



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

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN

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

MODALIDAD:

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE ASIGNACIÓN Y
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS DE
INVESTIGACIÓN DE LA ESPAM MFL**

AUTORES:

**OSCAR EDUARDO CHINGA ZAMBRANO
OTTO FERNANDO MENDOZA VALDEZ**

TUTORA:

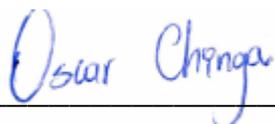
ECO. LETICIA SABANDO GARCÉS

CALCETA, JULIO 2020

DERECHOS DE AUTORÍA

OSCAR EDUARDO CHINGA ZAMBRANO Y OTTO FERNANDO MENDOZA VALDEZ, 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.



OSCAR EDUARDO CHINGA ZAMBRANO



OTTO FERNANDO MENDOZA VALDEZ

CERTIFICACIÓN DE TUTOR(A)

ECO. LETICIA YANINA SABANDO GARCÉS, MG, certifica haber tutelado el proyecto **ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA ESPAM MFL**, que ha sido desarrollado por **OSCAR EDUARDO CHINGA ZAMBRANO** y **OTTO FERNANDO MENDOZA VALDEZ**, previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

A handwritten signature in blue ink, reading "Leticia Sabando", is enclosed within a hand-drawn oval. The signature is written in a cursive style.

ECO. LETICIA SABANDO GARCÉS, MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos APROBADO el trabajo de titulación **ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA ESPAM MFL**, que ha sido propuesto, desarrollado por **OSCAR EDUARDO CHINGA ZAMBRANO Y OTTO FERNANDO MENDOZA**, previa la obtención del título de Ingeniería 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 ÁLVAREZ VIDAL., MG
MIEMBRO



ABG. CARLOS TORRES FUENTES., MG
MIEMBRO



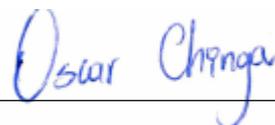
ING. DIANA RADE LOOR., MG
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad en la formación profesional a través de una educación superior de calidad,

A Dios por bendecirme y guiarme en lo largo de éste trayecto de preparación académica, ya que sirvió de soporte para el alcance de una meta más en mi vida,

A mi tutora de tesis por impartir sus conocimientos en el periodo de realización del trabajo de titulación.

A handwritten signature in blue ink that reads "Oscar Chinga". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

OSCAR EDUARDO CHINGA ZAMBRANO

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

A Dios por ser mi fortaleza y bendecirme con la vida.

A los catedráticos que me impartieron sus conocimientos en el desarrollo de formación profesional.

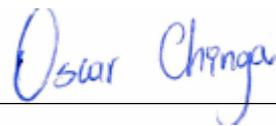
A mi tutora de titulación, que con sus sapiencias nos direccionó de forma oportuna en el desarrollo de nuestra investigación.



OTTO FERNANDO MENDOZA VALDEZ

DEDICATORIA

A mis padres por ser mi pilar fundamental en esta larga trayectoria de enriquecimiento académico, a mi hermana por su constante preocupación e incentivación de valores que sirvieron de sustento en mi formación como persona, a mi novia Viviana Olmedo por su apoyo emocional en todo momento ya que fortaleció mis ganas al alcance de este logro.

A handwritten signature in blue ink that reads "Oscar Chinga". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

OSCAR EDUARDO CHINGA ZAMBRANO

DEDICATORIA

A dios por permitirme alcanzar este logro

A mi madre por forjarme con templanza para no decaer en mi formación profesional y con mucho esfuerzo poder permitirme estudiar.

A mi esposa por su infinito apoyo en no dejarme declinar en los estudios por su amor incondicional y por sus conocimientos que me ayudaron en muchos ámbitos de mi carrera profesional



OTTO FERNANDO MENDOZA VALDEZ

CONTENIDO GENERAL

CARATULA	i
DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR(A)	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	xii
RESUMEN	xiv
PALABRAS CLAVE:	xiv
ABSTRACT	xv
KEYWORDS:	xv
CAPÍTULO I ANTECEDENTES	1
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3 OBJETIVOS.....	8
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.4 IDEA A DEFENDER	8
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 PROCESOS.....	9
2.1.1 PROCEDIMIENTOS	10
2.2 GESTIÓN POR PROCESOS	11
2.2.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	12
2.3 MEJORA DE PROCESOS.....	12
2.3.1 IMPORTANCIA DE LA MEJORA DE PROCESOS.....	13
2.4 MEJORA CONTINUA DE PROCESOS	14
2.4.1 GESTIÓN DE CALIDAD	15
2.4.1.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015	16
2.5 LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR	17

2.5.1. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR	18
2.5.2. EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN ECUADOR.....	19
2.6. FINANCIAMIENTO	20
2.6.1. FINANCIAMIENTO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	21
2.7. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN.....	22
2.7.1. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	23
2.8. TÉCNICAS PARA LA REPRESENTACIÓN DE PROCESOS.....	24
2.8.1. CURSO-GRAMA SINÓPTICO O DIAGRAMA AS-IS.....	24
2.9. TÉCNICAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS.....	25
2.9.1. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO	25
2.9.1.1. BENEFICIOS DEL VALOR AÑADIDO.....	26
2.10. PLAN DE MEJORA.....	27
2.10.1. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORA.....	28
CAPITULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	30
3.1. UBICACIÓN	30
3.2. DURACIÓN.....	30
3.3. VARIABLES	30
3.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE	30
3.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	30
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.3.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	31
3.3.2 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	31
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.5.1 INDUCTIVO	31
3.5.2 DEDUCTIVO.....	32
3.6. TÉCNICAS.....	32
3.6.1 ENTREVISTA	32
3.6. 2 OBSERVACIÓN.....	32
3.7. HERRAMIENTAS.....	32
3.7.1 VALOR AÑADIDO	32
3.7.2 DIAGRAMA AS-IS	33
3.8. PROCEDIMIENTOS	33

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	35
4.1. FASE 1. IDENTIFICAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA ESPAM MFL.....	35
4.2. FASE 2. APLICAR LA METODOLOGÍA DEL AVA A LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA ESPAM MFL.....	45
4.3. PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA ESPAM MFL.....	51
4.3.1 INTRODUCCIÓN.....	52
4.3.2 OBJETIVO.....	52
4.3.4 RESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS.....	53
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
5.1. CONCLUSIONES.....	62
5.2. RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXO 1.....	72
1 MATRIZ DE VALOR.....	72
ANEXO 2.....	76
2 FOTOS DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTO VALORATIVO (MATRIZ DE VALOR) A GRUPOS DE INVESTIGADORES.....	76

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 4.1 Asignación de recursos en función de la demanda de investigación/ Definición de presupuesto para ejecutar proyectos de investigación	36
Cuadro 4.2 Asignación de recursos en función de la demanda de investigación / Redistribución de presupuesto para proyectos de investigación.....	37
Cuadro 4.3 Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma	38
Cuadro 4.4. Proceso de definición de presupuesto para ejecutar proyecto de investigación.....	46
Cuadro 4.5. Proceso de Redistribución de presupuesto para ejecución de proyectos.....	47
Cuadro 4.6. Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma	48
Cuadro 4.7 Reestructuración del proceso de Asignación de recursos en función de la demanda de investigación / Definición de presupuesto para ejecutar proyectos de investigación	53
Cuadro 4.8 Reestructuración del proceso de Asignación de recursos en función de la demanda de investigación / Redistribución de presupuesto para ejecución de proyectos.....	55
Cuadro 4.9 Reestructuración del Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma	57
Cuadro 4.10 Análisis del Valor Añadido aplicado a la reestructuración del Proceso de definición de presupuesto para ejecutar proyecto de investigación	59
Cuadro 4.11 Análisis del Valor Añadido aplicado a la reestructuración del Proceso de Redistribución de presupuesto para ejecución de proyectos	60
Cuadro 4.12 Análisis del Valor Añadido aplicado a la reestructuración del Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma	61
Figura 4.1 Asignación de recursos en función de la demanda de investigación / Definición de presupuesto para ejecutar proyectos de investigación	40
Figura 4.2 Asignación de recursos en función de la demanda de investigación/ Redistribución de presupuesto para ejecución de proyectos	41
Figura 4.3 Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma	43
Figura 4.4 Reestructuración del diagrama de flujo del proceso de Definición de Presupuesto para Ejecutar Proyectos de Investigación	54
Figura 4.5 Reestructuración del diagrama de flujo del proceso de Redistribución de Presupuesto para la Ejecución de Proyectos	56
Figura 4.6. Reestructuración del diagrama de flujo del proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma.....	58

Tabla 4.1 Descripción de tareas del proceso de Definición de presupuesto para ejecutar proyectos de investigación	40
Tabla 4.2 Descripción de tareas del proceso de Redistribución de presupuesto para ejecución de proyectos.....	42
Tabla 4.3 Descripción de tareas del Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma.....	43
Tabla 4.4 Identificación de tareas en la aplicación del ANÁLISIS del Valor Añadido (AVA).....	45
Foto 3.1 Mapa satelital biblioteca ESPAM MFL.....	30
Anexo 1 Matriz de valor del proceso de Asignación de recursos en función de la demanda de investigación.....	72
Anexo 2 Matriz de valor aplicada al director de la carrera de Administración de Empresas	76
Anexo 3 Matriz de valor aplicada a la directora financiera de la ESPAM MFL	76
Anexo 4 Matriz de valor aplicada a la Coordinadora Académica de la carrera de Administración Pública	77
Anexo 5 Matriz de valor aplicada a LA directora de la carrera de Pecuaria	77

RESUMEN

Dentro del presente Proyecto de Titulación se analizó los principales aspectos de la mejora continua de los procesos organizacionales, en búsqueda de la calidad y excelencia, este estudio permitió analizar los procesos y procedimientos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López para la mejora de los mismos. Mediante la metodología del análisis del valor añadido (AVA), se constató el estado actual de los procesos intervenidos, además de identificar las principales falencias que se encontraban en los diferentes procedimientos y actividades estudiadas, los cuales no generaban valor para clientes e institución. Los resultados muestran índices del (AVA) por debajo de la eficiencia dando cabida a una reestructuración de los procesos analizados, aplicando acciones correctivas por medio de herramientas como el AS-IS y para su respectiva validación reiteradamente la aplicación del (AVA). La reestructuración de los procesos dio resultados positivos y se acogieron las propuestas y sugerencias realizadas para lograr la mejora de los procesos objeto de estudio. Finalmente, se recomienda dar seguimiento a los procesos con la finalidad de mejorar continuamente para consolidar la excelencia institucional y académica.

PALABRAS CLAVE: Mejora continua de procesos, Gestión de calidad, Asignación presupuestaria, Ejecución presupuestaria, Instituciones de Educación Superior

ABSTRACT

Within the present Degree Project, the main aspects of the continuous improvement of organizational processes were analyzed, in search of quality and excellence, this study allowed to analyze the processes and procedures of allocation and budget execution of research projects for their improvement at Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Through the methodology of the analysis of added value (AVA), the current state of the intervened processes was verified, in addition to identifying the main flaws that were in the different procedures and activities studied, which did not generate value for clients and institution. The results show (AVA) indices below efficiency, allowing for a restructuring of the analyzed processes, applying corrective actions through tools such as AS-IS and for their respective validation, repeatedly applying (AVA). The restructuring of the processes gave positive results and the proposals and suggestions made to achieve the improvement of the processes under study were welcomed. Finally, it is recommended to monitor the processes in order to continuously improve them to consolidate institutional and academic excellence.

KEYWORDS: Continuous Improvement of processes, Quality Management, Budget Allocation, Budget Execution, Higher Education Institutions.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES

1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Globalmente los procesos están presentes en diferentes ámbitos llevados por actividades específicas para la realización de un producto o servicio o la consecución de un fin, según la International Organization for Standardization (ISO) 9000:2015, lo define como “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, además, utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida” (p. 2). Esta herramienta es importante para el desarrollo de las organizaciones ya que se llevan procedimientos y tareas específicas coordinadas que añaden valor al proceso, apoyados en la gestión de procesos para el fortalecimiento de los mismos, adaptándose a los cambios organizacionales buscando la mejora continua en cada una de sus actividades, enfatizando el desarrollo organizacional.

Las organizaciones buscan en la gestión por procesos la optimización y sistematización de los procesos orientada al manejo de las actividades que conllevan a generar valor agregado, tal es así que González, Guerra, y Escobar (2016) explican que, “Este instrumento fortalece los sistemas de gestión, de tal forma, que se minimicen los riesgos que puedan atentar contra la sostenibilidad y la mejora del desempeño de la organización” (p. 23). La mejora continua es un elemento de la gestión por procesos que aporta de manera directa a la innovación, mejorar la calidad de los servicios o productos ofertados con el fin de fortalecer e incrementar la eficiencia de los procesos y obviar actividades que no generan valor.

El Análisis de Valor Añadido (AVA) es una metodología que contribuye a evaluar la eficiencia de los procesos desde un punto de vista del valor que a cada etapa comprende. Carrera (2018) determina que es una herramienta que permite “Identificar de manera gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora. Optimizan actividades que agregan valor a la empresa y minimizar las actividades que no agregan valor” (p.7).

Los procesos administrativos tienden a mejorar en todos los ámbitos y niveles incrementando así la calidad en los servicios prestados, disminuyendo, de tal forma, las inconsistencias encontradas, y el despilfarro de recursos lo que a su vez permite elevar el desarrollo integral de una organización; Hernández; Barrios; y Martínez, (2018) mencionan que, la gestión de la calidad resulta hoy día una “estrategia que impulsa la competitividad institucional, esto permite, desde una perspectiva integral, observar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin es, lograr la satisfacción del usuario, y que sirve de vehículo para alcanzar ventajas competitivas con eficiencia a través del ciclo de mejora continua” (p. 54).

La mejora institucional es alcanzada por las organizaciones gracias a la gestión por procesos, se ha entendido en varios ámbitos, además, del administrativo tal es el caso del educativo en la que cada vez con mayor énfasis, se hace hincapié en los procesos como mecanismo para alcanzar la calidad y la excelencia, al respecto la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1998) especifica que, se toma como prioridad “la enseñanza y aprendizaje pertinente y de calidad definiendo sus propios indicadores a largo plazo que permitirán medir la evolución de la calidad en la educación superior”(p. 5). Las Instituciones de Educación Superior (IES), en un contexto globalizado, buscan la excelencia en los procesos de mejora continua en las actividades que desempeñan logrando fortalecer la eficiencia y eficacia para una educación de calidad que busca incrementar las competencias del Talento Humano.

La excelencia de las instituciones universitarias se alcanzará 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 una visión institucional del proceso académico, “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”. (Esquivel, 2017 p 7).

El desafío del proceso de evaluación y acreditación de carreras en Ecuador implica la revisión de los procesos relacionados con las funciones sustantivas propias de la universidad, en tanto, Terán (2015) la expresa como “Una tarea que es compleja y constituye un gran desafío para las IES, en la que está en juego la continuidad de su oferta académica, en algunos casos, la viabilidad de las propias IES dentro del sistema de educación superior. La normativa que ha sido expedida en esos últimos años por los organismos que regulan la educación superior en el país, busca que las IES cumplan las funciones sustantivas relacionadas con calidad y pertinencia, uno de los problemas centrales que no había sido asumido con responsabilidad y que vuelve necesario entender y aplicar procesos de evaluación, como elementos sustanciales para el buen desarrollo de las IES” (p. 23).

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2018) desde una perspectiva integral busca en su Art 93 Principio de Calidad.- El principio de calidad establece la búsqueda continua, auto-reflexiva 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, orientadas por la pertinencia, la inclusión, la democratización del acceso y la equidad, la diversidad, la autonomía responsable, la integralidad, la democracia, la producción de conocimiento, el diálogo de saberes, y valores ciudadanos.

Complementariamente, para el cumplimiento de lo establecido en el artículo 93 respecto del principio de calidad, la LOES dispone en su Art. 94.- Sistema Interinstitucional de Aseguramiento de la Calidad.- Tiene por objeto garantizar el efectivo cumplimiento del principio de calidad consagrado en la Constitución y en la presente ley, intervendrán como principales actores de este Sistema el Consejo de Educación Superior, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y las Instituciones de Educación Superior. Esta ley permite

a las instituciones promulgar la excelencia en todos sus niveles por medio de la acreditación que determina los niveles de calidad a cada una de las instituciones de las diferentes regiones del territorio nacional. Por ende, la LOES establece en el Art. 95.- Criterios y Estándares para la Acreditación. - El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior establecerá modelos que incluirán criterios y estándares cuantitativos y cualitativos, que las instituciones de educación superior, carreras y programas deberán alcanzar para ser acreditadas; entendiendo que el fin último es la calidad y no la acreditación.

En el caso particular de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), como lo sostiene Solórzano (2017), debe “Cumplir los estándares de calidad y los indicadores de desempeño establecidos de acuerdo con las categorías instituidas por el CEAACES. Es un objetivo estratégico de la ESPAM MFL, ser una universidad categoría A entre las mejores evaluadas en el país, por lo tanto, es imperioso elevar los resultados de cada uno de los procesos sustantivos que dirigen su accionar” (p. 14). Cabe aclarar que mediante mandato de la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Superior (2018) el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (CEAACES) cambio por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), además, se elimina la categorización académica de A,B,C,D, por IES acreditadas, en proceso de acreditación y respectivamente no acreditadas.

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí es una institución de Educación Superior perteneciente al Sector Público, que busca desde una perspectiva integral mejorar sus procesos y subprocesos de las funciones sustantivas, para la consecución de aquello cuenta con una planificación estratégica institucional que contempla cada uno de los subsistemas que comprende la estructura de la universidad estableciéndose metas y objetivos encaminados a alcanzar la excelencia en la institución, enfocándose en la optimización de recursos por parte del área financiera lo que a su vez permitirá ajustarse a las exigencias por parte del Consejo de Educación Superior (CES), trazando como meta la evaluación y por ende acreditación institucional. De conformidad a lo estipulado en el Modelo Educativo de la ESPAM MFL, el

proceso sustantivo de investigación, definido como el proceso donde se lleva a cabo la integración y retroalimentación del conocimiento producido de forma creativa e innovadora, para alcanzar un equilibrio entre la formación científico-técnica y el pleno desarrollo profesional de las y los estudiantes de grado, posgrado, investigadores y docentes. Un proceso investigativo que estará en función del desarrollo social, ambiental y económico.

El proceso de investigación busca impulsar los resultados investigativos de la institución, a través de técnicas y herramientas de mejora que faciliten evaluar aquellas actividades que agreguen valor de manera eficiente y eficaz en cada etapa a desarrollar, tomando como referencia el plan de mejoras del Subsistema de Investigación para el año 2019, documento que es producto de los resultados de la autoevaluación institucional llevada a cabo en el 2018, se observa que una de las debilidades detectadas en este ámbito es que los recursos financieros disponibles no son concordantes con la planificación de la institución lo que motiva a mejorar los procesos relacionados con la asignación y ejecución presupuestaria de los proyectos.

En virtud de lo anterior la ESPAM MFL y particularmente la Coordinación General de Investigación, identifica como una necesidad aplicar mejoras a los procesos vinculados a la gestión de recursos económicos para la ejecución de proyectos, tal como lo señala en la entrevista no estructurada a la Directora de Planificación de la Institución, dado que los resultados actuales no satisfacen los estándares ni los indicadores establecidos en la planificación estratégica ni en la normativa nacional que regula este tema.

¿Cómo mejorar los procesos y procedimientos de asignación y ejecución presupuestaria de los proyectos de investigación de la ESPAM MFL?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La mejora de procesos busca la adaptabilidad así como la optimización de los recursos empleados, Pérez y Soto (2007), lo plantean como una de las “Herramientas utilizadas por las organizaciones, no solo con el fin de aumentar la calidad de sus productos o servicios y satisfacer las necesidades de sus clientes, sino para autoevaluar continuamente sus factores clave competitivos e identificar oportunidades de mejora”(p. 45), entonces la mejora continua es la que apoya la mejora de procesos con cambios constantes en busca de la calidad, la norma ISO 9000:2015, la define como una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos siendo los requisitos la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Las IES están sujetas a la mejora continua para mantener o mejorar la calidad, esto conlleva a la optimización de procesos planteados para llevar los requerimientos de eficiencia que se necesita, dada la circunstancia se hace ineludible el estudio de una mejora a las actividades para replantear o reestructurar los procesos que existen.

En el ámbito legal, esta investigación se ampara en lo dispuesto en la (LOES, 2018) cuyo Art. 93 indica que el principio de calidad establece la búsqueda continua, auto-reflexiva 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, orientadas por la pertinencia, la inclusión, la democratización del acceso y la equidad, la diversidad, la autonomía responsable, la integralidad, la democracia, la producción de conocimiento, el diálogo de saberes, y valores ciudadanos.

Por otro lado, la Norma Técnica de Administración por Procesos (2016), en el Art 4 Principios de administración de procesos, inciso b) del enfoque en el ciudadano, beneficiario y usuario; “La administración por procesos tendrá en cuenta que el eje fundamental de la intervención pública es el ciudadano,

beneficiario o usuario de los servicios públicos, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos para brindar los servicios desde la perspectiva de estos actores, mejorando la ejecución de los procesos internos y su integración” (p. 37).

En el ámbito institucional, esta investigación se alinea al Plan Estratégico Institucional de la ESPAM MFL, (2017-2021) en su objetivo estratégico 2: Fortalecer el sistema de gestión de la investigación para que se contribuya al desarrollo de la zona cuatro y el país, además, en su objetivo estratégico 4: Consolidar la gestión Administrativa Financiera de la institución en función de la búsqueda permanente de la excelencia.

En la parte socioeconómica, la mejora de los procesos y procedimientos de financiamiento de investigación dará apertura al fomento de nuevas investigaciones que contribuirá al desarrollo local y regional alineándose al objetivo de dicha área que es institucionalizar y sintetizar la investigación en la ESPAM MFL de manera interactiva y multidisciplinaria para propiciar la creación, adaptación, generación y transferencia de tecnología para la solución de problemas prioritarios y productivos de la región y el país.

En el ámbito metodológico, esta investigación proveerá a la ESPAM MFL de procedimientos que incluyen técnicas y herramientas de sustento científico a los procesos y procedimientos que forman parte del objeto de estudio que junto con investigaciones ya realizadas proponen soluciones a los problemas destacados, y que servirá de complemento para investigaciones futuras.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los procesos y procedimientos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación de la ESPAM MFL para la mejora de los mismos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos y procedimientos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación de la ESPAM MFL.
- Aplicar la metodología del AVA a los procesos y procedimiento de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación de la ESPAM MFL.
- Proponer mejoras para los procesos y procedimientos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación de la ESPAM MFL, a partir del análisis del AVA.

1.4 IDEA A DEFENDER

Los procesos y procedimientos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación de la ESPAM MFL, se mejoran con el Análisis del Valor Añadido.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 PROCESOS

Los procesos confieren conjuntos de actividades o tareas relacionadas entre sí que interactúan o llevan procedimientos para la ejecución del proceso, convirtiendo elementos de entrada en elementos de salida. En estas actividades pueden intervenir partes tanto internas como externas y también deben tener en cuenta los clientes, la clave para un proceso es la entrada, se realizan una serie de actividades usando esa entrada, después de crear una salida (ISO 9001:2015, p. 2).

Un proceso, se lleva para la consecución de un objetivo de bien o servicio, siendo este un compendio ordenado de operaciones o tareas determinadas. Vivanco (2017) determina:

Estas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar y mejorar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno y la mejora continúa aplicado a manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización. (p. 20)

Para el respectivo desenvolvimiento de las organizaciones es imprescindible que lleven procesos eficientes y optimizados con actividades que aporten valor al mismo. Hernández, Martínez y Cardona (2016) sostienen:

Dichas actividades se alimentan de varios componentes (proveedores, insumos, servicios, etc.) que agregan valor al resultado final para conseguir resultados con los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades de usuarios. Además, si los procesos se controlan y se miden a través de indicadores, la empresa puede comparar resultados

reales de un periodo con los previstos y, a partir de ello, potenciar acciones para obtener el máximo resultado posible. (p. 39)

Los procesos dentro de las organizaciones son de relevancia dado que ayudan al correcto funcionamiento de estas a través de las diferentes actividades que llevan a cabo para la consecución de los objetivos propuestos, a través de la mejora continua son constantemente evaluados con el fin de identificar aquellas actividades que no generan valor y de esta manera ser más eficientes en su ejecución.

2.1.1 PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos como conjunto de tareas u operaciones sirven para la consecución de los procesos a los que están ligados a los programas a ejecutar.

Su utilización es imprescindible para la consecución de objetivos definidos en la actividad empresarial. Un procedimiento claro parecerá una bendición pues fortalece la capacidad de afrontar una situación confusa y causante de estrés. Estos procedimientos, además de definir la operativa y las pautas de actuación en los sistemas de información dentro de la organización, promoverán a dar una mayor eficacia en la gestión de la actividad, a asignar una buena definición de responsabilidades por trabajador y a evitar en la mayor medida posible la posibilidad de irregularidades y errores. (Zambrano, 2011, p. 24)

Para el desenvolvimiento idóneo dentro de las organizaciones es necesario llevar procedimientos dinámicos, y que estos a su vez, sean eficaces dentro de su desarrollo. Según García y Holguín (2017) indica:

Estos permiten que cada una de las actividades de un proceso se lleve a cabo para así garantizar el desarrollo de actividades operacionales en una institución. Están creados por personas del área donde se ejecutan los procedimientos los cuales deben de ser inspeccionados para el desarrollo eficiente de los mismos en función al proceso creado. (p. 7)

Los procedimientos son parte fundamental de los procesos y sus actividades, describen la forma cómo deben ser llevados a cabo y permiten que se ejecuten de manera organizada, lo que conlleva a obtener mayor eficiencia y eficacia en el manejo de las actividades, también ayuda a la detección de irregularidades o errores en el funcionamiento de estas por el control de su ejecución.

2.2 GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos en la en las organizaciones se aplica para el respectivo control de las actividades y objetivos organizacionales planteados, se puede entender de forma concreta que gestión por procesos en la organización.

Consiste en identificar objetivos para diseñar y desarrollar acciones que integren un conjunto de medidas de control, administrativas y de supervisión con el fin de orientar las actividades hacia los objetivos y metas organizacionales, siempre tomando en cuenta las necesidades de los clientes y alineados con sus expectativas. (Barrios, Contreras y Olivero, 2019, p. 106)

La gestión por procesos aparece como un sistema de gestión y este percibe a la organización como un sistema de integración de procesos. Sánchez y Blanco (2014) indican: “Que está orientado, por un lado, a mejorar la eficiencia interna y, por otro, a eliminar todo aquello que el cliente no valora. La gestión por procesos es una forma específica de ver la realidad y la empresa” (p. 34).

El presente modelo de gestión como tal, es una nueva forma de direccionar a las organizaciones para su óptimo desempeño y consecución de objetivos. Hernández, et al (2016) manifiestan:

Ha resultado como apoyo a la necesidad que tienen las organizaciones de encaminar sus esfuerzos en la construcción de una nueva estructura administrativa. El modelo de gestión basado en procesos, se fundamenta en el cumplimiento de la misión de las organizaciones, direccionando las actividades necesarias, hacia la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionista y sociedad en general. (p. 143)

La gestión por procesos es un sistema organizado donde todas las actividades tienen su tiempo y momento de ejecución, permitiendo un mayor control de los procesos y el cumplimiento de las actividades, todo esto conlleva al mejor funcionamiento de la organización a través de la optimización de los recursos teniendo como prioridad la satisfacción de los clientes y además de todos los involucrados.

2.2.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Hernández, et al (2016) expresan que: “Dado 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” (p. 22). El autor plantea que la gestión por procesos permite nuevas definiciones, controles, seguimientos y formas de operación, además, define 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.

El objetivo de la gestión por proceso permite conocer el rumbo de la organización fortalecido con una visión clara y objetiva, propiciando el trabajo conjunto de los integrantes de la organización lo que fortalece la labor de equipo, asimismo, brinda las herramientas para detección temprana de dificultades permitiendo adoptar correctivos y aplicar soluciones oportunas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

2.3 MEJORA DE PROCESOS

La mejora de procesos surge como un mecanismo de gran relevancia dentro de una organización para el direccionamiento y optimización de los procesos que llevan. Delgado y Huerta (2017) expresan:

Que, ayuda a la misma a crecer y expandirse continuamente, además pueden ser mejorados para que estos sean más productivos y eficientes, hoy en día es muy trascendental que los procesos tengan mejoras continuas ya que así se mejora la organización y hace que sea más competitiva. (p. 14)

La mejora de procesos son las oportunidades de mejora que surgen a partir de varias circunstancias. Cabrera, Medina, Abreu, Gómez y Nogueira (2018) plantean: “Situaciones como el incumplimiento de las acciones o tareas planteadas para el desarrollo de los objetivos, problemas surgidos que afectan el proceso, análisis de pérdidas y retrocesos la innovación y el deseo de convertir el conocimiento tácito en explícito” (p. 16).

La mejora dentro de las organizaciones debe darse de manera continua para acarrear un modelo de desarrollo que permita estar a la par de la competencia. “La mejora de proceso es optimizar la efectividad y la eficiencia del proceso, también del control y la planificación. Además de poder abarcar las nuevas exigencias de los nuevos y futuros clientes” (Yauri, 2015, p. 4).

La mejora de procesos consiste en la evaluación permanente y continua de los procesos existentes, procurando que sean optimizados para obtener mayor eficacia, eficiencia, efectividad y productividad en las actividades en desarrollo, además las ejecuciones de estas actividades deben ser planificadas y controladas.

2.3.1 IMPORTANCIA DE LA MEJORA DE PROCESOS

La importancia de la mejora de procesos radica principalmente en la identificación de procesos que no se están llevando de manera adecuada. León (2016) enfatiza: “Hacerles seguimiento, mejorará la toma de decisiones, obtener

mejor calidad y tiempo de respuesta para los clientes, todos estos aspectos basados en la mejora de gestión y optimización de los procesos, y en definitiva contribuirá en el desarrollo de la organización” (p. 6).

Las tendencias de la globalización exigen adaptaciones a los cambios para las organizaciones, por ende, la mejora de procesos es pieza clave para alcanzar la eficiencia de estas. Figuerola (2014) señala:

En un clima de alta competencia, rivalidad del mercado y una economía globalizada. La identificación de los procesos en el negocio que pueden ser mejorados, obteniendo un entendimiento de los procesos eficientes y eficaces, ayuda a la organización a crecer y expandirse. El primer paso en la corrección de los problemas es la identificación de los procesos que pueden ser mejorados para ser más productivos y eficientes. (p. 25)

La importancia que reviste la mejora de procesos radica en evaluar y corregir aquellos procesos que tienen deficiencias y no generan productividad dentro de la organización, este afecta a la organización y respectivamente a su servicio o bien prestado, prioritariamente se debe excluir aquellas actividades que no estén generando valor y corregir aquellos que medianamente lo generen.

2.4 MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

Está relacionada directamente con la gestión de calidad y cumplimiento de objetivos empresariales, Bellas y Rodríguez (2015) expresa: “La mejora continua de procesos se puede implantar las organizaciones, teniendo el objetivo de ser más eficientes y aportar más valor a sus grupos de interés como los clientes, proveedores, propietarios, empleados y sociedad” (p. 23).

En su mayoría las organizaciones buscan la excelencia, como referente de calidad en la prestación de sus servicios. Galvis y González (2014), plantean:

La búsqueda de la excelencia debe contemplar la mejora continua de los resultados en todos los ámbitos. Para alcanzarla, habrá que desarrollar

una adecuada gestión de los clientes internos y externos, los recursos, incluyendo el conocimiento, el aprendizaje, la creatividad, la innovación y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, las alianzas y una óptima gestión de los procesos y las relaciones con los clientes (p. 34).

Como herramienta de para alcanzar la calidad, es esencial aplicar la mejora continua. “Siendo una de ellas la manera correcta de administrar los recursos, además de crear una relación del ambiente interno y externo de la organización, incluyendo cualidades como la creatividad, y aspectos como la tecnología para desarrollar estrategias de éxitos” (Solórzano, 2017, p. 22).

Ligada directamente con la gestión de la calidad la mejora continua permite a la organización cumplir con sus objetivos propuestos para generar mayor efectividad y productividad corrigiendo y mejorando sus procesos, adoptando nuevas formas de gestión a través de estrategias e implementación de nuevas tecnologías para brindar aquellos servicios o bienes de manera óptima y con buena percepción de sus clientes.

2.4.1 GESTIÓN DE CALIDAD

Para la mantener la competitividad organizacional por las tendencias actuales, una estrategia idónea es la gestión de calidad para el fortalecimiento como organización y el sostenimiento dentro del mercado. Hernández, et al. (2018) destacan:

Que estos ayudan a tener un mejor control de cada uno de los procesos internos de una organización, desde un enfoque basado en procesos interrelacionados. Por ende, una cultura de la calidad debe estar basada en requisitos específicos como la satisfacción del cliente en toda su extensión y sobre la base del principio de mejora continua. (p. 44)

La gestión de calidad como estrategia de direccionamiento organizacional busca a eficiencia y cumplimiento de objetivos de las mismas. Martínez, (2017)

sostiene: “Permitiendo la posibilidad de lograr alcanzar políticas y objetivos de calidad, además, permite coordinar y dirigir las actividades de una organización para alcanzar los requerimientos normativos (y también los de los clientes) y mejorar así tanto su efectividad y eficiencia” (p. 2).

La gestión de la calidad en las organizaciones, siempre tendrá relación con la mejora continua de sus procesos y la búsqueda de la satisfacción por la percepción de sus servicios o bienes, además, permite la correcta dirección de las gestiones que se ejecutan enmarcadas en procesos eficientes y con el debido control para la identificación y solución de problemáticas que se descubran

2.4.1.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015

Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001, proporciona una base sólida para la construcción de un programa de Gestión Total de la Calidad (Total Quality Management - TQM), siendo:

Un estándar que permite, el primer gran paso en la implementación de un programa TQM, facilitando el camino hacia la mejora continua. La norma ISO 9000:2015, se define el sistema de gestión de la calidad como el conjunto de elementos de una organización que están interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos, y procesos de calidad para alcanzar dichos objetivos de calidad. (Cruz, López, Cárdenas, C. 2017 p. 63)

El sistema de gestión de calidad se encuentra enmarcado en siete principios fundamentales. Cruz et al, (2017) expone los siguientes: “1) el enfoque al cliente, 2) el liderazgo, 3) el compromiso de las personas, 4) el enfoque en procesos, 5) la mejora, 6) la toma de decisiones basada en la evidencia, y 7) la gestión de las relaciones” (p. 64).

Los principios son normas fundamentales, reglas o valores que representan lo que es deseable y positivo para una persona, grupo, organización o comunidad. Jiménez (2014) afirma: “Que estos ayudan determinación de la

legitimidad, la licitud de sus acciones; es estructura para el desempeño en el logro de resultados. Los principios son más fundamentales que la política y los objetivos, con el propósito de gobernar” (p. 193).

El sistema de gestión calidad son un conjunto de elementos vinculados en busca de la mejora continua, con el fin de estar siempre en constante transformación, estando ligado con las políticas y objetivos de la organización para alcanzar la calidad total, gestionados bajo las directrices que brida la ISO 9001-2015

2.5 LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR

El Ecuador es un país que busca desde una perspectiva integral brindar un servicio educativo de calidad a todas la Instituciones de Educación Superior (IES) a nivel nacional. Jaya (2017) indica:

Que las (IES) desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de tecnología. De manera que lo que ellas hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna, se constituya en un imperativo estratégico para el desarrollo nacional y se debe engranar con los planes de desarrollo del país. (p. 32)

El sistema de educación superior es la base en la formación de profesionales con competencias para el desenvolvimiento eficiente en los distintos campos de desempeño. La (LOES, 2018) en su Art. 14.- Instituciones de Educación Superior establece:

Son instituciones del Sistema de Educación Superior: 1) Las universidades, escuelas politécnicas públicas y particulares, debidamente evaluadas y acreditadas, conforme la presente Ley; 2) Los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos y de artes, tanto públicos como particulares debidamente evaluados y acreditados, conforme la presente Ley; y 3) Los conservatorios superiores, tanto público como

particulares, debidamente evaluados y acreditados, conforme la presente Ley.

Las instituciones del Sistema de Educación Superior en Ecuador forman parte importante para la alineación del recurso humano de alta demanda, con capacidades y formación íntegra estando a la vanguardia de la tecnología y adaptándose a los cambios latentes, enfocados en desarrollo con innovaciones a la alta administración en el entorno nacional.

2.5.1. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR

La gestión de la calidad dentro de las (IES) da apertura a nuevos objetivos estratégicos los mismos que permiten ofertan es sistema educación de calidad como muestra de garantida a la ciudadanía. Jaya (2017) menciona:

Que, para la instalación del modelo de gestión de la calidad, se propone la utilización de una herramienta sistémica que permita alinear las iniciativas y esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos estratégicos, para demostrar a la comunidad universitaria que como institución se está creando valor para la sociedad; para los usuarios internos y externos; para la propia universidad y para el talento humano. (p. 16)

Todos los organismos integrados dentro del sistema de educación superior se enfocan en plasmar una modalidad eficiente que permita el sostenimiento de la calidad en todos los aspectos. El Consejo de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (CEACES, 2018) establece:

El propósito fundamental del aseguramiento de la calidad es lograr que las instituciones de educación superior asuman la responsabilidad de promover su desarrollo y asegurar la calidad, sin condicionamientos externos. Se trata de pasar de una situación, donde la búsqueda de la calidad es vista como una obligación, a otra, donde la promoción de su desarrollo sea un hábito. (p. 26)

El mejoramiento de la calidad en la Educación Superior ha sido una lucha constante de los gobiernos de turno, lo que ha conllevado a la creación de leyes que pretendan mantener un índice óptimo de calidad en la educación. La (LOES, 2018) determina, en su Art. 93.- Principio de Calidad. - establece:

La búsqueda continua, auto-reflexiva 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, orientadas por la pertinencia, la inclusión, la democratización del acceso y la equidad, la diversidad, la autonomía responsable, la integralidad, la democracia, la producción de conocimiento, el diálogo de saberes, y valores ciudadanos. (P. 68)

Las (IES) primordialmente deben adaptarse al principio de calidad para el desarrollo de las mismas, la gestión de calidad en las (IES) permite que se manejen de manera efectiva en su dirección ejecución y control de los procesos educativos, apoyados desde sus funciones sustantivas, para que la sociedad tenga acceso a una educación de calidad.

2.5.2. EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN ECUADOR.

El manejo deficiente del sistema educativo en ciertas universidades a nivel nacional ha obligado a llevar un control por medio de las evaluaciones que son realizadas para constatar la calidad en la educación y por ende la acreditación en las (IES). Vigo, Segrea, Pons y León (2014) señala. “La evaluación institucional de las (IES) se organiza metodológicamente conformando un subsistema que reconoce tres momentos o variantes de evaluación: acreditación, evaluación externa por pares académicos y autoevaluación” (p. 3).

Es de vital importancia que las (IES) conozcan a cabalidad el modelo y los procesos de evaluación y acreditación con el propósito de consolidar una

educación eficiente que satisfaga las exigencias del mercado educativo. (LOES, 2018) en su Art. 173.- Evaluación Interna, Externa, Acreditación y aseguramiento interno de la calidad: “El Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior normará la autoevaluación institucional, y ejecutará los procesos de evaluación externa, acreditación y apoyará el aseguramiento interno de la calidad de las instituciones de educación superior” (p. 49).

Las evaluaciones a las (IES) se dan para el respectivo análisis de cómo se llevan las actividades institucionales en todos los ámbitos, información que sirve de base para determinar si las (IES) brindan las condiciones requeridas para alcanzar los estándares que el Sistema de Educación Superior exige y puedan obtener la respectiva acreditación con la finalidad de garantizar la calidad de la educación.

2.6. FINANCIAMIENTO

Las (IES) en su gran mayoría no cuentan con el presupuesto necesario para solventar su demanda educativa, ya sea esta por infraestructura, pagos salariales, entre otros. Cotler (2017) menciona: “Que, si bien es cierto, el financiamiento es el acceso a servicios financieros que desempeñan un papel crítico para facilitar el crecimiento económico y reducir la desigualdad en el ingreso de las instituciones” (p. 3).

La inyección de capital por parte de los gobiernos de turno da apertura al mejoramiento educativo y por ende al sostenimiento de los índices de eficiencia. Keynes (2017) indica: “Que el financiamiento constituye una demanda adicional de efectivo contra una exigibilidad diferida, ya que es un mecanismo por medio del cual se aporta dinero a una empresa u organización para que esta lleve a cabo uno o varios proyectos” (p. 8).

El adecuado manejo de los recursos que son asignado a las (IES) aporta al sostenimiento e incremento de los estándares de eficiencia, eficacia y calidad como propósito fundamental en las mismas .Alpízar y Ramos, (2018) menciona “Una efectiva gestión económica, encamina a mejorar el aseguramiento material

y financiero repercutiendo favorablemente en los resultados de docencia en cuanto a su calidad y rigor, que conlleva al logro del objetivo central de la gestión económica-financiera, de educación superior” (p. 3).

El financiamiento es comprendido como un mecanismo económico que es distribuido de manera generalizada a las distintas instituciones gubernamentales, con el fin de hacer realidad programas y proyectos que estén encaminados al desarrollo como organización, lo que a su vez permite incrementar significativamente el bienestar social en toda la ciudadanía.

2.6.1. FINANCIAMIENTO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Durante décadas la inyección monetaria ha cambiado el rumbo de la educación con el fin de destacar la calidad y calidez en la misma. Domínguez (2018) manifiesta: “Que, en la actualidad, si bien no se ha logrado resolver plenamente el déficit en el financiamiento a la educación superior, las instituciones buscan alternativas de financiamiento, no siempre exitosas, para cubrir las necesidades siempre crecientes” (p. 407).

En la actualidad existen datos estadísticos que demuestra el alto índice de crecimiento poblacional, el cual trata de ser resuelto con el fin de sobrellevar el reto propuesto, el mismo que consiste en cubrir con la demanda proyectada.

La educación superior no ha estado ajena a la situación imperante, de modo que las (IES) enfrentan diversos retos y problemáticas, que entre otros aspectos, se refieren a limitaciones tales como la escasez de recursos económicos, su uso ineficiente y los escasos resultados en el área de las investigaciones, el acceso, la inclusión y la calidad de la educación. (Naranjo y Ruso 2018 p. 2)

Las (IES) cuentan con la visión utilizar los recursos de manera transparente y coherente de manera que así brinde una educación óptima y recursiva en la formación de profesionales competentes. (Sinchi y Gómez, 2018) mencionan:

Que la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) establece en una de sus declaraciones que la gestión y el financiamiento de la enseñanza superior exigen la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas, basadas en la cooperación establecida entre los establecimientos de enseñanza superior y los organismos nacionales de planificación y de coordinación a fin de garantizar una gestión debidamente racionalizada y una utilización sana de los recursos. (p. 277)

En su gran mayoría las (IES) no cuentan con un financiamiento apropiado por parte de los gobiernos de turno, lo que conlleva a limitar la calidad de aprendizaje de estudiantes, obstaculizando la creación de proyectos de investigación, mejoramiento de infraestructura entre otras limitantes, es por ello que las autoridades deben manejar los recursos de manera eficiente ajustado a sus necesidades, para que así desde su visión poder promulgar el desarrollo como institución.

2.7. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Un proyecto de investigación es una creación científica con aportaciones de autores y criterios propios directamente proporcionados del objeto de estudio. Pacheco, Zúñiga, Ochoa, Mayorga y Coka (2019) sostienen:

Que estos deben cumplir con todo un esquema que busca darles ordenamiento y lógica a los procesos investigativos que se implementan. El Trabajo de Investigación es un tipo de trabajo académico, el cual tiene un propósito claramente definido, responde a una pregunta de investigación, se apoya en conocimiento existente, aplica el método científico. (p. 2)

La creación de un proyecto de investigación parte de una necesidad identificada en un punto específico para así poder dar respuesta a la incógnita existente, su realización es posible gracias al apoyo de distintos recursos ya sean estos

tecnológicos, económicos, de personas con un criterio bien formado entre otros. Cruz (2016) indica:

Que estos transitan por diferentes etapas, condicionadas por factores objetivos y subjetivos. En general, la investigación científica necesita: la determinación, formulación y planteamiento del problema científico, a partir de las ideas a investigar; fundamentación teórica y empírica del problema planteado; elaboración de la propuesta de solución parcial o total del referido problema; evaluación y/o validación de la propuesta de solución. (p. 2)

La creación de un proyecto de investigación nace con la aparición de una necesidad, y se despliega desde su planteamiento, formulación, variables de estudio entre otros, con el fin de mejorar las inconsistencias que destacan dentro del objeto de estudio, todo este proceso se muestra con resultados que permiten verificar la calidad de la investigación, y llegando a visualizar si existen cambios positivos o negativos dentro de la investigación planteada.

2.7.1. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

En la creación de un proyecto de investigación los docentes cumplen un rol importante ya que de ellos parte la instrucción de conocimiento a los estudiantes, teniendo en cuenta que la aceptación de una investigación científica será únicamente aceptada en dependencia a su calidad investigativa, dado que contribuye de forma clara y precisa a la sociedad.

Por ende, se construye un conocimiento de forma colectiva, a través de grupos de investigación; se da el sometimiento del método empleado y de los hallazgos de la investigación a la crítica y el debate a nivel nacional e internacional; se conforman líneas, programas y proyectos; se participa en redes de comunidades científicas; y se publican los productos de investigación. (Córdoba, 2016, p. 25)

Un proyecto se realiza gracias a las publicaciones ya existentes que validan el tema a estudiar con el propósito de crear una investigación que cumpla con las expectativas del lector y por ende con objetivo de estudio.

Por lo tanto, se podría inferir que las (IES) deben generar producción científica que alimente a los programas y proyectos. Las publicaciones científicas de las universidades han tenido un crecimiento importante, lo que es positivo y denota el interés de la academia, y en el caso de los docentes en el compartir conocimientos, pero es importante recalcar que esta producción científica, traducida a publicaciones. (Pacheco, et al. 2019 p.8)

Las (IES) crean proyectos de investigación en conjunto con estudiantes y docentes que son apoyados con expertos los cuales ayudan en la expansión de conocimiento en los investigadores, con el fin de elaborar una investigación de calidad desde la perspectiva de investigaciones ya realizadas y aportaciones de la web, con el propósito de mostrar resultados reales los mismos que aportaran de manera muy significativamente a la sociedad.

2.8. TÉCNICAS PARA LA REPRESENTACIÓN DE PROCESOS

2.8.1. CURSO-GRAMA SINÓPTICO O DIAGRAMA AS-IS

El diagrama AS-IS es una ruta para la eliminación de problemas por medio figuras que permiten mejorar las inconsistencias que sobresalen. Arguello (2014) indica: “El que forma parte de las etapas de modelamiento y diseño del ciclo muestra cómo se ejecuta un proceso actualmente, mediante el uso de flujos, conexiones, carriles y artefactos” (Arguello, 2014 p. 34).

El curso-grama sinóptico ayuda solución de procedimientos gracias a su dinamismo ya que permite su prestación para futuras investigaciones. Solórzano (2017) muestra: “la trayectoria o línea que sigue un producto o procedimiento marcando todos los hechos sometidos a observación, representados con los símbolos correspondientes. Además, sirve para dar las primeras observaciones a las actividades, para eliminar las innecesarias o combinarlas si es posible” (p. 19).

Este flujograma habilita un campo recursivo por medio de una guía que permite identificar las actividades que no aportan valor y eliminarlas, consolidado así únicamente a los que sí lo generan. Galleguillos (2017) sostiene. Que debido a que facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo. (p. 32)

La creación de un diagrama AS-IS posibilita el conocimiento de las actividades que están siendo llevadas a cabo mediante un proceso, con el fin de detectar las aquellas que generan y no generan valor, proceso que es llevado a cabo mediante la representación de símbolos los mismos que permiten visualizar de manera gráfica el direccionamiento de un debido proceso.

2.9. TÉCNICAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS

2.9.1. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO

La importancia de este análisis es que identificar aquellas actividades que no aportan a los procesos y eliminarlas para así consolidar únicamente las que aportan a los mismos. Solórzano (2017) determina:

Que el análisis de valor añadido, también conocido como análisis del valor agregado, contribuye a la mejora de los procesos, a través de tres actividades principalmente por las que agregan valor al cliente. En síntesis, el Análisis de Valor Agregado (AVA), ayuda a la evaluación, control, caracterización y mejora de los procesos brindándole un extra al proceso o el servicio final. (p. 29)

Por otra parte, es imprescindible destacar que el (AVA) ayuda a plasmar la ruta más eficiente dando dinamismo al objeto de estudio y creando así una base de soluciones para posteriores investigaciones. Hernández, Medina, Hernández (2012) manifiesta que el (AVA) es: “Una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales, tanto si el objetivo es efectuar un cambio fundamental en la dirección de la empresa como

resolver un problema operativo presente” (p. 33). A diferencia de otros autores Valdés (2015), estipula que: “el valor añadido es una construcción social. Aun cuando es una opinión compartida, puede variar en diferentes contextos sociales, económicos, políticos y filosóficos” (p. 30).

El Análisis del Valor Añadido es conocido como una herramienta que permite controlar las actividades de un proceso, el mismo que esté siendo llevado a cabo de manera eficiente y sostenible, uno de sus objetivos principales es brindar un plus adicional a los procesos con fin de alcanzar la eficacia en sus distintas etapas.

2.9.1.1. BENEFICIOS DEL VALOR AÑADIDO

La generación del beneficio del (AVA) parte de la eficiencia empleada para la obtención de resultados extraordinarios, detallados de forma más amplia y precisa por el autor en la creación de su libro. Trischler (2000) afirma:

Todos los procesos transforman inputs para producir outputs un producto físico, información, noticias o servicios a un grupo de interés, básicamente, el grupo de interés describe lo que valora en cuanto al output de los procesos; la dirección define los procesos y la estructura requerida para satisfacer estas necesidades; y los empleados ejecutan el trabajo para producirlos. El objetivo del análisis del valor añadido en relación con este proceso es triple. (p. 34)

Para la correcta aplicación de este modelo metodológico se deben aplicar los pasos correspondientes para generación de la eficiencia dentro de los procesos. Trischler (2000) manifiesta:

Los tres pasos esenciales para dar cumplimiento a los procesos establecidos establecido. En primer lugar, el análisis pretende asegurarse de que se satisfagan los requisitos de los grupos de interés de la forma más efectiva posible. Asegurarse de que un proceso aporta valor a los grupos de relacionados con el mismo es el determinante, decisivo, a la

hora de incluir cada etapa en el proceso de conversión. El segundo motivo por el que es importante realizar el análisis del valor añadido es porque éste ayudará a verificar que la estructura que ha implementado la dirección respalda totalmente el objetivo de satisfacer los requisitos de los grupos de interés. En tercer lugar, el análisis del valor añadido se utiliza para determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden lo que tienen que hacer y lo hacen tal como se les ha dicho. (p. 34)

El beneficio es considerado como una acción realizada de manera adecuada que genera bienestar y seguridad ante una persona o grupo de personas, cabe destacar que este objetivo es alcanzado gracias a la optimización de recursos la misma que permite mantener una base sólida sobre programas o proyectos que estén puestos en marcha, con el fin de generar un impacto positivo con compromiso ético y social.

2.10. PLAN DE MEJORA

Es una guía que sirve de apoyo a las instituciones por medio de los cuatro ejes de la administración, su adecuado uso garantiza la eficiencia dentro del campo de desempeño.

El mismo que coloca el acento en los procesos y en los resultados, revaloriza el gusto por el trabajo bien hecho, asume la ética de la responsabilidad ante los ciudadanos y ante la sociedad y promueve un dinamismo de las organizaciones e instituciones públicas orientado a su mejora continua. (Espiñeira, Muñoz, y Zeimer, 2012 p. 24)

El plan de mejora es un proceso de innovación que por medio de una guía adecuada permite dar soluciones a falencias que sobresalen dentro de una institución (López, García, Monter y Cobas, 2015 p. 17) menciona: que se basan en una serie de principios o supuestos básicos y se encuentra constituido por:

- Principio del compromiso ético pedagógico con el cambio.
- Principio del carácter autógeno y autónomo.
- Principio de la participación plena y la responsabilidad.
- Principio del carácter continuo y prospectivo del proceso.

- Principio del enfoque holístico y sistémico.
- Principio de la objetividad.
- Principio de la conducción directiva.

La creación de un plan de mejora es un proceso muy riguroso que se basa en la creación de estrategias que sirven de base para el control y ejecución de cualquier proyecto. López et, al (2015) indica: “que cuando se llega a la fase del proceso de cambio es preciso tomar decisiones partiendo siempre de la realidad y cultura de cada institución, y orientarse hacia su transformación. Distinguidos en dos niveles en la toma de decisiones siendo estos”:

- **Decisiones inmediatas:** Se actúa sobre problemas claramente definidos e importantes, que se pueden acometer sin necesidad de esperar, se pueden solucionar dificultades ya que se dispone de los recursos mínimos.
- **Decisiones a mediano y largo plazos:** Son un poco más complejas, exigen una planificación minuciosa, requieren de una visión multidisciplinar y la implicación de expertos en equipos de trabajo.

Un plan de mejora es una acción realizada por la alta dirección de una organización con el fin de brindar solución a las inconsistencias que destaquen en su momento dentro de una institución, se lo puede denominar como un proceso innovador que permite mejorar de manera muy significativa los diferentes procesos.

2.10.1. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORA

La competencia de los mercados ha hecho imprescindible que las instituciones en su mayoría elaboren planes de mejorar ya que su importancia radica en eliminar esas amenazas que limitan el crecimiento competitivo y convirtiéndolas en oportunidades de desarrollo que impulsen el crecimiento competitivo.

Permitiendo lograr ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece una organización, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún

inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica. (Rendón y Velásquez. p. 29)

Para las organizaciones el plan de mejora les permite corregir de manera continua cada uno de los procesos llevados en la organización, con el fin de eliminar las inconsistencias que destacan dentro de los mismos, el objetivo central radica en garantizar la óptima utilización de recursos con el propósito de fortalecer la calidad del servicio brindado hacia los usuarios.

CAPITULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se realizó en la Coordinación de Investigación que se encuentra ubicada en el edificio de Biblioteca de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL) en el sitio Limón, de la ciudad de Calceta.



Foto 3.1 Mapa satelital biblioteca ESPAM MFL

Fuente: Google Maps

3.2. DURACIÓN

Esta investigación tuvo una duración de 9 meses, aproximadamente.

3.3. VARIABLES

3.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Aplicación de la técnica del Valor Añadido.

3.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Mejora de los procesos y procedimientos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación de la ESPAM MFL

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación son más que una secuencia de acciones que determinan procesos específicos de investigación, además estos se asocian fuertemente con los métodos empíricos del conocimiento científico. (Díaz y Calzadilla. 2016, p. 119). La presente investigación se basó en el estudio de campo y bibliográfico, los mismos que aportaron de forma directa en el desarrollo de la problemática.

3.3.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Sánchez, Reyes y Mejía (2016) determinan que son investigaciones que se realizan en el medio ambiente donde se presenta el problema que se va a investigar, requiere ir al mismo lugar de los hechos (p. 42). En la presente investigación permitió recabar información pertinente, directamente con el objeto de estudio a través de las técnicas de entrevista y observación para el análisis respectivo de los procesos de asignación de recursos a proyectos de investigación científica.

3.3.2 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La investigación bibliográfica constituye una etapa fundamental de todo proyecto de investigación y debe garantizar la obtención de la información más relevante en el campo de estudio (Gómez, Navas, Aponte y Betancourt. 2018 p. 2). Por lo tanto, en el tema de estudio facilitó a la recopilación de información bibliográficas a través de libros, revistas científicas, entre otros, los mismos que sirvieron de apoyo para el desarrollo del tema de estudio.

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1 INDUCTIVO

El método inductivo es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general (Rodríguez, 2017 p. 187) Este método ayudó al análisis de la información obtenida y en la determinación de los problemas existentes dentro de la investigación, para la respectiva aplicación de las mejoras en el proceso de estudio.

3.5.2 DEDUCTIVO

Exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado (Rojas 2015, p. 22). El presente método permitió analizar las interrogantes que surgieron en la investigación, además, facilitó la deducción de la problemática, partiendo de un problema general a causas detalladas que afectan de manera directa e indirecta al proceso en estudio.

3.6. TÉCNICAS

3.6.1 ENTREVISTA

La entrevista es un procedimiento científico para la recolección de datos, que hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde. (Pulido, 2015 p. 5). Se procedió a entrevistar a los responsables de coordinar el proceso de asignación de recursos a proyectos de investigación de la ESPAM MFL para la obtención de información oportuna que aporte a la investigación.

3.6. 2 OBSERVACIÓN

La observación es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social (Pulido, 2015 p. 6). Esta permitió observar directamente la problemática de estudio, la cual favoreció al momento del análisis y la determinación para identificar las principales causas que afectan del proceso investigado.

3.7. HERRAMIENTAS

3.7.1 VALOR AÑADIDO

El Análisis del Valor Añadido (AVA) es una metodología de gestión. Serrano (2016) indica que tiene como objetivos, entre otros, la innovación, la mejora continua y la economía de recursos en todas las áreas de una entidad (p. 56). En la presente investigación se aplicó esta herramienta para la respectiva

valoración de las actividades que comprenden el proceso de asignación de recursos a proyectos de investigación, el mismo que permitió constatar aquellas actividades que generan, medianamente generan y no generan valor al proceso.

3.7.2 DIAGRAMA AS-IS

El diagrama As-Is se utiliza 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 (Rendón y Velásquez, 2018 p. 16). La presente herramienta sirvió para la representación de las actividades detallando cada uno de los procedimientos del proceso en estudio.

3.8. PROCEDIMIENTOS

FASE 1. IDENTIFICAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA ESPAM MFL.

Para la realización de esta fase se elaboró una ficha de observación para la obtención de información oportuna, de la misma manera se aplicó una entrevista a los responsables de la asignación y ejecución de recursos en proyectos de investigación, para la recolección de información oportuna de aporte al desarrollo de la investigación.

- Elaboración de la entrevista
- Aplicación de la entrevista a los involucrados de esta investigación.
- Elaboración de la ficha de procesos.
- Aplicación de la ficha de procesos.

FASE 2. APLICAR LA METODOLOGÍA DEL AVA PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA ESPAM MFL.

En esta fase se aplicó las herramientas para análisis, valoración y representación a través de los datos recopilados en la anterior fase, en primera instancia se analizó la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos, posteriormente se procedió al análisis de los procesos a través de la técnica del valor añadido para la identificación de las actividades que generan y no generan valor a los procesos de estudio, en última instancia se representó las actividades a través del diagrama AS-IS para el planteamiento de las actividades que generan valor al proceso.

- Análisis de los datos obtenidos con los instrumentos ya aplicados anteriormente.
- Aplicación de la herramienta de valor añadido.
- Representación de proceso en diagrama As-Is.

FASE 3. PROPONER MEJORAS PARA LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA ESPAM MFL, A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL AVA.

En esta fase se realizó el diseño de la propuesta de mejora con la información adquirida en las fases anteriores en los procesos de asignación y ejecución de recursos en proyectos de investigación, para la corrección de las falencias detectadas dentro de los procesos, posteriormente se socializo con los involucrados de las diferentes áreas que conforman el objeto de estudio.

- Diseño de actividades para los procesos y procedimientos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos del área de investigación.
- Socialización de la propuesta de mejora a los procesos y procedimientos con los involucrados en la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se desarrollarán las principales actividades del objetivo de estudio para el análisis y mejora de los procesos y procedimientos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL).

4.1. FASE 1. IDENTIFICAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA ESPAM MFL

Para el levantamiento del proceso se realizó una entrevista no estructurada al Coordinador General de Investigación, responsable de los procesos asignación y ejecución presupuestaria a proyectos de investigación, esta permitió obtener información idónea para la elaboración de la ficha de procesos (Cuadro 4.1, al 4.3) con el fin de determinar las actividades relevantes enmarcados dentro del objeto de estudio, gracias a esta herramienta se detallaron los principales componentes que se llevan a cabo y para la representación de este, se utilizó el diagrama AS-IS.

Cuadro 4.1 Asignación de recursos en función de la demanda de investigación/ Definición de presupuesto para ejecutar proyectos de investigación

FICHA DE PROCESOS		
	Identificación	Código
	Macroproceso: Investigación	INV.05.01.1
	Proceso: Asignación de recursos para investigación	
	Subproceso: - Asignación de recursos en función de la demanda de investigación/ Definición de presupuesto para ejecutar proyectos de investigación	
	Versión: 001	
Responsable del Proceso/subproceso: Coordinador General de Investigación		
Tipo de Proceso: Operacional	Finalidad: Generar listado de necesidades económicas de los proyectos de investigación	
Objetivo: Fortalecer la gestión de los proyectos de investigación		
Proveedores: CGI GI Directores(as) de proyectos Investigadores	Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Listado de proyectos de investigación a ejecutar • Necesidades de los proyectos de investigación • Proyección presupuestaria 	
Clientes: Directores(as) de proyectos Investigadores	Salidas: Generación de necesidades	
Otros Grupos de Interés implicados: Direcciones de carrera, Vicerrectorado Académico, Rectorado, Dirección Financiera		
Contenido del Proceso		
Inicio del Proceso: Listado de proyectos	Fin de Proceso: Inclusión de necesidades en Planificación	
Subprocesos:	Actividades incluidas: <ul style="list-style-type: none"> • Definir listado • Solicitar necesidades • Entregar PAC • Revisar proyección económica • Notificar inconsistencias • Incluir necesidades 	
Procesos Relacionados: Ejecución de recursos	Actividades relacionadas: <ul style="list-style-type: none"> • Asignar recursos 	
Preparada por: Ing. Narcisa Mariana Fernández Lectong/ asistente de la Coordinación General de Investigación/	Fecha de terminación: 15/08/2018	
Revisada por: PhD. Ángel Guzmán Cedeño/ Coordinador General de Investigación/	Fecha de revisión: 17/08/2018	

Fuente: Coordinación General de Investigación

Cuadro 4.2 Asignación de recursos en función de la demanda de investigación / Redistribución de presupuesto para proyectos de investigación

FICHA DE PROCESOS		
Identificación	Código	
	Macroproceso: Investigación	INV.05.01.4
	Proceso: Asignación de recursos para investigación	
	Subproceso: - Asignación de recursos en función de la demanda de investigación / Redistribución de presupuesto para proyectos de investigación	
	Versión: 01	
Responsable del Proceso/subproceso: Coordinador General de Investigación		
Tipo de Proceso: Operacional	Finalidad: Redistribuir los recursos económicos para la ejecución de proyectos de investigación	
Objetivo: Fortalecer la gestión de investigación a nivel institucional		
Proveedores: CGI VA / CI Rectorado Dirección Financiera Ministerio de Finanzas SENPLADES	Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Listado de proyectos • Presupuesto asignado 	
Clientes: Directores(as)/ Investigadores(as) de proyectos de investigación	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Listado de proyectos con asignación presupuestaria • Listado de proyectos con dictamen de prioridad 	
Otros Grupos de Interés implicados: Direcciones de carrera, Almacén, Compras Públicas, Jurídico		
Contenido del Proceso		
Inicio del Proceso: Listado de proyectos a ejecutar	Fin de Proceso: Proyectos de investigación que cuenten con dictamen de prioridad y asignación presupuestaria	
Subprocesos:	Actividades incluidas: <ul style="list-style-type: none"> • Enlistar proyectos • Solicitar asignación de presupuesto • Asignar presupuesto • Asignar dictamen de prioridad 	
Procesos Relacionados: Ejecución de recursos	Actividades relacionadas: <ul style="list-style-type: none"> • Asignar recursos 	
Preparada por: Ing. Narcisca Mariana Fernández Lectong/ asistente de la Coordinación General de Investigación/	Fecha de terminación: 15/08/2018	
Revisada por: PhD. Ángel Guzmán Cedeño/ Coordinador General de Investigación/	Fecha de revisión: 17/08/2018	

Fuente: Coordinación General de Investigación

Cuadro 4.3 Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma

FICHA DE PROCESOS		
Identificación	Código	
	Macroproceso: Investigación	INV.06.01
	Proceso: Gestión de programas y proyectos de I+D+i	
	Subproceso: Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma	
	Versión: 001	
Responsable del Proceso/subproceso: Coordinador General de Investigación		
Tipo de Proceso: Operacional	Finalidad: Ejecutar oportunamente los recursos económicos en la ejecución de proyectos de investigación	
Objetivo: Fortalecer la gestión de investigación a nivel institucional		
Proveedores: CGI Dirección Financiera GI	Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Detalle de requerimientos 	
Clientes: Directores(as)/ Investigadores(as) de proyectos de investigación	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Actas de entrega de requerimientos • Reporte de gastos 	
Otros Grupos de Interés implicados: Direcciones de carrera, Almacén, Compras Públicas, Jurídico, Vicerrectorado Académico, Rectorado, Almacén, Tesorería, Presupuesto		
Contenido del Proceso		
Inicio del Proceso: Detalle de requerimientos de los proyectos de investigación	Fin de Proceso: Entregar los bienes y servicios requeridos en la ejecución de los proyectos de investigación	
Subprocesos:	Actividades incluidas: <ul style="list-style-type: none"> • Distribuir presupuesto por partidas presupuestarias • Entregar necesidades • Constatar documentos 	
Procesos Relacionados: Proceso de asignación de recursos de investigación en función de la demanda o necesidades de investigación	Actividades relacionadas: <ul style="list-style-type: none"> • Asignar recursos 	
Preparada por: Ing. Narcisca Mariana Fernández Lectong/ asistente de la Coordinación General de Investigación/	Fecha de terminación: 15/08/2018	
Revisada por: PhD. Ángel Guzmán Cedeño/ Coordinador General de Investigación/	Fecha de revisión: 17/08/2018	

Fuente: Coordinación General de Investigación

Las fichas de procesos como lo plantean Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, (2014) son un: Soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama. El cursograma AS-IS, facilita la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Luego de plantear la ficha de procesos se procedió a la representación gráfica de los procesos de Asignación y Ejecución presupuestarias de proyectos de investigación de la ESPAM MFL aplicando la herramienta del cursograma AS-IS para constatar el estado actual en el que se encuentra.

NOTA EXPLICATIVA: En la descripción de las tareas se encontrarán abreviaturas de los principales responsables de los procesos intervenidos, dentro de estos constan Coordinación General de Investigación (CGI), Grupo de investigadores (GI), Vicerrectorado Académico (VA), Comisión de Investigación (CI), Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) (actualmente Secretaria Técnica Planifica Ecuador)

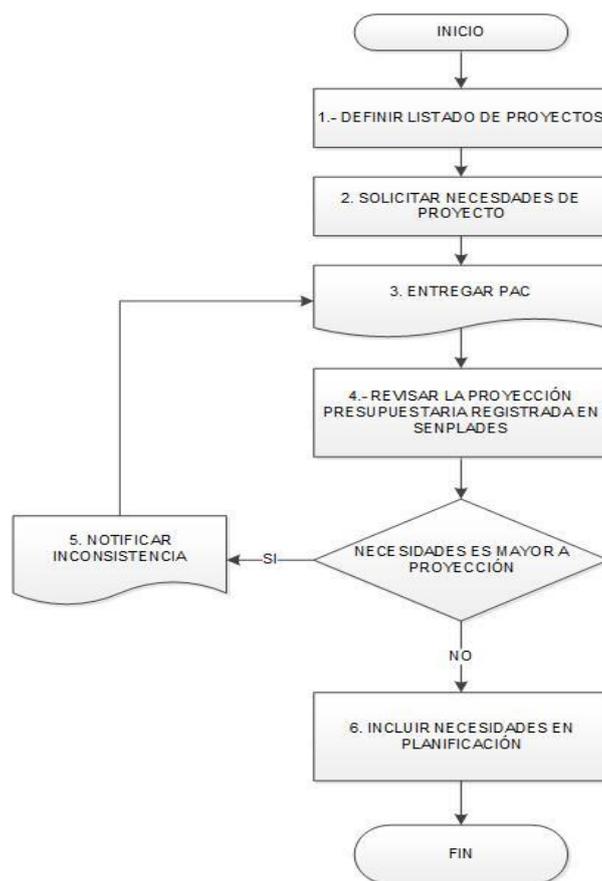


Figura 4.1 Asignación de recursos en función de la demanda de investigación / Definición de presupuesto para ejecutar proyectos de investigación

Fuente: Coordinación General de Investigación

Tabla 4.1 Descripción de tareas del proceso de Definición de presupuesto para ejecutar proyectos de investigación

DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS	RESPONSABLES
1.- La CGI realiza listado de los proyectos de investigación a ejecutar en el próximo año	CGI GI
2.- A través de los GI la CGI solicita necesidades de los proyectos de investigación a ejecutar	CGI GI
3.- Los GI entregan requerimiento de los proyectos de investigación a ejecutar, para lo cual generan el Plan Anual de Compras (PAC) (Formato 1)	GI Directores(as) de proyectos Investigadores
4. La CGI revisa la proyección presupuestaria de los proyectos de investigación registrada en el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública de SENPLADES	CGI
Necesidad mayor a proyección	CGI GI
5. SI. La CGI notifica al GI la inconsistencia para que realicen las reformas que correspondan	Directores(as) de proyectos Investigadores
6. NO. La CGI procede a incluir necesidades de los proyectos en la PAC de la CGI e incluir presupuesto en Planificación Operativa Anual	CGI

Fuente: Coordinación General de Investigación

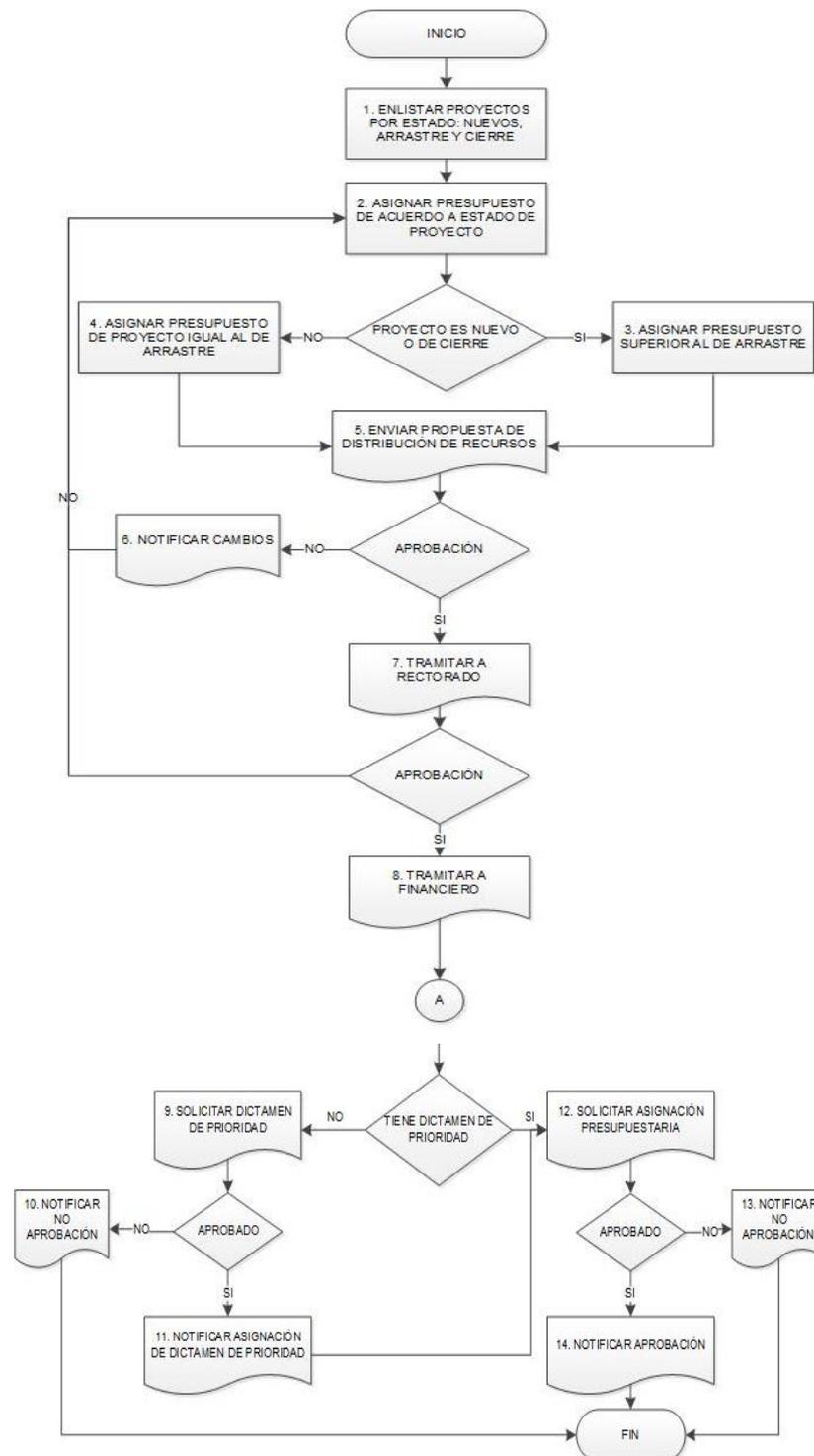


Figura 4.2 Asignación de recursos en función de la demanda de investigación/ Redistribución de presupuesto para ejecución de proyectos

Fuente: Coordinación General de Investigación

Tabla 4.2 Descripción de tareas del proceso de Redistribución de presupuesto para ejecución de proyectos

DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS	RESPONSABLES
1.- La CGI enlista los proyectos de investigación a ejecutar, categorizándolos por estado: nuevos, arrastre y cierre	CGI
2. Una vez definido listado se asigna presupuesto equitativo de acuerdo a estado de los proyectos	CGI
SI es proyecto nuevo o de cierre 3. La CGI le asigna presupuesto superior al asignado a los proyectos de arrastre (50/100% del presupuesto anual estimado)	CGI
NO es proyecto nuevo o de cierre 4. La CGI le asigna presupuesto igual al asignado a los proyectos de arrastre (25/100% del presupuesto anual estimado)	CGI
5. La CGI envía a Vicerrectorado Académico o Comisión de Investigación propuesta de distribución de recursos	CGI VA / CI
NO es aprobada 6. Vicerrectorado Académico o Comisión de Investigación notifica sugerencias al documento	CGI VA
SI es aprobada 7. Vicerrectorado Académico o Comisión pone a para su consideración de Rectorado su aprobación	VA / CI Rectorado
SI es aprobada 8. Rectorado tramita a financiero para su inclusión en el presupuesto institucional	VA / CI Rectorado Financiero
NO es aprobada 2. La CGI asigna presupuesto equitativo de acuerdo a estado de los proyectos	CGI
Proyectos NO tienen dictamen de prioridad 9. A través de Rectorado se solicita a SENPLADES se otorgue dictamen de prioridad	RECTORADO FINANCIERO
NO es aprobado 10. SENPLADES notifica que la solicitud de dictamen de prioridad no fue aprobada	RECTORADO SENPLADES
SI es aprobado 11. SENPLADES notifica aprobación de dictamen de prioridad	RECTORADO SENPLADES
12. La Dirección Financiera tramita solicitud de asignación presupuestaria	RECTORADO FINANCIERO MINISTERIO DE FINANZAS
NO es aprobado 13. Ministerio de Finanzas notifica que la solicitud de asignación presupuestaria no fue aprobada	RECTORADO FINANCIERO MINISTERIO DE FINANZAS
SI es aprobado 14. Ministerio de Finanzas notifica que la solicitud de asignación presupuestaria ha sido aprobada	RECTORADO FINANCIERO MINISTERIO DE FINANZAS

Fuente: Coordinación General de Investigación

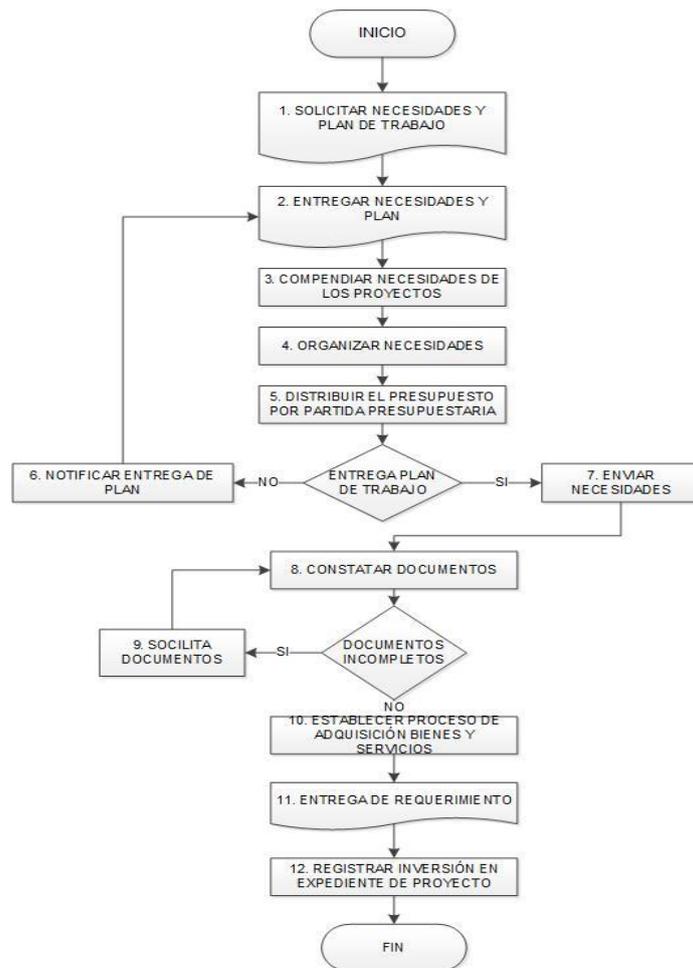


Figura 4.3 Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma
Fuente: Coordinación General de Investigación

Tabla 4.3 Descripción de tareas del Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma

DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS	RESPONSABLES
1. La CGI solicita a los GI la entrega de necesidades y plan de trabajo anual	CGI GI
2. Los GI gestionan requerimiento y realizan entrega de necesidades (Formato 1) y plan a la CGI (Formato 2)	CGI GI
3. La CGI realiza compendio de las necesidades de todos los proyectos y GI recibidas	CGI
4. La CGI organiza necesidades por GI y partida presupuestaria	CGI
5. La CGI sugiere distribución presupuestaria de acuerdo a necesidades	CGI FINANCIERO
NO entrega plan de trabajo	CGI
6. La CGI notifica que debe entregar plan de trabajo	GI
SI entrega plan de trabajo	CGI
7. La CGI envía a Financiero las necesidades de los proyectos	FINANCIERO
8. Financiero realiza constatación de documentos	FINANCIERO
SI Documentos incompletos	FINANCIERO
9. Financiero solicita documentos faltantes	GI
NO Documentos incompletos	FINANCIERO
10. Financiero establece proceso de compra de bienes y servicios requeridos	GI COMPRAS PÚBLICAS

11. Financiero gestiona la adquisición y entrega de requerimientos	FINANCIERO GI COMPRAS PÚBLICAS PRESUPUESTO TESORERÍA CONTABILIDAD ALMACÉN
12. La CGI registra inversión del proyectos en los respectivos expedientes	CGI

Fuente: Coordinación General de Investigación

La información procesada en los (Cuadros 4.1 al 4.3) se utilizó para la representación gráfica de los procesos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación (Figuras 4.1 al 4.3), en él se detallan las actividades (Tablas 4.1 al 4.3), que se encuentran enmarcadas dentro del proceso estudiado.

4.2. FASE 2. APLICAR LA METODOLOGÍA DEL AVA A LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTO DE ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA ESPAM MFL

En la presente fase se realizó la aplicación de la técnica de valor añadido que está apoyada de la ficha de proceso y los flujogramas AS-IS que se recabaron en la fase anterior, con el propósito de identificar las actividades que aportan, medianamente aportan y no aportan valor a los procesos estudiados.

Tabla 4.4 Identificación de tareas en la aplicación del ANÁLISIS del Valor Añadido (AVA)

SIGLAS	SIGNIFICADO
VAC	Valor Agregado al Cliente
VAE	Valor Agregado a la Empresa
SVA	Actividades sin Valor Agregado
P	Preparación
I	Inspección
E	Espera
M	Movimiento
A	Archivo

Fuente: Elaboración Propia

Dentro del Análisis del Valor Añadido (AVA) se valorarán las distintas actividades de preparación, inspección, espera, movimiento y archivo, mismas que se encuentran enmarcadas dentro de cada proceso, para determinar si generan valor agregado a la institución, tal como lo indican Lainez, Vallejo & González (2016) el AVA es una herramienta esencial para verificar que un proceso sea eficiente. Puesto que si este cumple con el valor agregado quiere decir que satisface las necesidades del cliente.

CALCULO DE ÍNDICE DEL VALOR AGREGADO

IVA (%) = (TVA / TT) x 100 donde:

TVA: Tareas con Valor Añadido

TT: Total Tareas (del proceso)

IVA: Índice de Valor Añadido

CRITERIO PARA TAREAS CON VALOR AGREGADO (TVA)

Si TVA \geq 50 Proceso eficiente

Si TVA \leq 50 Proceso deficiente

Cuadro 4.4. Proceso de definición de presupuesto para ejecutar proyecto de investigación

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO								
Institución: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López				Proceso: Definición de presupuesto para ejecutar proyecto de investigación				
Fecha: 17/08/2018				Versión: 01		Dependencia: Coordinación General de Investigación		
Nº	Actividades	Agrega valor		No agrega valor				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	La CGI realiza listado de los proyectos de investigación a ejecutar en el próximo año			X				
2	A través de los GI la CGI solicita necesidades de los proyectos de investigación a ejecutar	x						
3	Los GI entregan requerimiento de los proyectos de investigación a ejecutar, para lo cual generan el Plan Anual de Compras (PAC) (Formato 1)		X					
4	La CGI revisa la proyección presupuestaria de los proyectos de investigación registrada en el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública de SENPLADES				x			
5	SI. La CGI notifica al GI la inconsistencia para que realicen las reformas que correspondan			x				
6	NO. La CGI procede a incluir necesidades de los proyectos en la PAC de la CGI e incluir presupuesto en Planificación Operativa Anual		x					
TOTAL		1	2	2	1			

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
Tareas	6	1	2	2	1	0	0	0
Tareas (%)	100%	16,67%	33,33%	33,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%
Tareas con Valor Añadido	3							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	50,00%	Eficiente						

Cuadro 4.5. Proceso de Redistribución de presupuesto para ejecución de proyectos

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO								
Institución: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López				Proceso: Redistribución de presupuesto para ejecución de proyectos				
Fecha: 17/08/2018				Versión: 01		Dependencia: Coordinación General de Investigación		
Nº	Actividades	Agrega valor		No agrega valor				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	La CGI enlista los proyectos de investigación a ejecutar, categorizándolos por estado: nuevos, arrastre y cierre			x				
2	Una vez definido listado se asigna presupuesto equitativo de acuerdo a estado de los proyectos	X						
3	SI es proyecto nuevo o de cierre La CGI le asigna presupuesto superior al asignado a los proyectos de arrastre (50/100% del presupuesto anual estimado)	X						
4	NO es proyecto nuevo o de cierre La CGI le asigna presupuesto igual al asignado a los proyectos de arrastre (25/100% del presupuesto anual estimado)						X	
5	La CGI envía a Vicerrectorado Académico o Comisión de Investigación propuesta de distribución de recursos		x					
6	NO es aprobada Vicerrectorado Académico o Comisión de Investigación notifica sugerencias al documento						X	
7	SI es aprobada Vicerrectorado Académico o Comisión pone a para su consideración de Rectorado su aprobación						X	
8	SI es aprobada Rectorado tramita a financiero para su inclusión en el presupuesto institucional		X					
9	NO es aprobada La CGI asigna presupuesto equitativo de acuerdo a estado de los proyectos						X	
10	Proyectos NO tienen dictamen de prioridad A través de Rectorado se solicita a SENPLADES se otorgue dictamen de prioridad						x	
11	NO es aprobado SENPLADES notifica que la solicitud de dictamen de prioridad no fue aprobada				x			
12	SI es aprobado SENPLADES notifica aprobación de dictamen de prioridad						x	
13	La Dirección Financiera tramita solicitud de asignación presupuestaria	x						
14	NO es aprobado Ministerio de Finanzas notifica que la solicitud de asignación presupuestaria no fue aprobada				x			
15	SI es aprobado Ministerio de Finanzas notifica que la solicitud de asignación presupuestaria ha sido aprobada		x					
TOTAL		3	3	1	2	0	6	0

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	15	3	3	1	2	0	6	0
Tiempo de actividades (%)	100%	20,00%	20,00%	6,67%	13,33%	0,00%	40,00%	0,00%
Tareas con Valor Añadido	6							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	40,00%	Deficiente						

Cuadro 4.6. Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO								
Institución: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López				Proceso: Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma				
Fecha: 17/08/2018				Versión: 01		Dependencia: Coordinación General de Investigación		
Nº	Actividades	Agrega valor		No agrega valor				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	La CGI solicita a los GI la entrega de necesidades y plan de trabajo anual			x				
2	Los GI gestionan requerimiento y realizan entrega de necesidades (Formato 1) y plan a la CGI (Formato 2)						x	
3	La CGI realiza compendio de las necesidades de todos los proyectos y GI recibidas		x					
4	La CGI organiza necesidades por GI y partida presupuestaria	X						
5	La CGI sugiere distribución presupuestaria de acuerdo a necesidades						x	
6	NO entrega plan de trabajo La CGI notifica que debe entregar plan de trabajo				x			
7	SI entrega plan de trabajo La CGI envía a Financiero las necesidades de los proyectos		X					
8	Financiero realiza constatación de documentos				x			
9	SI Documentos incompletos Financiero solicita documentos faltantes				x			
10	NO Documentos incompletos Financiero establece proceso de compra de bienes y servicios requeridos						x	
11	Financiero gestiona la adquisición y entrega de requerimientos		x					
12	12. La CGI registra inversión del proyectos en los respectivos expedientes	X						
TOTAL		2	3	1	3	0	3	0

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	12	2	3	1	3	0	3	0
Tiempo de actividades (%)	100%	16,67 %	25,00 %	8,33%	25,00 %	0,00%	25,00%	0,00%
Tareas con Valor Añadido	5							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	41,66%	Deficiente						

Una vez aplicada la metodología del AVA empleada por elaboración propia a partir de una adaptación de Trischler (2002) al proceso de definición de presupuesto para ejecutar proyectos de investigación (cuadro 4.4), se detectó 50,00% representando un proceso eficiente no dejando de lado que se puede mejorar a través de una reestructuración, eliminando y optimizando actividades que no generan valor al proceso. Del mismo modo, en el proceso de Redistribución de Presupuesto para Ejecución de Proyectos (cuadro 4.5), se visualiza un alto porcentaje de inconsistencias por tareas de escaso valor para la institución y los clientes, motivo por el cual representa un porcentaje negativo y por ende la deficiencia dentro del proceso. Para finalizar se analizó el proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma (cuadro 4.6), el análisis del valor añadido reveló un índice negativo en torno a las actividades que llevan el proceso, existiendo la misma problemática de los procesos anteriores.

Una vez analizados los procesos llevados a cabo dentro de esta investigación, se determina que estos no son realizados de manera eficiente, ya que existen varias actividades que no aportan valor a la institución como a los usuarios, por duplicidad de tareas, y tiempo excesivo en su ejecución. En investigaciones anteriores realizadas dentro de la ESPAM “MFL”, referente a los procesos que se llevan en la institución, se detectaron que varios de los procesos estudiados mostraron deficiencia en su ejecución, así como lo indican Álava y Zambrano (2017) en la “Propuesta de Mejora a los Procesos de Participación en Eventos de Investigación de los Docentes de la ESPAM MFL” se encontraron falencias en la realización de los subprocesos, dirigidos principalmente en el excesivo tiempo que se desperdiciaba en envío de documentación y actividades catalogadas de espera dentro de la institución, pudiéndose así resumir en una

sola actividad, para efectivizar el proceso en un ciclo más corto de tiempo; por otro lado Flores y Zambrano (2017) en la “Propuesta de Mejora al Proceso de Capacitación: Actualización Docente de la ESPAM MFL” mediante el análisis del valor añadido algunas se identificaron actividades que retrasan el proceso al cual pertenecen, en este caso se requiere optimizar el tiempo, dar mayor fluidez a los trámites y eliminar burocracia, a partir de la identificación de las falencias detectadas dentro de los procesos analizados en nuestra investigación se hace imprescindible aplicar mejoras por medio de la reestructuración de los procesos en estudio para la optimización idónea de los recursos y tiempos.



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

COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN



**PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE
ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA ESPAM MFL**

RESPONSABLES

**CHINGA ZAMBRANO OSCAR EDUARDO
MENDOZA VALDEZ OTTO FERNANDO**

4.3.1 INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de mejora se implementará a los procesos de asignación y ejecución presupuestaria a proyecto de investigación de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), con el fin de reestructurar los procesos ya implantados en la institución, dentro del análisis de los procesos en el desarrollo de la investigación se constataron deficiencias al momento de su ejecución, lo cual da apertura a que se lleve un proceso deficiente sin valor agregado para la institución y los usuarios, por lo que se hace imprescindible aplicar mejoras a los procesos intervenidos, con el objetivo que estos se lleven de manera eficiente, el replanteamiento de los procesos intervenidos se llevó a cabo bajo los parámetros del manual de procesos institucional.

4.3.2 OBJETIVO

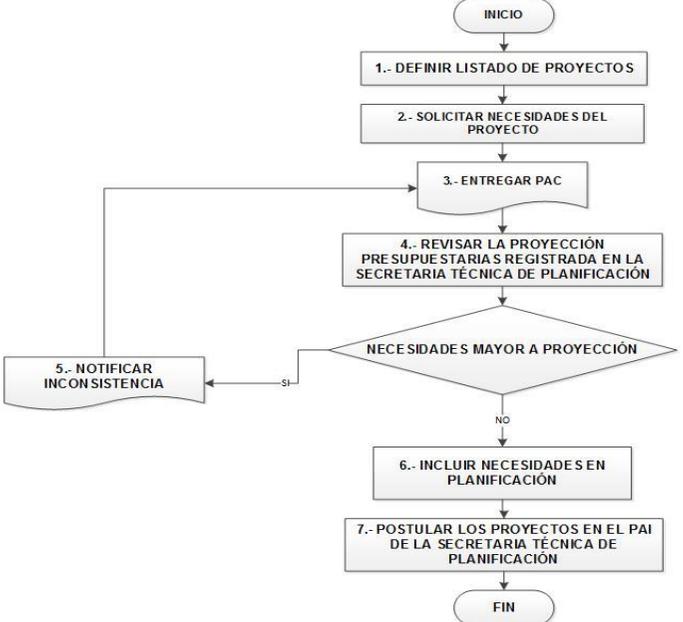
Reestructurar los procesos de asignación y ejecución presupuestaria a proyectos de investigación, para el mejoramiento de las actividades que no aportan valor.

4.3.3 RESPONSABLES

Coordinación General de Investigación de la ESPAM MFL, en conjunto con los departamentos involucrados.

4.3.4 RESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS

Cuadro 4.7 Restructuración del proceso de Asignación de recursos en función de la demanda de investigación / Definición de presupuesto para ejecutar proyectos de investigación

		DIAGRAMA DE FLUJO		Código INV.05.01.1
		Identificación		
Macroproceso:	Investigación		Versión: 01	
Proceso:	Asignación de recursos para investigación			
Subproceso:	Asignación de recursos en función de la demanda de investigación / Definición de presupuesto para ejecutar proyectos de investigación			
Páginas:	1/1			
Elaborado por: Chinga Zambrano Oscar Eduardo y Mendoza Valdez Otto Fernando			Fecha: 15/08/2018	
Revisado por: PhD. Ángel Guzmán Cedeño/ Coordinador General de Investigación			Fecha: 17/08/2018	
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS		RESPONSABLES
		1.- La CGI realiza listado de los proyectos de investigación a ejecutar en el próximo año	CGI GI	
		2.- A través de los GI la CGI solicita necesidades de los proyectos de investigación a ejecutar	CGI GI	
		3.- Los GI entregan requerimiento de los proyectos de investigación a ejecutar, para lo cual generan el Plan Anual de Compras (PAC) (Formato 1)	GI Directores(as) de proyectos Investigadores	
		4. La CGI revisa la proyección presupuestaria de los proyectos de investigación registrada en el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública de la Secretaria Técnica Planifica Ecuador	CGI	
		Necesidad mayor a proyección	CGI GI Directores(as) de proyectos Investigadores	
		5. SI. La CGI notifica al GI la inconsistencia para que realicen las reformas que correspondan	CGI GI Directores(as) de proyectos Investigadores	
		6. NO. La CGI procede a incluir necesidades de los proyectos en la PAC de la CGI e incluir presupuesto en Planificación Operativa Anual	CGI	
7.-Se postula los proyectos en el Plan Anual de Inversiones (PAI) en la Secretaria Técnica Planifica Ecuador	CGI			

Fuente: Elaboración propia

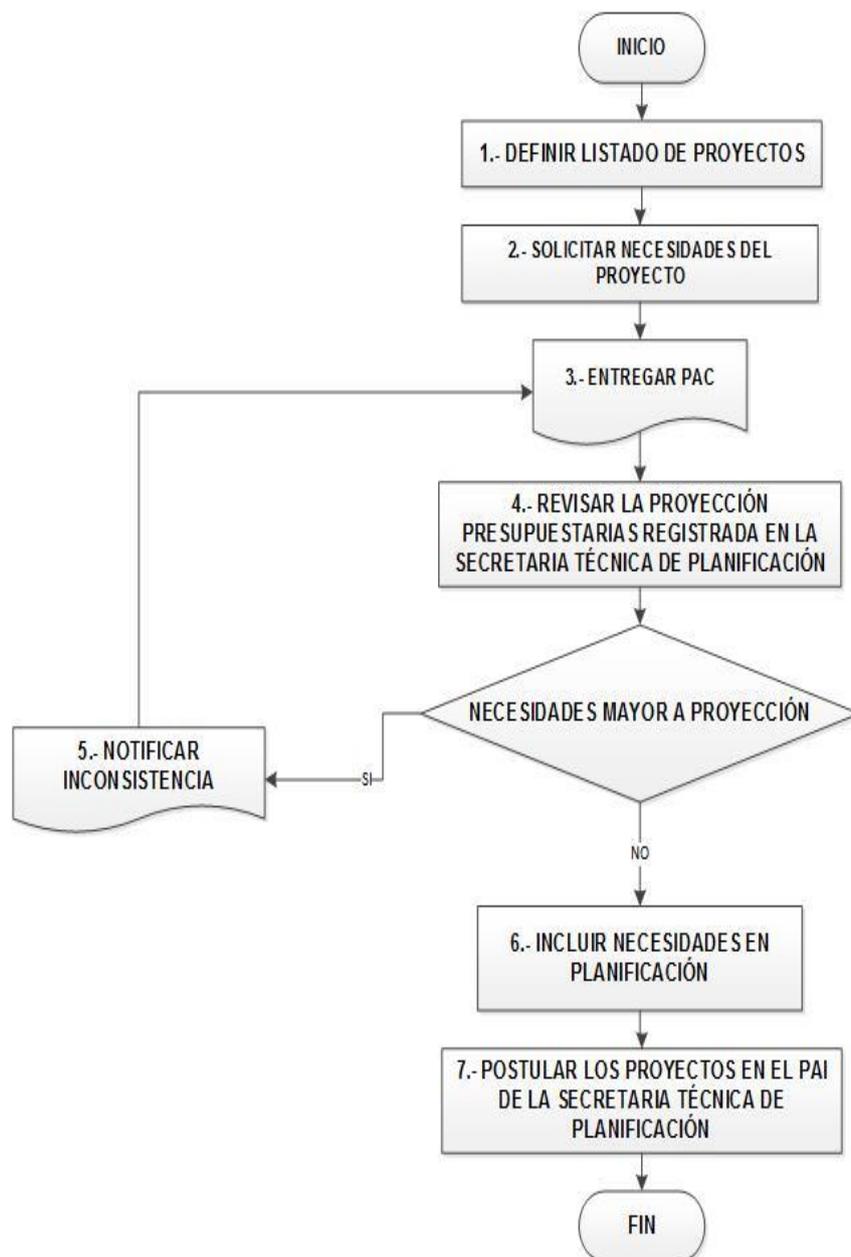
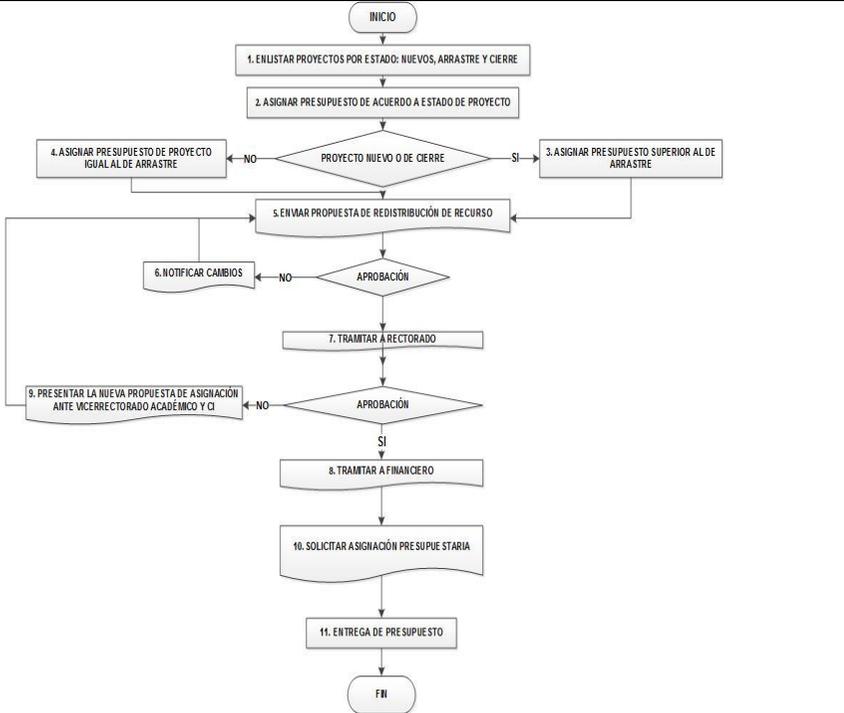


Figura 4.4 Reestructuración del diagrama de flujo del proceso de Definición de Presupuesto para Ejecutar Proyectos de Investigación

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.8 Reestructuración del proceso de Asignación de recursos en función de la demanda de investigación / Redistribución de presupuesto para ejecución de proyectos

		DIAGRAMA DE FLUJO	
		Identificación	
Macroproceso:	Investigación	INV.05.01.4	
Proceso:	Asignación de recursos para investigación		
Subproceso:	Asignación de recursos en función de la demanda de investigación/ Redistribución de presupuesto para ejecución de proyectos		
Páginas:	1/1		
Elaborado por: Chinga Zambrano Oscar Eduardo y Mendoza Valdez Otto Fernando		Versión: 01	
Revisado por: PhD. Ángel Guzmán Cedeño/ Coordinador General de Investigación		Fecha: 15/08/2018	
		Fecha: 17/08/2018	
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS	RESPONSABLES
		1.- La CGI enlista los proyectos de investigación a ejecutar, categorizándolos por estado: nuevos, arrastre y cierre	CGI
		2. Una vez definido listado se asigna presupuesto equitativo de acuerdo a estado de los proyectos	CGI
		SI es proyecto nuevo o de cierre	CGI
		3. La CGI le asigna presupuesto superior al asignado a los proyectos de arrastre (50/100% del presupuesto anual estimado)	CGI
		NO es proyecto nuevo o de cierre	CGI
		4. La CGI le asigna presupuesto igual al asignado a los proyectos de arrastre (25/100% del presupuesto anual estimado)	CGI
		5. La CGI envía a Vicerrectorado Académico y de Investigación la propuesta de distribución de recursos	CGI VA / CI
		6. NO es aprobada Vicerrectorado Académico y de Investigación notifica sugerencias al documento	CGI VA
		7. SI es aprobada Vicerrectorado Académico y de Investigación pone a para su consideración de Rectorado su aprobación	VA / CI Rectorado
		8. SI es aprobada Rectorado sumilla a dirección financiera para asignación en el presupuesto institucional	VA / CI - Rectorado Financiero
		9. NO es aprobada La CGI presenta nueva propuesta de asignación ante Vicerrectorado Académico y de Investigación	CGI
10. La Dirección Financiera tramita solicitud de asignación presupuestaria	Financiero		
11. SI es aprobado Entrega de presupuesto	CGI		

Fuente: Elaboración Propia

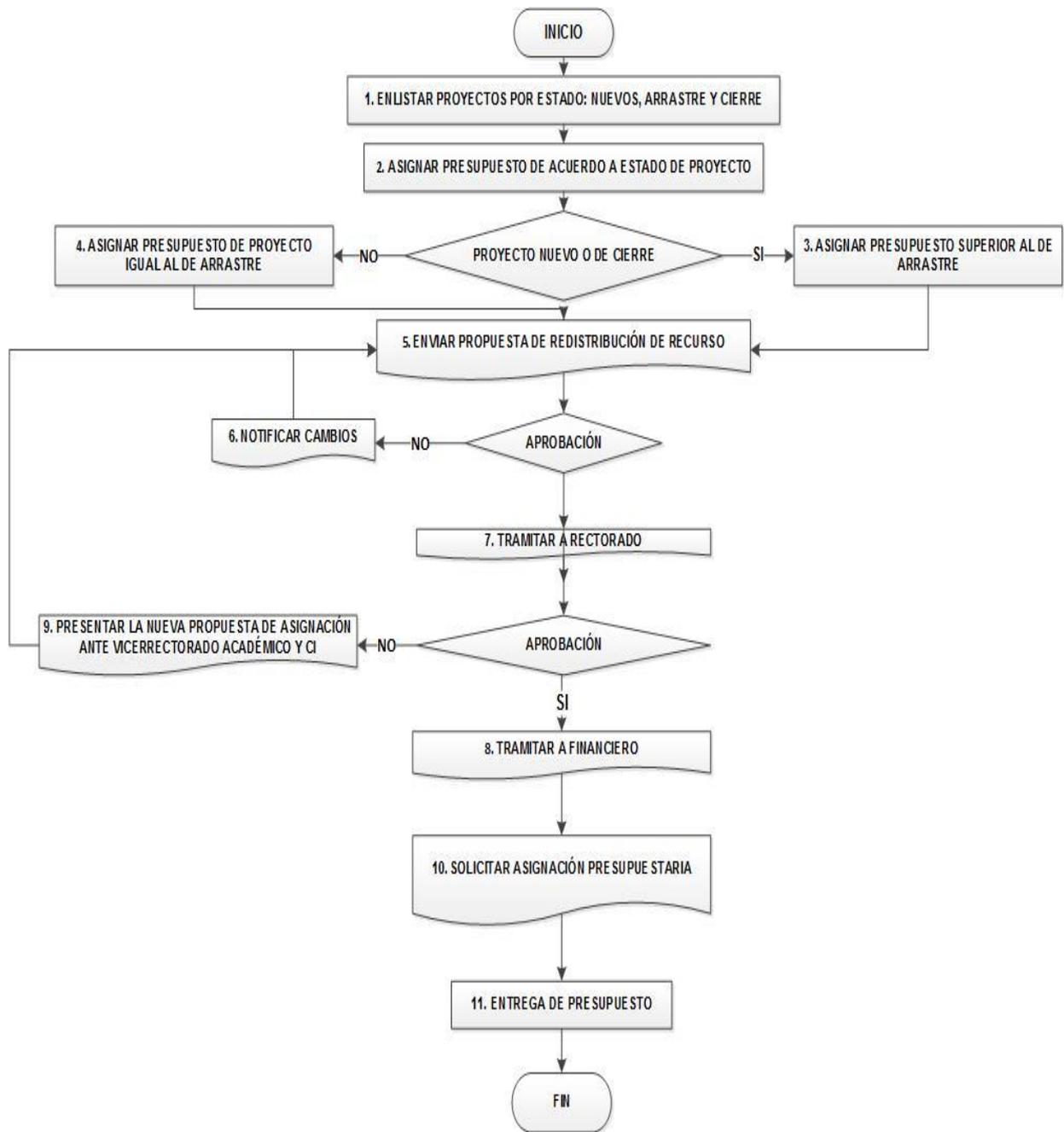
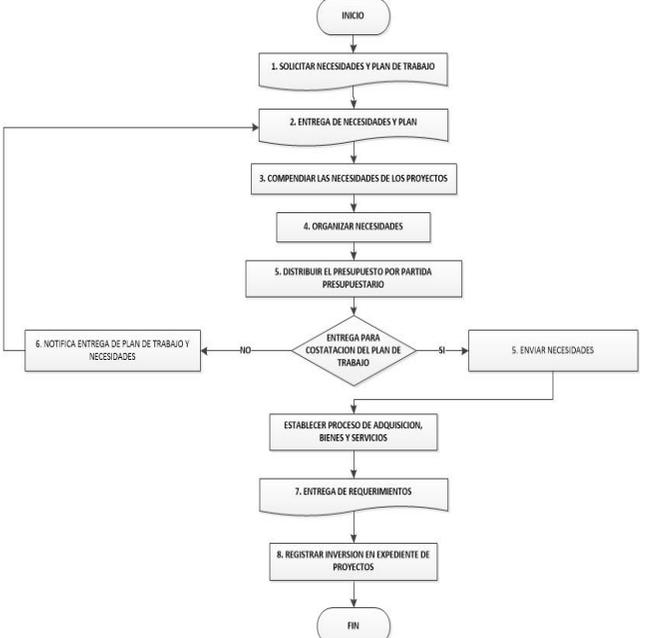


Figura 4.5 Restructuración del diagrama de flujo del proceso de Redistribución de Presupuesto para la Ejecución de Proyectos

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.9 Reestructuración del Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma

		DIAGRAMA DE FLUJO		Código
		Identificación		
Macroproceso:	Investigación	Ejecución de recursos de investigación		INV.06.01
Proceso:	Ejecución de recursos de investigación			
Subproceso:	Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma			
Páginas:	1/2			Versión: 01
Elaborado por: Chinga Zambrano Oscar Eduardo y Mendoza Valdez Otto Fernando				Fecha: 15/08/2018
Revisado por: PhD. Ángel Guzmán Cedeño/ Coordinador General de Investigación				Fecha: 17/08/2018
DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS		RESPONSABLES
		12. La GI solicita entrega del plan de trabajo anual y necesidades por medio (Formato 1) y plan a la CGI (Formato 2)		CGI GI
		13. La CGI realiza compendio de las necesidades de todos los proyectos y GI recibidas		CGI
		14. La CGI organiza necesidades por GI y partida presupuestaria		CGI
		15. La CGI sugiere distribución presupuestaria de acuerdo a necesidades		CGI FINANCIERO
		NO entrega plan de trabajo		CGI GI
		16. La CGI notifica que debe entregar plan de trabajo y necesidades		CGI FINANCIERO
		SI entrega plan de trabajo		CGI FINANCIERO
		17. La CGI envía a Financiero las necesidades de los proyectos		FINANCIERO GI COMPRAS PÚBLICAS PRESUPUESTO TESORERÍA CONTABILIDAD ALMACÉN
18. Financiero gestiona la adquisición y entrega de requerimientos		CGI		
8. La CGI registra inversión del proyectos en los respectivos expedientes		CGI		

Fuente: Elaboración Propia

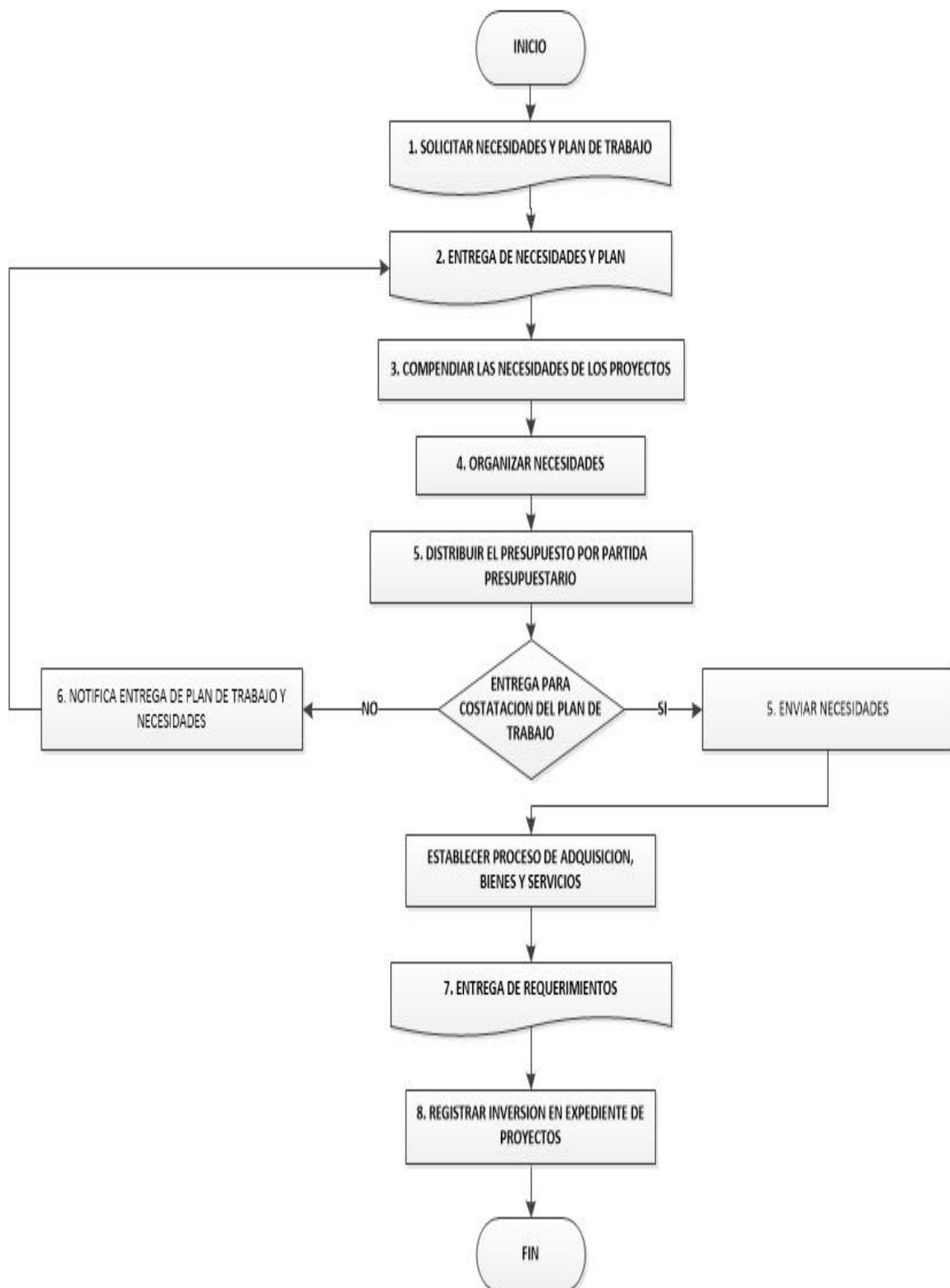


Figura 4.6. Restructuración del diagrama de flujo del proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma

Fuente: Elaboración Propia

4.3.5 MATRIZ DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO DE LOS PROCESOS RESTRUCTURADOS

Cuadro 4.10 Análisis del Valor Añadido aplicado a la reestructuración del Proceso de definición de presupuesto para ejecutar proyecto de investigación

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO								
Institución: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López				Proceso: Definición de presupuesto para ejecutar proyecto de investigación				
Fecha: 17/08/2018				Versión: 01		Dependencia: Coordinación General de Investigación		
Nº	Actividades	Agrega valor		No agrega valor				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	La CGI realiza listado de los proyectos de investigación a ejecutar en el próximo año			x				
2	A través de los GI la CGI solicita necesidades de los proyectos de investigación a ejecutar	x						
3	Los GI entregan requerimiento de los proyectos de investigación a ejecutar, para lo cual generan el Plan Anual de Compras (PAC) (Formato 1)		X					
4	La CGI revisa la proyección presupuestaria de los proyectos de investigación registrada en el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública de la Secretaría Técnica Planifica Ecuador				x			
5	SI. La CGI notifica al GI la inconsistencia para que realicen las reformas que correspondan			x				
6	NO. La CGI procede a incluir necesidades de los proyectos en la PAC de la CGI e incluir presupuesto en Planificación Operativa Anual		x					
7	Se postula los proyectos en el Plan Anual de Inversiones (PAI) en la Secretaria Técnica Planifica Ecuador		X					
TOTAL		1	3	2	1			

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
Tareas	7	1	3	2	1	0	0	0
Tareas (%)	100%	14,29%	42,86%	28,57%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%
Tareas con Valor Añadido	4							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	57,14%	Eficiente						

Cuadro 4.11 Análisis del Valor Añadido aplicado a la restructuración del Proceso de Redistribución de presupuesto para ejecución de proyectos

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO								
Institución: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López				Proceso: Redistribución de presupuesto para ejecución de proyectos				
Fecha: 17/08/2018				Versión: 01		Dependencia: Coordinación General de Investigación		
Nº	Actividades	Agrega valor		No agrega valor				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	La CGI enlista los proyectos de investigación a ejecutar, categorizándolos por estado: nuevos, arrastre y cierre			x				
2	Una vez definido listado se asigna presupuesto equitativo de acuerdo a estado de los proyectos	X						
3	SI es proyecto nuevo o de cierre La CGI le asigna presupuesto superior al asignado a los proyectos de arrastre (50/100% del presupuesto anual estimado)	X						
4	NO es proyecto nuevo o de cierre La CGI le asigna presupuesto igual al asignado a los proyectos de arrastre (25/100% del presupuesto anual estimado)	X						
5	La CGI envía a Vicerrectorado Académico y de Investigación la propuesta de distribución de recursos		x					
6	NO es aprobada Vicerrectorado Académico y de Investigación notifica sugerencias al documento						X	
7	SI es aprobada Vicerrectorado Académico y de Investigación pone a para su consideración de Rectorado su aprobación						X	
8	SI es aprobada SI es aprobada Rectorado sumilla a dirección financiera para asignación en el presupuesto institucional		X					
9	NO es aprobada La CGI presenta nueva propuesta de asignación ante Vicerrectorado Académico y de Investigación						X	
10	La Dirección Financiera tramita solicitud de asignación presupuestaria	X						
11	Entrega de presupuesto	X						
TOTAL		5	2	1	0	0	3	0

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	11	5	2	1	0	0	3	0
Tiempo de actividades (%)	100%	45,45%	18,18 %	9,09%	00,00 %	0,00%	27,27 %	0,00%
Tareas con Valor Añadido	7							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	63,64%	Eficiente						

Cuadro 4.12 Análisis del Valor Añadido aplicado a la restructuración del Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO								
Institución: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López				Proceso: Proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento con el cronograma				
Fecha: 17/08/2018				Versión: 01		Dependencia: Coordinación General de Investigación		
Nº	Actividades	Agrega valor		No agrega valor				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
1	La GI solicita entrega del plan de trabajo anual y necesidades por medio (Formato 1) y plan a la CGI (Formato 2)						x	
2	La CGI realiza compendio de las necesidades de todos los proyectos y GI recibidas		X					
3	La CGI organiza necesidades por GI y partida presupuestaria	X						
4	La CGI sugiere distribución presupuestaria de acuerdo a necesidades						x	
5	NO entrega plan de trabajo La CGI notifica que debe entregar plan de trabajo				x			
6	SI entrega plan de trabajo La CGI envía a Financiero las necesidades de los proyectos		X					
7	Financiero gestiona la adquisición y entrega de requerimientos		X					
8	12. La CGI registra inversión del proyectos en los respectivos expedientes	X						
TOTAL		2	3	0	1	0	2	0

ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO								
COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
Actividades	8	2	3	0	1	0	2	0
Tiempo de actividades (%)	100%	25,00%	37,50%	0,00%	12,50%	0,00%	25,00%	0,00%
Tareas con Valor Añadido	0							
ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO	62,50%	Eficiente						

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La entrevista realizada al Director General de Investigación, de la ESPAM “MFL” permitió identificar los procesos de Asignación y Ejecución presupuestaria a proyectos de investigación, la ficha de observación proporcionó información acerca de las entradas, salidas y los responsables de los procesos, además de enmarcar las principales actividades que se llevan a cabo en la ejecución de cada uno de ellos.

La aplicación de la herramienta del Análisis del Valor Añadido (AVA) en los procesos estudiados, detectó falencias en cada uno de ellos, representado de la siguiente manera en el proceso de definición de presupuesto para ejecutar proyecto de investigación reflejó un 50%, el proceso es de redistribución de presupuesto para ejecución de proyecto un 40% y finalmente el proceso de ejecución oportuna y planificada de los recursos de los proyectos de investigación y su cumplimiento en el cronograma con un 41,66%. Por medio de la matriz de valor se pudo constatar el porqué de la deficiencia encontrada en los procedimientos, revelando así actividades incompletas, con duplicidad y sin concordancia.

Una vez obtenidos los resultados por medio de las herramientas aplicadas se hizo necesario emplear acciones correctivas a los procesos llevados en la investigación, por ello fue imprescindible proponer una reestructuración de los procesos para que su ejecución sea óptima y que aporte valor tanto al usuario como a institución.

5.2. RECOMENDACIONES

Identificar los procesos que se ejecutan dentro de los diferentes departamentos de la ESPAM MFL de manera clara e idónea, para el conocimiento del estado actual de estos, sirviendo para posteriores investigaciones de mejora por medio de la reestructuración y levantamiento de los procesos

Implementar la mejora continua de los procesos a través análisis situacionales por medio de herramientas y técnicas para el diagnóstico del estado de los procesos, dentro de estas se destaca el análisis del valor añadido, que permite detectar las inconsistencias dentro de los procedimientos y tareas empleadas, dando apertura a la aplicación de acciones correctivas que contribuyan al mejoramiento de las distintas actividades de forma eficiente para una óptima ejecución.

Considerar la aplicación de las acciones de mejoras propuestas en esta investigación, en la reestructuración de las actividades y la implementación de los flujogramas dinámicos, con el fin de obtener un mayor número de tareas que agreguen valor a la institución y al usuario, consolidando así la eficiencia dentro de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Álava, K. y Zambrano, J. (2017). *Propuesta de mejora a los procesos de participación en eventos de investigación de los docentes de la ESPAM MFL*. (Tesis pregrado). ESPAM MFL. Bolívar.
- Alpízar, M y Ramos, F. (2018). La financiación como soporte de la educación superior cubana. *Revista Economía y Desarrollo*. Vol. (159). Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100008
- Arguello, R. 2014. *Diseño, Levantamiento y Mejoramiento de los procesos de la cadena de valor de la empresa de servicios de ingeniería de fluidos* recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8100/Tesis%20Final.pdf?Sequence=1&isallowed=y>
- Barrios, K., Contreras, A., y Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Bellas, R., y Rodríguez, J. 2015. Mejora continua de los procesos en organizaciones de Defensa. *Defensa y Seguridad* https://www.researchgate.net/publication/301922821_Mejora_continua_de_los_procesos_en_organizaciones_de_Defensa
- Cabrera, H., Medina, A., Abreu, R., Gómez, L., y Nogueira, D. (2018). Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 15-23. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100003&lng=es&tlng=es.
- Carrera, M. 2018. *Propuesta de plan de mejora de procesos en la etapa de implementación del servicio de outsourcing contable prestado por la empresa ROSERO CARRERA & ASOCIADOS CIA. LTDA. (PYME)* (Tesis de titulación) Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) 2018. *Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Superior* Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1QCJJS_YayOrJPwumFSPsOufbvBbzgk-/view
- Consejo de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (CEACES). (2018). *Política de evaluación institucional de universidades y escuelas politécnicas en el marco del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior*. Recuperado de:

<https://www.caces.gob.ec/documents/20143/152061/POL%C3%8DTICA+DE+EVALUACI%C3%93N+INSTITUCIONAL+DE+UNIVERSIDADES+Y+ESCUELAS+POLIT%C3%89CNICAS+EN+EL+MARCO+DEL+SISTEMA+DE+ASEGURAMIENTO+DE+LA++CALIDAD+DE+LA+EDUCACI%C3%93N+SUPERIOR.pdf/f9bed3bd-ac9b-aedc-dd75-28291a014a33>

- Córdoba, M. (2016). Reflexión sobre la formación investigativa de los estudiantes de pregrado. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (47), 20-37. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194244221003>
- Cotler, P. (2015). Crédito de proveedores, tamaño de empresa e informalidad. *El Trimestre Económico*, vol. (3), pp. 559-582 Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/313/31342334003.pdf>
- Cruz, E. (2016). Proyectos de investigación científica en salud. *Revista Dr. Zoilo E. Marinello Vidaurreta*, 41(2). Recuperado de <http://revzoilomarinaldo.sld.cu/index.php/zmv/article/view/670>
- Cruz, F., López, A., Cárdenas, C. (2017). Sistema de gestión ISO 9001-2015: técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, Vol. 17 (1) p. 42. Recuperado de: [file:///C:/Users/USUARIO-PC/Downloads/Dialnet-SistemaDeGestionISO90012015-6096091%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO-PC/Downloads/Dialnet-SistemaDeGestionISO90012015-6096091%20(2).pdf)
- Delgado, K y Huerta E (2017) *Propuesta de mejora a los procesos de la coordinación académica de las carreras de la Espam MFL*. (Tesis de titulación). Universidad Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Calceta
- Díaz, V y Calzadilla, A. (2016). Tipos de investigación y productividad científica en las ciencias de la salud. *Rev Cienc Salud* 14(1): 115-121. [dx.doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10](https://doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10)
- Domínguez, J. (2018). El financiamiento de la educación superior. *Revista UNIANDÉS EPISTEME*. Vol. (5). Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO-PC/Downloads/Dialnet-EIFinanciamientoDeLaEducacionSuperior-6756285.pdf>
- Enríquez, A., Vallejo, D., & González, V. (2016). Mejora de los procesos en una empresa comercializadora de artículos de ferretería usando técnicas de análisis de valor agregado y un modelo y notación de procesos de negocios. *Alternativas*, Volumen 16(3), 75-81. doi:<https://doi.org/10.23878/alternativas.v16i3.92>
- Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López ESPAM MFL *Plan estratégico de Desarrollo Institucional (2017 2021)*

Recuperado de: <http://web1.espam.edu.ec/images/ESPAM/files/pdf/pedi-2017-2021.pdf>

- Espiñeira, E; Muñoz, J; Zeimer, M. 2012. La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en Educación Infantil y Primaria. *REIFOP*. 15, num 1. p 145-155. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/2170/217024398012/>
- Esquivel, V. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Revista. Retos de la Dirección* (2), p.56-72. Recuperado en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552017000200005&lng=es&tlng=es.
- Figuerola, N. 2014. *Mejora de procesos e importancia*. PMQuality Artículos. Recuperado de <https://articulospm.files.wordpress.com/2014/03/mejora-de-procesos.pdf>
- Flores, Y. y Zambrano, M. (2017). *Propuesta de mejora al proceso de capacitación: actualización docente de la ESPAM MFL*. (Tesis pregrado). ESPAM MFL. Bolívar.
- Galleguillos, R. (2017). *Gestión por procesos en la línea de producción de huevos de la avícola sierra fértil de la provincia de Cotopaxi*. Tesis de titulación. Universidad Técnica de Ambato. Ambato
- Galvis, E. González, M. (2015). Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina* 24(2), p. 37-55. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v24n2/v24n2a03.pdf>
- García, R y Holguín, R. 2017. *Propuesta de mejora a los procesos de coordinación de año de las carreras de la Espam MFL*. Tesis de titulación. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
- Gómez, L, Navas, F, Aponte, G y Betancourt, A. (2018). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Revista Dyna*. Vol. (81). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/496/49630405022.pdf>
- González, R., Guerra, R y Escobar, A. Aplicación de un sistema de gestión de calidad NC-ISO 9001 a la dirección de posgrado académico. *Revista Educación Médica Superior* 30 (3). Recuperado de: <http://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2016/cem163g.pdf>
- Hernández, H., Barrios, I., y Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: Elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. 16 28 34
- Hernández, H., Martínez, D., y Cardona, D. (2016). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de

transformación. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 11(1), 141-150.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2016v11n1.499>

Hernández, H., Martínez, D., y Cardona, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 169-185. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>

Hernández, R; Medina, A; Hernández, G. 2012. Mejoramiento de procesos clave a través del análisis del valor añadido en empresas a base tecnológica de producciones por proyecto del sector hidráulico en Cuba. *Revista Visión de Futuro*. Vol. 16. Nº 1. Consultado, 16 de ene. 2017. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082012000100002

International Organization for Standardization ISO 9000:2015 Mejoramiento de procesos *Investigación* recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6756>

International Organization for Standardization ISO. (2015). *Nueva ISO 9001 2015*. Recuperado de <https://www.nueva-iso90012015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/>

Jaya, T. 2017. Visión estratégica sobre la gestión de la calidad de las Instituciones De Educación Superior En El Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*. Volumen (4), p. 15.

Jiménez, G. *Gestión de Calidad*. Lugar de publicación: Salta-Argentina. <http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/compendio-articulos-gestion-calidad.pdf>

Keynes, J. (2017). Teorías alternativas de la tasa de interés. *Revista de Economía Institucional*. <http://dx.doi.org/10.18601/01245996.v19n36.14>

León, J 2016. *La tecnología en la gestión y mejora de procesos*. Universidad para el Desarrollo Andino (UDEA) Recuperado de <http://repositorio.udea.edu.pe/bitstream/handle/123456789/52/Tecnolog%C3%ADa%20en%20mejora%20de%20procesos%20-%20Javier%20Le%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ley Orgánica de Educación Superior. (LOES). 2018. *Registro Oficial Suplemento* 298. Ecuador. LEXISFINDER

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

- Martínez, A. 2017. Cuál es el origen y la utilidad de un sistema de gestión de calidad. *Inesem*. Recuperado de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/sistema-gestion-calidad/>
- Ministerio de Educación. *Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)* Recuperado de: https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/LEY_ORGANICA_DE_EDUCACION_SUPERIOR_LOES.pdf
- Naranjo, A, Ruso, F. (2018). El financiamiento en las instituciones de educación superior: asignaciones gubernamentales vs. Autofinanciamiento. *Revista Cofin Habana*. Vol. (12). Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200003
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI*. Recuperado de: http://www.org/education/educprog/wcheg/declaration_spa.htm
- Pacheco, R; Zúñiga, L; Ochoa, R; Mayorga, L Y Coka, E.(2019) Análisis de la Producción Científica de las Universidades de las Zonas 3, 5 Y 8 del Ecuador *Revista Espacios* 40 Recuperado De <Http://Www.Revistaespacios.Com/A19v40n12/19401206.Html>
- Pérez, G; y Soto, A. 2007. Propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos utilizando el enfoque Harrington y la norma ISO 9004. *Universidad Eafit*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21513904.pdf>
- Pulido, P. 2015. Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción, volumen 31*. pp. 1137-1156. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Rendón, V y Velázquez, C. 2018. *Propuesta de mejora a los procesos de gestión trabajo de año de la ESPAM MFL*. (Tesis de titulación). Universidad Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. Ecuador
- Rodríguez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, 16 (1), 1-14. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63638739004>
- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R., Torres-Torres, I., & Hernández-Peña, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos.

Ciencias Holguín, 1-11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>

Sánchez, H; Reyes y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Perú. Bussiness Support Aneth S.R.L.

Sánchez, L y Blanco, B. (2014). La gestión por procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/270157807_La_gestion_por_pr ocesos_Un_campo_por_explorar

Secretaría General de Comunicación de la Presidencia (2016) *Norma Técnica de Administración por procesos*, Recuperado de <https://www.comunicacion.gob.ec/>

Serrano, R. 2016. *El Análisis del Valor. Su filosofía*. Recuperado de: <http://www.raquelserrano.com/wp-content/files/Metodo-t8.pdf>

Sinchi, E, Gómez, G. (2018). Acceso y deserción en las universidades. Alternativas de financiamiento. *Revista ALTERIDAD*. Vol. (13). <https://doi.org/10.17163/alt.v13n2.2018.10>

Solórzano, V. 2017. *Propuesta de mejora a los procesos de participación en eventos de investigación de los docentes de la ESPAM MFL*. (Tesis de pregrado). ESPAM MFL. Calceta. Manabí. EC

Solórzano, V. 2017. *Propuesta de mejora a los procesos de registro asistencia estudiante y asignación carga horaria de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí*. (Tesis de titulación). Universidad Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. Ecuador

Terán, F. 2015. El desafío del proceso de evaluación y acreditación de carreras en Ecuador. *Qualitas*. 9: 93-111. Recuperado de <https://www.unibe.edu.ec/wp-content/uploads/2017/08/9.7EVALUACIONUNIVERSIDADES.pdf>

Trischler, W. 2000. *Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarros*. Barcelona. ES. Gestión 2000. p 21-93.

Valdés, M. 2015. Consideraciones generales en torno al valor añadido de la información. Lima. PE. *Revista de la biotecnología y ciencias de la información*. Vol. 2. Núm. 8, p 1-9. (En línea). PE. Consultado, 12 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16108603>

Vigo, P, Segrea, J, Pons, J y León, C. (2014). Autoevaluación institucional. Una herramienta indispensable en la calidad de los procesos universitarios. *Revista Medisur*. Vol. (12). Recuperado de:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2014000500008

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Recuperado de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038&lng=es&tlng=es

Yauri, L. 2015. *Análisis y mejora de procesos en una empresa manufacturera de calzado*. (Tesis de titulación). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú

Zambrano, R. 2011. *Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011*. (Tesis de titulación). Universidad Politécnica Salesiana

ANEXOS

ANEXO 1

1 MATRIZ DE VALOR



La presente matriz de valor tiene como objetivo identificar las actividades que generan y no generan valor a los procesos de asignación y ejecución presupuestaria de proyectos de investigación de la ESPAM MFL

Opciones de respuesta

Escriba SI-NO en las columnas 1, 2, 3

A partir de la columna 4 marque con una X en la respuesta escogida

Matriz 1: Matriz de valor del proceso de Asignación de recursos en función de la demanda de investigación / Definición de presupuesto para ejecutar proyectos de investigación

	¿Necesaria para generar salida?	¿Valor para el usuario?	¿Contribuye a funciones de la institución?	Aporta valor	Medianament e Valor	Sin valor	Mejorar	Optimizar	eliminar
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.- La CGI realiza listado de los proyectos de investigación a ejecutar en el próximo año									
2.- A través de los GI la CGI solicita necesidades de los proyectos de investigación a ejecutar									
3.- Los GI entregan requerimiento de los proyectos de investigación a ejecutar, para lo cual generan el Plan Anual de Compras (PAC)									
4. La CGI revisa la proyección presupuestaria de los proyectos de investigación registrada en el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública de SENPLADES									
Necesidad mayor a proyección									
5. SI. La CGI notifica al GI la inconsistencia para que realicen las reformas que c correspondan									
6. NO. La CGI procede a incluir necesidades de los proyectos en la PAC de la CGI e incluir presupuesto en Planificación Operativa Anual									

Anexo 1 Matriz de valor del proceso de Asignación de recursos en función de la demanda de investigación

ANEXO 2

2 FOTOS DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTO VALORATIVO (MATRIZ DE VALOR) A GRUPOS DE INVESTIGADORES



Anexo 2 Matriz de valor aplicada al director de la carrera de Administración de Empresas



Anexo 3 Matriz de valor aplicada a la Directora Financiera de la ESPAM MFL



Anexo 5 Matriz de valor aplicada a la Directora de la carrera de Medicina Veterinaria



Anexo 4 Matriz de valor aplicada a la Coordinadora Académica de la carrera de Administración Pública