



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

**DIRECCIÓN DE CARRERA:  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

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

**MODALIDAD:  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:  
MEJORA A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO  
DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL**

**AUTORES:  
JENNIFER LORENA PÁRRAGA ZAMBRANO  
CARLOS ALFREDO PIN ALUME**

**TUTORA:  
DRA. C. EVIS LIZETT DIÉGUEZ MANTELLÁN**

**CALCETA, JULIO 2020**

## DERECHOS DE AUTORÍA

JENNIFER LORENA PÁRRAGA ZAMBRANO Y CARLOS ALFREDO PIN ALUME, declaramos 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.



---

JENNIFER LORENA PÁRRAGA ZAMBRANO



---

CARLOS ALFREDO PIN ALUME

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

**DRA. C. EVIS LIZETT DIÉGUEZ MATELLÁN**, certifica haber tutelado el proyecto **MEJORA A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL**, que ha sido desarrollada por **JENNIFER LORENA PÁRRAGA ZAMBRANO Y CARLOS ALFREDO PIN ALUME**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACION DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



---

DRA. C. EVIS LIZETT DIÉGUEZ MATELLÁN

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **MEJORA A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL**, que ha sido propuesto, desarrollado por **LORENA PÁRRAGA ZAMBRANO Y CARLOS ALFREDO PIN ALUME**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



ING. MARTHA E. ÁLVARES VIDAL, MG.

**MIEMBRO**



AB. CARLOS E. TORRES FUENTES, MG.

**MIEMBRO**



ING. DIANA Y. RADE LOOR, MG.

**PRESIDENTA**

## AGRADECIMIENTO

Gracias Dios mío, por tu amor inconmensurable, por tu gracia, creo firmemente, que todo lo que he pasado en esta vida no ha sido suerte, si no bendiciones.

Gracias Raúl, Nieve, Wendy, Jesús, Jojan y Fabiana, por ser la fuerza que me motiva, la mano que me sustenta y el amor que alienta.

Gracias Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por darme una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

Gracias querida tutora, Dra. Evis, por su dedicación y compromiso; por compartir sus conocimientos de forma generosa y sabia en la realización de este trabajo ¡Toda mi gratitud y admiración!

Gracias amigo y compadre, Carlos, por ser ese compañero siempre predispuesto ayudarme; y por su compromiso en el cumplimiento de esta meta que tanto hemos esperado.

Gracias autoridades, docentes, personal administrativo; su labor es muy valiosa.

*Lorena Párraga*

---

JENNIFER LORENA PÁRRAGA ZAMBRANO

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiar mi vida y brindarme lo necesario para poder alcanzar las metas que en mi vida proponga.

A mis padres, por el amor infinito que me entregan, por enseñarme a valorar la vida y por entregarme una educación secundaria de calidad.

A mi hermana Marisol y esposo, por su apoyo en la vida universitaria realizada, a Marisol por ser el ejemplo de esfuerzo y superación en la vida.

A mi esposa y mi hija, por ser mi aliento de lucha, por brindarme el afecto emocional de mi día a día.

A mi tutora de tesis por impartirnos sus conocimientos; por ser un apoyo fundamental en todo el proceso de la tesis y, a mi compañera de tesis que la considero mi hermana, por su amistad brindada en toda la carrera universitaria.

Y, a mis demás hermanos, por darme ánimos para seguir adelante.



---

CARLOS ALFREDO PIN ALUME

## DEDICATORIA

A mi familia, todos mis logros son por y para ustedes ¡Los amo!

*Lorena Párraga*

---

JENNIFER LORENA PÁRRAGA ZAMBRANO

## DEDICATORIA

A mis padres, hermanos, esposa y mi hija, por la confianza que han entregado en mí, además, son el pilar fundamental que he tenido para poder crecer como una persona responsable, llena de valores y deseos de superación. A todos quienes han sido parte de mi esfuerzo y sacrificio durante este proceso de lucha y perseverancia.



---

CARLOS ALFREDO PIN ALUME

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	xii
PALABRAS CLAVE.....	xv
ABSTRACT .....	xvi
KEY WORDS .....	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. PROCESOS.....	7
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.....	8
2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS .....	8
2.1.4. MAPA DE PROCESOS .....	10
2.1.5. JERARQUÍA DE LOS PROCESOS.....	11
2.1.5.1. MACROPROCESO.....	11
2.1.5.2. PROCESO.....	11
2.1.5.3. SUBPROCESO.....	11
2.1.5.4. PROCEDIMIENTOS .....	12
2.1.6. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS.....	13
2.2. GESTIÓN POR PROCESOS.....	13
2.2.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	14

2.2.2. IMPORTANCIA DE GESTIÓN POR PROCESOS .....	14
2.3. MEJORA DE PROCESOS.....	15
2.3.1. MEDIDAS DE RENDIMIENTO.....	16
2.3.1.1. EFICIENCIA.....	17
2.3.2. MEJORA CONTINUA .....	18
2.3.2.1. CICLO DEMING.....	19
2.3.4. TÉCNICAS PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS .....	20
2.3.4.1. DIAGRAMAS AS-IS .....	20
2.3.4.2. FICHAS DE PROCESOS .....	21
2.3.5. TÉCNICAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS.....	21
2.4. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO.....	22
2.5. LA MEJORA DE PROCESOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR .....	24
2.5.1. MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.....	24
2.5.2. PROCESO DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO .....	25
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	27
3.1. UBICACIÓN .....	27
3.2. DURACIÓN.....	27
3.3. VARIABLES .....	27
3.4. MÉTODOS.....	27
3.4.1. MÉTODO INDUCTIVO .....	27
3.4.2. MÉTODO DEDUCTIVO .....	28
3.5. TÉCNICAS.....	28
3.5.1. OBSERVACIÓN.....	28
3.5.2. ENTREVISTA .....	28
3.5.3. GRUPOS FOCALES.....	29
3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	29
3.6.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	29
3.6.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	30
3.6.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	30
3.7. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
FASE 1. ANALIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.....	30
FASE 2. APLICAR METODOLOGÍA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.....	31

FASE 3. SOCIABILIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.....	32
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	33
4.1. ANALIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL. ....	33
4.1.1. DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS QUE SE DEBEN EJECUTAR EN LA GESTIÓN DEL CLAUSTRO SEGÚN EL MODELO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS 2019, DE LA FUNCIÓN SUSTANTIVA DOCENCIA, COMPONENTE PROFESORADO, EMITIDO POR EL CACES. ....	33
4.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS LEVANTADOS COMO GESTIÓN DEL CLAUSTRO LEVANTADOS EN EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.....	39
4.1.3. CONTRASTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO QUE SE DEBEN EJECUTAR SEGÚN EL MODELO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS 2019, DE LA FUNCIÓN SUSTANTIVA DOCENCIA, COMPONENTE PROFESORADO; CON LOS LEVANTADOS EN EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.....	39
4.1.4. ESTABLECIMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN, A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS ANTERIOR. ....	42
4.1.5. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES. ....	46
4.2. APLICAR METODOLOGÍA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.....	75
4.2.1. SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS. ....	75
4.2.2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA SELECCIONADA. ....	77
4.2.3. REDISEÑO DE LOS PROCESOS, A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ACTIVIDAD ANTERIOR.....	93
4.3. SOCIABILIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL. ....	107
4.3.1 SOCIABILIZACIÓN DE LAS MEJORAS PROPUESTAS A LOS PROCESOS AL VICERRECTORADO ACADÉMICO E INVESTIGACIÓN Y A LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD. ....	107
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108

BIBLIOGRAFÍA .....	110
ANEXOS .....	117
ANEXO 1. GRUPOS FOCALES. ....	118
ANEXO 2. OFICIO DE SOCIABILIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	119

## **CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS**

<b>CUADRO 2. 1. CARACTERÍSTICAS REPRESENTATIVAS DE LOS PROCESOS.....</b>	<b>8</b>
<b>CUADRO 2. 2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS SEGÚN AUTORES....</b>	<b>9</b>
<b>CUADRO 2. 3. TÉCNICAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS. 21</b>	
<b>CUADRO 4. 1. MODELO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS - FUNCIÓN SUSTANTIVA DOCENCIA - COMPONENTE PROFESORADO.....</b>	<b>34</b>
<b>CUADRO 4. 2. CONTRASTACIÓN DE LOS PROCESOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS, CON LOS PROCESOS DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL. ....</b>	<b>40</b>
<b>CUADRO 4. 3. ESTABLECIMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>CUADRO 4. 4. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PROFESORADO. ....</b>	<b>48</b>
<b>CUADRO 4. 5. FICHA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PROFESORADO. ....</b>	<b>49</b>
<b>CUADRO 4. 6. PLANTILLA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PROFESORADO. ....</b>	<b>51</b>
<b>CUADRO 4. 7. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE TITULARIZACIÓN DEL PROFESORADO. ....</b>	<b>54</b>
<b>CUADRO 4. 8. FICHA DEL PROCESO DE TITULARIZACIÓN DEL PROFESORADO. ....</b>	<b>55</b>
<b>CUADRO 4. 9. PLANTILLA DEL PROCESO DE TITULARIZACIÓN DEL PROFESORADO. ....</b>	<b>57</b>
<b>CUADRO 4. 10. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITO Y OPOSICIÓN. ....</b>	<b>60</b>
<b>CUADRO 4. 11. FICHA DE PROCESO DEL SUBPROCESO DE CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITO Y OPOSICIÓN. ....</b>	<b>61</b>
<b>CUADRO 4. 12. PLANTILLA DE PROCESO DEL SUBPROCESO DE CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITO Y OPOSICIÓN. ....</b>	<b>62</b>

<b>CUADRO 4. 13.</b> DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PROMOCIÓN DEL PROFESORADO. ....	64
<b>CUADRO 4. 14.</b> FICHA DEL PROCESO DE PROMOCIÓN DEL PROFESORADO. ....	65
<b>CUADRO 4. 15.</b> PLANTILLA DEL PROCESO DE PROMOCIÓN DEL PROFESORADO. ....	67
<b>CUADRO 4. 16.</b> DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROFESORADO. ....	69
<b>CUADRO 4. 17.</b> FICHA DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROFESORADO. ....	70
<b>CUADRO 4. 18.</b> PLANTILLA DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROFESORADO. ....	72
<b>CUADRO 4. 19.</b> PASOS PARA LA APLICACIÓN DEL AVA. ....	75
<b>CUADRO 4. 20.</b> PASOS PARA LA APLICACIÓN DEL AVA - ESIA. ....	76
<b>CUADRO 4. 21.</b> APLICACIÓN DEL AVA AL PROCESO SELECCIÓN DEL PROFESORADO. ....	77
<b>CUADRO 4. 22.</b> CÁLCULO DEL ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO AL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PROFESORADO. ....	78
<b>CUADRO 4. 23.</b> MATRIZ DE VALOR AÑADIDO DEL PROCESO SELECCIÓN DEL PROFESORADO. ....	79
<b>CUADRO 4. 24.</b> APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA AVA-ESIA AL PROCESO SELECCIÓN DEL PROFESORADO. ....	79
<b>CUADRO 4. 25.</b> APLICACIÓN DEL AVA AL PROCESO TITULARIZACIÓN DEL PROFESORADO. ....	81
<b>CUADRO 4. 26.</b> CÁLCULO DEL ÍNDICE DEL VALOR AÑADIDO AL PROCESO TITULARIZACIÓN DEL PROFESORADO. ....	82
<b>CUADRO 4. 27.</b> MATRIZ DEL VALOR AÑADIDO DEL PROCESO TITULARIZACIÓN DEL PROFESORADO. ....	82
<b>CUADRO 4. 28.</b> APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA AVA-ESIA AL PROCESO TITULARIZACIÓN DEL PROFESORADO. ....	83
<b>CUADRO 4. 29.</b> APLICACIÓN DEL AVA AL SUBPROCESO CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITO Y OPOSICIÓN. ....	84
<b>CUADRO 4. 30.</b> CÁLCULO DEL ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO AL SUBPROCESO CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITO Y OPOSICIÓN. ....	85
<b>CUADRO 4. 31.</b> MATRIZ DE VALOR AÑADIDO AL SUBPROCESO CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITO Y OPOSICIÓN. ....	85
<b>CUADRO 4. 32.</b> APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA AVA-ESIA AL SUBPROCESO CONCURSO DE MÉRITO Y OPOSICIÓN. ....	86
<b>CUADRO 4. 33.</b> APLICACIÓN DEL AVA AL PROCESO DE PROMOCIÓN DEL PROFESORADO. ....	87
<b>CUADRO 4. 34.</b> CÁLCULO DEL ÍNDICE DEL VALOR AÑADIDO AL PROCESO PROMOCIÓN DEL PROFESORADO. ....	87
<b>CUADRO 4. 35.</b> MATRIZ DE VALOR AÑADIDO DEL PROCESO DE PROMOCIÓN DEL PROFESORADO. ....	88
<b>CUADRO 4. 36.</b> APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA AVA-ESIA AL PROCESO PROMOCIÓN DEL PROFESORADO. ....	88

<b>CUADRO 4. 37.</b> APLICACIÓN DEL AVA AL PROCESO DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROFESORADO.....	90
<b>CUADRO 4. 38.</b> CÁLCULO DEL ÍNDICE DEL VALOR AÑADIDO DEL PROCESO DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROFESORADO. ....	91
<b>CUADRO 4. 39.</b> MATRIZ DE VALOR AÑADIDO DEL PROCESO DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROFESORADO. ....	91
<b>CUADRO 4. 40.</b> APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA AVA-ESIA AL PROCESO DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROFESORADO. ....	92
<b>CUADRO 4. 41.</b> DIAGRAMA DE FLUJO REDISEÑADO DEL PROCESO DE PROMOCIÓN DEL PROFESORADO. ....	94
<b>CUADRO 4. 42.</b> FICHA DEL PROCESO REDISEÑADA DE PROMOCIÓN DEL PROFESORADO. ....	95
<b>CUADRO 4. 43.</b> PLANTILLA DEL PROCESO REDISEÑADA DE PROMOCIÓN DEL PROFESORADO. ....	97
<b>CUADRO 4. 44.</b> APLICACIÓN DEL AVA E IVA AL PROCESO REDISEÑADO DE PROMOCIÓN DEL PROFESORADO. ....	99
<b>CUADRO 4. 45.</b> DIAGRAMA DE FLUJO REDISEÑADO DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROFESORADO. ....	100
<b>CUADRO 4. 46.</b> FICHA DEL PROCESO REDISEÑADO DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROFESORADO. ....	101
<b>CUADRO 4. 47.</b> PLANTILLA REDISEÑADA DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROFESORADO. ....	103
<b>CUADRO 4. 48.</b> APLICACIÓN DEL AVA E IVA AL PROCESO REDISEÑADO DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROFESORADO. ....	106

## FIGURAS

<b>FIGURA 2. 1.</b> PUNTOS IMPORTANTES PARA LA MEJORA DE PROCESOS. ....	16
<b>FIGURA 2. 2.</b> CICLO DEMING. ....	20
<b>FIGURA 2. 3.</b> PROCESOS DE ENSEÑANZAS APRENDIZAJE DE LA ESPAM - MFL.....	25

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación estuvo orientado a mejorar los procesos de gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL con el objetivo de alcanzar la eficiencia. La metodología utilizada se basó en dos análisis: el primero, a través de técnicas como la observación, la entrevista y el grupo focal; el segundo, mediante la aplicación del Análisis del Valor Agregado (AVA) a los procesos; y finalmente se sociabilizó la propuesta de mejoras a los grupos de interés. Todas estas acciones de investigación permitieron llegar a las siguientes conclusiones: existen ineficiencias en la documentación y levantamiento de los procesos de acuerdo a las normativas estudiadas y la experiencia de los expertos, por lo que se rediseñaron procesos nuevos ajustados a las disposiciones vigentes emitidas por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES); así mismo se pudo evidenciar que, de los procesos seleccionados de la gestión del claustro, las actividades en su mayoría son de preparación y de movimiento, es decir, que no agregan valor, y por ende, con baja eficiencia, proponiendo para estos, criterios de decisión como la integración y la automatización de las actividades; discernimientos que fueron tomados en cuenta para la propuesta, y remitidos a Vicerrectorado Académico e Investigación y a la Dirección de Gestión de la Calidad, para dar a conocer las mejoras incorporadas a los procesos de gestión del claustro.

## **PALABRAS CLAVE**

Procesos, mejora, claustro, eficiencia.

## **ABSTRACT**

The present degree work was aimed at improving the management processes of the cloister at ESPAM MFL training macroprocess with the aim of achieving efficiency. The methodology used was based on two analyzes: the first, through techniques such as observation, interview, and focus group; the second, by applying Value Added Analysis (AVA) to processes; and finally, the proposal for improvements to the stakeholders was socialized. All these research actions allowed us to reach the following conclusions: there are inefficiencies in the documentation and survey of the processes according to the regulations studied and the experience of the experts, so new processes were redesigned in accordance with the current provisions issued by the Higher Education Quality Assurance Council (CACES); likewise, it was evident that, of the selected processes of the cloister management, the activities are mostly of preparation and movement, that is, they do not add value, and therefore, with low efficiency, proposing for these criteria of decision like the integration and the automation of the activities; discernments that were taken into account for the proposal, and sent to the Academic and Research Vice-Rector's Office and to the Quality Management Department, to publicize the improvements incorporated into the cloister management processes.

## **KEY WORDS**

Processes, improvement, cloister, efficiency.

## **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

### **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Administración por procesos, es el conjunto de actividades ejecutadas por una institución, que tienen como objetivo alinear sus procesos a las estrategias y a el modelo de gestión; además de mejorar consecutivamente su operación para proveer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios. (Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, 2016)

Delgado y Huerta (2017) en su propuesta de mejora a los procesos de Coordinación Académica de las carreras de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL) y Herrera (2004) en su trabajo de mejora continua en la gestión pública; identifican al enfoque basado en procesos como aquel que reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, el mismo que se logra eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un todo, orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del usuario. La gestión por procesos es, por lo tanto, un modelo de gestión que concibe a la organización como un conjunto de procesos globales que aportan valor a los destinatarios y grupos de interés.

No obstante, Mallar (citado por Loor y Molina, 2017) en su propuesta de mejora a los procesos de gestión de proyectos I+D+i de la ESPAM MFL, a partir del Análisis de Valor Añadido (AVA) y Solórzano (2017) en su propuesta de mejora a los procesos de registro de asistencia a estudiantes y asignación de carga horaria de la ESPAM MFL; señalan que, cuando las organizaciones no aplican una adecuada gestión por procesos, se limita la mejora continua de los resultados, en cuanto al cumplimiento de los objetivos, estrategia y planes. Ya que la división del trabajo hace que el talento humano no se enfoque en el por qué y para quién va dirigido el resultado, sino solo en cumplir con la meta a toda costa; provocando problemas que inciden directamente en la prestación del servicio en general.

Esquivel, León y Castellanos (2017) en su trabajo de Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas y Llorca y Molina (2017) indican, que es necesario desarrollar un proceso de mejora continua en la gestión del conocimiento de los procesos institucionales, implementando metodologías como el AVA, que permiten a través del estudio de cada una de las actividades, identificar aquellas que aportan o no valor añadido al proceso, para considerar su posible eliminación o mejoramiento; reduciendo las probabilidades de error e incrementando la eficiencia.

Solórzano (2017) establece que, “la búsqueda de la calidad y la eficiencia, es un objetivo que atañe a toda organización. La necesidad incesante de elevar los indicadores de desempeño es una tarea que alcanza también a las Instituciones de Educación Superior (IES)” (p.2). Necesidad que cobra especial importancia a partir de la aprobación de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) 2010 y de los procesos de evaluación externa realizados por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) con fines de acreditación, a través de su modelo de evaluación, que resalta, la ineludible coyuntura entre el proceso de acreditación y los procesos internos de autoevaluación que llevan adelante las IES de manera permanente.

En este contexto, la ESPAM MFL, busca el cumplimiento de sus objetivos institucionales mediante la ejecución de procesos que contribuyan 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 CACES. “Para lo cual es imperativo contar con procesos definidos, debidamente documentados, que permitan identificar los aspectos clave del quehacer universitario y de los cuales se derivan aquellos que operativizan la gestión docente y administrativa de esta IES” (Sabando, Diéguez, García y Guevara, 2016, p.3).

De acuerdo con la entrevista no estructurada realizada a la Vicerrectora Académica (abril 30, 2019), la ESPAM MFL cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos del Macroproceso de Formación aprobado en septiembre del

2018, que comprende el detalle ordenado y secuencial de las operaciones de los procesos de nivelación, grado, posgrado y educación continua, así como los subprocesos que corresponden a cada uno de ellos. Además de los procesos generales indicativos para estos niveles académicos.

La Vicerrectora Académica señala que, a pesar de contar con un manual de procesos existen deficiencias, específicamente en los procesos de gestión del claustro, encargados de la planificación y gestión de la planta de profesores, a través de políticas, normativas y procedimientos institucionalizados, aprobados y vigentes, con las debidas instancias responsables; los mismos que fueron seleccionados por presentar ineficiencia, generada por el desconocimiento del desarrollo secuencial de las actividades propias de los procesos, actividades que no aportan valor alguno a su consecución y carencias en su documentación.

Además de las causas ya mencionadas, según la entrevista no estructurada realizada a la presidenta de la comisión para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos de la ESPAM MFL (28 de octubre, 2019), otra deficiencia que presentan los procesos de gestión del claustro es, la no conformación de los mismos acorde a los estándares del Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019, de la función sustantiva docencia, componente profesorado, emitido por el CACES; específicamente al no encontrarse identificados ciertos proceso dentro de la gestión del claustro, si no que están dispersos en otras áreas de procesos, es decir, que no existe una total concordancia entre los procesos de la institución y los requisitos establecidos por el CACES 2019.

Es así como se estableció que era necesario mejorar los procesos a través del diagnóstico de la situación actual de los mismos y la aplicación de metodologías como el AVA; pues de no tomarse en cuenta esta propuesta, no se contará con procesos eficientes y debidamente identificados, lo que se traduce en una mala prestación de servicios a la comunidad politécnica en general y al no cumpliendo de indicadores para la acreditación de esta IES.

Por lo antes expuesto se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar la eficiencia de los procesos de gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Toda institución de educación superior necesita desarrollar un sistema de gestión de calidad, que busque el mejoramiento continuo, la ESPAM MFL no es la excepción, debido a ello, esta investigación se justifica de manera social porque al realizar la mejora en la calidad de los procesos, se beneficiará directamente a la comunidad politécnica, tanto a los funcionarios, como a los estudiantes. En concordancia a lo que expone el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida” (2017) “para el caso de la educación se señala que el acceso a los diferentes niveles (inicial, básica, bachillerato y superior) debe garantizarse de manera inclusiva, participativa y pertinente, con disponibilidad para la población en su propio territorio” (p.53).

Del mismo modo, socialmente se justifica para alcanzar lo establecido en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI, 2017) de la ESPAM MFL, el mismo que señala que:

Las personas (estudiantes, talento humano, comunidad) son lo más importantes, por lo tanto, se asume como cultura de calidad mejorar continuamente aplicando para ello a todos sus procesos los siguientes lineamiento: “Ejecutar los procesos clave con base en la eficiencia y eficacia propias de la gestión de la calidad”; y “Mantener la mejora continua de los procesos académicos, de investigación, bienestar y vinculación con la comunidad, con sujeción a estándares de calidad nacional e internacional”. (p.24)

Legalmente, esta investigación se justifica para cumplir con lo establecido en la LOES (2018) Capítulo 1, artículos:

Art 93.- Principio de Calidad. - El principio de calidad establece la búsqueda continua, autorreflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior con la

participación de todos los estamentos de las instituciones de educación superior y el Sistema de Educación Superior, basada en el equilibrio de la docencia, la investigación e innovación y la vinculación con la sociedad.

Art 94.- La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. La evaluación de la calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.

Art. 96.- Aseguramiento interno de la calidad. - El aseguramiento interno de la calidad es un conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones de educación superior, con la finalidad de desarrollar y aplicar políticas efectivas para promover el desarrollo constante de la calidad de las carreras, programas académicos; en coordinación con otros actores del Sistema de Educación Superior. (p.40)

La justificación económica se basa en el beneficio que proporcionará a los estudiantes, docentes y a la ESPAM MFL en general, ya que, a través de la mejora de los procesos, existirá la oportunidad de optimizar los recursos disponibles del sistema de manera eficiente, para así brindar los servicios oportunamente a los usuarios internos y externos, facultando las actividades y evitando desperdicio de tiempo, espacio y dinero.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Mejorar los procesos de gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL para el incremento de su eficiencia.

#### **1.3.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los procesos de la gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL.
- Aplicar metodología de mejora a los procesos de gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL.
- Sociabilizar los procesos de gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL.

#### **1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER**

Los procesos de gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL, mejoran su eficiencia con la aplicación del análisis del valor añadido.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. PROCESOS

Procesos es el conjunto de “actividades relacionadas entre sí cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa quien, como, cuando, donde y con qué se realiza cada una de las actividades” (Trischler, 1998, p.10). Los procesos tienen la capacidad de transformar “entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso)” (Hernández, Medina, Nogueira, Negrín y Marqués, 2014, p.2). Estos se llevan a cabo a través de recursos que pueden ser: financieros, materiales, tiempo, energía, máquinas, información, tecnología, entre otros (Flores y Zambrano, 2017).

De manera análoga, García y Holguín (2017) en su propuesta de mejora a los procesos de coordinación de año de las carreras de la ESPAM MFL; como Cano y Ostaiza (2017) en su análisis del tiempo para mejorar los procesos de Coordinación Académica, señalan que, los procesos son un conjunto de actividades diseñadas sistemáticamente a través de técnicas como los mapas o diagramas de procesos, que tienen como finalidad hacer que los trabajadores cumplan con las actividades encomendadas para que la empresa funcione correctamente. Por lo tanto, los procesos son un conglomerado de actividades secuenciales relacionadas mutuamente, que se convierten en elementos de entrada para resultados favorables en la institución y que satisfacen al cliente interno y externo.

En síntesis, los procesos son vistos como mecanismos o rutas que guían a una persona, grupo o departamento de una organización para alcanzar un objetivo. Son el conjunto de actividades desarrolladas a través de un orden o curso específico, capaces de transformar entradas en salidas con la utilización de diversos recursos, para satisfacer las necesidades de usuarios. Estos generalmente están representados por diagramas, que son diseñados

metodológicamente, con la finalidad de que su ejecución sea eficaz y eficiente y, por ende, generen valor agregado.

### 2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Solórzano (2017) indica que los procesos poseen varias características, como, la posibilidad de ser graficados, medidos, controlados y definidos, sin embargo, este señala que la más representativas son, su variabilidad y repetitividad.

**Cuadro 2. 1.** Características representativas de los procesos.

	REPETITIVIDAD	VARIABILIDAD
<b>Ruiz, Almaguer, Torres y Hernández (2014).</b>	Es la que justifica el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso.	Se manifiesta en las desigualdades que se pueden obtener y de hecho se obtienen generalmente, en los resultados luego de producirse en diversas ocasiones el proceso (repetitividad), repercutiendo en su eficacia.
<b>Hernández, Medina, Noriega y Marqués (2013).</b>	En los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una u otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. "A más repeticiones más experiencia.	
<b>Hernández y Da Silva (2016).</b>		En un proceso independientemente de sus características y por muy rígidas que sean, la mayoría de veces, sus salidas presentarán diferencias entre sí, y estas diferencias se pueden reflejar en tiempo, costos, entre otros.

En relación con las definiciones presentadas por los autores en el cuadro 2.1. se puede inferir que, la repetitividad, es decir, la repetición de los procesos una u otra vez, permite minimizar la ineficiencia en los mismos, dada por la experiencia; mientras que la variabilidad, que son aquellas ligeras diferenciaciones en las distintas actividades realizadas, puede generar cambios en los resultados del mismo, que deben ser tomados en cuenta para que no repercutan en la eficacia de los procesos.

### 2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

El cuadro 2.2. muestra la clasificación de los procesos de acuerdo a diversos autores, en el que se puede destacar de forma sintética la coincidencia de los siguientes procesos: los estratégicos, son aquellos que definen objetivos,

orientan la gestión y asignan responsabilidades en la organización; los operativos son aquellos que ejecutan las actividades e inciden de forma directa en la satisfacción del usuario; y los de apoyo que son quienes incluyen actividades necesarias que dan el soporte a los operativos.

**Cuadro 2. 2.** Clasificación de los procesos según autores consultados.

Ruiz (2015)	Oña (2015)	Moracho (2014)	Pardo (2012)
<b>Estratégicos</b> , son aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo.	<b>Estratégicos</b> , permiten el funcionamiento organizacional, es decir, están relacionadas a los sistemas y subsistemas, ya sean: recursos humanos, financieros y logísticos.	<b>Estratégicos</b> , son aquellos que establecen guías, ya sean técnicas o legales, como planes, normativas o protocolos consensuados, de cómo hacer las cosas, para la realización de cada uno de los procesos. Por ejemplo, la planificación estratégica, relaciones externas o mejora continua.	<b>Gerenciales</b> , también denominados procesos estratégicos o de dirección, pues en ellos la dirección tiene un papel relevante. Suelen estar relacionados con labores organizativas y de control general.
<b>Operativos</b> , aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.	<b>Operacionales</b> , estos indican el "cómo hacer" a través de ellos se desarrolla y ejecuta las tareas/actividades del proceso.	<b>Clave</b> , son los procesos que tienen relación directa con el cliente y se realizan en tiempo real, por lo que no admiten un control de calidad una vez realizados.	<b>Operativos</b> , mediante estos procesos la organización genera los productos y servicios que entrega a sus clientes, suelen ser llamados procesos clave, procesos específicos entre otros. Su conjunto constituye la cadena de valor de la organización son propios de cada organización.
<b>De apoyo</b> , aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos.	<b>De apoyo</b> , necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión.	<b>Soporte</b> , están representados en la parte inferior del mapa, y son aquellos que aportan los recursos imprescindibles para la realización de los demás procesos.	<b>Auxiliares</b> , conocidos como proceso de soporte, de ayuda o de apoyo. Estos procesos dan ayuda a los procesos gerenciales a los operativos o a otros operativos, están relacionados con el suministro o mantenimiento de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.
	<b>Clave</b> , inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, son de responsabilidad de la dirección.		
	<b>Asesoría</b> , se relacionan con el proceso macro institucional y demás		

---

procesos existentes, como finalidad de aconsejar qué y cómo hacer para lograr el éxito.

---

#### **2.1.4. MAPA DE PROCESOS**

El mapa de proceso, según Junta de Castilla y León (2016), es un “esquema gráfico que representa los distintos procesos que la organización utiliza para operar y desempeñar sus funciones y que ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión de una organización” (p.20). El mapa de procesos constituye entonces:

Una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. En él quedan recogidos todos los procesos que ésta realiza: estratégicos (que relacionan a la organización con su entorno y definen sus políticas y estrategias, marcando las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos), clave u operativos (definen la cadena de valor orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes) y de soporte (apoyan los procesos operativos). (Balaguer, 2015, p.22)

Dicho lo anterior, Ruiz (2015) en su propuesta de diseño de un Manual de Procedimientos y un Plan de Implementación para la empresa FERRECARACOL CIA. LTDA, coincide con estas definiciones y enfatiza que “la manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones, es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión” (p.18).

En pocas palabras, el mapa de procesos es la representación de los grandes procesos que se encuentran determinados dentro de un sistema de gestión, esta representación es realizada mediante gráficos, y su función es indicar la debida estructura y orden de las actividades a seguir por cada clasificación.

## **2.1.5. JERARQUÍA DE LOS PROCESOS**

Para Rojas (2003) desde “el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y, o dirigir una organización, y para esto se los puede jerarquizar en los siguientes niveles: nivel macroproceso, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividades” (p.71).

### **2.1.5.1. MACROPROCESO**

Los macroprocesos conducen la organización y preparación de las diferentes áreas de las entidades para su correcto funcionamiento; son la base para que los procesos se desarrollen de manera armónica y eficaz, mediante el establecimiento de “información clara sobre lo que se espera de ellos y sobre las normas y políticas bajo las cuales se deben desarrollar las diferentes actividades” (García, Murillo y González, 2017, p.18). Para la conformación de un macroproceso es indispensable contar con un modelo de gestión que permita “la identificación de los procesos, interacciones y la ejecución de actividades que los operativizan en secuencia para agregar valor al cumplimiento de los objetivos de la organización” (Vásquez, 2018, p.6).

### **2.1.5.2. PROCESO**

García et al. (2017) y Delgado y Huerta (2017) manifiestan que, los procesos son fundamentales en la organización, pertenecen al macroproceso compartiendo un mismo objetivo; utilizados para la representación del diseño de las actividades, con la finalidad de plasmar el hilo conductor para cumplir con la cadena de las acciones a realizar. Los procesos responden a qué y cuáles son las actividades de las personas que forman parte de la organización y que deben ejecutar.

### **2.1.5.3. SUBPROCESO**

Arregui (2015) en su propuesta de mejoramiento de procesos para la importación de equipos cisco para telecomunicación, especifica que, los subprocesos, “son aquellos que están bien definidos dentro de un proceso y su correcta identificación permite dar diferentes posibilidades de solución al momento de presentarse problemas” (p.51). Estos representan múltiples actividades que se

operan como parte de un proceso padre y que tienden a relacionarse entre sí de manera no lineal y recursiva en la práctica, a través de un diagrama lógico y fácil de leer (Salgado, Valdés y Camba, 2016).

Los procesos en una organización se muestran como parte clave para conocer el fin de las actividades que se realizan en ella; por ende, la jerarquización de los mismos es indispensable para alcanzar esta finalidad. La jerarquía se compone y se relaciona de la siguiente manera: un macroproceso está integrado de procesos y subprocesos, y es quien guía la definición de objetivos. El proceso por su parte, corresponde a un macroproceso, con quien comparte un mismo propósito, y en él se diseñan las acciones que se deben realizar para alcanzar lo plantado en el macroproceso. Por último, el subproceso corresponde a un proceso, y es donde se definen de forma detallada los procedimientos de las diversas actividades.

#### **2.1.5.4. PROCEDIMIENTOS**

Becerra, Andrade y Díaz (2019), expresan que “los procedimientos proporcionan información de cómo se hace una determinada actividad y detallan el propósito del proceso, el alcance, el responsable de la ejecución, sus definiciones, políticas, indicadores de gestión, la documentación necesaria y los registros pertinentes” (p.13); mediante una “secuencia lógica de interrelación de aspectos y coherencia del contenido” (Cabrera, Medina y Puentes, 2017, p.273).

Vivanco (2017) concuerda con los autores antes mencionados, señalando que los procedimientos efectivamente, “especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos” (p.1). En resumidas cuentas, los procedimientos son las especificaciones o métodos que deben seguir las actividades que se van a realizar en un determinado proceso, es decir, la forma en cómo van a suceder cada una de estas.

### **2.1.6. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS**

Para García y Holguín (2017) la importancia de los procesos está, en que estos pueden ser modificados para cumplir con las nuevas exigencias que los usuarios requieren, e implementar estrategias en la mejora continua de las actividades que se realizan; mientras que, Fernández (2017) indica que la importancia de estos recae en que permiten interrelacionar de forma eficiente todas las actividades, y a su vez, determinar el impacto en la satisfacción del cliente frente a la organización. Muñoz (2018) por su parte, sostiene que los procesos son de gran utilidad porque, “facilitan la evaluación de los mismos, y proporciona la posibilidad de establecer diversas prioridades sobre los procesos más relevantes, y la identificación de fallas y la mejora de los errores detectados” (p.16). A pesar de las diferentes percepciones de los autores mencionados, todas se centran en la importancia de los procesos como una pauta para fortalecer la capacidad de la organización.

### **2.2. GESTIÓN POR PROCESOS**

Modelo en el que todos los sistemas funcionan como un conjunto de procesos interrelacionados. El propósito de esta gestión es “asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)” (Quesada, Fonseca y Brito, 2016, p.1). De manera semejante, Delgado y Huerta (2017) establecen que 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” (p.1).

La gestión por procesos es, por lo tanto, un modelo de administración en las organizaciones de las actividades, planes y objetivos existentes en ella, que debe ser realizado de forma sistematizada, es decir, siguiendo un orden; y que además tiene como objeto aportar herramientas para mejorar el flujo de trabajo, adaptándolo a las necesidades existentes en el medio, reflejando sobre todo una visión general de sus metas.

De acuerdo con la experiencia de, Estévez (2017) en su implementación de un instructivo para la creación por procesos y Bucheli (2015) en su propuesta de un modelo de gestión por procesos; es necesario que la evolución de la administración se la realice a través de una gestión por procesos, ya que estos tienden a ser un conjunto de conocimientos que gestiona la secuencia de actividades de planificación, integración, ejecución, control y mejoramiento continuo de proceso de negocio.

### **2.2.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

La gestión por procesos en las organizaciones tiene como objetivo involucrar a quienes forman parte de ella, y lograr un mejor cumplimiento de las actividades que se realizan. Al implementar la gestión por procesos en una empresa se está planteando como objetivo conocer las debilidades de los procesos y poder realizar la mejora de estos.

Hernández, Martínez y Cardona (2016) establecen que, la gestión enfocada a procesos, permite repensar las organizaciones y reorganizar los diferentes subprocesos que la integran, para a través de la mejora continua, permitir nuevas definiciones, controles, seguimientos y formas de operación, se han definido unos objetivos esenciales en esta gestión y son los siguientes:

Conocer las organizaciones de forma sistémica y desarrollar una visión horizontal de la misma. Favorecer la interacción de equipos de trabajo, para el intercambio de información y la gestión oportuna de soluciones. Hacer partícipe al recurso humano de todo el modelo, con un mayor sentido del compromiso, en cada uno de los procesos que adelante; indistintamente de su posición jerárquica. (p.143)

### **2.2.2. IMPORTANCIA DE GESTIÓN POR PROCESOS**

No queda duda de que, la gestión por procesos tiene relevancia en la búsqueda de resultados óptimos en las actividades que se realicen en la empresa, además, de buscar la incorporación de mejoras a aquellas situaciones que no generan valor. La importancia de la gestión de procesos “se establece en el acento de los

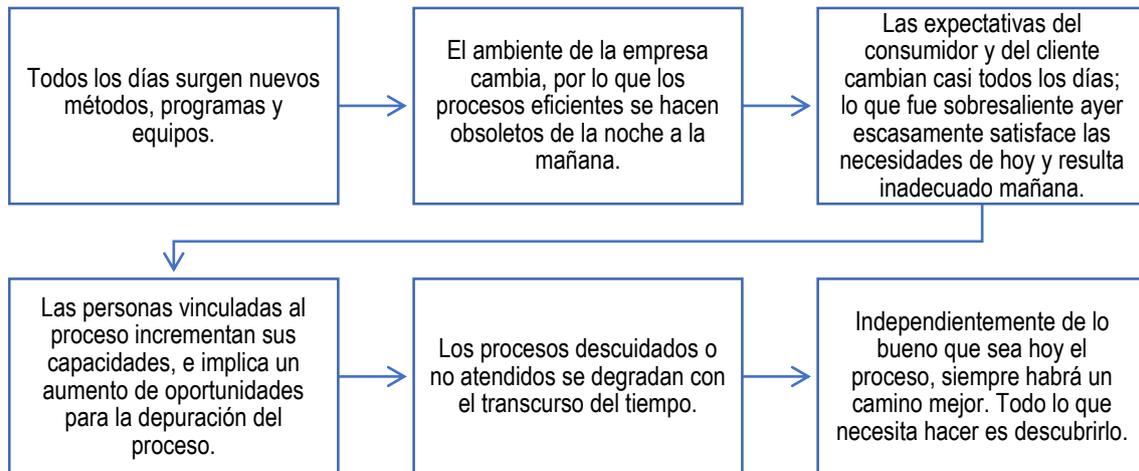
resultados, siendo un elemento clave para la mejora continua de procesos que cuentan con una estrategia integral global que se orienta a la innovación continua para dar respuesta a los desafíos del entorno” (Vásquez, 2018, p.3). Así mismo, Lucas y Párraga (2017) puntualizan que entre los múltiples beneficios y ventajas que conlleva implementar un sistema por procesos, está el saber si los procesos que se están dando requieren de mejoras para poder llevarlo a cabo.

### **2.3. MEJORA DE PROCESOS**

Gómez y Ortíz (citado por Delgado y Huerta, 2017) y Harrington (citado por Cabrera, León, Medina y Chaviano, 2015) determinan que, 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. No obstante, en la revisión realizada, independientemente del enfoque y de la metodología abordada, se encuentra, con que los aportes realizados por los diferentes autores siempre están centrados, en la idea principal del 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.

La mejora de procesos es una actividad que se basa en diferentes metodologías para analizar los procesos que se llevan a cabo en una organización e identificar ineficiencias y obstáculos que estos puedan presentar, para así realizar las adecuaciones necesarias que minimicen o eliminen errores, con la finalidad de contribuir de forma significativa en la entrega de valor a los usuarios a través de los bienes y servicios que ofrecen las organizaciones.

Con base a lo expuesto, la figura 2.1, expone algunos puntos de por qué hay que mejorar los procesos:



**Figura 2. 1.** Puntos importantes para la mejora de procesos.  
**Fuente:** Harrington (citado por Cabrera, León, Medina y Chaviano, 2015).

### 2.3.1. MEDIDAS DE RENDIMIENTO

La medición es una herramienta que permite mejorar procesos, ya que, al proporcionar información sobre el rendimiento de los mismos, se pueden identificar deficiencias y transformarlas en puntos de perfeccionamiento. En cualquier proceso que se lleve a cabo en la organización se debe tener presente la mejora, el desarrollo y el rendimiento del mismo, para la toma de decisiones. Es indispensable en primer lugar medir si se están realizando los procesos de manera eficiente y en qué grado de eficiencia se está desarrollando.

Algunas de las variables que permiten medir el rendimiento del proceso son las siguientes: coste (bajo precio y alto margen); flexibilidad (habilidad para el cambio); calidad (procesos y servicios libres de errores); y velocidad (cortos tiempos de entrega).

Haciendo referencia a las dos últimas variables, la calidad según Morillo y Morillo (2016) se expresa mediante “el grado de conformidad de los atributos y características de ese servicio respecto a las expectativas del cliente o usuario, o a lo que este espera que va a suceder o desean en una situación” (p.113). Es el resultado de la evaluación realizada por el usuario mediante una comparación

entre lo que se percibe del servicio y lo que se esperaba; es decir, de la satisfacción de las expectativas del mismo.

La velocidad, según Bravo, Menéndez y Peñaherrera (2018) evita la presencia de improductividad que afecta la eficiencia del trabajo, lo óptimo sería aprovechar todos los recursos disponibles. Por lo que existen un sinnúmero de técnicas de estudio de tiempo que son utilizadas en diferentes empresas sin importar la actividad a la que se dedique, que pueden establecer los procedimientos necesarios que ayudan a desarrollar las actividades dentro de la organización de forma rápida y eficiente.

Una medida de rendimiento es un indicador de cumplimiento que está relacionado directamente con la evaluación de los resultados dados por la realización de actividades. Estos resultados son medidos por diferentes variables, como su calidad, costo, flexibilidad, velocidad, entre otros; indispensables en la satisfacción de los usuarios internos y externos de las organizaciones.

#### **2.3.1.1. EFICIENCIA**

Quintero, Laborí, Bermúdez y González (2017) sostienen que la eficiencia está “estrechamente relacionada con el desempeño. Es el grado en que se efectúa la máxima contribución a las metas definidas dados los recursos disponibles. Si se obtienen mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se está trabajando con eficiencia” (p.1153), se puede decir entonces, que eficiencia es la habilidad de aprovechar los recursos, incrementando al mismo tiempo los resultados (López, Heredero y Fernández, 2015). Rodríguez y Tarazona (2015) puntualizan que la eficiencia indudablemente, existe en las organizaciones cuando ellas tienen el afán de mejorar su competitividad, de acuerdo a los recursos empleados para generar una salida sea esta un producto o servicio. (p.150)

La eficiencia se alcanza cuando una organización cumple con los objetivos planteados, reduciendo o tomando la menor cantidad de recursos, sean estos tiempo o factor económico, debido a que la eficiencia se relaciona directamente

con la productividad, además de medir la rapidez con la que se puede realizar una actividad. La eficiencia es una capacidad o cualidad muy apreciada para las organizaciones debido a que ellas han buscado obtener metas u objetivos con recursos limitados.

### **2.3.2. MEJORA CONTINUA**

El mejoramiento continuo es un “principio básico de la gestión de la calidad y mejora de procesos, devenido en la actualidad como un objetivo permanente de las organizaciones para elevar su nivel de desempeño e incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora” (León, 2016, p.1). Es como un “método de gestión sustentado en la planificación de actuaciones coherentes con el objetivo, con seguimiento y verificación del cumplimiento de las mismas, además de un análisis intermitente que posibilite acciones correctoras que modifiquen el rumbo cuando es necesario” (Agudo, Rubio y Rodríguez, 2017, p.2).

En este sentido la mejora continua puede referirse tanto a productos, servicios, como a procesos. Cabrera et al. (2015), señalan que la velocidad del cambio dependerá del “número de acciones de mejora que se lleven a cabo día a día y de la efectividad con que éstas se realicen, por lo que es importante que sea una idea enraizada en la conducta de todos los miembros de la organización” (p.9). Por ende, la organización tiene la responsabilidad de proporcionarles motivación a los colaboradores para tal resultado, además de procedimientos estandarizados y técnicas de análisis adecuadas para que puedan plasmar y orientar correctamente sus deseos de mejorar.

La mejora continua es una concepción utilizada por las organizaciones para mejorar de forma perenne y progresiva los procesos, productos y servicios de las mismas. Esta se basa en la utilización de metodologías de análisis, preventivas y correctivas para todos los procesos en todos los niveles de la organización.

Para Solorzano (2017) el proceso de mejora continua se caracteriza por diversos aspectos, destacando los siguientes:

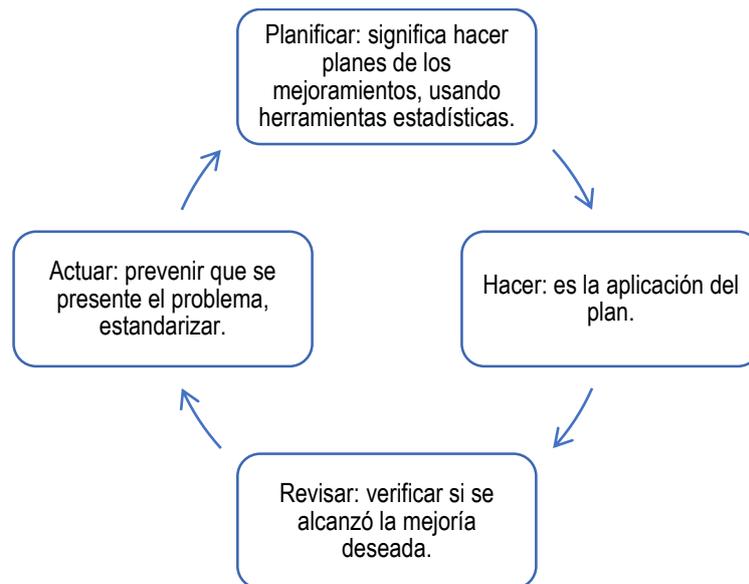
Colaboración de todos los miembros de la organización, es un proceso planificado, organizado, controlado y sistemático que le da un extra o un valor añadido al cliente. Es aplicable a cualquier tipo de organismos, sean públicos o privados, no se necesita de grandes inversiones, al contrario, ayuda a la optimización de recursos y aumentar la efectividad. (p.24)

Álvarez (2015) aporta que, “las personas, productos y la tecnología son el resultado de procesos entre ellas, su particularidad es que interviene y toma dinamismo sobre la voluntad de procesos de trabajo. Gestionar los esfuerzos por mejorar sería la manera más eficaz de llegar a los resultados prefijados por las direcciones” (p.6).

### **2.3.2.1. CICLO DEMING**

El concepto de mejora continua se introdujo en las organizaciones según el ciclo de Shewhart (también conocido como ciclo de Deming), el cual es un procedimiento muy ventajoso para quienes buscan una mejora. Pérez (2017) explica que este es un ciclo de mejoramiento tiene la connotación de continuo, que involucra a todos y está orientada al proceso. El también llamado Ciclo PHRA (planificar, hacer, revisar, actuar), es una herramienta muy importante para la calidad.

El ciclo Deming, es una estrategia de mejora continua, llevada a cabo a través de cuatro pasos en espiral, representados en la figura 2.2: planificar, hacer, revisar y actuar. Basada fundamentalmente en la aplicación de la lógica y a la realización de los procesos adecuadamente, introduciendo las mejoras provenientes de la experiencia anterior. Convirtiéndose en una metodología necesaria, pues esta les permite a las organizaciones descubrirse a sí mismas y orientar cambios que las vuelvan más eficientes y competitivas.



**Figura 2. 2.** Ciclo Deming.  
Fuente: Pérez (2017).

### 2.3.4. TÉCNICAS PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

La documentación de los procesos se convierte en una hoja de ruta para las organizaciones, pues aquí se resumen los pasos necesarios para completar una tarea. Por lo que existen técnicas como, el diagrama AS-IS, que es la representación gráfica del flujo de trabajo o de información, y la ficha de proceso que es una base de información integrada de las características del mismo. Además, la documentación brinda uniformidad a la organización y le permite monitorear y controlar los procesos sobre la marcha.

#### 2.3.4.1. DIAGRAMAS AS-IS

Según Rendón y Velásquez (2018) los diagramas AS-IS “se utilizan para registrar cómo el proceso actual realmente opera, a través de la representación gráfica del flujo de trabajo o de información, lo cual brinda mejor visibilidad y permite el análisis de cada actividad” (p.16). Por otro lado, Solorzano (2017) sostiene que, los diagramas AS-IS hacen referencia a la observación en la trayectoria del cumplimiento de un procedimiento, representados por simbología, además indica la observación de la necesidad de cada actividad para tomar decisión sobre ella.

### 2.3.4.2. FICHAS DE PROCESOS

Comas, Noriega, Romero y Lumpuy (2015) en su investigación para lograr la integración de herramientas para el control de gestión, y Baraja (2017) en su trabajo de proponer un sistema de gestión por procesos para la línea de producción, describen que, una ficha de proceso, es una base de información en la que se integra características de mucha importancia para llevar a cabo dicho proceso, y estas características las integran los responsables del proceso, el objetivo que este proceso cumplirá, los documentos necesarios que en el intervienen, esta información es decidida por la propia organización y es la necesaria para permitir la gestión del mismo.

### 2.3.5. TÉCNICAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS

Las técnicas para mejorar procesos tienen la finalidad aumentar la eficiencia, efectividad y flexibilidad de los mismos, por lo que es indispensable escoger la metodología que más se ajuste a los requerimientos y aplicarla de forma continua durante un largo período de tiempo. Así mismo, “es necesario asegurarse que el método seleccionado cuente con el respaldo de toda la dirección de la empresa y que, además, vaya acompañado de los correspondientes programas de formación a los empleados” (Trischler, 1998, p.45).

Cuadro 2. 3. Técnicas para la mejora de procesos.

TÉCNICA	OBJETIVO	CARACTERÍSTICA
<b>Sistema de costes ABC</b>	Recortar el coste de la actividad	Coste determinado a partir del proceso/análisis del valor añadido
<b>Análisis de valor añadido</b>	Racionalizar un único proceso/reducir coste y tiempo.	Análisis del valor de cada una de las fases del proceso.
<b>Mejora del proceso empresarial</b>	Mejorar continuamente uno o todos los procesos en términos de coste, tiempo y calidad.	Clasificación de las fases del proceso, instrumentos de calidad.
<b>Reducción del tiempo de ciclo</b>	Reducir el tiempo requerido para completar un proceso.	Análisis de las fases del proceso.
<b>Ingeniería de la información</b>	Desarrollar un sistema en torno a las líneas del proceso.	Descripción de los procesos actuales y futuros.
<b>Innovación del proceso empresarial</b>	Utilizar palancas de cambio para mejorar radicalmente los procesos clave.	Cambio de palancas, visión del futuro.

El cuadro 2.3. muestra diferentes técnicas para la mejora de procesos desde puntos de vista diferentes. No obstante, las técnicas tienen en común el objetivo de maximizar el uso de las maquinarias, tecnologías y recursos humanos para minimizar o eliminar los despilfarros.

#### **2.4. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO**

El análisis del valor añadido es un “examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa” (Trischler, 1998, p.47). Que es llevado a cabo mediante la optimización de las actividades que aportan valor añadido y la minimización o eliminación de las que no aportan ninguno.

Del mismo modo, Lucas y Párraga, (2017) puntualizan que el análisis del valor añadido en los procesos se realiza:

Descomponiendo los mismos en pasos o etapas, que se representan en forma de diagramas denominados AS-IS (tal como es), y aplicando una metodología en varias fases, que permite analizar el valor añadido de cada etapa y discernir aquellas actividades que aportan valor añadido de las que no lo hacen, o mejorando el valor aportado en los casos en que esto pueda ser posible, puesto que hay actividades, que aunque puede decirse que no aportan un valor añadido claro, son de difícil eliminación, pero pueden mejorarse. (p.49)

Falcón, Petersson, Benavides y Sarmenteros (2016) argumentan que las actividades que dan valor agregado a un servicio son “aquellas que dentro del proceso están destinadas a contribuir en la satisfacción de los requerimientos o exigencias de los clientes, estas incluyen actividades que minimizan las falencias o tareas que hacen eficiente el ciclo de tiempo de un proceso” (p.1).

En resumen, el análisis de valor añadido es una herramienta que le permite a las organizaciones evaluar la eficiencia de un proceso en cada una de sus fases, mejorando, optimizando o eliminando aquellos pasos o actividades innecesarias que produzcan desperdicio, y no agreguen valor alguno al producto final.

## **2.4.1. METODOLOGÍAS DEL AVA**

### **2.4.1.1. ANALISIS DEL VALOR AÑADIDO**

Esta metodología para la aplicación del AVA, consiste en identificar cada una de las actividades del proceso, clasificándolas como las que agregan valor (involucradas directamente con la transformación del bien o servicio, que beneficia tanto al usuario como a la empresa) y las que no agregan valor (aquellas que no tienen relación directa con la elaboración del bien y servicio). Ya habiendo terminado la fase de clasificación se le asigna un valor entero, que luego se convierte en porcentaje para poder calcular el índice de valor añadido del proceso en general, lo que proporciona un resultado eficiente si es mayor al 50% y deficientemente si es menor a este. Posterior al AVA realizado y acorde a los resultados obtenidos, se realiza el discernimiento de las actividades que son necesarias o no para el proceso, de acuerdo a si aportan valor o no, en su ejecución. (Trischler, 1998)

### **2.4.1.2. ELIMINAR SIMPLIFICAR INTEGRAR AUTOMATIZAR (ESIA)**

La metodología del AVA - ESIA, consiste en la eliminación, simplificación, integración y automatización de actividades dentro de un proceso con la finalidad de volver eficiente su ejecución. El desarrollo de esta metodología inicia con la creación de una prueba ácida, la cual consta de cinco preguntas con respuesta propuestas (si o no) elaboradas de acuerdo a todos los procesos de una institución, esta prueba busca otorgar un valor llamado criterio de decisión. Para aplicar la prueba ácida al proceso se deben enlistar todas las actividades de forma ordenada, luego se agregarán cinco columnas en las que constan las preguntas de la prueba ácida, las actividades deben dar una respuesta real a las preguntas de dicha prueba, si la respuesta coincide con las de la prueba se le dará el valor de uno, si no coinciden tendrá el valor de cero, la sumatoria de estos valores da el criterio de decisión para cada una de las actividades. El criterio de decisión de esta metodología indica el valor para cada actividad ya sea desde una actividad vital, importante, sospechosa o hasta una actividad de desperdicio y con ello se debe tomar una acción como la eliminación, simplificación,

integración y automatización de dichas actividades. (Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP, 2015))

## **2.5. LA MEJORA DE PROCESOS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

Esquivel, León y Castellanos (2017) señalan que la excelencia de las instituciones universitarias ha de alcanzarse mediante un:

Proceso de mejora continua en todos los campos: capacidades del personal, eficiencia de los equipos e instalaciones, relaciones con el sector y entre los miembros de la organización y con la sociedad. Esto es posible desde la gestión del conocimiento de los procesos universitarios, para cumplir con la misión y alcanzar la visión institucional y del proceso académico de que se trate, así como orientar los esfuerzos a las necesidades y expectativas de los estudiantes. Esto lleva aparejado una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, la cual implica un proceso de mejora continua de la calidad. (p.58)

De manera que la mejora continua implica la “implantación de un sistema como el aprendizaje permanente de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas. Las instituciones no pueden seguir sin utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de su capital humano” (López, García, Monter y Cobas, 2015, p.203)

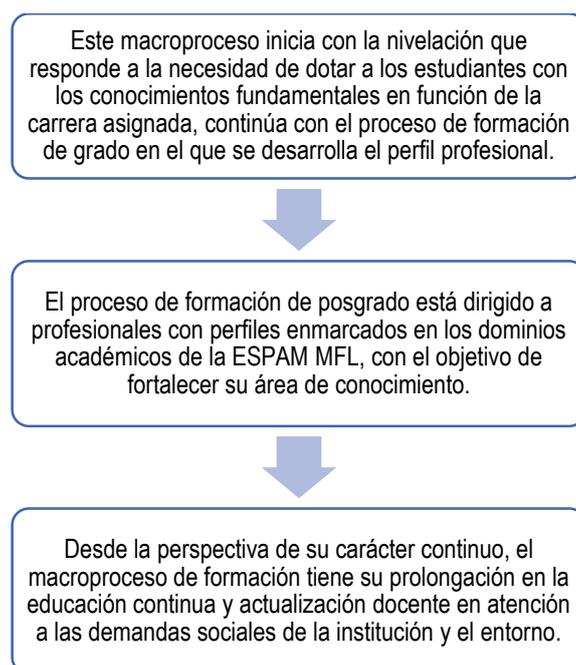
### **2.5.1. MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL**

La ESPAM MFL, Cuenta con un Manual de Procesos y Procedimiento del Macroproceso Formación de la ESPAM MFL (2018) en el que se estipula que este:

Tiene como objetivo aportar a la mejora continua de la institución y ser una herramienta que oriente y estandarice el desarrollo de las actividades formativas por parte del personal involucrado en éste, que responda a estándares de calidad que exige la Educación Superior. Comprende el detalle ordenado y secuencial de las operaciones de los procesos de

nivelación, grado, posgrado y educación continua, así como los subprocesos que corresponden a cada uno de ellos. (p.4)

El macroproceso de formación de acuerdo al Manual de Procesos y Procedimiento del Macroproceso Formación de la ESPAM MFL (2018) consiste en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje que se realiza en la institución, de la siguiente manera representado en la figura 2.3:



**Figura 2. 3.** Procesos de enseñanzas aprendizaje de la ESPAM - MFL.  
Fuente: Manual de Procesos y Procedimiento del Macroproceso Formación (2018).

## 2.5.2. PROCESO DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO

La gestión del claustro, es la integración de la planta docente, mediante procesos técnicos que permitan a las instituciones de educación, seleccionar, distribuir, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas; a través de políticas, normativas o procedimientos institucionalizados, aprobados y vigentes, e instancias responsables; en el marco de su modelo educativo y de su planificación estratégica.

El Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas (2019) de la función sustantiva docencia, componente profesorado, emitido por el CACES, establece que, la institución debe ejecutar dentro del proceso de

gestión del claustro: “selección, distribución de actividades, titularización y promoción, formación y capacitación, y evaluación integral del desempeño de la planta de profesores para el desarrollo sostenible de las funciones sustantivas del sistema de educación superior” (p.42).

## **CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **3.1. UBICACIÓN**

La investigación se realizó en las instalaciones de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, ubicada en el sitio “El Limón”, de la ciudad de Calceta del cantón Bolívar de la provincia de Manabí.

### **3.2. DURACIÓN**

La investigación duró 9 meses, a partir de su aprobación.

### **3.3. VARIABLES**

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:** Valor añadido.
- **VARIABLE DEPENDIENTE:** Eficiencia del proceso de gestión del claustro del macroproceso de formación.

### **3.4. MÉTODOS**

“Camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que pueda ser material o conceptual” Ander-Egg (citado por Pulido, 2015, p.1141). Los métodos utilizados en esta investigación son la vía para alcanzar los objetivos planteados, estos son los siguientes:

#### **3.4.1. MÉTODO INDUCTIVO**

“La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales” (Rodríguez y Pérez, 2017, p.187). Este método se implementó a través la observación y la investigación de campo, que permitió, realizar un estudio a los procesos la gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL, para la formulación de conclusiones universales de mejora a los procesos existentes.

### **3.4.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

“Mediante la deducción se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares” (Rodríguez y Pérez, 2017, p.188). Este método utilizó los argumentos proporcionados por la investigación bibliográfica para dar respuesta a las necesidades particulares de los procesos de la gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL.

### **3.5. TÉCNICAS**

“Hace referencia a los procedimientos y medios que hacen operativos los métodos, que se dan con el fin de obtener información útil para la solución de un problema” (Pulido, 2015, p.1143). Las técnicas que se utilizaron en esta investigación son la observación, la entrevista y grupos focales, las mismas que permitieron extraer información e identificar directamente como se realizan los procesos concernientes a la gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL, para así poder aplicar la metodología que contribuyó a la mejora de estos.

#### **3.5.1. OBSERVACIÓN**

“Procedimiento que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto” (Pulido, 2015, p.1149). Esta técnica a través de herramientas como la ficha de procesos y los diagramas AS-IS, permitió describir, documentar e identificar como se realizan los procesos de la gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL.

#### **3.5.2. ENTREVISTA**

“Permite tener acceso a información específica y concreta que no se encuentra contenida, o es inasible, en las fuentes de datos secundarios o la observación” (Pulido, 2015, p.1150). Se realizó una entrevista de forma directa y personalizada a las autoridades y personal involucrado en los procesos de gestión del claustro

del macroproceso de formación de la ESPAM MFL, con el fin de obtener datos precisos y relevantes para la investigación.

### **3.5.3. GRUPOS FOCALES**

“Técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador” (Escobar y Bonilla, s.f., p.53). Se conformaron grupos de trabajos con los involucrados en los procesos de gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL, con el propósito de hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes de los procesos, y así recolectar información para resolver la pregunta de investigación.

### **3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es un “proceso metodológico en el cual se indaga e investiga de forma exhaustiva sobre un problema de interés para el investigador” (Corona, 2016, p.2). por otra parte, Nieto, Gómez y Eslaba (2016) la definen como el “proceso de construir conocimiento a partir del análisis sistemático, riguroso y formal, como fuente del verdadero conocimiento” (p. 110). En este trabajo se utilizó la investigación de campo y bibliográfica que se basan en la búsqueda de conocimientos que incluye toda recopilación de datos, información y hechos con la finalidad de conocer una verdad, que permitirá describir y explicar el fenómeno en estudio.

#### **3.6.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo se “apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones” (Ortega, 2017, p.145). Este tipo de investigación permitió estar en contacto de forma directa con el objeto de estudio, en la misma que se pudo observar y extraer las características esenciales de las actividades que producen ineficiencia en el proceso de gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL.

### **3.6.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

La investigación bibliográfica se “apoya en fuentes documentales” (Ortega, 2017, p.145), consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Por medio de la investigación bibliográfica se obtuvieron argumentos científicos, que proporcionaron conocimientos de investigaciones ya existentes a través de una amplia búsqueda de información en documentos sobre conceptos, definiciones y temas generales, extraídas de las diferentes fuentes como: revistas y artículos científicos, sitios web, entre otros, precisos para la elaboración de la investigación.

### **3.6.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

“Exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado. Aquí se observa y se registra, o se pregunta y se registra” (Rojas, 2015, p.7). Esta permitió mostrar, narrar, reseñar o identificar hechos, situaciones, rasgos, características del objeto de estudio.

## **3.7. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **FASE 1. ANALIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.**

- Determinación de los procesos que se deben ejecutar en la gestión del claustro según el Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019, de la función sustantiva docencia, componente profesorado, emitido por el CACES.
- Identificación de los procesos levantados como gestión del claustro en el Manual de Procesos y Procedimientos del Macroproceso de Formación de la ESPAM MFL.
- Contrastación de los procesos de gestión del claustro que se deben ejecutar según el Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019, de la función sustantiva docencia, componente profesorado; con los procesos levantados en el Manual de

## Procesos y Procedimientos del Macroproceso de Formación de la ESPAM MFL.

- Establecimiento de los procesos y procedimientos necesarios para mejorar la gestión del claustro del macroproceso de formación, a partir de los resultados del análisis anterior.
- Levantamiento de procesos de gestión del claustro de acuerdo a la necesidad.

En la primera fase se identificaron los procesos que se deben ejecutar en la gestión del claustro y otros requerimientos, según lo estipulado en el Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019, función sustantiva docencia, componente profesorado. Luego se identificaron los procesos de gestión del claustro levantados el Manual de Procesos y Procedimientos del Macroproceso de Formación de la ESPAM MFL, con sus respectivos diagramas de flujo, fichas de proceso y plantillas, reglamentos y formatos (evidencias); para así poder comparar, lo que se tiene del proceso de gestión del claustro en el manual con lo que se debería tener de acuerdo al modelo. Ya contrastada la información se procedió a establecer los procesos y procedimientos necesarios para mejorar la gestión del claustro a partir de los resultados del análisis realizado, mediante grupo focal. Y finalmente se levantaron los procesos de gestión del claustro de acuerdo a las necesidades.

## **FASE 2. APLICAR METODOLOGÍA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.**

- Selección de la metodología para la mejora de los procesos.
- Aplicación de la metodología seleccionada.
- Rediseño de los procesos, a partir de los resultados obtenidos en la actividad anterior.

En la segunda fase para la aplicación de las mejoras a los procesos de gestión del claustro, se seleccionaron dos metodologías de la búsqueda bibliográfica (AVA y AVA - ESIA) posterior a esto, se ejecutaron los análisis de cada una de estas metodologías, de la que se obtuvo información indispensable, a partir de la cual se rediseñaron los procesos.

### **FASE 3. SOCIABILIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.**

- Sociabilización de las mejoras propuestas a los procesos al Vicerrectorado Académico e Investigación y a la Dirección de Gestión de Calidad.

Con los resultados del análisis a los procesos y la aplicación de las metodologías de mejora, se procedió a levantar nuevos diagramas de flujo, fichas de proceso y plantillas; información que fue enviada al Vicerrectorado Académico e Investigación, como dependencia responsable de los procesos estudiados, y a la Dirección de Gestión de Calidad, como encargada de la planificación y control de los mismos; poniendo a consideración de las autoridades la propuesta de mejora a los procesos de gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. ANALIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.**

#### **4.1.1. DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS QUE SE DEBEN EJECUTAR EN LA GESTIÓN DEL CLAUSTRO SEGÚN EL MODELO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS 2019, DE LA FUNCIÓN SUSTANTIVA DOCENCIA, COMPONENTE PROFESORADO, EMITIDO POR EL CACES.**

El Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas (2019), función sustantiva docencia, componente profesorado, emitido por el CACES, descrito en el cuadro 4.1. determina que, los procesos que se deben ejecutar en la gestión del claustro, son:

- Selección del profesorado.
- Distribución de actividades del profesorado.
- Titularización del profesorado.
- Promoción del profesorado.
- Formación académica del profesorado (planes).
- Capacitación del profesorado (planes).
- Evaluación integral del desempeño del profesorado

Cuadro 4. 1. Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas - función sustantiva docencia - componente profesorado.

MODELO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS 2019						
FUNCIÓN SUSTANTIVA DOCENCIA						
COMPONENTE PROFESORADO						
Dimensión Planificación			Dimensión Ejecución			Dimensión Resultado
ESTÁNDAR 1: PLANIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROFESORADO	ELEMENTOS FUNDAMENTALES	FUENTES DE INFORMACIÓN	ESTÁNDAR 2: EJECUCIÓN DE PROCESOS DEL PROFESORADO	ELEMENTOS FUNDAMENTALES	FUENTES DE INFORMACIÓN	ESTÁNDAR 3 – 4 (GRADO – POSGRADO)
La institución cuenta con normativa y/o procedimientos, aprobados y vigentes, e instancias responsables, para la planificación y gestión de la planta de profesores, en el marco de la normativa del sistema de educación superior.	La institución cuenta con normativa y/o procedimientos, aprobados y vigentes, enmarcados en la normativa del sistema de educación superior, para los procesos de selección del profesorado, bajo la coordinación de instancias responsables.	-Estatuto. -Planificación Estratégica. -Planificación Operativa Anual. -Documentos de normativa y/o procedimientos vigentes para la selección del profesorado. -Normativa interna de carrera y escalafón de profesorado.	SELECCIÓN	La institución selecciona a su profesorado en función del perfil requerido, en coherencia con su oferta académica, tomando en cuenta su experiencia y formación enmarcada del sistema de educación superior.	Documentos que evidencien el proceso seguido para la selección de los distintos tipos de profesorado.	
		-Plan de formación académica de posgrado del profesorado. -Normativa interna para la evaluación integral del desempeño del profesorado e instrumentos/formularios de evaluación.	DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES	La institución distribuye las actividades del profesorado en coherencia con su oferta académica, actividades de investigación, gestión académica y vinculación con la sociedad, conforme con la normativa del sistema de educación superior.	Distributivo de actividades del profesorado.	

	<p>La institución cuenta con normativa y/o procedimientos, aprobados y vigentes, enmarcados en la normativa del sistema de educación superior, para los procesos de titularización y promoción del profesorado, bajo la coordinación de instancias responsables.</p>		<p><b>TITULARIZACIÓN</b></p>	<p>La institución ejecuta procesos de titularización del profesorado conforme a la normativa.</p>	<p>Documentos que evidencien el proceso seguido para la titularización del profesorado (relativos al concurso de mérito y oposición).</p>	<p><b>Estándar 3A: Titularidad del profesorado (IES grado).</b>          La institución cuenta con profesorado titular para garantizar el desarrollo de las funciones sustantivas en el largo plazo.  <b>Escala de valoración del estándar:</b>          -Cumplimiento satisfactorio (<math>\geq 71,96\%</math>).          -Aproximación al cumplimiento (<math>\geq 53,77\%</math> y <math>&lt; 71,69\%</math>).          -Cumplimiento parcial (<math>\geq 35,85\%</math> y <math>&lt; 53,77\%</math>).          -Cumplimiento insuficiente (<math>\geq 17,92\%</math> y <math>&lt; 35,85\%</math>).          -Incumplimiento (<math>&lt; 17,92\%</math>).</p> <hr/> <p><b>Estándar 3B: Titularidad del profesorado (IES posgrado).</b>          La institución cuenta con profesorado titular para garantizar el desarrollo de las funciones sustantivas en el largo plazo.  <b>Escala de valoración del estándar:</b>          -Cumplimiento satisfactorio (<math>\geq 60,20\%</math>).          -Aproximación al cumplimiento (<math>\geq 45,15\%</math> y <math>&lt; 60,20\%</math>).          -Cumplimiento parcial (<math>\geq 30,10\%</math> y <math>&lt; 45,15\%</math>).          -Cumplimiento Insuficiente (<math>\geq 15,05\%</math> y <math>&lt; 30,10\%</math>).          -Incumplimiento (<math>&lt; 15,05\%</math>).</p>
			<p><b>PROMOCIÓN</b></p>	<p>La institución ejecuta procesos de promoción</p>	<p>Documentos que evidencien el proceso</p>	

				del profesorado conforme a la normativa.	seguido para la promoción del profesorado.	
	La institución cuenta con un <b>plan de formación académica de posgrado del profesorado</b> , acorde con su oferta académica y perspectivas de desarrollo, bajo la coordinación de instancias responsables.		<b>FORMACIÓN DE POSGRADO</b>	La institución ejecuta sus <b>planes de formación académica</b> bajo la coordinación de instancias responsables.	<p>SIIES: Lista de profesores que están realizando estudios de posgrado durante el periodo de evaluación, según nombre del posgrado, institución en la que lo realiza, unidad académica a la que pertenece el profesor/a.</p> <p>Fechas de inicio y finalización de los programas de posgrado que están realizando los profesores y tipo de apoyo brindado por la IES.</p> <p>SIIES: Profesores/as en proceso de formación doctoral (PFPhD):</p> <p>Tasa de profesores en formación doctoral: = <math>100 * (PFPhD / TP - PPhD)</math>  Donde:  PFPhD: Profesores en proceso de formación doctoral.  TP: Total profesores.  PPhD: Total de profesores con grado académico de PhD (se</p>	<p><b>Estándar 4A: formación del profesorado (IES grado).</b>  La institución tiene profesorado con formación académica adicional al cuarto nivel requerido.</p> <p><b>Escala de valoración del estándar:</b>  -Cumplimiento satisfactorio (<math>\geq 18,85\%</math>).  -Aproximación al cumplimiento (<math>\geq 14,14\%</math> y <math>&lt; 18,85\%</math>).  -Cumplimiento parcial (<math>\geq 9,42\%</math> y <math>&lt; 14,14\%</math>).  -Cumplimiento insuficiente (<math>\geq 4,71\%</math> y <math>&lt; 9,42\%</math>).  -Incumplimiento (<math>&lt; 4,71\%</math>).</p> <p><b>Estándar 4B: formación del profesorado (IES posgrado)</b>  La institución tiene profesorado con grado académico de PhD.</p> <p><b>Escala de valoración del estándar:</b>  -Cumplimiento satisfactorio (<math>\geq 85,47\%</math>).  -Aproximación al cumplimiento (<math>\geq 63,35\%</math> y <math>&lt; 84,47\%</math>).  -Cumplimiento parcial (<math>\geq 42,23\%</math> y <math>&lt; 63,35\%</math>).  -Cumplimiento insuficiente (<math>\geq 21,12\%</math> y <math>&lt; 42,23\%</math>).  -Incumplimiento (<math>&lt; 21,12\%</math>).</p>

					tomará en cuenta el grado de PhD a los profesores a los profesores que fueron parte de la institución en el periodo de evaluación).	
	La institución cuenta con un <b>plan de capacitación del profesorado</b> acorde con su oferta académica, investigación, pedagogía y didáctica, tecnologías de la información, y otras materias referidas, bajo la coordinación de instancias responsables.		<b>CAPACITACIÓN</b>	La institución ejecuta sus <b>planes de capacitación del profesorado</b> , y otras capacitaciones requeridas, bajo la coordinación de instancias responsables.	Lista de profesores (nombres y cédulas) que han aprobado cursos durante el periodo de evaluación, según nombre del curso, duración en horas, fechas de inicio y final, institución en la que lo realizaron, carrera a la que pertenece el profesor/a.  Lista de profesores (nombres y cédulas) que han asistido a eventos científicos o artísticos durante el periodo de evaluación, según nombre de evento, institución(es), fecha de realización, carrera a la que pertenece el profesor/a.	
	La institución cuenta con normativa y/o procedimientos, aprobados y vigentes, enmarcados en la normativa del sistema de educación superior,		<b>EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO DEL PROFESORADO</b>	La institución ejecuta los <b>procesos de evaluación integral del desempeño del profesorado</b> , que abarca su accionar profesional y ético en la	Informes de evaluación del desempeño integral de los profesores correspondientes al periodo de evaluación que incluyan decisiones adoptadas para la	

	para la evaluación integral del desempeño del personal académico, bajo la coordinación de instancias responsables.			realización de las funciones sustantivas y gestión académica, según sea el caso, y sus resultados son utilizados para la toma de decisiones relativas al mejoramiento continuo del profesorado.	mejora y/o solución de problemas encontrados.  Instrumento(s) utilizado(s) por la institución para la evaluación de desempeño del profesorado.	
<p>■ PROCESOS</p> <p>■ PLANES</p>						

Fuente: Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas, 2019.

#### **4.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS LEVANTADOS COMO GESTIÓN DEL CLAUSTRO EN EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.**

En el Manual de Procesos y Procedimiento del Macroproceso Formación de la ESPAM MFL aprobado en 2018 y publicado en la página institucional, se identifican como procesos de gestión del claustro a los siguientes:

- Proceso para la selección y contratación del claustro.
- Subprocesos para concurso de méritos para docentes no titulares.
- Concurso de mérito y oposición (Docentes titulares).

En efecto, estos son los procesos que hasta la actualidad la institución ha levantado como parte de la gestión del claustro, inscritos dentro de los procesos generales del macroproceso.

#### **4.1.3. CONTRASTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO QUE SE DEBEN EJECUTAR SEGÚN EL MODELO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS 2019, DE LA FUNCIÓN SUSTANTIVA DOCENCIA, COMPONENTE PROFESORADO; CON LOS LEVANTADOS EN EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.**

Con la determinación de los procesos que se deben ejecutar en la gestión del claustro de acuerdo al modelo emitido por el CACES y la identificación de los procesos levantados en el manual del macroproceso de formación, y otras características de los mismos, se procedió a realizar la siguiente contrastación:

**Cuadro 4. 2.** Contrastación de los procesos del Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas politécnicas, con los procesos del Manual de Procesos y Procedimientos del Macroproceso de Formación de la ESPAM MFL.

PROCESOS QUE SE DEBEN EJECUTAR SEGÚN EL MODELO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS 2019, DE LA FUNCIÓN SUSTANTIVA DOCENCIA -COMPONENTE PROFESORADO		PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO LEVANTADOS EN EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL			
		NOMBRE DE LOS PROCESOS	UBICACIÓN EN EL MANUAL	NORMATIVAS ELACIONADAS CON EL PROCESO	DOCUMENTOS DE EVIDENCIA
SELECCIÓN	Proceso de selección del profesorado.	Proceso para la selección y contratación del claustro.  Subprocesos para concurso de méritos para docentes no titulares.	Procesos generales, gestión del claustro.	No se cuenta con una normativa que garantice el proceso de selección y conformación del claustro con base a perfiles y afinidad académica.	Insuficientes.
DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES	Proceso de distribución de actividades del profesorado.	Elaboración del distributivo docente.	Procesos de grado.	Reglamento para la elaboración de distributivos de trabajo docente de la ESPAM MFL.	Insuficientes.
TITULARIZACIÓN	Proceso de titularización del profesorado.	Concurso de mérito y oposición (Docentes titulares).	Procesos generales, gestión del claustro.	Reglamento de concurso público de merecimiento y oposición para el ingreso del personal académico titular de la ESPAM MFL.	Insuficientes.
PROMOCIÓN	Proceso de promoción del profesorado.	Proceso de promoción y escalafón docente.	Procesos generales.	Reglamento interno de carrera y escalafón del profesor e investigador de la ESPAM MFL (codificación).	Insuficientes.
FORMACIÓN DE POSGRADO	Planes de formación académica.	No existe.		No existe.	Insuficientes.
CAPACITACIÓN	Planes de capacitación del profesorado.	Cursos de educación continua.  Actualización docente.	Procesos de actualización docente.	Reglamento de educación continua y actualización docente de la ESPAM MFL.	Insuficientes.
EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO DEL PROFESORADO	Proceso de evaluación integral del desempeño del profesorado.	Evaluación de desempeño docente de grado, posgrado y técnico docente.	<b>MACROPROCESO DE GESTIÓN DE LA ESPAM MFL</b>	Reglamento integral de evaluación del personal académico de la ESPAM MFL (codificado).	Insuficientes.
			Procesos de gestión de evaluación.		

Por contraste de información, representada en el cuadro 4.2, se detectó que, de los siete procesos de gestión del claustro que se deben ejecutar de acuerdo al Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas (2019), función sustantiva docencia, componente profesorado, cinco son ejecutados dentro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL; de los cuales, solo dos procesos y un sub proceso son considerados como gestión del claustro (ya identificados en la actividad 4.1.2. que se convierten en los procesos de selección y titularización); los tres restantes están levantados en el manual, pero no establecidos como gestión del claustro, por ejemplo, el proceso de distribución de actividades, está ubicado en procesos de grado; el proceso de promoción, está ubicado como otro proceso de los generales; y el proceso de capacitación, definido por el modelo como plan, está ubicado en procesos de actualización docente. Adicional a estos, se pueden detectar que existe, un proceso no levantado (formación) definido por el modelo como plan, perteneciente a actualización docente; y un proceso que se ejecuta en el macroproceso de gestión de la ESPAM MFL (evaluación integral de desempeño). Otra peculiaridad de los procesos ya mencionados es que en comparación con el modelo cada uno de ellos poseen distintivos diferentes.

Del mismo modo, según este modelo los procesos deben contar con normativa y/o procedimientos, aprobados y vigentes, enmarcados en el sistema de educación superior, por lo que se consideró relevante identificar la reglamentación relacionada con los mismos, dando como resultado que, de los seis procesos levantados solo cinco tienen un reglamento que los respalda (distribución, titularización, promoción, capacitación y evaluación integral de desempeño). El proceso de selección aún no cuenta con una normativa aprobada que lo ampare, por lo que fue levantado con base a experiencia.

De acuerdo a lo estipulado por los reglamentos existentes y con ayuda de los expertos (anexo 1), se realizó un análisis exhaustivo del levantamiento y documentación de los procesos, es decir, el diagrama de flujo, la ficha de proceso, la plantilla y los documentos que se generan; encontrando que, existe deficiencia en la elaboración de los mismos. También se pudo constatar que dos reglamentos

(distribución de actividades y promoción) no cuentan con la descripción secuencial de las actividades de estos procesos.

#### **4.1.4. ESTABLECIMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN, A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS ANTERIOR.**

Con base a la matriz realizada en la actividad anterior, en la cual se hizo la contrastación de los procesos establecidos por el CACES, y los determinados en la institución; se presenta en el siguiente cuadro 4.3 las mejoras propuestas para cada uno de ellos:

**Cuadro 4. 3.** Establecimiento de los procesos y procedimientos necesarios para mejorar la gestión del claustro del macroproceso de formación.

<b>PROCESOS QUE SE DEBEN EJECUTAR SEGÚN EL MODELO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS 2019, DE LA FUNCIÓN SUSTANTIVA DOCENCIA - COMPONENTE PROFESORADO</b>	<b>PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO LEVANTADOS EN EL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL</b>				<b>ESTABLECIMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN</b>	
	<b>NOMBRE DE LOS PROCESOS</b>	<b>UBICACIÓN EN EL MANUAL</b>	<b>NORMATIVAS ELACIONADAS CON EL PROCESO</b>	<b>DOCUMENTOS DE EVIDENCIA</b>	<b>DEBILIDADES DETECTADAS EN LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL 2019</b>	<b>MEJORAS</b>
Proceso de selección del profesorado.	Proceso para la selección y contratación del claustro.  Subprocesos para concurso de méritos para docentes no titulares.	Procesos generales, gestión del claustro.	No se cuenta con una normativa que garantice el proceso de selección y conformación del claustro con base a perfiles y afinidad académica.	Insuficientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un proceso de inducción a docentes contratados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el diagrama de flujo, ficha de proceso, y plantilla.</li> <li>- Reconsiderar el nombre del proceso.</li> <li>- Establecer los documentos que evidencien el proceso.</li> </ul>
Proceso de distribución de actividades del profesorado.	Elaboración del distributivo docente.	Procesos de grado.	Reglamento para la elaboración de distributivos de trabajo docente de la ESPAM MFL.	Insuficientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la distribución de las actividades del claustro docente, en algunos casos no se considera la afinidad académica del profesor respecto a la cátedra.</li> <li>- Inconsistencias de información en distributivos docentes.</li> <li>- Deficiente sistematización del distributivo docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el diagrama de flujo, ficha de proceso, y plantilla.</li> <li>- Reconsiderar el nombre del proceso.</li> <li>- Establecer los documentos que evidencien el proceso.</li> <li>- Describir el proceso completo en la normativa.</li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- A las asistentes de carrera no se les ha dado a conocer de manera formal los procesos que deben llevar para la distribución de las actividades docentes.</li> <li>- Las evidencias que presentan las asistentes de carrera del proceso elaboración del distributivo docente, no corresponden con las indicadas en el diagrama de flujo.</li> <li>- En algunos distributivos no consta la firma del docente.</li> </ul>	
Proceso de titularización del profesorado.	Concurso de mérito y oposición (Docentes titulares).	Procesos generales, gestión del claustro.	Reglamento de concurso público de merecimiento y oposición para el ingreso del personal académico titular de la ESPAM MFL.	Insuficientes.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el diagrama de flujo, ficha de proceso, y plantilla.</li> <li>- Reconsiderar el nombre del proceso.</li> <li>- Establecer los documentos que evidencien el proceso.</li> </ul>
Proceso de promoción del profesorado.	Proceso de promoción y escalafón docente.	Procesos generales.	Reglamento interno de carrera y escalafón del profesor e investigador de la ESPAM MFL (codificación).	Insuficientes.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el diagrama de flujo, ficha de proceso, y plantilla.</li> <li>- Reconsiderar el nombre del proceso.</li> <li>- Establecer los documentos que evidencien el proceso.</li> <li>- Describir el proceso en la normativa.</li> </ul>
Planes de formación académica.	No existe.		No existe.	Insuficientes.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar proceso.</li> <li>- Considerar para futuras investigaciones.</li> </ul>

Planes de capacitación del profesorado.	Cursos de educación continua.  Actualización docente.	Procesos de actualización docente.	Reglamento de educación continua y actualización docente de la ESPAM MFL.	Insuficientes.	- Inexistencia de estrategias para el seguimiento al plan de actualización científica y pedagógica de los docentes.	- Mejorar el diagrama de flujo, ficha de proceso, y plantilla. - Reconsiderar el nombre del proceso. - Establecer los documentos que evidencien el proceso. - Considerar su mejora en futuras investigaciones.
Proceso de evaluación integral del desempeño del profesorado.	Evaluación de desempeño docente de grado, posgrado y técnico docente.	<b>MACROPROCESO DE GESTIÓN DE LA ESPAM MFL</b> Procesos de gestión de evaluación.	Reglamento integral de evaluación del personal académico de la ESPAM MFL (codificado)	Insuficientes.	- El sistema informático de evaluación integral del desempeño docente no es amigable para el usuario.	- Este proceso se está mejorando en la Jefatura de Evaluación Institucional.

Todos estos hallazgos permitieron establecer los procesos y procedimientos necesarios para mejorar la gestión del claustro del macroproceso de formación, coincidiendo con los expertos de grupo focal que, los procesos requerían:

- Mejorar el diagrama de flujo, ficha de proceso, y plantilla.
- Reconsiderar el nombre del proceso.
- Establecer documentos que evidencien el proceso.
- Describir el proceso en la normativa (2 procesos).
- Tomar en cuenta las debilidades detectadas en la evaluación institucional del año 2019, que contribuyan para la mejora de los procesos.
- Levantar los procesos que hagan falta.

Es importante destacar que, de los siete procesos identificados en esta investigación, solo cuatro fueron sujetos de mejora, específicamente los procesos que son responsabilidad directa del Vicerrectorados Académico e Investigación: selección, distribución de actividades, titularización y promoción.

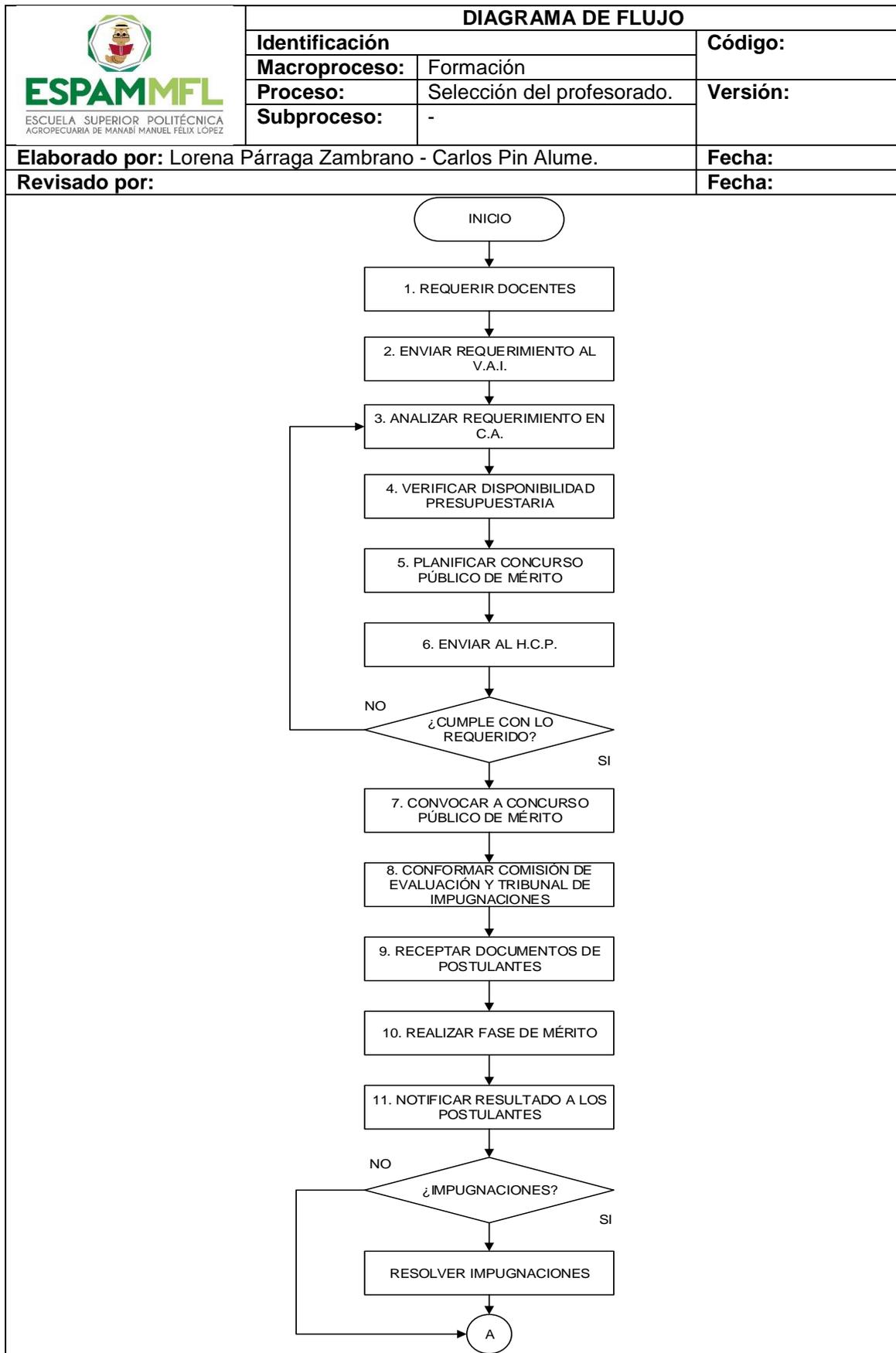
Los procesos de formación, capacitación y evaluación integral de desempeño, son también responsabilidad del vicerrectorado, sin embargo, cuentan con sus propias áreas de ejecución, en concordancia con la estructura orgánica de la institución; por lo que, analizando esta y otras particularidades detectadas en el análisis de los mismos, se recomienda que su mejora sea aplicada en futuras investigaciones, tomando como referencia esta primera etapa de mejora para los procesos de gestión del claustro del macroproceso de formación.

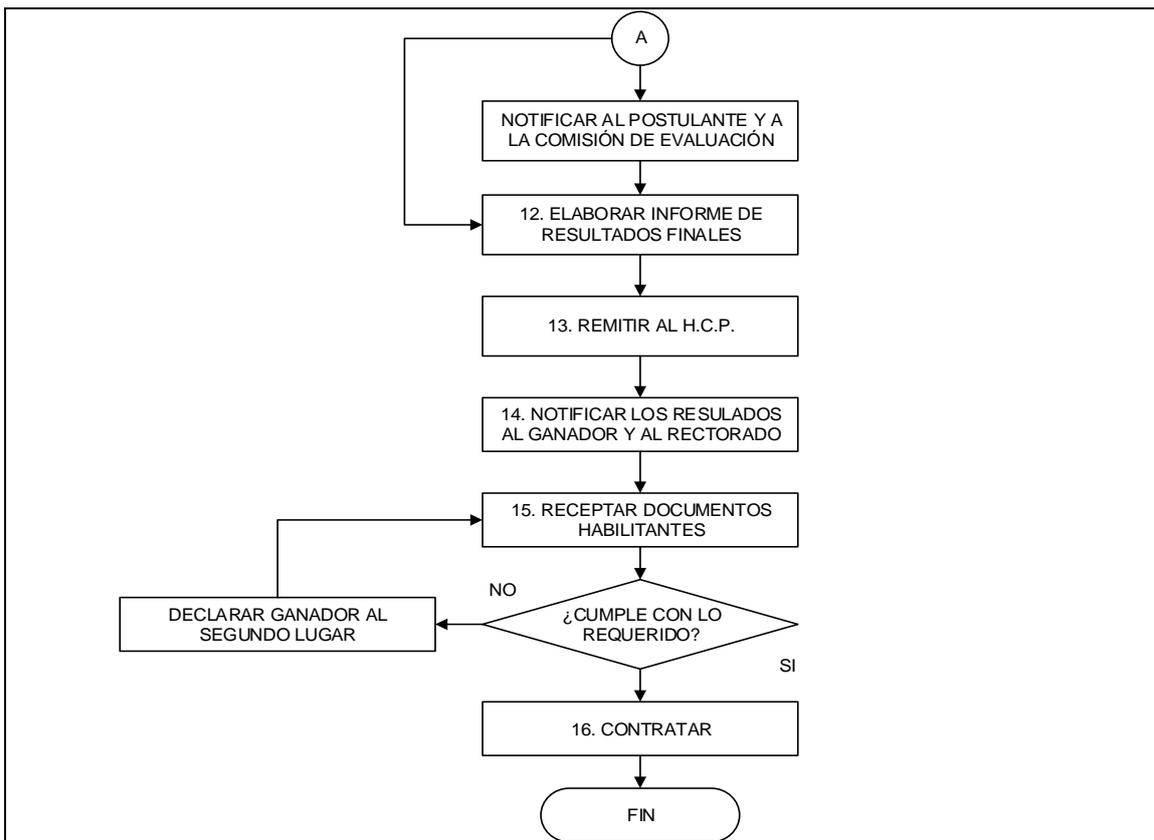
#### **4.1.5. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES.**

Con el establecimiento de los procesos y procedimientos que contribuirían a la mejora de la gestión del claustro del macroproceso de formación, previamente estipulados en grupo focal con los expertos, se procedió a realizar un nuevo levantamiento de acuerdo a las necesidades de este primer análisis. Conviene subrayar que los procesos objeto de estudio, están ya documentados en el manual de procesos de la institución, el objetivo de esta investigación es mejorarlos.

Este nuevo levantamiento se lo realizó a través de una representación gráfica de flujos de trabajo, diagramas AS-IS, referidos por Rendón y Velásquez (2018) y Solórzano (2017); del mismo modo, se procedió a reformar la ficha de proceso en la que se integran características de los mismos, señaladas por Comas, Noriega, Romero y Lumpuy (2015) y Baraja (2017). Finalmente se registró en una plantilla con algunas modificaciones, cada uno de los procesos, con la finalidad sintetizar información relevante, para mayor entendimiento de los involucrados es su ejecución.

Cuadro 4. 4. Diagrama de flujo del proceso de selección del profesorado.





Cuadro 4. 5. Ficha del proceso de selección del profesorado.

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación</b>
	<b>Macroproceso:</b> Formación.
	<b>Proceso:</b> Selección del profesorado.
	<b>Subproceso:</b> -
<b>Responsable del Proceso/subproceso:</b> Vicerrectorado Académico e Investigación.	
<b>Tipo de Proceso:</b>	<b>Finalidad:</b> Instituir un medio preciso para el proceso de selección del personal académico no titular de la ESPAM MFL.
<b>Objetivos:</b> Establecer los procedimientos necesarios para la selección del personal académico no titular mediante el respectivo concurso público de mérito en la ESPAM MFL.	
<b>Proveedores:</b>	<b>Entradas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión Académica.</li> <li>• Docentes postulantes.</li> <li>• Dirección de Talento Humano.</li> <li>• Dirección Financiera.</li> <li>• Comisión de Evaluación.</li> <li>• Tribunal de impugnaciones.</li> <li>• Honorable Consejo Politécnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de requerimiento.</li> <li>• Planificación del concurso.</li> <li>• Requisitos de postulación e ingreso (carpeta del postulante).</li> </ul>
<b>Clientes:</b>	<b>Salidas:</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes postulantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación presupuestaria.</li> <li>• Resolución.</li> <li>• Actas.</li> <li>• Informes.</li> <li>• Convocatoria.</li> <li>• Contratación.</li> </ul>
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CACES.</li> <li>• Dirección de Talento Humano.</li> <li>• Dirección Financiera.</li> </ul>	
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b>	<b>Fin de Proceso</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerir docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar.</li> </ul>
<b>Subprocesos:</b>	<b>Actividades incluidas:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerir docentes.</li> <li>• Enviar requerimiento a V.A.I.</li> <li>• Analizar requerimiento en C.A.</li> <li>• Verificar disponibilidad presupuestaria.</li> <li>• Planificar concurso público de mérito.</li> <li>• Enviar al H.C.P.</li> <li>• Convocar al concurso público de mérito.</li> <li>• Conformar comisión de evaluación y tribunal de impugnaciones.</li> <li>• Receptar documentos de postulantes.</li> <li>• Realizar la fase de mérito.</li> <li>• Elaborar informe de resultados finales.</li> <li>• Remitir al H.C.P.</li> <li>• Notificar los resultados al ganador y rectorado.</li> <li>• Receptar los documentos habilitantes.</li> <li>• Contratar.</li> </ul>
<b>Procesos Relacionados:</b>	<b>Actividades relacionadas:</b>
<b>Preparada por:</b> Lorena Párraga Zambrano - Carlos Pin Alume.	<b>Fecha de terminación:</b>
<b>VICERRECTORADO ACADÉMICO E INVESTIGACIÓN</b>	
<b>Revisada por:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>
<b>COMISIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE LOS PROESO INSTITUCIONALES</b>	

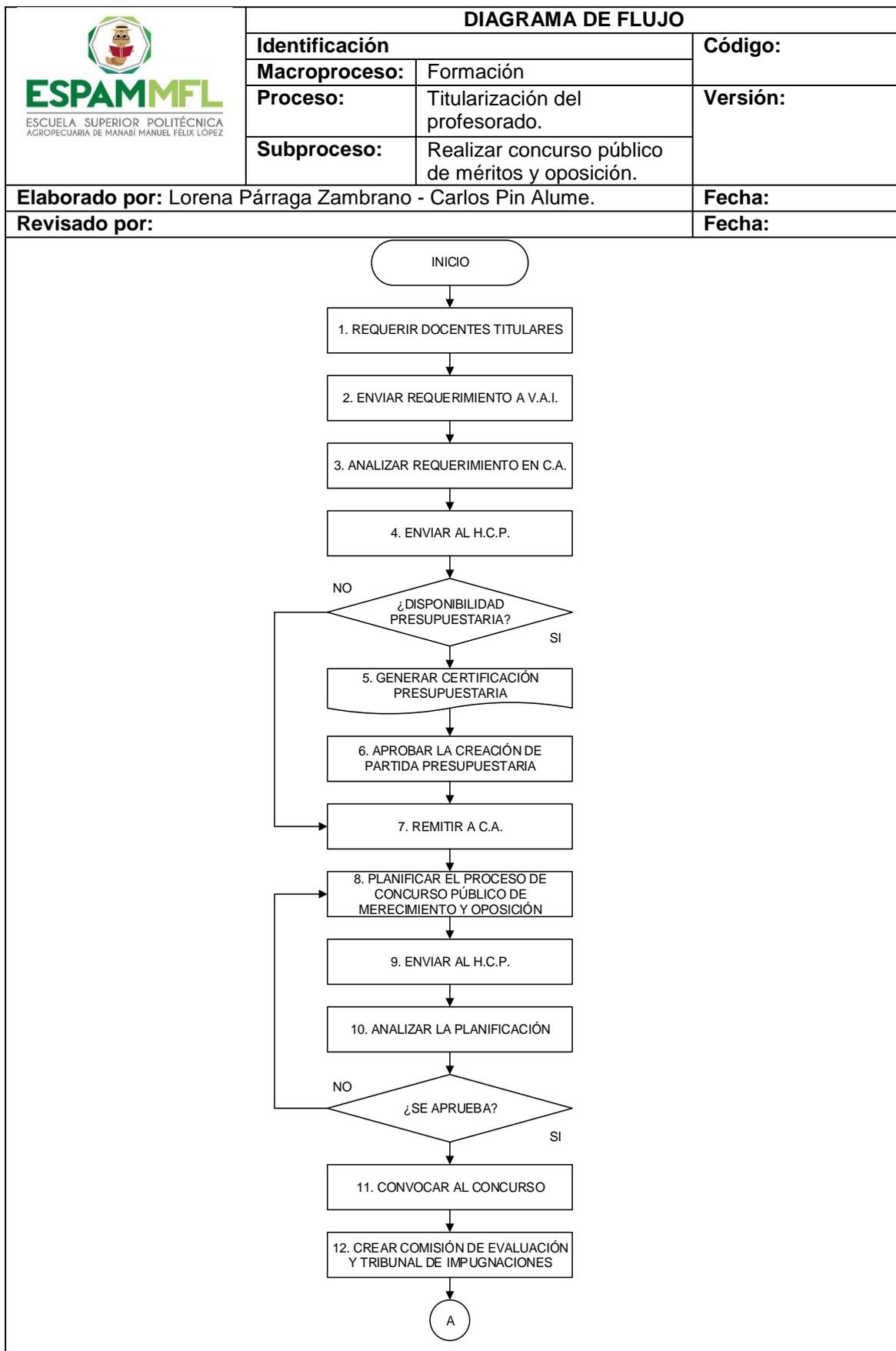
Cuadro 4. 6. Plantilla del proceso de selección del profesorado.

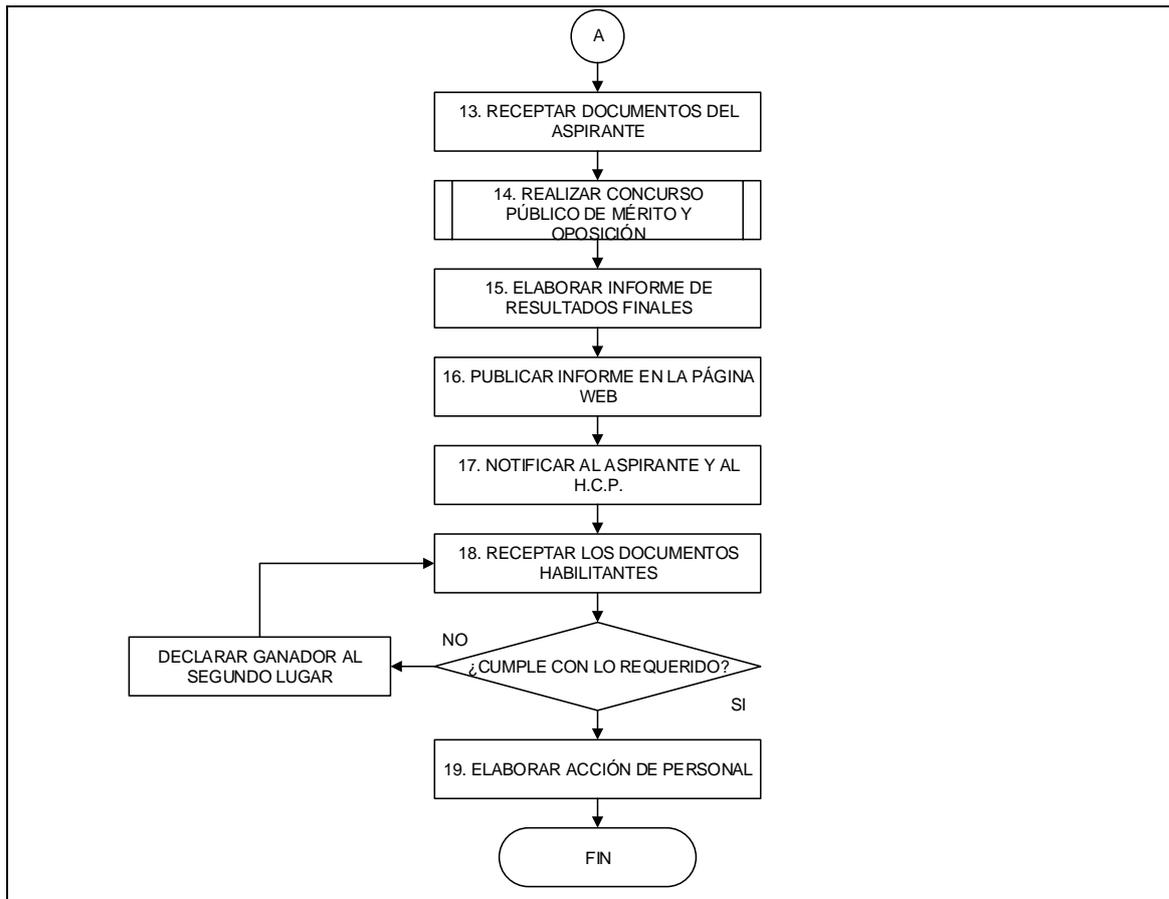
PLANTILLA DE PROCESO					
		<b>Identificación</b>			<b>Código:</b>
		<b>Macroproceso:</b>	Formación.		<b>Versión:</b>
		<b>Proceso:</b>	Selección del profesorado.		
		<b>Subproceso:</b>	-		
<b>Elaborado por:</b> Lorena Párraga Zambrano - Carlos Pin Alume.				<b>Fecha:</b>	
<b>Revisado por:</b>				<b>Fecha:</b>	
Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documento	
1	Requerir docentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de carrera.</li> </ul>	Se presenta la necesidad en la carrera de docentes.		
2	Enviar requerimiento a V.A.I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de carrera.</li> </ul>	Se envía a través de una solicitud a Vicerrectorado Académico e Investigación el requerimiento de docentes.	Solicitud.	
3	Analizar requerimiento en C.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión Académica.</li> </ul>	La solicitud enviada por las carreras es analizada en comisión académica.		
4	Verificar disponibilidad presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección Financiera.</li> </ul>	En comisión académica la Dirección Financiera verifica la disponibilidad presupuestaria de la institución para las vacantes de docentes y genera una certificación presupuestaria.	Certificación presupuestaria.	
5	Planificar concurso público de mérito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión Académica.</li> </ul>	La Comisión Académica, planifica el concurso, de acuerdo al reglamento vigente detallando los elementos a evaluar, así como el cronograma con el que se desarrollará el concurso.	Planificación del concurso de mérito.	
6	Enviar al H.C.P.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión Académica.</li> </ul>	<p>La comisión académica envía la necesidad de docentes, con el concurso debidamente planificado y la disponibilidad presupuestaria certificada por la Dirección Financiera; al Honorable Consejo Politécnico.</p> <p>El Honorable Consejo Politécnico analiza la necesidad y los requisitos para su aprobación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De no ser aprobada la necesidad, se envían a la comisión académica.</li> <li>De ser aprobada la necesidad, se procede con la siguiente actividad.</li> </ul>	Memorando.	

7	Convocar al concurso público de mérito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de Talento Humano.</li> </ul>	La Dirección de Talento Humano, previa autorización del Honorable Consejo Politécnico, realiza la convocatoria, a través de los medios oficiales de la ESPAM MFL.	Publicación.
8	Conformar comisión de evaluación y tribunal de impugnaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorable Consejo Politécnico.</li> </ul>	El Honorable Consejo Politécnico autoriza en consejo la creación de la Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito y el Tribunal de Impugnaciones.	
9	Receptar documentos de postulantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito.</li> <li>Dirección de Talento Humano.</li> </ul>	La secretaria de la comisión receipta la documentación de cada postulante en un sobre y pondrá fe de su presentación sentando razón del número de fojas recibidas en presencia del postulante. La documentación debe ser receiptada en las oficinas de la Dirección de Talento Humano, en los horarios normales de atención de la ESPAM MFL.	
10	Realizar fase de mérito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito.</li> </ul>	Consiste en el análisis, verificación y calificación de los documentos presentados por las y los aspirantes, conforme a lo establecido en la reglamentación interna vigente, en la normativa emitida por el CES y en lo dispuesto en la LOES. En esta fase se asignará un puntaje máximo de 50 puntos.	Actas.
11	Notificar resultados a los postulantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito.</li> <li>Tribunal de Impugnaciones.</li> </ul>	Finalizada la fase de mérito, serán notificados los resultados a los postulantes. <ul style="list-style-type: none"> <li>De ser impugnados los resultados, los aspirantes pueden dentro del término de 3 días contados desde la fecha en que se notifiquen los resultados, impugnarlos ante el Tribunal de Impugnaciones; quienes deben en el término máximo de 3 días interpuesta la impugnación, resolverla.</li> <li>Dicha resolución debe notificarse de inmediato al postulante y a la comisión de evaluación.</li> <li>De no ser impugnados los resultados, se procederá con la siguiente actividad.</li> </ul>	Informe. Resolución.
12	Elaborar informe de resultados finales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito.</li> </ul>	La comisión de evaluación, luego de finalizada la fase de mérito del proceso, debe elaborar un informe con los resultados obtenidos por cada uno de los postulantes.	Informe final.
13	Remitir informe al H.C.P.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito.</li> </ul>	La comisión de evaluación remite al Honorable Consejo Politécnico el informe de los resultados finales.	Memorando.

14	Notificar los resultados al ganador y al rectorado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorable Consejo Politécnico.</li> </ul>	El Honorable Consejo Politécnico notifica los resultados a los ganadores y a el rectorado, quien dispondrá a la Dirección de Talento Humano la elaboración de los contratos para la debida suscripción, previo el cumplimiento de los requisitos de ley, a efectos de la aceptación del contrato.	Memorando.
15	Receptar los documentos habilitantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de Talento Humano.</li> </ul>	<p>En un término máximo de 10 días se deben receiptar los documentos habilitantes del ganador del concurso, la Dirección de Talento Humano debe verificar el cumplimiento de los requisitos y tiempo establecido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De no cumplir con lo establecido, será declarado ganador a quien haya ocupado el segundo lugar en el concurso.</li> <li>De cumplir con lo establecido, se procede con la siguiente actividad.</li> </ul>	
16	Contratar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de Talento Humano.</li> </ul>	La Dirección de Talento Humano procede con la contratación del ganador del concurso.	Contrato.

Cuadro 4. 7. Diagrama de flujo del proceso de titularización del profesorado.





**Cuadro 4. 8.** Ficha del proceso de titularización del profesorado.

<b>FICHA DE PROCESOS</b>		
	<b>Identificación</b>	<b>Código:</b>
	<b>Macroproceso:</b> Formación.	
	<b>Proceso:</b> Titularización del profesorado.	<b>Versión:</b>
	<b>Subproceso:</b> Realizar concurso público de méritos y oposición.	
<b>Responsable del Proceso/subproceso:</b> Vicerrectorado Académico e Investigación.		
<b>Tipo de Proceso:</b>	<b>Finalidad:</b> Instituir un medio preciso para el proceso de selección del personal académico titular de la ESPAM MFL.	
<b>Objetivos:</b> Establecer los procedimientos necesarios para la selección del personal académico titular mediante los respectivos concursos públicos de méritos y oposición en la ESPAM MFL.		
<b>Proveedores:</b>	<b>Entradas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión Académica.</li> <li>• Docentes aspirantes.</li> <li>• Dirección de Talento Humano.</li> <li>• Dirección Financiera.</li> <li>• Comisión de Evaluación.</li> <li>• Tribunal de impugnaciones.</li> <li>• Honorable Consejo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de requerimiento.</li> <li>• Planificación del concurso.</li> <li>• Requisitos de postulación e ingreso (carpeta del aspirante).</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politécnico.</li> </ul>	
<b>Clientes:</b>	<b>Salidas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes aspirantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación presupuestaria.</li> <li>• Resoluciones.</li> <li>• Actas.</li> <li>• Informes.</li> <li>• Convocatoria.</li> <li>• Acción de personal.</li> </ul>
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CACES.</li> <li>• Dirección de Talento Humano.</li> <li>• Dirección Financiera.</li> </ul>	
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b>	<b>Fin de Proceso</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerir docentes titulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción de personal.</li> </ul>
<b>Subprocesos:</b>	<b>Actividades incluidas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurso de Méritos y Oposición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerir docentes titulares.</li> <li>• Enviar requerimiento a V.A.I.</li> <li>• Analizar requerimiento en C.A.</li> <li>• Enviar al H.C.P.</li> <li>• Generar la certificación presupuestaria.</li> <li>• Aprobar la creación de partida presupuestaria.</li> <li>• Remitir a la C.A.</li> <li>• Planificar el proceso del concurso público de merecimiento y oposición.</li> <li>• Enviar al H.C.P.</li> <li>• Analizar planificación.</li> <li>• Convocar al concurso.</li> <li>• Crear comisión de evaluación y tribunal de impugnaciones.</li> <li>• Receptar documentos de postulantes.</li> <li>• Realizar concurso público de méritos y oposición.</li> <li>• Elaborar informe de resultados finales.</li> <li>• Publicar informe en la página web.</li> <li>• Notificar al aspirante y al H.C.P.</li> <li>• Receptar los documentos habilitantes.</li> <li>• Elaborar acción de personal.</li> </ul>
<b>Procesos Relacionados:</b>	<b>Actividades relacionadas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción del profesorado.</li> </ul>	
<b>Preparada por:</b> Lorena Párraga Zambrano - Carlos Pin Alume.	<b>Fecha de terminación:</b>
<b>VICERRECTORADO ACADÉMICO</b>	
<b>Revisada por:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>
<b>COMISIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE LOS PROESO INSTITUCIONALES</b>	

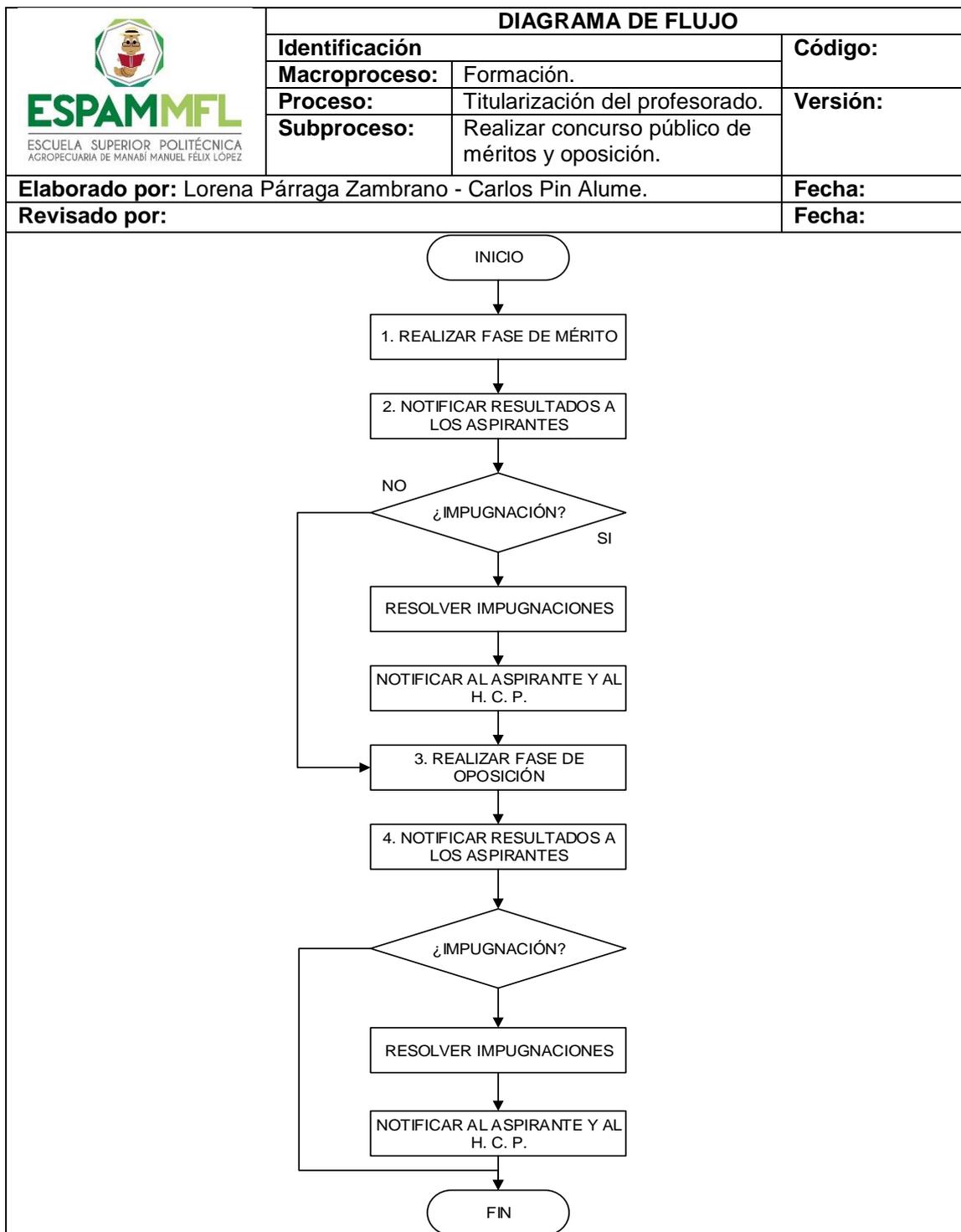
Cuadro 4. 9. Plantilla del proceso de titularización del profesorado.

					PLANTILLA DE PROCESO				
<b>Identificación</b>						<b>Código:</b>			
<b>Macroproceso:</b>		Formación.				<b>Versión:</b>			
<b>Proceso:</b>		Titularización del profesorado.							
<b>Subproceso:</b>		Realizar concurso público de méritos y oposición.							
<b>Elaborado por:</b> Lorena Párraga Zambrano - Carlos Pin Alume.						<b>Fecha:</b>			
<b>Revisado por:</b>						<b>Fecha:</b>			
Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documento					
1	Requerir docentes titulares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de carrera.</li> </ul>	Se presenta la necesidad en la carrera de docentes titulares.						
2	Enviar requerimiento a V.A.I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de carrera.</li> </ul>	Se envía a través de una solicitud a Vicerrectorado Académico e Investigación el requerimiento de docentes titulares.	Solicitud.					
3	Analizar requerimiento en C.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión Académica.</li> </ul>	La solicitud enviada por las carreras es analizada en comisión académica.						
4	Enviar al H.C.P.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión Académica.</li> </ul>	En comisión académica previo análisis, se recomienda al Honorable Consejo Politécnico, la necesidad de docentes titulares.	Memorando.					
5	Generar la certificación presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección Financiera.</li> </ul>	En consejo politécnico la Dirección Financiera verifica la disponibilidad presupuestaria de la institución para las vacantes de docentes titulares y genera una certificación presupuestaria.	Certificación presupuestaria.					
6	Aprobar la creación de partida presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorable Consejo Politécnico.</li> </ul>	De acuerdo a la disponibilidad presupuestaria de la institución, el Honorable Consejo Politécnico autoriza y aprueba la creación de partidas presupuestaria.						
7	Remitir a la C.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección Financiera.</li> </ul>	La aprobación es remitida a la Comisión Académica.	Memorando.					
8	Planificar el proceso del concurso público de merecimiento y oposición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión Académica.</li> </ul>	La Comisión Académica, procede a planificar el concurso, que sintetiza las bases del mismo, y que contendrá lo dispuesto en el reglamento vigente: aspectos normativos, perfil de los aspirantes, antecedentes/líneas de investigación/objetivos del concurso/actividades, requisitos para postular, cronograma, contenidos académicos que se van a evaluar, proceso del concurso y detalle de la calificación.	Planificación del concurso de mérito y oposición.					

9	Enviar al H.C.P.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión Académica.</li> </ul>	La Comisión Académica envía la planificación del concurso al Honorable Consejo Académico.	Memorando.
10	Analizar la planificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorable Consejo Politécnico.</li> </ul>	<p>El Honorable Consejo Politécnico analiza la planificación para su aprobación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De no ser aprobada la planificación, se hacen recomendaciones y se envían a la comisión para que sean acogidas las mismas.</li> <li>De ser aprobada la planificación, se procede con la siguiente actividad.</li> </ul>	
11	Convocar al concurso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rectorado.</li> </ul>	El rectorado realiza la convocatoria, a través de dos medios de comunicación escrito masivo, en la red electrónica de información que establezca el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador y en los medios oficiales de la ESPAM MFL.	Publicación.
12	Crear comisión de evaluación y tribunal de impugnaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorable Consejo Politécnico.</li> </ul>	El Honorable Consejo Politécnico autoriza en consejo la creación de la Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito y Oposición y el Tribunal de Impugnaciones.	
13	Receptar documentos de aspirantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito y Oposición.</li> <li>Secretaría General.</li> </ul>	La secretaria de la comisión receipta la documentación de cada aspirante en un sobre y pondrá fe de su presentación sentando razón del número de fojas recibidas en presencia del aspirante. La documentación debe ser receiptada en las oficinas de la Secretaría General, en los horarios normales de atención de la ESPAM MFL.	
14	Realizar concurso público de méritos y oposición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito y Oposición.</li> </ul>	Subproceso de concurso público de méritos y oposición.	Actas.
15	Elaborar informe de resultados finales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito y Oposición.</li> </ul>	La Comisión de evaluación del concurso público de mérito y oposición, luego de finalizada las dos fases del proceso, debe elaborar un informe con los resultados obtenidos por cada uno de los postulantes.	Informe final.
16	Publicar informe en la página web.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Evaluación del Concurso Público</li> </ul>	El informe elaborado por la comisión, debe ser publicado en la página web de la institución.	Publicación.

		de Mérito y Oposición.		
17	Notificar al aspirante y al H.C.P.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito y Oposición.</li> </ul>	Los resultados del informe deben ser notificados al aspirante y al Honorable Consejo Politécnico para el trámite respectivo.	Memorando.
18	Receptar los documentos habilitantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de Talento Humano.</li> </ul>	<p>En un término máximo de 15 días se deben receiptar los documentos habilitantes del ganador del concurso, la Dirección de Talento Humano debe verificar el cumplimiento de los requisitos y tiempo establecido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De no cumplir con lo establecido, será declarado ganador a quien haya ocupado el segundo lugar en el concurso.</li> <li>De cumplir con lo establecido, se procede con la siguiente actividad.</li> </ul>	
19	Elaborar acción de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de Talento Humano.</li> </ul>	La Dirección de Talento Humano elabora la acción de personal.	Acción de personal.

Cuadro 4. 10. Diagrama de flujo del subproceso de concurso público de mérito y oposición.



Cuadro 4. 11. Ficha de proceso del subproceso de concurso público de mérito y oposición.

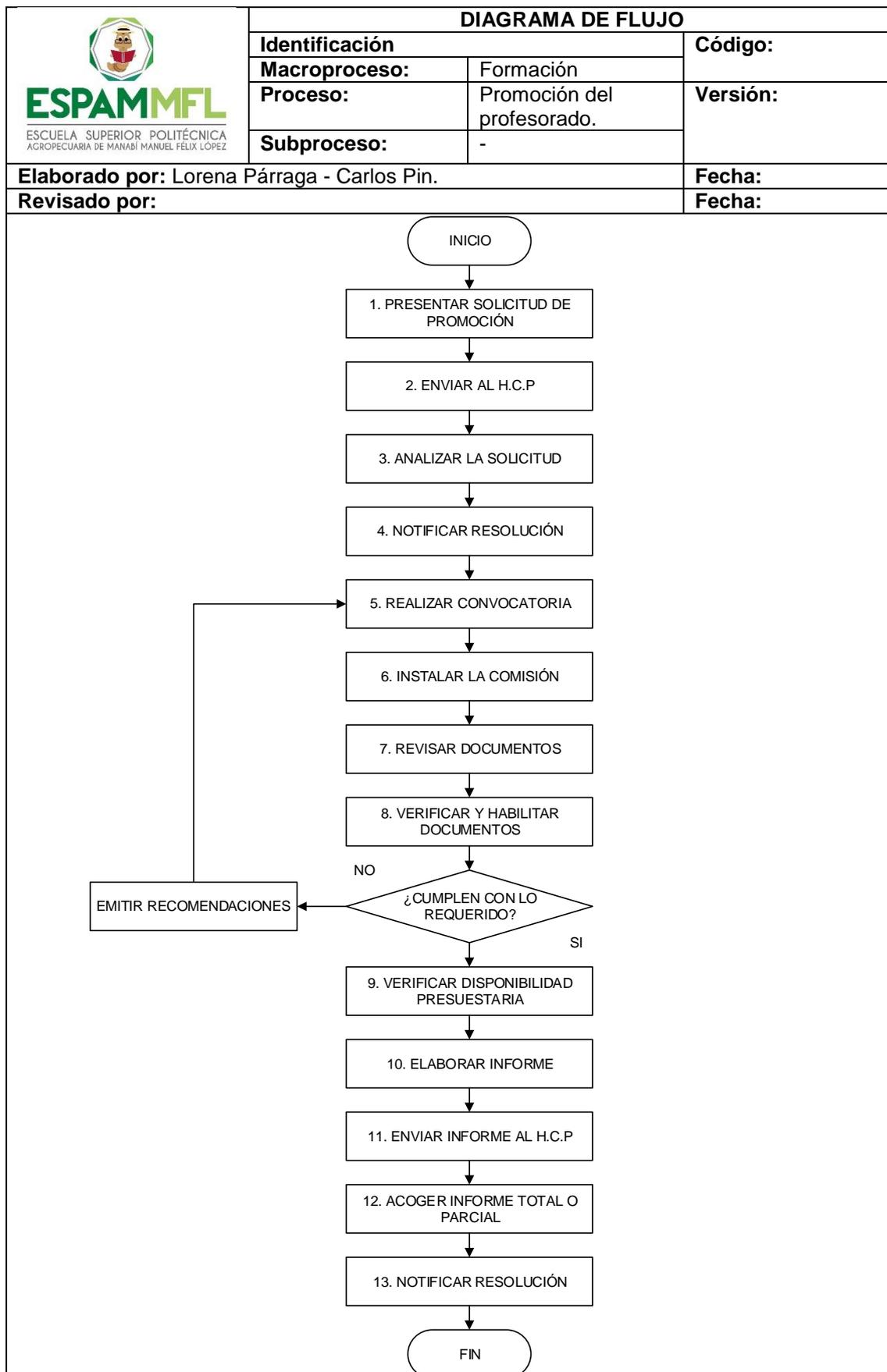
<b>FICHA DE PROCESOS</b>		
	<b>Identificación</b>	<b>Código:</b>
	<b>Macroproceso:</b> Formación.	
	<b>Proceso:</b> Titularización del profesorado.	<b>Versión:</b>
	<b>Subproceso:</b> Realizar concurso público de méritos y oposición.	
<b>Responsable del Proceso/subproceso:</b> Vicerrectorado Académico e Investigación.		
<b>Tipo de Proceso:</b>	<b>Finalidad:</b> Instituir un medio preciso para el proceso de selección del personal académico titular de la ESPAM MFL.	
<b>Objetivos:</b> Establecer los procedimientos necesarios para la selección del personal académico titular mediante los respectivos concursos públicos de méritos y oposición en la ESPAM MFL.		
<b>Proveedores:</b>	<b>Entradas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes postulantes.</li> <li>• Dirección de Talento Humano.</li> <li>• Comisión de Evaluación.</li> <li>• Tribunal de impugnaciones.</li> <li>• Honorable Consejo Politécnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos de postulación e ingreso (carpeta del aspirante).</li> </ul>	
<b>Clientes:</b>	<b>Salidas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes aspirantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas.</li> <li>• Informes.</li> <li>• Resoluciones.</li> </ul>	
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CACES.</li> <li>• Dirección de Talento Humano.</li> </ul>		
<b>Contenido del Proceso:</b>		
<b>Inicio del Proceso:</b>	<b>Fin de Proceso:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar fase de méritos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificar al H.C.P.</li> </ul>	
<b>Subprocesos:</b>	<b>Actividades incluidas:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar fase de méritos.</li> <li>• Notificar resultados a los aspirantes.</li> <li>• Realizar fase de oposición.</li> <li>• Notificar los resultados a los aspirantes.</li> </ul>	
<b>Procesos Relacionados:</b>	<b>Actividades relacionadas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titularización del profesorado.</li> </ul>		
<b>Preparada por:</b> Lorena Párraga Zambrano - Carlos Pin Alume		<b>Fecha de terminación:</b>
<b>VICERRECTORADO ACADÉMICO</b>		
<b>Revisada por:</b>		<b>Fecha de revisión:</b>
<b>COMISIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES</b>		

Cuadro 4. 12. Plantilla de proceso del subproceso de concurso público de mérito y oposición.

					PLANTILLA DE PROCESO			
<b>Identificación</b>					<b>Código:</b>			
<b>Macroproceso:</b>		Formación.			<b>Versión:</b>			
<b>Proceso:</b>		Titularización del profesorado.						
<b>Subproceso:</b>		Realizar concurso público de méritos y oposición.						
<b>Elaborado por:</b> Lorena Párraga Zambrano - Carlos Pin Alume.					<b>Fecha:</b>			
<b>Revisado por:</b>					<b>Fecha:</b>			
Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documento				
1	Realizar fase de mérito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito y Oposición.</li> </ul>	Consiste en el análisis, verificación y calificación de los documentos presentados por las y los aspirantes, conforme a lo establecido en la reglamentación interna vigente, en la normativa emitida por el CES y en lo dispuesto en la LOES. Esta fase será valorada sobre 40 puntos.	Actas.				
2	Notificar resultados a los aspirantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito y Oposición.</li> <li>Tribunal de Impugnaciones.</li> </ul>	Finalizada la fase de mérito, serán notificados los resultados a los aspirantes. <ul style="list-style-type: none"> <li>De ser impugnados los resultados, los aspirantes pueden dentro del término de 3 días contados desde la fecha en que se notifiquen los resultados, impugnarlos ante el Tribunal de Impugnaciones; quienes deben en el término máximo de 3 días interpuesta la impugnación, resolverla.</li> <li>Dicha resolución debe notificarse de inmediato al aspirante y al Honorable Consejo Politécnico.</li> <li>De no ser impugnados los resultados, se procederá con la siguiente fase.</li> </ul>	Informe. Resolución.				
3	Realizar fase de oposición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito y Oposición.</li> </ul>	Consta de pruebas teóricas y prácticas, escritas y orales, así como de la exposición pública de un proyecto de investigación, creación o innovación, que haya dirigido o en el que haya participado. Esta será valorada sobre 60 puntos. No se aplicará el requisito de la exposición pública de un proyecto de investigación, creación o innovación al aspirante para el personal académico titular auxiliar o titular agregado.	Actas.				

4	Notificar los resultados a los aspirantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de Evaluación del Concurso Público de Mérito y Oposición.</li> <li>• Tribunal de Impugnaciones.</li> </ul>	<p>Finalizada la fase de oposición, serán notificados los resultados a los aspirantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De ser impugnados los resultados, los aspirantes pueden dentro del término de 3 días contados desde la fecha en que se notifiquen los resultados, impugnarlos ante el Tribunal de Impugnaciones; quienes deben en el término máximo de 3 días interpuesta la impugnación, resolverla.</li> <li>• Dicha resolución debe notificarse de inmediato al aspirante y al Honorable Consejo Politécnico.</li> <li>• De no ser impugnados los resultados, finaliza el subproceso.</li> </ul>	Informe. Resolución.
---	--	--	---	-------------------------

Cuadro 4. 13. Diagrama de flujo del proceso de promoción del profesorado.



Cuadro 4. 14. Ficha del proceso de promoción del profesorado.

<b>FICHA DE PROCESOS</b>		
	<b>Identificación</b>	<b>Código:</b>
	<b>Macroproceso:</b> Formación.	
	<b>Proceso:</b> Promoción del profesorado.	<b>Versión:</b>
	<b>Subproceso:</b> -	
<b>Responsable del Proceso/Subproceso:</b> Vicerrectorado Académico e Investigación.		
<b>Tipo de Proceso:</b>	<b>Finalidad:</b> Orientar el proceso de promoción y escalafón de los profesores e investigadores titulares de la ESPAM MFL.	
<b>Objetivos:</b> Realizar los procesos escalafón, sueldos, salarios y mejoramiento del personal académico de la ESPAM MFL.		
<b>Proveedores:</b>	<b>Entradas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docente titular.</li> <li>• Secretaría General.</li> <li>• Dirección de Talento Humano.</li> <li>• Dirección Financiera.</li> <li>• Consejo de Educación Superior (CES).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de promoción del docente titular.</li> <li>• Documentos habilitantes del docente titular.</li> </ul>	
<b>Clientes:</b>	<b>Salidas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes titulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resoluciones.</li> <li>• Certificación presupuestaria.</li> <li>• Informe.</li> <li>• Promoción.</li> </ul>	
<b>Otros Grupos de Interés Implicados:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CACES.</li> <li>• Dirección de Talento Humano.</li> <li>• Dirección Financiera.</li> <li>• Secretaría General.</li> </ul>		
<b>Contenido del Proceso</b>		
<b>Inicio del Proceso:</b>	<b>Fin del Proceso:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar solicitud de promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificar resolución.</li> </ul>	
<b>Subprocesos:</b>	<b>Actividades Incluidas:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar solicitud de promoción.</li> <li>• Enviar solicitud al H.C.P.</li> <li>• Analizar solicitud.</li> <li>• Notificar resolución.</li> <li>• Realizar convocatoria.</li> <li>• Instalar la Comisión.</li> <li>• Revisar documentos.</li> <li>• Verificar y habilitar documentos.</li> <li>• Verificar disponibilidad presupuestaria.</li> <li>• Elaborar informe.</li> <li>• Enviar informe al H.C.P.</li> <li>• Acoger informe total o parcial.</li> <li>• Notificar resolución.</li> </ul>	
<b>Procesos relacionados:</b>	<b>Actividades relacionadas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del profesorado.</li> </ul>		

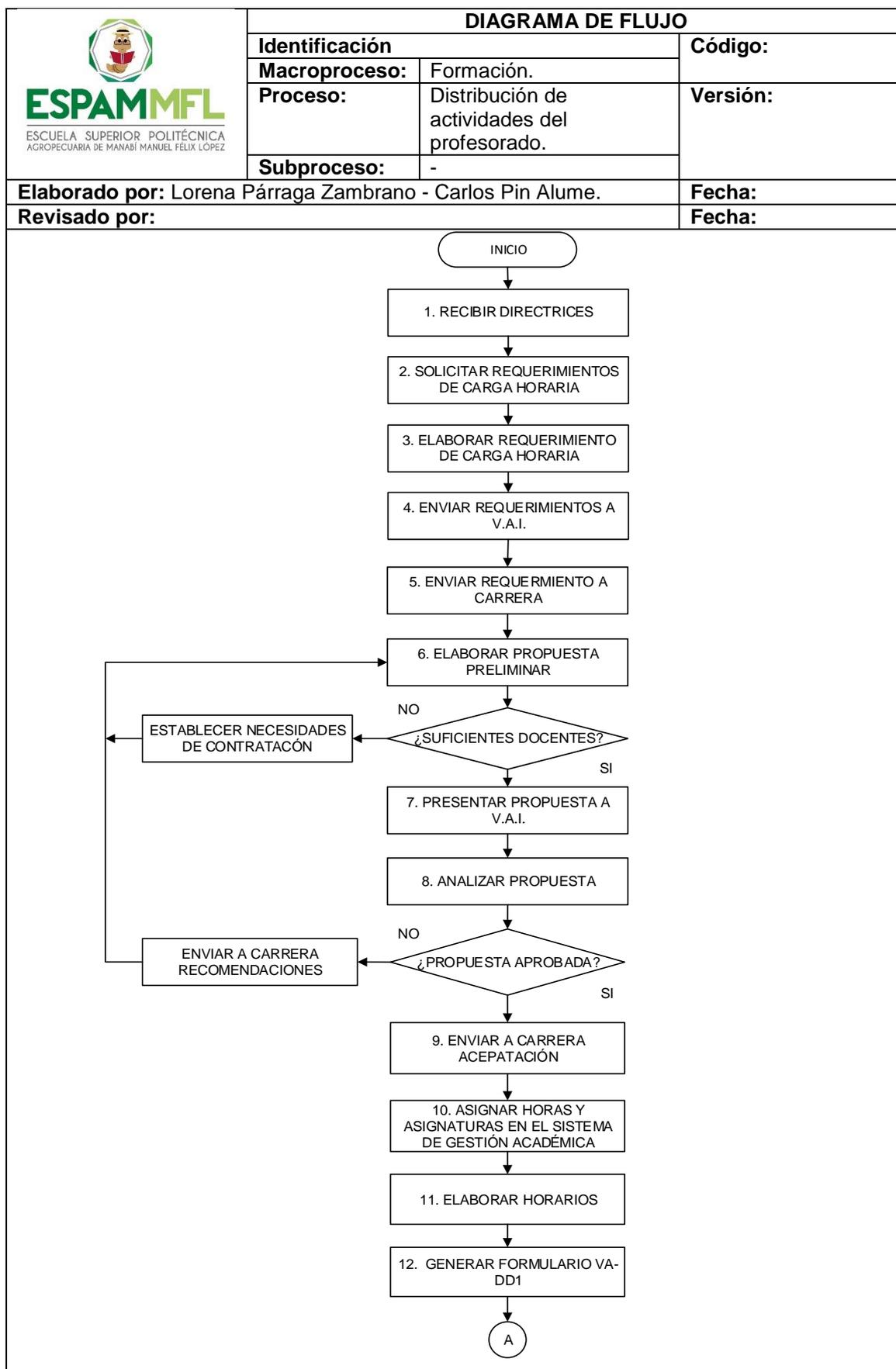
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titularización del profesorado.</li> <li>• Capacitación del profesorado.</li> <li>• Formación académica del profesorado.</li> <li>• Evaluación Integral de desempeño del profesorado.</li> </ul>	
<b>Preparada por:</b> Lorena Párraga Zambrano - Carlos Pin Alume.	<b>Fecha de terminación:</b>
<b>VICERRECTORADO ACADÉMICO</b>	
<b>Revisada por:</b>	<b>Fecha de Revisión:</b>
<b>COMISIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE LOS PROCESO INSTITUCIONALES</b>	

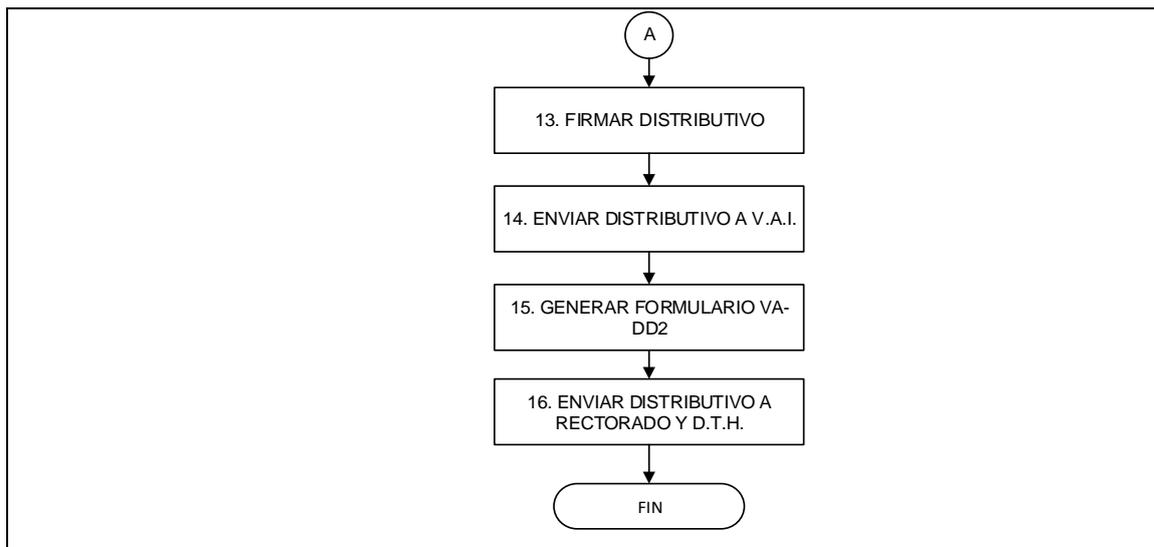
Cuadro 4. 15. Plantilla del proceso de promoción del profesorado.

					PLANTILLA DE PROCESO			
					Identificación			Código:
					Macroproceso:	Formación.		Versión:
					Proceso:	Promoción del profesorado.		
					Subproceso:	-		
					Elaborado por: Lorena Párraga - Carlos Pin.			Fecha:
					Revisado por:			Fecha:
Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documento				
1	Presentar solicitud de promoción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes titulares.</li> </ul>	Los docentes titulares que cumplan con los requisitos estipulados en los reglamentos interno y externo vigentes, deben presentar la solicitud de promoción al Vicerrectorado Académico e Investigación.	Solicitud.				
2	Enviar solicitud al H.C.P.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> </ul>	Vicerrectorado Académico e Investigación envía la solicitud de promoción al Honorable Consejo Politécnico para su respectivo análisis.	Memorando.				
3	Analizar solicitud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorable Consejo Politécnico.</li> </ul>	El Honorable Consejo Politécnico analiza la solicitud de promoción, y genera una resolución.	Resolución.				
4	Notificar resolución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría General.</li> </ul>	El Honorable Consejo Politécnico envía la resolución a la presidencia de la Comisión de Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL.	Memorando.				
5	Realizar convocatoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presidencia de la Comisión de Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL.</li> </ul>	La presidencia de la comisión, realiza la convocatoria a los integrantes de la misma (Dirección Financiera, Dirección de Talento Humano y asesor jurídico).	Memorando.				
6	Instalar la comisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL.</li> </ul>	La comisión se instala y es presidida por la o el presidente de la misma.	Acta.				
7	Revisar documentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Escalafón del Profesor e</li> </ul>	La comisión revisa los documentos requeridos del docente titular de acuerdo al grado escalafonario.					

		Investigador de la ESPAM MFL.		
8	Verificar y habilitar documentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL.</li> <li>Asesor jurídico (Secretaría General).</li> </ul>	<p>El asesor jurídico (Secretaría General) verifica y habilita los documentos del docente titular.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En la verificación y habilitación de los documentos, de no cumplir con lo requerido, se emiten recomendaciones al docente titular, para que presente lo requerido, y se convoque a comisión a una nueva reunión de trabajo.</li> <li>De cumplir, se procede con la siguiente actividad.</li> </ul>	
9	Verificar disponibilidad presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección Financiera.</li> </ul>	La Dirección Financiera verifica si existe disponibilidad presupuestaria para el grado escalafonario requerido.	Certificación presupuestaria.
10	Elaborar informe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL.</li> </ul>	La comisión elabora el informe de promoción del docente titular.	Informe.
11	Enviar informe al H.C.P.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL.</li> </ul>	La comisión envía el informe de promoción al Honorable Consejo Politécnico.	Memorando.
12	Acoger informe total o parcial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorable Consejo Politécnico.</li> </ul>	El Honorable Consejo Politécnico acoge total o parcialmente el informe de promoción.	Resolución.
13	Notificar resolución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría General.</li> </ul>	El Honorable Consejo Politécnico notifica su resolución a: Vicerrectorado Académico e Investigación, Dirección Financiera, Dirección de Talento Humano, docente titular y miembros del Honorable Consejo Politécnico, para que se realicen los procesos correspondientes en el ámbito de su competencia.	Memorando.

Cuadro 4. 16. Diagrama de flujo del proceso de distribución de actividades del profesorado.





**Cuadro 4. 17.** Ficha del proceso de distribución de actividades del profesorado.

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación</b>
	<b>Macroproceso:</b> Formación.
	<b>Proceso:</b> Distribución de actividades del profesorado.
	<b>Subproceso:</b> -
<b>Código:</b>	
<b>Versión:</b>	
<b>Responsable del Proceso/subproceso:</b> Vicerrectorado Académico e Investigación.	
<b>Tipo de Proceso:</b>	<b>Finalidad:</b> Elaborar la distribución de trabajo docente, la distribución de tiempo de dedicación del personal académico titular, ocasional, honorario e invitado de la ESPAM MFL.
<b>Objetivos:</b> Ejecutar el periodo educativo de la ESPAM MFL.	
<b>Proveedores:</b>	<b>Entradas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> <li>• Dirección de carrera.</li> <li>• Coordinación General de Vinculación con la Sociedad.</li> <li>• Coordinación General de Investigación.</li> <li>• Coordinación General Académica.</li> <li>• Dirección de Talento Humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrices generales de distribución docente.</li> <li>• Número de paralelos.</li> <li>• Malla curricular.</li> <li>• Plantilla docente.</li> <li>• Requerimientos de carga horaria.</li> </ul>
<b>Clientes:</b>	<b>Salidas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distributivo.</li> </ul>
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CACES.</li> <li>• Dirección de Talento Humano.</li> <li>• Dirección Financiera</li> </ul>	
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b>	<b>Fin de Proceso:</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir directrices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar distributivo a Rectorado y D.T.H.</li> </ul>
<b>Subprocesos:</b>	<b>Actividades incluidas:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir directrices.</li> <li>• Solicitar requerimiento de carga horaria.</li> <li>• Elaborar requerimientos de carga horaria.</li> <li>• Enviar requerimientos a V.A.I.</li> <li>• Enviar requerimiento a carrera.</li> <li>• Elaborar propuesta preliminar.</li> <li>• Presentar propuesta a V.A.I.</li> <li>• Analizar propuesta.</li> <li>• Enviar a carrera la aceptación.</li> <li>• Asignar horas y asignaturas en el S.G.A.</li> <li>• Elabora horarios.</li> <li>• Generar formulario VA-DD1.</li> <li>• Firmar distributivo.</li> <li>• Enviar distributivo a V.A.I.</li> <li>• Generar formulario VA-DD2.</li> <li>• Enviar distributivo a Rectorado y D.T.H.</li> </ul>
<b>Procesos Relacionados:</b>	<b>Actividades relacionadas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del profesorado.</li> <li>• Titularización del profesorado.</li> </ul>	
<b>Preparada por:</b> Lorena Párraga Zambrano - Carlos Pin Alume.	<b>Fecha de terminación:</b>
<b>VICERRECTORADO ACADÉMICO</b>	
<b>Revisada por:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>
<b>COMISIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE LOS PROESO INSTITUCIONALES</b>	

Cuadro 4. 18. Plantilla del proceso de distribución de actividades del profesorado.

		PLANTILLA DE PROCESO			
		Identificación			Código:
		Macroproceso:	Formación.		Versión:
		Proceso:	Distribución de actividades del profesorado.		
Subproceso:	-		Fecha:		
Elaborado por:			Lorena Párraga Zambrano - Carlos Pin Alume.		
Revisado por:			Fecha:		
Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documento	
1	Recibir directrices.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> <li>Directores de carrera.</li> </ul>	Previo a la semana dieciséis del período académico en curso, los directores de carrera, en reunión con Vicerrectorado Académico e Investigación reciben directrices generales sobre la distribución docente del siguiente periodo.		
2	Solicitar requerimiento de carga horaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> </ul>	Vicerrectorado Académico e Investigación solicita a las coordinaciones generales de vinculación con la sociedad investigación y académica, sus respectivos requerimientos de carga horaria para actividades de investigación, gestión, dirección académica y vinculación con la sociedad.	Memorando.	
3	Elaborar requerimientos de carga horaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación General de Vinculación con la Sociedad.</li> <li>Coordinación General de Investigación.</li> <li>Coordinación General Académica</li> </ul>	Las coordinaciones generales, elaboran los requerimientos de carga horaria para actividades de investigación, gestión, dirección académica y vinculación con la sociedad.	Requerimientos.	
4	Enviar requerimientos a V.A.I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación General de Vinculación con la Sociedad.</li> </ul>	Las coordinaciones generales, envían las solicitudes con sus requerimientos de carga horaria a Vicerrectorado Académico e Investigación.	Memorando.	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación General de Investigación.</li> <li>• Coordinación General Académica.</li> </ul>		
6	Enviar requerimiento a carrera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> </ul>	Vicerrectorado Académico e Investigación envía los requerimientos de carga horaria de las coordinaciones solicitantes a las carreras que correspondan.	Memorando.
7	Elaborar propuesta preliminar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de carrera.</li> <li>• Coordinador/a académico/a.</li> </ul>	<p>Los directores de carrera, en conjunto con su coordinador/a académico/a, elaboran la propuesta preliminar del distributivo, en cual se considera: número de paralelos, mallas curriculares vigentes, plantilla docente titular prevista y su afinidad con las asignaturas vigentes y requerimientos de carga horaria para actividades de investigación, gestión, dirección académica y vinculación con la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De no existir suficientes docentes titulares, se establece la necesidad de contratación de docentes no titulares a través del proceso "Selección del profesorado".</li> <li>• De existir suficientes docentes titulares, se procede con la siguiente actividad.</li> </ul>	Propuesta preliminar.
8	Presentar propuesta a V.A.I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcciones de carrera.</li> </ul>	En la semana veinte del período académico en curso, las direcciones de carrera deben presentar la propuesta del distributivo de trabajo docente para el nuevo periodo académico al Vicerrectorado Académico e Investigación.	Memorando.
10	Analizar propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> <li>• Directores de carrera.</li> </ul>	<p>Vicerrectorado Académico e Investigación, analiza la propuesta, y tendrá cinco días laborables para aprobarla o negarla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De no ser aprobada la propuesta, se enviarán recomendaciones del análisis, para que en plazo máximo de cinco días laborables las direcciones de carrera puedan acoger las recomendaciones.</li> <li>• De ser aprobada la propuesta, se procede con la siguiente actividad.</li> </ul>	Memorando.
11	Enviar a carrera aceptación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> </ul>	Vicerrectorado Académico e Investigación envía a través de un memorando a cada carrera la aprobación de la propuesta preliminar.	Memorando.

12	Asignar horas y asignaturas en el S.G.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> </ul>	Vicerrectorado Académico e Investigación, asigna las horas y asignaturas de cada docente en el Sistema de Gestión Académica.	
13	Elaborar horarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de carrera.</li> <li>• Coordinador/a académico/a.</li> </ul>	Los directores de carrera y coordinadores académicos elaboran los horarios.	Horarios.
14	Generar formulario VA-DD1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de carrera.</li> <li>• Coordinador/a académico/a.</li> </ul>	Los directores de carrera y coordinadores académicos generan en el Sistema de Gestión Académica el formulario VA-DD1.	Formulario.
15	Firmar distributivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de carrera.</li> <li>• Coordinador/a académico/a.</li> </ul>	Los directores de carrera y coordinadores académicos solicitan la firma de cada docente en su respectiva carga horaria.	
16	Enviar distributivo a V.A.I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de carrera.</li> </ul>	Los directores envían el formulario VA-DD1 al Vicerrectorado Académico e Investigación.	Memorando.
17	Generar formulario VA-DD2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> </ul>	Vicerrectorado Académico e Investigación genera en el Sistema de Gestión Académica el formulario VA-DD2 (Condensado).	Formulario.
18	Enviar distributivo a Rectorado y D.T.H.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> </ul>	Vicerrectorado Académico e Investigación envía al Rectorado y a Dirección de Talento Humano, para los demás trámites correspondientes.	Memorando.

## 4.2. APLICAR METODOLOGÍA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.

### 4.2.1. SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS.

Para la mejora a los procesos de gestión del claustro del macroproceso de formación, se seleccionaron dos metodologías: el AVA sustentado por Trischler (1998) que consiste en un “examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa” (p.47); y el AVA - ESIA citada por la ENAP (2015) que busca “identificar las actividades que permitan determinar las ineficiencias del proceso, realizando un análisis exhaustivo del mismo” (p.140). A continuación, se especifican los pasos de cada metodología para su respectiva aplicación:

### ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO (AVA)

**Cuadro 4. 19.** Pasos para la aplicación del AVA.

Pasos		
1.-Identificación de cada una de las actividades del proceso en estudio.	<b>Criterios</b>	<b>Clasificación del criterio</b>
	VAC: Actividad de valor añadido para el cliente. Son actividades que generan valor al cliente y por las cuales está dispuesto a pagar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de transformación de insumos para la generación de bienes o servicios.</li> <li>• Actividades generadoras de un “Plus” para la empresa y los clientes del proceso.</li> </ul>
	VAE: Actividades de valor añadido para la empresa. Son 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 actividades que no generan ningún valor añadido tanto al cliente como a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Actividades de Preparación (P): Son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.</li> <li>• Actividades de Inspección (I): Actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que interviene en el proceso.</li> <li>• Actividades de Espera (E): Tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.</li> <li>• Actividades de Movimiento (M): Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.</li> <li>• Actividades de Archivo (A): Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o</li> </ul>

	definitivo de la información que se utilizan en los procesos.	
2. Clasificación de cada una de las actividades que conforman el proceso en el cuadro de Análisis de Valor Añadido.		
3. Cálculo del Índice de Valor Añadido (IVA) con los resultados del paso anterior, utilizando la siguiente fórmula.	Si: IVA $\geq$ 50% = Proceso Eficiente. Si: IVA $<$ 50% = Proceso Deficiente.	IVA (%) = (TVA / TT) x 100 TVA: actividades con Valor Añadido. TT: Total actividades (del proceso). IVA: Índice de Valor Añadido.
4. Análisis de las actividades aplicando la Matriz de Valor Añadido, con las siguientes combinaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Si agrega valor y Si es necesaria = “mejorar”.</li> <li>•No agrega valor, pero Si es necesaria = “optimizar”.</li> <li>•Si agrega valor, pero No es necesaria = “transferir a otra área”.</li> <li>•No agrega valor y No es necesaria = “eliminar”.</li> </ul>	

Fuente: Trischler (1998).

## ELIMINAR SIMPLIFICAR INTEGRAR AUTOMATIZAR (ESIA)

Cuadro 4. 20. Pasos para la aplicación del AVA - ESIA.

Pasos	Desarrollo	Respuesta
1. Aplicar la prueba del ácido, la cual busca otorgar un valor, llamado también “criterio de decisión” a cada actividad del proceso para determinar su importancia relativa dentro del mismo.	Para lograr este fin se utilizan cinco (5) preguntas con “respuestas propuestas” (si o no).	La “respuesta propuesta” debe entenderse como una “respuesta correcta”, de tal forma que si la “respuesta real” que se obtiene al aplicar la pregunta a la actividad NO coincide con la “respuesta propuesta”, se deberá colocar cero (0) en el cuadro correspondiente; mientras que si la “respuesta real” que se obtiene al aplicar la pregunta a la actividad SI coincide con la “respuesta propuesta”, se deberá colocar uno (1) en la casilla correspondiente.
2. Para aplicar la metodología de forma práctica se deben listar todas las actividades del proceso, de forma secuencial, según el flujograma.	Colocar en 5 columnas las preguntas de prueba ácida con su respectiva “Respuesta propuesta”. Finalmente, a la derecha de estas 5 columnas, se deben colocar 3 columnas adicionales cuyos campos deben ser los criterios de decisión, ESIA y acción a tomar.	

3. Para las tres columnas se debe tener en cuenta lo siguiente.	Criterio de decisión (v): Es la suma de los valores que representan las respuestas de cada actividad a la prueba ácida, el cual siempre será un valor entre cero (0) y cinco (5).	Si la actividad coincide en las respuestas propuestas con las reales entonces: V = 5 Actividad vital V = 4 ó 5 Actividad importante V = 1 ó 2 Actividad sospechosa V = 0 Desperdicio
	ESIA: representa cuál es la decisión a tomar de acuerdo al resultado de la sumatoria de los valores de respuesta de la actividad a las 5 preguntas.	Actividades vitales: V = 5 aplique SIA (es decir Simplifica, Integra o Automatiza). • Actividades importantes: V = 3 ó 4 aplique SIA (es decir Simplifica, Integra o Automatiza). • Actividades sospechosas: V = 1 ó 2 aplique ESIA (es decir Elimine, Simplifica, Integra o Automatiza). • Desperdicio: V = 0 aplique E (es decir elimine directamente).
	Acción a tomar: Representa la acción que debe tomar el responsable del proceso.	De acuerdo al resultado arrojado en el paso anterior se toma la acción a tomar.

Fuente: ENAP (2015).

#### 4.2.2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA SELECCIONADA.

Con la aplicación de las metodologías de mejora (AVA – ESIA) a los procesos seleccionados de la gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### PROCESO DE SELECCIÓN DEL PROFESORADO

- **AVA**

1. Identificación de cada una de las actividades del proceso en estudio.
2. Clasificación de cada una de las actividades que conforman el proceso en el cuadro de Análisis de Valor Añadido:

**Cuadro 4. 21.** Aplicación del AVA al proceso selección del profesorado.

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO									
ESPAM MFL		PROCESO: Selección del profesorado.							
FECHA:		VERSIÓN:				DEPENDENCIA: V.A.I.			
Nº	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Requerir docentes.			1					
2	Enviar requerimiento en V.A.I.						1		
3	Analizar requerimiento en C.A.				1				

4	Verificar disponibilidad presupuestaria.				1				
5	Planificar concurso público de mérito.				1				
6	Enviar al H.C.P.							1	
7	Convocar al concurso público de merecimiento.	1							
8	Conformar comisión de evaluación y tribunal de impugnaciones.				1				
9	Receptar documentos de postulante.				1				
10	Realizar fase de mérito.	1							
11	Notificar resultados a los postulantes.				1				
12	Elaborar informe de resultados finales.				1				
13	Remitir informe al H.C.P.							1	
14	Notificar los resultados al ganador y al rectorado.				1				
15	Receptar los documentos habilitantes.				1				
16	Contratar.	1							
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>			

En la aplicación del AVA al proceso de selección del profesorado, cuadro 4.21, se evidenciaron los siguientes resultados: de las 16 actividades que conforman el proceso, 6 agregan valor al mismo (involucradas directamente con la transformación de los insumos en servicio), 3 generan valor al cliente (docentes) y 3 a la empresa (universidad); mientras que, 10 de sus actividades no agregan valor (no involucradas directamente con la transformación de los insumos en servicio), identificadas como, 5 de preparación, 2 de inspección y 3 de movimiento.

### 3. Cálculo del Índice de Valor Añadido (IVA) con los resultados del paso anterior:

**Cuadro 4. 22.** Cálculo del Índice de valor añadido al proceso de selección del profesorado.

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	16	3	3	5	2	0	3	0
ACTIVIDADES (%)	100%	19%	19%	31%	12%	0%	19%	0%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	6							
<b>ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO</b>	<b>38%</b>	<b>IVA &lt; 50% = Proceso Deficiente.</b>						

El cálculo del IVA representado en el cuadro 4. 22 dio como resultado, 38% de valor añadido, equivalente a las 6 actividades que generan valor, lo cual nos indica que el proceso es deficiente, puesto que el IVA es menor a un 50%.

### 4. Análisis de las actividades aplicando la Matriz de Valor Añadido:

Cuadro 4. 23. Matriz de valor añadido del proceso selección del profesorado.

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	Convocar al concurso público de merecimiento. Realizar fase de mérito. Notificar resultados a los postulantes. Elaborar informe de resultados finales. Notificar los resultados al ganador y al rectorado. Contratar.	Requerir docentes. Enviar requerimiento en V.A.I. Analizar requerimiento en C.A. Verificar disponibilidad presupuestaria. Planificar concurso público de mérito. Enviar al H.C.P. Conformar comisión de evaluación y tribunal de impugnaciones. Receptar documentos de postulante. Remitir informe al H.C.P. Receptar los documentos habilitantes.
	NO		

En la matriz de valor añadido referida en el cuadro 4. 23 por combinaciones, se propusieron acciones, teniendo como base que: cuando la actividad es necesaria y agrega valor se mejora; si es necesaria pero no agrega valor se optimiza; si no es necesaria, pero si agrega valor se transfiere a otra área; y, por último, si no es necesaria y tampoco agrega valor se elimina. Dando como resultado que, de las 16 actividades del proceso selección del profesorado 6 deben mejorarse y 10 optimizarse.

- **AVA - ESIA**

Cuadro 4. 24. Aplicación de la metodología AVA-ESIA al proceso selección del profesorado.

METODOLOGÍA AVA-ESIA									
PROCESO: Selección del profesorado.									
N°	ACTIVIDADES	¿Notará el usuario final una disminución del valor del proceso si esta actividad no se ejecuta?	¿Estaría incompleto el proceso sin esta actividad?	¿Obviaría esta actividad para acelerar el proceso?	¿Eliminaría esta actividad para lograr ahorros en el proceso?	¿Esta actividad está de acuerdo a lo establecido al reglamento del proceso?	Criterio de decisión	ESIA	ACCIÓN A TOMAR
		SI	SI	NO	NO	SI			
1	Requerir docentes.	1	1	1	1	1	5	SIA	
2	Enviar requerimiento en V.A.I.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, enviar requerimiento de forma electrónica.

3	Analizar requerimiento en C.A.	1	1	1	1	1	5	SIA	
4	Verificar disponibilidad presupuestaria.	1	1	1	1	1	5	SIA	
5	Planificar concurso público de mérito.	1	1	1	1	1	5	SIA	
6	Enviar al H.C.P.	1	1	1	1	1	5	SIA	Automatizar, enviar planificación de forma electrónica.
7	Convocar al concurso público de merecimiento.	1	1	1	1	0	4	SIA	
8	Conformar comisión de evaluación y tribunal de impugnaciones.	1	1	1	1	1	5	SIA	
9	Receptar documentos de postulantes.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, receptor documentación de forma electrónica.
10	Realizar concurso público de méritos.	1	1	1	1	0	4	SIA	
11	Notificar resultados a los postulantes.	1	1	1	1	1	5	SIA	
12	Elaborar informe de resultados finales.	1	1	1	1	0	4	SIA	
13	Remitir informe al H.C.P.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, realizar envío de forma electrónica.
14	Notificar los resultados al ganador y al rectorado.	1	1	1	1	1	5	SIA	Automatizar, realizar notificación de forma electrónica.
15	Receptar los documentos habilitantes.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, receptor documentación de forma electrónica.
16	Contratar.	1	1	1	1	1	5	SIA	

Dada la aplicación de la metodología del AVA – ESIA, cuadro 4. 24, para el proceso de selección del profesorado, se puede notar que las actividades 6 y 14, generan una suma de 5, concluyendo que las “respuestas propuestas” coincidieron con las “respuestas reales” del proceso, así, como las actividades 2, 9,13 y 15 que generan una suma de 4; para ambos criterios que se propone la automatización de estas actividades (A del ESIA) mediante el envío de la información concebida en estas, a través de medios electrónicos.

## PROCESO DE TITULARIZACIÓN DEL PROFESORADO

- **AVA**

1. Identificación de cada una de las actividades del proceso en estudio.

2. Clasificación de cada una de las actividades que conforman el proceso en el cuadro de Análisis de Valor Añadido:

**Cuadro 4. 25.** Aplicación del AVA al proceso titularización del profesorado.

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO									
ESPAM MFL		PROCESO: Titularización del profesorado.							
FECHA:		VERSIÓN:			DEPENDENCIA: V.A.I.				
Nº	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Requerir docentes titulares.			1					
2	Enviar requerimiento a V.A.I.						1		
3	Analizar requerimiento en C.A.				1				
4	Enviar al H.C.P.						1		
5	Generar la certificación presupuestaria.	1							
6	Aprobar la creación de partida presupuestaria.	1							
7	Remitir a la C.A.						1		
8	Planificar el proceso del concurso público de merecimiento y oposición.			1					
9	Enviar al H.C.P.						1		
10	Analizar la planificación.				1				
11	Convocar al concurso.	1							
12	Crear comisión de evaluación y tribunal de impugnaciones.			1					
13	Receptar documentos de aspirantes.			1					
14	Realizar concurso público de méritos y oposición.	1							
15	Elaborar informe de resultados finales.		1						
16	Publicar informe en la página web.		1						
17	Notificar al aspirante y al H.C.P.	1							
18	Receptar los documentos habilitantes.			1					
19	Elaborar acción del personal.		1						
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>			

En la aplicación del AVA al proceso de titularización del profesorado, cuadro 4. 25, se evidenciaron los siguientes resultados: de las 19 actividades que conforman el proceso, 8 agregan valor al mismo (involucradas directamente con la transformación de los insumos en servicio), 5 generan valor al cliente (docentes) y 3 a la empresa (universidad); mientras que, 11 de sus actividades no agregan valor (no involucradas directamente con la transformación de los insumos en servicio), identificadas como, 5 de preparación, 2 de inspección y 4 de movimiento.

3. Cálculo del Índice de Valor Añadido (IVA) con los resultados del paso anterior:

**Cuadro 4. 26.** Cálculo del índice del valor añadido al proceso titularización del profesorado.

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	19	5	3	5	2	0	4	0
ACTIVIDADES (%)	100%	26%	16%	26%	11%	0%	21%	0%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	8							
<b>ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO</b>	<b>42%</b>	<b>IVA &lt; 50% = Proceso Deficiente.</b>						

El cálculo del IVA representado en el cuadro 4. 26 dio como resultado, 42 % de valor añadido, equivalente a las 8 actividades que generan valor, lo cual nos indica que el proceso es deficiente, puesto que el IVA es menor a un 50%.

### 3. Análisis de las actividades aplicando la Matriz de Valor Añadido:

**Cuadro 4. 27.** Matriz del valor añadido del proceso titularización del profesorado.

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
<b>NECESARIA</b>	<b>SI</b>	Generar la certificación presupuestaria. Aprobar la creación de partida presupuestaria. Convocar al concurso. Realizar concurso público de méritos y oposición. Elaborar informe de resultados finales. Elaborar acción del personal. Publicar informe en la página web. Notificar al aspirante y al H.C.P.	Requerir docentes titulares. Enviar requerimiento a V.A.I. Analizar requerimiento en C.A. Enviar al H.C.P. Remitir a la C.A. Planificar el proceso del concurso público de merecimiento y oposición. Enviar al H.C.P. Analizar la planificación. Convocar al concurso. Crear comisión de evaluación y tribunal de impugnaciones. Receptar documentos de aspirantes. Receptar los documentos habilitantes.
	<b>NO</b>		

En la matriz de valor añadido referida en el cuadro 4. 27 por combinaciones, se propusieron acciones, teniendo como base que: cuando la actividad es necesaria y agrega valor se mejora; si es necesaria pero no agrega valor se optimiza; si no es necesaria, pero si agrega valor se transfiere a otra área; y, por último, si no es necesaria y tampoco agrega valor se elimina. Dando como que resultado que, de las 19 actividades del proceso de titularización del profesorado 8 deben mejorarse y 11 optimizarse.

- **AVA - ESIA**

**Cuadro 4. 28.** Aplicación de la metodología AVA-ESIA al proceso titularización del profesorado.

<b>METODOLOGÍA AVA-ESIA</b>									
<b>PROCESO:</b> Titularización del profesorado.									
<b>PREGUNTAS Y RESPUESTAS PREDETERMINADAS</b>		<b>¿Notará el usuario final una disminución del valor del proceso si esta actividad no se ejecuta?</b>	<b>¿Estaría incompleto el proceso sin esta actividad?</b>	<b>¿Obviaría esta actividad para acelerar el proceso?</b>	<b>¿Eliminaría esta actividad para lograr ahorros en el proceso?</b>	<b>¿Esta actividad está de acuerdo a lo establecido al reglamento del proceso?</b>	<b>Criterio de decisión</b>	<b>ESIA</b>	<b>ACCIÓN A TOMAR</b>
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>			
1	Requerir docentes titulares.	1	1	1	1	1	5	SIA	
2	Enviar requerimiento a V.A.I.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, enviar requerimiento de forma electrónica.
3	Analizar requerimiento en C.A.	1	1	1	1	1	5	SIA	
4	Enviar al H.C.P.	1	1	1	1	1	5	SIA	Automatizar, enviar documento de forma electrónica.
5	Generar la certificación presupuestaria.	1	1	1	1	1	5	SIA	
6	Aprobar la creación de partida presupuestaria.	1	1	1	1	1	5	SIA	
7	Remitir a la C.A.	1	1	1	1	1	5	SIA	Automatizar, enviar aprobación de forma electrónica.
8	Planificar el proceso del concurso público de merecimiento y oposición.	1	1	1	1	1	5	SIA	
9	Enviar al H.C.P.	1	1	1	1	1	5	SIA	Automatizar, realizar el envío de forma electrónica.
10	Analizar la planificación.	1	1	1	1	1	5	SIA	
11	Convocar al concurso.	1	1	1	1	1	5	SIA	
12	Crear comisión de evaluación y tribunal de impugnaciones.	1	1	1	1	1	5	SIA	
13	Receptar documentos de aspirantes.	1	1	1	1	1	5	SIA	Automatizar, tener una base de datos.

14	Realizar concurso público de méritos y oposición.	1	1	1	1	1	5	SIA	
15	Elaborar informe de resultados finales.	1	1	1	1	1	5	SIA	
16	Publicar informe en la página web.	1	1	1	1	1	5	SIA	
17	Notificar al aspirante y al H.C.P.	1	1	1	1	1	5	SIA	Automatizar, realizar notificación de forma electrónica.
18	Receptar los documentos habilitantes.	1	1	1	1	1	5	SIA	Automatizar, receptor documentación de forma electrónica.
19	Elaborar acción de personal.	1	1	1	1	1	5	SIA	

Dada la aplicación de la metodología del AVA – ESIA, cuadro 4, 28, para el proceso de titularización del profesorado, se puede notar que las actividades 4, 7, 9, 13, 17 y 18, generan una suma de 5, concluyendo que las “respuestas propuestas” coincidieron con las “respuestas reales” del proceso, así, como la actividad 4, que genera una suma de 4; para ambos criterios que se propone la automatización de estas actividades (A del ESIA) mediante el envío de la información concebida en estas, a través de medios electrónicos. A excepción de la actividad 13 en la que se propone contar con una base de datos de información documental actualizada de los docentes, para hacer uso de esta en procesos como la titularización y otros.

## - SUBPROCESO DE REALIZAR EL CONCURSO PÚBLICO DE MÉRITO Y OPOSICIÓN

### • AVA

1. Identificación de cada una de las actividades del proceso en estudio.
2. Clasificación de cada una de las actividades que conforman el proceso en el cuadro de Análisis de Valor Añadido:

**Cuadro 4. 29.** Aplicación del AVA al subproceso concurso público de mérito y oposición.

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO									
ESPAM MFL		SUBPROCESO: Realizar concurso público de mérito y oposición.							
FECHA:		VERSIÓN:				DEPENDENCIA: V.A.I.			
Nº	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Realizar fase de méritos.	1							

2	Notificar resultados a los aspirantes.	1						
3	Realizar fase de oposición.	1						
4	Notificar los resultados a los aspirantes.	1						
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>						

En la aplicación del AVA al subproceso realizar concurso público de mérito y oposición, cuadro 4. 29, se evidenciaron los siguientes resultados: de las 4 actividades que conforman el proceso, todas agregan valor al mismo (involucradas directamente con la transformación de los insumos en servicio), y generan valor al cliente (docentes).

### 3. Cálculo del Índice de Valor Añadido (IVA) con los resultados del paso anterior:

**Cuadro 4. 30.** Cálculo del índice de valor añadido al subproceso concurso público de mérito y oposición.

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	4	4	0	0	0	0	0	0
ACTIVIDADES (%)	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	4							
<b>ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO</b>	<b>100%</b>	<b>IVA &gt;= 50% = Proceso eficiente.</b>						

El cálculo del IVA representado en el cuadro 4.30 dio como resultado, 100% de valor añadido, equivalente a las 4 actividades que generan valor, lo cual nos indica que el proceso es eficiente, puesto que el IVA es mayor al 50%.

### 4. Análisis de las actividades aplicando la Matriz de Valor Añadido:

**Cuadro 4. 31.** Matriz de valor añadido al subproceso concurso público de mérito y oposición.

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	Realizar fase de méritos. Realizar fase de oposición. Notificar resultados a los aspirantes. Notificar los resultados a los aspirantes.	
	NO		

En la matriz de valor añadido referida en el cuadro 4. 31 por combinaciones, se propusieron acciones, teniendo como base que: cuando la actividad es necesaria y agrega valor se mejora; si es necesaria pero no agrega valor se optimiza; si no

es necesaria, pero si agrega valor se transfiere a otra área; y, por último, si no es necesaria y tampoco agrega valor se elimina. Dando como que resultado que, las 4 actividades del subproceso realizar concurso público de mérito y oposición las 4 deben mejorarse.

- **AVA - ESIA**

**Cuadro 4. 32.** Aplicación de la metodología AVA-ESIA al subproceso concurso de mérito y oposición.

<b>METODOLOGÍA AVA-ESIA</b>									
<b>SUBPROCESO:</b> Realizar concurso público de méritos y oposición.									
<b>PREGUNTAS Y RESPUESTAS PREDETERMINADAS</b>		<b>¿Notará el usuario final una disminución del valor del proceso si esta actividad no se ejecuta?</b>	<b>¿Estaría incompleto el proceso sin esta actividad?</b>	<b>¿Obviaría esta actividad para acelerar el proceso?</b>	<b>¿Eliminaría esta actividad para lograr ahorros en el proceso?</b>	<b>¿Esta actividad está de acuerdo a lo establecido al reglamento del proceso?</b>	<b>Criterio de decisión</b>	<b>ESIA</b>	<b>ACCIÓN A TOMAR</b>
<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>			
1	Realizar fase de méritos.	1	1	1	1	1	5	SIA	
2	Notificar resultados a los aspirantes.	1	1	1	1	1	5	SIA	
3	Realizar fase de oposición.	1	1	1	1	1	5	SIA	
4	Notificar los resultados a los aspirantes.	1	1	1	1	1	5	SIA	

Dada la aplicación de la metodología del AVA – ESIA, cuadro 4. 32, para el subproceso de titularización del profesorado, se puede notar que las actividades generan una suma de 5, concluyendo que las “respuestas propuestas” coincidieron con las “respuestas reales” del proceso.

## **PROCESO DE PROMOCIÓN DEL PROFESORADO**

- **AVA**

1. Identificación de cada una de las actividades del proceso en estudio.

2. Clasificación de cada una de las actividades que conforman el proceso en el cuadro de Análisis de Valor Añadido:

**Cuadro 4. 33.** Aplicación del AVA al proceso de promoción del profesorado.

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO									
ESPAM MFL		PROCESO: Promoción del profesorado.							
FECHA:		VERSIÓN:			DEPENDENCIA: V.A.I.				
Nº	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Presentar solicitud de promoción.			1					
2	Enviar solicitud al H.C.P.						1		
3	Analizar solicitud.	1							
4	Notificar resolución.		1						
5	Realizar convocatoria.			1					
6	Instalar la Comisión.	1							
7	Revisar documentos.				1				
8	Verificar y habilitar documentos.				1				
9	Verificar disponibilidad presupuestaria.				1				
10	Elaborar informe.	1							
11	Enviar informe al H.C.P.						1		
12	Acoger informe total o parcial.		1						
13	Notificar resolución.	1							
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

En la aplicación del AVA al proceso de promoción del profesorado, cuadro 4. 33, se evidenciaron los siguientes resultados: de las 13 actividades que conforman el proceso, 6 agregan valor al mismo (involucradas directamente con la transformación de los insumos en servicio), 4 generan valor al cliente (docentes titulares) y 2 a la empresa (universidad); mientras que, 7 de sus actividades no agregan valor (no involucradas directamente con la transformación de los insumos en servicio), identificadas como, 2 de preparación, 3 de inspección y 2 de movimiento.

3. Cálculo del Índice de Valor Añadido (IVA) con los resultados del paso anterior:

**Cuadro 4. 34.** Cálculo del índice del valor añadido al proceso promoción del profesorado.

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	13	4	2	2	3	0	2	0
ACTIVIDADES (%)	100%	31%	16%	15%	23%	%	15%	%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	6							
<b>ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO</b>	<b>46%</b>	<b>IVA &lt; 50% = Proceso Deficiente.</b>						

El cálculo del IVA representado en el cuadro 4. 34 dio como resultado, 46 % de valor añadido, equivalente a las 6 actividades que generan valor, lo cual nos indica que el proceso es deficiente, puesto que el IVA es menor a un 50%.

#### 4. Análisis de las actividades aplicando la Matriz de Valor Añadido:

**Cuadro 4. 35.** Matriz de valor añadido del proceso de promoción del profesorado.

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	Analizar la solicitud. Instalar comisión. Elaborar informe. Acoger informe total y parcial. Notificar resolución. Notificar resolución.	Presentar solicitud de promoción. Enviar Solicitud al H.C.P. Realizar convocatoria. Revisar documentos. Verificar y habilitar documentos. Verificar disponibilidad presupuestaria. Enviar al H.C.P.
	NO		

En la matriz de valor añadido referida en el cuadro 4. 35 por combinaciones, se propusieron acciones, cuando la actividad es necesaria y agrega valor se mejora; si es necesaria pero no agrega valor se optimiza; si no es necesaria, pero si agrega valor se transfiere a otra área; y, por último, si no es necesaria y tampoco agrega valor se elimina. Dando como que resultado que, de las 13 actividades del proceso de promoción del profesorado 6 deben mejorarse y 7 optimizarse.

- **AVA – ESIA**

**Cuadro 4. 36.** Aplicación de la metodología AVA-ESIA al proceso promoción del profesorado.

METODOLOGÍA AVA-ESIA							
PROCESO: Promoción del profesorado.							
PREGUNTAS Y RESPUESTAS PREDETERMINADAS	¿Notará el usuario final una disminución del valor del proceso si esta actividad no se ejecuta?	¿Estaría incompleto el proceso sin esta actividad?	¿Obviaría esta actividad para acelerar el proceso?	¿Eliminaría esta actividad para lograr ahorros en el proceso?	¿Esta actividad está de acuerdo a lo establecido al reglamento del proceso?	Criterio de decisión	ESIA  ACCIÓN A TOMAR

N°	ACTIVIDADES	SI	SI	NO	NO	SI			
1	Presentar solicitud de promoción.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, presentar solicitud de forma electrónica.
2	Enviar al H.C.P.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, enviar de forma electrónica.
3	Analizar la solicitud.	1	1	1	1	0		SIA	
4	Notificar resolución.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, notificar resolución de forma electrónica.
5	Realizar convocatoria.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, realizar convocatoria de forma electrónica.
6	Instalar la comisión.	1	1	1	1	0	4	SIA	
7	Revisar documentos.	1	1	1	1	0	4	SIA	
8	Verificar y habilitar documentos.	1	1	1	1	0	4	SIA	Integrar, actividad que se puede adjuntar a la revisión de documentos.
9	Verificar disponibilidad presupuestaria.	1	1	1	1	0	4	SIA	
10	Elaborar informe.	1	1	1	1	0	4	SIA	
11	Enviar informe al H.C.P.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, realizar el envío de forma electrónica.
12	Acoger informe total o parcial.	1	1	1	1	0	4	SIA	
13	Notificar resolución.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, notificar la resolución de forma electrónica.

Dada la aplicación de la metodología del AVA – ESIA, cuadro 4. 36, para el proceso de promoción del profesorado, se puede notar que las actividades 1, 2, 4, 5, 11 y 13 generan una suma de 4, concluyendo que 4 de las “respuestas propuestas” coincidieron con las “respuestas reales” del proceso, por lo que se propone la automatización de estas actividades (A del ESIA) mediante el envío de la información concebida en estas, a través de correos electrónicos; por otra parte para la actividad 8, que coincide con la suma de 4, se propone la integración (I del ESIA) con la actividad anterior debido a que tienen mucha relación.

## PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROFESORADO

- AVA

1. Identificación de cada una de las actividades del proceso en estudio.

2. Clasificación de cada una de las actividades que conforman el proceso en el cuadro de Análisis de Valor Añadido:

**Cuadro 4. 37.** Aplicación del AVA al proceso distribución de actividades del profesorado.

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO									
ESPAM MFL			PROCESO: Distribución de actividades del profesorado.						
FECHA:			VERSIÓN:			DEPENDENCIA:			
Nº	ACTIVIDAD	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Recibir directrices.			1					
2	Solicitar requerimiento de carga horaria.			1					
3	Elaborar requerimientos de carga horaria.			1					
4	Enviar requerimientos a V.A.I.						1		
5	Enviar requerimiento a carrera.						1		
6	Elaborar propuesta preliminar.			1					
7	Presentar propuesta a V.A.I.		1						
8	Analizar propuesta.				1				
9	Enviar a carrera la aceptación.						1		
10	Asignar horas y asignaturas en el S.G.A.	1							
11	Elaborar horarios.	1							
12	Generar formulario VA-DD1.		1						
13	Firmar distributivo.	1							
14	Enviar distributivo a V.A.I.						1		
15	Generar formulario VA-DD2.		1						
16	Enviar distributivo a rectorado y D.T.H.						1		
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>			

En la aplicación del AVA al proceso de distribución de actividades del profesorado, cuadro 4. 37, se evidenciaron los siguientes resultados: de las 16 actividades que conforman el proceso, 6 agregan valor al mismo (involucradas directamente con la transformación de los insumos en servicio), 3 generan valor al cliente (docentes) y 3 a la empresa (universidad); mientras que, 10 de sus actividades no agregan valor (no involucradas directamente con la transformación de los insumos en servicio), identificadas como, 4 de preparación, 1 de inspección y 5 de movimiento.

3. Cálculo del Índice de Valor Añadido (IVA) con los resultados del paso anterior:

**Cuadro 4. 38.** Cálculo del índice del valor añadido del proceso distribución de actividades del profesorado.

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	16	3	3	4	1	0	5	0
ACTIVIDADES (%)	100%	19%	19%	25%	6%	0%	31%	0%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	6							
<b>ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO</b>	<b>38%</b>	<b>IVA &lt; 50% = Proceso Deficiente.</b>						

El cálculo del IVA representado en el cuadro 4. 38 dio como resultado, 38% de valor añadido, equivalente a las 6 actividades que generan valor, lo cual nos indica que el proceso es deficiente, puesto que el IVA es menor a un 50%.

#### 4. Análisis de las actividades aplicando la Matriz de Valor Añadido:

**Cuadro 4. 39.** Matriz de valor añadido del proceso distribución de actividades del profesorado.

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	Presentar propuesta a V.A.I. Asignar horas y asignaturas en el S.G.A. Elaborar horarios. Firmar distributivo. Generar formulario VA-DD1. Generar formulario VA-DD2.	Recibir directrices. Solicitar requerimiento de carga horaria. Elaborar requerimientos de carga horaria. Enviar requerimientos a V.A.I. Enviar requerimiento a carrera. Elaborar propuesta preliminar. Analizar propuesta. Enviar a carrera la aceptación. Enviar distributivo a V.A.I. Enviar distributivo a rectorado y D.T.H.
	NO		

En la matriz de valor añadido referida en el cuadro 4. 39 por combinaciones, se propusieron acciones, teniendo como base que: cuando la actividad es necesaria y agrega valor se mejora; si es necesaria pero no agrega valor se optimiza; si no es necesaria, pero si agrega valor se transfiere a otra área; y, por último, si no es necesaria y tampoco agrega valor se elimina. Dando como que resultado que, de las 16 actividades del proceso de distribución de actividades del profesorado 6 deben mejorarse y 10 optimizarse.

## AVA – ESIA

Cuadro 4. 40. Aplicación de la metodología AVA-ESIA al proceso distribución de actividades del profesorado.

METODOLOGÍA AVA-ESIA									
PROCESO: Distribución de actividades del profesorado.									
N°	ACTIVIDADES	¿Notará el usuario final una disminución del valor del proceso si esta actividad no se ejecuta?	¿Estaría incompleto el proceso sin esta actividad?	¿Obviaría esta actividad para acelerar el proceso?	¿Eliminaría esta actividad para lograr ahorros en el proceso?	¿Esta actividad está de acuerdo a lo establecido al reglamento del proceso?	Criterio de decisión	ESIA	ACCIÓN A TOMAR
		SI	SI	NO	NO	SI			
1	Recibir directrices.	1	1	1	1	1	5	SIA	Automatizar, recibir directrices a través de un documento electrónico, para todos los involucrados.
2	Solicitar requerimiento de carga horaria.	1	1	1	0	0	3	SIA	Integrar, dentro de la actividad directrices, la solicitud de requerimiento de carga horaria.
3	Elaborar requerimientos de carga horaria.	1	1	1	1	1	5	SIA	
4	Enviar requerimientos a V.A.I.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, enviar requerimiento de forma electrónica.
5	Enviar requerimiento a carrera.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, enviar requerimiento de forma electrónica.
6	Elaborar propuesta preliminar.	1	1	1	1	1	5	SIA	
7	Presentar propuesta a V.A.I.	1	1	1	1	1	5	SIA	Automatizar, presentar propuesta de forma electrónica.
8	Analizar propuesta.	1	1	1	1	1	5	SIA	
9	Enviar a carrera la aceptación.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, enviar de forma electrónica.
10	Asignar horas y asignaturas en el S.G.A.	1	1	1	1	0	4	SIA	
11	Elabora horarios.	1	1	1	1	0	4	SIA	
12	Generar formulario VA-DD1.	1	1	1	1	1	5	SIA	

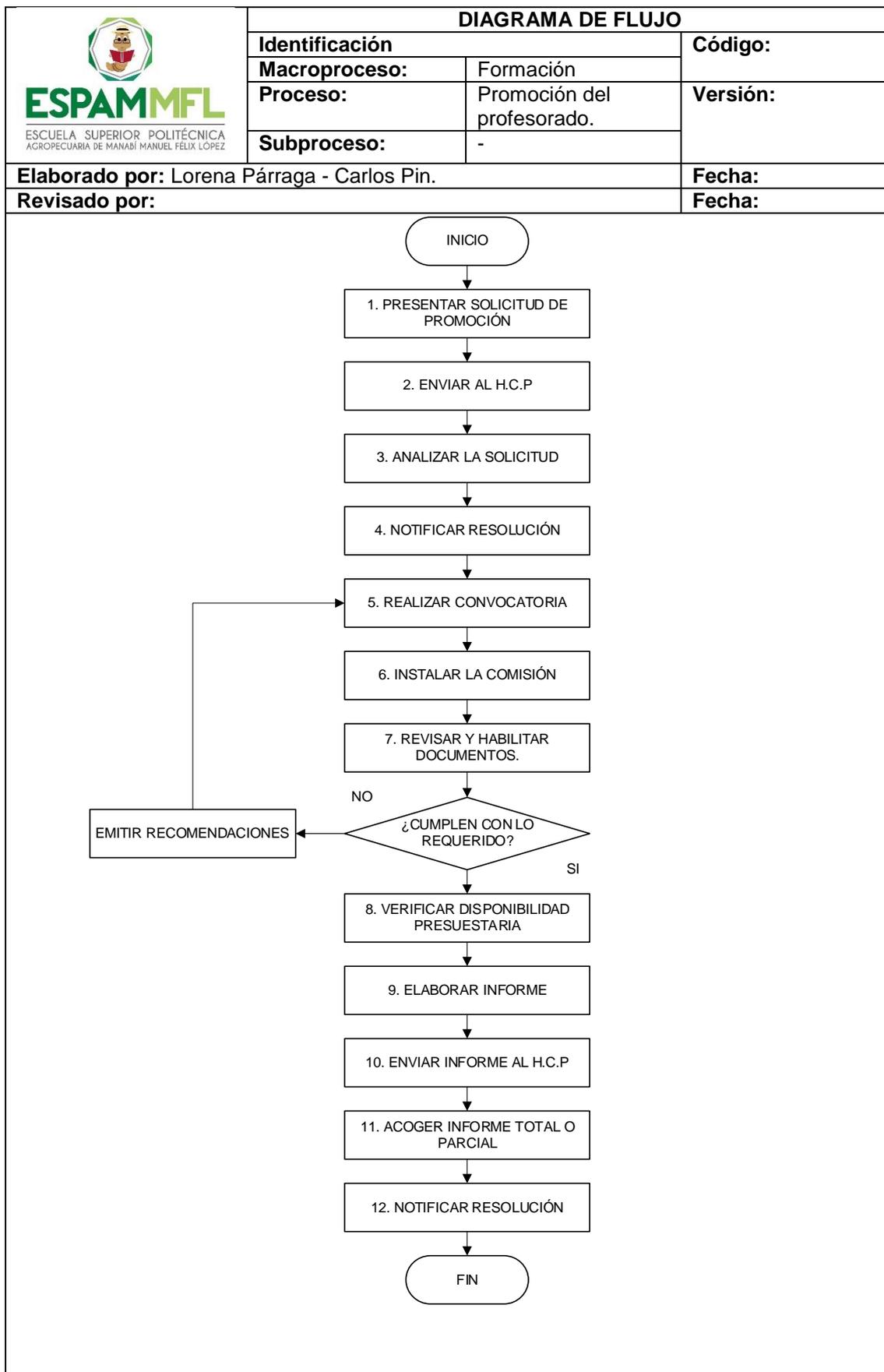
13	Firmar distributivo.	1	1	1	1	0	4	SIA	
14	Enviar distributivo firmado a V.A.I.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, enviar de forma electrónica.
15	Generar formulario VA-DD2.	1	1	1	1	0	4	SIA	
16	Enviar distributivo a Rectorado y D.T.H.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, enviar de forma electrónica.

Dada la aplicación de la metodología del AVA – ESIA, cuadro 4. 40, para el proceso de distribución de actividades del profesorado, se puede notar que las actividades 1 y 7, generan una suma de 5, concluyendo que las “respuestas propuestas” coincidieron con las “respuestas reales” del proceso, así, como las actividades 4, 5, 9, 14 y 16 que generan una suma de 4; para ambos criterios que se propone la automatización de estas actividades (A del ESIA) mediante el envío de la información concebida en estas, a través de medios electrónicos; por otra parte para la actividad 2, que coincide con la suma de 3, se propone la integración (I del ESIA) con la actividad anterior, ya que ambas son entradas iniciales de datos.

#### **4.2.3. REDISEÑO DE LOS PROCESOS, A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ACTIVIDAD ANTERIOR.**

Con los resultados obtenidos por las metodologías aplicadas, se rediseñaron los procesos de gestión del claustro, que incorporaron las mejoras detectadas en la actividad anterior. Destacando que, solo dos de los cuatro procesos estudiados, fueron sometidos a rediseño, debido a que, con la metodología del AVA referida por Trischler, las actividades denominadas “no agregadores de valor” eran necesarias para el funcionamiento del proceso, por lo que no se pudieron modificar o eliminar; y con la metodología AVA – ESIA señala por la ENAP, los criterios de decisión que predominaron fueron, la “automatización”, el cual, tampoco generó una modificación del flujo del proceso, puesto que una decisión que va de la mano con cambios aplicados a nivel institucional; y la “integración” que fue el criterio de decisión que sí modificó el flujo de trabajo, tomado en cuenta para el rediseño. Del mismo modo se verificó el incremento de su eficiencia.

**Cuadro 4. 41.** Diagrama de flujo rediseñado del proceso de promoción del profesorado.



Cuadro 4. 42. Ficha del proceso rediseñada de promoción del profesorado.

<b>FICHA DE PROCESOS</b>		
	<b>Identificación</b>	<b>Código:</b>
	<b>Macroproceso:</b> Formación.	
	<b>Proceso:</b> Promoción del profesorado.	<b>Versión:</b>
	<b>Subproceso:</b> -	
<b>Responsable del Proceso/Subproceso:</b> Vicerrectorado Académico e Investigación.		
<b>Tipo de Proceso:</b>	<b>Finalidad:</b> Orientar el proceso de promoción y escalafón de los profesores e investigadores titulares de la ESPAM MFL.	
<b>Objetivos:</b> Realizar los procesos escalafón, sueldos, salarios y mejoramiento del personal académico de la ESPAM MFL.		
<b>Proveedores:</b>	<b>Entradas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docente titular.</li> <li>• Secretaría General.</li> <li>• Dirección de Talento Humano.</li> <li>• Dirección Financiera.</li> <li>• Consejo de Educación Superior (CES).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de promoción del docente titular.</li> <li>• Documentos habilitantes del docente titular.</li> </ul>	
<b>Clientes:</b>	<b>Salidas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes titulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resoluciones.</li> <li>• Certificación presupuestaria.</li> <li>• Informe.</li> <li>• Promoción.</li> </ul>	
<b>Otros Grupos de Interés Implicados:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CACES.</li> <li>• Dirección de Talento Humano.</li> <li>• Dirección Financiera.</li> <li>• Secretaría General.</li> </ul>		
<b>Contenido del Proceso</b>		
<b>Inicio del Proceso:</b>	<b>Fin del Proceso:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar solicitud de promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificar resolución.</li> </ul>	
<b>Subprocesos:</b>	<b>Actividades Incluidas:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar solicitud de promoción.</li> <li>• Enviar solicitud al H.C.P.</li> <li>• Analizar solicitud.</li> <li>• Notificar resolución.</li> <li>• Realizar convocatoria.</li> <li>• Instalar la Comisión.</li> <li>• Revisar y habilitar documentos.</li> <li>• Verificar disponibilidad presupuestaria.</li> <li>• Elaborar informe.</li> <li>• Enviar informe al H.C.P.</li> <li>• Acoger informe total o parcial.</li> <li>• Notificar resolución.</li> </ul>	
<b>Procesos relacionados:</b>	<b>Actividades relacionadas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del profesorado.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titularización del profesorado.</li> <li>• Capacitación del profesorado.</li> <li>• Formación académica del profesorado.</li> <li>• Evaluación Integral de desempeño del profesorado.</li> </ul>	
<b>Preparada por:</b> Lorena Párraga Zambrano - Carlos Pin Alume.	<b>Fecha de terminación:</b>
<b>VICERRECTORADO ACADÉMICO</b>	
<b>Revisada por:</b>	<b>Fecha de Revisión:</b>
<b>COMISIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE LOS PROCESO INSTITUCIONALES</b>	

Cuadro 4. 43. Plantilla del proceso rediseñada de promoción del profesorado.

					PLANTILLA DE PROCESO			
					Identificación			Código:
Macroproceso:		Formación.			Versión:			
Proceso:		Promoción del profesorado.						
Subproceso:		-			Fecha:			
Elaborado por: Lorena Párraga - Carlos Pin.					Fecha:			
Revisado por:					Fecha:			
Nº	Actividad	Responsable		Descripción	Documento			
1	Presentar solicitud de promoción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes titulares.</li> </ul>		Los docentes titulares que cumplan con los requisitos estipulados en los reglamentos interno y externo vigentes, deben presentar la solicitud de promoción al Vicerrectorado Académico e Investigación.	Solicitud.			
2	Enviar solicitud al H.C.P.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> </ul>		Vicerrectorado Académico e Investigación envía la solicitud de promoción al Honorable Consejo Politécnico para su respectivo análisis.	Memorando.			
3	Analizar solicitud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorable Consejo Politécnico.</li> </ul>		El Honorable Consejo Politécnico analiza la solicitud de promoción, y genera una resolución.	Resolución.			
4	Notificar resolución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría General.</li> </ul>		El Honorable Consejo Politécnico envía la resolución a la presidencia de la Comisión de Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL.	Memorando.			
5	Realizar convocatoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presidencia de la Comisión de Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL.</li> </ul>		La presidencia de la comisión, realiza la convocatoria a los integrantes de la misma (Dirección Financiera, Dirección de Talento Humano y asesor jurídico).	Memorando.			
6	Instalar la comisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL.</li> </ul>		La comisión se instala y es presidida por la o el presidente de la misma.	Acta.			

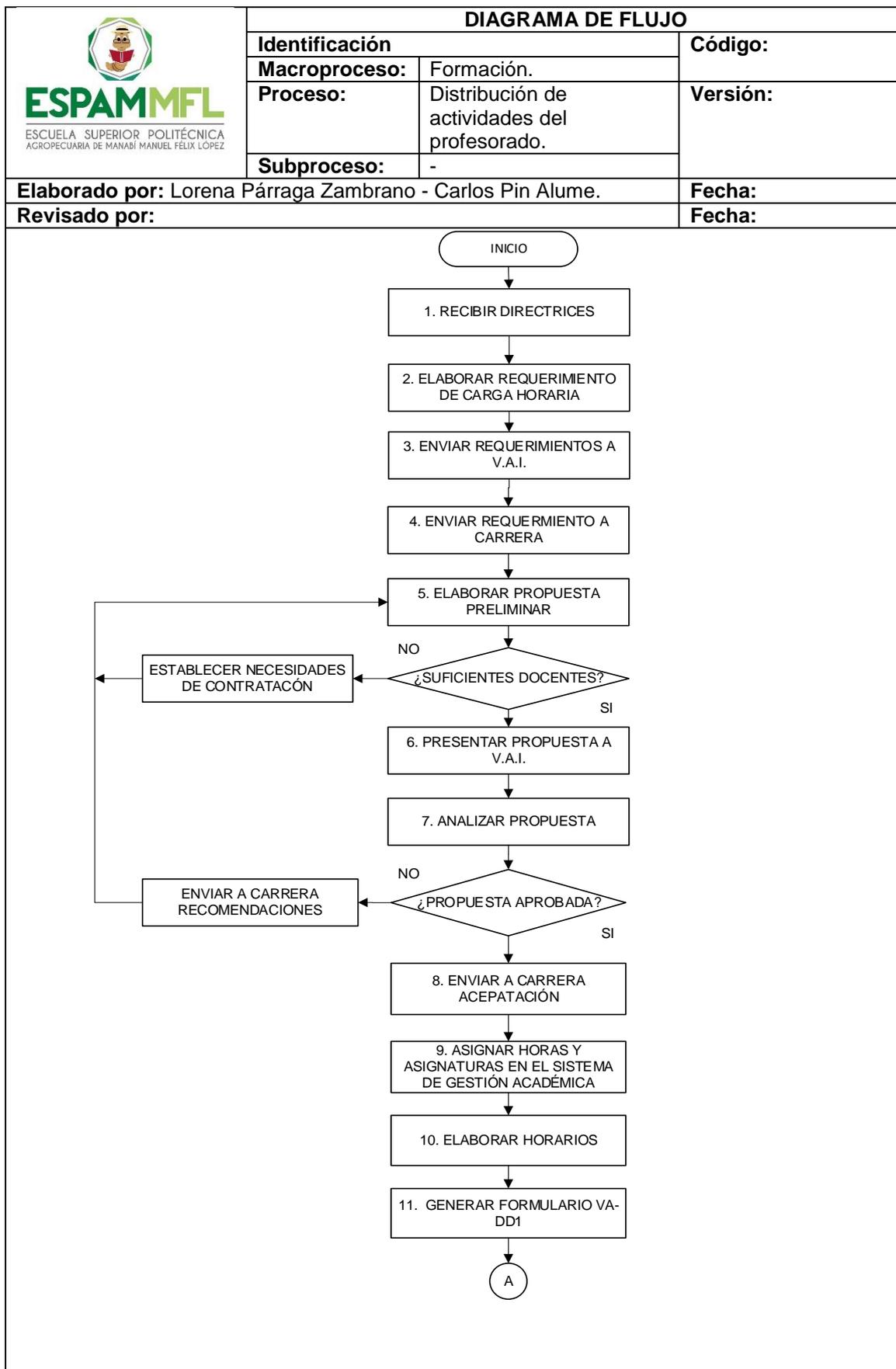
7	Revisar y habilitar documentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL.</li> <li>Asesor jurídico (Secretaría General).</li> </ul>	<p>La comisión revisa los documentos requeridos del docente titular de acuerdo al grado escalafonario.</p> <p>El asesor jurídico (Secretaría General) verifica y habilita los documentos del docente titular.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En la verificación y habilitación de los documentos, de no cumplir con lo requerido, se emiten recomendaciones al docente titular, para que presente lo requerido, y se convoque a comisión a una nueva reunión de trabajo.</li> <li>De cumplir, se procede con la siguiente actividad.</li> </ul>	
8	Verificar disponibilidad presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección Financiera.</li> </ul>	La Dirección Financiera verifica si existe disponibilidad presupuestaria para el grado escalafonario requerido.	Certificación presupuestaria.
9	Elaborar informe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL.</li> </ul>	La comisión elabora el informe de promoción del docente titular.	Informe.
10	Enviar informe al H.C.P.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión de Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL.</li> </ul>	La comisión envía el informe de promoción al Honorable Consejo Politécnico.	Memorando.
11	Acoger informe total o parcial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorable Consejo Politécnico.</li> </ul>	El Honorable Consejo Politécnico acoge total o parcialmente el informe de promoción.	Resolución.
12	Notificar resolución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría General.</li> </ul>	El Honorable Consejo Politécnico notifica su resolución a: Vicerrectorado Académico e Investigación, Dirección Financiera, Dirección de Talento Humano, docente titular y miembros del Honorable Consejo Politécnico, para que se realicen los procesos correspondientes en el ámbito de su competencia.	Memorando.

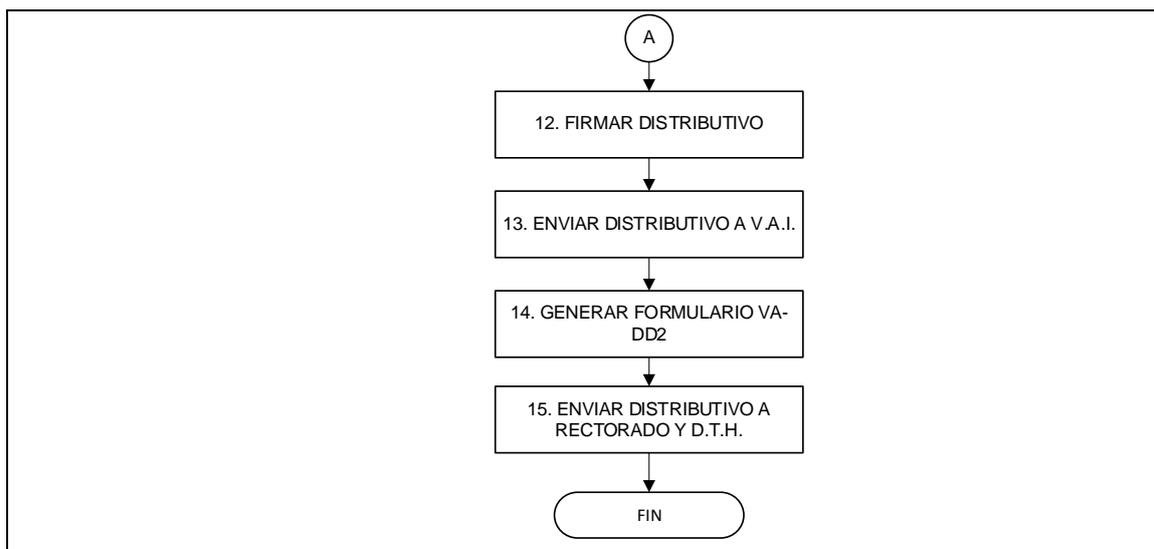
**Cuadro 4. 44.** Aplicación del AVA e IVA al proceso rediseñado de promoción del profesorado.

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO									
ESPAM MFL		PROCESO: Promoción del profesorado.							
FECHA:		VERSIÓN:			DEPENDENCIA: V.A.I.				
Nº	ACTIVIDADES	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Presentar solicitud de promoción.			1					
2	Enviar solicitud al H.C.P.						1		
3	Analizar solicitud.	1							
4	Notificar resolución.		1						
5	Realizar convocatoria.			1					
6	Instalar la Comisión.	1							
7	Revisar y habilitar documentos.				1				
8	Verificar disponibilidad presupuestaria.				1				
9	Elaborar informe.	1							
10	Enviar informe al H.C.P.						1		
11	Acoger informe total o parcial.		1						
12	Notificar resolución.	1							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO									
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
			VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES		12	4	2	2	2	0	2	0
ACTIVIDADES (%)		100%	33%	17%	17%	16%	%	17%	%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO		6							
<b>ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO</b>		<b>50%</b>	<b>IVA &gt;= 50% = Proceso Eficiente.</b>						

El cálculo del IVA representado en el cuadro 4. 44 dio como resultado, 50 % de valor añadido, equivalente a las 6 actividades que generan valor, lo cual nos indica que el proceso es eficiente, puesto que el IVA es igual a un 50%.

Cuadro 4. 45. Diagrama de flujo rediseñado del proceso de distribución de actividades del profesorado.





**Cuadro 4. 46.** Ficha del proceso rediseñado de distribución de actividades del profesorado.

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación</b>
	<b>Macroproceso:</b> Formación.
	<b>Proceso:</b> Distribución de actividades del profesorado.
	<b>Subproceso:</b> -
<b>Responsable del Proceso/subproceso:</b> Vicerrectorado Académico e Investigación.	
<b>Tipo de Proceso:</b>	<b>Finalidad:</b> Elaborar la distribución de trabajo docente, la distribución de tiempo de dedicación del personal académico titular, ocasional, honorario e invitado de la ESPAM MFL.
<b>Objetivos:</b> Ejecutar el periodo educativo de la ESPAM MFL.	
<b>Proveedores:</b>	<b>Entradas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> <li>• Dirección de carrera.</li> <li>• Coordinación General de Vinculación con la Sociedad.</li> <li>• Coordinación General de Investigación.</li> <li>• Coordinación General Académica.</li> <li>• Dirección de Talento Humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrices generales de distribución docente.</li> <li>• Número de paralelos.</li> <li>• Malla curricular.</li> <li>• Plantilla docente.</li> <li>• Requerimientos de carga horaria.</li> </ul>
<b>Clientes:</b>	<b>Salidas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distributivo.</li> </ul>
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CACES.</li> <li>• Dirección de Talento Humano.</li> <li>• Dirección Financiera</li> </ul>	
<b>Contenido del Proceso</b>	
<b>Inicio del Proceso:</b>	<b>Fin de Proceso:</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir directrices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar distributivo a Rectorado y D.T.H.</li> </ul>
<b>Subprocesos:</b>	<b>Actividades incluidas:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir directrices.</li> <li>• Elaborar requerimientos de carga horaria.</li> <li>• Enviar requerimientos a V.A.I.</li> <li>• Enviar requerimiento a carrera.</li> <li>• Elaborar propuesta preliminar.</li> <li>• Presentar propuesta a V.A.I.</li> <li>• Analizar propuesta.</li> <li>• Enviar a carrera la aceptación.</li> <li>• Asignar horas y asignaturas en el S.G.A.</li> <li>• Elabora horarios.</li> <li>• Generar formulario VA-DD1.</li> <li>• Firmar distributivo.</li> <li>• Enviar distributivo a V.A.I.</li> <li>• Generar formulario VA-DD2.</li> <li>• Enviar distributivo a Rectorado y D.T.H.</li> </ul>
<b>Procesos Relacionados:</b>	<b>Actividades relacionadas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del profesorado.</li> <li>• Titularización del profesorado.</li> </ul>	
<b>Preparada por:</b> Lorena Párraga Zambrano - Carlos Pin Alume.	<b>Fecha de terminación:</b>
<b>VICERRECTORADO ACADÉMICO</b>	
<b>Revisada por:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>
<b>COMISIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE LOS PROESO INSTITUCIONALES</b>	

Cuadro 4. 47. Plantilla rediseñada del proceso de distribución de actividades del profesorado.

		PLANTILLA DE PROCESO			
		Identificación			Código:
		Macroproceso:	Formación.		Versión:
		Proceso:	Distribución de actividades del profesorado.		
Subproceso:	-		Fecha:		
Elaborado por: Lorena Párraga Zambrano - Carlos Pin Alume.				Fecha:	
Revisado por:				Fecha:	
Nº	Actividad	Responsable	Descripción	Documento	
1	Recibir directrices.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> <li>Directores de carrera.</li> </ul>	Previo a la semana dieciséis del período académico en curso, los directores de carrera, en reunión con Vicerrectorado Académico e Investigación reciben directrices generales sobre la distribución docente del siguiente periodo. Además de solicitar a las coordinaciones generales de vinculación con la sociedad investigación y académica, sus respectivos requerimientos de carga horaria para actividades de investigación, gestión, dirección académica y vinculación con la sociedad.	Memorando.	
2	Elaborar requerimientos de carga horaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación General de Vinculación con la Sociedad.</li> <li>Coordinación General de Investigación.</li> <li>Coordinación General Académica</li> </ul>	Las coordinaciones generales, elaboran los requerimientos de carga horaria para actividades de investigación, gestión, dirección académica y vinculación con la sociedad.	Requerimientos.	
3	Enviar requerimientos a V.A.I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación General de Vinculación con la Sociedad.</li> <li>Coordinación General de Investigación.</li> </ul>	Las coordinaciones generales, envían las solicitudes con sus requerimientos de carga horaria a Vicerrectorado Académico e Investigación.	Memorando.	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación General Académica.</li> </ul>		
4	Enviar requerimiento a carrera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> </ul>	Vicerrectorado Académico e Investigación envía los requerimientos de carga horaria de las coordinaciones solicitantes a las carreras que correspondan.	Memorando.
5	Elaborar propuesta preliminar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de carrera.</li> <li>• Coordinador/a académico/a.</li> </ul>	<p>Los directores de carrera, en conjunto con su coordinador/a académico/a, elaboran la propuesta preliminar del distributivo, en cual se considera: número de paralelos, mallas curriculares vigentes, plantilla docente titular prevista y su afinidad con las asignaturas vigentes y requerimientos de carga horaria para actividades de investigación, gestión, dirección académica y vinculación con la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De no existir suficientes docentes titulares, se establece la necesidad de contratación de docentes no titulares a través del proceso "Selección del profesorado".</li> <li>• De existir suficientes docentes titulares, se procede con la siguiente actividad.</li> </ul>	Propuesta preliminar.
6	Presentar propuesta a V.A.I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcciones de carrera.</li> </ul>	En la semana veinte del período académico en curso, las direcciones de carrera deben presentar la propuesta del distributivo de trabajo docente para el nuevo periodo académico al Vicerrectorado Académico e Investigación.	Memorando.
7	Analizar propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> <li>• Directores de carrera.</li> </ul>	<p>Vicerrectorado Académico e Investigación, analiza la propuesta, y tendrá cinco días laborables para aprobarla o negarla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De no ser aprobada la propuesta, se enviarán recomendaciones del análisis, para que en plazo máximo de cinco días laborables las direcciones de carrera puedan acoger las recomendaciones.</li> <li>• De ser aprobada la propuesta, se procede con la siguiente actividad.</li> </ul>	Memorando.
8	Enviar a carrera aceptación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> </ul>	Vicerrectorado Académico e Investigación envía a través de un memorando a cada carrera la aprobación de la propuesta preliminar.	Memorando.

9	Asignar horas y asignaturas en el S.G.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> </ul>	Vicerrectorado Académico e Investigación, asigna las horas y asignaturas de cada docente en el Sistema de Gestión Académica.	
10	Elaborar horarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de carrera.</li> <li>• Coordinador/a académico/a.</li> </ul>	Los directores de carrera y coordinadores académicos elaboran los horarios.	Horarios.
11	Generar formulario VA-DD1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de carrera.</li> <li>• Coordinador/a académico/a.</li> </ul>	Los directores de carrera y coordinadores académicos generan en el Sistema de Gestión Académica el formulario VA-DD1.	Formulario.
12	Firmar distributivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de carrera.</li> <li>• Coordinador/a académico/a.</li> </ul>	Los directores de carrera y coordinadores académicos solicitan la firma de cada docente en su respectiva carga horaria.	
13	Enviar distributivo a V.A.I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de carrera.</li> </ul>	Los directores envían el formulario VA-DD1 al Vicerrectorado Académico e Investigación.	Memorando.
14	Generar formulario VA-DD2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> </ul>	Vicerrectorado Académico e Investigación genera en el Sistema de Gestión Académica el formulario VA-DD2 (Condensado).	Formulario.
15	Enviar distributivo a Rectorado y D.T.H.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicerrectorado Académico e Investigación.</li> </ul>	Vicerrectorado Académico e Investigación envía al Rectorado y a Dirección de Talento Humano, para los demás trámites correspondientes.	Memorando.

**Cuadro 4. 48.** Aplicación del AVA e IVA al proceso rediseñado de distribución de actividades del profesorado.

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO									
ESPAM MFL		PROCESO: Distribución de actividades del profesorado.							
FECHA:		VERSIÓN:			DEPENDENCIA:				
Nº	ACTIVIDAD	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Recibir directrices.			1					
2	Elaborar requerimientos de carga horaria.			1					
3	Enviar requerimientos a V.A.I.						1		
4	Enviar requerimiento a carrera.						1		
5	Elaborar propuesta preliminar.			1					
6	Presentar propuesta a V.A.I.		1						
7	Analizar propuesta.				1				
8	Enviar a carrera la aceptación.						1		
9	Asignar horas y asignaturas en el S.G.A.	1							
10	Elaborar horarios.	1							
11	Generar formulario VA-DD1.		1						
12	Firmar distributivo.	1							
13	Enviar distributivo a V.A.I.						1		
14	Generar formulario VA-DD2.		1						
15	Enviar distributivo a rectorado y D.T.H.						1		
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO									
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR					
		VAC	VAE	P	I	E	M	A	
ACTIVIDADES	15	3	3	3	1	0	5	0	
ACTIVIDADES (%)	100%	20%	20%	20%	7%	0%	33%	0%	
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	6								
<b>ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO</b>	<b>40%</b>	<b>IVA &lt; 50% = Proceso Deficiente.</b>							

El cálculo del IVA representado en el cuadro 4. 48, dio como resultado, 40% de valor añadido, equivalente a las 6 actividades que generan valor, lo cual nos indica que el proceso es deficiente, puesto que el IVA es menor a un 50%.

El objetivo específico, aplicar una metodología de mejora a los procesos de gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL, dio como resultado, tres de los procesos estudiados con un índice de valor añadido deficiente, por la existencia mayoritaria de actividades que no agregan valor, como las de preparación y movimiento; datos que tienen similitud con los encontrados por Montesdeoca y Zambrano (2017) en su tesis titulada "Propuesta de mejora a los procesos de escritura de libros y artículos científicos de la ESPAM MFL", quienes concluyeron que los ya mencionados en este título después de ser aplicada la misma metodología, presentaron ineficiencia, dada por el tiempo que se desperdicia en envío de documentos y trámites

innecesarios. Con estos resultados se destaca la importancia del análisis del valor añadido para incrementar la eficiencia de los procesos, ya que a través del examen detallado de cada fase se puede determinar si contribuyen a las necesidades o requisitos de los grupos de interés, para luego proceder a optimizar las actividades que aportan valor añadido y eliminar las que no aportan ninguno. (Trischler, 1998)

En contraste con los resultados obtenidos en la aplicación de la primera metodología, con el AVA – ESIA, se pudo identificar específicamente que, las actividades de preparación y movimiento, que no generan valor añadido a los procesos, haciéndolos deficientes, son en su mayoría a las que se les aplicó un criterio de decisión “integrar” o “automatizar”; considerando que: las actividades “deben quedar integradas para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento; (...) y la tecnología de la información puede ser una herramienta muy poderosa para acelerar los procesos y ofrecer un servicio de más alta calidad” (Peppard y Rowland ( citado por Castillo y Cerrón, 2015, p.14)).

### **4.3. SOCIABILIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL.**

#### **4.3.1 SOCIABILIZACIÓN DE LAS MEJORAS PROPUESTAS A LOS PROCESOS AL VICERRECTORADO ACADÉMICO E INVESTIGACIÓN Y A LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD.**

Con base en los análisis realizados en las fases anteriores y con los procesos levantados de acuerdo a las necesidades identificadas en estos, se procedió a sociabilizar las mejoras propuestas a los procesos de gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL, al Vicerrectorado Académico e Investigación y a la Dirección de Gestión de Calidad, involucrados en su planificación, ejecución y control. (Anexo 2)

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se concluye que:

- No existe plena concordancia entre los procesos que se deben ejecutar en la gestión del claustro según el Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019, de la función sustantiva docencia, componente profesorado, emitido por el CACES, y los procesos levantados en el Manual de Procesos y Procedimiento del Macroproceso Formación de la ESPAM MFL aprobado en 2018. Del mismo modo, según este modelo los procesos deben contar con normativa y/o procedimientos, aprobados y vigentes, enmarcados en el sistema de educación superior, dando como resultado que, no todos cuentan con una normativa que los respalde. La documentación de los diagramas de flujo, fichas de proceso, plantillas y los documentos que se generan, son susceptibles de mejora. Por ende, los procesos fueron corregidos y levantados nuevamente.
- Con la aplicación de la metodología de mejora AVA a los cuatro procesos y el subproceso trabajado, se obtuvo como resultado que, tres de ellos son deficientes, ya que existen actividades que no agregan valor a los mismos, siendo la mayoría de preparación y movimiento; también se determinó que existen otro conjunto de actividades que son necesarias para los procesos y por ello no pueden ser modificadas o eliminadas. Con la aplicación del AVA – ESIA a todas las actividades, predominaron los criterios de decisión “integrar” y “automatizar”.
- Se sociabilizaron las mejoras incorporadas a los procesos de gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL, al Vicerrectorado Académico e Investigación, como dependencia responsable de los mismos y a la Dirección de Gestión de Calidad como departamento encargado de la mejora de los procesos institucionales; con la finalidad de proporcionarles información que contribuya al perfeccionamiento e incremento de la eficiencia de estos.

Se recomienda que:

- Los procesos internos estén ajustados a las disposiciones de las normativas vigentes externas que regulan a las IES, a través de la revisión periódica de la documentación de los mismos, para poder incorporar mejoras cuando sea necesario.
- Metodologías como el AVA, sean aplicadas en todos los procesos institucionales, ya que esta les proporciona a los responsables de sus mejoras, corregir aquellas actividades que generan ineficiencia en la ejecución de los mismos.
- Se tome en cuenta la información sociabilizada, ya que las mejoras incorporadas a los procesos de gestión del claustro, están orientadas al cumplimiento de estándares de calidad, además de la utilización de metodologías, que incrementan su eficiencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudo, F., Rubio, M., Rodríguez, I. (2017). La mejora continua en la gestión de la prevención de riesgos laborales en la empresa desde la vigilancia colectiva de la salud. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 26(1), 1-83. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-62552017000100005](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552017000100005)
- Álvarez, D. (2015). La Mejora Continua de la Calidad como doctrina empresarial para la formación de la implicación de los trabajadores. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 8(24), 5-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847102001>
- Arregui, L. (2015). *Propuesta de mejoramiento de procesos para la importación de equipos cisco para telecomunicación caso DESCASERV Ecuador S.A. 2014* (tesis de maestría). Pontificia universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Balaguer, G. (2015). *Informatización del proceso de certificaciones notariales del registro general de la Provincia* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, España.
- Baraja, E. (2017). *Gestión por procesos en la línea de producción de Huevos de la avícola Sierra fértil de la provincia de Cotopaxi* (tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Becerra, F., Andrade, M., Díaz, L. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Actualidades Investigativas en Educación*. 19(1), 1-32. Recuperado de <https://www.scielpo.sa.cr/pdf/aie/v19n1/1409-4703-aie-19-01-571.pdf>
- Bravo, K., Menéndez, J., y Peñaherrera, F. (2018). Importancia de los estudios de tiempos en el proceso de comercialización de las empresas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/comercializacion-empresas-ecuador.html>
- Bucheli, M. (2015). *Modelo de gestión por procesos de la empresa SERVING* (tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Esmeraldas, Ecuador.
- Cabrera, H., León, A., Medina, D., y Chaviano, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4), 1 – 22. Recuperado de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/enfoqueute/v6n4/1390-6542-enfoqueute-6-04-00001.pdf>
- Cabrera, R., Medina, A., Puentes, A. (2017). Procedimiento para la gestión por procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados.

*Universidad y sociedad*, 9(2), 273. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n2/rus37217.pdf>

CACES. (2019). Recuperado de [http://www.utmachala.edu.ec/archivos/filesportal/2019/EVALUACION/Modelo\\_Evaluacion\\_Externas\\_Universidades\\_Escuelas\\_Politecnicas\\_2019.pdf](http://www.utmachala.edu.ec/archivos/filesportal/2019/EVALUACION/Modelo_Evaluacion_Externas_Universidades_Escuelas_Politecnicas_2019.pdf)

Cano, V., & Ostaiza, A. (2017). *Análisis de tiempo para la mejora de los procesos de coordinación académica de la ESPAM MFL* (tesis de grado). Escuela Superior Politécnica de Manabí "Manuel Félix López", Calcuta, Ecuador.

Castillo, P., & Cerrón, L. (2015). *Diagnóstico y propuestas de mejoras para el rediseño de los procesos, redistribución del almacén central, y el cálculo de la proyección de la demanda en una empresa comercializadora retail de productos deportivos* (tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Comas, R., Noriega, D., Romero, F., y Lumpuy, M. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión, análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*, 6(3), 01. Recuperado de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-65422015000300001](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-65422015000300001)

Corona, J. (2016). Investigación científica. *Medisur*, 14(3), 1-2. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1800/180045822002.pdf>

Delgado, K., & Huerta, E. (2017). *Propuesta de mejora a los procesos de la coordinación académica de las carreras de la ESPAM MFL* (tesis de grado). ESPAM MFL, Manabí, Ecuador.

Escobar, J., y Bonilla, F. (s/f). Grupos Focales: Una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos De Psicología*, 9(1), 51-67.

Escuela Nacional de Administración Pública. (2015). *Sesión 6. Métodos y herramientas para la mejora de procesos*. Recuperado de [http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/archivos/Sesion6\\_GxP.pdf](http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/archivos/Sesion6_GxP.pdf)

ESPAM MFL (2018) *Manual de Procesos y Procedimientos Macroproceso Formación*. Recuperado de <http://www.espam.edu.ec/recursos/sitio/informativo/archivos/procesos/formacion/00INTRODUCCIONFORMACION.PDF>

Esquivel, A., León, R., y Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Rev retos*, 11(2), 56-72. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2306-91552017000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-91552017000200005)

- Estévez, E. (2017). *La administración de procesos con metodología BPM, creación de un instructivo de implementación* (tesis de grado). Universidad Internacional del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Falcón, O., Petersson, M., Benavides, S., Sarmenteros, I. (2016). Los métodos cuantitativos en la mejora de los procesos del catering. *Ingeniería Industrial*, 37(1), 1. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000100008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000100008)
- Fernández, K. (2017). *Gestión de procesos en el área de ventas y producción de la empresa Tableros Incemar, Lima* (tesis de grado). Universidad Norbert Wiener. Lima, Perú.
- Flores, Y., & Zambrano, M. (2017). *Propuesta de mejora al proceso de capacitación: Actualización docente de la ESPAM MFL* (tesis de grado). Escuela Superior Politécnica de Manabí "Manuel Félix López", Calceta, Ecuador.
- García, M., Murillo, G., González, C. (2017). *Los macro-procesos: un enfoque al estudio de la gestión humana*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10380/1/Los%20macro%20procesos.pdf>
- García, R., & Holguín, R. (2017). *Propuesta de mejora a los procesos de coordinación de año de las carreras de la ESPAM MFL* (tesis de grado). Escuela Superior Politécnica de Manabí "Manuel Félix López", Calceta, Ecuador.
- Hernández, A., Medina, A., Noriega, D., Negrín, E., y Marqués, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particulares en organizaciones hospitalarias. *DYNA*, 81(184) 2-15. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/rt/printerFriendly/37309/53965>
- Hernández, A., Medina, A., Noriega, D., y Marqués, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. *Revista de administración*, 84(4). 1-24. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072013000400009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000400009)
- Hernández, C., y Da Silva, P. (2016). Aplicación del control estadístico de procesos (CEP) en el control de su calidad. *Tecnología Química*, 36(1), 130-145. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2224-61852016000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2224-61852016000100010)
- Hernández, H., Martínez, D., y Cardona, D. (2015). Enfoque basado en proceso como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber*,

*ciencia y libertad*, 11(1), 143. Recuperado de <file:///C:/Users/lis/Downloads/Dialnet-EnfoqueBasadoEnProcesosComoEstrategiaDeDireccionPa-5847006.pdf>

Herrera, J. (2004). Trabajando con los procesos: Guía para la gestión por procesos 2. Recuperado de <http://www.jcyl.es/dgmodernizacionTrabajando>

Junta de Castilla. (2016). Trabajando en los procesos. Guía para la Gestión por procesos. *Avanza*, 1(1), 1-152. Recuperado de [https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl\\_digital/es\\_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf](https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf)

León, J. (2016). *La tecnología en la gestión y mejora de procesos* (tesis de grado). UDEA, Lircay, Perú.

Ley Orgánica de Educación Superior. (2018). Recuperado de <http://akacdn.uce.edu.ec/ares/tmp/Elecciones/2%20LOES.pdf>

Loor, M., & Molina, B. (2017). *Propuesta de mejora a los procesos gestión de proyectos de investigación, desarrollo e innovación en la ESPAM MFL* (tesis de grado). ESPAM MFL, Manabí, Ecuador.

López, D., Heredero, C., Fernández, C. (2015). Contribución del análisis de la eficiencia técnica a la mejora en la gestión de servicios. *DYNA*, 82(191), 176-182. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49639089022>

López, O., García, J., Monter, I., y Cobas, M. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *EDUMECENTRO*, 7(4), 196-215. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742015000400014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742015000400014)

Lucas, C., & Párraga, C. (2017). *Propuesta de mejora al proceso de evaluación docente de la ESPAM MFL* (tesis de grado). ESPAM MFL, Manabí, Ecuador.

Montesdeoca, D., & Zambrano, L. (2017). *Propuesta de mejora a los procesos de escritura de libros y artículos científicos de la ESPAM MFL* (tesis de grado). ESPAM MFL, Manabí, Ecuador.

Moracho, O. (2014). Análisis, desarrollo y gestión de procesos. *Escuela Nacional de Sanidad*, 14(3), 1-37. Recuperado de [http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500959/n14.3\\_An\\_\\_lisis\\_\\_desarrollo\\_y\\_gesti\\_\\_n\\_de\\_procesos.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500959/n14.3_An__lisis__desarrollo_y_gesti__n_de_procesos.pdf)

Morillo, M., Morillo, M. (2016). Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida. *Ciencias sociales*, 12(2), 111-131. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28049145009.pdf>

- Muñoz, F. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicio de ingeniería y construcción orientados a la industria* (tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Nieto, D., Gómez, N., Eslava, E. (2016). Significado psicológico del concepto investigación en investigadores Diversitas. *Perspectivas en Psicología*, 12(1), 109-121. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/679/67945904008.pdf>
- Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos. (2016). Recuperado de <https://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/MARCO-LEGAL-2016/Registro-Oficial-739-Acuerdo-Ministerial-1573.pdf>
- Oña, H. (2015). *Propuesta de mejora para el proceso de inspección final del producto one-piece en la planta número uno de la empresa de sanitarios EDESA S.A.* (tesis de grado). Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- Ortega, G. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación Journal of the Selva Andina. *Research Society*, 8(2), 145-146. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3613/361353711008.pdf>
- Pardo, J. (2012). *Gestión por procesos y riesgos operacionales*. Madrid, España. Aenor.
- Pérez, M. (2017). Implementación de herramientas de control de calidad en MYPES de confecciones y aplicación de mejora continua PHRA. *Industrial Data*, 20(2), 95-100. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/816/81653909013.pdf>
- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. (2017). Recuperado de <http://web1.espam.edu.ec/images/ESPAM/files/pdf/pedi-2017-2021.pdf>
- Plan Nacional de Desarrollo (2017). Recuperado de [http://www.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/siteal\\_ecuador\\_0244.pdf](http://www.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_ecuador_0244.pdf)
- Pulido, P. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Quesada, A., Fonseca, R., y Brito, A. (2016). Propuesta de mejora para el proceso de gestión de la información bibliográfica en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(2), 01. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000200007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000200007)

- Quintero, R., Laborí, R., Bermúdez, L., González, I. (2017). Aspectos teóricos sobre eficacia, efectividad y eficiencia en los servicios de salud. *Rev Inf Científica*, 96(6), 1153-1163. Recuperado de <http://www.revinfcientifica.sld.cu/index.php/ric/article/view/1795/3387>
- Rendón, V., & Velásquez, C. (2018). *Propuesta de mejora a los procesos de gestión trabajo de año de la ESPAM MFL* (tesis de grado). Escuela Superior Politécnica de Manabí "Manuel Félix López", Calceta, Ecuador.
- Rodríguez, A., y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, (82) .179-200. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Rodríguez, G., Tarazona, O. (2015). Unidades de emprendimiento bajo un estudio de eficiencia relativa. *Investigación y reflexión*, 13(2), 149-162. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943601011>
- Rojas, J. (2003). *Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del sistema Nacional de Salud*. La Paz, Bolivia. Eumed.
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *Revista electrónica de Veterinaria*, 16(1), 1-14. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I y Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 10(1), 7. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>
- Ruiz, N. (2015). *Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa ferreacaracol CIA LTDA* (tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Sabando, L., Diéguez, E., García, M., & Guevara, M. (2016). *Mejora de Procesos Claves de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López*. Ponencia llevada a cabo en el V Evento Internacional La Universidad en el Siglo XXI , Manabí, Ecuador.
- Salgado, A., Valdés, M., Camba, A. (2016). La gestión de conocimiento en la dirección de procesos organizacionales. *Rev. Retos* 10(1), 162-184. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552016000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552016000100010)
- Solórzano, V. (2017). *Propuesta de mejora a los procesos de registro asistencia estudiante y asignación carga horaria de la ESPAM MFL* (tesis de grado). ESPAM MFL, Manabí, Ecuador.
- Trischler, W. 1998. *Mejora del Valor añadido en los procesos ahorrando tiempo y dinero, eliminando despilfarros*. Barcelona, ES. Editorial 2000.

Vásquez, E. (2018). *Desarrollo de un mapa de macroprocesos de operatividad del Cuerpo de Bomberos de Naranjal en atención a emergencias* (tesis de grado). Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador.

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como una herramienta de control interno de una organización. *Universidad y sociedad*, 9(3). 1. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)

**ANEXOS**

## ANEXO 1. GRUPOS FOCALES.



Foto 4. 1. Grupo focal.



Foto 4. 2. Grupo focal.

**ANEXO 2. OFICIO DE SOCIABILIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA.**

Calceta, 17 de junio de 2020

**PARA:** Dr. C. María Piedad Ormaza Murillo.  
**VICERRECTORA ACADÉMICA E INVESTIGACIÓN DE LA ESPAM  
MFL**  
Dr. C. Johnny Bayas Escudero.  
**DIRECTOR DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA ESPAM MFL**

**ASUNTO:** Sociabilización de la propuesta de mejora a los procesos de gestión del claustro del macroproceso de formación de la ESPAM MFL.

Reciba un atento saludo de dos tesis de la carrera de Administración Pública, sumando deseos de éxito en su agenda diaria.

Mediante el presente, sírvase encontrar adjunto una propuesta en la que se da a conocer las mejoras incorporadas a los procesos de gestión del claustro, proporcionadas a través de la aplicación de metodologías de análisis que incrementan la eficiencia de los mismos; desarrollada en nuestro Proyecto de Titulación **“MEJORA A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLAUSTRO DEL MACROPROCESO DE FORMACIÓN DE LA ESPAM MFL”**.

Sin otro particular, nos suscribimos de Usted.

Atentamente,

**Jennifer Lorena Parraga Zamabrano**

**Carlos Alfredo Pin Alume**

**Anexo:** Selección del profesorado (Diagrama de flujo, ficha de proceso y plantilla).

Distribución de actividades del profesorado (Diagrama de flujo, ficha de proceso y plantilla).

Titularización del profesorado - Subproceso Realizar concurso público de mérito y oposición (Diagrama de flujo, ficha de proceso y plantilla).

Promoción del profesorado (Diagrama de flujo, ficha de proceso y plantilla).