



**Hacia un gestión
universitaria ágil,
eficaz y eficiente**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**Análisis y rediseño de los procesos de gestión
académico administrativa. 2ª Fase**



INTRODUCCIÓN

01

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil tiene entre sus objetivos estratégicos el lograr una **gestión académica y administrativa eficaz y eficiente**, que permita brindar servicios académicos y administrativos de calidad en forma sostenible.

02

Como parte de sus esfuerzos para lograrlo, se llevó a cabo durante el 2022, con la colaboración del Tecnológico de Monterrey, el análisis y rediseño de los procesos de gestión académico administrativo.

03

Se identificaron las principales áreas de oportunidad y se plantearon propuestas de mejora, varias de las cuales fueron desplegadas contribuyendo a mejorar la eficiencia de la Universidad. Si bien el avance es bueno, las condiciones han cambiado y existen aún áreas de oportunidad importantes.

04

Se ha solicitado el apoyo del Tec de Monterrey para desarrollar una segunda etapa del proyecto que permita profundizar la mejora. Presentamos aquí un resumen de los avances y los pasos a seguir.



Avances en la primera fase del proyecto



Proceso de atracción de nuevos alumnos

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| NUEVOS INGRESOS | 2,797 | 2,859 | 3,247 | 3,706 |
| Crecimiento anual | | 2% | 14% | 14% |
| Crecimiento acumulado | | | | 32% |

➤ Se tenía una tendencia decreciente

➤ Ahora se crece a tasas de 14 % anual

- Varias carreras salen de la zona crítica
- Semestre 2025A crece 23% contra 2024A

➤ Demanda se desplaza hacia prog presenciales

- Que tienen mayores pensiones

| FACULTAD | CARRERA | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025A | |
|-----------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| ARQUITECTURA Y DISEÑO | ARQUITECTURA (R) | 116 | 80 | 152 | 177 | 115 | 65% |
| | DISEÑO GRÁFICO(R) | 18 | 18 | 45 | 42 | 34 | 81% |
| | DISEÑO DE INTERIORES (R) | 27 | 30 | 38 | 34 | 19 | 56% |
| | Subtotal | 161 | 128 | 235 | 253 | 168 | 66% |
| ARTES Y HUMANIDADES | ANIMACIÓN DIGITAL (R) | 32 | 41 | 27 | 51 | 25 | 49% |
| | PEDAGOGÍA DE LOS IDIOMAS NACIONALES Y EXTRANJEROS | 16 | 28 | 52 | 51 | 41 | 80% |
| | ARTES MUSICALES (R) | 18 | 19 | 15 | 25 | 20 | 80% |
| | CINE (R) | 9 | 22 | 14 | 20 | 18 | 90% |
| | ARTE Y PRODUCCIÓN DE VIDEOJUEGOS | | | | 18 | 14 | 78% |
| | ENTORNOS MULTIMEDIA Y EXPERIENCIA DE USUARIO | | | | | 12 | ND |
| Subtotal | 75 | 110 | 108 | 165 | 130 | 79% | |
| CIENCIAS DE LA SALUD | MEDICINA (R) | 655 | 637 | 619 | 667 | 395 | 59% |
| | ENFERMERÍA (R) | 97 | 167 | 267 | 405 | 300 | 74% |
| | ODONTOLOGÍA (R) | 135 | 128 | 125 | 162 | 157 | 97% |
| | FISIOTERAPIA (R) | 54 | 62 | 99 | 145 | 125 | 86% |
| | NUTRICIÓN Y DIETÉTICA (R) | 59 | 67 | 79 | 95 | 70 | 74% |
| Subtotal | 1,000 | 1,061 | 1,189 | 1,474 | 1,047 | 71% | |
| ECONOMÍA Y EMPRESA | NEGOCIOS INTERNACIONALES (R). | 82 | 73 | 96 | 207 | 191 | 92% |
| | ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (R). | 55 | 66 | 120 | 118 | 89 | 75% |
| | CONTABILIDAD Y AUDITORÍA (R) | 26 | 44 | 82 | 115 | 117 | 102% |
| | COMERCIO EXTERIOR (R). | 44 | 36 | 53 | 93 | 57 | 61% |
| | MERCADOTECNIA. (R). | 1 | 37 | 26 | 61 | 48 | 79% |
| | ECONOMÍA (R). | 32 | 44 | 51 | 52 | 51 | 98% |
| | TURISMO. (R). | 2 | 23 | 17 | 18 | 30 | 167% |
| | ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MODALIDAD DUAL (R). | 17 | 14 | | | | |
| | COMERCIO (R). | 16 | 1 | 3 | | | |
| Subtotal | 275 | 340 | 448 | 664 | 583 | 88% | |

| FACULTAD | CARRERA | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025A | |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| EDUCACION TECNICA PARA EL DESARROLLO | MEDICINA VETERINARIA (R) | 66 | 114 | 131 | 134 | 104 | 78% |
| | ELECTRICIDAD (R) | 22 | 101 | 42 | 35 | 41 | 117% |
| | ELECTRÓNICA Y AUTOMATIZACIÓN (R) | 22 | 26 | 24 | 34 | 38 | 112% |
| | AGROPECUARIA (R) | 16 | 1 | 23 | 21 | 31 | 148% |
| | AGROINDUSTRIA (R) | 12 | 23 | 16 | 17 | 14 | 82% |
| | TELECOMUNICACIONES (R) | 3 | 15 | 1 | | 9 | ND |
| Subtotal | | 141 | 280 | 237 | 241 | 237 | 98% |
| INGENIERIA | COMPUTACIÓN (R) | 27 | 50 | 102 | 129 | 110 | 85% |
| | INGENIERIA CIVIL (R) | 38 | 51 | 63 | 90 | 46 | 51% |
| Subtotal | | 65 | 101 | 165 | 219 | 156 | 71% |
| JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLITICAS | DERECHO (R) | 112 | 105 | 129 | 176 | 263 | 149% |
| | TRABAJO SOCIAL (R) | 26 | 22 | 33 | 12 | 23 | 192% |
| Subtotal | | 138 | 127 | 162 | 188 | 286 | 152% |
| PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN | PSICOLOGÍA CLÍNICA (R) | 80 | 112 | 167 | 197 | 160 | 81% |
| | EDUCACIÓN (R) | 27 | 34 | 21 | 24 | 38 | 158% |
| | COMUNICACIÓN (R) | 15 | 16 | 20 | 22 | 26 | 118% |
| | PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL (R) | 7 | 12 | 30 | 26 | 38 | 146% |
| Subtotal | | 129 | 174 | 238 | 269 | 262 | 97% |
| Subtotal presenciales | Nuevos ingresos | 1,984 | 2,321 | 2,782 | 3,473 | 2,869 | 83% |
| | Crecimiento anual | | 17% | 20% | 25% | 0% | 0% |
| | Crecimiento acumulado | | | | 75% | 0% | 0% |
| SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA. | DERECHO (R). | 230 | 162 | 200 | 157 | 62 | 39% |
| | TRABAJO SOCIAL (R). | 127 | 88 | 89 | 51 | 1 | 2% |
| | CONTABILIDAD Y AUDITORÍA (R). | 107 | 82 | 50 | 7 | 3 | 43% |
| | ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. (R) | 122 | 92 | 75 | 4 | 24 | 600% |
| | MERCADOTECNIA (R) | 109 | 40 | 26 | 3 | 1 | 33% |
| | TURISMO. (R) | 36 | 33 | 19 | 3 | | 0% |
| | EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL (R). | 72 | 25 | | 1 | | 0% |
| | DERECHO | 8 | 16 | 6 | 7 | 1 | 14% |
| | CONTABILIDAD Y AUDITORIA | 2 | | | | | |
| | Subtotal SED | | 813 | 538 | 465 | 233 | 92 |



Gestión de cursos

| PROGRAMACIÓN ACADÉMICA | | | | | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| FACULTAD | 2021 | 2024 | 2021 | 2024 | 2021 | 2024 | 2021 | 2024 | 2021 | 2024 |
| | Npar | Npar | Cmax | Cmax | Pinsc | Pinsc | PinscT | PinscT | HrsCPT | HrsCPT |
| UCSG | 8673 | 8653 | 25 | 30 | 18 | 22 | 167743 | 194589 | 29870 | 25669 |
| ARQUITECTURA Y DISEÑO | 337 | 289 | 19 | 23 | 12 | 17 | 3982 | 4988 | 1397 | 1014 |
| ARTES Y HUMANIDADES | 645 | 539 | 30 | 28 | 18 | 18 | 11426 | 9827 | 2410 | 1746 |
| ECONOMÍA Y EMPRESA | 1143 | 682 | 22 | 23 | 14 | 16 | 15678 | 10750 | 4260 | 2225 |
| CIENCIAS MEDICAS | 3890 | 4870 | 23 | 32 | 20 | 27 | 91877 | 131260 | 12580 | 13640 |
| EDUCACION TECNICA PARA EL DESARROLLO | 574 | 485 | 22 | 23 | 9 | 12 | 4918 | 5671 | 2060 | 1584 |
| PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN | 489 | 472 | 24 | 25 | 15 | 16 | 7336 | 7514 | 1922 | 1540 |
| INGENIERIA | 272 | 265 | 22 | 28 | 9 | 19 | 2580 | 4953 | 987 | 991 |
| JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLI | 492 | 260 | 33 | 31 | 24 | 20 | 11888 | 5304 | 1730 | 818 |
| EDUCACION A DISTANCIA. | 831 | 791 | 41 | 27 | 22 | 18 | 18058 | 14320 | 2524 | 2111 |

- ✓ Cupos nominales más grandes
- ✓ UTE y TIC se programaron con 2 horas por gpo
- ✓ Alumnos prom por grupo crece
- ✓ Se atienden más alumnos con menos hrs clase profesor
- Aún hay espacios de mejora
 - No todas las facultades mejoran igual
 - En algunas no alcanzan el promedio de alumnos por grupo económicamente recomendable



Gestión de Cursos

Gestión eficiente de paralelos

| UCSG PORCENTAJE DE LOS PARALELOS EXCEDENTES POR FACULTAD CON RELACIÓN A SUS PARALELOS TOTALES | | | | | | |
|--|--------------|--------------|------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------|
| FACULTAD/CARRERA | 2021 Npar | 2024 Npar | 2021 Npar Exc | 2024 NParExc | 2021 % del Total Npar | 2024 % del Npar |
| UCSG | 7518 | 7515 | 660 | 697 | 8.8% | 9.3% |
| ARQUITECTURA Y DISEÑO | 337 | 209 | 5 | 1 | 1.5% | 0.5% |
| ARTES Y HUMANIDADES | 558 | 419 | 82 | 6 | 14.7% | 1.4% |
| CIENCIAS DE LA SALUD | 3475 | 4658 | 450 | 683 | 12.9% | 14.7% |
| ECONOMÍA Y EMPRESA | 784 | 496 | 39 | 0 | 5.0% | 0.0% |
| EDUCACION TECNICA PARA EL DESARROLLO | 399 | 353 | 1 | 1 | 0.3% | 0.3% |
| INGENIERIA | 272 | 247 | 3 | 1 | 1.1% | 0.4% |
| JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLITICAS | 492 | 200 | 31 | 2 | 6.3% | 1.0% |
| PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN | 489 | 387 | 17 | 2 | 3.5% | 0.5% |
| EDUCACION A DISTANCIA. | 712 | 546 | 32 | 1 | 4.5% | 0.2% |

- La gran mayoría de las Facultades reducen significativamente el # de paralelos excedentes
- En Ciencias de la Salud el número aparente crece pero la gran mayoría están asociados a Ciclos de cirugía, Pediatría, rotaciones e Internados Rotativo
 - Requiere revisarse el resto para identificar si existen áreas de oportunidad



Gestión de generaciones pequeñas

- **Aprovechamiento de la capacidad de clases de profesores**

- Varias facultades desplegaron efectivamente algunas estrategias para la gestión eficiente de carreras con generaciones pequeñas. Ejemplo.
 - Materias compartidas entre varias carreras
 - Planeación anualizada de las materias exclusivas
- Esto mejora sustancialmente los tamaños de grupo y la sostenibilidad financiera del programa
- Aún hay áreas de oportunidad

| MATERIA | ELECTRICIDAD | ELECT Y AUTO | TELECOMUNICA |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 CALCULO DIFERENCIAL | X | X | X |
| 2 CALCULO INTEGRAL | X | X | X |
| 3 ECUACIONES DIFERENCIALES | X | X | X |
| 4 ALGEBRA LINEAL | X | X | X |
| 5 FISICA | X | X | X |
| 6 CIRCUITOS ELÉCTRICOS | X | X | X |
| 7 PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA | X | X | X |
| 8 TEORÍA ELECTROMAGNÉTICA | X | X | X |
| 9 PROGRAMACIÓN | X | X | X |
| 10 ELECTRÓNICA | X | X | X |
| 11 CIRCUITOS DE CORRIENTE ALTA | X | X | X |
| 12 HUMANISMO I | X | X | X |
| 13 HUMANISMO II | X | X | X |
| 14 LENGUAJE Y PENSAMIENTO I | X | X | X |
| 15 LENGUAJE Y PENSAMIENTO II | X | X | X |
| 16 OFIMÁTICA | X | X | X |
| 17 CULTURAS CONTEMPORÁNEAS | X | X | X |
| 18 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | X | X | X |
| 19 ÉTICA | X | X | X |

| MATERIA | CANTIDAD DE PARALELOS PROGRAMADOS | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2021A Npar | 2021B Npar | 2022A Npar | 2022B Npar | 2023A Npar | 2023B Npar | 2024A Npar | 2024B Npar |
| ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |
| DESARROLLO LOCAL | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |
| DISEÑO DE TRABAJOS ACADÉMICOS | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |
| FUNDAMENTOS DEL TRABAJO SOCIAL | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |
| HUMANISMO INTEGRAL I | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |
| INVESTIGACIÓN SOCIAL I | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |
| INVESTIGACIÓN SOCIAL II | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |
| MEDIACIÓN DE CONFLICTOS | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |
| MODELOS DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES DE PROTECCIÓN | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |
| POLÍTICAS PÚBLICAS Y SOCIALES | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |
| PROYECTOS IDIS II | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |
| PSICOLOGÍA DEL DESARROLLO HUMANO | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |
| PSICOLOGÍA SOCIAL | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | |



Gestión de profesores

• Aprovechamiento de la capacidad de clases de profesores

- Se mejoró sustancialmente el aprovechamiento de la capacidad de clases de los profesores de contrato fijo en la mayoría de las facultades
 - Aún persisten áreas de oportunidad, especialmente después de la salida de las carreras de 9 semestres.
- Se optimizó la plantilla de profesores
- Esto mejora la sostenibilidad

• Asignación de UTE/TIC

| UCSG 2024 ASIGNACIÓN DE UTE_TIC A PROFESORES DE CONTRATO FIJO | | | | | | | | |
|---|----------------|-------------|----------|-------------|------------|------------|----------------------|--------------|
| Año 2024 | Total_UTE_2024 | | | | TOTAL | TOTAL | % del Total_UTE_2024 | |
| | Npar | Pinsc | HrsCP | HrsCPT | Npar_Cfijo | Npar_Cvar | Npar | HrsCPT |
| OCASIONAL 1 | 516 | 1.34 | 2 | 1032 | 471 | 45 | 46.6% | 4.5% |
| OCASIONAL 2 | 2 | 1.50 | 2 | 4 | 0 | 2 | 0.0% | 0.2% |
| TITULAR AUXILIAR | 423 | 1.47 | 2 | 846 | 411 | 12 | 40.7% | 1.2% |
| TITULAR AGREGADO | 38 | 1.24 | 2 | 76 | | 38 | 0.0% | 3.8% |
| TITULAR PRINCIPAL | 28 | 1.36 | 2 | 56 | | 28 | 0.0% | 2.8% |
| HONORARIO | 3 | 1.00 | 2 | 6 | | 3 | 0.0% | 0.3% |
| INVITADO | 1 | 1.00 | 2 | 2 | | 1 | 0.0% | 0.1% |
| Grand Total | 1011 | 1.39 | 2 | 2022 | 882 | 129 | 87.2% | 12.8% |

- Los UTE y TIC se programan con 2 horas profesor
- El 87 % de los paralelos fueron impartidos por profesores de contrato fijo
- Algunas Facultades mantienen niveles abajo del 80 %



Pero aún necesitamos mejorar



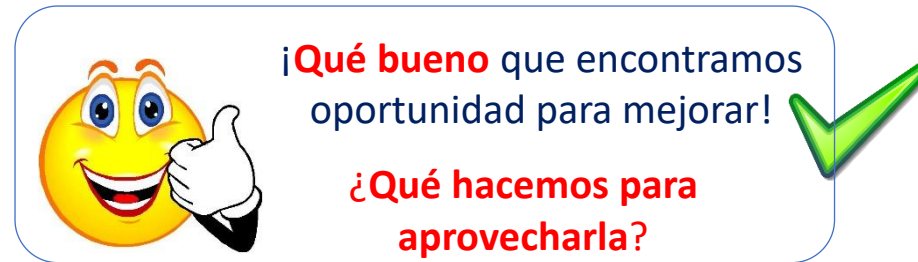
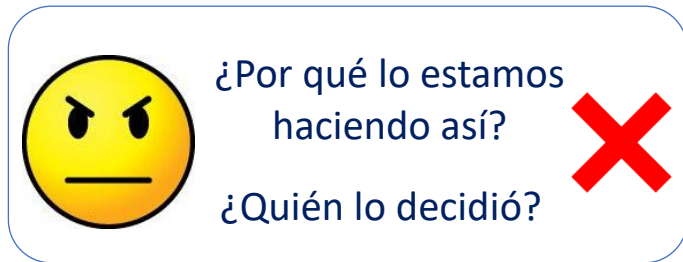
ACTITUD CLAVE PARA EL DIAGNÓSTICO

- **Las áreas de oportunidad son un tesoro**

- El diagnóstico no es para juzgar el pasado
- Es para encontrar **que cambiar** para elevar el desempeño.
 - Lo mejor que puede suceder es tener muchas áreas de oportunidad.



- **Al encontrarlas, no mires al pasado, mira al futuro**



- Es responsabilidad de los líderes propiciar un **ambiente libre de miedos** para que las áreas de oportunidad afloren.



Matrícula Total

➤ A pesar de crecimientos de 14% en nuevos ingresos en 2023 y 2024 la matrícula total decrece en 2023 y en 2024 se recupera para ser 3% mayor que en 2022

- Razón principal: Reducción de duración de la mayoría de las carreras (principalmente de 9 a 8 semestres)
 - Anteriormente se atendían 9 generaciones simultáneamente y ahora solo 8
 - Si alumnos fuesen regulares el impacto principal hubiese sido en semestre 2022A
 - Doble graduación: Última generación de planes anteriores y primera de nuevos). En la práctica el efecto se diluye en varios semestres

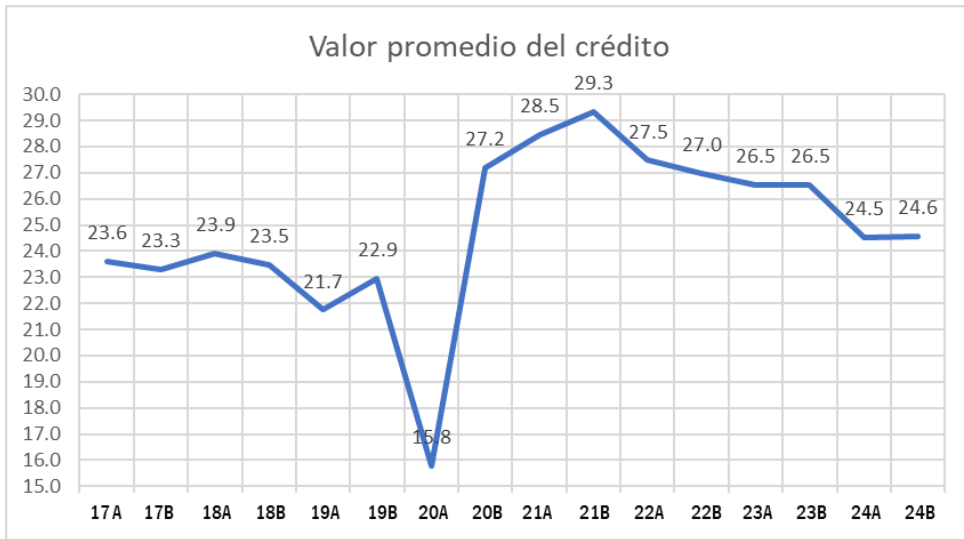
| | | 2021 | | 2022 | | 2023 | | 2024 | | Observaciones |
|--|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| | | A | B | A | B | A | B | A | B | |
| Planes anteriores (mayoría dura 9 semestres) | Matric anterior | 5,007 | 4,015 | 2,963 | 1,994 | 1,567 | 1,059 | 680 | 603 | A partir de línea azul empieza graduación última generación planes ant (9 semestres) |
| | -egresos | -992 | -1,052 | -969 | -427 | -508 | -379 | -77 | -297 | |
| | Matrícula | 4,015 | 2,963 | 1,994 | 1,567 | 1,059 | 680 | 603 | 306 | |
| Planes nuevos (mayoría dura 8 semestres y empieza en 2018A) | Matric anterior | 6,411 | 7,812 | 8,246 | 9,191 | 9,065 | 9,838 | 9,788 | 10,940 | A partir de línea azul empieza a haber graduaciones de planes nuevos (8 semestres) |
| | -egresos | -361 | -601 | -872 | -1,167 | -1,199 | -1,327 | -1,247 | -1,576 | |
| | + nuevos ing | 1,762 | 1,035 | 1,817 | 1,041 | 1,972 | 1,277 | 2,399 | 1,306 | |
| | Matrícula | 7,812 | 8,246 | 9,191 | 9,065 | 9,838 | 9,788 | 10,940 | 10,670 | |
| Matrícula Total | | 11,827 | 11,209 | 11,185 | 10,632 | 10,897 | 10,468 | 11,543 | 10,976 | |
| Promedio semestral | | 11,518 | | 10,909 | | 10,683 | | 11,260 | | |
| Período más intenso de doble grad | | | | | | | | | | |
| Egresos totales en el año | | -3,006 | | -3,435 | | -3,413 | | -3,197 | | Durante dobe graduación egresos se incrementan. Nuevos ingresos compensan parcialmente su efecto |
| Nuevos ingresos totales en año | | 2,797 | | 2,858 | | 3,249 | | 3,705 | | |
| Diferencia | | -209 | | -577 | | -164 | | 508 | | |

- El efecto ha prácticamente concluido. En los semestres siguientes podremos capitalizar mejor el crecimiento de nuevos ingresos



Valor del crédito

- El valor promedio del crédito se ha reducido un 10% con respecto al período 22A
 - Las generaciones del 2022 y 2023 entraron con valores de crédito bajo. Si ese valor se mantuviese, el valor promedio se reducirá aún más a medida que se gradúan las generaciones anteriores.
 - En el 2024 se redujo aún más pero se incrementó el número de pagos por período de 4 a 5 lo que compensa la reducción del valor del crédito y propicia un monto nominal de pensión semestral alto, sin embargo el número de becas y descuentos se incrementó en el mismo año (ver página a siguiente), lo que reduce este beneficio



| Período | VALOR DE CRÉDITO PROMEDIO | | | | | | | | | | | | | | | | Promedio |
|----------|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----------|
| | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2023 | | 2024 | | |
| | A | B | A | B | A | B | A | B | A | B | A | B | A | B | A | B | |
| 2017 A | 23.6 | 22.5 | 22.5 | 22.2 | 21.8 | 21.7 | 14.9 | 23.4 | 24.4 | 26.8 | 27.8 | 28.8 | 29.6 | 29.4 | 28.8 | 30.6 | 23.0 |
| 2017 B | | 24.4 | 22.1 | 22.4 | 22.3 | 22.2 | 15.6 | 23.8 | 25.4 | 26.2 | 26.3 | 26.2 | 27.7 | 27.5 | 28.8 | 26.2 | 23.4 |
| 2018 A | | | 25.5 | 23.8 | 24.0 | 23.4 | 19.0 | 29.4 | 30.1 | 31.1 | 28.7 | 28.3 | 30.0 | 30.9 | 29.8 | 29.7 | 26.3 |
| 2018 B | | | | 25.1 | 21.8 | 22.5 | 16.4 | 25.7 | 27.3 | 27.8 | 27.1 | 26.5 | 26.6 | 27.4 | 28.0 | 27.7 | 24.8 |
| 2019 A | | | | | 19.6 | 23.5 | 15.9 | 28.8 | 29.7 | 30.3 | 29.3 | 30.0 | 29.4 | 29.3 | 27.9 | 28.9 | 26.0 |
| 2019 B | | | | | | 23.7 | 10.8 | 25.6 | 25.4 | 26.6 | 25.9 | 25.9 | 27.1 | 26.8 | 26.6 | 27.1 | 24.3 |
| 2020 A | | | | | | | 14.6 | 28.9 | 29.5 | 30.8 | 29.0 | 29.9 | 29.6 | 31.1 | 27.7 | 29.0 | 27.5 |
| 2020 B | | | | | | | | 28.1 | 28.5 | 29.1 | 28.2 | 28.3 | 29.2 | 29.3 | 29.2 | 28.2 | 28.7 |
| 2021 A | | | | | | | | | 30.7 | 30.6 | 30.2 | 30.1 | 31.2 | 30.7 | 30.6 | 31.0 | 30.6 |
| 2021 B | | | | | | | | | | 28.5 | 28.6 | 27.2 | 28.9 | 29.0 | 28.5 | 29.9 | 28.6 |
| 2022 A | | | | | | | | | | | 22.2 | 22.8 | 24.2 | 24.5 | 24.1 | 24.9 | 23.7 |
| 2022 B | | | | | | | | | | | | 20.3 | 22.9 | 24.4 | 24.1 | 25.3 | 23.1 |
| 2023 A | | | | | | | | | | | | | 21.1 | 22.5 | 23.1 | 23.7 | 22.5 |
| 2023 B | | | | | | | | | | | | | | 22.4 | 22.6 | 23.5 | 22.8 |
| 2024 A | | | | | | | | | | | | | | | 18.7 | 19.8 | 19.2 |
| 2024 B | | | | | | | | | | | | | | | | 20.6 | 20.6 |
| Promedio | 23.6 | 23.3 | 23.9 | 23.5 | 21.7 | 22.9 | 15.8 | 27.2 | 28.5 | 29.3 | 27.5 | 27.0 | 26.5 | 26.5 | 24.5 | 24.6 | 25.2 |



Becas y descuentos

- Las becas y descuentos se han incrementado del 26% al 34%

| CENTRO | DESCUENTOS Y BECAS COMO % DE MATRICULAS Y PENSIONES | | | | | | | Montos 2024 (Millones USD) | |
|---------------------|---|------|------|------|------|------|------|----------------------------|--------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Mat y Pens | Becas y Desc |
| Ciencias Médicas | -22% | -21% | -21% | -19% | -21% | -23% | -25% | 37.5 | -9.3 |
| Economía y Empresa | -27% | -30% | -29% | -32% | -41% | -49% | -55% | 9.3 | -5.1 |
| Jurisprudencia | -23% | -23% | -23% | -25% | -28% | -34% | -40% | 6.3 | -2.5 |
| Posgrado | -2% | -2% | -2% | -4% | -13% | -27% | -26% | 9.3 | -2.4 |
| Filosofía | -26% | -29% | -28% | -28% | -34% | -42% | -48% | 4.9 | -2.4 |
| Técnica | -30% | -36% | -34% | -31% | -39% | -45% | -50% | 4.4 | -2.2 |
| Arquitectura | -24% | -22% | -21% | -22% | -29% | -41% | -50% | 4.0 | -2.0 |
| Artes y Humanidades | -27% | -30% | -33% | -33% | -40% | -47% | -54% | 2.3 | -1.2 |
| Ingeniería | -24% | -25% | -23% | -22% | -30% | -43% | -52% | 2.4 | -1.3 |
| Otros menores | -5% | -2% | -5% | -2% | -5% | -7% | -15% | 2.3 | -0.3 |
| Freire Stabile | -6% | -6% | -15% | -16% | -9% | -8% | -8% | 0.6 | -0.1 |
| Grand Total | -22% | -22% | -22% | -22% | -26% | -31% | -34% | 83.3 | -28.7 |



Análisis Financiero

| Clase | Tipo | Subtipo | Rubros Principales <small>Se ocultan rubros de importe bajo</small> | Importe por Año | | | | | | | Dif 24-21 | | % Ing 2024 |
|--------------------|--------------|--------------------------|--|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | MUSD | % | |
| FACULTADES | INGRESOS | Ingresos | Matrículas, pensiones y otros | 82.0 | 79.7 | 71.2 | 72.9 | 73.0 | 66.8 | 71.0 | -2.0 | -3% | 127% |
| | | | Asignaciones del Estado | 11.4 | 11.4 | 8.3 | 6.1 | 6.7 | 11.1 | 11.3 | 4.6 | 68% | 20% |
| | | | Descuentos y becas | -19.9 | -19.6 | -17.3 | -17.5 | -20.2 | -21.5 | -25.9 | -5.7 | 28% | -46% |
| | | Total | | 73.1 | 72.7 | 61.7 | 60.9 | 60.3 | 58.1 | 56.1 | -4.2 | -7% | 100% |
| | EGRESOS | Remuneraciones | -34.2 | -35.9 | -33.3 | -31.1 | -31.4 | -30.2 | -27.8 | 3.6 | -11% | -50% | |
| | | Servicios | -7.9 | -7.9 | -4.0 | -2.8 | -5.7 | -6.0 | -4.7 | 0.9 | -17% | -8% | |
| | | Depreciación | -1.3 | -1.3 | -1.3 | -1.1 | -1.0 | -1.1 | -1.1 | 0.0 | 3% | -2% | |
| Total | | -44.6 | -46.1 | -38.9 | -35.2 | -38.6 | -38.4 | -34.1 | 4.4 | -12% | -61% | | |
| TOTAL | | 28.6 | 26.6 | 22.8 | 25.8 | 21.7 | 19.7 | 22.0 | 0.3 | 1% | 39% | | |
| 02 SISTEMAS | INGRESOS | | 01 Matrículas, pensiones y otros | 9.4 | 7.5 | 6.8 | 6.9 | 8.9 | 9.9 | 10.5 | 1.7 | 19% | 19% |
| | | | 02 Descuentos y becas | -0.2 | -0.1 | -0.1 | -0.2 | -1.1 | -2.4 | -2.4 | -1.3 | 122% | -4% |
| | | Total | 9.1 | 7.8 | 6.3 | 6.3 | 7.4 | 8.3 | 8.3 | 0.9 | 12% | 15% | |
| | Gastos | Remuneraciones | -5.2 | -5.3 | -4.0 | -4.1 | -4.8 | -4.7 | -4.5 | 0.4 | -8% | -8% | |
| | | Servicios | -1.4 | -1.2 | -0.5 | -0.4 | -0.8 | -0.9 | -2.0 | -1.2 | 155% | -4% | |
| | | Total | -7.8 | -7.6 | -5.3 | -5.0 | -6.8 | -7.4 | -7.6 | -0.8 | 11% | -13% | |
| TOTAL | | 1.3 | 0.2 | 1.0 | 1.4 | 0.6 | 0.9 | 0.7 | 0.1 | 22% | 1% | | |
| 03 Colegios | Ingresos | TOTAL | 0.6 | 0.7 | 0.4 | 0.5 | 0.5 | 0.6 | 0.6 | 0.1 | 11% | 1% | |
| | Gastos | 03 Remuneraciones | -0.5 | -0.5 | -0.5 | -0.5 | -0.6 | -0.5 | -0.5 | 0.1 | -18% | -1% | |
| | | 04 Servicios | -0.2 | -0.3 | -0.2 | -0.1 | -0.1 | -0.1 | -0.1 | 0.0 | -8% | 0% | |
| | | Total | -0.8 | -0.9 | -0.7 | -0.6 | -0.8 | -0.7 | -0.6 | 0.1 | -18% | -1% | |
| TOTAL | | -0.2 | -0.2 | -0.3 | -0.15 | -0.2 | -0.1 | -0.05 | 0.2 | -79% | 0% | | |
| 04 Canal | TOTAL | | -2.9 | -2.7 | -2.2 | -2.1 | -2.1 | -1.2 | 0.9 | -44% | -2% | | |
| 05 C. Administrati | Ingresos | Total | 2.2 | 3.6 | 2.3 | 2.2 | 3.2 | 2.3 | 3.4 | 0.2 | 7% | 6% | |
| | Gastos | 03 Remuneraciones | -17.4 | -16.2 | -14.4 | -18.2 | -15.1 | -15.6 | -13.9 | 1.2 | -8% | -25% | |
| | | 04 Servicios | -9.3 | -8.8 | -5.9 | -5.4 | -8.7 | -8.0 | -7.5 | 1.2 | -14% | -13% | |
| | | 05 Suministros y Mtls | -0.9 | -0.6 | -0.3 | -0.3 | -1.0 | -0.5 | -0.4 | 0.6 | -61% | -1% | |
| | | 06 Transf (Becas y Cont) | -1.6 | -1.2 | -0.4 | -0.2 | -0.2 | -0.2 | -0.1 | 0.1 | -41% | 0% | |
| | | 07 Depreciación | -1.2 | -1.2 | -3.0 | -1.0 | -0.9 | -0.9 | -0.9 | 0.0 | -3% | -2% | |
| | | 08 Cuentas incobrables | -0.0 | -0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.1 | -0.0 | -0.0 | -0.1 | -106% | 0% | |
| | | 09 Otros gastos | -4.2 | -4.6 | -6.1 | -5.6 | -4.3 | -4.4 | -5.8 | -1.5 | 35% | -10% | |
| | | Total | -34.7 | -32.7 | -30.0 | -30.8 | -30.1 | -29.6 | -28.6 | 1.5 | -5% | -51% | |
| | TOTAL | | -32.5 | -29.1 | -27.7 | -28.6 | -26.9 | -27.3 | -25.1 | 1.7 | -6% | -45% | |
| Grand Total | | -5.8 | -5.1 | -6.4 | -3.8 | -7.0 | -8.9 | -3.7 | 3.3 | -47% | -7% | | |

✗ Efecto doble graduación y valor crédito
 ✓ Asignaciones de estado crecen
 ✗ Becas crecen de 26.7% a 36.5%
 => Ingresos netos facultades decrecen 7%

✓ Remanente facultades crece por mejoras operativas (a pesar de caída de ingresos)

✓ Remanente de sistemas mejora

✓ Remanente de Colegios mejora
 ✗ aunque aún es negativo

✓ Remanente de Centros admvos crece
 ✗ aunque a tasa menor que caída de ing

✓ Remanente mejora vs 2022
 ✗ Aún es negativo

Conclusión

- Hemos mejorado sustancialmente
- Pero necesitamos continuar mejorando
 - Revisar escalas y becas
 - Continuar esfuerzos de mejora operativa



2ª Fase de Mejoras



OBJETIVOS

GENERAL

Actualizar el diagnóstico de los procesos de gestión académico administrativa, identificar las áreas de oportunidad más relevantes para la mejora y desarrollar y dar seguimiento a iniciativas clave para mejorar la eficiencia de la gestión universitaria mientras se siguen brindando servicios de calidad.

ESPECÍFICOS



Actualizar el diagnóstico de los procesos de gestión académico administrativa, identificar los avances a la fecha y las áreas de oportunidad más relevantes para la mejora. Incluye

- Análisis de la sostenibilidad financiera global
- Gestión del portafolio de programas (evolución de la matrícula y perspectivas de sostenibilidad)
- Gestión eficiente de cursos
- Gestión eficiente de profesores y RH.
- Otros egresos/ingresos relevantes
- Proceso de atracción



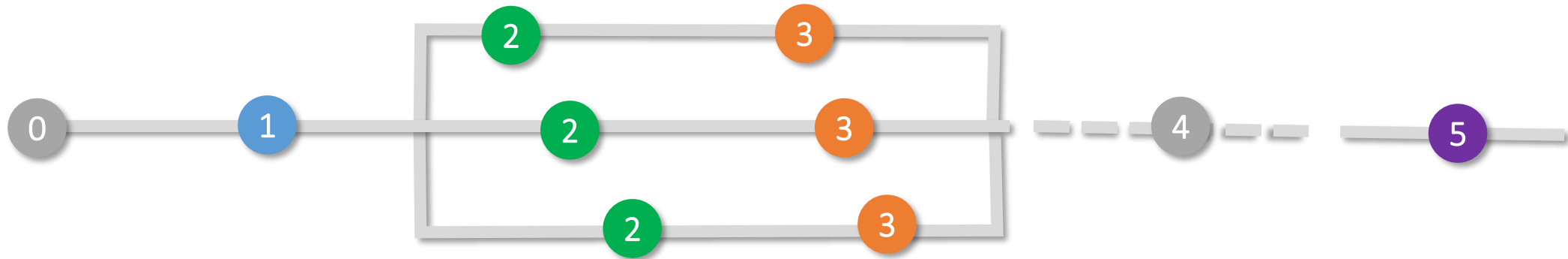
Desarrollar y acordar propuestas de mejora para elevar la eficiencia de la gestión universitaria mientras se siguen brindando servicios de calidad



Dar seguimiento al desempeño de los indicadores a 6 meses de la mejora



M E T O D O L O G Í A P R O P U E S T A



Kickoff del proyecto



Actualizar el Diagnóstico

- Identificar áreas de oportunidad más relevantes para la mejora
- Propuesta preliminar de alternativas



Rediseño conjunto de procesos

Taller inmersivo con equipo líder de la UCSG para definir iniciativas de mejora clave



Plan de Transformación

Qué
Porqué
Cómo
Quién
Cuándo
Con qué



Despliegue por UCSG

Despliegue por UCSG de los cambios acordados



Evaluación de resultados

Evaluar los resultados del despliegue y recomendaciones de continuidad y presentación final

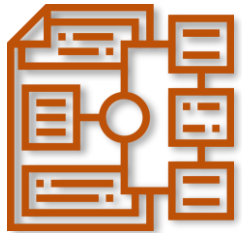


FASE 0. KICKOFF DEL PROYECTO



Objetivo:

Presentar y clarificar antecedentes, objetivo y metodología de trabajo ante el equipo líder y actores clave de la UCSG.



Descripción:

Sesión de Kickoff del proyecto

- Presentación de antecedentes, objetivo y metodologías del proyecto ante el equipo líder y actores clave de la UCSG.
- Presentar equipos de trabajo UCSG y Tec de Monterrey y definición de roles.



Entregable:

Equipo integrado y con metodología y plan de trabajo compartido y clarificado.

La UCSG deberá definir el equipo líder de la transformación. Tendrá dos niveles:

- Equipo base (compacto, toma decisiones estratégicas)
- Equipo ampliado (incluye a decanos y personal clave de las áreas involucradas en la transformación)



FASE 1. DIAGNÓSTICO

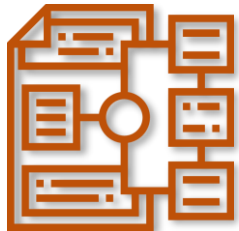


Objetivo:

Actualizar el diagnóstico de los procesos de gestión académico administrativa, identificar los avances a la fecha y las áreas de oportunidad más relevantes para la mejora. Incluye

Descripción:

- a. Recabado de información actualizada sobre los procesos de gestión académica-administrativa.
- b. Actualizar el diagnóstico incluyendo:
 - Análisis de la sostenibilidad financiera global
 - Gestión del portafolio de programas (evolución de la matrícula y perspectivas de sostenibilidad)
 - Gestión eficiente de cursos
 - Gestión eficiente de profesores y RH.
 - Otros egresos/ingresos relevantes
 - Proceso de atracción
- c. Identificar las áreas de oportunidad más relevantes para la mejora.
- d. Entrevistas con personal clave y recabado de información complementaria para análisis detallado de las áreas de oportunidad más relevantes.
- e. Propuesta preliminar de alternativas.



Entregable:

Presentación del resumen del diagnóstico actualizado :

- Diagnóstico de la situación actual.
- Áreas de oportunidad más relevantes.
- Recomendaciones preliminares.



FASE 2. REDISEÑO DE PROCESOS CLAVE



Objetivo:

Rediseñar los procesos clave desarrollando y acordando propuestas de mejora para elevar la eficiencia de la gestión universitaria mientras se siguen brindando servicios de calidad

Descripción:

Para cada proceso clave

a) Preparación del taller de rediseño

- Invitación a actores clave.
- Preparación de materiales.

b) Taller de rediseño de inmersión total:

- Bienvenida e inducción.
- Fundamentos para la mejora.
- Presentación del diagnóstico y recomendaciones preliminares.
- Proceso participativo para rediseñar el proceso por parte del equipo UCSG con facilitación del Tec de Monterrey.



Entregable:

Documento y presentación que incluye:

- Cambios propuestos.
- Estimación preliminar de beneficios.



FASE 3. ROADMAP DE TRANSFORMACIÓN



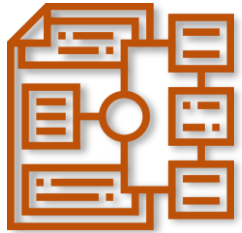
Objetivo:

Desarrollar el plan estratégico para la transformación.

Descripción:

a) Para cada uno de los procesos clave rediseñados:

- i. Integración de equipos de diseño detallado por área
- ii. Definición de:
 - 1) Propuesta de cambio ¿Qué?
 - 2) Justificación ¿Por qué?
 - 3) Métricas clave y metas ¿Cuánto? (Beneficios esperados)
 - 4) Plan de actividades ¿Cómo?
 - 5) Responsables ¿Quién?
 - 6) Diagrama de Gantt ¿Cuándo?
 - 7) Recursos ¿Con qué?
- iii. Validación y autorización con actores clave



b) Integración del Roadmap estratégico de transformación.



Entregable:

Roadmap estratégico de la transformación que incluye los planes detallados para cada una de las áreas

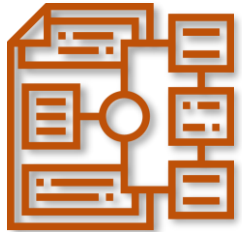


FASE 4. DESPLIEGUE POR UCSG



Objetivo:

Ejecutar las iniciativas de cambio acordadas



Descripción:

- a) Sesión para presentar el plan estratégico de transformación
- b) Los Equipos de la UCSG ejecutan las iniciativas de cambio acordadas con seguimiento por el Tec de Monterrey.
 - Preparación y ejecución de primeros cambios
 - Primera propuesta de programación académica 25B
 - Propuesta final de programación académica 25B



Entregable:

Presentación y documento in-extenso del roadmap de transformación.
Seguimiento a las iniciativas acordadas.
Reportes de seguimiento por área

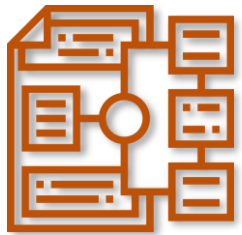


FASE 5. EVALUACIÓN Y PRESENTACIÓN FINAL



Objetivo:

Evaluar y presentar los resultados del proceso de transformación.



Descripción:

- a) Recabado de información sobre los cambios realizados
- b) Evaluación de los resultados obtenidos
- c) Presentación de los resultados del proceso y recomendaciones de continuidad



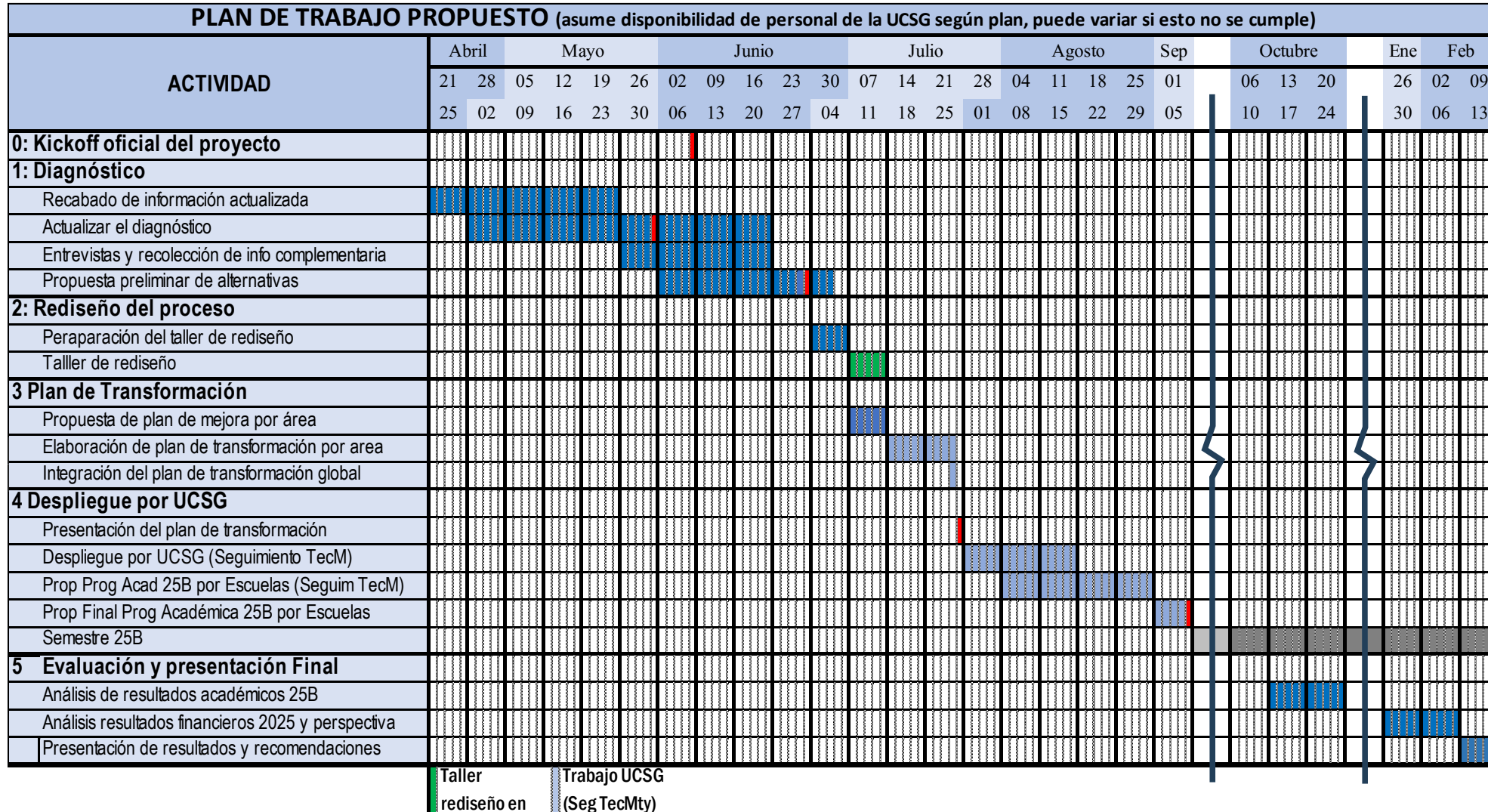
Entregable:

Presentación y documento in-extenso de los resultados del proceso y las recomendaciones.



PLAN DE TRABAJO

Plan de trabajo asumiendo disponibilidad de personal de la UCSG según plan. Podría cambiar si esto no se cumple.



EQUIPO CONSULTOR



Jorge Limón Robles

- Director de proyectos estratégicos y consultoría. Vicepresid de Aprendizaje para el Futuro. Tec de Monterrey
- Doctor en ingeniería Industrial
- Profesor, investigador, consultor y varias posiciones directivas en el Tec de Monterrey de 1989 a la fecha
- Más de 30 proyectos de consultoría para empresas nacionales y extranjeras en pensamiento esbelto

Juan José Hinojosa Cavazos

- Consultor Senior del Tec de Monterrey
- Ingeniero Mecánico Administrador. Maestría en Investigación de Operaciones .
- Fue Director del departamento de Ingeniería Industrial del Tecnológico de Monterrey
- Experto en Mejora de Procesos y Calidad con múltiples de proyectos de consultoría en éstas áreas.



Ciro Alfonso Herrera Ramírez

- Director de Actualización Profesional. Vicepresidencia de Aprendizaje para el Futuro. Tec de Monterrey
- Ingeniero Industrial. Maestría en Administración.
- Posiciones directivas de alto nivel en UVM, UNIVA, Tec Milenio y Tec de Monterrey
- Experto y responsable de procesos de mercadotecnia y atracción en varias universidades



Yolanda Magaña

- Gerente de Atracción U4P y Desarrollo y Efectividad B2C. VP de Aprendizaje para el Futuro. Tec de Monterrey
- Lic en Admon de Empresas. Especialidad en Mercadotecnia, Maestría en Educación.
- Responsable de procesos de Atracción en Tec de Monterrey, Tec Milineio y la Univ del Valle de Atemejac.
- Experto en Mejora de Procesos y Calidad con múltiples de proyectos de consultoría en éstas áreas.



75 años de experiencia del Tecnológico de Monterrey

Equipo de trabajo
+ 120 años de experiencia conjunta





Tecnológico
de Monterrey