



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE
MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE LA
COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM
MFL**

AUTORAS:

**KAREN VALENTINA DELGADO ZAMORA
EVELYN YANINE HUERTA QUIJANO**

TUTORA:

ING. ROSSANA TOALA MENDOZA, Mg, Sc.

CALCETA, NOVIEMBRE 2017

DERECHOS DE AUTORÍA

Karen Valentina Delgado Zamora y Evelyn Yanine Huerta Quijano, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....

KAREN V. DELGADO ZAMORA

.....

EVELYN Y. HUERTA QUIJANO

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Rosanna Toala Mendoza certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE COORDINACIÓN ACAÉMICA DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL**, que ha sido desarrollada por Karen Valentina Delgado Zamora y Evelyn Yanine Huerta Quijano, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....

ING. ROSANNA TOALA MENDOZA, Mg, Sc.

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal, declaran que han **APROBADO**, la tesis **PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Karen Valentina Delgado Zamora y Evelyn Huerta Quijano , previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.

.....
LIC. FÁTIMA E. PALACIOS BRIONES
MIEMBRO

.....
ING. ENRRY J. COX FIGUEROA
MIEMBRO

.....
LIC. JOSE LUÍS GARCÍA VERA
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos da la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual estamos forjando nuestros conocimientos profesionales día a día.

A nuestros padres que con sus principios nos guiaron por el camino del bien y que con su infinito amor nos plasmaron sus ideales les agradecemos por la oportunidad y el apoyo incondicional.

A los Coordinadores Académicos de las carreras y a la Coordinación Académica General quienes fueron parte fundamental con el desarrollo de la tesis impartiendo sus conocimientos y experiencias laborando en este puesto pero sobre todo por el apoyo que nos brindaron.

Al Ing. Miguel Salazar Almeida y a cada uno de los docentes y compañeros que de una u otra manera aportaron con sus conocimientos ofreciendo la ayuda y al estar pendiente del proceso y desarrollo de la tesis.

A la Ing. Rossana Toala Mendoza, como tutora por ser nuestra guía absoluta y dedicarnos su tiempo en la realización de esta tesis para así tener conocimientos y permitirnos sustentarlo correctamente.

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios por habernos permitido llegar hasta aquí y habernos dado salud, ser el manantial de vida y darnos lo necesario para seguir adelante día a día para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestros padres y familia en general por apoyarnos en todo momento, para ustedes con mucho amor.

A nuestros maestros por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos ha permitido ser personas de bien, pero más que nada, a nuestros padres y demás familiares por su amor por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que nos ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, y todos aquellos que ayudaron directa o indirectamente a realizar este documento.

A nuestros ex compañeros de clases que de una u otra manera también sirvieron de apoyo y motivación para la culminación de esta tesis, y por haber aportado con sus conocimientos obtenidos.

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	6
1.4. IDEA A DEFENDER	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	7
2.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	7
2.4. ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	8
2.5. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	10
2.5.1. LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS	10
2.5.2. LOS PROCESOS OPERATIVOS O CLAVES.....	10
2.5.3. LOS PROCESOS DE SOPORTE	11
2.6. PROCESOS DE GESTIÓN	12
2.7. MEJORA DE PROCESOS.....	13
2.7.1. IMPORTANCIA EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS.....	14
2.8. LA GESTIÓN POR PROCESOS	15
2.8.1. PROCESO Y GESTIÓN POR PROCESOS.....	16
2.9. IMPORTANCIA, NECESIDAD Y ACTUALIDAD DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	17
2.10. ENFOQUES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.....	18
2.10.1. MEJORA DE PROCESOS SEGÚN NORMA ISO 9001	19

2.10.1.1.	OBJETIVOS MEJORA DE PROCESOS SEGÚN NORMA ISO 9001.....	19
2.11.	EL MÉTODO DE LOS SIETE PASOS PARA EL REDISEÑO O LA MEJORA DE PROCESOS	20
2.12.	LOS LÍMITES Y EL ALCANCE DEL PROCESO	21
2.13.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PROCESOS ACADÉMICOS	22
2.14.	COORDINACIÓN ACADÉMICA	22
2.15.	FUNCIONES DE UN COORDINADOR ACADÉMICO.....	23
2.16.	DIAGNÓSTICO DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LA ESPAM MFL	24
2.18.	LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	25
2.19.	TIPOS DE DIAGRAMAS DE FLUJOS.....	28
2.20.	ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO (AVA) DE LOS PROCESOS.....	28
2.21.	CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE SUS PROCESOS.	29
2.22.	CALIDAD	30
2.22.1.	IMPORTANCIA DE LA CALIDAD.....	30
2.23.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL SECTOR PÚBLICO.....	31
2.23.1.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO DE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL SECTOR PÚBLICO: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES	31
2.24.	CONCEPTO DE EQUIDAD, EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD	32
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....		33
3.1.	UBICACIÓN	33
3.2.	DURACIÓN	33
3.3.	VARIABLES DE ESTUDIO.....	33
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.5.	MÉTODOS	35
3.6.	TÉCNICAS	36
3.7.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		41
4.1.	PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO.....	41
4.1.	ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO DEL PROCESO DE COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL.	48
4.2.	ELABORAR LA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL.	62

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS.....	93

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 4.1. Ficha de observación aplicada a la Coordinación Académica.....	53
Cuadro 4.2. Ficha de observación aplicada al subproceso de revisión de portafolio a docentes.....	54
Cuadro 4.3. Ficha de observación aplicada al subproceso de carga horaria a docentes.....	55
Cuadro 4.4. Ficha de observación aplicada al subproceso de registro de asistencia a docentes.....	56
Cuadro 4.5. Ficha de observación aplicada al subproceso de validación y homologación de estudios.....	57
Cuadro 4.6. Matriz de análisis de valor añadido del subproceso de revisión de portafolio a docentes.....	63
Cuadro 4.7. Matriz de análisis de valor añadido del subproceso de carga horaria a docentes.....	65
Cuadro 4.8. Matriz de análisis de valor añadido del subproceso de registro de asistencia a docentes.....	67
Cuadro 4.9. Matriz de análisis de valor añadido del subproceso de validación y homologación de estudios.....	69
Cuadro 4.10. Matriz mejorada del subproceso de distribución de carga horaria a docentes.....	77
Cuadro 4.10. Matriz mejorada del subproceso de validación y homologación de estudios.....	81
Figura 4.1. Representación gráfica del subproceso de revisión de portafolio a docentes.....	59
Figura 4.2. Representación gráfica del subproceso de carga horaria a docentes.....	60
Figura 4.3. Representación grafica del subproceso de registro de asistencia a docentes.....	61
Figura 4.4. Representación grafica del subproceso de validación y homologación de estudios.....	62
Figura 4.5. Subproceso de distribución de carga horaria a docente.....	76
Figura 4.6. Subproceso de validación y homologación de estudios para el ingreso de estudiantes.....	81

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue proponer mejoras a los procesos de Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL, con la finalidad de encontrar medidas que permitan mejorar el desempeño de cada uno de los representantes involucrados, de tal manera que se pudieran identificar las diferentes actividades que en ellos se realizan, para lo cual se utilizaron técnicas de investigación científica como la entrevista, la observación, el análisis de valor agregado, las que junto a la aplicación de fichas de procesos, permitieron desarrollar metodológicamente la investigación, una vez aplicada estas técnicas se identificó que los subprocesos de homologación y validación de estudios para el ingreso de estudiantes y el subproceso de registro de asistencia a docentes no son eficientes y esto crea inconvenientes en los coordinadores académicos lo que impide obtener un proceso más eficaz, es por esto que se procede a darle mejoras a dichos subprocesos a través de una propuesta y así se puedan desarrollar con las actividades de tal forma que contribuya a la institución y cada dependencia que en ella existen.

Palabras clave: Procesos, Coordinación Académica, valor añadido, diagrama AS-IS

ABSTRACT

The objective of this research was to propose improvements to the Academic Coordination processes of ESPAM MFL careers, in order to find measures to improve the performance of each of the involved representatives, so that the different activities that are performed in them, for which scientific research techniques such as interviewing, observation, value added analysis were used, which, together with the application of process files, allowed methodological development of research, once applied techniques it was identified that the sub processes of studies homologation and validation to student admission and the sub-process of registration of assistance to teachers are not efficient and this creates inconveniences in the academic coordinators what prevents to obtain a more efficient process, that is why it is proceeded to give improvements to these sub processes through a proposal and thus can be developed with the activities in such a way that contributes to the institution and each dependency that exists in it.

Keywords: Processes, academic coordination, added value, AS-IS diagram.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen "lo que se hace y cómo se hace" (Medina *et al*, 2015). El enfoque basado en procesos reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un todo. Esto implica una visión "transversal" de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo.

Considerados como la base operativa de gran parte de organizaciones, los procesos han llegado a adquirir una importancia relevante, exigiendo que cada vez sean más eficientes y eficaces para responder a la misión, visión y objetivos de la institución. Dadas las variaciones del entorno, los procesos no pueden ni deben tener una estructura inmutable y rígida, por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías (Zaratiegui, 1999).

Una de las ventajas de la gestión por procesos, según señalan las Normas ISO 9001:2000, es que proveen de un control continuo sobre las conexiones, combinaciones e interacciones entre los flujos y tareas individuales dentro del sistema de la empresa; lo que a su vez deriva en otros beneficios como la

comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas (Hernández, 2002).

Estas consideraciones respecto de la gestión por procesos pueden ser ampliamente aplicadas en diversos ámbitos. La preocupación por la calidad, eficiencia, productividad y competitividad, que existe hoy en día al interior de las universidades, tanto en el ámbito mundial como local, es el resultado de cambios internos y externos que las han afectado, fundamentalmente en los últimos 20 años.

Desde la perspectiva de las políticas educativas mundiales, la calidad de la educación queda determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo, destinatario de la educación de tal modo que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo económico y social mediante su incorporación al mercado laboral. De aquí surgen, diversas formas de valorar la calidad en función del progreso y de lo moderno, valores incuestionables de la sociedad actual, (Peñaranda *et al* 2015).

En este sentido, la gestión por procesos representa una herramienta útil al momento de querer alcanzar altos estándares de calidad en las instituciones educativas. De hecho, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) vigente en el Ecuador vela porque se garantice el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia (Art. 13 LOES, 2010). El artículo 93 de este mismo cuerpo legal define el principio de calidad como la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente. Según el Art. 96 de la LOES asume el aseguramiento de la calidad constituido por el

conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.

Dentro de este contexto, la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), busca el cumplimiento de sus objetivos institucionales mediante la ejecución de procesos que coadyuven a alcanzar las metas propuestas en cuanto a eficiencia, eficacia y calidad de sus servicios, y al cumplimiento de los indicadores de acreditación establecidos por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

Considerando que en los modelos de acreditación, la evaluación de excelencia requiere de un alto grado de planificación de los objetivos educacionales, planes curriculares, sílabos, resultados de aprendizaje, así como profesores-tutores que guíen al estudiante en asuntos curriculares que evalúen periódicamente su rendimiento y monitoreen su progreso, el modelo educativo de la ESPAM MFL crea las Coordinaciones Académicas para mejor control del proceso docente, convirtiéndose en un pilar de apoyo de la gestión académica de las carreras como de la institución en general mediante la propuesta de normas y procedimientos académicos, seguimiento de la ejecución de los programas complementarios en la formación del estudiante, detectar y analizar las necesidades que se derivan de las actividades académicas y canalizar su solución, entre otros procesos.

En virtud de lo anterior, y dado que la ESPAM MFL tiene como prioridad asegurar y elevar paulatinamente sus indicadores de desempeño institucional mediante el enfoque de la gestión en base a los procesos y la eliminación de los despilfarros cuando estos no aportan valor añadido, se plantea mejorar el proceso de Coordinación Académica para contribuir a elevar la calidad de los servicios asociados con la gestión docente de esta IES.

¿Cómo mejorar el proceso de Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Ávila y Mdierna (2012), indica que el estudio de las teorías administrativas resulta importante, aun cuando este campo es eminentemente práctico, porque son las teorías guiadas a las decisiones administrativas las que facilitan el entendimiento de todos los procesos en los que está envuelta la organización, permitiendo la elección de los posibles caminos a seguir. La mejora de procesos contribuye al buen desarrollo de la gestión administrativa, facilitando la toma de decisiones, optimizando la utilización de recursos, inclusive, mejora el ambiente laboral dentro de la institución, siendo esta unas de las condiciones más importantes para realizar un trabajo en equipo, acorde al proceso establecido por el ente principal y los colaboradores de la misma.

En el marco legal la investigación se sustenta en lo establecido en el Art. 347 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) donde menciona: será responsabilidad del Estado: “1. Fortalecer la educación pública y la coeducación; asegurar el mejoramiento permanente de la calidad, la ampliación de la cobertura, la infraestructura física y el equipamiento necesario de las instituciones educativas públicas”. Según el artículo 93 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) vigente en el Ecuador, donde se menciona los principios de calidad, “consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente”, y en el artículo 96, que menciona el aseguramiento de la calidad “el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las

Instituciones de Educación Superior y también a los Consejos u Organismos Evaluadores y Acreditadores”.

Desde el punto de vista social ésta investigación se justifica ya que se busca mejorar los procesos administrativos de la Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL, brindando una atención eficaz, eficiente y óptima que cumpla las expectativas y exigencias de los usuarios. Así se daría cumplimiento al Plan Nacional del Buen Vivir específicamente en sus Objetivos 1 y 4, políticas públicas : 1.5 Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia: de esta manera con una buena utilización de los recursos de toda índole con lo que cuenta la institución va a proyectar resultados satisfactorios y contribuirá a la toma de decisiones acertadas que cumplan las expectativas de los involucrados con la universidad. 4.4. Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad.

Desde la propia institución se contribuiría a la línea estratégica 4: Fortalecimiento de la gestión institucional, objetivo 2: Optimizar la gestión administrativa que contribuya al mejoramiento académico y atención pública de la institución, a partir de las estrategias:

1. Los procesos administrativos estarán definidos en base a manuales de procesos, cumpliendo con las normas legales y reglamentos internos.

Desde el punto de vista investigativo este proyecto se enmarca en la línea de investigación Administración y Gestión Pública inclusiva, Programa: Administración y Gestión de Operaciones en entidades del sector público.

Económicamente esta propuesta optimiza el proceso y subprocesos realizadas en la ESPAM MFL, ya que se eliminan las esperas y procesos innecesarios al analizar las actividades que contribuyen a añadir valor a los servicios prestados;

obteniendo mejores resultados y contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la institución.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Proponer mejoras al proceso de Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Representar el proceso de Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL mediante diagrama de flujo, Valor añadido y ficha de procesos.
- Analizar el valor añadido al proceso de Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL.
- Elaborar la propuesta de mejora al proceso de Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL a partir de los resultados del análisis del valor añadido.

1.4. IDEA A DEFENDER

La propuesta de mejora al proceso de Coordinación Académica contribuye a la calidad de los servicios brindados por las coordinaciones académicas de la ESPAM MFL.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. PROCESO

Paganini y Arrondo (2013), al proceso se lo define como una serie de actividades interrelacionadas que presentan una relación lógica entre sí, para obtener un resultado esperado. Cuando hay un método específico para realizarlo, se transforma en un procedimiento.

2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

Hernández (2014) indica que el proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, consta de dos fases; mecánica y dinámica, que a su vez forman las cuatro etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Los procesos son considerados como una actividad compuesta de Sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso formado por cuatro funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control, es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales

2.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Caro (2014), indica que en toda Unidad o Servicio se realizan multitud de actividades y tareas diferentes. Todas ellas forman parte de procesos, pero, a menudo, éstos no se conocen, por lo que se carece de un conocimiento real de la situación de cada tarea dentro del proceso y, por tanto, de las consiguientes posibilidades de mejora.

La identificación de los procesos se puede realizar por diversos métodos. Ejemplos:

1. Relacionando las tareas que realizan las personas. A continuación, se clasifican se agrupan y se asignan a procesos.
2. Identificando los procesos, a partir de los resultados finales (producto o servicio prestado). De cada resultado o producto final se indaga de dónde viene, cómo ha sido realizado, quién lo ha hecho y así, sucesivamente.
3. Estableciendo los procesos principales (claves u operativos) de acuerdo a la misión de la Unidad y, a partir de aquí, buscar el resto de procesos.

El primer paso que se debe llevar a cabo es poder gestionar perfectamente los procesos e identificar los mismos. Esta identificación se basa en desarrollar actividades, las cuales agrupan e interactúan entre sí para hacer funcionar las organizaciones, pero por la falta de indefinición no se hacen o se hacen mal, por lo que no esta tan clara su definición e identificación es por esto que ciertas actividades deben ser detalladas para su mejor función.

Los procesos se pueden definir como las funciones o actividades que se realizan dentro de una organización orientada al logro de fines y objetivos de la misma. El proceso de administración se integra de fases y etapas.

2.4. ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Barajas (2011) sostiene que el proceso administrativo se compone de los siguientes elementos:

- **Planeación:** Consiste en establecer metas y objetivos, es decir, los cursos de acción a seguir. Responde a las preguntas

- **Organización.** es ordenar y distribuir el trabajo de manera estructurada y sistematizada entre el personal para alcanzar los objetivos.
- **Dirección.** su objetivo es que los miembros de la organización realicen determinada tarea con voluntad y gusto, así contribuyan al logro de los objetivos.
- **Control.** consiste en comparar los resultados con lo planeado, a fin de asegurarse que las actividades se llevaron a cabo de acuerdo con el plan establecido.

Reyes (2012); distinguido profesionista mexicano, fundador de la escuela de la administración que se especializó en el estudio de la administración. Plantea que el Proceso Administrativo consta de 2 etapas:

- **Estática:** Se identifica la revisión, planeación y la organización.

Estos elementos son fundamentales para los procesos administrativos, ya que no se puede desarrollar la organización si no se ha desarrollado una planificación, no se puede dirigir si anteriormente no se planificó y organizó y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar si antes no se planifica, organiza y dirige las actividades, tareas, operaciones y acciones.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización con el objetivo de alcanzar metas establecidas y aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales con los que cuenta. Además cuenta con dos fases las cuales son; fase estática donde se engloba la teoría y qué se debe hacer, y la fase dinámica donde se ejecuta la práctica y cómo se va a manejar la organización.

2.5. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Según Vallejo y Gil (2011) todos los procesos que se realizan en un Servicio o Unidad tienen que ser necesarios (si no lo fueran habría que eliminarlos). Algunos de ellos constituyen los procesos vitales.

Ésta es la verdadera misión del Servicio y, todos los demás, trabajan para ellos, ya sea complementándolos o haciéndolos posibles. Así cualquier proceso puede catalogarse como importante.

Así mismo Vallejo y Gil (2011) para lograr una visión, en conjunto, que permita tener presente todo lo que es vital y lo que no lo es, resulta necesario realizar una clasificación. Ésta se hará de acuerdo a la importancia estratégica para la calidad, dividiendo los procesos en tres niveles: procesos estratégicos, procesos operativos o claves y procesos de soporte.

2.5.1. LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

Son aquellos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la Unidad o Servicio. Proporcionan directrices y límites de actuación, al resto de los procesos. Ejemplos: comunicación interna, comunicación con los clientes, marketing, revisión del sistema, planificación estratégica.

2.5.2. LOS PROCESOS OPERATIVOS O CLAVES

Son aquellos que justifican la existencia de la Unidad o Servicio. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes/usuarios y a los requisitos. En general, suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

Estos procesos tienen las siguientes características:

- Su relación directa con la misión y objetivos de la organización los coloca en la prioridad para su mejora en relación al resto de los procesos y actividades de la organización.
- La definición, alcance y proyección de estos procesos están determinados primordialmente por las aspiraciones, necesidades y expectativas del usuario/ciudadano.
- Si el proceso falla, el primero en recibir el impacto y enterarse es el destinatario final (usuario/ciudadano). Un ejemplo clásico es la no recepción del bien/servicio solicitado.

Los procesos se clasifican en; procesos estratégicos, operativos o claves y de soporte, estos son fundamentales en la administración y están interrelacionados todos entre sí; tanto así que se utilizan para que se ejecute de una mejor manera los procesos al momento de intervenir en una empresa.

2.5.3. LOS PROCESOS DE SOPORTE

Son aquellos que sirven de apoyo a los procesos clave. Sin ellos, no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos del Servicio o Unidad. Ejemplos: compras, formación del personal, informática.

Así mismo Vallejo y Gil (2011) indican que pueden ser invisibles para el destinatario final, su existencia y operatividad aseguran que los objetivos de los procesos primarios se cumplan. En muchos casos se los conocen como “de apoyo”, denominación que evidencia su finalidad: aportar sustentabilidad operativa a los procesos primarios y así lograr la satisfacción de los clientes.

Los procesos sustantivos, de apoyo, secundarios o administrativos cumplen, en general, con las siguientes características:

- Se desprenden del análisis y el diseño de los procesos primarios. Es decir, cuando se implementan los elementos operativos dirigidos a satisfacer al cliente, surgen como parte indispensable para sustentar el desarrollo de los mismos.
- Su falla puede producir algún impacto en el cliente externo pero sólo en forma indirecta, es decir como consecuencia de su incidencia negativa en el desarrollo de las actividades de los procesos primarios.

Los procesos sustantivos, primarios o de cliente, se enfocan directamente con la misión, objetivos de la organización y también a las necesidades y aspiraciones del usuario y se sujetan a pruebas que sean positivas de manera que beneficien a la empresa u organización en la gestión administrativa. Generalmente los procesos de apoyo, secundarios o administrativos dependen de los procesos primarios y están directamente relacionados con los clientes internos y su alcance y el grado de eficiencia es supervisado por los recursos humanos de la organización.

2.6. PROCESOS DE GESTIÓN

Según (MTEPS, Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social 2014). Su finalidad es la de monitorear y evaluar los avances y la eficiencia de la organización vista como un conjunto de procesos interrelacionados por un mismo objetivo o misión. Facilitan y apoyan los procesos relacionados directamente con los clientes. Para diferenciarlos de los procesos de apoyo o administrativos, es importante destacar que rara vez están relacionados con la operatividad diaria sino que son más temporales y desarrollados en el tiempo. Un claro ejemplo de procesos de gestión son el planeamiento estratégico o la información generada para la toma de decisiones de las autoridades.

Los procesos de gestión presentan, en general, las siguientes características:

- Su actividad y desarrollo son llevadas adelante por personal con responsabilidades jerárquicas relacionadas con la Alta Dirección.
- Aunque las actividades mejor identificadas con este tipo de procesos estén encuadradas con el planeamiento, la asignación de recursos y la definición de objetivos, su misión también se centra en coordinar y cohesionar el resto de los procesos, tareas y actividades de la organización.
- Procesos de gestión orienta a una organización a analizar las necesidades de los clientes, contar con personal motivado y mejor preparado, definir los procesos para la producción y prestación de servicios y mantenerlos bajo control.

El objetivo o finalidad de los procesos de gestión es evaluar la eficiencia y evaluar los avances de la organización, para que se genere información para la toma de decisiones de las autoridades para poder definir procesos que ayuden en la producción y prestación de servicios y que estos estén bajo control

2.7. MEJORA DE PROCESOS

La alineación de las operaciones con las prioridades estratégicas, a través de la gestión de sus procesos, es un elemento clave en la búsqueda de la calidad y competitividad a largo plazo. Algunos autores (Davenport, Galloway, Harrington) han definido el mejoramiento de procesos como el análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes, buscando, que durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización.

El agregar valor se encuentra en tres formas elementales: agregar valor de tiempo, es decir, los resultados se suministran cuando se requieren; agregar valor de lugar, cuando las salidas se suministran donde se requieren; y agregar valor de forma, cuando los resultados se entregan con base a lo que los clientes realmente requieren, de tal forma que se contribuya con su satisfacción, (Figuerola, 2014).

La mejora de procesos es muy importante dentro de una organización ya que ayuda a la misma a crecer y expandirse continuamente, además pueden ser mejorados para que estos sean más productivos y eficientes, hoy en día es muy trascendental que los procesos tengan mejoras continuas ya que así se mejora la organización y hace que sea más competitiva.

2.7.1. IMPORTANCIA EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

Según el argumento de Figuerola (2014), la mejora de procesos es esencial para los negocios en un clima de alta competencia, rivalidad del mercado y una economía globalizada. La identificación de los procesos en el negocio que pueden ser mejorados, obteniendo un entendimiento de los procesos eficientes y eficaces, ayuda a la organización a crecer y expandirse. El primer paso en la corrección de los problemas es la identificación de los procesos que pueden ser mejorados para ser más productivos y eficientes. Hoy en día estas actividades y especialidades son muy requeridas en el mercado laboral para todo tipo de industrias.

Así mismo Figuerola (2014) indica que diariamente existen cientos de procesos, desde los más simples a los más complejos y es vital que se ejecuten en forma orquestada, ágil y eficientemente. La mejora continua de los mismos de la mano de las mejores prácticas, hace que las organizaciones sean más competitivas reduciendo costos e ineficacias, y mejorando el resultado final. Los expertos en organización y procesos se encargan de inventariar y establecer periodos de revisión y mejora continua de los mismos.

2.8. LA GESTIÓN POR PROCESOS

Paganini y Arrondo (2013), indican que la gestión por procesos observa y analiza a la organización como un conjunto de procesos que interaccionan entre si y a los que hay que mejorar en forma continua, en búsqueda de su efectividad (habilidad del proceso en producir los resultados esperados) y eficiencia (relaciona los resultados obtenidos con los recursos utilizados). Permite repensar la forma en que se hacen las cosas y definir responsabilidades.

Se basa en la identificación, análisis, definición, monitoreo-evaluación y perfeccionamiento de los procesos de la organización, lo que contribuye a la obtención de los resultados deseados medidos en función de morbi-mortalidad, producción o aprovechamiento de la capacidad y satisfacción del paciente y su familia.

Paganini y Arrondo (2013), argumentan que mediante la gestión por procesos se pretende lo siguiente:

- Conocer de forma sistémica a la organización, adquiriendo una visión horizontal de la misma.
- Mejorar la interacción de las diferentes áreas en la búsqueda del perfeccionamiento de los procesos que las atraviesan y por ende en los resultados de los mismos.
- Favorecer el trabajo en equipo e interdisciplinario, el intercambio de información y búsqueda de soluciones a problemas comunes.
- Concienciar al personal del impacto de su tarea en cada proceso, independientemente de su posición jerárquica y área a la que pertenece.

La norma ISO 9001 exige un enfoque de gestión por procesos. Se entiende como proceso el grupo de actividades relacionadas y secuenciales, con un “inicio” y “fin” bien definidos. La caracterización de un proceso y la identificación de las interacciones entre ellos tienen que ser comprendidas para poder articular un sistema de gestión de la calidad.

2.8.1. PROCESO Y GESTIÓN POR PROCESOS

Medina *et al.*, (2013) expresa que la gestión por procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones donde se aplica coexiste el enfoque de procesos con la administración funcional, se asignan “propietarios” a los procesos y se establece una gestión inter-funcional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

Esta forma de gestión necesita un compromiso firme por parte de la alta dirección de la empresa y buena coordinación, conocimiento entre los miembros de la organización, dado que produce en ésta un cambio en cuanto al modo de llevar a cabo las actividades. Su efectividad radica en identificar los procesos, reconocerlos como un sistema y establecer sus interacciones orientadas a generar un resultado que responda a los requisitos del cliente.

Medina *et al.*, (2013) indica que la aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras. Por lo tanto, supone gestionar:

- Los clientes y sus expectativas.
- Las salidas del proceso.
- Las actividades internas que aportan valor.
- Las entradas al proceso.

Los procesos son la clave fundamental en una organización, representan el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, es

así que la gestión por procesos garantiza que las actividades que están encadenadas brinden lo esencial del negocio al cliente y que puedan ser utilizadas para lograr actuar y mejorar.

2.9. IMPORTANCIA, NECESIDAD Y ACTUALIDAD DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Conforme a Medina *et al.*, (2013) los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen “lo que se hace y como se hace”. El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

La mayoría de los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de departamento a departamento o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que han pedido. Esta situación es comparable con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa. Al igual que ocurre en la carrera, en la vida empresarial los problemas ocurren en el momento del cambio, cuando el testigo se cae al suelo.

Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión. La mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia de esta posibilidad, han reaccionado potenciando el concepto de proceso y una visión de objetivo en el cliente. De este modo, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas.

Los procesos siempre han existido en las organizaciones, ya que esto ayuda a tener una mejor orientación en obtener resultados, y se convierten en base fundamental en cada organización. (Medina *et al.*, 2013).

2.10. ENFOQUES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Gómez, *et al.*, 2013 argumentan que abordar la mejora de procesos en una organización implica identificar los diferentes enfoques desarrollados para tal propósito. La literatura presenta diversas perspectivas y diversas variantes, esquemas y herramientas para llevar a cabo el cambio de los procesos en una organización en pro de su mejora. Sin embargo, en la revisión realizada, independientemente del enfoque y de la metodología abordada, se encuentra que los aportes realizados por los diferentes autores siempre están centrados en que la idea principal consiste en el análisis sistemático de las actividades y los flujos de los procesos a fin de lograr mejoras que redunden en beneficios de simplificación, eliminación, reducción, entre otros.

Gómez, *et al.*, (2013), indica que el mejoramiento de procesos implica una dinámica de trabajo indiferente del enfoque abordado. La generalidad en la revisión muestra que, como insumo para llevar a cabo la mejora, es fundamental contar con una fase inicial que parta de reconocer la necesidad de resolver una diversidad de problemas o de buscar nuevas soluciones para lograr mejores resultados en las organizaciones. Esta fase inicial se aborda por medio de un diagnóstico que permite identificar los procesos críticos y los problemas. Una vez realizado esto, se plantea la siguiente fase que consiste en identificar los planes de acción para actuar hacia la mejora del proceso y, así, luego implementar las alternativas de mejora propuestas y realizar su seguimiento, medición y evaluación, hasta generar un ciclo de mejora continua en los procesos.

En la mejora de procesos, su enfoque radica en la identificación de los procesos que pueden ser mejorados con el fin de que la organización tenga mayor

eficiencia, competitividad y cumplir con los requisitos del cliente, para así agregar el valor necesario para contribuir con su plena satisfacción.

Para la mejora de procesos en una organización se tiene que tener en cuenta varios enfoques; la literatura es uno de ellos la cual cuenta con varias herramientas para llevar a cabo el cambio de los procesos en una organización. Pero sin embargo se manifiesta que la mejora de procesos debe constar en dos fases, una inicial y una final para generar un ciclo de mejora continuo.

2.10.1. MEJORA DE PROCESOS SEGÚN NORMA ISO 9001

A menudo solo se asocia con un alto nivel de calidad en materiales o productos que se usan o venden. Sin embargo, no solo puede ser eso. La calidad es un concepto más completo, una filosofía de gestión, una herramienta para conseguir objetivos. La competitividad empresarial y la coyuntura económica hacen que sea imprescindible que las empresas optimicen su gestión. Es por esto que la norma ISO 9001, es de las más implantadas a nivel internacional. Establece unos requisitos mínimos, que puestos en marcha garantizan que la empresa trabaja por y para la mejora continua, mediante la definición de una sistemática de trabajo y control de los procesos y actividades, los optimiza y consigue reducir costes haciendo más competitiva a la empresa.

2.10.1.1. OBJETIVOS MEJORA DE PROCESOS SEGÚN NORMA ISO 9001

- Comprender el significado de la calidad y los principios básicos de la calidad.
- Conocer el enfoque de gestión por procesos.
- Adquirir una visión global de los sistemas de gestión de calidad.
- Adquirir una visión global de los requisitos exigidos por la norma ISO 9001 para los sistemas de gestión de calidad.
- Orientar hacia la mejora continua.
- Promover la implantación de sistemas de gestión de calidad.

Las normas ISO 9001 aportan en la calidad de los procesos, lo cual lo hace relevante en sus objetivos; en donde se señala que se debe comprender y conocer el enfoque de la gestión por procesos, la implantación de los sistemas de gestión de calidad, y orientar a la mejora continua de los mismos.

2.11. EL MÉTODO DE LOS SIETE PASOS PARA EL REDISEÑO O LA MEJORA DE PROCESOS

Maldonado, (2011), menciona que las personas persiguen los muchos triviales: las pequeñas cosas que no representan mucho, si bien pasan por alto las cosas de verdad importantes, pasan por alto cosas que cuestan a las empresas millones de lempiras, cosas que, si se cambian, pueden mejorar en forma importante el desempeño, cosas susceptibles de mejorar la calidad, acortar los tiempos de ciclo, reducir los costos o de hacer el trabajo más sencillo, seguro y menos exigente.

Para evitar tales fracasos se recomienda un método, es decir una forma sistemática de aplicar la reingeniería de procesos. Es preciso un método capaz de proporcionar resultados cuantificables, que ayude a identificar con rapidez las áreas de mejora que repare lo que está descompuesto y que reduzca el desperdicio en el lugar de trabajo.

Así mismo Maldonado, (2011) indica que el método se conoce como mejora de procesos. Debido a que el nombre es un poco largo se abreviará como método MP. MP son las iniciales de mejora del proceso. El método consta de siete pasos de modo que se le llamará *Método de Siete Pasos de MP*. No se deben confundir los siete pasos del método MP con los seis pasos básicos del proceso son cosas distintas. Es preciso recordar que los pasos del proceso son operaciones, transporte, demora, inspección, trabajo y almacenaje. Los siete pasos del método MP son diferentes:

- Definir los límites del proceso
- Observar los pasos del proceso
- Recolectar los datos relativos al proceso

- Analizar los datos recolectados
- Identificar las áreas de mejora
- Desarrollar mejoras
- Implantar y vigilar las mejoras

2.12. LOS LÍMITES Y EL ALCANCE DEL PROCESO

Según Morales *et al.*, (2012) iniciar un proceso de análisis y mejora requiere de tiempo y de esfuerzo. Su alcance dependerá no sólo de estos dos factores, sino también de la realidad y necesidades de nuestra organización y de su grado de madurez. Al valorar todo esto, determinaremos si merece la pena o no iniciar un proceso de estas características.

Si nuestra organización no cuenta con los recursos humanos, económicos o materiales necesarios para desarrollar su propio programa de actividades previsto, es evidente que no está madura para iniciar un proceso de estas características. Debe centrar sus esfuerzos en revertir o mejorar estas dificultades.

Así mismo Morales *et al.*, (2012), menciona que si nuestra organización tiene cubiertas sus necesidades básicas, cuenta con cierto desarrollo organizativo y con unas prácticas de gestión mínimamente estructuradas, elaborar un plan de mejoras de nuestro sistema de información puede suponer un proceso de reflexión de gran interés y un procedimiento valioso para identificar deficiencias en nuestros flujos de trabajo debido al carácter transversal de la información.

El alcance de este proceso dependerá de nosotros mismos. Su desarrollo debe adaptarse a nuestras posibilidades y no a la inversa. Más aun teniendo en cuenta que con frecuencia, en nuestro deseo de controlar todos los procesos de nuestra organización, tenemos tendencia a querer planificarlo todo.

Para iniciar un proceso de mejora y análisis se requiere de tiempo y esfuerzo y así se determinara si se debe iniciar un proceso, si la organización no cuenta con recursos humanos, financieros y materiales, esta no podrá desarrollar su propio

programa o comenzar un proceso, dado esto se debe encontrar las deficiencias de la organización para poder aplicar un plan de mejora.

2.13. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PROCESOS ACADÉMICOS

Oleas, (2012) expresa que es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. El proceso académico es enseñanza-aprendizaje, investigación y extensión; es decir, aplicación social de la ciencia y la técnica. No se trata de actividades diferentes, que pueden o no articularse y completarse. Son actividades correspondientes a un único proceso, no actividades paralelas, ni superpuestas sino que constituyen el desenvolvimiento sincronizado y global del Proceso Académico.

La gestión administrativa y procesos académicos involucra la entrada de recursos diversos, un procesamiento de actividades más complejas y más elevada que pueda existir, pues tiene que vérselas con el desarrollo de las capacidades intelectuales y emotivas, que involucra aspectos para realizar estos procesos y genera salidas bajo la forma pasos únicos para llegar a las actividades planteadas.

En los procesos académicos no se tienen diferentes tipos de actividades, si no de actividades correspondiente a un único proceso en este se engloban actividades más complejas para así generar salidas y poder llegar a las actividades planteadas.

2.14. COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mora (2011), indica que dada la complejidad de los sistemas educativos, en las últimas décadas han surgido nuevos modelos de gestión y organización, basados fundamentalmente en la diversificación y especialización de responsabilidades y funciones y la creación de nuevos puestos de trabajo que han venido a conformar el equipo del director en su papel de gestor de la educación. Es así como surge la figura del Coordinador Académico, su puesto representa una pieza clave en el

engranaje de la organización, dada la importancia de los procesos curriculares en la concreción de la misión y visión institucionales.

Así mismo Mora (2011); considera que el coordinador en su papel está estrictamente relacionado con el apoyo a la dirección y los docentes en todo lo concerniente a la parte académica. Mientras que desde la perspectiva del Director, el papel del Coordinador Académico está asociado al éxito, al rendimiento académico y al apoyo de los docentes en materia de planeamiento. Como resultado de esto se define el papel del Coordinador Académico desde la perspectiva del Director y del Coordinador Académico, se identifican las principales funciones del Coordinador en materia de gestión del currículo así como su nivel de cumplimiento y se establece su perfil funcional real.

2.15. FUNCIONES DE UN COORDINADOR ACADÉMICO

Según Castro (2012), coordinar el desarrollo de las actividades académicas encomendadas al personal docente y a ayudantes de laboratorio a su cargo a fin de garantizar la prestación de un servicio educativo de mayor calidad posible, apegado a los preceptos legales vigentes y orientado hacia el logro de los objetivos de la educación secundaria técnica.

La coordinación académica se basa directamente en el apoyo de la dirección general, la cual se considera como pieza fundamental en la organización de los procesos curriculares; además el coordinador académico tiene que estar comprometido a que los docentes cumplan su nivel de cumplimiento con éxito en el rendimiento académico y brindar ayuda en la planificación académica del docente y así garantizar que la prestación del servicio educativo tenga una buena calidad.

2.16. DIAGNÓSTICO DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LA ESPAM MFL

2.16.1. MISIÓN

Contribuir en la función académica de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López para el fortalecimiento de las actividades docentes de pregrado.

2.16.2. VISIÓN

Ser una dependencia con altos valores humanos, capaz de cumplir con todas las actividades correspondientes, y respondiendo a necesidades presentadas por cada una de las carreras, orientados a ser mejores cada día y actuar con responsabilidad.

2.16.3. OBJETIVOS ACADÉMICOS

- Cumplir con cada una de las actividades designadas
- Manejar una buena relación entre estudiantes y autoridades
- Brindar una atención oportuna para quienes lo requieran
- Dar solución a problemas e inconvenientes que se presenten en la carrera.

2.17. VALORES DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA

2.17.1. RESPETO

Lo ideal es mantener un comportamiento comedido, pacífico, donde predomine la serenidad, brindando una atención de cordialidad.

2.17.2. SIGILIO

Obligación de no divulgar noticias confidenciales o documentos de suma importancia manejados por los coordinadores, con el fin de mostrar la

confianza con la que cuenta el departamento, garantizando de fidelidad al y compromiso.

2.17.3. RESPONSABILIDAD

La responsabilidad es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas por su principal autoridad. Es un valor de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.

2.17.4. EFICIENCIA

Valoración del propio trabajo y de la confianza que se le ha depositado. Un trabajador eficiente aporta tranquilidad a cualquier autoridad que siente que puede delegar y confiar en su trabajo bien hecho.

2.17.5. DISCIPLINA

Contempla la observación rigurosa y comportamiento por parte de los coordinadores de las carreras, es decir que cada uno de ellos debe trabajar honradamente, gastar racionalmente su tiempo de trabajo, capacidad de organizar y controlar el trabajo.

2.18. LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Manene (2013), menciona que un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Luego, un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas

industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa. Son de gran importancia ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.

2.18.1. OBJETIVO DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS

Manene (2013), indica como objetivo representar gráficamente las distintas etapas de un proceso y sus interacciones, para facilitar la comprensión de su funcionamiento. Es útil para analizar el proceso actual, proponer mejoras, conocer los clientes y proveedores de cada fase, representar los controles, etc.

2.18.2. VENTAJAS LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS

Así mismo Manene (2013) expresa como ventajas que se pueden obtener con la utilización de los diagramas de flujo, las siguientes:

- Ayudan a las personas que trabajan en el proceso a entender el mismo, con lo que facilitaran su incorporación a la organización e incluso, su colaboración en la búsqueda de mejoras del proceso y sus deficiencias.
- Al presentarse el proceso d una manera objetiva, se permite con mayor facilidad la identificación de forma clara de las mejoras a proponer.
- Permite que cada persona de la empresa se sitúe dentro del proceso, lo que conlleva a poder identificar perfectamente quien es su cliente y proveedor interno dentro del proceso y su cadena de relaciones, por lo que se mejora considerablemente la comunicación entre los departamentos y personas de la organización.
- Normalmente sucede que las personas que participan en la elaboración del diagrama de flujo se suelen volver entusiastas partidarias del mismo, por lo que continuamente proponen ideas para mejorarlo.

- Es obvio que los diagramas de flujo son herramientas muy valiosas para la formación y entrenamiento del nuevo personal que se incorpore a la empresa.
- Lo más reseñable es que realmente se consigue que todas las personas que están participando en el proceso lo entenderán de la misma manera, con lo que será más fácil lograr motivarlas a conseguir procesos más económicos en tiempo y costes y mejorar las relaciones internas entre los cliente-proveedor del proceso.

2.18.3. ELABORACIÓN LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS

Manene (2013), manifiesta que el desarrollo de un diagrama de flujo es una buena herramienta para ser realizada con un trabajo en equipo, para lo cual se deberán seguir los pasos que a continuación se exponen:

1. Se nominan los miembros del grupo de trabajo que deberán elaborar el correspondiente diagrama de flujo del proceso en estudio. Se elegirán dichas personas entre aquellas que estén participando en las tareas del proceso, junto a sus proveedores y clientes internos, además de una persona ajena del proceso que, por tanto, sea independiente del proceso.
2. Se realizan una serie de reuniones para ir realizando la elaboración de una representación gráfica del proceso en cuestión. Es importante realizar varias sesiones de trabajo, ya que así los participantes tendrán más tiempo para obtener más información acerca del proceso.
3. Para realizar el diagrama, los datos son obtenidos a través de un continuo planteamiento de preguntas a los miembros del grupo que se irán repitiendo a lo largo de todo el proceso construcción del diagrama de flujo, como son: ¿Que paso es el primero?, ¿Que paso es el siguiente?

Los diagramas de flujo son de vital importancia en una organización ya que indica la secuencia de un proceso las unidades involucradas y responsables es

una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas y para la mejor comprensión de su funcionamiento y para la realización del mismo se debe trabajar en equipo y con personas que estén relacionadas en las tareas del proceso.

2.19. TIPOS DE DIAGRAMAS DE FLUJOS

2.19.1. DIAGRAMAS AS-IS

Arguello (2014), manifiesta que forma parte de las etapas de modelamiento y diseño del ciclo BPM. Muestra cómo se ejecuta un proceso actualmente, mediante el uso de flujos, conexiones, carriles y artefactos.

Según Druker, (2013), las reglas e ideas representadas son aplicables los diagramas de flujo, que representen procesos de trabajo de complejidad media o baja realizados por un recurso (persona o maquina) mono-tarea. Estos diagramas pueden representar tanto el funcionamiento actual del proceso existente en la organización (modelo AS-IS), como el nuevo diseño propuesto para un proceso (TO-BE).

El diagrama AS IS, permite una mejor visualización fácil a los procesos y subprocesos, y es por eso que las organizaciones de hoy en día se ayudan con estos diagramas que permiten obtener una información preliminar sobre la amplitud de las actividades a realizar.

2.20. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO (AVA) DE LOS PROCESOS

Maldonado, (2011) plantea que el AVA es la percepción que tiene el cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad.

2.20.1. OBJETIVOS DEL VALOR AÑADIDO (AVA)

- Eliminar dentro de los procesos, actividades que no agreguen valor.
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menos costo posible.
- Mejorar las actividades restantes que no agreguen valor. (Maldonado, 2011).

El análisis de valor añadido deber ser orientado a un aumento de actividades con valor agregado para el cliente (VAC), una disminución de la proporción de las actividades de valor agregado para la empresa (VAE), una reducción de las actividades sin valor agregado (SVA) y una disminución del tiempo de ciclo. (Maldonado, 2011).

- VAC: actividades que generan valor al cliente y por lo cual está dispuesto a pagar. (En el producto, en el servicio etc).
- VAE: actividades que generan valor para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente, ejecución interacción directa con el cliente, etc.
- SVA: actividades que no agregan valor a la empresa ni al cliente, preparación, inspección, espera, movimiento, archivo, etc.

2.21. CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR- ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE SUS PROCESOS.

LACCEI (Conferencia Latinoamericana y del Caribe de Ingeniería y Tecnología). (2014), indica que muchas universidades en diferentes regiones, han comenzado a emprender cambios. La necesidad del empleo de métodos modernos de gestión y de una mayor efectividad y eficacia de sus procesos, surge desde los cambios tecnológicos, los cambios tan dinámicos de la demanda y de la propia magnitud de los presupuestos universitarios.

La Educación Superior en su búsqueda continua de la calidad en la oferta de servicios académicos y de investigación se hace cada vez más un sector complejo. Hoy día, los retos a los que éste se enfrenta en su sector industrial, se refieren cada vez más a la cobertura, la calidad, la pertinencia y la reducción de costes.

El objetivo del valor añadido es eliminar actividades dentro de un proceso que no agreguen valor, así mismo combinar actividades que no pueden ser eliminadas para que sean ejecutadas de una manera más eficiente. En la educación superior se han implantado métodos modernos de gestión y de una mayor efectividad y eficacia en sus procesos esto surge desde que se han dado cambios tecnológicos.

2.22. CALIDAD

Según Joseph (2013), expresa que “La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos.

1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias”.

2.22.1. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

Así mismo Joseph (2013) menciona que la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas.

La importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos.

2.23. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL SECTOR PÚBLICO

Conforme a Torres *et al.*, (2011) el diagnóstico estratégico es el análisis de fortalezas y debilidades internas, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución (Serna, 2008). En este sentido, en las organizaciones de servicios del sector público y su entorno se encuentran factores que afectan el proceso de evaluación de su calidad, oportunidades que la favorecen y posibles amenazas que deben enfrentar. Para efecto de este diagnóstico se presentan a continuación una serie de casos, algunos reportados por la literatura científica, otros en reportajes de diarios.

2.23.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO DE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL SECTOR PÚBLICO: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

Torres *et al.*, (2011) establece que entre los factores externos que favorece la evaluación de servicios en el sector público está la existencia de propuestas de normas internacionales. Este es el caso de la CICGP (CLAD, 2008), la cual representa un acuerdo internacional entre países para adecuar el funcionamiento de las administraciones públicas iberoamericanas y garantizar que sean instrumentos útiles, efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades.

Esta carta sirve de guía para el diseño, regulación, implantación, desarrollo, mejora y consolidación de planes de calidad y de excelencia en la gestión pública, que permita a las diferentes administraciones de los Estados iberoamericanos potenciar sus capacidades y utilizarlas plenamente para acometer los retos y desafíos del desarrollo integral de sus respectivas sociedades, logrando el bienestar de sus ciudadanos.

El diagnóstico estratégico en el sector público es el cual analiza la situación interna de una de una organización son estas las fortalezas y debilidades. Por tanto el análisis externo se basa en existencia de propuestas de normas internacionales para adecuar el funcionamiento de las administraciones públicas y que se cuente con planes de calidad y excelencia en la gestión pública.

2.24. CONCEPTO DE EQUIDAD, EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD

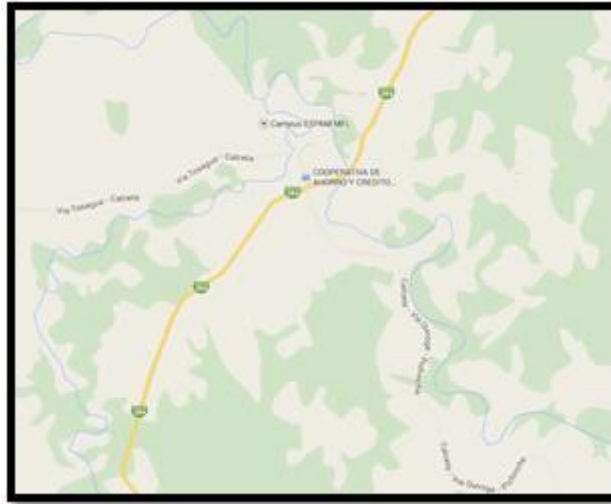
Grupo DTI (Director de tecnologías de la información Director) 2014 indica que la eficacia, efectividad, equidad y eficiencia son los cuatro conceptos en los que la medicina ha ido haciendo hincapié en los últimos años. La eficiencia es el último eslabón de la cadena. El camino hacia la eficiencia pasa por la eficacia y por la efectividad.

Así mismo Grupo DTI (Director de tecnologías de la información Director) (2014), argumentan que utilizar sólo opciones que funcionan y hacerlo de forma adecuada es, en sí mismo, una forma de ser eficientes. Estos se definen una consecución del mejor nivel de salud posible con el mínimo coste, como una distribución de los recursos de acuerdo a las necesidades, como la capacidad de lograr el resultado deseado o esperado en condiciones ideales y como capacidad de lograr el resultado deseado o esperado en condiciones reales.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se realizó en el cantón Bolívar, en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, en la Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL.



Fuente: Google Maps

3.2. DURACIÓN

Esta investigación tuvo una duración de nueve meses para desarrollar las actividades que se han establecido.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Valor añadido de los procesos de Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Propuesta de mejora

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación son un procedimiento, crítico, reflexivo y controlado que le da al investigador la posibilidad de descubrir nuevos datos, hechos, o relaciones en cualquier campo del conocimiento, es así que los tipos de investigación que se utilizaron fueron: la investigación descriptiva, investigación de campo y bibliográfica.

3.4.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Fidias (2012), argumenta que este tipo de investigación logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalando características y propiedades; también puede servir para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad, la investigación descriptiva se utilizó ya que les permitió a los autores detallar las actividades de los procesos y procedimientos que ayudaron a mejorar la gestión administrativa, obteniendo así un servicio de calidad para la ESPAM MFL.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Mendoza (2012), define que la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna, se empleó la investigación de campo que ubicó a los autores en el lugar de los hechos y se logró interactuar con los coordinadores académicos de las carreras de la ESPAM MFL, lo que proporcionó información necesaria para conocer el proceso que deben llevar a cabo de acuerdo a su función.

3.4.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La investigación bibliográfica permitió buscar la información necesaria en libros, revistas científicas y demás artículos que sirvieron de ayuda para tener el sustento y fundamento bibliográfico del objeto de estudio en la investigación a realizar.

Además amplió el conocimiento de los temas a tratar en la investigación y permitió indagar en investigaciones realizadas anteriormente por otros autores relacionados con el tema, para tener referencia sobre las acciones tomadas en la resolución del problema establecido en la investigación.

3.5. MÉTODOS

Los métodos hacen referencia a ese conjunto de estrategias y herramientas que se utilizan para llegar a un objetivo preciso, por lo general representa un conjunto de procesos o procedimientos para llegar al final de una investigación es por esto que los métodos que se utilizaron fueron: inductivo y deductivo.

3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO

Sierra (2012), menciona que es un proceso que parte del estudio de casos particulares para llegar a conclusiones o leyes universales que explican un fenómeno, se aplicó el método inductivo el cual permitió a los autores estar en el lugar de los hechos para evaluar la calidad del servicio, lo cual sirvió para identificar la problemática con que cuenta la institución y dar a conocer la propuesta de mejora para los subprocesos de la Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL.

3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Es el proceso del razonamiento o raciocinio que pasa de lo universal a lo particular, es decir, consiste en obtener conclusiones particulares a partir de leyes universales. Permitted conseguir a partir de verdades previamente establecidas y basándose en investigaciones anteriormente realizadas las falencias que existen en la gestión académica, para elaborar las posibles soluciones al problema mencionado en la presente investigación (Sierra ,2012).

3.6. TÉCNICAS

Las técnicas son un conjunto de procedimientos, materiales, que es aplicado en una tarea específica, para obtener un resultado determinado, es por esto que para la elaboración de esta investigación las técnicas que se aplicaron fueron: la entrevista y la encuesta.

3.6.1. ENTREVISTA

Hernández *et al* (2012), argumenta que la entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La entrevista ayudó a tener acercamiento con los coordinadores académicos de las carreras de la ESPAM, lo que permitió que suministren información relevante sobre las funciones que realizan en su respectiva carrera, lo que facilitó la recolección de información.

3.6.2. OBSERVACIÓN

Según Campos *et al* (2012), la observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica; esta técnica se aplicó para visualizar los subprocesos que llevan a cabo los coordinadores académicos de las carreras de la ESPAM MFL, con el fin de establecer las actividades idóneas para conseguir que el servicio sea de calidad.

3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

3.7.1. ETAPA I

Identificar los procesos académicos de la Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL.

Para el cumplimiento de esta etapa se procedió a identificar los subprocesos de la Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL, de acuerdo a las siguientes actividades:

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- ✓ **Entrevista:** Se la realizó a los coordinadores académicos de las carreras de la Institución.
- ✓ **Observación:** Se llevó a cabo ya que mediante esta se visualizaron los procesos atinentes a la gestión académica que realizan cada uno de los coordinadores.
- ✓ Se decidió la técnica específica para la representación del proceso entre las más utilizadas: Diagramas AS-IS, IDEFO, otros. Una vez representados los procesos mediante la técnica seleccionada se solicitó a los coordinadores académicos de las carreras la representación corresponde con el proceso en cuestión, si la respuesta es negativa se procedió a mejorar la representación gráfica, hasta que se alcance una representación que se ajuste a las actividades que se desarrollan en el proceso para pasar a la siguiente etapa. Una vez concluida esta etapa se elaboró con la información recopilada la ficha del proceso.

3.7.2. ETAPA II

Analizar los procesos de la Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL.

Siguiendo el modelo propuesto por Trischler (1998) y tomando como referencia la demás bibliografía consultada en el marco teórico para realizar el análisis del Valor Añadido tiene como objetivo establecer las áreas de mejora del proceso a partir de las herramientas siguientes:

1. Descripción del procedimiento que se efectúa en cada una de las etapas del proceso de Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL.
2. Representación gráfica del proceso de Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL
3. Análisis del valor añadido de cada una de las actividades que integran los subprocesos de la coordinación académica de las carreras
 - Si agrega valor y Si es necesaria
 - No agrega valor pero Si es necesaria
 - Si agrega valor pero No es necesaria
 - No agrega valor y No es necesaria
4. Identificación de las actividades que aportan escaso o nulo valor a cada subproceso del proceso de la coordinación académica de las carreras.
 - **VAC: (VAR)** Actividad de valor añadido para el cliente. Son las actividades que generan valor al cliente y por las cuales está dispuesto a pagar. Estas se clasifican en:
 - a. Actividades de transformación de insumos para la generación de bienes o servicios.
 - b. Actividades generadoras de un “Plus” para la empresa y los clientes del proceso.

- **VAE: (VAO)** Actividades de valor añadido para la empresa. Son las actividades que generan valor para la empresa, resultado del beneficio ofrecido al cliente. Se las conoce también como Actividades Sin Valor Agregado para el cliente.
 - **SVA:** Actividades sin valor agregado. Son las actividades que no generan ningún valor añadido tanto al cliente como a la organización. Estas se clasifican en:
 - c. Actividades de Preparación **(P)**: Son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.
 - d. Actividades de Inspección **(I)**: Actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que interviene en el proceso.
 - e. Actividades de Espera **(E)**: Tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.
 - f. Actividades de Movimiento **(M)**: Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.
 - g. Actividades de Archivo **(A)**: Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información que se utilizan en los procesos.
5. Clasificación y determinación de tiempo de ejecución de cada una de las actividades que conforman los subprocesos de la coordinación académica de las carreras.
 6. Análisis de las actividades que no agregan valor y no deben ser eliminadas por ser indispensables para el desarrollo de los subprocesos de la coordinación académica de las carreras.
 7. Identificación de acciones de mejora para el incremento del valor agregado en el proceso de coordinación académica mediante la propuesta de mejora.

En esta fase se describió cada una de las etapas del proceso de Coordinación Académica con sus respectivas actividades y se lo representó en el diagrama AS-IS.

Una vez representado el proceso, mediante la técnica seleccionada se solicitó a expertos en el tema, verificar si la representación del proceso tal cual se desarrollan en la institución, respuesta que resulto positiva para seguir con el avance del trabajo y de este modo proceder a analizar cada actividad si aporta o no valor al proceso de estudio a través de varios criterios ya mencionados y así clasificar y determinar el tiempo de ejecución de cada actividad para que le dé mayor efectividad y rapidez al proceso de evaluación dicente de la institución mediante las acciones de mejora encontradas

3.7.3. ETAPA III

Elaborar la propuesta de mejora a los procesos académicos y administrativos de la coordinación académica de las carreras de la ESPAM MFL.

En esta etapa y a partir de la información suministrada en la etapa anterior se detectaron:

- ✓ Actividades que aportan escaso o nulo valor

Es por esto que se procedió a plantear las siguientes actividades para la ejecución de la fase III:

1. Elaboración de la propuesta de mejora para los subprocesos de la Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL

A partir de lo anterior se presentó un diseño de proceso que incorpore las mejoras detectadas en fases anteriores, para lo que se empleó un diagrama de representación y la ficha de proceso sintetizando en la mejora del proceso identificando los elementos que debe incorporarse con base en el estudio de la bibliografía relacionada con la temática y de las buenas prácticas de procesos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se exponen los principales procesos de Coordinación Académica de las carreras de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí para determinar las consecuencias y dar alternativas de mejora a los mismos.

4.1. PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO

4.1.1. IDENTIFICAR LOS SUBPROCESOS DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL.

En esta fase se efectuó una entrevista a los Coordinadores Académicos de las carreras de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” donde se constataron inconvenientes en los procesos y actividades en los que ellos cumplen de acuerdo a su cargo, como la asistencia de docentes, revisión de portafolios, entre otros, lo que no les permite laborar con facilidad por la falta de instrumentos o materiales que les ayude a cumplir con sus actividades de manera normal.

Cabe recalcar que los Coordinadores Académicos de las carreras de la ESPAM MFL están conscientes de las falencias que existen, lo que causa retraso en las demás actividades que deben cumplir, ellos cuentan con un reglamento general lo que les permite conocer todas sus funciones y actividades a llevar a cabo.

En esta entrevista se hizo referencia a cada uno de los procesos que realizan de acuerdo a su función, lo que permitió conocer más de cada actividad y cuáles son los inconvenientes existentes.

Para el cumplimiento de esta fase se tomaron en cuenta diferentes técnicas como la entrevista y la ficha de observación para conocer con más profundidad las actividades de los procesos y así poder representarlos mediante los gráficos para su mejora.

4.1.1. Modelo de entrevista aplicada a los coordinadores académicos de las carreras de la ESPAM MFL



La presente entrevista se la realiza con el objetivo de conocer las posibles falencias que puedan existir en los procesos o actividades en las Coordinaciones Académicas de las Carreras de la ESPAM MFL, aportando con información relevante para la tesis titulada **“PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL”**

1. ¿Desde la Coordinación Académica de Carrera de qué manera contribuye en el cumplimiento de la normativa institucional?
2. ¿Cuál es la participación en el proceso de convalidación y homologación de estudios?
3. ¿Cuál es la periodicidad en la que se reúnen los portafolios de curso desde la coordinación académica de carrera?
4. ¿Describa qué funciones predominan en las actividades de los Coordinadores Académicos de Carreras?
5. ¿Qué subprocesos existen dentro de la coordinación académica, y cuáles no se llevan a cabo en el transcurso del semestre y por qué?
6. ¿Cuál subproceso cree usted que se debería mejorar?

7. ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que ha tenido usted al cumplir con los subprocesos, en su gestión administrativa?

4.1.2. FICHAS DE OBSERVACIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL.

Cuadro 4.1. Ficha de observación aplicada a la Coordinación Académica.

Ficha de proceso	
Denominación del proceso	Tipo de proceso:
Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL	Proceso Académico
Departamento:	Responsable:
Coordinación Académica General	Phd. María Piedad Ormaza Murillo
Departamentos vinculados:	
Coordinación Académica General	
Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL	
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:
6 de marzo del 2017	22 de agosto 2017
Proveedores:	Clientes:
Dirección de Carrera	Estudiantes
Coordinadores de Año y Docentes	
Objetivo del proceso:	
Proponer a las Coordinaciones Académicas de las carreras de la ESPAM MFL un instrumento apoyado por un plan de mejora que contribuya a la eficiencia a los procesos de dichas áreas.	
Entradas:	Salidas:
Los programas analíticos de los Docentes	Entrega de informe de los programas analíticos
Diagnóstico de la asignación del primer semestre	Informe condensado de todos los resultados
Inicio del proceso:	Fin del proceso:
Convocatoria	Sociabilización
Subprocesos:	
Revisión de portafolios a docente	

Validación y homologación de estudios para el ingreso de estudiantes
Distribución de carga horaria a los docentes
Registro de asistencia de los docentes
Indicadores:
% de programas analíticos entregados
% de nivel óptimo de los estudiantes del primer semestre
Descripción gráfica:
<pre> graph TD A[COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL] --> B[DISTRIBUCIÓN DE CARGA HORARIA A LOS DOCENTES] A --> C[REVISIÓN DE PORTAFOLIOS A DOCENTES] A --> D[REGISTRO DE ASISTENCIA DE LOS DOCENTES] A --> E[VALIDACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE ESTUDIOS PARA EL INGRESO DE ESTUDIANTES] </pre>

Cuadro 4.2. Ficha de observación aplicada al subproceso de revisión de portafolio a docentes.

Ficha de Subproceso	
Denominación del subproceso:	
Revisión de Portafolio a Docentes	
Departamento:	Responsable:
Coordinación Académica General	Phd. María Piedad Ormaza Murillo
Involucrados en el subproceso:	
Coordinación Académica de Carreras	
Docentes	
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:
6 de marzo del 2017	22 de agosto 2017
Objetivo del subproceso:	
Revisar los portafolios docentes de las carreras de la ESPAM MFL	
Entradas:	Salidas:
Portafolio Docentes	Informe detallado de los elementos del portafolio

Inicio del subproceso:		Fin del subproceso:	
Normativas, formatos e instructivos:			
Estructura portafolio Docentes/ reglamento Integral de Coordinador/a General Académica, Coordinador/a General de Carreras y Coordinador/a de Año			
Procedimiento			
En este subproceso, primero se revisa el instructivo del portafolio de curso; segundo, se verifica que en los portafolios se encuentren todos los componentes que se requieren (sílabo, plan de clases, políticas de curso, registro de asistencias, registro de evaluaciones, banco de reactivos, informe final de docentes, evidencias); luego se revisan que las firmas de responsabilidad se encuentren completas en los diferentes elementos; y, por último el coordinador académico de la carrera hace la entrega de los portafolios a la Coordinación Académica General para la última revisión y respectiva aprobación.			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Evelyn Huerta Quijano		Valentina Delgado Zamora	

Cuadro 4.3. Ficha de observación aplicada al subproceso de carga horaria a docentes.

Ficha de Subproceso	
Denominación del subproceso:	
Distribución de Carga Horaria a Docentes	
Departamento:	Responsable:
Coordinación Académica General	Phd. María Piedad Ormaza Murillo
Involucrados en el subproceso:	
Coordinación Académica de Carreras	
Docentes	
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:
6 de marzo del 2017	22 de agosto 2017
Objetivo del subproceso:	
La distribución de Carga Horaria a Docentes	

Entradas:		Salidas:	
Carga Horaria a Docentes		Informe detallado de los perfiles del docente	
Inicio del subproceso:		Fin del subproceso:	
Normativas, formatos e instructivos:			
Reglamento Integral de Coordinador/a General Académica, Coordinador/a General de Carreras y Coordinador/a de Año			
Procedimiento			
En este subproceso, se revisa el reglamento de coordinadores de año; segunda actividad la revisión del perfil del docente para asignar la carga horaria, luego la Coordinación Académica de la carrera junto a la directora de carrera asignan el distributivo a cada docente con las asignaturas que impartirá, y es enviado a Vicerrectorado Académico para la revisión y aprobación, y en caso de la no aprobación, emita sugerencias de cambios, una vez aprobado el distributivo por Vicerrectorado Académico, la dirección de carrera se lo entrega oficialmente al docente.			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
<hr/>			
Evelyn Huerta Quijano		Valentina Delgado Zamora	

Cuadro 4.4. Ficha de observación aplicada al subproceso de registro de asistencia a docentes.

Ficha de Subproceso	
Denominación del subproceso:	
Registro de Asistencia a Docentes	
Departamento:	Responsable:
Coordinación Académica General	Phd. María Piedad Ormaza Murillo
Involucrados en el subproceso:	
Coordinación Académica de Carreras	
Docentes	
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:
6 de marzo del 2017	22 de agosto 2017
Objetivo del subproceso:	
Registrar la Asistencia a Docentes	

Entradas:		Salidas:	
Firma del docente para su registro		Informe detallado de las horas trabajadas	
Inicio del subproceso:		Fin del subproceso:	
6 de marzo del 2017		22 de agosto 2017	
Normativas, formatos e instructivos:			
Reglamento integral de coordinador/a general académica, coordinador/a general de carreras y coordinador/a de año			
Procedimiento			
Primero, se imprimen los leccionarios que registren la asistencia de los docentes tanto de sus actividades académicas y de gestión, luego los docentes firman, después se realiza un reporte mensual de la asistencias firmado por la dirección de la carrera, inmediatamente se detallan las horas laboradas, justificadas e injustificadas de parte de los docentes, a continuación se envía al vicerrectorado académico general para la revisión correspondiente, luego se pasa el reporte a la dirección de talento humano para la revisión y aprobación y por último se le notifica al departamento financiero para el pago correspondiente de acuerdo a las horas trabajadas.			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Evelyn Huerta Quijano		Valentina Delgado Zamora	

Cuadro 4.5. Ficha observación aplicada al subproceso de validación y homologación de estudios para el ingreso de estudiantes.

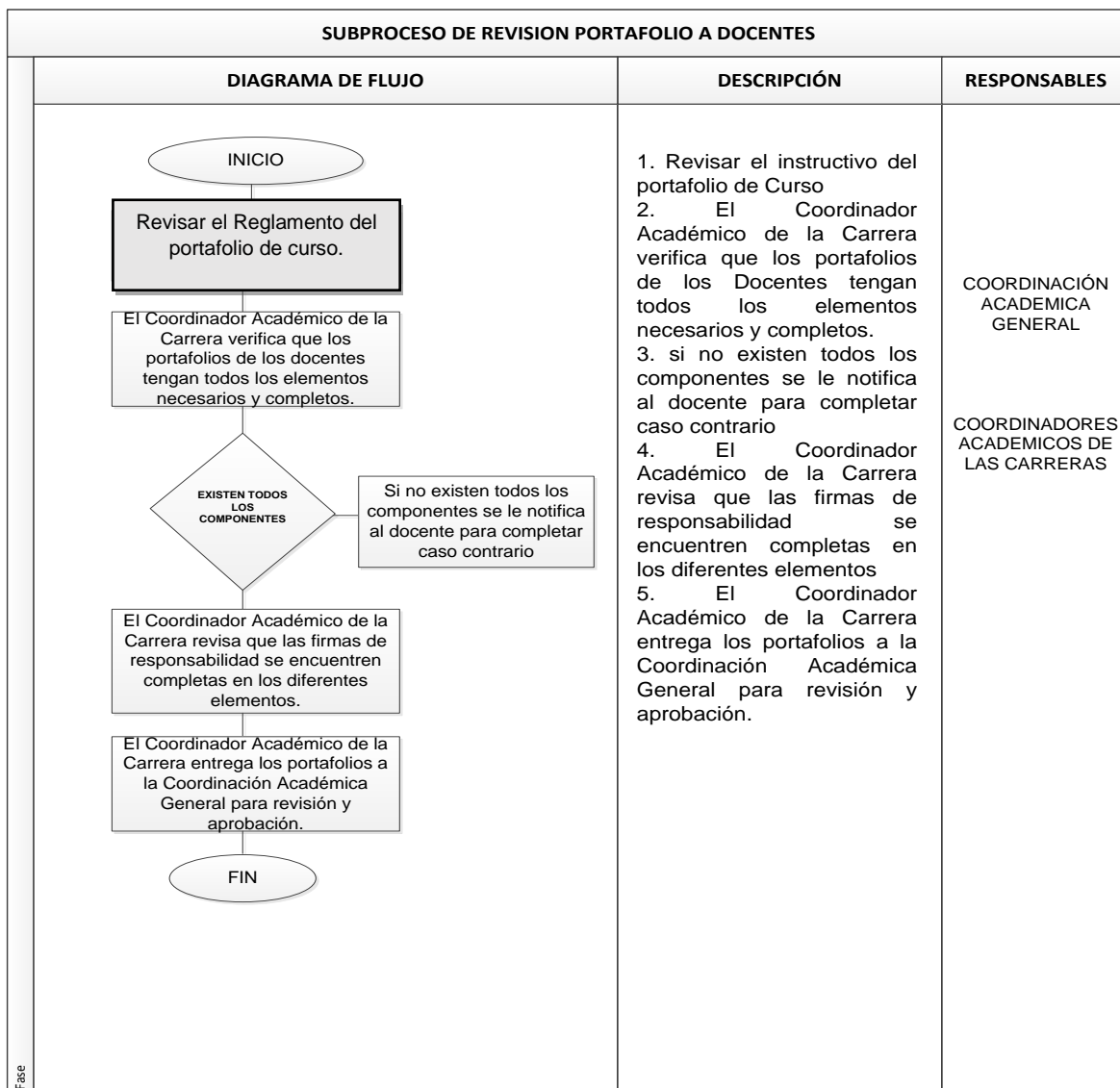
Ficha de subproceso	
Denominación del subproceso:	
Validación y Homologación de estudios para el ingreso de estudiantes	
Departamento:	Responsable:
Coordinación Académica General	Phd. María Piedad Ormaza Murillo
Involucrados en el subproceso:	
Coordinación Académica de Carreras	
Docentes	
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:
6 de marzo del 2017	22 de agosto 2017
Objetivo del subproceso:	
Validar y homologar a los estudiantes que requieran estudiar en la ESPAM MFL comparando las mallas curriculares de ambas carreras.	

Entradas:		Salidas:	
Revisión de mallas curriculares		Informe detallado de las mallas curriculares	
Inicio del subproceso:		Fin del subproceso:	
6 de marzo del 2017		22 de agosto 2017	
Normativas, formatos e instructivos:			
Reglamento Integral de Coordinador/a General Académica, Coordinador/a General de Carreras y Coordinador/a de Año			
Procedimiento			
El estudiante presenta una solicitud a Rectorado con la respectiva documentación; Rectorado envía la documentación a Secretaria General de la ESPAM MFL, Secretaria General remite el trámite a la carrera correspondiente, Dirección de Carrera revisa la documentación presentada y designa una comisión conformada por Director/a y dos docentes quienes, receptan la documentación del solicitante. La comisión hace la comparación de las dos mallas curriculares para su respectiva aprobación; la comisión designada presenta el informe a Dirección de Carrera con las sugerencias; la Dirección de Carrera envía a Vicerrectorado Académico para que en comisión académica sea aprobado o denegado, por último se notifica al estudiante en que semestre puede matricularse.			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
<hr/>		<hr/>	<hr/>
Evelyn Huerta Quijano		Valentina Delgado Zamora	

4.1. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO DEL PROCESO DE COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL.

En esta fase se analizaron los procesos relevantes tomando como referencia la entrevista realizada a los Coordinadores Académicos de las Carreras de la ESPAM MFL, luego de seleccionar los subprocesos de mayor importancia, con falencias e inconvenientes, se detallan a continuación cada una de sus actividades:

4.1.2. SUBPROCESO DE REVISIÓN DE PORTAFOLIO A DOCENTES



Fase

Figura 4.1. Representación gráfica del subproceso de revisión de portafolio a docentes.

4.1.3. SUBPROCESO DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA HORARIA A DOCENTES

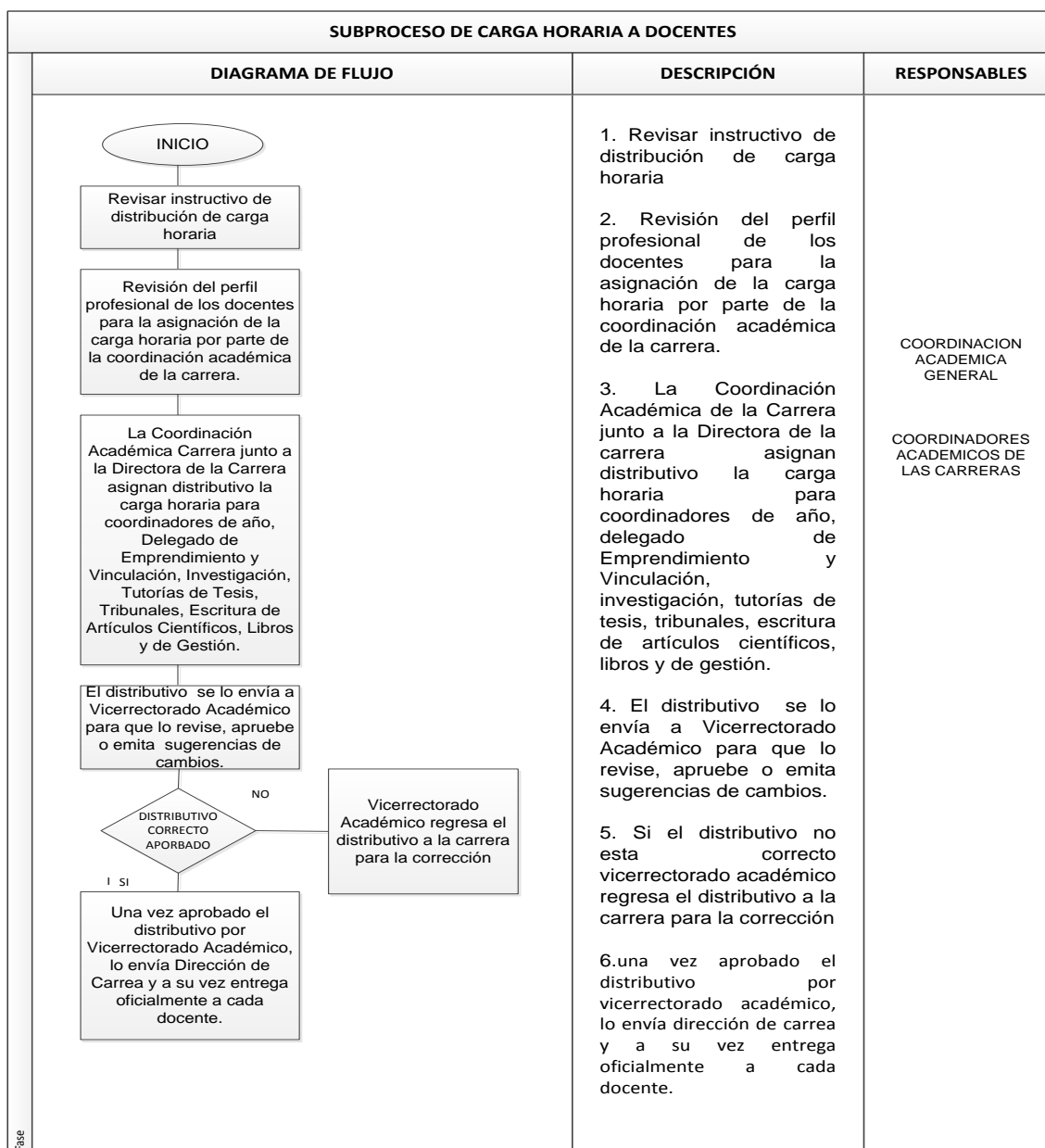


Figura 4.2. Representación gráfica del subproceso de distribución de la carga horaria a docente.

4.1.4. SUBPROCESO DE VALIDACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE ESTUDIOS PARA EL INGRESO DE ESTUDIANTES

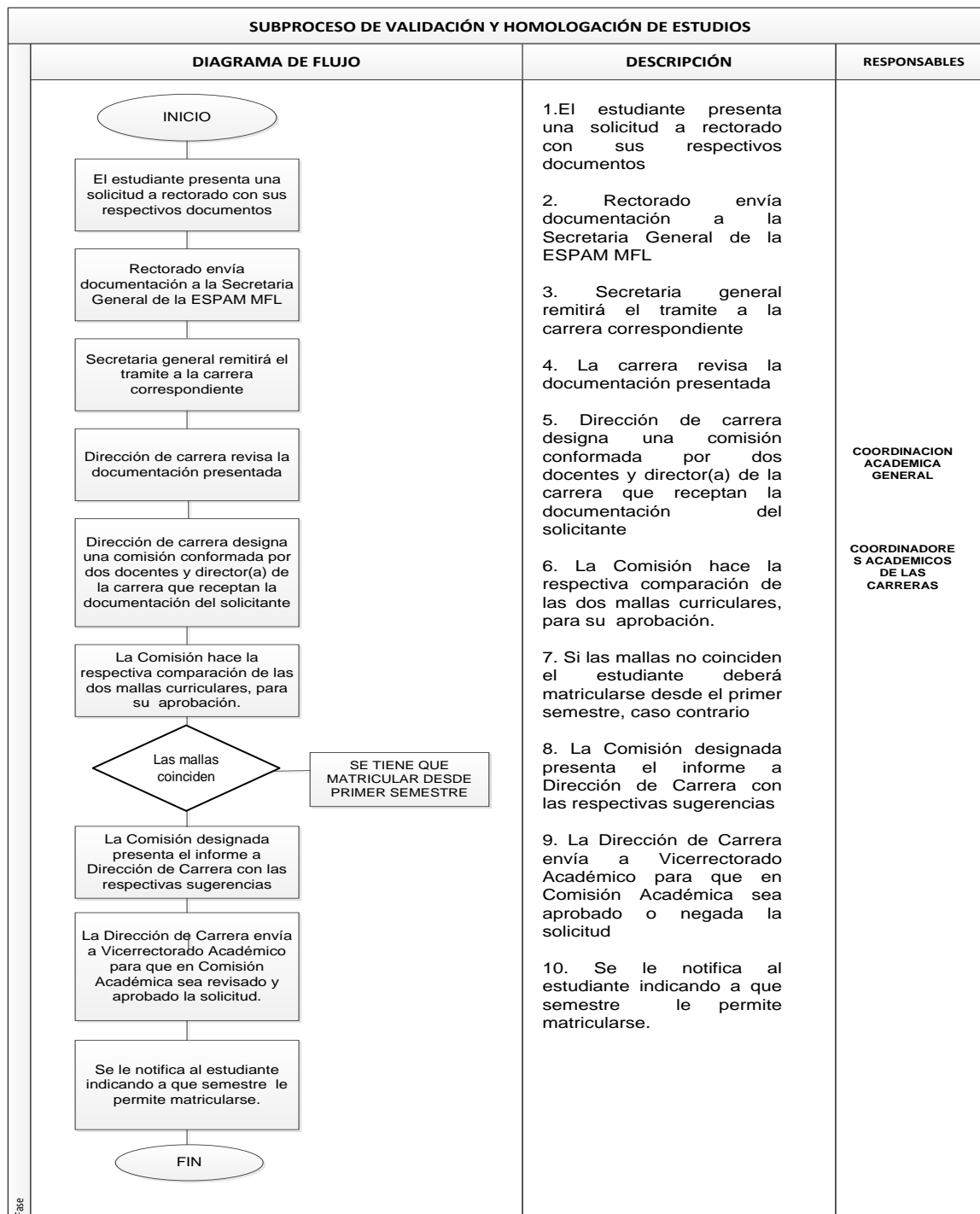


Figura 4.3. Representación gráfica del subproceso de validación y homologación de estudios.

4.1.5. SUBPROCESO DE REGISTRO DE LA ASISTENCIA A LOS DOCENTES

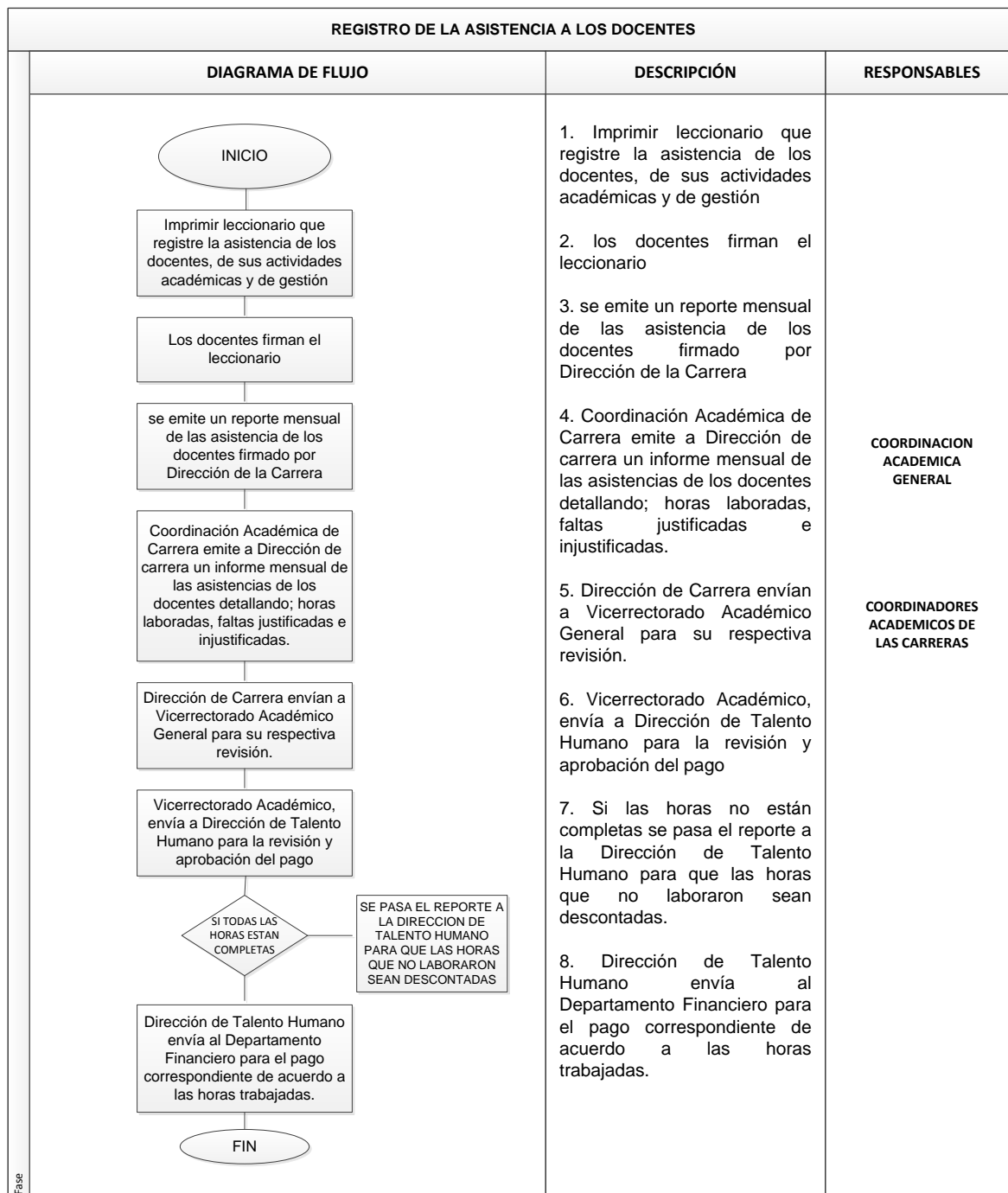










Figura 4.4. Representación gráfica del subproceso de la asistencia a docentes

En la siguiente matriz se detallan las actividades que agregan valor y las que no agregan valor de cada uno de los subprocesos de la Coordinación Académica de las Carreras de la ESPAM MFL, mediante un análisis más profundo:

Cuadro 4.6. Matriz de análisis de valor añadido (AVA) del subproceso de revisión de portafolio a docentes.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO											
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ							SUBPROCESO: REVISIÓN DE PORTAFOLIO A DOCENTES				
FECHA:		VERSIÓN: ACTUAL			DEPENDENCIA: COORDINACIÓN ACADÉMICA						
Nº	SÍMBOLO	RESPONSIBLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				(HORAS HÁBILES)	VAE	VAC	P	I	E	M	A
			INICIO								
1		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE LA CARRERA	REVISAR EL INSTRUCTIVO DEL PORTAFOLIO DE CURSO	40,00	1						
2		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE LA CARRERA	EL COORDINADOR ACADÉMICO DE LA CARRERA VERIFICA QUE LOS PORTAFOLIOS TENGAN TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS Y COMPLETOS	16,00	1						
			EXISTEN TODOS LOS COMPONENTES								
3		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE LA CARRERA	SI NO EXITEN TODOS LOS COMPONENTES SE LE NOTIFICA AL DOCENTE PARA COMPLETAR CASO CONTRARIO	8,00	1						
4		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE LA CARRERA	EL COORDINADOR ACADÉMICO DE LA CARRERA REvisa QUE LAS FIRMAS DE RESPONSABILIDAD SE ENCUENTREN COMPLETAS EN LOS DIFERENTES ELEMENTOS	16,00	1						

5		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE LA CARRERA	EL COORDINADOR ACADÉMICO DE LA CARRERA ENTREGA LOS PORTAFOLIOS A LA ENCARGADA DE LA COORDONACIÓN ACADÉMICA GENERAL	8,00	1						
			FIN								
			TOTAL	88,00	5	0	0	0	0	0	0






COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	5	5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO TOTAL (hrs)	88,00	88,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	88,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	100,00							





→ PROCESO EFECTIVO

ANÁLISIS: De acuerdo con la matriz realizada al subproceso de Revisión de Portafolio Docentes, se observa que el total de actividades realizadas es de 5 dando como tiempo total y el valor agregado a la empresa (VAE) es de un 88,00, el tiempo de actividades es del 100%, así mismo el valor agregado a la empresa (VAE) y el tiempo de valor agregado es de un 88,00 en horas, lo que permite que el índice de valor agregado sobrepase el 75% por lo que el proceso es efectivo.

Cuadro 4.7. Matriz de análisis de valor añadido (AVA) del subproceso de distribución de carga horaria de docentes

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ		SUBPROCESO: DISTRIBUCIÓN DE CARGA HORARIA DE DOCENTES.
FECHA:	VERSIÓN: ACTUAL	DEPENDENCIA: COORDINACIÓN ACADÉMICA

Nº	SÍMBOLO	RESPONSIBLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (HORAS HÁBILES)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
					VAE	VAC	P	I	E	M	A	
			INICIO									
1		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE LA CARRERA	REVISAR INSTRUCTIVO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGA HORARIA	8,00	1							
2		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE LA CARRERA	REVISIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL DE LOS DOCENTES PARA LA ASIGNACIÓN DE LA CARGA HORARIA POR PARTE DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LA CARRERA	16,00	1							
3		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE LA CARRERA Y DIRECTOR/A DE CARRERA	LA COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LA CARRERA JUNTO A LA DIRECTORA/A DE CARRERA ASIGNAN DISTRIBUTIVO DE CARGA HORARIA PARA COORDINADORES DE AÑO DELEGADO DE EMPRENDIMIENTO Y VINCULACIÓN, INVESTIGACIÓN, TUTORÍAS DE TESIS, TRIBUNALES, ESCRITURA DE ARTICULOS CIENTIFICOS, LIBROS Y DE GESTIÓN	40,00	1							
4		DIRECCIÓN DE CARRERA	EL DISTRIBUTIVO SE LO ENVÍA A VICERRECTORADO ACADÉMICO PARA QUE LO REVISE, APRUEBE O EMITA SUGERENCIAS DE CAMBIOS.	8,00	1							

			DISTRIBUTIVO CORRECTO APROBADO									
5		VICERECTORADO ACADÉMICO	SI EL DISTRIBUTO NO ESTÁ CORRECTO VICERECTORADO ACADÉMICO REGRESA EL DISTRIBUTIVO A DIRECCIÓN DE CARRERA PARA LA CORRECCIÓN	32,00							1	
6		DIRECCIÓN DE CARRERA	UNA VEZ APROBADO EL DISTRIBUTIVO POR VICERECTORADO ACADÉMICO, LO ENVÍA A DIRECCIÓN DE CARRERA Y ESTE A SU VEZ ENTREGA OFICIALMENTE A CADA DOCENTE.	8,00	1							
			FIN									
			TOTAL	112,00	5	0	0	0	0	0	1	0





COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	6	5	0,00	0,00	0,00	0,00	1	0,00
TIEMPO TOTAL (hrs)	112,00	80,00	0,00	0,00	0,00	0,00	32,00	0,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	71,43	0,00	0,00	0,00	0,00	28,57	0,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	80,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	71,43							







→ PROCESO NO EFECTIVO

ANÁLISIS: A través de la matriz realizada al subproceso de distribución de la carga horaria a docentes, se observa que el total de actividades realizadas es de 6, dando como tiempo total de un 112,00 en horas, y el valor agregado a la empresa (VAE) es 80,00%, el tiempo de actividades es del 100% y el valor agregado a la empresa (VAE) es de 71,43%, lo que permite que el índice de valor agregado sea de 71,43% por lo que el proceso no es efectivo.

Cuadro 4.8. Matriz de análisis de valor añadido (AVA) del subproceso de revisión de portafolio a docentes.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ		SUBPROCESO: VALIDACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE ESTUDIOS
FECHA:	VERSIÓN: ACTUAL	DEPENDENCIA: COORDINACIÓN ACADÉMICA

Nº	SÍMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (HORAS HÁBILES)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
					VAE	VAC	P	I	E	M	A	
			INICIO									
1		RECTORADO	EL ESTUDIANTE PRESENTA UNA SOLICITUD A RECTORADO CON SUS RESPECTIVOS DOCUMENTOS	8,00	1							
2		RECTORADO	RECTORADO ENVÍA LA DOCUMENTACIÓN A LA SECRETARIA GENERAL DE LA ESPAM MFL	8,00	1							
3		SECRETARIA GENERAL	SECRETARIA GENERAL REMITE EL TRÁMITE A LA CARRERA CORRESPONDIENTE	8,00	1							
4		DIRECCIÓN DE CARRERA	LA CARRERA REvisa LA DOCUMENTACIÓN PRESENTADA	32,00								1
5		DIRECCIÓN DE CARRERA	LA DIRECCIÓN DE LA CARRERA DESIGNA UNA COMISIÓN CONFORMADA POR 2 DOCENTES Y DIRECTOR/A DE LA CARRERA QUE RECEPTAN LA DOCUMENTACIÓN DEL SOLICITANTE	8,00	1							
6		COMISIÓN DE LA CARRERA	LA COMISIÓN HACE LA RESPECTIVA COMPARACIÓN DE LAS 2 MALLAS CURRICULARES PARA SU APROBACIÓN	16,00	1							

			LAS MALLAS COINCIDEN								
7		COMISIÓN DE LA CARRERA	SI LAS MALLAS NO COINCIDEN EL ESTUDIANTE DEBERÁ MATRICULARSE DESDE EL PRIMER SEMESTRE, CASO CONTRARIO	24,00	1						
8		COMISIÓN DE LA CARRERA	LA COMISIÓN DESIGNADA PRESENTA EL INFORME A DIRECCIÓN DE CARRERA CON LAS RESPECTIVAS SUGERENCIAS	8,00	1						
9		DIRECCIÓN DE CARRERA	LA DIRECCIÓN DE CARRERA ENVÍA A VICERECTORADO ACADÉMICO PARA QUE EN COMISIÓN ACADÉMICA SEA APROBADO O NEGADA LA SOLICITUD	8,00				1			
10		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE CARRERA	SE LE NOTIFICA AL ESTUDIANTE A QUE SEMESTRE DE ACUERDO A LA MALLA CURRICULAR DE LA CARRERA LE PERMITE MATRICULARSE	8,00	1						
			FIN								
			TOTAL	128,00	8	0	0	1	0	0	1




COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	10	8	0,00	0,00	1	0,00	0,00	1
TIEMPO TOTAL (hrs)	128,00	88,00	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00	32,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	68,75	0,00	0,00	6,25	0,00	0,00	25,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	88,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	68,75							




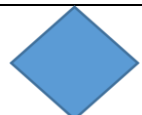

→ PROCESO NO EFECTIVO

ANÁLISIS: Mediante la matriz realizada al subproceso de validación y homologación de estudios para el ingreso de estudiantes, se observa que el total de actividades realizadas es de 10, dando como tiempo total de un 128,00 en horas, y el valor agregado a la empresa (VAE) es 88,00%, el tiempo de actividades es del 100% y el valor agregado a la empresa (VAE) es de 68,75%, lo que permite que el índice de valor agregado sea de 68, 75% por lo que el proceso no es efectivo.

Cuadro 4.9. Matriz de análisis de valor añadido (AVA) del subproceso de registro de asistencia a docentes.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO										
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ					SUBPROCESO: REGISTRO DE ASISTENCIA A DOCENTES					
FECHA:			VERSIÓN: ACTUAL			DEPENDENCIA: COORDINACIÓN ACADÉMICA				

Nº	SÍMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (HORAS HÁBILES)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
					VAE	VAC	P	I	E	M	A
			INICIO								
1		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE CARRERA	IMPRIMIR UN LECCIONARIO QUE REGISTRE LA ASISTENCIA DE LOS DOCENTES DE SUS ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y DE GESTIÓN	8,00	1						
2		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE LA CARRERA	FIRMA POR PARTE DE LOS DOCENTES	40,00	1						

3		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE CARRERA	SE EMITE UN REPORTE MENSUAL DE LAS ASISTENCIAS DE LOS DOCENTES FIRMADO POR DIRECCIÓN DE LA CARRERA	8,00	1						
4		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE LA CARRERA	COORDINACIÓN ACADÉMICA DE CARRERA EMITE A DIRECCIÓN DE CARRERA UN INFORME MENSUAL DE LAS ASISTENCIAS DE LOS DOCENTES DETALLANDO; HORAS LABORADAS, FALTAS JUSTIFICADAS E INJUSTIFICADAS.	16,00	1						
5		DIRECCIÓN DE CARRERA	DIRECCIÓN DE CARRERA ENVÍA A VICERECTORADO ACADÉMICO GENERAL PARA LA REVISIÓN CORRESPONDIENTE	8,00	1						
6		DIRECCIÓN DE CARRERA	VICERECTORADO ACADÉMICO ENVÍA EL REPORTE A DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL PAGO	8,00	1						
			TODAS LAS HORAS COMPLETAS								
7		DIRECCIÓN DE CARRERA	SI LAS HORAS NO ESTAN COMPLETAS SE PASA EL REPORTE A LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO PARA QUE LAS HORAS QUE NO LABORARON SEAN DESCOTADAS	8,00	1						
8		DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO ENVÍA AL DEPARTAMENTO FINANCIERO PARA EL PAGO CORRESPONDIENTE DE ACUERDO A LAS HORAS TRABAJADAS	8,00	1						
			FIN								
			TOTAL	104,00	9	0	0	0	0	0	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	9	9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO TOTAL (hrs)	104,00	104,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	104,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	100,00							

➔ **PROCESO EFECTIVO**

ANÁLISIS: De acuerdo con la matriz realizada al subproceso de registro de asistencia a docentes, se observa que el total de actividades realizadas es de 9, dando como tiempo total de un 104,00 en horas, y el valor agregado a la empresa (VAE) es 104,00%, el tiempo de actividades es del 100% y el valor agregado a la empresa (VAE) es de 104,00%, lo que permite que el índice de valor agregado sea de 100% por lo que el proceso es efectivo.

4.2. ELABORAR LA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL.

El plan de mejora es un instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional. Para su ejecución es fundamental enfocarse en los aprendizajes y contar con las fortalezas de la institución. Al identificar y priorizar los problemas hay que escoger aquellos que se pueden solucionar y no confundirlos con los que son producto de factores externos en los que no se puede incidir. Es importante identificar objetivamente en qué consiste el problema, lo que supone tomar en cuenta y analizar diversos criterios y datos. Por ello, se deben cruzar y contrastar distintas fuentes de información (Ministerio de Educación, 2012).

Una vez aplicados los instrumentos y técnicas para mejorar los procesos de Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL, y al ser detectados ciertos inconvenientes en los subprocesos y actividades que realizan los Coordinadores Académicos, se optó por aplicar una propuesta de mejora para dar solución a estos problemas.



**PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE
COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LAS
CARRERAS DE LA ESCUELA SUPERIOR
POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
“MANUEL FÉLIX LÓPEZ”**

RESPONSABLES:

DELGADO ZAMORA KAREN VALENTINA

HUERTA QUIJANO EVELYN YANI

4.2.2. OBJETO

Proponer actividades a los subprocesos de la Coordinación Académica, con el fin de que sean eficaz; a través de diagramas de flujos para que las actividades tengan secuencia.

4.2.3. ALCANCE

Aplica a todos los subprocesos de la Coordinación Académica General de cada carrera de la ESPAM MFL a mejorar sus actividades.

4.2.4. PERIODICIDAD

La periodicidad es aplicada en cada uno de los procesos de manera diferente:

- Revisión de portafolios a docente (mensualmente).
- Validación y homologación de estudios para el ingreso de estudiantes: Inicio del periodo académico (semestralmente).
- Distribución de carga horaria de los docentes: Inicio del periodo académico (semestralmente).
- Registro de asistencia a docente (mensualmente).

4.2.5. RESPONSABLES

La Coordinación Académica General de la ESPAM MFL es la principal responsable de este proceso, se apoya con las Coordinaciones Académicas y la Dirección de cada carrera y los docentes.

4.2.6. DEFINICIONES

4.2.6.3. PROCESO

Paganini y Arrondo (2013), lo define como una serie de actividades interrelacionadas que presentan una relación lógica entre sí, para obtener un resultado esperado.

4.2.6.4. MEJORA DE PROCESOS

Según Figuerola (2014) la identificación de los procesos en el negocio que pueden ser mejorados, obteniendo un entendimiento de los procesos eficientes y eficaces, ayuda a la organización a crecer y expandirse.

4.2.6.5. COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mora (2011) manifiesta que es el organismo encargado de dar cumplimiento a las finalidades técnico – pedagógicas de un establecimiento de educación superior.

A continuación se presentan los subprocesos que resultaron con falencias y cada una de sus actividades mediante una propuesta ya mejorada representados en técnicas y una matriz donde se ve reflejada la solución para estos inconvenientes:

4.2.7. SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE CARGA HORARIA A DOCENTE

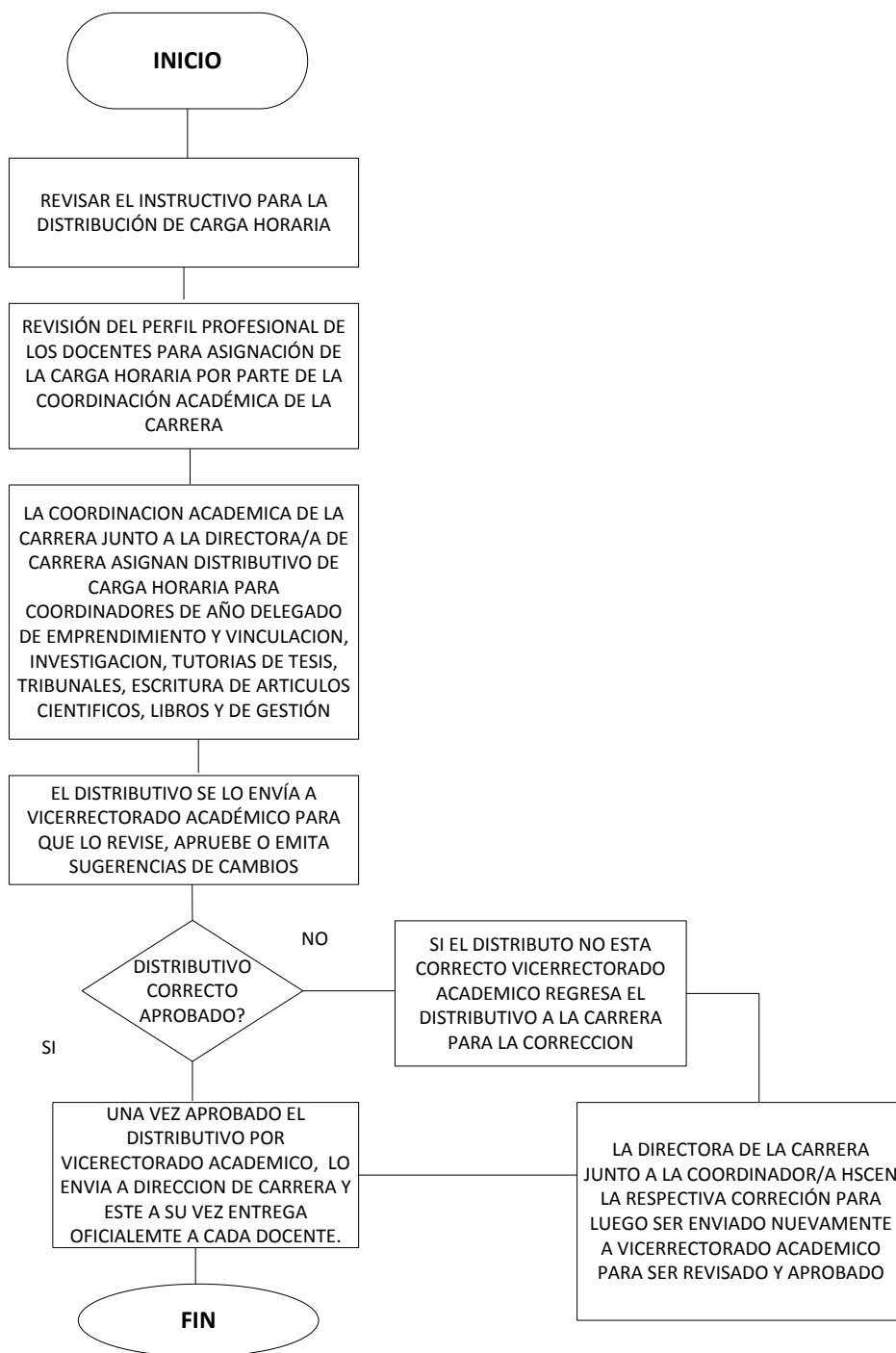












Figura 4.6. Subproceso de distribución de carga horaria

Cuadro 4.10. Matriz mejorada del subproceso distribución de carga horaria a docentes

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ		SUBPROCESO: DISTRIBUCIÓN DE CARGA HORARIA
FECHA:	VERSIÓN: MEJORADA	DEPENDENCIA: COORDINACIÓN ACADÉMICA

N°	SÍMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (HORAS HÁBILES)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
					VAE	VAC	P	I	E	M	A	
			INICIO									
1		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE LA CARRERA	REVISAR INSTRUCTIVO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGA HORARIA	8,00	1							
2		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE LA CARRERA	REVISIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL DE LOS DOCENTES PARA LA ASIGNACIÓN DE LA CARGA HORARIA POR PARTE DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LA CARRERA	8,00	1							
3		COORDINADOR/A ACADÉMICO/A DE LA CARRERA Y DIRECTORA/A DE CARRERA	LA COORDINACION ACADÉMICA DE LA CARRERA JUNTO A LA DIRECTORA/A DE CARRERA ASIGNAN DISTRIBUTIVO DE CARGA HORARIA PARA COORDINADORES DE AÑO DELEGADO DE EMPRENDIMIENTO Y VINCULACION, INVESTIGACIÓN, TUTORÍAS DE TESIS, TRIBUNALES, ESCRITURA DE ARTICULOS CIENTIFICOS, LIBROS Y DE GESTIÓN	40,00	1							

4		DIRECCIÓN DE CARRERA	EL DISTRIBUTIVO SE LO ENVÍA A VICERRECTORADO ACADÉMICO PARA QUE LO REVISE, APRUEBE O EMITA SUGERENCIAS DE CAMBIOS	8,00	1						
			DISTRIBUTIVO CORRECTO APROBADO								
5		VICERRECTORADO ACADÉMICO	SI EL DISTRIBUTIVO NO ESTÁ CORRECTO VICERRECTORADO ACADÉMICO REGRESA EL DISTRIBUTIVO A LA DIRECCIÓN DE CARRERA PARA LA CORRECCIÓN	16,00	1						
6		DIRECCIÓN DE CARRERA	LA DIRECTORA DE LA CARRERA JUNTO AL COORDINADOR/A HACEN LA RESPECTIVA CORRECCIÓN PARA LUEGO SER ENVIADO NUEVAMENTE A VICERRECTORADO ACADÉMICO PARA SER REVISADO Y APROBADO	8,00	1						
7		DIRECCIÓN DE CARRERA	UNA VEZ APROBADO EL DISTRIBUTIVO POR VICERRECTORADO ACADÉMICO, LO ENVÍA A DIRECCIÓN DE CARRERA Y ESTE A SU VEZ ENTREGA OFICIALMENTE A CADA DOCENTE.	8,00	1						
			FIN								
			TOTAL	96,00	6	0	0	0	0	0	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	6	6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO TOTAL (hrs)	96,00	96,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	96,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	100,00							

→ **PROCESO EFECTIVO**

ANÁLISIS:

Ya mejorado el subproceso de distribución de carga horaria a docente mediante una propuesta que contiene cambios en algunas de sus actividades ya que con las anteriores existían inconvenientes, se puede observar a través de la matriz realizada que el subproceso resulta efectivo con un 100% al disminuirse las horas de trabajo e incorporando actividades que facilitan que los coordinadores académicos de carreras puedan cumplir su gestión con normalidad.

4.2.8. SUBPROCESO DE VALIDACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE ESTUDIOS PARA EL INGRESO DE ESTUDIANTES

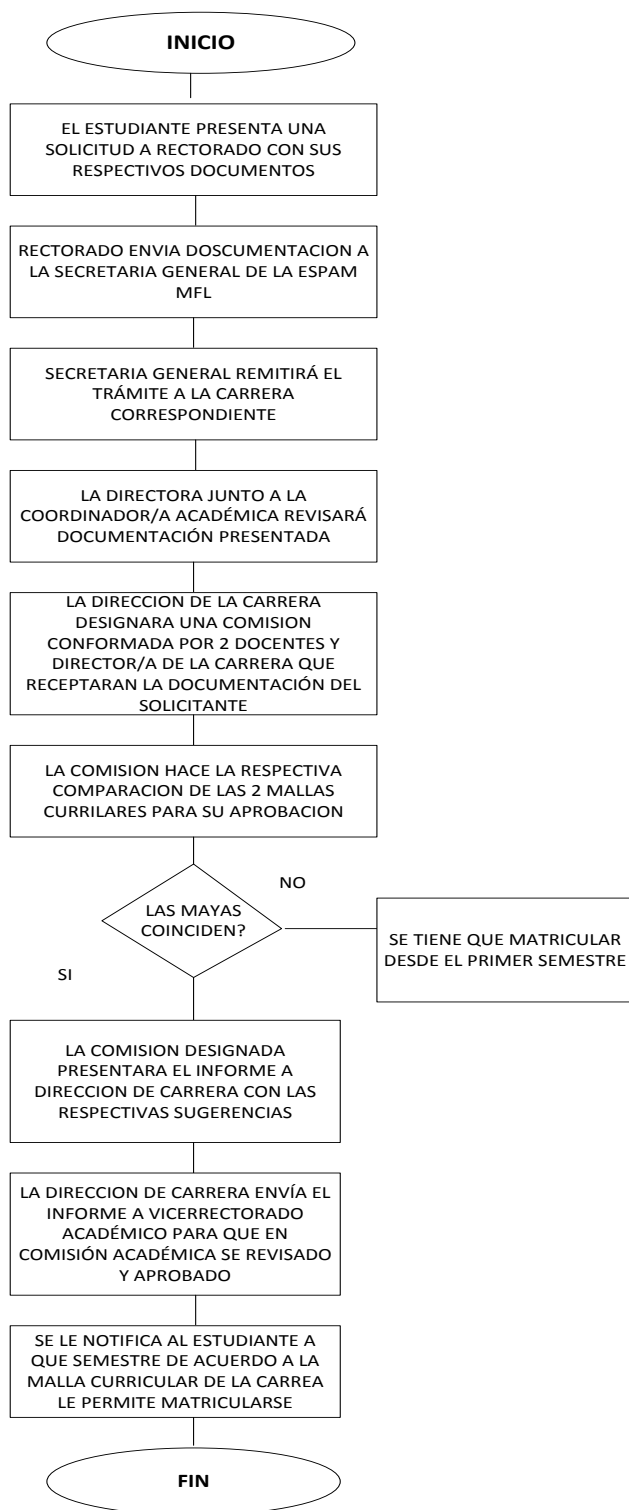



Figura 4.6. Subproceso de validación y homologación de estudios para el ingreso de estudiantes

Cuadro 4.11. Matriz mejorada del subproceso de validación y homologación de estudios para el ingreso de estudiantes

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ		SUBPROCESO: VALIDACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE ESTUDIOS
FECHA:	VERSIÓN: MEJORADA	DEPENDENCIA: COORDINACIÓN ACADÉMICA

Nº	SÍMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (HORAS HÁBILES)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
					VAE	VAC	P	I	E	M	A	
			INICIO									
1		RECTORADO	EL ESTUDIANTE PRESENTA UNA SOLICITUD A RECTORADO CON SUS RESPECTIVOS DOCUMENTOS	8,00	1							
2		RECTORADO	RECTORADO ENVIA DOCUMENTACIÓN A LA SECRETARÍA GENERAL DE LA ESPAM MFL	8,00	1							
3		SECRETARÍA GENERAL	SECRETARÍA GENERAL REMITE EL TRÁMITE A LA CARRERA CORRESPONDIENTE	8,00	1							
4		DIRECCION DE CARRERA	LA DIRECTORA JUNTO AL COORDINADOR/A ACADÉMICA REVISLA LA DOCUMENTACIÓN PRESENTADA	16,00	1							
5		DIRECCION DE CARRERA	LA DIRECCIÓN DE LA CARRERA DESIGNA UNA COMISION CONFORMADA POR 2 DOCENTES Y DIRECTOR/A DE LA CARRERA QUE RECEPTARAN LA DOCUMENTACIÓN DEL SOLICITANTE	8,00	1							

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	10	10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO TOTAL (hrs)	104,00	104,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	104,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	100,00							

→ PROCESO EFECTIVO

ANÁLISIS:

Mejorado el subproceso de validación y homologación de estudios para el ingreso de estudiantes mediante una propuesta que contiene cambios en algunas de sus actividades que facilitan que los Coordinadores Académicos de carreras puedan cumplir su gestión con normalidad, se puede observar a través de la matriz realizada que el subproceso resulta efectivo con un 100% al disminuirse las horas de trabajo e incorporando actividades.

RESUMEN DEL PLAN DE MEJORA DE LOS SUBPROCESOS DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL

La Coordinación Académica de las carreras de la ESPAM MFL tiene la responsabilidad de proyectar, coordinar, apoyar y evaluar el desarrollo del que hacer académico y analizar los resultados de sus tareas educativas, realizando funciones de asistencia a docentes, la distribución de carga horaria a docentes, revisión de portafolio a docentes, homologación y validación de estudios, y determinación de las necesidades materiales, financieras y humanas, necesarias para su funcionamiento.

En la propuesta del plan de mejora de los subprocesos se detallaron cada una de sus actividades a realizar con el fin de que cada uno de los involucrados en este proceso conozcan de qué manera se van a mejorar los subprocesos y actividades, dándole beneficio a los coordinadores académicos de las carreras de la ESPAM MFL para así cumplir sus funciones con normalidad y sin inconvenientes.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- A través del diagrama de flujo se describieron cada una de las actividades de los subprocesos, revisión de portafolio a docente, distribución de carga horaria docente, validación y homologación de estudios para el ingreso de estudiante y registro de asistencia docente, así mismo el valor añadido que permite analizar con más profundidad cada actividad a realizar por parte de los Coordinadores Académicos de Carrera.
- El análisis de valor añadido se puede conocer qué actividades de los subprocesos de la Coordinación Académica aportan o no valor, cuando existes actividades que no aportan valor y no son necesarias, ésta técnica permite cambiar o incrementar ciertos pasos para que el subproceso sea realizado de una manera eficiente.
- Una vez analizados los resultados de la investigación sobre los subprocesos de; revisión de portafolio docente, distribución de carga horaria, validación y homologación de estudios para el ingreso de estudiantes, registro de asistencia a docentes, permitió a los Coordinadores Académicos de las carreras, detectar actividades que no aportan valor al subproceso, lo que no permite un funcionamiento eficiente y eficaz.

5.2. RECOMENDACIONES

- Los Coordinadores Académicos de las Carreras de la ESPAM MFL deben aplicar estas técnicas como los diagramas de flujo, el análisis de valor añadido y las fichas de proceso, las cuales permiten conocer detalladamente, con un análisis profundo; lo que se realiza en cada subproceso y de qué manera se desarrolla.
- Utilizar la técnica de valor añadido porque permite conocer los procesos y cada una de sus actividades, y así ayudará a los Coordinadores Académicos de las Carreras, conozcan que pasos seguir al momento de cumplir con sus funciones; dando como resultados la rapidez y agilidad con la que se gestionan las actividades.
- Que la Coordinación Académica General junto con los Coordinadores Académicos de cada Carrera apliquen la propuesta de mejora con la finalidad de que los subprocesos y sus actividades, sean eficientes y eficaces, y así simplificar los trámites, que se manejan en la Coordinación Académica de las Carreras de la ESPAM MFL.

BIBLIOGRAFÍA

- Avila, A; Medina A. 2012. EVOLUCIÓN DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA. UNA VISION DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. Formato PDF. PAG. 2-3. Consultado el 28 de jun. Del 2017. Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Arguello, R. 2014. Diseño, Levantamiento y Mejoramiento de los procesos core de la cadena de valor de la empresa de servicios de ingeniería de fluidos “assistech”. (En línea). EC. p 23. Tesis de magíster en administración de empresas con mención en gerencia de la calidad y productividad. Formato PFD. Consultado, 31 jul. 2016. Disponible en: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8100/Tesis%20Final.pdf?Sequence=1&isallowed=y>
- Baraja, J. 2011. Elementos del proceso administrativo. (En línea). Consultado, 28 de jun 2016. Disponible en: <http://www.gerencie.com/proceso-administrativo-importancia-en-la-organizacion.html>
- Caro, E. 2014. Identificación de los procesos. (en línea). Consultado, el 11 de julio del 2016. Disponible en: <http://edisoncaro.blogspot.com/2014/07/trabajo-de-analisis.html>
- Castro, M. 2012. Funciones del Coordinador Académico. (En línea). Consultado el 13 de dic del 2016. Disponible en: <https://mcastro2903.wordpress.com/2012/02/14/funciones-del-coordinador-academico/>
- Campos, G; Martinez, E. 2012. Técnica la observación. (En línea). Consultado el 16 de feb del 2017. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Constitución del Ecuador. 2008. Art. 347 responsabilidad del estado. (En línea). Formato PDF Pag 107. Consultado el 13 de marzo del 2017. Disponible en: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Druker. P. 2013. Analisis y diseño de procesos empresariales. Teoria y practica del modelado de procesos mediante diagramas de flujos. (En línea). Formato PDF Pag 2. Consultado el 5 de dic del 2016. Disponible en: http://www.jramonet.com/sites/default/files/adjuntos/diagramas_flujo_jrf_v2013.pdf

Fidias, G. 2012 El proyecto de la investigación. Introducción a la metodología científica. (En línea). Formato PDF. Pag. 21-34. Consultado el 28 de agosto del 2017. Disponible en: <http://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>

Figuerola, N. 2014. Mejora de procesos e importancia PMQuality Articulos. (En línea). Consultado el 28 de oct del 2016. Formato PDF. pag 1-2. Disponible en: <https://articulospm.files.wordpress.com/2014/03/mejora-de-procesos.pdf>

Gomez, L; Ortiz N. 2013. Una revisión de los modelos de mejoramiento de Procesos con enfoque en el rediseño. (En línea) Consultado el 18 de oct del 2016. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1524/html

Grupo DTI (Director de tecnologías de la información Director). Concepto de equidad, eficacia, eficiencia y efectividad. 2014. Formato PDF. Consultado el 14 de julio del 2016. Disponible en: http://www.grupocto.es/web/editorial/pdf/ANEXO_OPN/Anexo_Concepto_de_equidad_eficacia_eficiencia_efectividad.pdf

Hernández, B. (2013). Importancia del análisis de los procesos de una organización para el cumplimiento de los requisitos de ISO 9001: 2000 y para la mejora de su desempeño. Formato PDF. Consultado 14 sep del 2016. Disponible en: <http://www.ineel.mx/boletin032003/art1.pdf>

Hernandez, M; Martínez G; Martín, C. 2012. La entrevista. (en línea). Consultado el 16 de feb del 2017. Formato PDF. Pag 6. Disponible en: [https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_\(trabajo\).pdf](https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf)

Hernández, Y. 2014. Procesos administrativos. (En línea). Consultado, 28 jun 2016. Disponible en: <https://yarelishernandez.wordpress.com/los-procesos-administrativo/>

Joseph, M. 2013. Concepto de Calidad. Importancia de la calidad. (En línea). Consultado, el 14 de jul del 2016. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>

LACCEI (Conferencia Latinoamericana y del Caribe de Ingeniería y Tecnología)

2014. Calidad de la Educación Superior. Análisis del Valor Agregado de sus procesos. (En línea). Formato PDF. p2. Consultado el 5 de dic del 2016. Disponible en: <http://www.laccei.org/LACCEI2014-Guayaquil/RefereedPapers/RP185.pdf>

LOES (ley orgánica de educación superior) 2010. (En línea) Art. 13 fines de la educación superior, art. 93 Principio de calidad. Art. 96 aseguramiento de la calidad. Consultado 14 de sep del 2016. Disponible en: <http://educaciondecalidad.ec/leyes-sistema/ley-educacion-superior-loes.html>

Manene, L. (2013). Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones. (En línea). Consultado 28 de jul 2016. Formato PDF. Disponible en: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/ae/ea/am/07/los_diagramas.pdf

Maldonado, J. 2011. El método de los siete pasos para el rediseño o la mejora de procesos. Gestión de Procesos. (En línea). Consultado el 10 de oct del 2016. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/metodo.html>

Maldonado, K. 2011. Análisis del valor añadido de los procesos. (En línea). Consultado el 5 de dic del 2016. Disponible en: <http://content.yudu.com/Library/A1wfug/Deber/resources/47.htm>

Martinez A; Gaviria J; Castro M. 2010. Concepto y evolución de los modelos de valor añadido en educación, (En línea). Formato PFD. p.22. Consultado el 5 de dic del 2016. Disponible en: http://www.revistaeducacion.mec.es/re348/re348_01.pdf

Medina, A; Nogueira, D; Hernández, A; (2015) Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua e importancia. (En línea). Consultado 28 de jul 2016. Formato PDF Disponible en: <http://www.ute.edu.ec/revistas/4/articulos/051db30e-7f66-49ae-a454-f4f02b8422ed.pdf>

Medina, A; Nogueira, D; Hernández A. (2013) RELEVANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA MEJORA CONTINUA. Concepto de Proceso y de Gestión por Procesos. Formato PDF. Pág. 3. Consultado el 22 de sep del 2016. Disponible en: http://www.altagestion.com.co/boletines/mailling2015/redes_sociales/doc/0702_DOCUMENTO_RelevanciaGPP_20150708.pdf

Mendoza, A. 2012. Investigación de campo. Clases de investigación científica.

(En línea). Consultado el 14 de mayo del 2017. Disponible en: <https://investigacionestodo.wordpress.com/2012/05/19/clases-y-tipos-de-investigacion-cientifica/>

Ministerio de Educación, 2012. Plan de mejora. Subsecretaría de apoyo, seguimiento y regulación de la educación. (En línea). Formato PDF. Pag. 2. Consultado el 29 de agos del 2017. Disponible en: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan_Mejora1.pdf

MTEPS (Ministerio de trabajo, empleo y previsión social) 2013. Proceso de gestión. Formato PDF. Consultado el 14 de sep del 2017. Disponible en: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/Estatuto-Organico-de-gestion-por-Procesos-del-MRL.pdf>

Morales, E; Zaintek, B. 2012. Los límites y el alcance del proceso. (En línea). Consultado el 5 de dic del 2016. Formato PDF. Pag 7. Disponible en: http://www.fundacionede.org/gestioninfo/docs/contenidos/_Gu%C3%ADa%20para%20la%20evaluaci%C3%B3n%20y%20mejora%20de%20procesos%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20informaci%C3%B3n_.pdf

Mora, C. 2011. Labor del Coordinador Académico en la gestión del currículo en las organizaciones educativas de secundaria pública. (En línea). Consultado el 13 de dic del 2016. Disponible en: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/2142>

Normas ISO 9001. Mejora de procesos. Catalogo formativo 2016. (En línea). Consultado el 28 de oct del 2016. Disponible en: <http://elernia.cetem.es/elernia/mejora-de-procesos-segun-norma-iso-9001/>

Oleas, M. 2012 Gestión administrativa y procesos académicos del colegio "aurora estrada de Ramírez." De la ciudad de Guayaquil .diseño e implementación de un portal web que optimice la gestión de la institución. (En línea). Tesis de Investigación Previo a la Obtención del Grado de MAGÍSTER EN EDUCACIÓN INFORMÀTICA. Consultado 31 jul 2016. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1162/1/Gesti%C3%B3n%20Administrativa%20y%20Procesos%20Acad%C3%A9micos%20del%20Colegio%20Aurora%20Estrada%20de%20Ram%C3%ADrez%20de%20la%20Ciudad%20de%20Guayaquil.pdf>

Paganini, J; Arrondo, F. 2013 procesos y gestión por procesos. (En línea).

Formato PDF. pag 3. Consultado el 16 de enero del 2016. Disponible en: <http://www.cenas.org.ar/DOC%203.pdf>

PEI (Plan Estratégico Institucional). 2013- 2017. Línea estratégica 4 Fortalecimiento de la gestión institucional. (En línea). EC. p. 53-54. Consultado, 19 de jul 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://espam.edu.ec/lotaip/descarga/Literal-K/PLANESTRATEGICOINSTITUCIONAL2013-2017.pdf>

Peñaranda, D; Peñaranda, L. 2015. Evaluación de la calidad percibida de los cursos de maestría en una institución de educación superior privada. (En línea). Consultado el 26 de jul 2017. Disponible en: http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2223-30322015000100003&script=sci_arttext

PNBV (Plan Nacional del Buen Vivir). 2013-2017. Política 1.5 del objetivo 1 y 4. (En línea). 1 era. Ed. Quito-EC. Consultado 14 jul 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

Reyes, R; 2012. Elementos de los procesos administrativo. (En línea). Consultado, 30 jun 2016. Disponible en: <http://jolenaka08.blogspot.com/2012/05/diferentes-enfoques-del-proceso.html>

Saez, C. 2015. Los procedimientos. Evaluacion de los procedimientos. Consultado 1 de jul del 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.encuentrojournal.org/textos/10.15.pdf>

Sierra, M. 2012. Métodos Generales, Método inductivo. (En línea). Consultado el 16 de feb del 2017. Formato PDF. Pag. 11. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/metodos_generales.pdf

Sierra, M. 2012. Métodos Generales, Método deductivo. (En línea). Consultado el 16 de feb del 2017. Formato PDF. Pag. 11. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/metodos_generales.pdf

Torres, M; Vásquez, C; Luna, M; 2011. Análisis estratégico de la evaluación

de la calidad del servicio en el sector público. (En línea). Consultado, 28 de jul 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88024213003>

Vallejo, E; Gil, Y. 2011. Clasificación de los procesos. (En línea). Consultado 30 de jun del 2016. Disponible en: http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocesos1.pdf

Vallejo, E; Gil, Y. (2011) GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS. Elaboración del mapa de procesos. Formato PDF. Consultado el 10 de jul del 2016 Disponible en: http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocesos1.pdf

Zaratiegui, J. 1999. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. De la gestión de los procesos a la gestión por procesos. Formato PDF. Pag 2. Consultado el 14 de sep del 2016. Disponible en: <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>

ANEXOS

Anexo 01. Modelo de entrevista aplicada a los Coordinadores Académicos de las carreras de la ESPAM MFL



La presente entrevista se la realiza con el objetivo de conocer las posibles falencias que puedan existir en los procesos o actividades en las Coordinaciones Académicas de las Carreras de la ESPAM MFL, aportando con información relevante para la tesis titulada **“PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL”**

1. ¿Desde la Coordinación Académica de Carrera de qué manera contribuye en el cumplimiento de la normativa institucional?
2. ¿Cuál es la participación en el proceso de convalidación y homologación de estudios?
3. ¿Cuál es la periodicidad en la que se reúnen los portafolios de curso desde la coordinación académica de carrera?
4. ¿Describa qué funciones predominan en las actividades de los Coordinadores Académicos de Carreras?
5. ¿Qué subprocesos existen dentro de la coordinación académica, y cuáles no se llevan a cabo en el transcurso del semestre y por qué?
6. ¿Cuál subproceso cree usted que se debería mejorar?
7. ¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes que ha tenido usted al cumplir con los subproceso, en su gestión administrativa?



Anexo 02. Matrices mejoradas de los subprocesos de Coordinación Académica




ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO					
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ				SUBPROCESO: VALIDACION Y HOMOLOGACION DE ESTUDIOS	
FECHA:		VERSIÓN: MEJORADA		DEPENDENCIA: COORDINACIÓN ACADÉMICA	

Nº	SÍMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
				(HORAS HÁBILES)	VAE	VAC	P	I	E	M	A	
			INICIO									
1		RECTORADO	EL ESTUDIANTE PRESENTA UNA SOLICITUD A RECTORADO CON SUS RESPECTIVOS DOCUMENTOS	8,00	1							
2		RECTORADO	RECTORADO ENVIA DOCUMENTACION A LA SECRETARIA GENERAL DE LA ESPAM MFL	8,00	1							
3		SECRETARIA GENERAL	SECRETARIA GENERAL REMITIRÁ EL TRÁMITE A LA CARRERA CORRESPONDIENTE	8,00	1							
4		DIRECCION DE CARRERA	LA DIRECTORA JUNTO A L COORDINADOR/A ACADÉMICA REVISARÁ LA DOCUMENTACIÓN PRESENTADA	16,00	1							
5		DIRECCION DE CARRERA	LA DIRECCIÓN DE LA CARRERA DESIGNARA UNA COMISION CONFORMADA POR 2 DOCENTES Y DIRECTOR/A DE LA CARRERA QUE RECEPTARAN LA DOCUMENTACIÓN DEL SOLICITANTE	8,00	1							

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	10	10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO TOTAL (hrs)	104,00	104,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	104,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	100,00	→ PROCESO EFECTIVO						

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ		SUBPROCESO: DISTRIBUCIÓN DE CARGA HORARIA
FECHA:	VERSIÓN: MEJORADA	DEPENDENCIA: COORDINACIÓN ACADÉMICA

Nº	SÍMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				(HORAS HÁBILES)	VAE	VAC	P	I	E	M	A
			INICIO								
1		COORDINADOR/A ACADEMICO/A DE LA CARRERA	REVISAR INSTRUCTIVO DE LA DISTRIBUCIÓN DE CARGA HORARIA	8,00	1						

6		DIRECCIÓN DE CARRERA	LA DIRECTORA DE LA CARRERA JUNTI AL COORDINADRA HACEN LA RESPECTIVA CORRECIÓN PARA LUEGO SER ENVIADO NUEVAMENTE A VICERRECTORADO ACADEMICO PARA SER REVISADO Y APROBADO	8,00	1								
7		DIRECCIÓN DE CARRERA	UNA VEZ APROBADO EL DISTRIBUTIVO POR VICERRECTORADO ACADEMICO, LO ENVIA A DIRECCION DE CARRERA Y ESTE A SU VEZ ENTREGA OFICIALEMTE A CADA DOCENTE.	8,00	1								
			FIN										
			TOTAL	96,00	6	0	0	0	0	0	0	0	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	6	6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO TOTAL (hrs)	96,00	96,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	96,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	100,00							

→ PROCESO EFECTIVO

