañan la trayectoria del estudiante. Sin embargo, el crecimiento sostenido de la población estudiantil, la diversificación de la oferta académica y las limitaciones estructurales propias del sector público han generado desafíos importantes en la eficiencia, calidad y oportunidad del servicio brindado.

Desde una perspectiva histórica, diversos estudios han abordado la problemática de la atención al usuario en la FMOCC, evidenciando la necesidad de modernizar y optimizar los procesos administrativos. En el año 2012, Alvarenga Flores, Peraza Cáceres y Valencia Hernández desarrollaron un estudio orientado al análisis y rediseño de los procesos de atención al usuario y los canales de comunicación institucional, identificando debilidades en la estandarización de procedimientos, la gestión documental y la difusión de información hacia los estudiantes. Este trabajo constituye un referente inicial en la identificación de problemáticas estructurales en la unidad.

Posteriormente, en 2013, Baños, Hernández, Magaña y Ramón propusieron la implementación de la metodología 5S bajo la filosofía Kaizen, con el objetivo de mejorar la organización del entorno de trabajo y optimizar los tiempos de respuesta en los procesos administrativos. Este enfoque introdujo elementos de mejora continua en la gestión académica, destacando la importancia de la disciplina operativa, la estandarización y la participación del personal en la mejora de los procesos.

En el año 2015, Delgado y García plantearon el diseño de una plataforma digital para la gestión y seguimiento de trámites académico-administrativos, evidenciando la necesidad de incorporar herramientas tecnológicas que permitan reducir la carga operativa manual y mejorar la trazabilidad de los procesos. Este avance representó un paso importante hacia la modernización administrativa, aunque también puso en evidencia la necesidad de acompañar la implementación tecnológica con procesos de capacitación y gestión del cambio organizacional.

Más recientemente, en 2019, Espinoza, Jacobo, León y Martínez propusieron el desarrollo de un asistente virtual basado en inteligencia artificial para la atención de consultas frecuentes, con el objetivo de mejorar la disponibilidad de información y reducir la saturación de los canales de atención tradicionales. Este tipo de propuestas refleja la tendencia hacia la digitalización y automatización de los servicios académicos.

Asimismo, en 2021, Leiva y Hernández plantearon estrategias de mejora en los procesos de la Administración Académica, enfatizando la necesidad de incorporar indicadores de desempeño, fortalecer la planificación estratégica y promover una cultura organizacional orientada a la calidad del servicio. Dicho estudio resalta que la mejora continua no depende únicamente de cambios técnicos, sino también del compromiso institucional y del liderazgo organizacional.

A pesar de estos esfuerzos, un elemento común identificado en los estudios revisados es que muchas de las propuestas planteadas no han sido implementadas de manera integral o sostenible en el tiempo, lo que ha limitado su impacto en la mejora del servicio. Esta situación ha generado la persistencia de problemáticas

relacionadas con la falta de estandarización de procesos, la ausencia de indicadores de calidad, deficiencias en la comunicación con los usuarios y limitaciones en la gestión tecnológica.

En este sentido, se identifican vacíos importantes en la gestión del servicio de Administración Académica en la FMOCC, entre los cuales destacan la inexistencia de un sistema estructurado de mejora continua, la falta de mecanismos formales de evaluación de la satisfacción del usuario y la limitada integración de herramientas de gestión por procesos.

Por lo tanto, la presente investigación se orienta a superar estas limitaciones mediante el diseño de una propuesta de Plan de Mejora Continua que permita integrar de manera sistemática los principios de calidad, la gestión por procesos y la orientación al usuario, contribuyendo así al fortalecimiento de la eficiencia operativa y la calidad del servicio brindado por la Administración Académica de la UES FMOCC

### **2.1.1 Fundamentos de la mejora continua en la gestión universitaria**

La mejora continua se ha convertido en una filosofía central en las instituciones modernas. En el ámbito universitario, su aplicación busca garantizar que los procesos administrativos acompañen el crecimiento académico y tecnológico de la institución. Según Imai (1986), la mejora continua o Kaizen implica el compromiso permanente de todos los niveles jerárquicos en la búsqueda de eficiencia y calidad. Esta filosofía resalta la participación del personal en la identificación de problemas y la propuesta de soluciones incrementales.

En el contexto salvadoreño, la Universidad de El Salvador enfrenta el desafío de atender una alta demanda de servicios administrativos con recursos limitados. La aplicación de principios de mejora continua puede contribuir a optimizar los procesos de atención al usuario y elevar los niveles de satisfacción. Asimismo, promueve la rendición de cuentas, la estandarización de procedimientos y la sostenibilidad de las mejoras en el tiempo.

### **2.1.2 Evolución de la atención al usuario en la FMOcc**

El concepto de atención al usuario dentro de la universidad ha evolucionado significativamente. En sus primeras etapas, la atención se centraba en el cumplimiento administrativo de los trámites, sin considerar la experiencia del usuario. Con el paso del tiempo, se incorporaron elementos de gestión de calidad que priorizan la satisfacción y la eficiencia en la prestación del servicio.

La tesis de Sigüenza et al. (2012) evidenció que la falta de un sistema formal de atención generaba duplicidad de funciones, largas filas y descontento entre los estudiantes. A partir de este diagnóstico, se impulsaron proyectos orientados a la automatización, la organización física de los espacios y la creación de mecanismos de comunicación más eficientes.

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), la atención al cliente es el conjunto de procesos mediante los cuales una organización busca satisfacer las necesidades de sus usuarios de manera efectiva y empática. Aplicado al contexto universitario, esto implica garantizar que los estudiantes reciban un trato respetuoso, una respuesta oportuna y un servicio confiable. En este sentido, la atención al usuario en la FMOcc se ha transformado gradualmente de un proceso reactivo a un sistema proactivo basado en la planificación y la medición del desempeño.

### **2.1.3 Limitaciones persistentes en la atención administrativa**

A pesar de los avances alcanzados, la Administración Académica aún enfrenta retos estructurales. Entre las principales limitaciones destacan la escasa digitalización de algunos trámites, el uso excesivo de papel, la falta de indicadores de calidad, la resistencia al cambio organizacional y la dependencia excesiva de procesos manuales. Según Deming (1989), la calidad no se logra únicamente mediante controles, sino a través de la mejora sistemática de los procesos. Esto implica diseñar mecanismos de retroalimentación, análisis estadístico de errores y capacitación constante del personal.

Otro factor relevante es la comunicación interna. Muchos de los problemas detectados en la atención al usuario provienen de la falta de coordinación entre las diferentes áreas administrativas. Juran (1992) sostiene que la calidad del servicio

depende de la integración de los procesos y del compromiso de la dirección en mantener una visión global de la organización. En el caso de la FMOcc, es necesario fortalecer la comunicación horizontal entre departamentos y fomentar una cultura organizacional basada en la colaboración.



*Ilustración 1 – Limitaciones en atención al usuario*

#### **2.1.4 Relevancia de la gestión de calidad en el servicio universitario**

La atención académica no solo debe cumplir con los requisitos administrativos, sino también generar valor agregado a la experiencia educativa. De acuerdo con Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), los servicios deben evaluarse a través de las dimensiones de fiabilidad, empatía, capacidad de respuesta, seguridad y aspectos tangibles. Estos parámetros son aplicables a los servicios universitarios, donde el usuario busca eficiencia y trato humano.

La gestión de calidad en la educación superior se orienta hacia la creación de sistemas integrales que aseguren la mejora continua. En este sentido, la UES FMOcc debe fortalecer su capacidad institucional para medir la satisfacción del usuario, implementar planes correctivos y fomentar la innovación.

## **2.2 Fundamentos teóricos de la mejora continua en la gestión del servicio académico**

La mejora continua constituye un enfoque fundamental en la gestión moderna de organizaciones, particularmente en aquellas orientadas a la prestación de servicios, como es el caso de las instituciones de educación superior. Este enfoque permite optimizar los procesos organizacionales, mejorar la eficiencia operativa y elevar la calidad del servicio brindado a los usuarios, contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

En el contexto universitario, la mejora continua adquiere especial relevancia en las unidades académico-administrativas, debido a su impacto directo en la experiencia del estudiante. La Administración Académica, al ser responsable de la gestión de trámites esenciales como inscripciones, certificaciones y procesos de graduación, requiere mecanismos que permitan evaluar y optimizar constantemente sus procesos.

### **2.2.1 Importancia de la mejora continua en la gestión universitaria**

La mejora continua se define como un proceso sistemático orientado a la optimización permanente de las actividades organizacionales, mediante la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de acciones correctivas. Según Imai (1986), este enfoque, conocido como Kaizen, promueve la participación activa de todos los miembros de la organización en la mejora de los procesos.

En las instituciones de educación superior, la aplicación de la mejora continua permite fortalecer la eficiencia administrativa, reducir errores y mejorar la calidad del servicio brindado a los estudiantes. Asimismo, contribuye a la adaptación de la institución a cambios en el entorno, tales como el incremento de la demanda estudiantil y la incorporación de tecnologías.

### **2.2.2 Evolución del enfoque de atención al usuario en la educación superior.**

Tradicionalmente, la atención al usuario en las instituciones educativas se centraba en el cumplimiento de procedimientos administrativos. Sin embargo, en la

actualidad se ha evolucionado hacia un enfoque orientado al usuario, en el cual la calidad del servicio y la satisfacción del estudiante constituyen elementos prioritarios.

Este cambio implica que las instituciones deben diseñar sus procesos considerando no solo la eficiencia operativa, sino también la experiencia del usuario, garantizando una atención oportuna, información clara y un trato adecuado.

### **2.2.3 Limitaciones actuales en la gestión del servicio académico**

A pesar de la importancia de la mejora continua, las unidades académico-administrativas enfrentan diversas limitaciones que afectan la calidad del servicio. Entre ellas se encuentran la falta de estandarización de procesos, la ausencia de indicadores de desempeño, la sobrecarga laboral del personal y la limitada utilización de herramientas tecnológicas.

Estas limitaciones generan ineficiencias en la gestión del servicio, tales como retrasos en la atención, inconsistencias en los procedimientos y dificultades en la comunicación con los usuarios.

### **2.2.4 La filosofía Kaizen y la metodología 5S aplicada a la gestión académica**

La filosofía Kaizen se basa en la mejora continua mediante la implementación de cambios graduales en los procesos organizacionales. Este enfoque promueve la participación del personal en la identificación de problemas y la generación de soluciones.

Una de las herramientas más utilizadas dentro de esta filosofía es la metodología de las 5S, la cual se enfoca en la organización, orden y estandarización del entorno de trabajo. Su aplicación en la Administración Académica permite mejorar la gestión documental, reducir errores y optimizar los tiempos de atención.

### **2.2.5 Atención al usuario y calidad del servicio**

La calidad del servicio se refiere a la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios. En el ámbito académico, esto implica garantizar procesos eficientes, información clara, tiempos de respuesta adecuados y un trato respetuoso hacia el estudiante.

La evaluación de la calidad del servicio puede realizarse a partir de la percepción del usuario, considerando aspectos como la eficiencia, la atención recibida y la confiabilidad de los procesos. En este sentido, la satisfacción del usuario se convierte en un indicador clave para medir el desempeño del servicio.

### **2.2.6 Gestión por procesos**

La gestión por procesos permite analizar las actividades organizacionales como un conjunto de acciones interrelacionadas orientadas a la generación de valor. Este enfoque facilita la identificación de fallas, la eliminación de actividades innecesarias y la mejora de la eficiencia operativa.

En la Administración Académica, la aplicación de este enfoque permite optimizar los procesos de atención al usuario, mejorar la coordinación entre unidades y reducir los tiempos de respuesta.

### **2.2.7 Enfoque sistémico y gestión organizacional**

El enfoque sistémico considera a la organización como un conjunto de elementos interrelacionados que funcionan de manera integrada. En el contexto académico, este enfoque permite comprender cómo los diferentes procesos y unidades influyen en la calidad del servicio brindado.

Asimismo, la gestión del conocimiento contribuye a mejorar la eficiencia organizacional mediante la documentación de procesos y la transferencia de buenas prácticas.

### **2.2.8 Gestión del cambio organizacional en la mejora continua**

La implementación de procesos de mejora continua requiere la capacidad de gestionar el cambio organizacional. Esto implica modificar prácticas, adaptar al personal a nuevas formas de trabajo y fomentar una cultura orientada a la mejora constante.

La resistencia al cambio constituye uno de los principales desafíos en la implementación de mejoras, por lo que resulta fundamental promover la capacitación y el compromiso del personal.

En conjunto, estos fundamentos teóricos permiten comprender la importancia de la mejora continua en la gestión del servicio académico, proporcionando las bases conceptuales para el análisis del servicio brindado por la Administración Académica y el diseño de una propuesta orientada a su optimización.

### **2.3 Marco jurídico de la gestión académico-administrativa**

El funcionamiento de la Administración Académica de la Universidad de El Salvador, particularmente en la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (FMOCC), se encuentra regulado por un conjunto de disposiciones legales y normativas que establecen los principios, lineamientos y responsabilidades para la gestión de los servicios académico-administrativos. Este marco jurídico no solo define la estructura organizativa y las funciones institucionales, sino que también condiciona la forma en que se brinda el servicio al usuario, especialmente en términos de eficiencia, transparencia y calidad.

#### **2.3.1 Constitución de la República de El Salvador**

La Constitución de la República de El Salvador (1983) constituye el marco normativo superior que rige el sistema educativo nacional. En su artículo 61 se establece el derecho a la educación como un deber del Estado, mientras que el artículo 62 dispone la promoción de la educación superior bajo principios de libertad académica.

Asimismo, el artículo 63 reconoce la autonomía de la Universidad de El Salvador en los ámbitos docente, administrativo y económico, lo que le permite organizar su funcionamiento interno y establecer sus propios reglamentos. Esta autonomía es fundamental para la implementación de mejoras en los procesos administrativos, incluyendo la adopción de enfoques de calidad y mejora continua en la gestión del servicio.

#### **2.3.2 Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador**

La Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador establece las bases para la organización y funcionamiento de la institución. En ella se define la misión de la

universidad, orientada al desarrollo científico, técnico y social del país, así como las competencias de sus órganos de gobierno.

Dentro de este marco, se establece la responsabilidad de la universidad de organizar sus servicios administrativos de manera eficiente, promoviendo el uso adecuado de los recursos institucionales. Este principio se vincula directamente con la necesidad de optimizar los procesos académico-administrativos y mejorar la calidad del servicio brindado a los usuarios.

### **2.3.3 Reglamento de la Gestión Académico-Administrativa de la UES**

El Reglamento de la Gestión Académico-Administrativa constituye el principal instrumento normativo que regula el funcionamiento de la Administración Académica. Este reglamento establece los lineamientos para la gestión de los procesos relacionados con la vida académica del estudiante, desde el ingreso hasta la graduación.

Entre sus disposiciones se incluyen la organización de los procesos de matrícula, inscripción, registro académico, certificaciones, equivalencias y graduación, así como las responsabilidades del personal encargado de la gestión de estos servicios. Asimismo, define los mecanismos de coordinación entre las distintas unidades académicas y administrativas.

No obstante, a pesar de su importancia, el reglamento presenta limitaciones en cuanto a la definición de estándares de calidad del servicio, tiempos de respuesta y mecanismos formales de evaluación del desempeño, lo que puede generar variabilidad en la atención al usuario y dificultades en la medición de la eficiencia del servicio.

### **2.3.4 Normativa de transparencia y ética en el servicio público**

El marco jurídico también incluye disposiciones orientadas a garantizar la transparencia, el acceso a la información y la ética en la gestión pública. Entre ellas destaca la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), la cual establece el derecho de los ciudadanos a recibir información veraz y oportuna por parte de las instituciones del Estado.

Asimismo, la Ley de Ética Gubernamental establece principios como la responsabilidad, la imparcialidad, la eficiencia y el trato equitativo hacia los usuarios, los cuales deben guiar el comportamiento del personal administrativo.

Estas disposiciones son particularmente relevantes en la atención académico-administrativa, donde la calidad del servicio no solo depende de la eficiencia de los procesos, sino también de la transparencia en la información y del trato adecuado hacia los usuarios.

### **2.3.5 Vinculación del marco jurídico con la mejora continua**

El marco jurídico que regula la gestión académico-administrativa en la Universidad de El Salvador establece las bases para el funcionamiento institucional, garantizando principios como la eficiencia, transparencia, equidad y calidad del servicio. Sin embargo, la normativa vigente no siempre define mecanismos específicos para la evaluación del desempeño del servicio ni establece indicadores claros de calidad.

Esta situación evidencia la necesidad de incorporar enfoques de mejora continua que permitan complementar el marco normativo existente, fortaleciendo la gestión administrativa mediante la estandarización de procesos, la medición de resultados y la implementación de acciones correctivas.

En este sentido, el diseño de un plan de mejora continua en la Administración Académica de la FMOCC no solo responde a una necesidad operativa, sino que también contribuye al cumplimiento efectivo de los principios establecidos en el marco jurídico, orientando la gestión hacia la eficiencia, la calidad del servicio y la satisfacción del usuario.

## **2.4 Contextualización del servicio académico-administrativo en la UES FMOCC**

La contextualización del estudio permite comprender las condiciones específicas en las que se desarrolla el servicio de atención al usuario en la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (FMOCC) de la Universidad de El Salvador (UES). Este análisis considera el entorno

institucional, las características del servicio, las problemáticas existentes y los factores que influyen en la calidad de la atención, con el propósito de establecer una base sólida para el diagnóstico y la propuesta de mejora continua.

#### **2.4.1 Contexto institucional**

La Universidad de El Salvador es la principal institución pública de educación superior del país, caracterizada por su compromiso con la formación integral de profesionales y su contribución al desarrollo social. Dentro de su estructura organizativa, la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (FMOCC) atiende una población estudiantil diversa en distintas áreas del conocimiento.

En este contexto, la Administración Académica constituye una unidad estratégica encargada de gestionar los procesos académico-administrativos que acompañan la trayectoria del estudiante, desde su ingreso hasta su egreso. Su funcionamiento es fundamental para garantizar la correcta ejecución de los procesos académicos y el adecuado flujo de información entre las distintas unidades institucionales.

#### **2.4.2 Características del servicio académico-administrativo**

El servicio brindado por la Administración Académica se caracteriza por su naturaleza operativa y su alta interacción con los usuarios, principalmente estudiantes. Entre los principales servicios ofrecidos se encuentran la inscripción de asignaturas, la emisión de constancias académicas, la actualización de expedientes, la gestión de equivalencias, la corrección de notas y los procesos relacionados con la graduación.

Asimismo, la atención al usuario se realiza a través de diversos canales, incluyendo la atención presencial, el correo electrónico institucional, llamadas telefónicas y plataformas digitales. Esta diversidad de canales permite ampliar la cobertura del servicio, aunque también genera desafíos en términos de coordinación y estandarización de la atención.

El servicio académico-administrativo se caracteriza por su alta demanda, especialmente en períodos críticos como inscripciones y procesos de graduación,

lo que incrementa la carga de trabajo del personal y pone a prueba la capacidad operativa de la unidad.

### **2.4.3 Problemática del servicio académico-administrativo**

A pesar de la importancia del servicio brindado, la Administración Académica de la FMOCC enfrenta diversas problemáticas que afectan la eficiencia y calidad de la atención al usuario. Entre las principales dificultades se identifican los tiempos de respuesta prolongados en algunos trámites, la falta de estandarización de procesos, la limitada disponibilidad de recursos tecnológicos y la sobrecarga laboral del personal.

Asimismo, se evidencian deficiencias en los mecanismos de comunicación con los usuarios, lo que genera incertidumbre sobre el estado de los trámites y afecta la percepción del servicio. La ausencia de indicadores de desempeño y de sistemas formales de evaluación del servicio dificulta la medición de la calidad y la implementación de mejoras basadas en evidencia.

Estas problemáticas impactan directamente en la experiencia del usuario, generando insatisfacción y afectando la imagen institucional de la unidad.

### **2.4.4 Factores que afectan la calidad del servicio**

Los factores que inciden en la calidad del servicio académico-administrativo pueden agruparse en tres categorías principales:

- Factores tecnológicos: Incluyen limitaciones en los sistemas informáticos, problemas de conectividad y el uso parcial de herramientas digitales, lo que dificulta la automatización y el seguimiento de los procesos.
- Factores humanos: Relacionados con la carga laboral del personal, la necesidad de capacitación continua y la resistencia al cambio organizacional, los cuales influyen en la eficiencia y calidad de la atención.
- Factores organizacionales: Comprenden la falta de estandarización de procesos, la débil coordinación entre unidades y la ausencia de mecanismos formales de control y evaluación del servicio.

La interacción de estos factores genera un entorno complejo que limita la capacidad de la unidad para brindar un servicio eficiente y orientado al usuario.

#### **2.4.5 Oportunidades de mejora**

A pesar de las limitaciones identificadas, existen diversas oportunidades para mejorar el servicio académico-administrativo. Entre ellas destacan la implementación de herramientas tecnológicas que permitan automatizar procesos, la estandarización de procedimientos, el fortalecimiento de los canales de comunicación con los usuarios y la capacitación continua del personal.

Asimismo, la adopción de enfoques de gestión de calidad y mejora continua representa una oportunidad estratégica para optimizar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del usuario y fortalecer la gestión del servicio.

#### **2.4.6 Vinculación con la investigación**

En este contexto, la Administración Académica de la FMOCC enfrenta desafíos significativos en la gestión de sus procesos y en la calidad del servicio brindado al usuario, lo que hace necesario el diseño de una propuesta de mejora continua que permita optimizar la eficiencia operativa, fortalecer la atención al usuario y mejorar la satisfacción estudiantil.

La presente investigación se enmarca en esta realidad institucional, tomando como base el análisis del servicio actual para proponer soluciones orientadas a la mejora de los procesos académico-administrativos, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión institucional y a la calidad del servicio brindado.

### **2.5 Evaluación de la calidad del servicio académico-administrativo**

La evaluación de la calidad del servicio constituye un elemento fundamental en la gestión de organizaciones orientadas al usuario, especialmente en instituciones de educación superior, donde los servicios académico-administrativos tienen un impacto directo en la experiencia del estudiante. En este sentido, medir la calidad del servicio permite identificar deficiencias, mejorar los procesos y fortalecer la satisfacción de los usuarios.

La calidad del servicio se define como la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios de manera eficiente, oportuna y adecuada. En el ámbito académico-administrativo, esto implica no solo la correcta ejecución de los trámites, sino también la forma en que estos son percibidos por los estudiantes, considerando aspectos como la atención recibida, la claridad de la información, los tiempos de respuesta y la confiabilidad de los procesos.

Diversos enfoques teóricos han abordado la medición de la calidad del servicio. Entre ellos destaca el modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), el cual propone evaluar la calidad a partir de la percepción del usuario en dimensiones como la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los elementos tangibles. No obstante, la aplicación de estos modelos debe adaptarse a las características específicas del contexto organizacional.

En la presente investigación, la evaluación de la calidad del servicio se realiza a partir de la percepción de los usuarios y del personal administrativo, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información como encuestas y entrevistas. Estos instrumentos fueron diseñados considerando aspectos relevantes del servicio académico-administrativo, tales como la eficiencia de los procesos, la calidad de la atención, la disponibilidad de recursos y el nivel de satisfacción del usuario.

Asimismo, se incorpora la revisión documental como complemento para analizar la coherencia entre la normativa institucional y la práctica administrativa, permitiendo identificar brechas en la ejecución de los procesos.

La evaluación del servicio se enfoca en tres dimensiones principales:

**Eficiencia:** Relacionada con los tiempos de atención, la agilidad de los procesos y el uso adecuado de los recursos.

**Eficacia:** Vinculada al cumplimiento de los procedimientos y a la correcta resolución de los trámites solicitados por los usuarios.

Calidad de la atención: Referida al trato recibido por el usuario, la claridad de la información y la experiencia general del servicio.

Estas dimensiones permiten realizar un análisis integral del servicio brindado por la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (FMOCC), facilitando la identificación de fortalezas y debilidades en la gestión del servicio.

En este sentido, la evaluación de la calidad del servicio constituye la base para el diagnóstico de la situación actual (Capítulo IV) y el diseño de la propuesta de mejora continua (Capítulo V), orientada a optimizar los procesos académico-administrativos y mejorar la satisfacción del usuario.

### **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una comprensión más completa del servicio brindado por la Administración Académica de la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Occidente (UES FMOCC).

El enfoque cuantitativo permitió medir de manera objetiva la percepción y el nivel de satisfacción de los usuarios y del personal administrativo, a través de la aplicación de encuestas estructuradas, cuyos resultados fueron analizados mediante técnicas de estadística descriptiva.

Por su parte, el enfoque cualitativo se aplicó mediante la realización de una entrevista dirigida al Administrador Académico, lo cual permitió obtener información detallada sobre los procesos internos, las dificultades operativas y las oportunidades de mejora desde una perspectiva institucional.

Asimismo, la investigación incorporó la revisión documental de normativas, reglamentos y documentos institucionales, lo cual permitió contextualizar el estudio y contrastar la práctica administrativa con lo establecido en el marco normativo.

La combinación de ambos enfoques permitió realizar un análisis integral del servicio, facilitando la identificación de problemáticas, la interpretación de los resultados y el diseño de una propuesta de mejora continua fundamentada en evidencia empírica.

#### **3.1 Tipo de investigación realizada**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que la naturaleza del estudio requirió la obtención y el análisis de datos numéricos y estadísticos. Este enfoque permitió medir de manera objetiva las percepciones, valoraciones y niveles de satisfacción tanto de los usuarios como del personal de la Administración Académica de la UES FMOCC. Asimismo, facilitó la sistematización de la información recolectada y su posterior análisis, en coherencia con el objetivo de diseñar un plan de mejora continua fundamentado en evidencias cuantificables.

### **3.1.1 Alcance de la investigación**

El alcance del estudio fue de tipo descriptivo, ya que se orientó a caracterizar la situación actual del servicio de atención al usuario que brinda la Administración Académica. A través de este alcance se identificaron las principales fortalezas, debilidades y áreas susceptibles de mejora en los procesos administrativos. Además, el análisis descriptivo permitió interpretar los resultados obtenidos y establecer lineamientos estratégicos que servirán como base para la elaboración del plan de mejora continua.

### **3.1.2 Diseño de recolección**

El diseño metodológico adoptado fue no experimental, puesto que las variables objeto de estudio no fueron manipuladas de manera deliberada. La investigación se desarrolló observando los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, es decir, dentro del entorno real donde se llevan a cabo los procesos administrativos y de atención al usuario. Este diseño permitió analizar de forma objetiva el funcionamiento actual de la Administración Académica y la interacción entre el personal y los usuarios.

### **3.1.3 Tiempo de búsqueda de la información**

El tiempo de búsqueda de la información fue de tipo retrospectivo, debido a que se analizaron hechos, prácticas y procedimientos previamente ejecutados en la Administración Académica. Este enfoque permitió conocer la evolución del servicio brindado, identificar patrones de comportamiento y evaluar experiencias pasadas, las cuales aportaron elementos importantes para la formulación de propuestas de mejora orientadas al fortalecimiento del servicio.

### **3.1.4 Contexto de búsqueda de la información**

La recopilación de la información se realizó en dos contextos fundamentales: bibliográfico y de campo. En el contexto bibliográfico se efectuó la revisión de documentos institucionales, reglamentos internos, normativas universitarias y literatura académica relacionada con la gestión administrativa y la mejora continua. Por su parte, en el contexto de campo se aplicaron entrevistas y encuestas dirigidas

tanto al personal de la Administración Académica como a los usuarios que interactúan directamente con esta unidad, lo cual permitió obtener información directa y actualizada sobre el servicio brindado.

### 3.2 Población en estudio

#### 3.2.1 Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por el personal que labora en la Administración Académica de la UES FMOCC y por los estudiantes activos de la Facultad. La unidad administrativa cuenta con un total de 8 colaboradores, quienes participan directamente en los procesos de atención y gestión académica.

Asimismo, la población estudiantil activa de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente asciende a 7003 estudiantes, quienes constituyen los principales usuarios del servicio brindado por la Administración Académica y representan una fuente clave de información para evaluar la calidad de la atención.

<b>Carrera</b>	<b>Total</b>
Arquitectura	428
Doctorado en Medicina	779
Ingeniería Civil	315
Ingeniería de Sistemas Informáticos	356
Ingeniería Eléctrica	2
Ingeniería en Desarrollo de Software	504
Ingeniería Industrial	355
Ingeniería Mecánica	2
Ingeniería Química	2
Licenciatura en Administración de Empresas	382
Licenciatura en Anestesiología y Medicina Perioperatoria	437
Licenciatura en Biología	162
Licenciatura en Ciencias de la Educación (I y II ciclo)	155
Licenciatura en Ciencias del Lenguaje y Literatura	122
Licenciatura en Ciencias Jurídicas	519
Licenciatura en Ciencias Químicas	69
Licenciatura en Contaduría Pública	349
Licenciatura en Educación (Administración Escolar)	164
Licenciatura en Educación (Lenguaje y Literatura)	18
Licenciatura en Educación (Matemática)	34
Licenciatura en Estadística	12
Licenciatura en Geofísica	31
Licenciatura en Idioma Inglés	578

<b>Carrera</b>	<b>Total</b>
Licenciatura en Mercadeo Internacional	361
Licenciatura en Psicología	388
Licenciatura en Química y Farmacia	113
Licenciatura en Sociología	58
Maestría en Administración Financiera	98
Maestría en Derecho Penal Económico	6
Maestría en Derechos Humanos y Educación para la Paz	9
Maestría en Desarrollo Local Sostenible	11
Maestría en Formación para la Docencia Universitaria	36
Maestría en Gestión Ambiental	11
Maestría en Métodos y Técnicas de Investigación Social	27
Maestría en Salud Pública	15
Maestría en Sistemas Integrados de Gestión de Calidad	11
Profesorado en Educación Básica	24
Profesorado en Matemática	48
Técnico en Enfermería	5
Técnico en Veterinaria y Zootecnia	7
<b>TOTAL</b>	<b>7003</b>

*Tabla 1 – Inscritos por carrera Ciclo II - 2026*

### 3.2.2 Muestra estudiantil

Se utiliza el muestreo aleatorio simple para seleccionar a los participantes.

La fórmula utilizada fue:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

*Ilustración 2 – Fórmula de Muestreo Aleatorio Simple*

Sustituyendo los valores:

$$N = 7003; \quad \sigma = 0.5; \quad Z = 1.96; \quad e = 0.05$$

El cálculo concluye:

$$n \approx 365 \text{ estudiantes}$$

### 3.2.3 Fuentes de información

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias, las cuales permitieron obtener datos relevantes, confiables

y pertinentes para el análisis del servicio que brinda la Administración Académica de la UES FMOCC.

Las fuentes primarias estuvieron constituidas por la información obtenida directamente de la muestra de trabajadores de la Administración Académica y de los estudiantes activos de la Facultad. Estos datos se recopilaban mediante la aplicación de entrevistas y encuestas, lo que permitió conocer de primera mano las percepciones, experiencias y valoraciones de los actores involucrados en el proceso de atención al usuario.

Por su parte, las fuentes secundarias comprendieron la revisión documental de libros, tesis, documentos institucionales propios de la Facultad, sitios web oficiales y legislación vigente relacionada con la gestión académica y administrativa. Estas fuentes sirvieron como sustento teórico y normativo para contextualizar el estudio y respaldar el análisis de los resultados obtenidos.

### **3.3 Visualización de variables**

La visualización de las variables se realizó mediante la elaboración de una tabla de operacionalización, en la cual se estableció la relación entre los objetivos de la investigación y las variables de estudio. En dicha tabla se incluyeron las definiciones conceptuales y operacionales de cada variable, así como sus respectivas dimensiones e indicadores. Asimismo, se especificaron los instrumentos utilizados para la recolección de la información, tales como entrevistas, encuestas y revisión documental. Esta herramienta permitió organizar de manera sistemática los elementos de la investigación y asegurar la coherencia entre los objetivos planteados y los datos recolectados.

### **3.4 Técnicas e instrumentos para la investigación**

Las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación fueron seleccionados en función de los objetivos planteados y del enfoque cuantitativo del estudio. Entre ellos se incluyó la entrevista dirigida al Administrador Académico, la cual permitió obtener información detallada sobre la gestión, los procesos internos y las principales dificultades enfrentadas en la prestación del servicio.

Asimismo, se aplicó una encuesta al personal de la Administración Académica, con el propósito de conocer su percepción sobre la eficiencia de los procesos, la organización del trabajo y la calidad del servicio brindado. De igual forma, se realizó una encuesta a una muestra de 365 estudiantes, orientada a evaluar aspectos relacionados con la eficiencia, eficacia y calidad del servicio recibido. Finalmente, se llevó a cabo una revisión documental de reglamentos, instructivos y normativas institucionales, que permitió contrastar la práctica administrativa con lo establecido en los documentos oficiales.

### **3.5 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información**

La recolección de la información se llevó a cabo mediante la aplicación de una guía de entrevista estructurada, basada en aspectos clave de la gestión administrativa como la planeación, organización, dirección, control y estandarización de procesos. Además, se diseñaron cuestionarios dirigidos tanto a los colaboradores como a los usuarios, los cuales facilitaron la obtención de datos cuantificables sobre la percepción del servicio.

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó la estadística descriptiva, empleando el programa Microsoft Excel. Esta herramienta permitió organizar los datos en tablas y gráficos, facilitando la interpretación de los resultados y la identificación de tendencias relevantes que sirvieron de base para la formulación del plan de mejora continua.

### **3.6 Consideraciones éticas**

La investigación se desarrolló respetando principios éticos fundamentales, con el fin de garantizar la integridad del estudio y la protección de los participantes. La dimensión ética incluyó la protección de los datos sin procesar, asegurando que la información recopilada fuera utilizada exclusivamente con fines académicos. Asimismo, se garantizó la protección de la identidad de los informantes, evitando cualquier divulgación de datos personales. Finalmente, se asumió un compromiso con la publicación responsable de los hallazgos, presentando los resultados de manera objetiva y transparente.

### **3.7 Protección de la información**

Todos los datos personales obtenidos a través de entrevistas y encuestas fueron resguardados de manera confidencial. Se ocultó cualquier información sensible, tales como nombres, cargos específicos o referencias directas que pudieran permitir la identificación de los participantes. El acceso a la información fue limitado exclusivamente a los fines de la investigación, garantizando su uso responsable.

### **3.8 La identidad de los informantes**

Con el objetivo de asegurar respuestas sinceras y confiables, se protegió la identidad de todos los informantes que participaron en el estudio. Para ello, se omitió cualquier referencia directa que permitiera su identificación y se utilizaron códigos o denominaciones genéricas durante el análisis y la presentación de los resultados.

### **3.9 La publicación de los hallazgos**

Los resultados de la investigación serán presentados de manera ética y responsable, manteniendo en todo momento el anonimato de los informantes. En los casos en que sea necesario hacer referencia a testimonios específicos, se emplearán pseudónimos o códigos, asegurando que la información difundida no vulnere la confidencialidad ni los derechos de los participantes.

### **3.10 Metodología para el diseño de la propuesta de mejora continua**

El diseño de la propuesta de Plan de Mejora Continua se desarrolló a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del servicio de atención al usuario. La información recolectada mediante encuestas, entrevistas y revisión documental permitió identificar las principales problemáticas y áreas críticas de mejora.

Con base en dichos resultados, se procedió a priorizar las áreas de intervención considerando criterios de impacto en la satisfacción del usuario, viabilidad institucional y disponibilidad de recursos. Posteriormente, se formularon acciones de mejora orientadas a la optimización de los procesos administrativos, la estandarización de procedimientos y el fortalecimiento de la atención al usuario.

Finalmente, la propuesta se estructuró definiendo objetivos específicos, actividades, responsables e indicadores de desempeño, asegurando su coherencia con los principios de mejora continua y gestión de calidad, así como su aplicabilidad en el contexto institucional de la UES FMOCC.

Es importante destacar que la presente investigación se limita al diseño de la propuesta, no contemplando su implementación.

## **CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO QUE BRINDA LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA DE LA UES FMOCC**

### **4.1 Introducción al diagnóstico**

El presente capítulo tiene como finalidad analizar la situación actual del servicio que brinda la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria Occidente de la Universidad de El Salvador (UES FMOCC), con el propósito de identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora en la atención proporcionada a los usuarios, principalmente estudiantes.

Para el desarrollo del diagnóstico se utilizaron tres fuentes principales de información: la entrevista realizada al Administrador Académico de la facultad, la encuesta dirigida al personal que labora en la unidad y la encuesta aplicada a estudiantes que hacen uso de los servicios académicos. Asimismo, se consideró la revisión documental de la normativa institucional vigente que regula los procesos académico-administrativos.

El análisis de la información permitió identificar las condiciones actuales en las que se desarrolla la gestión del servicio, así como los principales factores que influyen en la eficiencia, eficacia y calidad de la atención al usuario. A partir de estos resultados se establecen las bases para la identificación de áreas críticas que posteriormente orientarán el diseño de la propuesta de mejora continua presentada en el capítulo siguiente.

El análisis se realiza bajo un enfoque mixto, integrando información cuantitativa y cualitativa para comprender de manera integral la situación actual del servicio.

### **4.2 Caracterización de la Administración Académica de la UES FMOCC**

La Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (FMOCC) de la Universidad de El Salvador constituye una unidad estratégica dentro de la estructura organizativa de la facultad, debido a su papel fundamental en la

gestión de los procesos académico-administrativos y en la atención directa a los usuarios, principalmente estudiantes.

Esta unidad es responsable de garantizar el adecuado desarrollo de los trámites académicos que acompañan la trayectoria del estudiante, desde su ingreso hasta su egreso, asegurando la correcta aplicación de la normativa institucional y la adecuada gestión de la información académica.

#### **4.2.1 Funciones principales de la Administración Académica**

Entre las principales funciones que desempeña la Administración Académica se encuentran la gestión de inscripciones ordinarias y extraordinarias, el control y resguardo de expedientes académicos, la elaboración y validación de cargas académicas, así como la tramitación de procesos relacionados con equivalencias, reingresos, cambios de carrera, corrección de notas y emisión de constancias académicas.

Asimismo, la unidad participa en procesos institucionales vinculados con la programación académica, declaratorias de egresado, gestión de graduación y coordinación con otras dependencias académicas y administrativas.

Además de sus funciones operativas, la Administración Académica cumple un rol importante en la orientación al usuario, brindando información sobre procedimientos, requisitos, normativas y calendarios académicos, lo cual la convierte en un punto de contacto clave entre la institución y la comunidad estudiantil.

##### **4.2.1.1 Tipos de usuarios atendidos**

La Administración Académica atiende a diversos tipos de usuarios, tanto internos como externos. Entre los usuarios internos se encuentran principalmente los estudiantes activos, quienes constituyen el grupo de mayor demanda del servicio, así como docentes y personal administrativo de la facultad.

Los estudiantes hacen uso de los servicios para la realización de trámites académicos, consultas sobre su situación académica y orientación sobre procedimientos institucionales. Por su parte, los docentes interactúan con la unidad para la validación de cargas académicas, registro de evaluaciones y coordinación de actividades académicas.

Asimismo, la unidad atiende usuarios externos, como aspirantes a ingreso, egresados y otras unidades institucionales que requieren información o documentación académica específica.

#### **4.2.1.2 Relación con otras unidades organizativas**

La Administración Académica mantiene una relación directa y constante con diversas unidades dentro de la facultad y de la universidad en general. Entre ellas se encuentran las escuelas y departamentos académicos, con los cuales se coordina la programación de asignaturas, asignación de docentes y seguimiento del desarrollo académico.

De igual forma, existe interacción con la Unidad de Registro Académico, Administración Financiera, Junta Directiva, Decanato, Consejo Superior Universitario, entre otras dependencias administrativas, lo que permite garantizar la ejecución adecuada de los procesos académico-administrativos.

No obstante, esta interrelación también representa un desafío, ya que la dependencia de otras unidades puede generar retrasos en la gestión de algunos trámites, afectando los tiempos de respuesta y la percepción del servicio por parte de los usuarios.

#### **4.2.1.3 Principales servicios y trámites brindados al usuario**

Entre los servicios más relevantes que brinda la Administración Académica se encuentran la inscripción de asignaturas, la emisión de constancias académicas, la gestión de equivalencias internas y externas, la corrección de notas y datos académicos, así como la tramitación de procesos de graduación.

Asimismo, se atienden consultas generales relacionadas con el estado académico del estudiante, requisitos administrativos y procedimientos institucionales.

Estos servicios se caracterizan por su alta demanda, especialmente en períodos críticos del calendario académico, lo que genera una carga significativa de trabajo para el personal y pone a prueba la capacidad operativa de la unidad.

En este contexto, la caracterización de la Administración Académica permite comprender su funcionamiento, identificar sus principales responsabilidades y reconocer su importancia dentro del sistema académico-administrativo, constituyendo un insumo fundamental para el análisis del servicio y la identificación de áreas de mejora en el diagnóstico posterior.

#### **4.3 Resultados de la revisión documental**

La revisión documental se realizó con el propósito de analizar la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Administración Académica y contrastarla con la práctica operativa del servicio brindado.

En este sentido, se identificó que el principal instrumento normativo que regula los procesos académico-administrativos es el Reglamento de la Gestión Académico-Administrativa de la Universidad de El Salvador, el cual establece los lineamientos para la ejecución de trámites como inscripciones, registro académico, certificaciones, equivalencias y procesos de graduación.

Asimismo, se constató que no existen manuales de funciones ni manuales de procedimientos formalmente establecidos dentro de la unidad, lo que limita la estandarización de las actividades y genera dependencia del conocimiento empírico del personal.

De igual forma, se evidenció la ausencia de lineamientos específicos de atención al usuario, lo cual incide en la variabilidad del servicio brindado y en la falta de criterios uniformes para la gestión de los trámites.

Por otra parte, se identificó que no se cuenta con instructivos detallados para todos los procesos, existiendo únicamente documentación parcial en algunos casos, lo que dificulta la correcta ejecución de las actividades y la capacitación del personal.

Este análisis permite identificar una brecha significativa entre lo establecido en la normativa institucional y la práctica administrativa, evidenciando debilidades en la estandarización de procesos, la documentación de procedimientos y la gestión del servicio.

En consecuencia, la ausencia de herramientas formales de gestión limita la capacidad de la unidad para garantizar la eficiencia, eficacia y calidad del servicio, dificultando además la implementación de mecanismos de control y mejora continua.

#### **4.4 Resultados de la entrevista al Administrador Académico**

Con el propósito de obtener una visión institucional sobre el funcionamiento del servicio, se realizó una entrevista dirigida al Administrador Académico de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (FMOCC), orientada a identificar las principales problemáticas, condiciones operativas y oportunidades de mejora en la gestión de la Administración Académica.

A partir de la información recopilada, se evidencia que la unidad desempeña un rol fundamental dentro de la facultad, siendo responsable de la atención integral a los estudiantes a través de múltiples canales, tales como atención presencial, llamadas telefónicas, correo electrónico institucional, página web y redes sociales. Asimismo, gestiona una amplia variedad de trámites académico-administrativos, entre los que destacan la emisión de constancias, gestión de equivalencias, cambios de carrera, actualización de notas, declaratorias de egresado y procesos de graduación.

En cuanto a la organización del trabajo, se identificó que las funciones se distribuyen mediante estaciones de trabajo, asignando a cada analista un conjunto específico de carreras, lo cual permite mantener actualizado el registro académico y facilitar la gestión de los expedientes. No obstante, esta modalidad también genera dependencia del conocimiento individual del personal y limita la estandarización de los procesos.

Respecto a los procedimientos de atención, se determinó que la normativa institucional, particularmente el Reglamento de Gestión Académico-Administrativa, constituye la principal guía para la ejecución de las actividades. Sin embargo, no existen manuales de procedimientos ni lineamientos específicos de atención al usuario, lo que genera variabilidad en la prestación del servicio.

En relación con los tiempos de respuesta, se evidenció que los trámites internos suelen resolverse de manera inmediata; no obstante, aquellos que dependen de otras unidades administrativas no cuentan con tiempos estándar definidos, lo que genera incertidumbre en los usuarios y afecta la percepción del servicio.

En cuanto a los recursos disponibles, se identificó una insuficiencia de personal en relación con la demanda de servicios, lo que provoca sobrecarga laboral, especialmente en períodos críticos del calendario académico. Asimismo, se señalaron limitaciones tecnológicas, como problemas de conectividad, cambios en los sistemas sin previo aviso y la ausencia de herramientas automatizadas para la atención de consultas frecuentes.

Desde la perspectiva de la calidad del servicio, se evidenció que no existen mecanismos formales de evaluación ni indicadores que permitan medir la satisfacción del usuario, limitándose la retroalimentación a quejas informales recibidas a través de llamadas o plataformas digitales.

Finalmente, se identificaron diversas oportunidades de mejora, entre las que destacan la necesidad de fortalecer el recurso humano, mejorar las herramientas tecnológicas, implementar un chatbot para consultas frecuentes, desarrollar videotutoriales para orientar a los usuarios en los trámites y establecer mecanismos formales de retroalimentación.

En síntesis, los resultados de la entrevista reflejan que la Administración Académica enfrenta limitaciones estructurales en la gestión del servicio, relacionadas con la falta de estandarización de procesos, la ausencia de indicadores de desempeño, la sobrecarga laboral y las limitaciones tecnológicas, lo que evidencia la necesidad de implementar un enfoque de mejora continua orientado a la optimización de los procesos y la calidad del servicio.

#### **4.5 Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Administración Académica**

Con el propósito de conocer la percepción del personal sobre el funcionamiento del servicio brindado al usuario, se aplicó una encuesta al personal que labora en la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria Occidente. La encuesta fue respondida por ocho colaboradores que desempeñan diferentes funciones dentro de la unidad.

Los resultados obtenidos permitieron analizar distintos aspectos relacionados con la organización del trabajo, la eficiencia de los procesos, la comunicación interna, los mecanismos de control y evaluación del servicio, así como los recursos y la capacitación disponibles para el desempeño de las funciones administrativas.

##### **4.5.1 Organización del trabajo administrativo**

En relación con la organización del trabajo dentro de la unidad, los resultados reflejan que el personal considera que las funciones de su puesto están relativamente claras, obteniendo una valoración promedio de 3.5 en la escala de

Likert, lo cual indica una percepción moderadamente positiva respecto a la definición de responsabilidades dentro de la unidad.

Asimismo, la existencia de procedimientos claros para la atención de usuarios obtuvo una valoración promedio de 3.87, lo que sugiere que el personal percibe que existen lineamientos generales que orientan la ejecución de las actividades.

No obstante, uno de los aspectos que presenta mayores debilidades es la distribución del trabajo entre el personal, que obtuvo un promedio de 2.5, evidenciando que parte del personal considera que la carga laboral no se distribuye de manera equitativa dentro de la unidad.

Estos resultados coinciden con lo señalado en la entrevista realizada al Administrador Académico, quien indicó que existe una desproporción entre el crecimiento de la oferta académica y el número de colaboradores disponibles para atender la demanda de servicios.

#### **4.5.2 Eficiencia de los procesos y carga laboral**

En cuanto a la eficiencia de los procesos administrativos, los resultados muestran que el personal reconoce la existencia de herramientas tecnológicas que facilitan la gestión de los trámites académicos, obteniendo un promedio de 4.12, lo cual refleja una percepción positiva respecto al apoyo tecnológico disponible.

Sin embargo, al evaluar la carga laboral y los tiempos establecidos para la realización de trámites, los resultados muestran valoraciones promedio de 3.37, lo que indica que el personal considera que, aunque los procesos pueden desarrollarse de manera adecuada, existen condiciones que podrían mejorarse para optimizar la eficiencia del servicio.

En este sentido, uno de los resultados más relevantes corresponde a la afirmación de que los procesos podrían realizarse de manera más ágil, la cual obtuvo una valoración promedio de 4.5, evidenciando una percepción generalizada

de que existen oportunidades para simplificar y mejorar los procedimientos administrativos.

#### **4.5.3 Comunicación interna y coordinación institucional**

Respecto a la comunicación interna dentro de la unidad, los resultados muestran una valoración promedio de 3.5, lo cual indica que el personal percibe una comunicación moderadamente adecuada entre los miembros del equipo.

Por otro lado, la coordinación con otras unidades académicas obtuvo una valoración promedio de 3.0, lo que refleja que existen ciertas limitaciones en la interacción interinstitucional necesaria para la resolución de algunos trámites.

Asimismo, la comunicación de cambios o indicaciones relacionadas con los procesos administrativos obtuvo un promedio de 3.12, lo que sugiere que, aunque existe un flujo de información dentro de la unidad, este podría fortalecerse para mejorar la eficiencia operativa.

#### **4.5.4 Control y evaluación del servicio**

Uno de los aspectos más críticos identificados en la encuesta corresponde a los mecanismos de control y evaluación del servicio. La afirmación relacionada con la evaluación periódica de la calidad del servicio obtuvo un promedio de 1.75, lo cual indica que la mayoría del personal considera que actualmente no se realizan evaluaciones sistemáticas del desempeño del servicio.

De manera similar, el registro y análisis de quejas o sugerencias de los usuarios también obtuvo una valoración promedio de 1.75, evidenciando la ausencia de mecanismos formales para recopilar y analizar la retroalimentación de los estudiantes.

Estos resultados coinciden con lo manifestado por el Administrador Académico durante la entrevista, en la cual se indicó que no existen indicadores

formales para medir la satisfacción de los usuarios ni evaluaciones sistemáticas del servicio brindado.

#### **4.5.5 Recursos y capacitación**

En relación con los recursos y la capacitación disponibles para el desempeño de las funciones, los resultados muestran que la percepción del personal es moderada.

La afirmación relacionada con la capacitación suficiente para desempeñar las funciones obtuvo una valoración promedio de 2.5, lo que indica que parte del personal considera que sería necesario fortalecer los procesos de formación y actualización profesional.

Por otro lado, la disponibilidad de recursos para brindar un servicio adecuado obtuvo una valoración promedio de 3.25, lo que refleja que, aunque existen recursos disponibles, estos podrían ser mejorados para optimizar la atención al usuario.

#### **4.5.6 Principales problemas identificados por el personal**

A través de las preguntas abiertas de la encuesta, el personal identificó diversos factores que afectan la calidad del servicio brindado a los usuarios. Entre los principales problemas señalados se encuentran:

- ✓ Sobrecarga laboral del personal.
- ✓ Limitaciones en los recursos tecnológicos y equipos de trabajo.
- ✓ Deficiencias en algunos canales de comunicación con los usuarios.
- ✓ Necesidad de mejorar la capacitación del personal en atención al usuario.

En cuanto a las acciones propuestas para mejorar el servicio, los colaboradores sugirieron medidas como la capacitación continua del personal, la mejora de los canales de comunicación institucional, la modernización de los recursos tecnológicos y la optimización de los procesos de atención al usuario.

## **4.6 Resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes**

Con el propósito de conocer la percepción de los usuarios respecto al servicio brindado por la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria Occidente de la Universidad de El Salvador, se aplicó una encuesta a estudiantes que han realizado trámites o consultas en dicha unidad.

La encuesta permitió evaluar tres dimensiones principales del servicio: eficiencia, eficacia y calidad de la atención, así como identificar los principales problemas que experimentan los estudiantes durante la realización de trámites académico-administrativos.

Los resultados obtenidos permiten analizar el nivel de satisfacción de los usuarios y determinar los aspectos que requieren mejora dentro de la gestión del servicio.

### **4.6.1 Características generales de los encuestados**

En primer lugar, se analizaron algunas características generales de los estudiantes que participaron en la encuesta, tales como carrera, año académico y tipo de trámite realizado.

Los resultados evidencian que los estudiantes encuestados pertenecen a diferentes carreras de la facultad y se encuentran distribuidos en distintos años de estudio, lo cual permite obtener una visión amplia sobre la percepción del servicio brindado por la Administración Académica.

En relación con el tipo de trámite realizado, se identificó que los servicios más solicitados por los estudiantes corresponden principalmente a:

- ✓ Emisión de constancias académicas
- ✓ Consultas sobre inscripción o matrícula
- ✓ Corrección o actualización de notas
- ✓ Solicitudes relacionadas con trámites académicos específicos

Estos resultados reflejan la alta demanda de servicios que recibe la Administración Académica, lo cual coincide con lo señalado por el Administrador Académico durante la entrevista realizada.

#### **4.6.2 Percepción sobre la eficiencia del servicio**

La eficiencia del servicio se evaluó considerando aspectos relacionados con el tiempo de atención, la claridad de la información brindada y la organización de los procesos administrativos.

Los resultados muestran que una parte importante de los estudiantes considera que los tiempos de atención son razonables; sin embargo, también se identifica un porcentaje significativo de usuarios que perciben que algunos trámites podrían resolverse con mayor rapidez.

Asimismo, se observó que la claridad de la información proporcionada por el personal administrativo presenta valoraciones moderadamente positivas, lo cual indica que los estudiantes generalmente reciben orientación adecuada sobre los requisitos y procedimientos necesarios para realizar sus trámites.

No obstante, algunos estudiantes señalaron que el proceso podría ser más ágil y organizado, lo que sugiere la existencia de oportunidades de mejora en la simplificación de los procedimientos administrativos.

#### **4.6.3 Percepción sobre la eficacia del servicio**

La eficacia del servicio se relaciona con la capacidad de la unidad para resolver adecuadamente las solicitudes de los estudiantes.

Los resultados muestran que la mayoría de los usuarios considera que sus trámites fueron resueltos correctamente; sin embargo, también se identificaron casos en los que los estudiantes tuvieron que regresar en más de una ocasión para completar el mismo trámite.

Esta situación puede estar asociada a factores como la dependencia de otras unidades administrativas para la resolución de ciertos procesos o la falta de información completa en el primer contacto con el usuario.

En este sentido, la eficacia del servicio podría fortalecerse mediante la estandarización de procedimientos y la mejora de los mecanismos de orientación al estudiante.

#### **4.6.4 Calidad del servicio brindado**

En relación con la calidad de la atención recibida, los resultados reflejan que los estudiantes valoran positivamente el trato brindado por el personal de la Administración Académica.

La mayoría de los encuestados considera que el personal demuestra amabilidad, respeto y conocimiento en la atención de los trámites, lo cual constituye un elemento importante para la satisfacción del usuario.

Asimismo, el nivel general de satisfacción con el servicio recibido presenta valoraciones favorables, aunque algunos estudiantes manifestaron que ciertos aspectos del servicio podrían mejorar, especialmente en lo relacionado con los tiempos de respuesta y la disponibilidad de información clara sobre los procedimientos.

#### **4.6.5 Principales problemas identificados por los estudiantes**

A partir de las respuestas abiertas de la encuesta, se identificaron diversos factores que los estudiantes consideran que afectan la calidad del servicio brindado por la Administración Académica.

Entre los principales problemas señalados se encuentran:

- ✓ Tiempos prolongados para la resolución de algunos trámites
- ✓ Dificultades para comunicarse telefónicamente con la unidad
- ✓ Falta de información clara sobre algunos procedimientos

- ✓ Necesidad de mejorar los canales de comunicación institucional

Asimismo, algunos estudiantes sugirieron la implementación de herramientas digitales que permitan facilitar el acceso a la información y agilizar la realización de trámites académicos.

#### **4.7 Identificación de problemas del servicio académico-administrativo**

A partir del análisis integral de la información obtenida mediante la revisión documental, la entrevista al Administrador Académico y las encuestas aplicadas al personal administrativo y a los estudiantes, se identificaron los principales problemas que afectan la eficiencia, eficacia y calidad del servicio brindado por la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (FMOCC).

Entre los problemas más relevantes se destacan los siguientes:

**Falta de estandarización de procesos:** La ausencia de manuales de procedimientos y lineamientos formales genera variabilidad en la ejecución de los trámites y dependencia del criterio individual del personal.

**Ausencia de indicadores de desempeño:** No se cuenta con mecanismos formales para medir la calidad del servicio, la eficiencia de los procesos ni la satisfacción del usuario, lo que dificulta la evaluación y mejora continua.

**Sobrecarga laboral del personal:** Existe una desproporción entre la demanda de servicios y la cantidad de personal disponible, lo que impacta directamente en los tiempos de atención y en la calidad del servicio.

**Retrasos en los tiempos de atención:** Especialmente en aquellos trámites que dependen de otras unidades administrativas, donde no existen tiempos estándar definidos.

**Deficiencias en los canales de comunicación:** Se presentan dificultades en la atención de consultas, especialmente telefónicas, así como falta de seguimiento y claridad en la información proporcionada a los usuarios.

Limitaciones tecnológicas: Problemas de conectividad, cambios en los sistemas sin notificación previa y ausencia de herramientas automatizadas afectan la eficiencia de los procesos.

Falta de mecanismos formales de evaluación del servicio: La retroalimentación se limita a quejas informales, lo que impide la implementación de mejoras basadas en evidencia.

Dependencia de otras unidades administrativas: La gestión de ciertos trámites está condicionada por otras instancias, lo que genera retrasos y afecta la percepción del servicio.

Estos problemas evidencian debilidades estructurales en la gestión del servicio académico-administrativo, afectando directamente la eficiencia operativa y la satisfacción de los usuarios.

#### **4.8 Identificación de áreas críticas para la mejora continua del servicio**

Con base en los resultados del diagnóstico realizado, fue posible identificar diversas áreas críticas que inciden directamente en la calidad del servicio brindado por la Administración Académica.

Entre los principales aspectos identificados se encuentran los siguientes:

##### **Sobrecarga laboral del personal**

El incremento en la demanda de servicios académicos, asociado al crecimiento de la oferta educativa de la facultad, ha generado una carga de trabajo considerable para el personal de la unidad. Esta situación puede afectar la eficiencia en la atención de los usuarios y aumentar los tiempos de respuesta en la gestión de trámites.

##### **Ausencia de indicadores de evaluación del servicio**

Se identificó que actualmente no existen mecanismos formales que permitan medir el nivel de satisfacción de los usuarios ni evaluar de manera sistemática la

calidad del servicio brindado. La ausencia de indicadores dificulta la identificación oportuna de problemas y limita la implementación de acciones de mejora basadas en evidencia.

### **Falta de estandarización de algunos procesos**

Aunque el reglamento institucional establece lineamientos generales para la gestión académica, se evidenció la necesidad de contar con manuales de procedimientos o lineamientos internos que permitan estandarizar la atención al usuario y definir con mayor claridad los tiempos de respuesta de los trámites.

### **Limitaciones en los canales de comunicación con los usuarios**

Tanto en la entrevista como en las encuestas se identificaron dificultades relacionadas con la atención de consultas a través de canales de comunicación como llamadas telefónicas o medios digitales, lo cual genera saturación en algunos momentos y dificulta la atención oportuna de los estudiantes.

### **Necesidad de fortalecer la capacitación del personal**

Los resultados de la encuesta aplicada al personal indican que sería conveniente fortalecer los procesos de capacitación, particularmente en temas relacionados con la atención al usuario y la gestión eficiente de los procesos administrativos.

## **4.9 Priorización de problemas identificados**

Con el propósito de establecer las bases para el diseño del plan de mejora continua, los problemas identificados fueron priorizados considerando su impacto en la calidad del servicio y su nivel de incidencia en la gestión operativa de la Administración Académica.

Para ello, se evaluaron los problemas en función de su impacto (alto, medio, bajo) y su nivel de urgencia, permitiendo identificar aquellos que requieren atención inmediata.

<b>Problema</b>	<b>Impacto</b>	<b>Prioridad</b>
<b>Falta de estandarización de procesos</b>	Alto	Alta
<b>Ausencia de indicadores de desempeño</b>	Alto	Alta
<b>Sobrecarga laboral del personal</b>	Alto	Alta
<b>Retrasos en los tiempos de atención</b>	Alto	Alta
<b>Deficiencias en los canales de comunicación</b>	Medio	Media
<b>Limitaciones tecnológicas</b>	Medio	Media
<b>Falta de evaluación del servicio</b>	Alto	Alta
<b>Dependencia de otras unidades</b>	Medio	Media

*Tabla 2 – Resultados de problemas identificados*

Los problemas clasificados como de alta prioridad constituyen los elementos críticos que deben ser abordados en el diseño de la propuesta de mejora continua, ya que tienen un impacto directo en la eficiencia, eficacia y calidad del servicio brindado.

En este sentido, la priorización realizada permite enfocar los esfuerzos en aquellas áreas que requieren intervención inmediata, estableciendo una base estructurada para la formulación de estrategias orientadas a la optimización de los procesos y la mejora de la atención al usuario.

#### **4.10 Síntesis del diagnóstico**

El diagnóstico realizado permitió identificar diversos factores que influyen en la calidad del servicio brindado por la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria Occidente.

Si bien la unidad cumple un papel fundamental en la gestión académica y el personal demuestra compromiso en la atención de los usuarios, se evidencian oportunidades de mejora relacionadas con la organización del trabajo, la optimización de los procesos administrativos y la implementación de mecanismos de evaluación del servicio.

Entre los principales hallazgos destacan la sobrecarga laboral del personal, la ausencia de indicadores de evaluación del servicio, la falta de estandarización de algunos procedimientos y las limitaciones en los canales de comunicación con los usuarios.

Estos resultados constituyen la base para el diseño de una propuesta de plan de mejora continua orientada a fortalecer la eficiencia, eficacia y calidad del servicio brindado por la Administración Académica, la cual se presenta en el capítulo siguiente.

#### **4.11 Análisis FODA del servicio que brinda la Administración Académica de la UES FMOCC**

Con el propósito de sintetizar los principales hallazgos del diagnóstico realizado en el presente capítulo, se elaboró un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual permite identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño del servicio brindado por la Administración Académica.

Este análisis se elaboró con base en la información obtenida a partir de la entrevista realizada al Administrador Académico, las encuestas aplicadas al personal de la unidad y a los estudiantes usuarios del servicio, así como la revisión documental de la normativa institucional vigente.

El análisis FODA constituye una herramienta útil para identificar las condiciones actuales del servicio y orientar la formulación de estrategias de mejora

continua que permitan fortalecer la gestión administrativa y mejorar la satisfacción de los usuarios.

#### **4.11.1 Fortalezas**

- ✓ Experiencia del personal en la gestión de trámites académicos
- ✓ Uso del sistema académico institucional para gestión de expedientes
- ✓ Conocimiento del reglamento académico institucional
- ✓ Disposición del personal para orientar a los estudiantes

#### **4.11.2 Oportunidades**

- ✓ Avances en herramientas tecnológicas para gestión administrativa
- ✓ Posibilidad de implementar herramientas digitales de atención al usuario
- ✓ Uso de plataformas virtuales para difundir información académica
- ✓ Implementación de sistemas de evaluación del servicio

#### **4.11.3 Debilidades**

- ✓ Sobrecarga laboral del personal
- ✓ Ausencia de indicadores formales de evaluación del servicio
- ✓ Falta de manuales de procedimientos específicos
- ✓ Limitaciones en algunos canales de comunicación con los usuarios

#### **4.11.4 Amenazas**

- ✓ Crecimiento constante de la población estudiantil
- ✓ Dependencia de otras unidades para resolver algunos trámites
- ✓ Problemas técnicos en sistemas informáticos institucionales
- ✓ Saturación de consultas telefónicas y digitales

El análisis de estos factores evidencia que, si bien la Administración Académica cuenta con fortalezas relacionadas con la experiencia del personal y el uso de sistemas institucionales, también presenta debilidades importantes en la

organización de los procesos y en los mecanismos de evaluación del servicio. Asimismo, el entorno institucional presenta oportunidades para mejorar la gestión mediante el uso de herramientas tecnológicas, aunque también existen amenazas relacionadas con el crecimiento de la demanda de servicios académicos.



*Ilustración 3 – Esquema de análisis FODA*

El análisis de estos factores evidencia que, si bien la Administración Académica cuenta con fortalezas relacionadas con la experiencia del personal y el uso de sistemas institucionales, también presenta debilidades importantes en la organización de los procesos y en los mecanismos de evaluación del servicio. Asimismo, el entorno institucional presenta oportunidades para mejorar la gestión mediante el uso de herramientas tecnológicas, aunque también existen amenazas relacionadas con el crecimiento de la demanda de servicios académicos.

#### **4.11.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite analizar las principales fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño del servicio brindado por la Administración Académica. Esta herramienta facilita la identificación del impacto relativo de cada factor interno mediante la asignación de pesos y calificaciones.

En la matriz EFI, el peso asignado a cada factor refleja su importancia relativa dentro del funcionamiento de la unidad, mientras que la calificación indica el grado en que dicho factor representa una fortaleza o una debilidad para la organización.

<b>Factores internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Experiencia del personal en gestión académica</b>	0.15	4	0.60
<b>Uso de sistemas institucionales para gestión de expedientes</b>	0.10	3	0.30
<b>Conocimiento del reglamento académico</b>	0.10	3	0.30
<b>Sobrecarga laboral del personal</b>	0.20	2	0.40
<b>Falta de manuales de procedimientos</b>	0.15	2	0.30
<b>Ausencia de indicadores de evaluación del servicio</b>	0.15	1	0.15
<b>Limitaciones en recursos tecnológicos</b>	0.15	2	0.30

*Tabla 3 – Matriz de Evaluación Factores Internos*

Total = 2.35

Interpretación de la matriz EFI

El resultado obtenido en la matriz EFI es de 2.35, lo cual indica que la situación interna de la Administración Académica se encuentra en un nivel intermedio. Esto significa que, aunque existen fortalezas importantes dentro de la unidad, también se identifican debilidades que requieren atención para mejorar la eficiencia y calidad del servicio brindado.

Entre las principales debilidades destacan la sobrecarga laboral del personal, la ausencia de indicadores formales de evaluación del servicio y la falta de manuales de procedimientos que permitan estandarizar los procesos administrativos.

#### **4.11.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite analizar las oportunidades y amenazas que influyen en el entorno en el que opera la Administración Académica. Esta herramienta facilita la identificación de factores externos que pueden afectar el desempeño del servicio y orientar la formulación de estrategias de mejora.

Al igual que en la matriz EFI, cada factor se evalúa mediante la asignación de un peso y una calificación que reflejan su importancia relativa y su impacto en la organización.

<b>Factores externos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Avances en herramientas tecnológicas para gestión administrativa</b>	0.15	4	0.60
<b>Implementación de sistemas digitales de atención al usuario</b>	0.15	3	0.45
<b>Uso de plataformas virtuales para difusión de información</b>	0.15	3	0.45
<b>Crecimiento de la población estudiantil</b>	0.20	2	0.40
<b>Dependencia de otras unidades administrativas</b>	0.20	2	0.40
<b>Problemas en infraestructura tecnológica institucional</b>	0.15	2	0.30

*Tabla 4 – Matriz de Evaluación de Factores Externos*

Total = 2.60

Interpretación de la matriz EFE

El resultado obtenido en la matriz EFE es de 2.60, lo cual indica que el entorno presenta oportunidades que pueden ser aprovechadas para mejorar el servicio brindado por la Administración Académica. Entre estas oportunidades destacan los avances tecnológicos y la posibilidad de implementar herramientas digitales que faciliten la gestión de trámites académicos.

No obstante, también se identifican amenazas relevantes, como el crecimiento constante de la población estudiantil y la dependencia de otras unidades administrativas para la resolución de ciertos trámites, factores que pueden afectar los tiempos de respuesta y la calidad del servicio.

#### **4.11.7 Síntesis estratégica del diagnóstico**

El análisis FODA, junto con las matrices EFI y EFE, permitió identificar de manera integral los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento del servicio brindado por la Administración Académica.

Los resultados evidencian que la unidad cuenta con fortalezas importantes relacionadas con la experiencia del personal y el uso de sistemas institucionales; sin embargo, también enfrenta debilidades asociadas a la organización interna del trabajo, la ausencia de mecanismos formales de evaluación del servicio y la falta de estandarización de algunos procesos administrativos.

Asimismo, el entorno institucional presenta oportunidades relacionadas con la incorporación de herramientas tecnológicas y la modernización de los canales de atención al usuario, las cuales pueden aprovecharse para mejorar la eficiencia del servicio. No obstante, también se identifican amenazas relacionadas con el crecimiento de la demanda de servicios y la dependencia de otras unidades administrativas.

Estos resultados constituyen un insumo fundamental para el diseño del plan de mejora continua del servicio, el cual se desarrolla en el capítulo siguiente.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA CONTINUA DEL SERVICIO DE LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA DE LA UES FMOCC**

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico presentado en el capítulo anterior, se identificaron diversas áreas de mejora en el servicio que brinda la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria Occidente de la Universidad de El Salvador.

### **5.1 Introducción de la propuesta de mejora continua**

El presente capítulo desarrolla la propuesta de un plan de mejora continua orientado a optimizar el servicio brindado por la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (FMOCC) de la Universidad de El Salvador.

La propuesta se fundamenta en los resultados del diagnóstico realizado en el capítulo anterior, en el cual se identificaron diversas problemáticas que afectan la eficiencia, eficacia y calidad del servicio académico-administrativo. Entre los principales hallazgos destacan la falta de estandarización de procesos, la ausencia de indicadores de desempeño, la sobrecarga laboral del personal, los retrasos en los tiempos de atención, las deficiencias en los canales de comunicación y las limitaciones tecnológicas.

En este contexto, la propuesta de mejora continua tiene como propósito establecer un conjunto de estrategias y acciones orientadas a fortalecer la gestión del servicio, optimizar los procesos internos y mejorar la experiencia del usuario, contribuyendo así al incremento de la calidad del servicio brindado.

Para ello, se adopta un enfoque basado en la mejora continua y la gestión por procesos, permitiendo estructurar la propuesta de manera sistemática, alineando las acciones de mejora con los problemas identificados en el diagnóstico.

Asimismo, la propuesta contempla la implementación de herramientas de gestión, el establecimiento de indicadores de desempeño, la optimización del

recurso humano y el fortalecimiento de los canales de comunicación y recursos tecnológicos, con el fin de generar mejoras sostenibles en el tiempo.

En este sentido, el presente capítulo constituye la fase propositiva de la investigación, en la cual se plantean soluciones concretas orientadas a la optimización del servicio académico-administrativo, en coherencia con las necesidades identificadas y con los fundamentos teóricos abordados en el marco conceptual.

Es importante señalar que la presente propuesta no contempla su implementación dentro del alcance de la investigación, constituyendo un instrumento técnico orientado a su posible aplicación por parte de la institución.

## **5.2 Objetivos de la propuesta**

### **5.2.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de mejora continua para optimizar la eficiencia, eficacia y calidad del servicio brindado por la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (FMOCC), mediante la propuestas de estrategias orientadas a la estandarización de procesos, la medición del desempeño, la optimización de recursos y el fortalecimiento de la atención al usuario.

### **5.2.2 Objetivos específicos**

- ✓ Proponer la estandarización de los procesos académico-administrativos mediante la elaboración de manuales de procedimientos y flujogramas que permitan uniformar la ejecución de las actividades.
- ✓ Diseñar una propuesta de indicadores de desempeño que permita evaluar la eficiencia, eficacia y calidad del servicio brindado.
- ✓ Proponer estrategias para la optimización del recurso humano, orientadas a reducir la sobrecarga laboral y mejorar la distribución del trabajo.

- ✓ Formular acciones orientadas a la reducción de los tiempos de atención en los trámites académico-administrativos.
- ✓ Proponer mejoras en los canales de comunicación con los usuarios, fortaleciendo la accesibilidad a la información y el seguimiento de los trámites.
- ✓ Diseñar una propuesta de fortalecimiento tecnológico que contribuya a optimizar la gestión de los procesos y la atención al usuario.
- ✓ Proponer mecanismos de evaluación del servicio que permitan medir la satisfacción del usuario y facilitar la mejora continua.

### **5.3 Modelo de mejora continua propuesto**

Para el desarrollo de la propuesta se adopta un modelo de mejora continua basado en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), el cual permite estructurar de manera sistemática las acciones orientadas a la optimización del servicio académico – administrativo.

Este modelo facilita la formulación de mejoras de forma progresiva, asegurando la evaluación constante de los resultados y la retroalimentación del proceso.

#### **5.3.1 Fase de planificación (Planificar)**

En esta fase se identifican los problemas prioritarios del servicio, definidos en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, tales como la falta de estandarización de procesos, la ausencia de indicadores de desempeño, la sobrecarga laboral, los retrasos en los tiempos de atención y las deficiencias en la comunicación.

Asimismo, se establecen los objetivos de mejora y se diseñan las estrategias y acciones necesarias para abordar dichas problemáticas.

### **5.3.2 Fase de ejecución (Hacer)**

En esta etapa se proponen las acciones de mejora, entre las que destacan la elaboración de manuales de procedimientos, el diseño de indicadores de gestión, la reorganización del trabajo, el fortalecimiento de los canales de comunicación y la incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión del servicio.

### **5.3.3 Fase de evaluación (Verificar)**

En esta fase se plantea el seguimiento y evaluación de las acciones propuestas, mediante indicadores de desempeño que permitan medir la eficiencia, eficacia y calidad del servicio.

Asimismo, se propone el análisis de los resultados esperados para identificar posibles desviaciones y oportunidades de mejora.

### **5.3.4 Fase de mejora (Actuar)**

Finalmente, en esta etapa se proponen acciones de ajuste y mejora continua basadas en los resultados obtenidos, con el objetivo de optimizar progresivamente los procesos y fortalecer la calidad del servicio.

Este ciclo permite estructurar la propuesta de mejora continua como un proceso sistemático y sostenible en el tiempo, orientado a la optimización de la gestión del servicio académico-administrativo y a la satisfacción del usuario.

En este sentido, el modelo PHVA constituye la base metodológica para el desarrollo de la propuesta, permitiendo articular de manera coherente las acciones de mejora con los problemas identificados en el diagnóstico.

## **5.4 Estrategias de mejora continua del servicio académico-administrativo**

Con base en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se proponen las siguientes estrategias de mejora continua orientadas a optimizar la eficiencia, eficacia y calidad del servicio brindado por la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente (FMOCC).

#### **5.4.1 Estandarización de procesos administrativos**

**Problema asociado:** Falta de estandarización de procesos

Se propone la elaboración de un Manual de Procedimientos de Atención al Usuario que permita documentar y estandarizar los principales procesos académico-administrativos.

La ausencia de procedimientos formalmente documentados genera variabilidad en la ejecución de los trámites y dependencia del criterio individual del personal, afectando la eficiencia del servicio.

- El manual deberá incluir:
- Objetivo del procedimiento
- Alcance
- Responsables
- Descripción del procedimiento
- Requisitos del trámite
- Tiempo estimado de respuesta
- Mecanismos de control

Asimismo, se propone la incorporación de diagramas de flujo (flujogramas) que permitan visualizar los procesos, identificar cuellos de botella y facilitar la comprensión de las actividades.

- Beneficios esperados:
- Uniformidad en la atención
- Reducción de errores
- Mejora en tiempos de respuesta
- Mayor control de procesos

#### **5.4.2 Propuesta de indicadores de calidad del servicio**

**Problema asociado:** Ausencia de indicadores y evaluación del servicio

Se propone el diseño de un sistema de indicadores que permita medir el desempeño del servicio académico-administrativo.

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Tiempo promedio de resolución de trámites</b>	Tiempo total / número de trámites	Mensual
<b>Nivel de satisfacción del usuario</b>	Encuestas de satisfacción	Semestral
<b>Número de quejas recibidas</b>	Total de quejas registradas	Mensual
<b>Trámites resueltos en primera atención</b>	Trámites resueltos / total de trámites	Mensual

*Tabla 5 – Propuesta de implementación de indicadores de calidad de servicio*

Estos indicadores permitirán evaluar la eficiencia, eficacia y calidad del servicio, facilitando la toma de decisiones y el seguimiento de la mejora continua.

### **5.4.3 Fortalecimiento de los canales de comunicación**

**Problema asociado:** Deficiencias en la comunicación

Se propone el fortalecimiento de los canales de comunicación mediante:

- Propuesta de implementación de chatbot institucional
- Elaboración de videotutoriales
- Actualización de la página web
- Buzón digital de sugerencias

Estas acciones permitirán mejorar el acceso a la información, reducir la saturación de consultas y mejorar la experiencia del usuario.

### **5.4.4 Programa de capacitación del personal**

**Problema asociado:** Calidad del servicio y desempeño del personal

Se propone el diseño de un programa de capacitación orientado a:

- Atención al usuario
- Gestión de procesos
- Uso de herramientas tecnológicas
- Comunicación institucional

La capacitación permitirá fortalecer las competencias del personal y mejorar la calidad del servicio.

#### **5.4.5 Optimización de la organización del trabajo**

**Problema asociado:** Sobrecarga laboral

Se propone la reorganización del trabajo mediante:

- Redistribución de cargas laborales
- Definición clara de funciones
- Mejora en la coordinación interna

Asimismo, se sugiere evaluar la necesidad de incremento de personal en función de la demanda del servicio.

#### **5.4.6 Mejora de tiempos de atención**

**Problema asociado:** Retrasos en trámites

Se propone la definición de tiempos estándar para cada tipo de trámite, así como el diseño de mecanismos de seguimiento que permitan al usuario conocer el estado de su solicitud.

#### **5.4.7 Fortalecimiento tecnológico**

**Problema asociado:** Limitaciones tecnológicas

Se propone el fortalecimiento de las herramientas tecnológicas mediante:

- Mejora de conectividad
- Optimización de sistemas
- Automatización de procesos

#### **5.4.8 Coordinación interinstitucional**

**Problema asociado:** Dependencia de otras unidades

Se propone establecer mecanismos de coordinación interinstitucional que permitan definir responsabilidades y tiempos de respuesta, reduciendo los retrasos en los trámites.

En conjunto, estas estrategias permiten abordar de manera integral los problemas identificados en el diagnóstico, estableciendo una propuesta coherente, estructurada y orientada a la mejora continua del servicio académico-administrativo.

### 5.5 Plan de implementación de la propuesta

El presente plan constituye una propuesta de implementación, la cual no forma parte de la ejecución de la investigación.

La implementación de la propuesta de mejora continua se plantea de manera progresiva, con el objetivo de garantizar su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Para ello, se propone un plan estructurado que contempla las principales estrategias definidas en el apartado anterior, estableciendo responsables, actividades y un período estimado de ejecución.

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Estandarización de procesos</b>	Elaboración de manual de procedimientos	Administración Académica	6 meses
<b>Indicadores de desempeño</b>	Diseño de sistema de indicadores	Administración Académica	6 meses
<b>Comunicación</b>	Implementación de herramientas digitales	Administración Académica / Unidad Tecnologías de la información	3 meses
<b>Capacitación</b>	Desarrollo de programa de formación	Administración Académica / Recursos Humanos	6 meses
<b>Organización del trabajo</b>	Revisión y redistribución de funciones	Administración Académica	2 meses
<b>Mejora de tiempos</b>	Definición de tiempos estándar	Administración Académica	2 meses
<b>Fortalecimiento tecnológico</b>	Evaluación y mejora de sistemas	Unidad Tecnologías de la información	3 meses

*Tabla 6 – Propuesta de plan de implementación*

La ejecución de estas actividades permitiría implementar de manera gradual las estrategias propuestas, facilitando su adaptación dentro de la unidad.

Asimismo, se recomienda que el proceso de implementación sea acompañado por un seguimiento constante, con el fin de evaluar los avances y realizar los ajustes necesarios.

El presente plan constituye una propuesta de implementación, la cual no forma parte de la ejecución de la presente investigación, sino que se presenta como una guía técnica para su posible aplicación por parte de la Administración Académica.

### 5.6 Evaluación y seguimiento de la propuesta

Para garantizar la efectividad del plan de mejora continua, se propone realizar evaluaciones periódicas del desempeño del servicio mediante:

- ✓ Encuestas de satisfacción de usuarios
- ✓ Monitoreo de indicadores de servicio
- ✓ Revisión periódica de los procesos administrativos.

El seguimiento continuo permitiría identificar nuevas oportunidades de mejora y fortalecer la calidad del servicio brindado por la Administración Académica.

### 5.7 Indicadores para la evaluación de la propuesta

Con el propósito de evaluar el desempeño de la propuesta de mejora continua, se plantean indicadores que permitan medir la eficiencia, eficacia y calidad del servicio académico-administrativo.

Estos indicadores facilitarán el seguimiento de los resultados y la toma de decisiones orientadas a la mejora continua.

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Método de medición</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Tiempo promedio de atención</b>	Medir la eficiencia del servicio	Registro de tiempos por trámite	Mensual
<b>Nivel de satisfacción del usuario</b>	Evaluar la percepción del servicio	Encuestas a estudiantes	Semestral
<b>Número de quejas</b>	Identificar fallas en el servicio	Registro de incidencias	Mensual

<b>Cumplimiento de tiempos estándar</b>	Medir eficacia del proceso	Comparación tiempo real vs estándar	Mensual
<b>Productividad del personal</b>	Evaluar desempeño interno	Número de trámites atendidos	Mensual

*Tabla 7 – Indicadores para la evaluación de la propuesta*

Estos indicadores permitirían establecer un sistema de evaluación continuo que contribuya a la mejora progresiva del servicio.

Asimismo, se recomienda que los resultados obtenidos sean analizados periódicamente para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la gestión del servicio.

### **5.8 Viabilidad de la propuesta**

La propuesta de mejora continua del servicio académico-administrativo es viable desde el punto de vista técnico, operativo y organizacional, ya que se basa en la optimización de los recursos existentes y en la incorporación de herramientas de gestión que no requieren inversiones significativas.

Desde el punto de vista técnico, las acciones propuestas pueden desarrollarse utilizando los recursos tecnológicos disponibles en la institución, complementados con mejoras progresivas en los sistemas de información y en la conectividad.

En cuanto a la viabilidad operativa, la propuesta se sustenta en la reorganización de los procesos y en el fortalecimiento de las capacidades del personal, lo cual permitiría su implementación sin afectar la continuidad del servicio.

Asimismo, la propuesta es viable desde el punto de vista organizacional, ya que se alinea con los objetivos institucionales de mejora de la calidad del servicio y fortalecimiento de la gestión académica.

En términos económicos, la propuesta no requiere una inversión elevada, ya que muchas de las acciones planteadas, como la elaboración de manuales, la capacitación del personal y la mejora de los procesos, pueden desarrollarse con

recursos internos. En este sentido, la propuesta de mejora continua constituye una alternativa viable y sostenible para optimizar la gestión del servicio académico-administrativo, contribuyendo a mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del usuario.

La propuesta presentada constituye una herramienta técnica basada en el diagnóstico realizado, cuya implementación dependerá de las decisiones institucionales y la disponibilidad de recursos.

## CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado sobre el servicio que brinda la Administración Académica de la Facultad Multidisciplinaria de Occidente de la Universidad de El Salvador, se establecen las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico evidenció que la Administración Académica desempeña un rol fundamental en la gestión de los procesos relacionados con el expediente académico de los estudiantes, constituyéndose como una unidad clave para el desarrollo de la vida académica dentro de la facultad.
- Se determinó que existe una sobrecarga laboral en el personal, derivada del crecimiento de la población estudiantil y la ampliación de la oferta académica, lo cual incide directamente en la eficiencia operativa y en los tiempos de atención al usuario.
- Desde la perspectiva de los estudiantes, si bien el trato del personal es valorado positivamente, se identifican deficiencias en los tiempos de atención, la claridad de la información y la accesibilidad de los canales de comunicación, lo que afecta la percepción de la calidad del servicio.
- Se evidenció la ausencia de mecanismos formales para evaluar la calidad del servicio, tales como indicadores de desempeño y sistemas de medición de satisfacción, lo cual limita la capacidad de la unidad para realizar procesos de mejora continua basados en evidencia.
- Se identificó la falta de estandarización de los procesos administrativos, debido a la inexistencia de manuales de procedimientos, lo que genera variabilidad en la ejecución de los trámites y dependencia del criterio individual del personal.
- El análisis estratégico realizado permitió determinar que, a pesar de las debilidades internas, la unidad cuenta con fortalezas importantes y oportunidades asociadas a la incorporación de herramientas tecnológicas, las cuales pueden ser aprovechadas para mejorar la gestión del servicio.

- En este sentido, se concluye que el diseño de un plan de mejora continua constituye una alternativa pertinente y viable para fortalecer la organización de los procesos, mejorar la eficiencia operativa y elevar la calidad del servicio brindado a los estudiantes.

## RECOMENDACIONES

En función de las conclusiones obtenidas a partir del desarrollo de la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Implementar el plan de mejora continua propuesto en el Capítulo V, como una estrategia integral para optimizar los procesos administrativos y fortalecer la calidad del servicio brindado por la Administración Académica.
- Desarrollar y aplicar un manual de procedimientos que permita estandarizar los procesos académico-administrativos, definir responsabilidades y establecer tiempos de respuesta claros para cada trámite.
- Establecer un sistema de indicadores de gestión que facilite la evaluación periódica del desempeño del servicio y permita medir el nivel de satisfacción de los usuarios.
- Fortalecer los canales de comunicación institucional mediante el uso de herramientas tecnológicas, tales como plataformas digitales, chatbot y recursos audiovisuales, con el fin de mejorar el acceso a la información y reducir la saturación de consultas.
- Promover programas de capacitación continua dirigidos al personal administrativo, enfocados en la atención al usuario, la gestión de procesos y el uso de herramientas tecnológicas.
- Evaluar el fortalecimiento del recurso humano y la reorganización de funciones dentro de la unidad, con el propósito de reducir la sobrecarga laboral y mejorar la eficiencia en la atención de los trámites.
- Implementar mecanismos periódicos de evaluación del servicio, que permitan identificar oportunidades de mejora y garantizar la aplicación sostenida del enfoque de mejora continua.

## REFERENCIAS

- Alvarenga Flores, J., Peraza Cáceres, M., & Valencia Hernández, L. (2012). Análisis y rediseño de los procesos de atención al usuario y canales de comunicación institucional en la FMOCC. Universidad de El Salvador.
- Baños, R., Hernández, D., Magaña, J., & Ramón, C. (2013). Implementación de la metodología 5S bajo la filosofía Kaizen en la Administración Académica de la FMOCC. Universidad de El Salvador.
- Constitución de la República de El Salvador. (1983). Asamblea Legislativa de El Salvador.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos.
- Delgado, J., & García, M. (2015). Diseño de una plataforma digital para la gestión de trámites académico-administrativos. Universidad de El Salvador.
- Espinoza, L., Jacobo, M., León, R., & Martínez, P. (2019). Propuesta de asistente virtual para la atención de consultas académicas en la FMOCC. Universidad de El Salvador.
- Imai, M. (1986). Kaizen: The key to Japan's competitive success. McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1992). Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services. Free Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15ª ed.). Pearson.
- Leiva, S., & Hernández, R. (2021). Estrategias de mejora en los procesos de la Administración Académica de la FMOCC. Universidad de El Salvador.
- Ley de Acceso a la Información Pública. (2011). Asamblea Legislativa de El Salvador.
- Ley de Ética Gubernamental. (2011). Asamblea Legislativa de El Salvador.
- Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador. (1999). Universidad de El Salvador.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Reglamento de la Gestión Académico-Administrativa de la Universidad de El Salvador. (Año vigente). Universidad de El Salvador.

# **ANEXOS**

### ***Anexo 1 – Normativa institucional de la Administración Académica***

El Reglamento de la Gestión Académico – Administrativa de la Universidad de El Salvador, establece en su artículo 29:

Artículo 29. Son atribuciones y deberes de la Administración Académica de Facultad, las siguientes:

- a) Responsable de la comunicación entre la Facultad y la Secretaría de Asuntos Académicos en lo concerniente a los aspectos académicos administrativos;
- b) Contribuir a desarrollar las políticas y lineamientos académicos administrativos;
- c) Planificar, programar y coordinar con las unidades correspondientes, los distintos servicios académicos administrativos;
- d) Proporcionar la información general y estadística de índole académico administrativo que le sea solicitada por las autoridades competentes;
- e) Integrarse al Consejo de Administradores Académicos con el fin de colaborar y desarrollar las políticas y lineamientos académicos administrativos del Sistema Académico de la Universidad de El Salvador;
- f) Programar la asesoría a los estudiantes, con el fin de garantizar el adecuado funcionamiento del Sistema de Registro Académico;
- g) Orientar a los estudiantes que demanden los diferentes trámites académicos administrativos;
- h) Recibir y tramitar las solicitudes de índole académica administrativa presentadas por los estudiantes para que sean resueltas por los Organismos competentes en el plazo legal correspondiente, según artículo 60 de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador;
- i) Elaborar y declarar la nómina de estudiantes a efecto de cumplir un Programa Especial de Refuerzo Académico (PERA); para aquellos estudiantes que no hayan alcanzado el Coeficiente de Unidades de Mérito (CUM) de 7.0, establecido en el artículo 11 del Reglamento del Sistema de Unidades Valorativas y de Coeficientes de Unidades de Merito en la UES;

- j) Mantener el Sistema de Registro Académico actualizado, funcional y disponible; Garantizar que en los diferentes trámites académicos administrativos solicitados por estudiantes sean de calidad;
- k) Mantener informada en forma clara y oportuna, a la población universitaria sobre el sistema de procedimientos académicos administrativos de la Universidad de El Salvador;
- l) Asesorar y dictaminar a los Organismos correspondientes en lo concerniente a los procesos Académicos Administrativos;
- m) Gestionar ante las instancias competentes las actividades que permitan mantener actualizado el registro del expediente académico estudiantil en el Sistema de Información de la Administración Académica;
- n) Participar en el proceso de ingreso universitario según lo establecido en el presente Reglamento;
- o) Mantener un registro actualizado de las carreras con sus respectivos planes y programas de estudios de la Facultad;
- p) Colaborar en la administración de los planes y programas de estudio de las carreras de la Facultad;
- q) Administrar los expedientes académicos de estudiantes;
- r) Estructurar los expedientes de graduación de los estudiantes que han finalizado el proceso de graduación y que cumplen con los requisitos legales establecidos en el presente reglamento y remitirlos a la Secretaría de Asuntos Académicos;
- s) Emitir constancias y comprobantes de índole académico administrativa, solicitados por estudiantes y graduados en forma expedita;
- t) Elaborar y presentar la memoria anual de labores de la Unidad, con los estadísticos correspondientes; y
- u) Las demás atribuciones de índole académico administrativas que le fueren asignadas por las autoridades competentes y la legislación universitaria. Los Administradores Académicos de Facultad, deberán mantener actualizada

toda la información correspondiente de los expedientes académicos de los estudiantes, de forma tal que garanticen su integridad, fidelidad y transparencia. Esto se realizará al menos una vez en el año académico. El Vicedecano de cada Facultad, será el responsable del cumplimiento de esta disposición.

## **Anexo 2 – Guía de entrevista dirigida al administrador académico**

### **Cuestionario de entrevista**

#### **Dirigido al Administrador Académico – UES FMOCC**

##### **I. Organización y funcionamiento del servicio**

1. ¿Cómo se distribuyen las responsabilidades entre el personal que labora en la unidad?
2. ¿Considera que las funciones del personal están claramente definidas? ¿Por qué?

##### **II. Procesos y procedimientos de atención al usuario**

3. ¿Existe algún procedimiento formal o guía interna para la atención a estudiantes y usuarios?
4. ¿Cómo se orienta al usuario cuando solicita información o realiza un trámite académico?
5. ¿Cuáles son los pasos generales que sigue un estudiante desde que presenta una solicitud hasta su resolución?
6. ¿Se manejan tiempos estándar de respuesta para los trámites? ¿Cómo se controlan?

##### **III. Normativa y lineamientos institucionales**

7. ¿De qué manera se aplica el Reglamento de Gestión AcadémicoAdministrativa en las actividades diarias de la unidad?
8. ¿Considera que la normativa existente es suficiente para orientar el trabajo operativo del personal?
9. ¿Qué aspectos cree que deberían estar regulados mediante manuales o lineamientos internos y actualmente no lo están?

##### **IV. Recursos y condiciones del servicio**

10. ¿El personal actual es suficiente para atender la demanda de usuarios?

11. ¿Qué herramientas tecnológicas o sistemas utilizan para gestionar los trámites académicos?
12. ¿Qué limitaciones operativas considera que afectan la calidad del servicio brindado?

#### **V. Calidad del servicio y mejora continua**

13. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales quejas o dificultades que presentan los estudiantes?
14. ¿Se realizan evaluaciones internas del servicio que presta la Administración Académica?
15. ¿Existen indicadores o mecanismos para medir la satisfacción del usuario?
16. ¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la eficiencia y calidad del servicio?

#### **VI. Identificación de oportunidades de mejora**

17. ¿Cuáles procesos considera que necesitan estandarización o formalización?
18. ¿Qué tipo de manuales o instrumentos cree que ayudarían a mejorar la atención al usuario?
19. Si pudiera implementar un cambio inmediato en la unidad, ¿cuál sería y por qué?

**Anexo 3 – Guía de entrevista dirigida al administrador académico**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA**

**Diagnóstico del servicio brindado al usuario – UES FMOCC**

Estimado(a) colaborador(a):

La presente encuesta forma parte del proceso de investigación para el diseño de una propuesta de plan de mejora continua del servicio que brinda la Administración Académica de la UES FMOCC.

Su participación es confidencial y tiene fines estrictamente académicos. No existen respuestas correctas o incorrectas; se solicita responder con sinceridad según su experiencia laboral.

**I. DATOS GENERALES**

1. Cargo que desempeña:

Técnico(a) administrativo(a)

Auxiliar administrativo(a)

Atención al usuario

Otro: \_\_\_\_\_

2. Años de servicio en la unidad:

Menos de 1 año

1 a 3 años

4 a 6 años

Más de 6 años

**INSTRUCCIONES GENERALES**

Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

## II. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Las funciones del personal están claramente definidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Existe una adecuada distribución del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Los procesos administrativos están claramente establecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Se cuenta con lineamientos o manuales de procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## III. EFICIENCIA DE LOS PROCESOS Y CARGA LABORAL

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
5	La carga laboral es adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Los tiempos de atención son eficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Existen herramientas que facilitan el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Los procesos permiten brindar un buen servicio al usuario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## IV. COMUNICACIÓN INTERNA Y COORDINACIÓN

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
9	Existe buena comunicación entre el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	La coordinación entre áreas es efectiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Las indicaciones y lineamientos son claros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## V. CONTROL, EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SERVICIO

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
12	Se evalúa periódicamente el servicio brindado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Se registran y analizan los problemas del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Se promueve la mejora continua del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VI. RECURSOS Y CAPACITACIÓN

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
15	He recibido capacitación para desempeñar mis funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Los recursos disponibles son suficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VII. PREGUNTAS ABIERTAS

17. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que afectan la atención al usuario en la Administración Académica?

18. ¿Qué acciones propondría para mejorar el servicio brindado?

## **Anexo 4 – Formulario dirigido al personal de la Administración Académica**

### **ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES**

Diagnóstico del servicio brindado por la Administración Académica – UES FMOCC

El presente instrumento es para el trabajo de grado: “Diseño de una propuesta de plan de mejora continua del servicio que brinda al usuario la Administración Académica de la UES FMOCC”, para la Maestría en Consultoría Empresarial.

Estimado(a) estudiante:

La presente encuesta forma parte de una investigación académica cuyo objetivo es diseñar una propuesta de plan de mejora continua del servicio que brinda la Administración Académica de la UES FMOCC.

Su participación es confidencial y anónima. La información será utilizada únicamente con fines académicos.

#### **I. DATOS GENERALES**

1. Carrera que cursa:

- Arquitectura
- Doctorado en Medicina
- Ingeniería Civil
- Ingeniería de Sistemas Informáticos
- Ingeniería en Desarrollo de Software
- Ingeniería Industrial
- Licenciatura en Administración de Empresas
- Licenciatura en Anestesiología y Medicina Perioperatoria
- Licenciatura en Biología
- Licenciatura en Ciencias del Lenguaje y Literatura
- Licenciatura en Ciencias Jurídicas
- Licenciatura en Ciencias Químicas
- Licenciatura en Contaduría Pública
- Licenciatura en Educación con Especialidad en Administración y Gestión Educativa
- Licenciatura en Estadística y Ciencias de Datos
- Licenciatura en Geofísica
- Licenciatura en Idioma Inglés (Opción Enseñanza)
- Licenciatura en Mercadeo Internacional
- Licenciatura en Psicología
- Licenciatura en Química y Farmacia

- Licenciatura en Sociología
- Profesorado en Matemática para Tercer Ciclo y Educación Media
- Maestría o Plan Complementario

2. Año académico que cursa:

- Primer año
- Segundo año
- Tercer año
- Cuarto año
- Quinto año
- Egresado

3. Trámite realizado recientemente:

- Certificación / Constancia
- Cambio de carrera
- Traslado o cambio de modalidad
- Equivalencia
- Corrección de notas
- Retiro
- Trámite de carnet
- Consulta general
- Otro: \_\_\_\_\_

### INSTRUCCIONES

Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando la escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

### II. EFICIENCIA DEL SERVICIO

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
1	El tiempo de espera para ser atendido fue razonable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	El trámite se realizó en un tiempo adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	La información sobre requisitos fue clara y oportuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	El proceso fue ágil y bien organizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. EFICACIA DEL SERVICIO

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
5	Mi trámite fue resuelto correctamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	No tuve que regresar varias veces para resolver el mismo trámite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Recibí orientación adecuada para completar el trámite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV. CALIDAD DEL SERVICIO

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
8	El personal mostró amabilidad y respeto en la atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	El personal demostró conocimiento sobre el trámite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Recibí un trato equitativo y profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Estoy satisfecho(a) con el servicio recibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### V. EVALUACIÓN GENERAL DEL SERVICIO

12. ¿Cómo calificaría en general el servicio brindado por la Administración Académica?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

13. ¿Recomendaría el servicio a otros estudiantes?

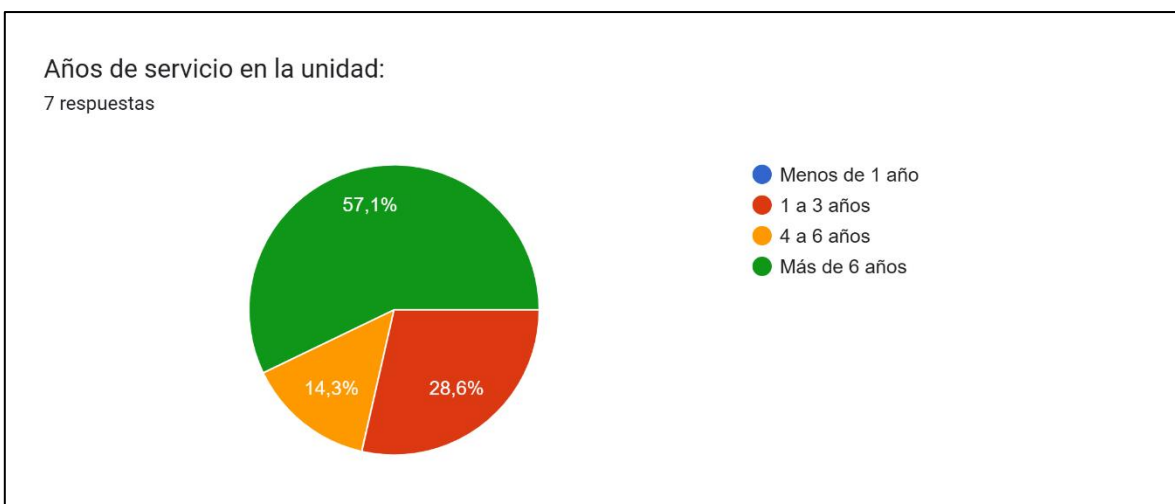
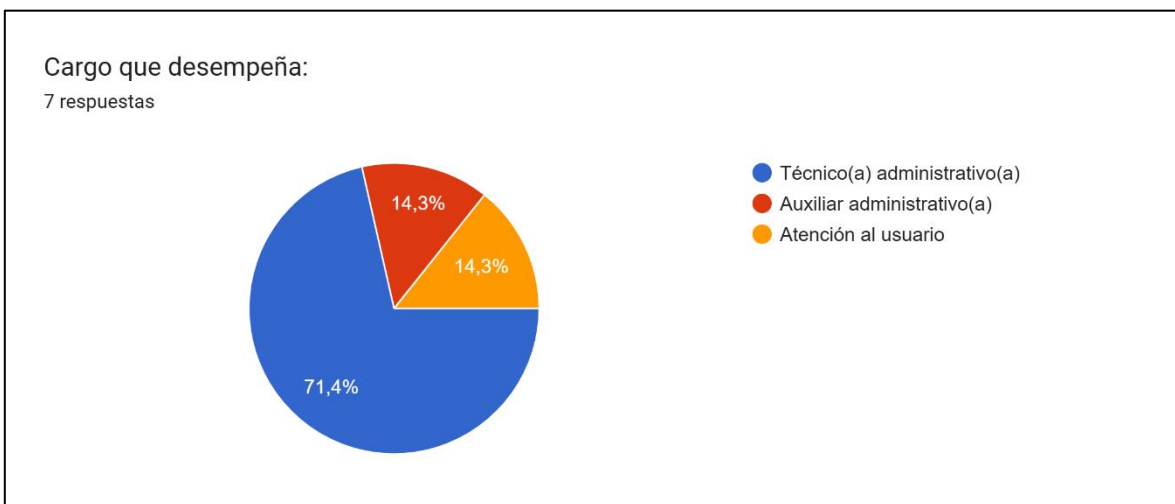
- Sí
- No

#### VI. PREGUNTAS ABIERTAS

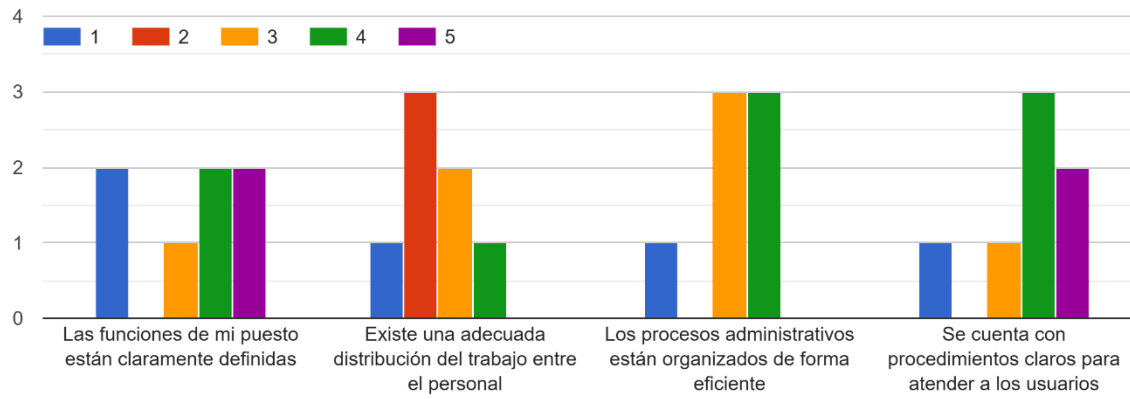
14. ¿Cuál considera que es el principal problema en la atención brindada?

15. ¿Qué sugerencias propone para mejorar el servicio?

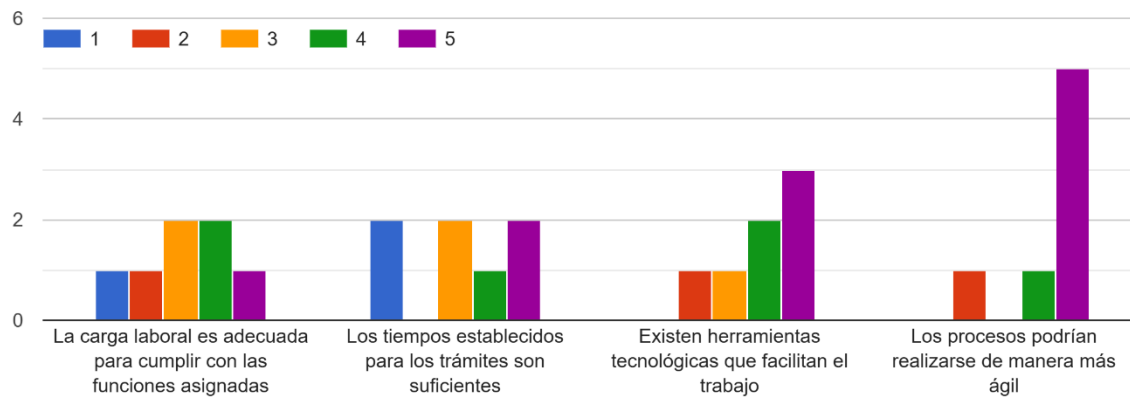
## Anexo 5 – Gráficos de encuesta de personal de Administración Académica



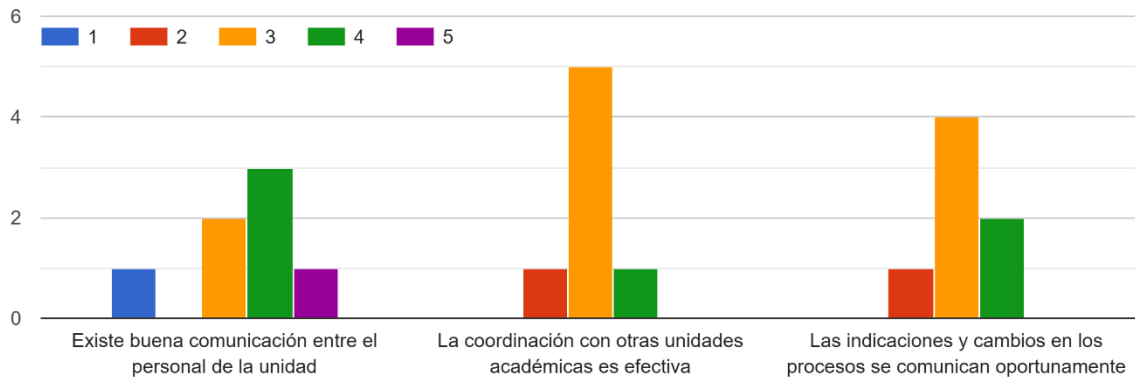
## II. Organización del trabajo administrativo



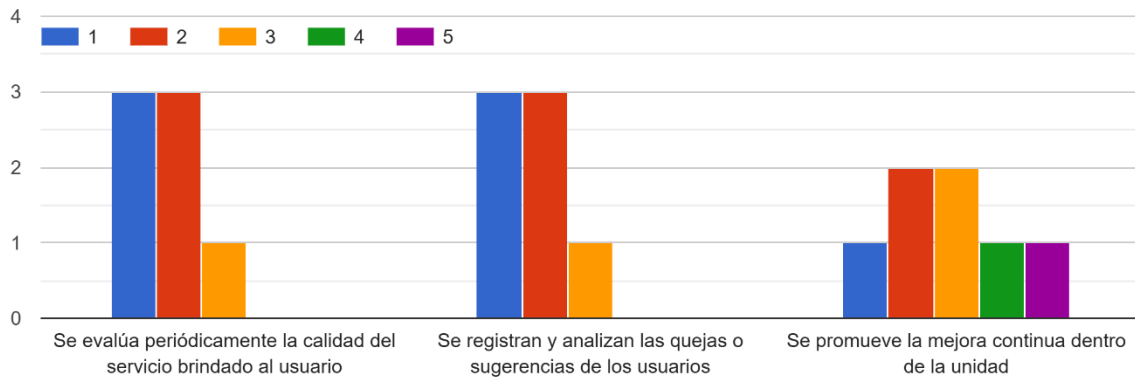
## III. Eficiencia de los procesos y carga laboral

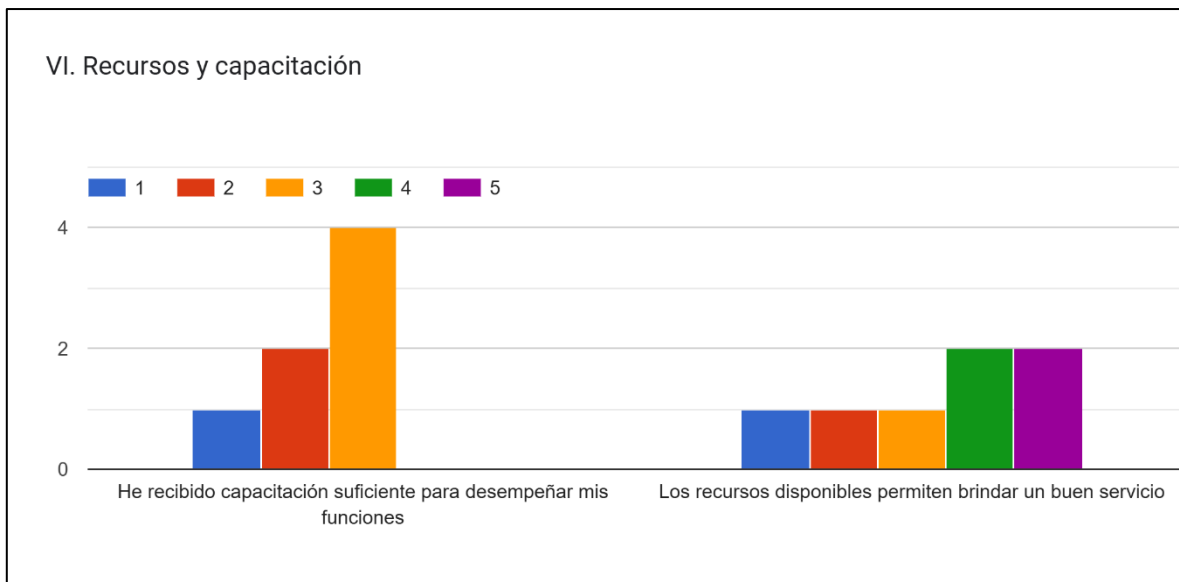


#### IV. Comunicación interna y coordinación



#### V. Control, evaluación y mejora del servicio





¿Cuáles considera que son los principales problemas que afectan la atención al usuario en la Administración Académica?

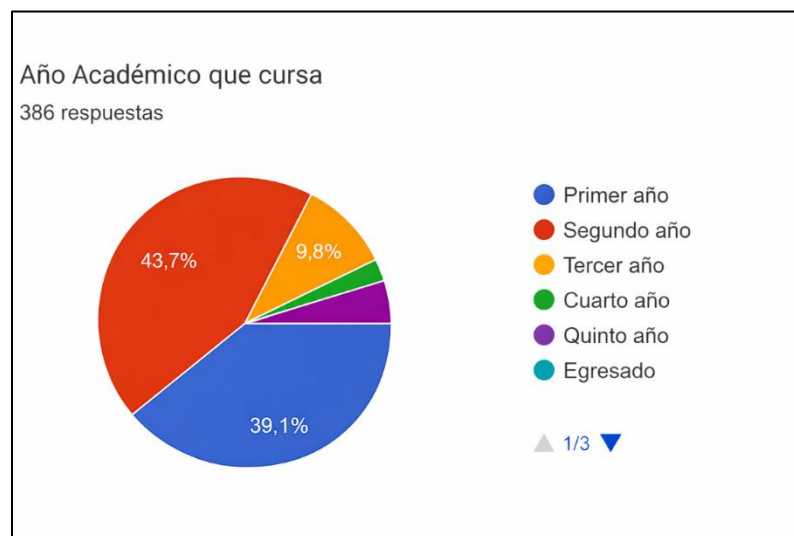
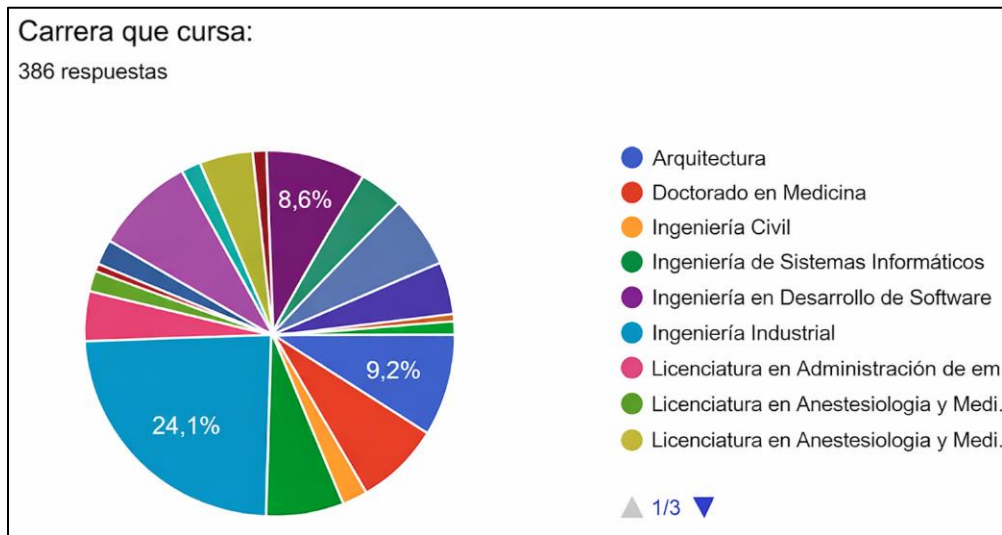
- La mala comunicación entre unidades.
- La falta de conocimiento en uso de ofimática.
- Falta de respuesta rápida a las consultas y solicitudes de los estudiantes
- Tramites que dependen de la Académica Central.
- No proporcionar una buena orientación a los trámites solicitados por los estudiantes de la facultad.
- Personal insuficiente para atención, falta actitud de servicio al estudiante.
- La falta de traslado y comunicación constante con otras unidades especialmente con los departamentos de las carreras.

¿Qué acciones propondría para mejorar el servicio brindado?

- Capacitación para todos los involucrados.
- Otra impresora, firma electrónica de la jefatura.
- Mejorar la fluidez en las redes sociales o canales de comunicación de la UES con las solicitudes hechas por allí.

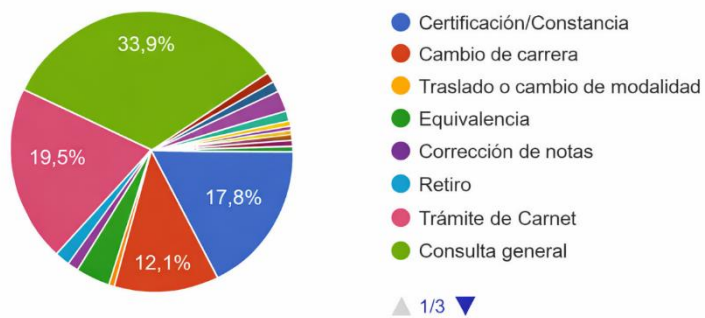
- Implementar jornadas de capacitaciones sobre como brindar una atención de calidad.
- Cambiar al personal que atiende al estudiante o usuario estudiantil, que sea amable y conozca los trámites académicos de la Administración Académica
- Capacitación o rotación del personal de atención.
- Comunicación constante, capacitaciones, aplicaciones para agilizar los procesos de envíos de documentos, y solicitud de los mismo.

## Anexo 6 – Gráficos de encuesta de estudiantes

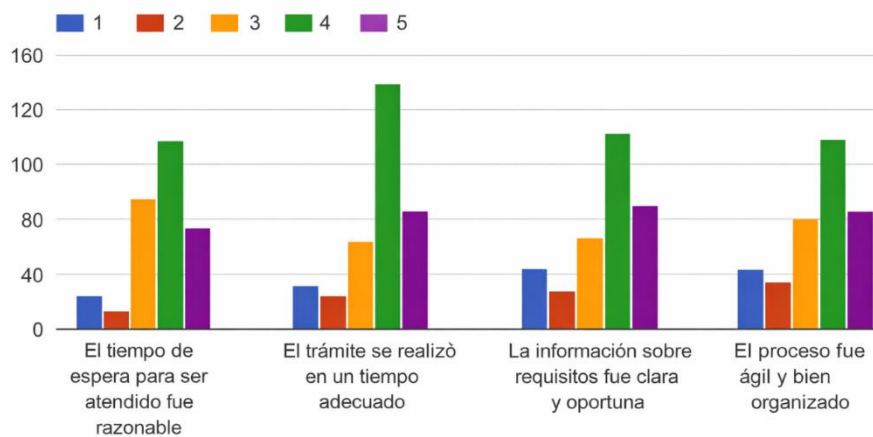


### Trámite realizado recientemente:

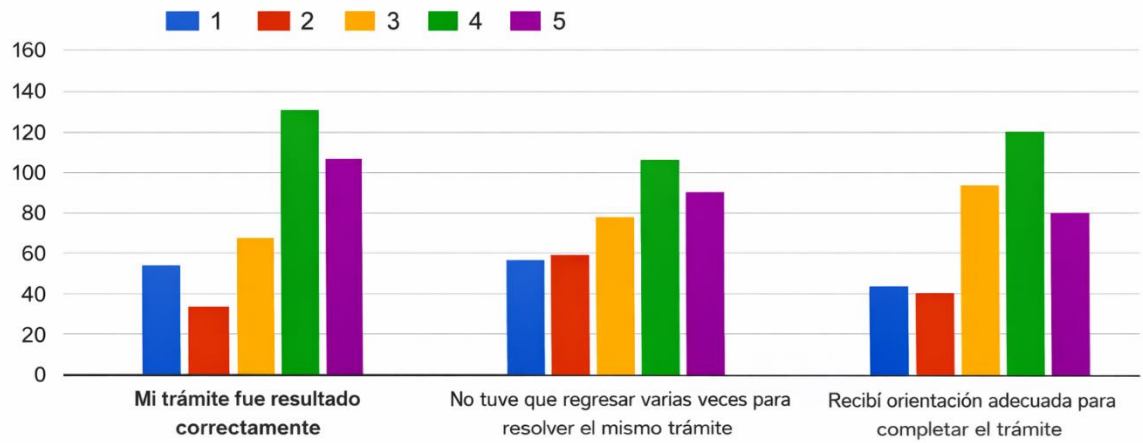
386 respuestas



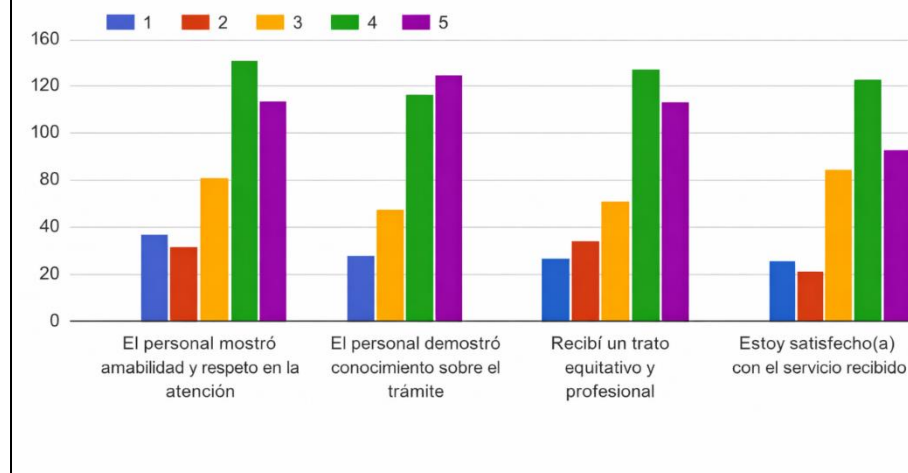
### II. EFICIENCIA DEL SERVICIO



### III. EFICACIA DEL SERVICIO

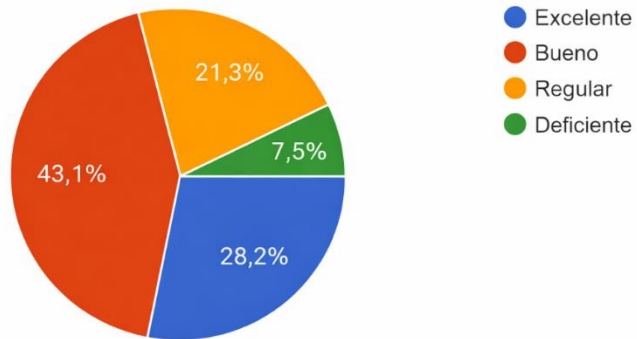


### IV. CALIDAD DEL SERVICIO



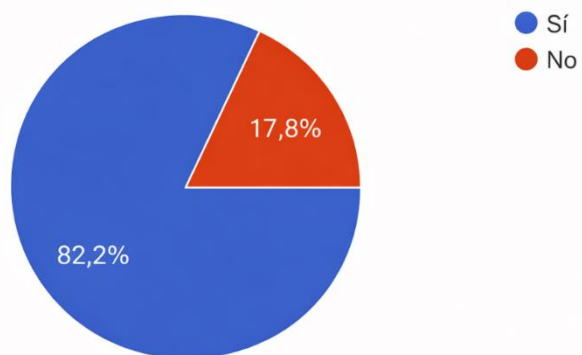
¿Cómo calificaría en general el servicio brindado por la Administración Académica?

386 respuestas



¿Recomendaría el servicio a otros estudiantes?

386 respuestas



¿Cuál considera que es el principal problema en la atención brindada?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ejemplos representativos</b>
<b>Atención del personal</b>	142	“Mala atención”, “poca amabilidad”, “actitud del personal”
<b>Tiempo de espera</b>	101	“Mucho tiempo”, “filas largas”, “tardan demasiado”
<b>Falta de información</b>	54	“No explican bien”, “información confusa”
<b>Procesos administrativos</b>	30	“Trámites complicados”, “demasiados pasos”
<b>Digitalización insuficiente</b>	12	“No hay sistema en línea”, “todo es manual”
<b>No opina</b>	47	No brindaron opinión

¿Qué sugerencias propone para mejorar el servicio?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ejemplos representativos</b>
<b>Atención del personal</b>	179	“Mejor trato”, “capacitar al personal”, “mejor atención”
<b>Falta de información</b>	65	“Explicar mejor requisitos”, “información clara”
<b>Procesos administrativos</b>	53	“Simplificar trámites”, “menos burocracia”
<b>Tiempo de espera</b>	40	“Reducir tiempos”, “agilizar atención”
<b>No opina</b>	49	No brindaron opinión

Los resultados evidencian que los principales problemas percibidos por los estudiantes se concentran en la atención del personal y los tiempos de espera, mientras que las principales sugerencias se orientan a la mejora en la atención, capacitación del personal y optimización de los procesos administrativos.