



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

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL  
CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO ORIENTACIÓN Y  
DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM “MFL”**

**AUTORES:**

**MARÍA JOSÉ ALCÍVAR CHICA  
LEONARDO ELÍAS GARCÍA FARÍAS**

**TUTORA:**

**ECO. LETICIA YANINA SABANDO GARCÉS, MG**

**CALCETA, MARZO DE 2021**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **MARÍA JOSÉ ALCÍVAR CHICA**, con cédula de ciudadanía 131317570-3 declaro bajo juramento que el trabajo de Integración Curricular Titulado: **PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM “MFL”** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

*María José Alcívar*

---

**MARÍA JOSÉ ALCÍVAR CHICA**

**CC:131317570-3**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **LEONARDO ELÍAS GARCÍA FARÍAS**, con cédula de ciudadanía 131340907-8 declaro bajo juramento que el trabajo de Integración Curricular Titulado: **PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM “MFL”** es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

Leonardo García

---

**LEONARDO ELÍAS GARCÍA FARÍAS**

**CC: 131340907-8**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

YO **MARÍA JOSÉ ALCÍVAR CHICA**, con cédula de ciudadanía 131317570-3 autorizo a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM “MFL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

*María José Alcívar*

---

**MARÍA JOSÉ ALCÍVAR CHICA**

**CC:131317570-3**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

YO **LEONARDO ELÍAS GARCÍA FARIAS**, con cédula de ciudadanía 131340907-8 autorizo a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM “MFL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Leonardo García

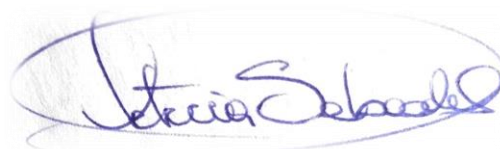
---

**LEONARDO ELÍAS GARCÍA FARIAS**

**CC:131340907-8**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

**ECO. LETICIA YANINA SABANDO GARCÉS, MG**, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM “MFL”**, que ha sido desarrollado por, **MARÍA JOSÉ ALCÍVAR CHICA Y LEONARDO ELÍAS GARCÍA FARÍAS**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



---

**ECO. LETICIA Y. SABANDO GARCÉS, MG.**

**CC: 130617665-0**

**TUTORA**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de Integración Curricular titulado: **PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM “MFL”**, que ha sido propuesto, desarrollado por **MARÍA JOSÉ ALCÍVAR CHICA Y LEONARDO ELÍAS GARCÍA FARÍAS**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública de acuerdo, al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



**ING. DIANA YASBETH RADE LOOR, MG**

**CC: 131047576-7**

**PRESIDENTA DEL TRIBUNAL**



**AB. CARLOS TORRES FUENTES, MG**

**CC: 130625350-9**

**MIEMBRO DE TRIBUNAL**



**LIC. FÁTIMA PALACIOS BRIONES, MG**

**CC: 130586341-5**

**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento se dirige a quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero, a Dios, quien ha estado presente y nunca me ha dejado sola, él es mi guía de destino.

A mis formadores, personas de gran sabiduría en especial a mi tutora Eco. Leticia Sabando Garcés, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, por haber tenido toda la paciencia del mundo que ha sido guía durante todo este desarrollo de tesis.

A mis padres por darme esta oportunidad y haberme proporcionado la mejor educación y lección de vida. En especial a mi padre, por haberme enseñado el valor de cada cosa, del esfuerzo que conlleva obtener resultados basados en una lucha constante. Y a mi madre, por su apoyo incondicional, por darme seguridad y confiar en mis decisiones. A mis hermanos por estar presente siempre aportando grandes lotes de felicidad y causando diversas emociones y cada enseñanza de ellos dejan un aprendizaje.

A mi esposo por ser un ejemplo, por ayudarme y guiarme a ser mejor cada día por coadyubar con sus aportes no solo para el desarrollo de mi tesis, sino también para mi vida

A mi compañero de tesis por su amistad brindada, por ser un amigo en el trayecto universitario, con su aportación permitió que esta investigación fuera más fructífera.

**MARÍA JOSÉ ALCÍVAR CHICA**



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por las oportunidades que me brinda cada día, por darme la fuerza para seguir adelante con mis proyectos personales a lo largo de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” (ESPAM MFL), por abrirme las puertas de sus salones de clases brindándome siempre una educación superior de calidad y calidez, asimismo a cada uno de mis docentes que impartieron grandes conocimientos en cada semestre llevándome gratos momentos compartidos tanto en mi vida personal como profesional.

A mi familia en especial a mi mamá y mi abuelita por estar siempre pendiente de cada logro que realice, por guiarme por el camino correcto lleno de valores, sueños y anhelo, sin duda alguna ellas han sido mi inspiración para lograr cada objetivo y meta propuesta que a lo largo de estos años he luchado por conseguirlas.

Además, mi más sincero agradecimiento a mi tutora de tesis Eco. Leticia Sabando Garcés, quien desde el inicio de este proceso de trabajo titulación fue la guía para realizar cada detalle de la investigación logrando comprender de manera efectiva sus grandes conocimientos.

A mi compañera de tesis, quien desde que comenzamos a trabajar arduamente con mucho esfuerzo hemos sabido apoyarnos mutuamente para conseguir este deseado objetivo en común que sin duda alguna ha sido una bonita experiencia de aprendizaje.

**LEONARDO ELÍAS GARCÍA FARÍAS**

## **DEDICATORIA**

Llena de regocijo, esperanza y satisfacción dedico este trabajo de grado a mis padres José Amadeo Alcívar y María Ibraila Chica ellos son mi mayor motivación y mi orgullo. A mis hermanos Walter José, Cristhian José y Ana Sofía Alcívar Chica por cuidarme y demostrar un amor incondicional. Con todo mi amor y cariño a mi esposo Renzo Mena por estar siempre a mi lado, por brindarme su confianza y su apoyo ilimitado.

**MARÍA JOSÉ ALCÍVAR CHICA**

## **DEDICATORIA**

En primera instancia este trabajo se lo dedico a mi mamá, y a mi familia por todo el apoyo brindado en este largo proceso de aprendizaje de mi carrera universitaria, ya que ellos me impulsan a ser mejor cada día, demostrándome afectos de amor y cariño en todo momento.

**LEONARDO ELÍAS GARCÍA FARÍAS**

## CONTENIDO GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	iii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	iv
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	v
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	vi
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
AGRADECIMIENTO .....	ix
DEDICATORIA .....	x
DEDICATORIA .....	xi
CONTENIDO GENERAL.....	xii
CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS .....	xvi
RESUMEN .....	xx
PALABRAS CLAVE .....	xx
ABSTRACT.....	xxi
KEY WORDS.....	xxi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER .....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8

2.1. PROCESOS .....	8
2.1.1. PROCEDIMIENTOS .....	8
2.2. TÉCNICAS DE REPRESENTACIÓN DE PROCESOS .....	9
2.2.1. DIAGRAMA AS –IS .....	10
2.3. GESTIÓN POR PROCESOS .....	12
2.3.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	13
2.4. MEJORA DE PROCESOS .....	13
2.4.1. IMPORTANCIA DE LA MEJORA DE PROCESOS .....	14
2.5. MEJORA CONTINUA DE PROCESOS .....	15
2.5.1. GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	16
2.5.2. SISTEMA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001:2015.....	17
2.6. TÉCNICAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS .....	18
2.6.1. PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA CONTINUA DE PROCESO .....	20
2.6.2. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO.....	22
2.7. INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	24
2.7.1. EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR .....	26
2.7.2. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	27
2.8. BIENESTAR ESTUDIANTIL .....	29
2.8.1. ORIENTACIÓN EDUCATIVA.....	30
2.8.2. ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL .....	31
2.9. PROPUESTA DE MEJORA .....	32
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	34
3.1. UBICACIÓN.....	34

3.2. DURACIÓN.....	34
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO .....	34
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Análisis del Valor Añadido (AVA).....	35
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE: Propuesta de Mejora. ....	35
3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	35
3.4.1. MÉTODO INDUCTIVO .....	35
3.4.2. MÉTODO DEDUCTIVO .....	36
3.4.3. MÉTODO SINTÉTICO .....	36
3.4.4. MÉTODO ANALÍTICO .....	36
3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	37
3.5.1. OBSERVACIÓN .....	37
3.5.2. ENTREVISTA .....	37
3.7. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	38
3.7.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	38
3.7.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	38
3.7.3. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA .....	39
3.8. HERRAMIENTA METODOLÓGICA .....	39
3.9. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
FASE 1: IDENTIFICAR EL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL.....	40
FASE 2: APLICAR METODOLOGÍA DE MEJORA AL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL.....	41
FASE 3: PROPONER MEJORAS AL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO .....	41

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	42
4.1. IDENTIFICAR EL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL.....	42
4.1.1. APLICACIÓN DE ENTREVISTA AL VICERRECTOR DE VINCULACIÓN Y BIENESTAR DE LA ESPAM MFL .....	42
4.1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL.....	43
4.1.3. ANÁLISIS DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL.....	50
4.2. APLICAR METODOLOGÍA DE MEJORA AL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL .....	51
4.2.1. SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA MEJORA AL PROCESO ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL.....	51
4.2.2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA SELECCIONADA .....	53
4.2.3. EVALUACIÓN AL PROCESO ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DEL AVA.....	70
4.3. PROPONER MEJORAS AL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO .....	71
4.3.1. INTRODUCCIÓN.....	73
4.3.2 OBJETIVO.....	73
4.3.3 RESPONSABLES.....	73
4.3.4 DISEÑO DE LAS NUEVAS FICHAS DE PROCESO Y DIAGRAMAS AS-IS .....	74
4.3.5. EVALUACIÓN AL PROCESO MEJORADO.....	81

4.3.6 SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA A LOS INVOLUCRADOS DEL DEPARTAMENTO DE EXTENSIÓN Y BIENESTAR POLITÉCNICO DEL PROCESO ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL .....	88
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
5.1. CONCLUSIONES .....	89
5.2. RECOMENDACIONES .....	90
BIBLIOGRAFÍA .....	91
ANEXOS.....	99
ANEXO 1. OFICIO PARA ENTREVISTA.....	100
ANEXO 2. MODELO DE ENTREVISTA.....	101
ANEXO 3.....	102
REGLAMENTO DE BIENESTAR ESTUDIANTIL.....	102

## **CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS**

CUADRO 1.TÉCNICAS DE REPRESENTACIÓN DE PROCESOS .....	10
CUADRO 2 SIMBOLOGÍA EMPLEADA EN LOS DIAGRAMAS AS-IS.....	11
CUADRO 3 TÉCNICAS DE LA MEJORA DE PROCESOS.....	19
CUADRO 4 TÉCNICAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS.....	20
CUADRO 5. PASOS PARA LA APLICACIÓN DEL AVA.....	23
CUADRO 6 APLICACIÓN DE ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	44
CUADRO 7. FICHA DE PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN .....	45
CUADRO 8.FICHA DE PROCESO: SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES PARA CONTROL EN EL PROCESO DE FORMACIÓN.....	46
CUADRO 9 SUBPROCESO APLICACIÓN DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES.....	47



CUADRO 10. DIAGRAMA DE FLUJO AL SUBPROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN:.....	48
CUADRO 11 DIAGRAMA DE FLUJO SUBPROCESO SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES Y CONTROL .....	49
CUADRO 12 PASOS PARA EL CÁLCULO DEL AVA.....	52
CUADRO 13 PASOS PARA LA APLICACIÓN DEL AVA - ESIA.....	53
CUADRO 14 APLICACIÓN DEL AVA AL SUBPROCESO DE ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	54
CUADRO 15. MATRIZ DE VALOR AÑADIDO AL SUBPROCESO DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES.....	55
CUADRO 16. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA AVA-EISA AL SUBPROCESO PARA APLICAR ENCUESTAS A ESTUDIANTES. ....	59
CUADRO 17 APLICACIÓN DEL AVA AL SUBPROCESO GESTIÓN DE PROYECTOS .....	60
CUADRO 18 CÁLCULO DEL AVA AL SUBPROCESO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN .....	60
CUADRO 19. MATRIZ AL VALOR AÑADIDO AL SUBPROCESO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN .....	61
CUADRO 20 APLICACIÓN DEL AVA-ESIA AL SUBPROCESO GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN.....	63
CUADRO 21 .....	64
CUADRO 22 CÁLCULO DEL ÍNDICE DEL AVA AL SUBPROCESO DE SEGUIMIENTO A ESTUDIANTE PARA EL CONTROL EN EL PROCESO DE FORMACIÓN.....	65
CUADRO 23 MATRIZ DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO AL SUBPROCESO DE SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES.....	66
CUADRO 24 . APLICACIÓN DEL AVA-ESIA AL SUBPROCESO DE SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES PARA EL CONTROL EN EL PROCESO DE FORMACIÓN ..	69
CUADRO 25 FICHA MEJORADA DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	75

CUADRO 26 FICHA MEJORADA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN.....	76
CUADRO 27 FICHA MEJORADA DEL SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES PARA CONTROL EN EL PROCESO DE FORMACIÓN.....	77
CUADRO 28 DIAGRAMA MEJORADO DEL SUBPROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN: ELABORADO POR AUTORES.....	79
CUADRO 29 DIAGRAMA MEJORADO DEL SUBPROCESO SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES PARA CONTROL EN EL PROCESO DE FORMACIÓN.....	80
CUADRO 30 APLICACIÓN DEL AVA AL SUBPROCESO MEJORADO DE ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	81
CUADRO 31.....	82
CUADRO 32.....	83
CUADRO 33 .CÁLCULO DEL ÍNDICE DEL AVA AL SUBPROCESO MEJORADO DE ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	83
CUADRO 34.....	84
CUADRO 35 CÁLCULO DEL ÍNDICE DEL AVA AL SUBPROCESO MEJORADO DE SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES PARA EL CONTROL DEL PROCESO DE FORMACIÓN.....	85
CUADRO 36 PROPUESTA DE MEJORA AL SUBPROCESO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN.....	86
CUADRO 37 PROPUESTA DE MEJORA AL SUBPROCESO DE SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES.....	87
FIGURA 1 PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE PROCESOS.....	21

GRÁFICO 1 ANÁLISIS DEL AVA AL SUBPROCESO DE APLICAR ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	55
GRÁFICO 2 APLICACIÓN DEL AVA AL SUBPROCESO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN: .....	61
GRÁFICO 3. APLICACIÓN DEL AVA AL SUBPROCESO DE SEGUIMIENTO A ESTUDIANTE .....	65

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de elaborar una propuesta para la mejora del proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”, para lograr la calidad en sus procesos. La metodología empleada fue la investigación de campo, la cual permitió la extracción de los datos e información a través del uso de la entrevista y observación para identificación estado actual de los procesos intervenidos. Posteriormente se aplicó el análisis del valor añadido (AVA), para detectar las principales falencias en los diferentes procedimientos y actividades estudiadas, las cuales no generaban valor para el cliente y la institución. Los resultados obtenidos mostraron índices del (AVA) y (AVA -ESIA) por debajo del promedio de eficiencia por lo que se incorporaron mejoras a los procesos de objeto de estudio con la finalidad de alcanzar mejores resultados. Al final de la investigación se pudo concluir que es necesario que la institución establezca un sistema de gestión continua para todos sus procesos a fin de que se puedan identificar a tiempo ineficiencias en los mismos. De acuerdo al AVA – ESIA en los tres subprocesos estudiados del proceso de Orientación y Desarrollo, se deben automatizar algunas de sus actividades; criterios que fueron tomados en cuenta para el rediseño de los procesos, el cual fue sociabilizado con el personal de Extensión y Bienestar Politécnico, mostrando además el aumento del nivel de eficiencia de ponerse en práctica la propuesta.

## **PALABRAS CLAVE**

Procesos, mejora, orientación, desarrollo, calidad.

## **ABSTRACT**

This research work was carried out with the purpose of elaborating a proposal for the improvement of the Student Orientation and Development process at Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", to achieve quality in its processes. The methodology used was field research, which allowed the extraction of data and information through the use of interviews and observation to identify the current state of the intervened processes. Subsequently, the added value analysis (AVA) was applied, to detect the main flaws in the different procedures and activities studied, which did not generate value for the client and the institution. The results obtained showed indices of (AVA) and (AVA -ESIA) below the average efficiency, so improvements were incorporated to the processes under study in order to achieve better results. At the end of the investigation, it could be concluded that it is necessary for the institution to establish a continuous management system for all its processes so that inefficiencies in them can be identified in time. According to the AVA - ESIA in the three studied sub-processes of the Orientation and Development process, some of its activities should be automated; criteria that was taken into account for the redesign of the processes, which was socialized with the Polytechnic Extension and Welfare staff, also showing an increase of the efficiency level putting the proposal into practice.

## **KEY WORDS**

Processes, improvement, orientation, development, quality

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

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

La calidad es un elemento muy importante, se le ha dado mucho realce en el desempeño de las organizaciones tanto en el sector público como en el sector privado, para lograrlo se han hecho varios intentos en el estudio de las ciencias administrativas para trabajar a través de proyectos, procesos, cuadros de mando integral, entre otras herramientas que en su momento han sido de mucha utilidad; sin embargo, las exigencias en el desarrollo organizacional han inducido a que se dé una mirada hacia la gestión por procesos.

The International Standardization Organization (ISO: 9001, 2020) establece que “un proceso representa el conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar las entradas y salidas”. Asimismo, Casanova (2018) explica que “los procesos se consideran la base operativa de las organizaciones y su papel preponderante se atribuye, en parte, a la necesidad de alinear los resultados organizacionales a las exigencias y expectativas de los usuarios” (p.2).

Lubin y Kindelán (2019) determinan que la gestión por procesos permite a una organización centrar su atención sobre áreas de resultados, que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para direccionar a la organización hacia el alcance de los resultados deseados, este enfoque conlleva hacia una serie de actuaciones tales como: definir de manera sistemática las actividades que componen los procesos.

En virtud de ello, Barrios, Ricard y Fernández (2016) aseguran que es importante que toda organización identifique los procesos necesarios para el diseño del sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la misma. A su vez, debe asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para coadyuvar la operación y el seguimiento de estos procesos, así como medirlos,

para posteriormente, implementar las acciones que permitan alcanzar lo planificado.

En el contexto ecuatoriano, han existido grandes cambios en referencia a la administración pública, todo esto con el propósito de que se cumplan los objetivos y metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021). Estas propuestas de Estado se producen para que las instituciones públicas implementen mejoras continuas y manejen esquemas de gestión de forma transparente, eficiente y participativa.

Bajo esta perspectiva, Sánchez y Villegas (2017) dan a conocer para que una mejora pueda llevarse a cabo se requiere que las personas que intervendrán estén totalmente convencidas de los beneficios que la mejora les brindará; por lo general la alta dirección debe fomentar dicha mejora y motivar a los demás eslabones, proporcionar recursos, técnicas y procedimientos además de dar poder a un grupo para hacer realidad los cambios, puesto que asignar tareas para que realicen los procesos de mejora y que toda la organización se comprometa con ello, es el principal deber de alinearse a los estándares requeridos por la ley.

Con estos antecedentes, diversos autores plantean varias técnicas que pueden ser aplicadas a los procesos con la finalidad de mejorar su efectividad y lograr la optimización de los recursos (económico, humano, material, y tiempo). Vinajera, Marrero y Ruiz (2017) en el diagnóstico de Análisis del Valor Añadido (AVA), sintetiza que esta técnica ayuda a identificar las actividades, funciones y procesos que deben ser realizados en el diseño, producción, en el mercado, en la entrega y en el apoyo al producto y/o servicio. Asimismo, la cooperación entre las organizaciones que componen las cadenas de valor es considerada la clave fundamental para una mejor gestión de la cadena de suministro y, por ende, propicia un excelente funcionamiento.

Identificar las actividades que no dan valor y eliminarlas con el fin de mejorarlas, es el motivo principal del AVA, el mismo que con su aprobación contribuye a la

mejora continua de los procesos y está estrechamente relacionada con la calidad. En este sentido, tanto entidades públicas como privadas se encuentran constantemente aplicando procesos de mejoras para garantizar la calidad de sus productos y servicios, mejoras que no son ajenas al sector educativo como se puede apreciar en el esquema del Sistema de Educación Superior vigente en el país, el mismo que reconoce cuatro dominios que constituyen los ejes en torno a los cuales gira el quehacer universitario, estos son: academia, investigación, vinculación y gestión, los que deben responder a las exigencias del entorno local, regional y nacional.

Basándose en el art. 27, de la Constitución de la República del Ecuador (2008), la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” (ESPAM MFL) centra su atención en el ser humano y garantiza su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia.

Asimismo, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2018) promueve y dispone que las instituciones y escuelas politécnicas de educación superior deben acogerse al principio de calidad, establecido en el art. 93 como “la búsqueda continua, auto-reflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa con la participación de todos los estamentos de las instituciones de educación superior”. (p. 40)

A su vez, el art. 95, de la misma ley, define a la Evaluación de la Calidad como un proceso que determina las condiciones de la institución, carrera o programa académico, en los que incluirán criterios y estándares cuantitativos y cualitativos que aprueben emitir juicios o diagnósticos, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. La Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.



Por esta razón y en concordancia con las normas de la educación superior, la ESPAM MFL en su planificación considera los cuatro ejes sustantivos: formación, investigación, vinculación y gestión, cada uno con un objetivo estratégico para desarrollar y alcanzar las metas establecidas. Dentro del subsistema de vinculación se encuentra el proceso orientación y desarrollo estudiantil. Gallegos (2015) menciona que la orientación y desarrollo estudiantil se puntualiza como una ayuda que establece el orientador (psicólogo, pedagogo, docente) con el orientado (estudiante) en el contexto de su educación como parte del proceso educativo, no todas las universidades y escuelas politécnicas tienen desarrollado este objetivo que es propiciar las condiciones de aprendizaje necesarias para el desarrollo de las potencialidades de la personalidad del estudiante, esto imposibilita asumir una actuación auto determinada en el proceso de elección, formación y desempeño personal y profesional futuro. Mantener la mejora continua de los procesos académicos de investigación bienestar y vinculación con la comunidad es política de calidad de la ESPAM MFL.

De acuerdo a entrevista realizada al Vicerrector de Vinculación y Bienestar de la ESPAM MFL, el funcionario indicó que gracias a la comisión que está a cargo de gestión y calidad de procesos de la institución se ha logrado avanzar con el levantamiento de información de los macroprocesos de Vinculación Cultura y Buen Vivir; sin embargo, es necesario hacer un seguimiento a la ejecución e implementación de los mismos. La unidad de Orientación y Desarrollo Estudiantil tiene alto nivel de déficit, y falta de implementación de estrategias en los procesos de igualdad de oportunidades para la comunidad universitaria, además existe la necesidad de un protocolo de atención a los estudiantes de cualquier tipo de adicción, esta unidad es susceptible a mejoras porque se evidencian debilidades en los procesos documentados y no se han aplicado mejoras a los mismos.

Por lo antes expuesto se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar la calidad de los procesos de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El éxito de toda organización depende de que sus procesos estén alineados a su misión, visión y objetivos. Iniciando con esta afirmación, la propuesta de mejora que conlleva esta investigación contribuye a la misión institucional de la ESPAM MFL, que es: “Formar profesionales pertinentes con compromiso ético y social desde la calidad de sus funciones sustantivas”.

Legalmente, la propuesta de mejora al proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL se justifica porque como institución pública se encuentran regidas por el Estado y tiene la obligación de satisfacer las necesidades mediante la gestión administrativa, ámbito que lo establece la LOES en los siguientes artículos.

El art. 1 de la LOES (2018) “esta ley regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran; determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley” (p 7).

Bajo la misma ley, el art. 86, menciona que:

Las instituciones de educación superior mantendrán una unidad administrativa de bienestar destinada a promover los derechos de los distintos estamentos de la comunidad académica, y desarrollará procesos de orientación vocacional y profesional, además de obtención de créditos, estímulos, ayudas económicas y becas, y ofrecerá servicios asistenciales

que se determinen en las normativas de cada institución. Entre sus atribuciones, están: a) Promover un ambiente de respeto a los derechos y a la integridad física, psicológica y sexual de toda la comunidad universitaria. b) Promover un ambiente libre de todas las formas de acoso y violencia. c) Brindar asistencia a quienes demanden por violaciones de estos derechos d) Formular e implementar políticas, programas y proyectos para la prevención y atención emergente a las víctimas de delitos sexuales. e) Implementar programas y proyectos de información, prevención y control del uso de drogas, bebidas alcohólicas, cigarrillos y derivados del tabaco. f) Coordinar con los organismos competentes para el tratamiento y rehabilitación de las adicciones en el marco del plan nacional sobre drogas g) Generar proyectos y programas para atender las necesidades educativas especiales de población que así lo requiera, como es el caso de personas con discapacidad. h) Generar proyectos y programas para promover la integración de población históricamente excluida y discriminada. i) Promover la convivencia intercultural. j) Implementar espacios de cuidado y bienestar infantil para las hijas e hijos de las y los estudiantes de la institución. (p. 20)

Esta investigación se justifica socialmente, porque al conocer los procesos y procedimientos que se deben seguir, ayuda en la formación de profesionales para la realización de sus actividades, y de esta manera brindar una mejor calidad de servicios a la población estudiantil. Esquivel, León y Castellanos (2017) señalan que las universidades ecuatorianas se esfuerzan por lograr la excelencia en sus procesos de pertinencia e impacto, como parte del objetivo estratégico definido en el plan de desarrollo institucional; de esta manera es necesario desarrollar mejoras continuas en la gestión del conocimiento que genere impacto en la sociedad, marcando el camino a seguir, definiendo los proyectos y acciones a implementar en las funciones sustantivas.

Los autores citados indican que la mejora continua es el proceso encargado para el conocimiento de los métodos universitarios que propicia el reconocimiento social de los resultados que la universidad genera y constituye una vía para potenciar el desarrollo no solo institucional sino local, al dar respuesta desde su

propio desarrollo al encargo social universitario, a partir de las demandas que la sociedad genera.

El trabajo se sustenta metodológicamente porque, a partir del desarrollo de sus resultados, se va a elaborar propuestas de mejoras al proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil que servirá de fuente de información o de pauta, para que se desarrollen futuras investigaciones aplicadas al mejoramiento de otros procesos.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Elaborar una propuesta para la mejora del proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL.
- Aplicar metodología de mejora al proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL.
- Proponer mejoras al proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL a partir del análisis del valor añadido.

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

La aplicación del Análisis del Valor Añadido mejora la calidad del proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL.

# **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

## **2.1. PROCESOS**

Según Flores (2015) los procesos son utilizados para realizar transformaciones de ideas en términos de objetivos que establece la gestión de las empresas para asegurarse del cumplimiento de lo previsto y, en caso, se procede a realizar las modificaciones o ajustes pertinentes dentro del trabajo. De igual forma, Casanova (2018) expresa que los procesos son la base operativa de las organizaciones y su papel preponderante se atribuye, en parte, a la necesidad de alinear los resultados organizacionales a las exigencias y expectativas de los usuarios.

Para Llanes y Lorenzo (2017) “un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”. (p.8). Estas conceptualizaciones indican que, un proceso es toda acción que requiere recursos para producir un resultado valioso en el cliente, requieren de cooperación y planificación porque son imprescindible para diseñar específicamente el desarrollo de las políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.

### **2.1.1. PROCEDIMIENTOS**

Medina, Noguera, Hernández, Comas (2019) mencionan que un primer paso es la delimitación y definición del proceso, que se apoya en la caracterización y clasificación de sistemas productivos; para, posteriormente, identificar las actividades u procedimientos y su secuencia hasta producir el resultado final.

León y Andreu (2017) muestran que muchos procedimientos tienen principios y estos son:

- Mejoramiento continuo: enmarcado por la posibilidad específica de recomenzar de forma determinada sus etapas en función del

establecimiento del sistema de control y del análisis de las habilidades empresariales establecidas.

- La consistencia lógica: que se evidencia en la estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y coherencia de contenidos;
- Carácter participativo: dentro del desarrollo del procedimiento se requiere, en varias de las etapas, la participación de los miembros de la organización. (p.1)

Los procedimientos son secuencias lógicas ordenadas que conducen el paso a paso de la realización de las tareas a través del cual los procesos se sustancian, es decir, se representan y se llevan a cabo, permitiendo la ejecución de las actividades en forma sistemática.

## 2.2. TÉCNICAS DE REPRESENTACIÓN DE PROCESOS

Medina *et al.* (2019) resaltan que, la representación del proceso presupone la ejecución de un conjunto de pasos que logran su resultado o materialización final en la Ficha de proceso y de indicadores.

Hernández (2009)	Medina <i>et al.</i> (2019)
<b>Mapa de procesos:</b> "Se considera que un mapa de proceso es una ayuda visual para imaginarse el proceso donde se muestra la unión de entradas, resultados y tareas"	<b>Mapa de procesos:</b> es una representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos, lo cual resulta una aproximación que define la organización como un sistema interconectados que impulsa a la organización a poseer una visión amplia.
<b>Diagramas:</b> Muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones e inspecciones.	<b>Diagramas:</b> son los métodos utilizados para representar los procesos con el fin de conocerlos y por consiguiente mejorarlos.

**Fichas de procesos:** La información a incluir dentro de una ficha de proceso es diversa y debe definirse por la propia organización.

**Fichas de procesos:** Garantizan el desarrollo del trabajo de forma correcta y sistemática; para la gestión del conocimiento, donde estas herramientas permiten perpetuar las buenas prácticas a pesar de la salida de la organización del personal con más experiencia de hacer las cosas bien.

**Cuadro 1.** Técnicas de representación de procesos  
**Fuente:** Hernández (2009) & Medina *et al.* (2019)

La representación de procesos se da por medio de mapa de procesos, diagramas de flujos, fichas de procesos que conllevan varias fases y procedimientos que aportan para su ejecución. Por ello es importante mencionar que las técnicas de representación de proceso son varias de tal manera ayudan a la identificación de las actividades o funciones a realizar.

### 2.2.1. DIAGRAMA AS –IS


Los métodos para la mejora de procesos se dan a través de la elaboración de un diagrama que represente esquemáticamente la situación actual de los procesos, como lo es el diagrama AS-IS que provee la situación real de las actividades a realizar. Para Trischler (2004) un diagrama del proceso AS-IS proporciona visibilidad al proceso y ayuda a la comprensión del mismo. Este se puede realizar de dos maneras. La primera gestionada por medio del equipo de gestión del proceso puede empezar por un diagrama preliminar preparado por el líder del equipo. El segundo está enfocado hacia el más preferido siendo aquel donde el líder del equipo u otra persona capacitada organiza una sesión de brainstorming de uno o dos días de duración.

El diagrama de procesos conocido como flujogramas informativos, Galleguillos (2017) plantea que:

Los diagramas específicamente facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que proporcionan una percepción visual directa del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las

entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.  
(p.32)

Los diagramas AS-IS, son los que muestran cómo se ejecuta un proceso actualmente, por medio del uso de flujos, vínculos o actividades programadas para dar una mejor solución a los procesos establecidos. Además, Solórzano (2017) expone las siguientes simbologías utilizadas en el diagrama AS-IS.

○	<b>Operación:</b> Indica operación, método o procedimiento que se lleva a cabo. Si agrega valor y la operación hace avanzar el proceso se debe <b>mantener</b> .
□	<b>Inspección:</b> Indica verificar calidad y cantidad. No contribuye a la transformación dentro del proceso. Se debe <b>disminuir</b> .
⇒	<b>Transporte:</b> Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro. Si es desplazamiento de información o personas se debe <b>eliminar</b> .
D	<b>Demora:</b> En el desarrollo de los hechos, trabajo en suspenso entre dos operaciones sucesivas o abandono momentáneo, no registrado, de cualquier objeto hasta que se necesite. Si es un retraso no programado se debe <b>eliminar</b> .
▽	<b>Almacenamiento:</b> Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un Almacén donde se recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia. Requiere pedido de entrega para sacar los objetos almacenados permanentes. Si es un retraso programado se debe <b>reducir o eliminar</b> .
	<b>Actividades combinadas:</b> Ocurre cuando varias actividades son ejecutadas en el mismo tiempo o por el mismo operario en un mismo lugar de trabajo. Se combinan los símbolos de tales actividades, por ejemplo, el círculo dentro de un cuadrado representa la actividad combinada de operación e inspección.

**Cuadro 2** Simbología empleada en los diagramas AS-IS

**Fuente:** Solórzano (2017)

El Diagrama AS-IS, es muy importante y se aplica en las organizaciones ya que permite visualizar de manera más precisa y oportuna las actividades mediante simbología que ayuden a la identificación de tareas previamente establecidas, también muestra cómo se compone un proceso en la actualidad, mediante el uso de flujogramas que corroboran los procedimientos que se llevan a cabo.



### **2.3. GESTIÓN POR PROCESOS**

La gestión por procesos genera cambios positivos en la mentalidad de las organizaciones, busca tener satisfacción del cliente mediante la obtención de resultados. Llanes y Lorenzo (2017) manifiestan que, la gestión por procesos de los sistemas normalizados se orienta no solo a alcanzar la eficacia y eficiencia de los resultados del proceso, sino que reconoce la necesidad esencial de considerar la flexibilidad como variable distintiva de la sostenibilidad organizacional en un tiempo destinado. Barrios, Contreras y Olivero (2019) indican que está conformada por diversas áreas de la organización, su interacción se transforma en un factor clave para alcanzar la integración de las actividades y procedimientos.

La gestión por procesos, de acuerdo con Martínez, Cruz, Ramírez y León (2018) “es una secuencia de actividades enfocadas a generar un valor añadido sobre los datos de entrada y así obtener un resultado que satisfaga los requerimientos del usuario” (p. 33). Para Flores, Lavín, Calle y Álvarez, (2016) mejorar la eficiencia y eficacia es un factor clave para cumplir con los objetivos, misión y visión institucionales.

De esta forma expone Bernal que, “los procesos han existido siempre y constituyen parte fundamental para las organizaciones o empresas, no obstante, su importancia en la gestión ha tomado una preeminencia superior con relación a las exigencias establecidas de las dos últimas décadas para la gestión”. (p. 33)

La gestión por proceso es un conjunto de prácticas que involucran a toda la organización para cumplir con los objetivos, misión, visión y lograr mejorar la eficacia a través de los servicios que se brindan a los clientes para generar valor cumpliendo con las exigencias universales.

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

Martínez et al. (2018) señalan que el objetivo de la gestión por procesos es la manera óptima de producir bienes y servicios que cumplan los requerimientos del cliente y las especificaciones del producto, dentro de cada uno de los costos y restricciones de la administración. Asimismo, la representación gráfica de la operación de la gestión por procesos se facilita cuando se diseña un mapa de procesos identificando así los requerimientos de entrada, procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Además, Moya (2019) ostenta que el principal objetivo de la gestión por procesos consiste en aumentar los resultados de la organización específicamente a través de conseguir niveles superiores idóneos de satisfacción de sus usuarios. En sí, el objetivo de la gestión por proceso radica en agregar valor en toda la organización, y está comprometida con los resultados previstos que ayudan a mejorar los procesos existentes motivando a la mejora constante para la realización de actividades y adaptarse constantemente a las necesidades del entorno.

### **2.4. MEJORA DE PROCESOS**

Mejorar constantemente se ha hecho vital en las organizaciones actuales. Para ello, consiste en una gestión basada en la mejora de procesos es la mejor opción. Esta nos va a permitir medir el rendimiento día tras día. Escobar, Cardosa y Bretaña (2015) ilustran que la mejora de un proceso se convierte en un aumento de su capacidad para el cumplimiento de los requisitos establecidos, es decir, aumenta la eficacia y/o eficiencia del mismo, por lo general, la mejora del proceso depende de la capacidad para identificar problemas de manera eficaz, desarrollando las soluciones adecuadas e implementarlas. Es por ello que un enfoque de resolución de problemas sistemático, se encuentra basado en hechos, es vital para lograrlo.

Por ello, la mejora de procesos puede definirse también como el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo, así mismo dispone de unos procedimientos para la mejora de los procesos en su diseño e implementación que requieren del uso de técnicas y herramientas que permitan la búsqueda de una solución a los problemas. (Falcón, Petersson, Benavides y Sarmenteros, 2016, p .71)

Medina et al. (2019) explican que, en ocasiones, lo que representa una mejora para un área funcional no lo resulta para el sistema en su conjunto, la estrategia o a las necesidades de los clientes. Esta mejora en los finales del siglo pasado se centraba esencialmente en la eliminación expresa de las actividades que no aportan valor añadido, posteriormente con el surgimiento de las normas ISO tomaron relevancia específica de los enfoques centrados en la calidad. A la actualidad se centra esencialmente en la atención en la automatización de los procesos idóneos dentro del logro del alineamiento estratégico.

#### **2.4.1. IMPORTANCIA DE LA MEJORA DE PROCESOS**

Es importante aplicar mejoras en los procesos porque ayudan a prevenir el mayor número de fallos y eliminar despilfarros en las actividades que no generan ningún valor. Cabrera, León, Medina y Chaviano (2015) mencionan que:

La importancia de la mejora de procesos radica en asegurar el análisis, la verificación y la eliminación de los modos de fallos más probables, facilitar la puesta en práctica de controles correspondientes para la obtención de una supervisión y administración dentro de un nuevo proceso mejorado, también crear las condiciones idóneas para la capacitación permanente y la actualización de la documentación que se requiere en cada ciclo de mejora establecido, evitar la reaparición de las causas que provocan los problemas, mediante la estandarización de los procesos mejorados. (p.1)

Lo expuesto permite comprender que cada área tiene un responsable, la información circula en un proceso de comunicación con los involucrados en la toma de decisiones, en donde estos procesos son aplicables para cada departamento, lo que genera clientes internos mejor informados y por ende, óptimos resultados.

## **2.5. MEJORA CONTINUA DE PROCESOS**

La mejora continua implica el establecimiento de un sistema como el aprendizaje indeleble de la organización, al igual de una búsqueda específica de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas (López, García, Batte y Cobas, 2015). Las instituciones no pueden oprimir sin utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de su capital humano establecido. De igual forma, Alvarado y Pumisacho (2017) explican que la mejora continua es asociada con una diversidad de desarrollos organizacionales incluyendo la adopción de enfoques modernos como gestión de la calidad total, manufactura esbelta, teoría de restricciones, SIX SIGMA, KAIZEN, entre otros.

Cabrera et al. (2015) destacan que, el proceso de mejora continua pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores que estos comenten, por esta razón existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios esperados: reprender a todos los que no alcancen hacer bien su trabajo o premiar los individuos y grupos cuando logren una meta y ejecuten valor agregado al proceso de mejora. Un sistema así, requiere resaltar la habilidad de los miembros de una empresa para reconocer las oportunidades de mejora.

Para ejecutar mejoras continuas tienen que hallarse procesos, y estos están en transformaciones continuamente, dado que todas las actividades son aptas a mejoras, en la actualidad las empresas públicas y privadas se preocupan mucho por el producto/servicio que brindan, buscan que sea de calidad y de total satisfacción, por ello todos los procesos siempre están bajo mejoras.

### 2.5.1. GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para Chacón y Rugel (2018) los sistemas de gestión se definen como el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y objetivos. A su vez, Becerra, Andrade y Díaz (2018) señalan que la gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión que se relaciona con la calidad, permite establecer una estructura organizativa de fácil manejo mediante el diseño de procesos, subprocesos y actividades.

El proceso de gestión tiene que ser general, con un carácter trascendental y basada en un enfoque de calidad que esté sobrellevado en modelos y sistemas de encargo orientados al mejoramiento continuo. Tomando la definición de Feigenbaum (1951) “el control de calidad es un método efectivo para completar los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejora de la calidad de varios grupos de una organización a fin de llegar a la plena satisfacción de los usuarios” (p.6).

León et al. (2018) sustentan que, “la gestión de calidad es el conjunto de diligencias relacionadas entre sí, metódicas, que consienten en fundar la metodología, las responsabilidades y los recursos precisos para conseguir los objetivos planificados de acuerdo a la política de la calidad de la organización” (p.1).

Igualmente, Acuña, Romero y López (2016) señalan que “la gestión de la calidad contempla principios que son fundamentales para transformar la cultura organizacional y el cumplimiento de ellos deriva en grandes satisfacciones para todos los actores organizacionales, partes interesadas y sociedad en general” (p.478). Bajo estos contextos se plantean nuevas exigencias, retos a los que deben responder con el incremento a la gestión de calidad de la norma ISO 9001:2015.

## **2.5.2. SISTEMA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001:2015**

En 1979, el British Standards Technical Committee, decidió que era indispensable establecer principios generales que fuesen aceptados universalmente como norma internacional, para que las organizaciones diseñaran e implementen métodos y sistemas de control de calidad, dando origen a las normas que hoy conocemos como International Organization for Standardization (ISO). Los sistemas de gestión de la calidad, se basan o acogen en especial a dos políticas más específicas como lo son la ISO-9001 y la ISO-9004.

Para González y Arciniegas (2016) la Norma ISO-9001, especifica los requisitos a cumplir por un sistema de gestión de calidad y se utiliza internamente por las organizaciones para certificarse o con fines contractuales. Su objetivo principal es delinear un sistema de encargo de calidad eficaz, para dar observancia a los requisitos, especificaciones o necesidades del cliente.

Por otra parte, León et al. (2018) sugieren que las ISO 9001 se han ido perfeccionando, al incorporar elementos claves en diferentes momentos de su evolución, y editado cinco versiones, la última en el año 2015. De las cinco versiones de la norma algunas han sufrido reconocimientos menores y otras revisiones mayores.

En la norma ISO 9001:2015 (2015) se define el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) como el conjunto de elementos de una organización que están enlazados a la interacción para establecer políticas, objetivos, para alcanzar dichos objetivos de calidad el sistema de gestión se encuentra enmarcado en siete principios fundamentales, estos son; el enfoque al cliente, el liderazgo, el adeudo de las personas, la dirección en procesos, la mejora, la toma de disposiciones basada en la certeza, y la gestión de las relaciones.

Cabrera et al. (2015) mencionan que en las ISO 9001: 2015 se fomentan la incorporación de enfoques cuando se implementa y mejora el sistema de gestión

de calidad, concentrándose en la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso. La necesidad de reflexionar y de proyectar los procesos en términos que contribuyan valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor). La inspección, la medición y la producción de resultados del desempeño y del vigor de los procesos.

La ISO es la encargada de elaborar estándares, está conformada por muchos organismos normalizadores, y se rigen por comité. Esta norma asegura la calidad, seguridad, eficiencia y entrega valor añadido adaptándose a las organizaciones que ayudan a mejorar procesos, sus beneficios radican en la capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades, basados en los principios de enfoque al cliente, enfoque a los proceso y liderazgo.

## **2.6. TÉCNICAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS**

Las técnicas de mejora impactan sobre las personas e introducen modificaciones en sus actitudes, aptitudes, comportamientos y conllevan a un mejor aprovechamiento de los recursos para este modo poder ejercer cada una de las actividades programas con total normalidad conforme se esperaba. De acuerdo con Cabrera, León, Ledón, Dorta y Rivera (2017):

Las técnicas y mejoras de procesos se proponen y diseñan para incrementar los resultados de los indicadores de gestión de eficiencia, y de mejorar todos los grupos de interés de la organización; así repercuten sobre los resultados de la organización. El punto de inicio para la mejora de procesos organizacionales son las oportunidades de mejora que surgen a partir de circunstancias, tales 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. (p.2)

De igual forma, “la gestión de la mejora de procesos, se halla como la aplicación de metodologías para formar, tramitar y optimizar las técnicas operativas de la organización” así lo define (Markovic y Pereira, 2007, p.484).

Todos los procesos necesitan de mejoras que permitan el funcionamiento de forma efectiva y satisfagan las necesidades de los usuarios, esto se realiza a través de automatizaciones. Trischler (1998) explica aquellas técnicas que se utilizan en la mejora de procesos, las mismas que se detallan en el cuadro 3. y muestra una breve descripción de cada una de ellas:

Técnica	Concepto
Diagrama causa-efecto	<p>Es una herramienta de análisis que permite obtener un cuadro detallado y de fácil visualización de los diversos motivos que pueden originar un determinado efecto o problema. Se utiliza. Por lo tanto, cuando se quiere detectar un efecto indeseable y descubrir sus causas. Al diagrama causa-efecto se le conoce también como diagrama de Ishikawa, haciendo referencia a su creador, el profesor japonés Kaoru Ishikawa, Actualmente está considerada como una de las principales herramientas de mejora por su gran sencillez y eficacia. (p. 1)</p>
Diagrama SIPOC:	<p>El digrama SIPOC, por sus siglas en ingles Suppliers, Unputs, Process, Outputs, Customers, es la representación gráfica en cinco fases de un proceso de gestión. Es un sistema muy interesante porque permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor (Supplier). Persona que aporta recursos al proceso</li> <li>• Entradas (Inputs). Todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso; información, materias primas, profesionales, infraestructuras, etc.</li> <li>• Proceso (Process). Conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.</li> <li>• Salidas (Outputs). Resultados que se generan (productos, servicios, etc.)</li> <li>• Cliente (Customer): La persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente. (p. 1)</li> </ul>
Diagrama de flujo	<p>El diagrama de flujo o diagrama de actividades es una técnica muy conocida que consiste en la representación gráfica del proceso de cualquier actividad. Se utiliza con asiduidad para la mejora de procesos organizativos o industriales. Estos diagramas utilizan símbolos con significados definidos que representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.(p. 1)</p>

**Cuadro 3** Técnicas de la mejora de procesos  
**Fuente.** Datos tomados de Trischler (1998)



Terruel (2019) afirma que actualmente existen una serie de técnicas que son empleadas por las organizaciones como se muestra en el cuadro 4.

Técnica	Objetivo	Característica
Sistema de costes ABC	Recortar el coste de la actividad	Coste determinado a partir del proceso/análisis del valor añadido
Kaizen	está orientado a la mejora continua de procesos en busca de erradicar todas aquellas ineficiencias que conforman un sistema de producción.	Maximizar la calidad con unos costes de producción.
Mejora del proceso empresarial	Mejorar continuamente uno o todos los procesos en términos de coste, tiempo y calidad.	Clasificación de las fases del proceso, instrumentos de calidad.
Reducción del tiempo de ciclo	Reducir el tiempo requerido para completar un proceso.	Análisis de las fases del proceso.
Ingeniería de la información	Desarrollar un sistema en torno a las líneas del proceso.	Descripción de los procesos actuales y futuros.
Innovación del proceso empresarial	Utilizar palancas de cambio para mejorar radicalmente los procesos clave.	Cambio de palancas, visión del futuro.
Análisis de valor añadido	Racionalizar un único proceso/reducir coste y tiempo.	Análisis del valor de cada una de las fases del proceso.

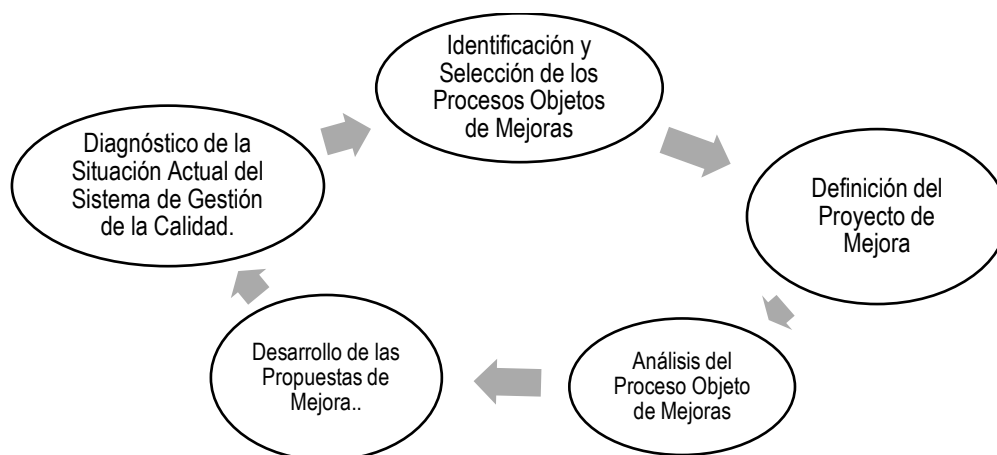
**Cuadro 4** Técnicas para la mejora de procesos  
**Fuente.** Datos tomados de Terruel (2019)

Ambos autores coinciden que existen diversas técnicas que se utilizan en la mejora de procesos, todas son útil y beneficiosas, buscan la incidencia directamente en la mejora de la calidad en todas las partes de la organización, a través de cadenas de valor con sistematizaciones comprometido a continuas transformaciones para satisfacer las necesidades de los usuarios.

### 2.6.1. PROCEDIMIENTOS PARA LA MEJORA CONTINUA DE PROCESO

Para Cabrera et al. (2015) el procedimiento para la mejora continua se base en: Estado actual del proceso, determinación de las causas, análisis, validación,

determinar las acciones de mejora y se debe cumplir una secuencia para su mejora, tal y como se muestra en (figura 1).



**Figura 1** Procedimiento para la mejora de procesos  
**Fuente.** Datos tomados de Cabrera et al. (2015)

Como se puede observar en todo procedimiento de mejora continua existen parámetros importantes que se deberán cumplir en tiempos establecidos, partiendo de la identificación del proceso y proyecto de mejora, luego un análisis completo del objeto estudiado de mejora, también un desarrollo de las propuestas de mejoras, por último, el respectivo diagnóstico de la situación actual del SGC para ver si todo se está llevando a cabo como se tenía previsto.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), indican que existen varias metodologías para lograr una implementación por procesos. En la postura de Camisón, Cruz y González (2007) los exteriores más explicativos en una gestión por procesos es que: “coexistan objetivos para los métodos y la gestión no finaliza con la comprobación, sino que debe añadir la mejora” (p.4). Esta postura es una buena medida para calificar una metodología para fundar una gestión por procesos dada la diversidad de conceptos y énfasis implicados en cada una de esas sistemáticas, quizás un buen parámetro para calificar una metodología.

Zaratiegui (1999) afirma que “si se toman los métodos como su base organizativa y operativa se conseguirían diseñar manejos y estrategias, que luego se podrían extender con éxito en las organizaciones” (p.14). Se seleccionó la metodología del AVA para mostrar con precisión su importancia, con el fin de analizar el potencial de esta técnica disponible en la literatura.

## **2.6.2. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO**

El Análisis del Valor Añadido (AVA) es aquella metodología que ayuda y permite evaluar de forma exacta las etapas de proceso desde su valor inicial a la etapa final de algún proyecto en específico. Y consiente en identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. (Porter, 1986)

Solórzano (2017) explica que el AVA contribuye a la mejora de los procesos, a través de tres actividades fundamentales que agregan valor al cliente; en donde intercede directamente en el producto, al negocio; para ejecutar el proceso y las actividades que no agregan valor, aquellas que no contribuyen en nada al proceso, al contrario, causan gastos y esfuerzos innecesarios, despilfarrando los patrimonios de la organización. De igual forma, para Rodríguez (2017) el análisis del valor es una técnica generadora de ideas a partir del concepto de función, lo cual equivale a preguntarnos para qué sirve aquello que es objeto de análisis. Así pues, nuestra manera de inferir ha de cambiar de manera drástica.

El Análisis de Valor Añadido (AVA) es un instrumento adaptable a la mejora de proceso y a la gestión administrativa, consiste en analizar cada una de las actividades llevadas a cabo dentro de un proceso, con la ayuda de expertos, matrices de ponderación y determinar cuáles son aquellas que están agregando valor al proceso y cuáles no, con la finalidad de poder proponer mejoras, esto orientado hacia la eliminación de tareas que están realizándose sin que aporten mayor valor, o también pueden llegar a determinarse que dentro del proceso falte alguna actividad que no haya sido considerada y no está permitiendo obtener los resultados deseados.

### **2.6.2.1. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO**

El AVA proporciona un medio para tomar mejores decisiones basados en la forma más apropiada de ordenar, redistribuir, o eliminar conocimiento. La cuestión clave es; cómo redistribuir el conocimiento de las personas y los

procedimientos o normas de trabajo dentro de la tecnología de información; a fin de que pueda ser ejecutado con mayor rapidez, más a menudo, y a un menor costo. Para ello, se deben tomar medidas para mejorar su funcionalidad y desempeño. Housel & Bell (2001) muestran los pasos necesarios para implementar la metodología AVA, (ver cuadro 5) es importante mencionar que en las organizaciones en las que se vaya aplicar esta metodología tiene que existir procesos y subprocesos claramente definidos.

Pasos	Tiempo de Aprendizaje	Descripción del proceso	Método binario de consulta
1		Identificar el proceso principal y sus subprocesos	
2	Establecer unidades comunes y niveles de complejidad para medir el tiempo de aprendizaje	Describe los productos en términos de las instrucciones requeridas para reproducirlas y seleccionar unidades de descripción del proceso.	Crea un conjunto de preguntas binarias Si o No, tales que todas las posibles salidas son representadas como una secuencia de respuestas Si o No.
3	Calcular el tiempo de aprendizaje para ejecutar cada subproceso.	Calcula el número de palabras de descripción de proceso (actividades), páginas en manual, y líneas de código pertenecientes a cada subproceso.	Calcula la longitud de la secuencia de respuestas Si o No para cada subproceso.
4		Designar un período de muestreo lo suficientemente largo para capturar una muestra representativa del producto final del proceso o de la producción (output) del servicio.	
5	Multiplicar el tiempo de aprendizaje para cada subproceso por el número de veces que el subproceso se ejecuta durante el período de muestra.	Multiplicar el número de palabras de proceso usado para describir cada subproceso por el número de veces que el subproceso se ejecuta durante el período de muestra.	Multiplicar la longitud de la cadena de Si o No, para cada subproceso, por el número de veces que el subproceso se ejecuta durante el período de muestreo.
6		Calcular el costo para ejecutar Conocimiento (tiempo de aprendizaje e instrucciones del proceso) para determinar el costo del proceso	
7		interpretar los resultados	

**Cuadro 5.** Pasos para la aplicación del AVA  
**Fuente.** Información tomada de Housel & Bell (2001)

En conclusión, la metodología AVA representa un paso esencial en términos de la gestión de calidad, contribución de valor que crea una mayor claridad operativa y una visión estratégica para las organizaciones que realicen iniciativas de gestión y genera impactos a sus procesos dentro de los principios de calidad modernos.

## **2.6.2.2. METODOLOGÍA DEL AVA**

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

Castillo y Cerrón (2015) mencionan que la herramienta AVA-ESIA (Análisis de Valor Agregado – Eliminar, Simplificar, Integrar y Automatizar) propone una metodología que busca lograr una mejora continua dependiendo las áreas que sean trabajadas. Además, esta se fragmenta en dos etapas, que explora analizar de manera determinada las actividades y tareas que dan valor agregado al proceso estudiado.

La segunda etapa busca crear una metodología de mejora analizando en la etapa del AVA. La metodología se rige de los pasos Eliminar, Simplificar, Integrar y Automatizar; ya sean tareas, actividades o procesos. Antes de iniciar AVA-ESIA es recomendable realizar una correcta y pertinente selección de las áreas y procesos claves a examinar. (p.8)

Esta metodología AVA -ESIA consiste en la eliminación, simplificación, integración y automatización de actividades dentro de un proceso con la finalidad de volver eficiente su ejecución en donde cada una de ellas contiene tareas asignadas direccionadas a mejorar los procesos establecidos con mejores estrategias que faciliten la productividad.

## **2.7. INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

El Sistema de Educación Superior del Ecuador es parte del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social, establecido en la Constitución de la República, por lo que se rige por sus principios que son los de “universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación” Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2018, Art. 12). Estos principios no son solo válidos para Ecuador, sino que son compartidos mundialmente, ya que la mayoría de los países suscribieron a la agenda 2030 los Objetivos de Desarrollo Sostenible

(ODS), siendo el cuarto “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (Naciones Unidas, 2019, p.1). Estas características definen el tipo de educación superior que se quiere para el país y el mundo.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) en el art. 26 establece que:

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Forma un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo. (p.17)

Harvey (1998) precisa que la educación es un proceso participativo: Los estudiantes no son productos, clientes o consumidores. Son participantes. La educación no es un servicio para un cliente (mucho menos un producto a ser consumido) sino un continuo proceso de transformación del participante. (p.244)

En el contexto de la Educación Superior ecuatoriana a pesar de los esfuerzos realizados por mejorar la calidad y pertinencia de la formación en administración de sus profesionales, persisten limitaciones similares a las descritas hasta el momento, así como se deben asumir los retos y tendencias antes detallados para transformar con una visión holística, los procesos, resultados e impactos de las Instituciones de Educación Superior (IES) como organizaciones formadoras de los profesionales que exige el mundo del trabajo de la sociedad ecuatoriana contemporánea.

El Sistema Educación Superior en Ecuador ha tenido una evolución positiva en los últimos años, por ende, es un derecho de todos los estudiantes que cursan una carrera universitaria recibir educación de calidad que aporte de manera significativa en su vida profesional ya que el campo laboral actualmente es muy competitivo.

### **2.7.1. EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

La Constitución de la República del Ecuador (2008) en la disposición transitoria decimonovena establece que “el Estado realizará una evaluación integral de las instituciones educativas unidocentes y pluridocentes públicas, y tomará medidas con el fin de prevalecer la precariedad y garantizar el derecho a la educación” (p.201). De igual forma, en la vigésima, determina que “todas las instituciones de educación superior, así como sus carreras, programas y postgrados deberán ser evaluados y acreditados conforme a la ley. En caso de no superar la evaluación y acreditación, quedarán fuera del sistema de educación superior” (p.202).

La LOES (2018) en el Art. 94 determina que “el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior acreditará a las instituciones de educación superior, carreras y programas conforme lo establecido en esta Ley y Reglamento que se expida para el efecto” (p.18).

Dopico (2007) explica que, la evaluación institucional a todos los niveles forma un sistema típico del quehacer universitario el cual se sitúa en la gestión administrativa de control que se caracteriza por su representación permanente y participativo por ser un proceso organizado y direccionado por los integrantes de la institución y su objetivo general es el mejoramiento del universitario. Lo expresado reafirma la necesaria relación conceptual y metodológica entre la triada: calidad de la educación superior-evaluación institucional-mejoramiento de la gestión universitaria (García y Addine, 2012).

A través de la evaluación y acreditación se lleva a cabo el proceso para conocer y certificar un proceso educativo garantizado, comprobar que existe calidad para seguir operando y mejorando para cumplir con lo establecido en las leyes y certificar el derecho gratuito a una educación de calidad y calidez.

## **2.7.2. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Desde la perspectiva de las IES. Camue, Carballal y Toscano (2017) definen a la gestión como una actividad que busca elevar la eficiencia y la eficacia de los resultados organizacionales e individuales a través de un trato justo y responsable de las personas y del aprovechamiento racional de los recursos disponibles. El aseguramiento interno de la calidad en la LOES (2018) en el art. 96 establece que:

Es un conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones públicas de educación superior, con la finalidad de desarrollar y a la vez aplicar estrategias efectivas que promuevan el desarrollo constante de la calidad de las carreras, programas académicos en conjunto con coordinación de otros actores del Sistema de Educación Superior. (p. 18)

Becerra et al. (2018) indica que, la IES tiene un compromiso muy grande con la sociedad, lo cual exige a sus directivos a perfeccionar sus sistemas de gestión e implementar las nuevas tendencias de la administración globalizadas en sus organizaciones para contribuir a mejorar su oferta a la sociedad, mediante la aplicación de nuevos métodos y técnicas para la gestión académica. Además, Villarreal (2015) plantea que:

La gestión de calidad en las universidades públicas es una herramienta que sirve para documentar los procesos administrativos y académicos basándose en el cumplimiento de pilares fundamentales como la; docencia y la investigación de extensión, asociados a las enseñanzas universitarias aplicando la mejora continua. (p.1)

Las IES como organizaciones tienen un objetivo fundamental que se centra en los profesionales que aportan a la sociedad de forma positiva, se han visto en la necesidad de preocuparse por la calidad y la pertinencia de sus procesos, resultados e impactos en correspondencia con las deficiencias y exigencias del



mundo actual en el trabajo. Las IES están llamadas exactamente a lograr niveles de efectividad del sistema educativo para lo cual las modalidades de valoración de la calidad constituyen una herramienta que coadyuva al logro de una mejora continua de los procesos y funciones universitarias (Soca, 2015). En este contexto, Galarza y Almuñías (2015) agregan que:

Para compensar las demandas de la sociedad las IES deben instituir mecanismos de evaluación contextualizados y encaminados hacia el perfeccionamiento continuo de su encargo de forma que puedan rendir cuentas a la sociedad y mantener un mejoramiento continuo de la calidad de las mismas, o sea, el fortalecimiento de la gestión universitaria precisará la ejecución de acciones evaluativas orientadas al mejoramiento continuo de la calidad de sus métodos universitarios. (p.5)

Tristá (2015) indica que “la Gestión de la Calidad en las IES es un tema controvertido que requiere construir una sinergia entre teorías educacionales y organizacionales en contraste con la dicotomía resultante de los modelos actuales de gestión de calidad” (p.4). Por otro lado, una visión abarcadora del concepto de calidad en la educación superior es la expresada por Tünnermann (1996):

Calidad en la educación superior (...) no solo abarca las tres funciones clásicas del tríptico misional de Ortega y Gasset: docencia, investigación y extensión, lo que se traduce en calidad de su personal docente, calidad de su programa y calidad de sus métodos de enseñanza aprendizaje, sino que comprende también la calidad de sus estudiantes, de su infraestructura y de su entorno académico. Todos estos aspectos relacionados con la calidad, más una buena dirección, un buen gobierno y una buena administración, determinan el funcionamiento de la universidad y la imagen institucional que proyecta a la sociedad en general. (p.83)

La gestión de la calidad en las IES se ha manejado de manera eficiente y eficaz con la implementación de estrategias que permitan el crecimiento personal de cada estudiante conforme lo establece la LOES en sus artículos concernientes; dentro de esto existen proyectos y programas vinculados a una educación de excelencia que ayude al desarrollo de habilidades y destrezas que posee cada estudiante en su preparación profesional.

## **2.8. BIENESTAR ESTUDIANTIL**

La LOES en el Art. 86, respecto a la Unidad de Bienestar en las Instituciones de Educación Superior, establece que:

Las instituciones de educación superior mantendrán una unidad administrativa de bienestar destinada a promover los derechos de los distintos estamentos de la comunidad académica, y desarrollará procesos de orientación vocacional y profesional, además de obtención de créditos, estímulos, ayudas económicas y becas, y ofrecerá servicios asistenciales que se determinen en las normativas de cada institución. (p.17)

En las atribuciones y responsabilidades de la unidad de bienestar politécnico, el Estatuto de la ESPAM MFL (2020) en el art 78, establece lo siguiente:

- a) Promover un ambiente de respeto al derecho y la integridad física, psicológica y sexual de los miembros de la comunidad politécnica, en un ambiente libre de violencia
- b) Acompañar a los miembros de la comunidad politécnica en procesos de ruta o protocolo en denuncia por delitos sexuales y otros, antes las instancias administrativas según la ley
- c) Proponer e implementar políticas programas y/o proyecto para la presencia y control del uso de drogas bebidas alcohólicas, cigarrillos derivadas de embarazo, embarazo precoz y otros inherente al desarrollo profesional

- d) Implementar programas y/o proyectos para tener las necesidades educativas especiales y promover la integración de población históricamente excluida
- e) Coordinar y promover la orientación vocacional, profesional, educativa y psicológica de los miembros de la comunidad politécnica
- f) Facilitar la obtención de créditos educativos para matriculas.
- g) Ofrecer los servicios asistenciales como: beca, ayudas económicas, y estímulos de conformidad con normativas vigentes
- h) Gestionar ante las instancias pertinentes, asignación presupuestaria para el cumplimiento de programas y/o proyectos.
- i) Las demás atribuciones que, en el ámbito de su competencia, le asignen las autoridades de la ESPAM MFL, así como las establecidas en las disposiciones legales. (p.28)

La unidad de bienestar estudiantil es el departamento que se encarga de orientar y brindar apoyo a todos los estudiantes que conforman la comunidad universitaria, así mismo este implementa estrategias metodológicas que promueva el desarrollo de competencias y participación activa de los alumnos en la retroalimentación de los procesos de aprendizaje, de manera que contribuya a su formación personal y profesional.

### **2.8.1. ORIENTACIÓN EDUCATIVA**

La orientación educativa es un proceso de seguimiento hacia el estudiante del rendimiento académico de acuerdo a las actividades asignadas de aprovechamiento, ya que el ámbito educativo es uno de los espacios más importantes y decisivos de formación vocacional y profesional. De acuerdo con Morales (2015) la “orientación educativa es un proceso de ayuda dirigido a toda la comunidad estudiantil que, a lo largo de toda su vida tiene el objeto de potenciar el desarrollo de la personalidad integral” (p.5).

Al igual que, Ávila (2015) define a la orientación educativa como una ayuda que establece el docente directamente con el estudiante con el único objetivo de facilitar su toma de decisiones en situaciones complicadas que este atraviesa, para las cuales carece de recursos y posibilidades actuales de solución al propiciar su crecimiento personal.

Por otra parte, Sánchez (2017) menciona que:

La orientación educativa en las universidades debe ser asumida como un tipo de actividad pedagógica profesional, por tanto, aporta transversalidad las funciones académicas de investigación y de extensión universitaria lo cual exige replantear su papel en los procesos de atención educativa, asesoría, consejería académica e incorporar acciones dirigidos al desarrollo de las habilidades y capacidades de autogestión, del aprendizaje para la vida en sus estudiantes para que estos puedan actuar con niveles cada vez más alto de autonomía, responsabilidad, y coherencia entre el ser, pensar y actuar. (p.42)

La orientación educativa busca la formación eficiente de los estudiantes promoviendo estrategias reflexivas y dialógicas vinculadas a ejes de prevención, detección, seguimiento e inclusión. De esta forma, posibilita la potencialización de capacidades personales y profesionales para una mejor construcción de proyectos de vida que reconozca la individualidad de cada uno de ellos.

### **2.8.2. ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL**

Orientación y Desarrollo Estudiantil es la atención personalizada que se le brinda al estudiante en cuanto a la asistencia de sus necesidades que contribuya al desarrollo personal y profesional, de acuerdo con Sánchez (2017):

Las universidades se dirigen a facilitar el desarrollo de la personalidad del estudiante, de tal manera se vea expresado en su cultura, lenguaje y pensamiento; y que aprovechen los aprendizajes en la regulación de su

modo de pensar y actuar según las condiciones externas al construir sus representaciones de experiencias, vivencias, intereses, emociones, valores de acuerdo a su vida profesional. (p. 41)

La Unidad de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL brinda servicios gratuitos dirigidos a estudiantes cuyo objetivo principal es orientar hacia una elección pertinente con el proyecto de vida del estudiante. Son servicios que brinda esta unidad los siguientes:

Reconocimiento de los grupos vulnerables a través de la aplicación semestral de encuestas en el sistema de gestión académica. Seguimiento de bajo rendimiento académico y de comportamiento de conducta a estudiantes. Coordinación con las Direcciones de carrera sobre los resultados de las encuestas aplicadas para determinar los beneficiarios de la ayuda económica por vulnerabilidad y discapacidad. Seguimiento y acompañamiento personal a los estudiantes con consumos de sustancias estupefacientes (alcohol, tabaco, drogas, etc.). (p.1)

En todas las universidades de educación superior del país cuentan con una Unidad de Orientación y Desarrollo Estudiantil, para darles un seguimiento continuo y personalizado a sus estudiantes, en donde se realiza una serie de actividades que permitan una mejor formación personal, trabajando con programas de prevención integral con charlas o talleres de temas educativos.

## **2.9. PROPUESTA DE MEJORA**

Es un conjunto de medidas que se optan para desarrollar un cambio, y se las utiliza en las organizaciones para mejorar el rendimiento, además se hace un control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar. A su vez Cárdenas (2004) menciona que:

La propuesta de mejora proporciona una alternativa de solución que depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; donde es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida. (p.2)

Por otra parte, Proaño, Gisbert y Pérez (2017) enfatizan que existen alternativas de solución asignando mecanismo que permiten mejorar las actividades que se realizan dentro de las instituciones públicas y privadas. También se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de forma progresiva, para así obtener resultados positivos, el punto clave de la mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuya al progreso constante.

Las mejoras son procesos que se utiliza para representar un conjunto de acciones para optimizar y eliminar los problemas identificados y como ventaja se obtiene un incremento en la eficiencia de los servicios, todo esto es una herramienta de ayuda en la gestión de mejoras.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se realizó en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), ubicada en el sitio El Limón, ciudad de Calceta del cantón Bolívar en la provincia de Manabí.



*Foto 1.* Mapa satelital de la ESPAM MFL

*Fuente.* Google.com

### 3.2. DURACIÓN

La investigación se desarrolló en un período de nueve meses, aproximadamente, a partir de su aprobación donde se realizaron las actividades correspondientes para darle cumplimiento a los objetivos establecidos.

### 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

La investigación tiene carácter descriptivo y exploratorio, lo que permitió conocer el comportamiento de la variable identificada, objeto de estudio, es decir, la

calidad de los procesos a partir del Análisis del Valor Añadido (AVA) de las actividades correspondientes.

**3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:** Análisis del Valor Añadido (AVA).

**3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE:** Propuesta de Mejora.

### **3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Rodríguez y Pérez (2017) mencionan que los métodos de investigación particularmente se refieren a las diferentes formas en que el sujeto que investiga puede interactuar con el objeto de estudio, estos métodos se emplean en el proceso investigativo son múltiples y variados, determinados en última instancia. Es importante mencionar que los métodos coadyuvan al logro de los objetivos establecidos.

#### **3.4.1. MÉTODO INDUCTIVO**

Según Hernández, Zapata y Mendoza (2017) “es el método en el cual los investigadores parten de hechos particulares o concretos para llegar a conclusiones generales, se utiliza principalmente en las ciencias fácticas (naturales o sociales) y se fundamenta en la experiencia” (p.20). A través de este método se extrajo información para argumentar las causas y efectos que existen en el departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL, en este caso, la observación directa constatará las falencias que existen, para buscar mejoras que ayuden a resolver la problemática.



### **3.4.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Prieto (2017) manifiesta que “el método deductivo en términos de sus raíces lingüísticas significa conducir o extraer, ya que en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares” (p.11). Este método permitió recabar la información a partir de conocimientos que ya han sido establecidos con anterioridad, para identificar el problema se hace uso de mecanismos que ayuden a dar sustento que contribuyan de manera favorable en el Departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL.

### **3.4.3. MÉTODO SINTÉTICO**

Este método sintético es la operación inversa que se establece mentalmente la combinación de las partes previamente analizadas que posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad, funciona sobre la base de la generalización de algunas características definidas a partir del análisis, debe contener solo aquello estrictamente necesario para comprender lo que se sintetiza. (Rodríguez y Pérez, 2017, p.9). Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos identificados por un análisis; además, es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal del objeto de estudio.

### **3.4.4. MÉTODO ANALÍTICO**

Para Hernández y Coello (como se citó en Vélez, 2017) el método analítico “permite la división mental del fenómeno en sus múltiples relaciones y componentes para facilitar su estudio” (p.6). Este método de investigación permitió la indagación y desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas y los efectos de la problemática que se está suscitando de tal manera ayude a mejorar los procesos vigentes.

### **3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Cadena, Rendón, Aguilar, Salinas, Cruz y Sangerman (2017) consideran que las técnicas de investigación científica requieren de métodos para la recolección de datos que apoyen las teorías que surgen de hipótesis, para la contratación de estas se requiere de enfoques cualitativos y cuantitativos, los cuales deben ser complementarios en función de qué se quiere estudiar, para quién va servir la información y sobre todo que problema resuelve al conocimiento.

#### **3.5.1. OBSERVACIÓN**

Pulido (2015) señala que la observación suele ser contemplada como una de las técnicas de investigación más utilizadas en las ciencias sociales de forma que ninguna otra técnica puede reemplazar el contacto directo del investigador con el estudio de campo que se realiza. La observación es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información donde consiste en contemplar sistemática y detenidamente algún tema en específico, esta se la emplea a través de técnicas de forma continua, que permita estudiar la situación actual del departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL, para conocer a profundidad temas relevantes de estudios.

#### **3.5.2. ENTREVISTA**

Schettini y Cortazzo (2016) puntualizan que “la entrevista se da siempre en forma de diálogo, en una interacción entre dos o más sujetos; lo que la va a diferenciar de una conversación común es el tratamiento que hacemos con la información que nos brinda esta interacción” (p.19). La entrevista se caracteriza por ser un proceso comunicativo que se da por medio de un encuentro entre sujetos, previamente negociado y planificado, esta técnica es de gran utilidad en la investigación ya que se realizó una entrevista al Vicerrector de Vinculación y

Bienestar, así mismo al responsable del departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil la ESPAM MFL, logrando de forma directa despejar todas las dudas de los procesos que se llevan a cabo en dicha unidad.

### **3.6. PROCEDIMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La información se procedió a realizar a través de diagramas AS – IS ya establecido, el cual ayudó a que la información obtenida sea más óptima en todos los procesos a realizar, mejorando las actividades determinadas que tienen ciertas falencias que afectan en el departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL.

### **3.7. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.7.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Cadena (2018) establece que “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables algunas” (p.52). Esta investigación de campo es aquella que permitió obtener datos reales, a través de la observación directa recopilando información oportuna y veraz del departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL, la misma que dio un mayor sustento al trabajo de investigación.

#### **3.7.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Para Pineda, Cervera y Oviedo (2017) “la investigación bibliográfica es utilizada para analizar, sistematizar e integrar los resultados de diferentes investigaciones, en general, permiten conocer lo ya investigado para no repetir

el trabajo ya realizado por otros investigadores y tener un apropiado marco de referencia, etcétera” (p,135). Esta investigación facilita información selecta y fidedigna, que está previamente establecida y fundamentada en artículos, revistas científicas, libros, revistas indexadas de la web, tesis entre otros, lo cual permitió tomar como referencia indagaciones para que aporten de manera significativa con el tema a tratar.

### **3.7.3. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA**

Herrera (2019) afirma que “la investigación exploratoria tiene por objeto esencial familiarizarnos con un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado. Son el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad” (p.30). Es importante mencionar que esta investigación se logró explorar profundamente los temas que abarcan en el proyecto, siempre y cuando se apliquen herramientas de apoyo que permitieron y facilitaron la obtención de la información de forma eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados.

### **3.8. HERRAMIENTA METODOLÓGICA**

Hernández, Fernández y Baptista (1995) expresan que la Metodología de la Investigación, en ciencias sociales, tanto en el terreno teórico, como metodológico es preciso hacer una distinción entre las diferentes perspectivas metodológicas: la cuantitativa y la cualitativa, las que han sido abordadas a lo largo de las diversas escuelas de pensamientos y por los diferentes autores, más como enfoque opuesto que como complementarios en y para el proceso de la investigación social.

Por otra parte, Viñán, Navarrete, Puente, Pino y Caicedo (2018) manifiestan que en la investigación científica radica en el ser un medio indispensable para canalizar y orientar diversas herramientas teóricas y prácticas para solucionar

problemas a través del método científico, dichos conocimientos representan una serie de actividades razonables en el entorno investigativo real.

Metodológicamente este tipo de investigación ayudó a mejorar el desarrollo de resultados en el proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL, por medio de técnicas de mejoras que sirvió de fuente de información para que se desarrollen futuras investigaciones aplicadas a procesos institucionales.

Por ello, se aplicó la metodología, (AVA y AVA- ESIA) con el objetivo de optimizar recursos y reducir tiempo para obtener mejores resultados, tanto en el producto o servicio que se está brindando, por ende, estas técnicas son muy utilizadas por la facilidad que brinda en su aplicación, porque se la emplea directamente a los involucrados del proceso, es decir al departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL, ya que son ellos finalmente quienes dan su opinión de sus experiencias diarias de cómo se está llevando el proceso y como deberían mejorarlo.

### **3.9. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **FASE 1: IDENTIFICAR EL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL**

- Aplicación de entrevista al Vicerrector de Vinculación y Bienestar de la ESPAM MFL.
- Descripción del proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL.
- Análisis del proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL.

Para identificar el proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL se procedió aplicar una entrevista al Vicerrector de Vinculación y Bienestar de dicha entidad, para luego realizar una descripción del proceso y de esta forma se culminó con un análisis de dicho procedimiento.

## **FASE 2: APLICAR METODOLOGÍA DE MEJORA AL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL**

- Selección de la metodología para la mejora al proceso Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL.
- Aplicación de la metodología seleccionada.
- Evaluación al proceso Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL, a partir de los resultados obtenidos de las metodologías seleccionadas.

Dentro de la presente actividad se seleccionaron dos metodologías como son; (AVA– ESIA) posteriormente se analizaron cada una de ellas, permitiendo obtener una indagación de la posibilidad de reducción o ampliación de mejoras, a partir del cual se evaluó el proceso ya existente.

## **FASE 3: PROPONER MEJORAS AL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO**

- Diseño de las nuevas fichas de procesos y diagrama AS-IS.
- Evaluación al proceso mejorado.
- Sociabilización de la propuesta de mejora a los involucrados del departamento de Extensión y Bienestar Politécnico del proceso Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL.

Con los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología (AVA – AVA ESIA) y su análisis respectivo, se realizó el levantamiento de las nuevas fichas de procesos y diagramas AS-IS, información que permitió elaborar una propuesta de mejora al proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL, los cuales fueron evaluados a través de la misma metodología para determinar el aumento de eficiencia en cada proceso mejorado y realizar una sociabilización con los involucrados del departamento de Extensión y Bienestar Politécnico.

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

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación de mejoras al proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil del departamento de Extensión y Bienestar Politécnico de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” (ESPAM MFL). Para realizar este estudio fue necesario identificar el proceso y luego aplicar la metodología del Análisis del Valor Añadido AVA- ESIA, por último, se realizó una propuesta de mejoras al proceso a partir de los resultados obtenidos. De esta forma para la ejecución de la investigación se utilizaron métodos: inductivo, deductivo, sintético y analítico también se aplicó una entrevista al Vicerrector de Vinculación y Bienestar lo que permitió estructurar el estudio de la siguiente forma:

### **4.1. IDENTIFICAR EL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL**

#### **4.1.1. APLICACIÓN DE ENTREVISTA AL VICERRECTOR DE VINCULACIÓN Y BIENESTAR DE LA ESPAM MFL**

Para identificar el proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL, se procedió a aplicar una entrevista al Vicerrector de Vinculación y Bienestar de dicha entidad, para luego realizar una descripción del proceso, tal como se muestra a continuación:

El entrevistado sostuvo que el proceso inicia con las encuestas que se realizan a los estudiantes siendo esta información la base inicial. Al respecto, mencionó que en el año 2018 fueron aprobados tres subprocesos por el Honorable Consejo Politécnico, lo cuales son:

- Subproceso para aplicar encuestas a estudiantes.
- Subproceso para gestión de proyectos y programas de orientación.
- Subproceso para seguimiento a estudiantes para el control en el proceso de formación

El Subproceso de encuesta se realiza semestralmente o anualmente, mediante la aplicación de preguntas que son elaboradas por el departamento de

Orientación y Desarrollo Estudiantil para conocer si existen personas con discapacidad, condiciones socioeconómicas y biopsicosociales y dar seguimiento a los estudiantes; una vez aplicada la encuesta se transfiere la información a Bienestar y Vinculación de la ESPAM MFL para su verificación y revisión de los resultados.


Con relación al subproceso para gestión de proyectos y programas de orientación, se identifican los problemas, para luego realizar implementaciones con planes de ayuda a través de la información que proporcionan las encuestas con la finalidad de crear proyectos que ayuden a realizar mejoras a la población estudiantil.

Por ende, se está diseñando proyectos de apoyo para la comunidad politécnica, ya que normalmente solo se atiende al estudiante de manera verbal en la Unidad de Orientación y Desarrollo, de tal forma, no se deja constancia que evidencie los respectivos procedimientos, por esta razón el subprocesos de gestión de proyectos y seguimiento a estudiantes demoran todo un semestre para realizar correctamente cada actividad, porque funcionan mediante fichas informativas como documentos de evidencia dentro de los requerimientos ingresados, pero existe poco personal para cubrir las necesidades del subproceso y escaso compromiso de parte de los estudiantes para cumplir con los mismos.


#### **4.1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL.**

La información recopilada mediante la entrevista, se representa en las fichas de proceso y diagramas de flujo que constan en el manual de procesos y procedimientos de la ESPAM "MMFL", en el macro proceso de Vinculación se encuentra el proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil donde se muestra el subproceso de aplicación de encuesta a estudiantes con el fin de reconocer los grupos vulnerables conforme a la normativa interna, posteriormente el subproceso de gestión de proyectos y programas de orientación que contribuye a la mejora del buen vivir de la familia politécnica, luego el de seguimiento a estudiantes; mismos que se exponen a continuación:




<b>FICHA DE PROCESOS</b>		
<b>Identificación</b>	<b>Código</b>	
	<b>Macroproceso:</b> Vinculación Cultura y Buen Vivir.	P
	<b>Proceso:</b> Orientación y Desarrollo	
	<b>Subproceso:</b> Aplicación de Encuesta a estudiantes.	
	<b>Versión:</b> 01	
<b>Responsable del Proceso/subproceso:</b> Unidad de orientación y Desarrollo.		
<b>Tipo de Proceso:</b> Apoyo.	<b>Finalidad:</b> Identificar las condiciones socioeconómicas, académicas y biopsicosociales de los estudiantes para la asignación de ayudas económicas, implementación de programas de bienestar estudiantil, seguimiento de orientación y estudiantil.	
<b>Objetivo:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocer los grupos vulnerables conforme a la normativa interna</li> <li>- Brindar acompañamiento personalizado a la población estudiantil.</li> </ul>		
<b>Proveedores:</b>	<b>Entradas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vicerrectorado de Extensión y Bienestar.</li> <li>- Unidad de Desarrollo de Software.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de cuestionarios.</li> </ul>	
<b>Clientes:</b> Estudiantes	<b>Salidas:</b> - informe a Vicerrectorado Extensión y Bienestar.	
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rectorado</li> <li>- Vicerrectorado Académico</li> <li>- Direcciones de Carrera</li> <li>- Docentes</li> </ul>		
<b>Inicio del Proceso:</b>	<b>Fin de Proceso:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el banco de preguntas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un informe con la elaboración obtenida.</li> </ul>	
<b>Subprocesos:</b>	<b>Actividades incluidas:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enviar a Vicerrectorado de Bienestar el banco de preguntas.</li> <li>- Enviar oficios a Vicerrectorado Académico el comunicado de ejecución de encuesta.</li> <li>- Habilitar la encuesta en el sistema.</li> <li>- Obtener la base de datos en el sistema</li> <li>- Representar la información en cuadros estadísticos.</li> </ul>	
<b>Procesos Relacionados:</b>	<b>Actividades relacionadas:</b>	
<b>Preparada por:</b> Ing. Eddy Mendoza Loo/ asistente de la Unidad de orientación y Desarrollo	<b>Fecha de terminación:</b> 13/08/2018	
<b>Revisada por:</b> PhD. Maryuri Zamora Cusme Vicerrectora de Bienestar Estudiantil/	<b>Fecha de revisión:</b> 23/08/2018	

**Cuadro 6** Aplicación de Encuesta a estudiantes.  
**Fuente.** Unidad de Orientación y Desarrollo de la ESPAM MFL.

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
<b>Identificación</b>	<b>Código</b>
	<b>Macroproceso:</b> Vinculación Cultura y Buen Vivir.
	<b>Proceso:</b> Orientación y Desarrollo
	<b>Subproceso:</b> Gestión de proyectos y programas de orientación.
	<b>Versión:</b> 01
<b>Responsable del Proceso/subproceso:</b> Unidad de orientación y Desarrollo.	
<b>Tipo de Proceso:</b> Apoyo.	<b>Finalidad:</b> Identificar los problemas sociales existentes en la población estudiantil e implementar y/ proyectos con el fin de mitigar los mismos.
<b>Objetivo:</b> - Contribuir a la mejora del buen vivir de la familia politécnica.	
<b>Proveedores:</b> - Vicerrectorado de Extensión y Bienestar.	<b>Entradas:</b> - Base de datos de las encuestas para diagnósticos.
<b>Clientes:</b> Estudiantes	<b>Salidas:</b> - Ejecución de proyectos y programas
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b> - Rectorado - Direcciones de Carrera - Docentes	
<b>Inicio del Proceso:</b> - Identificar las problemáticas	<b>Fin de Proceso:</b> - Ejecutar el proyecto o programa.
<b>Subprocesos:</b>	<b>Actividades incluidas:</b> - Elaborar proyectos o programas. - Enviar proyecto a Vicerrectorado de Bienestar. - Enviar a consejo politécnico.
<b>Procesos Relacionados:</b>	<b>Actividades relacionadas:</b>
<b>Preparada por:</b> Ing. Eddy Mendoza Loor/ asistente de la Unidad de orientación y Desarrollo	<b>Fecha de terminación:</b> 13/08/2018
<b>Revisada por:</b> Ph.D. Maryuri Cusme Vicerrectora de Bienestar Estudiantil/	<b>Fecha de revisión:</b> 23/08/2018


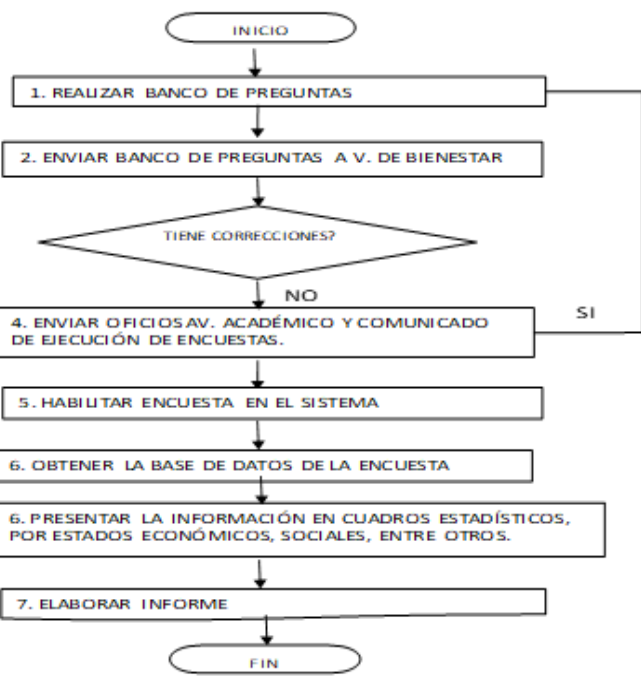
**Cuadro 7.** Ficha de proceso: gestión de proyectos y programas de orientación

**Fuente.** Unidad de Orientación y Desarrollo de la ESPAM MFL.

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
<b>Identificación</b>	<b>Código</b>
	<b>Macroproceso:</b> Vinculación Cultura y Buen Vivir.
	<b>Proceso:</b> Orientación y Desarrollo
	<b>Subproceso:</b> Seguimiento a estudiantes para control en el proceso de formación.
	<b>Versión:</b> 01
<b>Responsable del Proceso/subproceso:</b> Unidad de orientación y Desarrollo.	
<b>Tipo de Proceso:</b> Operativo.	<b>Finalidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer conversatorios y acompañamientos a los estudiantes.</li> </ul>
<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propiciar la mejora del rendimiento académico y académico actitudinal del estudiante.</li> </ul>	
<b>Proveedores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vicerrectorado de Extensión y Bienestar.</li> </ul>	<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorando con listas de estudiantes con bajo rendimiento.</li> <li>- Memorando con lista de estudiantes de segunda y tercera matrícula.</li> <li>- Memorando con lista de estudiantes con a comportamiento de conducta.</li> </ul>
<b>Clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiantes de la ESPAM MFL</li> </ul>	<b>Salidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor rendimiento académico y actitudinal del estudiante.</li> </ul>
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rectorado</li> <li>- Direcciones de Carrera</li> <li>- Docentes</li> </ul>	
<b>Inicio del Proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir notificación de lista de estudiantes con problemas a la unidad.</li> </ul>	<b>Fin de Proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar una charla motivacional al estudiante.</li> </ul>
<b>Subprocesos:</b>	<b>Actividades incluidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enviar la citación a los estudiantes.</li> <li>- Llenas registro de estudiantes.</li> <li>- Realizar seguimiento a las actividades académicas y extracurriculares que el estudiante realice.</li> </ul>
<b>Procesos Relacionados:</b>	<b>Actividades relacionadas:</b>
<b>Preparada por:</b> Ing. Eddy Mendoza Loor/ asistente de la Unidad de orientación y Desarrollo	<b>Fecha de terminación:</b> 13/08/2018
<b>Revisada por:</b> PhD. Maryuri Cusme Vicerrectora de Bienestar Estudiantil/	<b>Fecha de revisión:</b> 23/08/2018


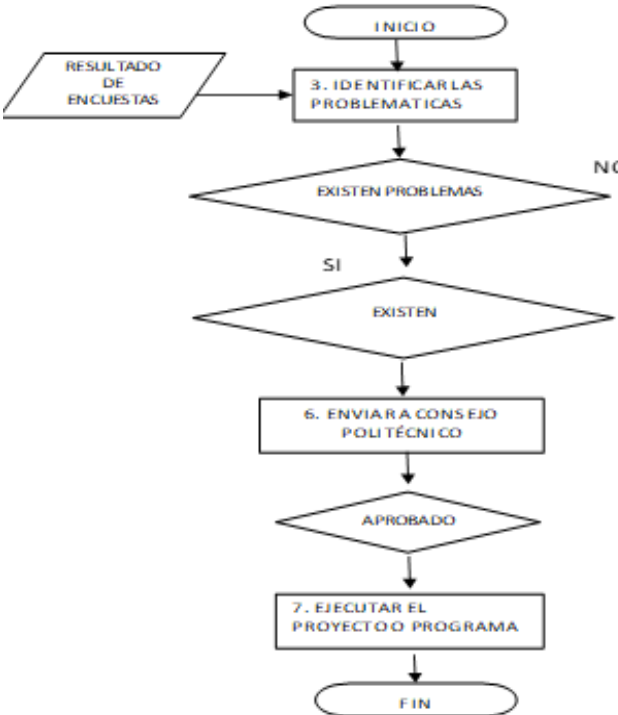
**Cuadro 8.** Ficha de proceso: Seguimiento a estudiantes para control en el proceso de formación  
**Fuente.** Unidad de Orientación y Desarrollo de la ESPAM MFL.

Con base a la información presentada, la Unidad de Orientación y Desarrollo Estudiantil elaboró las fichas de procesos y diagramas AS-IS, Información que reposa en el Manual de procesos y procedimientos de la ESPAM “MFL” las mismas que se muestran a continuación:

DIAGRAMA DE FLUJO			
	Identificación		Código
	<b>Macroproceso:</b>	Vinculación Cultura, Buen Vivir	INV.05.01.1
	<b>Proceso:</b>	Orientación Y Desarrollo	
	<b>Subproceso:</b>	Aplicación de encuesta a estudiantes.	
	<b>Páginas:</b>	1/1	<b>Versión:</b> 01
<b>Elaborado por:</b> Ing. Eddy Mendoza Loor/ Asistente de Orientación Y desarrollo			<b>Fecha:</b> 01/08/2018
<b>Revisado por:</b> Phd Marjuri Zamora Cusme / Vicerrectora de Bienestar Estudiantil			<b>Fecha:</b> 03/08/2018
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS	RESPONSABLES	
	1.- Realizar banco de preguntas de acuerdo a la necesidad del departamento con el fin de identificar la problemática estudiantil.	U. Orientación y Desarrollo	
	2.- Vicerrectorado de Bienestar estudiantil revisa la encuesta y realiza correcciones de ser el caso.	Vicerrectorado de Extensión y Bienestar/U. Orientación y Desarrollo.	
	3.-Realizar una observación para analizar posibles preguntas a la población estudiantil.	Vicerrectorado de Extensión y Bienestar/U. orientación y Desarrollo.	
	4. Se procede a enviar el comunicado a las dependencias correspondientes con el cronograma y las fechas para que los estudiantes accedan a realizar las encuestas.	Vicerrectorado de Extensión y Bienestar/U. Orientación y Desarrollo/ Direcciones de carrera.	
	5.Habilitar la encuesta considerando la planificación.	U. Orientación y Desarrollo/ departamento de tecnología.	
	6. Al finalizar el tiempo destinado para las encuestas , se procede a extraer la base de datos con las respuestas de los estudiantes.	U. Orientación y Desarrollo/ departamento de tecnología.	
	7.Se debe representar la información obtenida en las encuestas en cuadros estadísticas para una mejor interpretación del mismo.	Vicerrectorado de Extensión y Bienestar/U. Orientación y Desarrollo. /Direcciones de Carrera.	
	8.se elabora un informe con el análisis de la información obtenida.	Vicerrectorado de Extensión y Bienestar/U. Orientación y Desarrollo.	
	9.Representar la información en cuadro estadísticos. Por estados económico, sociales, entre otros.	Vicerrectorado de Extensión y Bienestar/U. Orientación y Desarrollo	

Cuadro 9 subproceso aplicación de encuestas a estudiantes

Fuente. Elaborado por autores

	<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>	
	<b>Identificación</b>	
	<b>Macroproceso:</b>	<b>Vinculación Cultura, Buen Vivir</b>
	<b>Proceso:</b>	<b>Orientación Y Desarrollo</b>
	<b>Subproceso:</b>	<b>Gestión de proyectos y programas de orientación.</b>
<b>Páginas:</b>	1/1	<b>Versión:</b> 01
<b>Elaborado por:</b> Ing .Eddy Mendoza Loor/ Asistente de Orientación Y desarrollo		<b>Fecha:</b> 01/08/2018
<b>Revisado por:</b> Phd Marjuri Zamora Cusme / Vicerrectora de Bienestar Estudiantil		<b>Fecha:</b> 03/08/2018
<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
	1.Extracción de datos por medio de la información del sistema obtenido a través de la encuesta virtual ejecutada. Elaborar proyectos o programas.	U. Orientación y Desarrollo/ estudiantes.
	2. Conformación de equipos de trabajos de cada carrera para realizar el análisis respectivo hacia los niveles socioeconómico de los estudiantes	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.
	3. Las carreras notifican la lista de los estudiantes que tienen problemas de aprovechamiento para que la unidad proceda a realizar las actividades correspondientes a este proceso.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.
	4. Se notifica por medio de un memorando el cronograma de visitas de los estudiantes.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.
	5. Los estudiantes deben llenar un registro/ ficha donde estará toda la información relevante del estudiante.	U. Orientación y Desarrollo/ Estudiantes.
	6. Se debe realizar un seguimiento académico y de las actividades extracurriculares de los estudiantes para determinar motivos de su bajo desempeño académico y actitudinal.	U. Orientación y Desarrollo
	7. -Gestión en conjunto con los directores de carreras y presidentes estudiantiles para direccionar el diseño de posibles temas dentro de los proyectos	U. Orientación y Desarrollo/ Estudiantes.

**Cuadro 10.** Diagrama de flujo al subproceso de gestión de proyectos y programas de orientación:

**Fuente.** Elaborado por autores

	DIAGRAMA DE FLUJO	
	Identificación	
	Macroproceso:	Vinculación Cultura, Buen Vivir
	Proceso:	Orientación Y Desarrollo
	Subproceso:	Seguimiento a estudiantes para control en el proceso de formación.
Páginas:	1/1	Versión: 01
Elaborado por: Ing .Eddy Mendoza Loor/ Asistente de Orientación Y desarrollo		Fecha:01/08/2018
Revisado por: PhD Marjuri Zamora Cusme / Vicerrectora de Bienestar Estudiantil		Fecha:03/08/2018
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS	RESPONSABLES
	1.Las carreras notifican la lista de los estudiantes que tienen problemas de aprovechamiento o de comportamiento para que la unidad proceda a realizar las actividades correspondientes a este proceso.	U. Orientación y Desarrollo/ estudiantes.
	2. Se notifica por medio de un memorando el cronograma de visitas de los estudiantes.	U. Orientación y Desarrollo/ estudiantes.
	3. Los estudiantes deben llenar un registro/ ficha donde estará toda la información relevante del estudiante.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.
	4.Se debe realizar un seguimiento académico y de las actividades extracurriculares de los estudiantes para determinar motivos de su bajo desempeño académico y actitudinal.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.
	5. Realizar charlas a los estudiantes con el fin de mejorar el rendimiento académico y actitudinal del estudiante.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.

**Cuadro 11** Diagrama de flujo subproceso seguimiento a estudiantes y control  
**Fuente.** Elaborado por autores

#### **4.1.3. ANÁLISIS DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL.**

Sánchez (2017) menciona que en América Latina se viene discutiendo que la orientación educativa universitaria deberá formar parte del modelo pedagógico institucional, pero, sobre todo, se reconoce que es marco de desempeño del docente y se fundamenta como una función profesional.

Por lo tanto, la orientación educativa en las universidades debe ser considerada como una actividad pedagógica profesional, ya que esta aporta transversalidad en las funciones académicas de investigación y de extensión universitaria, lo cual exige replantear su papel en los procesos de atención educativa, asesoría, consejería académica e incorporar acciones dirigidos al desarrollo de las habilidades y capacidades de autogestión, del aprendizaje para la vida en sus estudiantes para que estos puedan actuar con niveles cada vez más altos de autonomía, responsabilidad y coherencia (González, 2013).

Se detectó que, los tres subprocesos en estudio no se ejecutan de acuerdo al Modelo de evaluación externa de universidades y escuelas politécnicas (2019), los procesos deben contar con normativa y/o procedimientos, aprobados y vigentes, enmarcados en el sistema de educación superior, considerando importante analizar los procesos levantados, y después se necesita realizar un rediseño con todos los hallazgos, que permitieron conocer el estado actual del proceso:

La finalidad del subproceso de aplicación de encuesta a estudiantes tiene como objetivo esencial reconocer los grupos vulnerables conforme a la normativa interna y brindar un acompañamiento personalizado a la población estudiantil, el subproceso de gestión de proyectos y programas de orientación, se encarga de identificar los problemas sociales existentes en la población estudiantil e implementar programas y/o proyectos, el de seguimiento a estudiantes, está destinado al respectivo control en el proceso de formación que establece conversatorios y acompañamiento a los estudiantes para propiciar la mejora del rendimiento académico y actitudinal.

En los Subprocesos mencionados de acuerdo a lo estipulado en el reglamento existente (anexo 3), se detectó deficiencias con la información levantada, y no se da cumplimiento total a lo establecido estudiando esta y otras particularidades detectadas en el análisis de los mismos, se torna imprescindible identificar con exactitud aquellas diferencias y coadyuvar en la aplicabilidad correcta al proceso en estudio.

## 4.2. APLICAR METODOLOGÍA DE MEJORA AL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL

### 4.2.1. SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA MEJORA AL PROCESO ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL

Para la mejora al proceso se seleccionaron dos metodologías: el AVA sustentado por Housel & Bell (2001). “proporciona un medio para tomar mejores decisiones sobre la manera más apropiada de desplegar, redistribuir, o eliminar conocimiento” (p.200). La Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP, 2015) indica que AVA- ESIA busca “identificar las actividades que permitan determinar las ineficiencias del proceso, realizando un análisis exhaustivo del mismo” (p.140). A continuación, se explica los pasos a realizar en cada metodología.

<b>Pasos para la Aplicación del AVA</b>
<p><b>1. Identificación de cada una de las tareas del proceso en estudio.</b></p> <p>Actividad de valor añadido para el cliente (<b>VAC</b>). Son las actividades que generan valor al cliente y por lo tanto están dispuesto a pagar. Estas se clasifican en:</p> <p>Actividades de valor añadido para la empresa (<b>VAE</b>) Son las actividades que generan valor para la empresa, resultado del beneficio ofrecido al cliente.</p> <p>Actividades sin valor agregado (<b>SVA</b>):. Son actividades que no generan ningún valor añadido tanto al cliente como a la organización.</p> <p><b>(P)</b> Actividades de Preparación: Son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.</p>



<p><b>(I)</b> Actividades de Inspección: Actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que interviene en el proceso.</p> <p><b>(E)</b> Actividades de Espera: Tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.</p> <p><b>(M)</b> Actividades de Movimiento: Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.</p> <p>Actividades de Archivo: Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información que se utilizan en los procesos</p> <p>Actividades de transformación de insumos para la generación de bienes o servicios.</p>
<p><b>2. Clasificación de cada una de las tareas que conforman el proceso en el cuadro de Análisis de Valor Añadido.</b></p>
<p><b>3. CALCULO DEL ÍNDICE DEL VAC</b></p> <p style="text-align: center;"><math>IVA (\%) = (TVA/TT) \times 100</math> donde:</p> <p style="text-align: center;">TVA= Tareas con valor añadido</p> <p style="text-align: center;">IVA= Índice de Valor añadido</p> <p style="text-align: center;"><b>CRITERIO PARA TAREAS CON VALOR AGREGADO (TVA)</b></p> <p style="text-align: center;">Si <math>TVA \geq 50</math> Proceso eficiente</p> <p style="text-align: center;">Si <math>TVA &lt; 50</math> Proceso deficiente</p>
<p><b>4. Análisis de las tareas aplicando la Matriz de Valor Añadido, con las siguientes combinaciones.</b></p> <p>Si agrega valor y Si es necesaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•No agrega valor, pero Si es necesaria.</li> <li>•Si agrega valor, pero No es necesaria.</li> <li>•No agrega valor y No es necesaria</li> </ul>

**Cuadro 12** pasos para el cálculo del AVA

*Fuente.* Trischler (1998) adaptado por los autores.

## ELIMINAR SIMPLIFICAR INTEGRAR AUTOMATIZAR (ESIA)

Pasos	Desarrollo	Respuesta
<p><b>1. Aplicar la prueba del ácido, la cual busca otorgar un valor, llamado también “criterio de decisión” a cada actividad del proceso para Determinar su importancia relativa dentro del mismo.</b></p>	<p>Para lograr este fin se Utilizan cinco (5) preguntas con “respuestas propuestas” (si o no).</p>	<p>La propuesta debe entenderse como una “respuesta correcta”, de tal forma que si la “respuesta real” que se obtiene al aplicar la pregunta a la actividad NO coincide con la “respuesta propuesta”, se deberá colocar cero (0) en el cuadro correspondiente; mientras que si la “respuesta real” que se obtiene al aplicar la pregunta a la actividad SI coincide con la “respuesta propuesta”, se deberá colocar uno (1) en la casilla correspondiente.</p>
<p><b>2. Para aplicar la metodología de forma práctica se deben listar todas las actividades del</b></p>	<p>Colocar en 5 columnas las preguntas de prueba ácida con su respectiva “Respuesta propuesta”.</p>	

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

Cuadro 13 Pasos para la aplicación del AVA - ESIA

Fuente. ENAP (2015).

#### 4.2.2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA SELECCIONADA

Con la aplicación de la metodología AVA Y AVA-ESIA al proceso de Orientación y Desarrollo, se obtuvieron los siguientes resultados:

##### SUBPROCESO PARA APLICAR ENCUESTA A ESTUDIANTES.

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

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO								
ESPAM MFL		PROCESO: Orientación y Desarrollo						
FECHA: 2020		VERSIÓN:		DEPENDENCIA: Unidad de Orientación y Desarrollo.				
N°	ACTIVIDAD	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR			OBSERVACIONES
			VAC	VAE	P	I	E	

1	Realizar el banco de preguntas de acuerdo a la necesidad del departamento con el fin de identificar la problemática estudiantil.			X					
2	Vicerrectorado de Bienestar estudiantil revisa la encuesta y realiza correcciones de ser el caso.					X			
3	Se procede a enviar el comunicado a las dependencias correspondientes con el cronograma y las fechas para que los estudiantes accedan a realizar las encuestas.						X		
4	Habilitar la encuesta considerando la planificación.				X				
5	Al finalizar el tiempo destinado para las encuestas, se procede a extraer la base de datos con las respuestas de los estudiantes.					X			
6	Se debe representar la información obtenida en las encuestas en cuadros estadísticos para una mejor interpretación del mismo.							X	
7	Se elabora un informe con el análisis de la información.				X				
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Cuadro 14** Aplicación del AVA al subproceso de encuesta a estudiantes

*Fuente.* Elaborado por los autores

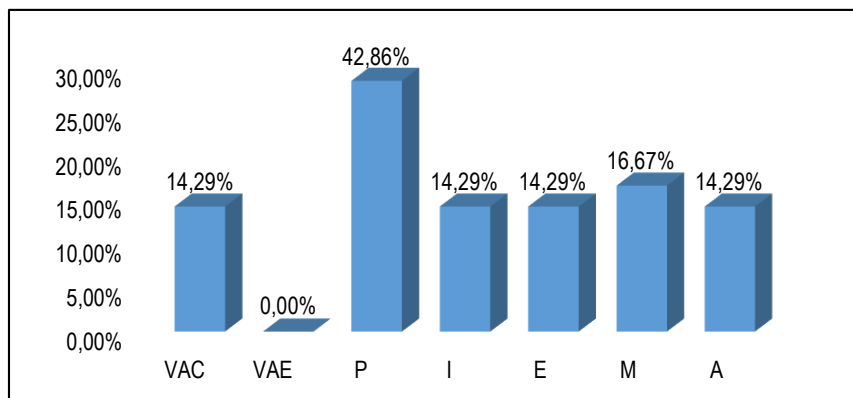
La técnica del Análisis de Valor Añadido (AVA), aplicada a las siete actividades del proceso de encuesta a estudiantes, determinó que existe una actividad que agrega valor al proceso y es el resultado del beneficio ofrecido al usuario, sin embargo, las actividades de preparación, inspección, espera, movimiento y archivo no agregan valor al proceso.

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

COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	7	1	0	2	1	1	1	1
ACTIVIDADES (%)	100,00%	14,29%	0,00%	28,57%	14,29%	14,29%	14,29%	14,29%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	1	<b>IVA &lt; 50% = Deficiente</b>						
<b>ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO</b>	<b>14,29%</b>							

**Cuadro:** Cálculo del AVA al proceso de encuestas a estudiantes.

*Fuente.* Elaborado por los autores



**Gráfico 1** Análisis del IVA al subproceso de aplicar encuesta a estudiantes

Se puede apreciar en el gráfico 1 que el IVA obtenido del proceso es de 14,29%, equivalente a una actividad con valor añadido para el proceso, es decir que el proceso es deficiente dado que su valor está por debajo del 50% establecido como base.

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

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el banco de preguntas de acuerdo a la necesidad del departamento con el fin de identificar la problemática estudiantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vicerrectorado de Bienestar estudiantil revisa la encuesta y realiza correcciones de ser el caso.</li> <li>Se procede a enviar el comunicado a las dependencias correspondientes con el cronograma y las fechas para que los estudiantes accedan a realizar las encuestas.</li> <li>Habilitar la encuesta considerando la planificación.</li> <li>Se elabora un informe con el análisis de la información.</li> <li>Al finalizar el tiempo destinado para las encuestas, se procede a extraer la base de datos con las respuestas de los estudiantes.</li> <li>Se debe representar la información obtenida en las encuestas en cuadros estadísticos para una mejor interpretación del mismo.</li> </ul>
	NO		

**Cuadro 15.** Matriz de valor añadido al subproceso de encuestas a estudiantes

*Fuente.* Elaborado por los autores

En la matriz de valor añadido en el cuadro 15 por combinaciones, se propusieron acciones, teniendo como base que, cuando la actividad es necesaria y agrega valor se mejora; si es necesaria pero no agrega valor se optimiza; si no es necesaria, pero si agrega valor se transfiere a otra área; y, por último, si no es necesaria y tampoco agrega valor se elimina. Se obtiene como resultado que, 1 actividad debe mejorarse, y 6 actividades optimizarse.

## APLICACIÓN DEL AVA-ESIA

METODOLOGÍA AVA-ESIA									
SUBPROCESO: Encuestas a estudiantes									
PREGUNTAS Y RESPUESTAS PREDETERMINADAS		¿Notará el usuario final una disminución del valor del proceso si esta actividad no se ejecuta?	¿Estaría incompleto el proceso sin esta actividad?	¿Obviaría esta actividad para acelerar el proceso?	¿Eliminaría esta actividad para lograr ahorros en el proceso?	¿Esta actividad está de acuerdo a lo establecido al reglamento del proceso?	Criterio de decisión	ESIA	ACCIÓN A TOMAR
N°	ACTIVIDADES	SI	SI	NO	NO	SI			
1	Realizar el banco de preguntas de acuerdo a la necesidad del departamento con el fin de identificar la problemática estudiantil.	1	1	1	1	1	5	SIA	
2	Vicerrectorado de Bienestar	1	1	1	1	1	5	SIA	

	estudiantil revisa la encuesta y realiza correcciones de ser el caso.								
3	Se procede a enviar el comunicado a las dependencias correspondientes con el cronograma y las fechas para que los estudiantes accedan a realizar las encuestas.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, envío de información a través de una plataforma electrónica.
4	Habilitar la encuesta considerando la planificación.	1	1	1	1	1	5	SIA	
5	Al finalizar el tiempo destinado para las encuestas, se procede a extraer la base de datos con las respuestas de los estudiantes.	1	1	1	1	1	5	SIA	
6	Se debe representar la información obtenida en las encuestas en	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, utilización del software estadístico como S-PLUS)

	cuadros estadísticos para una mejor interpretación del mismo.								
7	Se elabora un informe con el análisis de la información.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, elaboración por medio de plataforma electrónica con participación de los directores de carrera y representante estudiantil.

**Cuadro 16.** Aplicación de la metodología AVA-EISA al subproceso para aplicar encuestas a estudiantes.

**Fuente.** Elaborado por los autores

Obtenida la información de la metodología del AVA-EISA, relacionado al proceso de aplicar encuestas a estudiantes, se establece que la actividad 1,2,4,5 fundan una suma de 5, mostrando que las “respuestas propuestas” coinciden con las “respuestas reales” de tal proceso; sin embargo las actividades 3,6 y 7 generan una suma de 4 por lo que se propone la automatización de las mismas a través de la utilización de plataformas electrónicas y utilización del software estadístico S-PLUS para cuadros estadísticos.

## **SUBPROCESO GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN**

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



ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO										
ESPAM MFL				PROCESO: Orientación y Desarrollo						
FECHA: 2020				VERSIÓN:			DEPENDENCIA: Unidad de Orientación y Desarrollo.			
Nº	ACTIVIDAD	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
			VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Identificación del problema por medio de la base de datos obtenida en las encuestas Biopsicosocial y Socioeconómica.			x						
2	En base a las problemáticas, elaborar proyectos, y programas con el fin de mitigar los problemas presentados en la población estudiantil.				x					
3	Se procede a enviar el proyecto o programa a Vicerrectorado de Extensión y Bienestar para la debida revisión del material.					x				
4	Se envía la propuesta del proyecto o programa a Consejo Politécnico para la aprobación.						x			
5	Se ejecuta el programa o programa considerando el cronograma presentado.						x			
<b>TOTAL</b>			0	1	1	1	2	0	0	

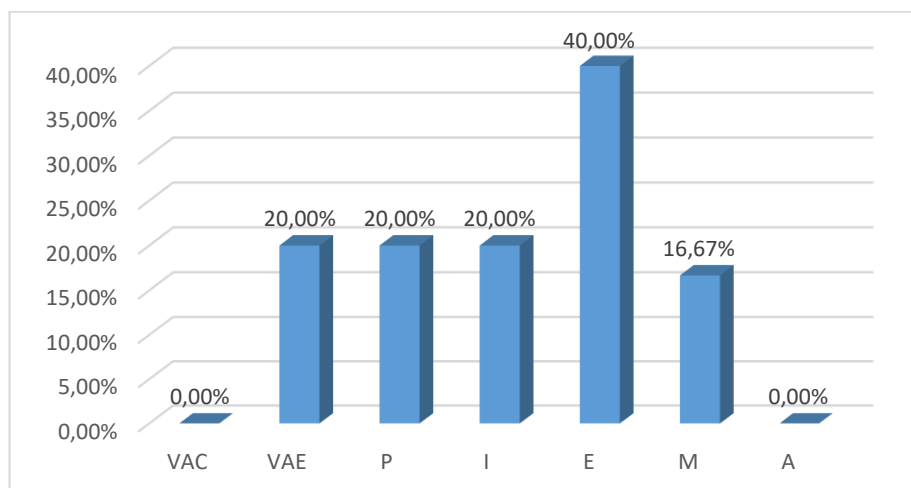
**Cuadro 17** Aplicación del AVA al subproceso gestión de proyectos  
**Fuente.** Elaborado por los autores

En la aplicación del AVA al proceso de Orientación y Desarrollo (cuadro 17) se evidenció que, dentro del subproceso, hay 1 actividad que agrega valor directamente a los estudiantes, sin embargo, hay 4 actividades que no generan valor y estas son; 1 de preparación, 1 en inspección y por último 2 de espera.

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

COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	5	0	1	1	1	2	0	0
ACTIVIDADES (%)	100,00%	0,00%	20,00%	20,00%	20,00%	40,00%	%	0,00%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	1	<b>IVA &lt; 50% = Deficiente</b>						
<b>ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO</b>	<b>20,00%</b>							

**Cuadro 18** Cálculo del AVA al subproceso de proyectos y programas de orientación  
**Fuente.** Elaborado por los autores



**Gráfico 2** Aplicación del IVA al subproceso de proyectos y programas de orientación:  
**Fuente.** Elaborado por los autores

En efecto se puede apreciar en el presente gráfico que el IVA obtenido del proceso de proyectos y programas de orientación es de 20%, equivalente a una actividad con valor añadido para el proceso, lo que determina que el proceso es deficiente dado que su valor está por debajo del 50% establecido como base.

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

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación del problema por medio de la base de datos obtenida en las encuestas Biopsicosocial y Socioeconómica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En base a las problemáticas, elaborar proyectos, y programas con el fin de mitigar los problemas presentados en la población estudiantil.</li> <li>Se procede a enviar el proyecto o programa a Vicerrectorado de Extensión y Bienestar para la debida revisión del material.</li> <li>Se envía la propuesta del proyecto o programa a Consejo Politécnico para la aprobación.</li> <li>Se ejecuta el programa o programa considerando el cronograma presentado.</li> </ul>
	NO		

**Cuadro 19.** Matriz al Valor Añadido al subproceso de proyectos y programas de orientación  
**Fuente.** Elaborado por los autores

En la matriz de valor añadido referida en el cuadro 19 se obtuvo como resultado que, de las 5 actividades, 1 actividad es necesaria para realizar mejoras, y 4 actividades se debería optimizar.

## APLICACIÓN DEL AVA-ESIA

METODOLOGÍA AVA-ESIA									
SUBPROCESO: Gestión de proyectos y programas de orientación									
PREGUNTAS Y RESPUESTAS PREDETERMINADAS		¿Notará el usuario final una disminución del valor del proceso si esta actividad no se ejecuta?	¿Estaría incompleto el proceso sin esta actividad?	¿Obviaría esta actividad para acelerar el proceso?	¿Eliminaría esta actividad para lograr ahorros en el proceso?	¿Esta actividad está de acuerdo a lo establecido al reglamento del proceso?	Criterio de decisión	ESIA	ACCIÓN A TOMAR
N°	ACTIVIDADES	SI	SI	NO	NO	SI			
1	Identificación del problema por medio de la base de datos obtenida en las encuestas Biopsicosocial y Socioeconómica.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, gestionar envío de información por medio de la encuesta virtual para la ponderación de los datos.
2	En base a las problemáticas, elaborar proyectos, y programas con el fin de mitigar	1	1	1	1	1	5	SIA	

	los problemas presentados en la población estudiantil.								
3	Se procede a enviar el proyecto o programa a Vicerrectorado de Extensión y Bienestar para la debida revisión del material.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, conformar equipos de trabajos por carrera para ejecutar un análisis respectivo de los niveles socioeconómicos de los estudiantes.
4	Se envía la propuesta del proyecto o programa a Consejo Politécnico para la aprobación.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, gestión con los directores de carrera y presidentes estudiantiles para direccionar el diseño de los temas de proyectos.
5	Se ejecuta el programa o programa considerando el cronograma presentado.	1	1	1	1	1	5	SIA	

**Cuadro 20** Aplicación del AVA-ESIA al subproceso gestión de proyectos y programas de orientación.

**Fuente.** Elaborado por los autores

Determinada la información de la metodología del AVA-EISA, en el cuadro 20 afín al proceso de proyectos y programas de orientación, se establece que la actividad 2 y 5 fundan una suma de 5, mostrando que las “respuestas propuestas” coinciden con las “respuestas reales” de tal proceso; sin embargo las actividades 1,3 y 4 generan una suma de 4 por lo que se propone la obtención de datos por medio de una encuesta virtual mejorada, conformación de equipos de trabajos y gestión para los temas de proyectos.

### SUBPROCESO DE SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES PARA EL CONTROL EN EL PROCESO DE FORMACIÓN

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

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO											
ESPAM MFL		PROCESO: Orientación y Desarrollo.									
FECHA: 2020		VERSIÓN:				DEPENDENCIA: Unidad de Orientación y Desarrollo.					
Nº	ACTIVIDAD	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES	
			VAC	VAE	P	I	E	M	A		
1	Las carreras notifican la lista de los estudiantes que tienen problemas de aprovechamiento o de comportamiento para que la unidad proceda a realizar las actividades correspondientes a este proceso.			X							
2	Se notifica por medio de un memorando el cronograma de visitas de los estudiantes.								X		
3	Los estudiantes deben llenar un registro/ficha donde estará toda la información relevante del estudiante.					X					
4	Se debe realizar un seguimiento académico y de las actividades extracurriculares de los estudiantes para determinar motivos de su bajo desempeño académico y actitudinal.						X				
5	Luego de realizar las visitas correspondientes se debe brindar charlas a los estudiantes con el fin de mejorar el rendimiento académico y actitudinal del estudiante.		X								
<b>TOTAL</b>			1	1	1	1	0	1	0		

**Cuadro 21** Aplicación del AVA al subproceso de seguimiento a estudiantes para el control en el proceso de formación

*Fuente.* Elaborado por los autores

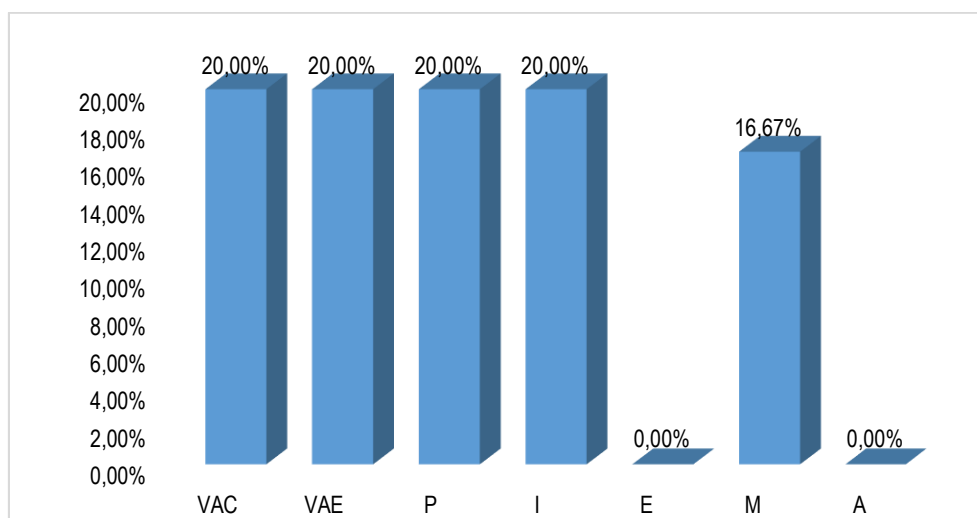
Al utilizar el AVA en cada una de las 5 actividades del subproceso de seguimiento a estudiantes, dio como resultado que hay dos actividades que agregan valor, es decir, valor al estudiante y directores de carrera, Mientras existen 3 actividades que no genera valor al proceso, son: 1 reparación, 1 inspección, 1 movimiento.

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

COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	5	1	1	1	1	0	1	0
ACTIVIDADES (%)	100,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	0,00%	20,00%	0,00%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	2	<b>IVA &lt; 50% = Deficiente</b>						
<b>ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO</b>	<b>40,00%</b>							

**Cuadro 22** Cálculo del índice del AVA al subproceso de seguimiento a estudiante para el control en el proceso de formación

**Fuente.** Elaborado por los autores



**Gráfico 3.** Aplicación del AVA al subproceso de seguimiento a estudiante

**Fuente.** Elaborado por los autores

Con relación a lo establecido se puede apreciar en el presente gráfico que el IVA obtenido del proceso seguimiento a estudiantes para el control en su formación es de 40%, equivalente a una actividad con valor añadido para el proceso, lo que determina que el proceso no es del todo deficiente ya que la base equivale al

50% establecido. Por esta razón a continuación se presentan el diseño de cada uno de los resultados obtenidos en dicho proceso:

4. Análisis de las tareas aplicando la Matriz de Valor Añadido.

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
NECESARIA	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las carreras notifican la lista de los estudiantes que tienen problemas de aprovechamiento o de comportamiento para que la unidad proceda a realizar las actividades correspondientes a este proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se notifica por medio de un memorando el cronograma de visitas de los estudiantes.</li> <li>Los estudiantes deben llenar un registro/ficha donde estará toda la información relevante del estudiante.</li> <li>Se debe realizar un seguimiento académico y de las actividades extracurriculares de los estudiantes para determinar motivos de su bajo desempeño académico y actitudinal.</li> <li>Luego de realizar las visitas correspondientes se debe brindar charlas a los estudiantes con el fin de mejorar el rendimiento académico y actitudinal del estudiante.</li> </ul>
	NO		

**Cuadro 23** Matriz del Análisis del Valor Añadido al subproceso de seguimiento a estudiantes

**Fuente.** Elaborado por los autores

En la matriz de valor añadido referida en el cuadro 23 por combinaciones, se propusieron acciones, dando como resultado que, de las 5 actividades del subproceso, 1 deben mejorarse y 4 optimizarse.

## APLICACIÓN DEL AVA-ESIA

METODOLOGÍA AVA-ESIA									
SUBPROCESO: Seguimiento a estudiantes para el proceso de formación									
PREGUNTAS Y RESPUESTAS PREDETERMINADAS		¿Notará el usuario final una disminución del valor del proceso si esta actividad no se ejecuta?	¿Estaría incompleto el proceso sin esta actividad?	¿Obviaría esta actividad para acelerar el proceso?	¿Eliminaría esta actividad para lograr ahorros en el proceso?	¿Esta actividad está de acuerdo a lo establecido al reglamento del proceso?	Criterio de decisión	ESIA	ACCIÓN A TOMAR
N°	ACTIVIDADES	SI	SI	NO	NO	SI			
1	Las carreras notifican la lista de los estudiantes que tienen problemas de aprovechamiento o de comportamiento para que la unidad proceda a realizar las actividades	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, establecer políticas estudiantiles para participar en la unidad de orientación para presentar un problema de aprovechamiento.



	correspondientes a este proceso.								
2	Se notifica por medio de un memorando el cronograma de visitas de los estudiantes.	1	1	1	1	1	5	SIA	
3	Los estudiantes deben llenar un registro/ficha donde estará toda la información relevante del estudiante.	1	1	1	1	1	5	SIA	
4	Se debe realizar un seguimiento académico y de las actividades extracurriculares de los estudiantes para determinar motivos de su bajo desempeño académico y actitudinal.	1	1	1	1	0	4	SIA	Automatizar, instalar un sistema virtual para los estudiantes con problemas de aprovechamiento para brindarles charlas motivacionales y trabajos de áreas.
5	Luego de realizar las visitas correspondientes se debe brindar charlas a los estudiantes con el fin de mejorar	1	1	1	1	1	5	SIA	

el rendimiento académico y actitudinal del estudiante.								
--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Cuadro 24** . Aplicación del AVA-ESIA al subproceso de seguimiento a estudiantes para el control en el proceso de formación

**Fuente.** Elaborado por los autores

Determinada la información de la metodología del AVA-EISA, en el cuadro 24 a fin al proceso de proyectos y programas de orientación, se establece que la actividad 2, 3 y 5 fundan una suma de 5, mostrando que las “respuestas propuestas” coinciden con las “respuestas reales”; por otro lado, las actividades 1 y 4 generan una suma de 4 por lo que se propone establecer políticas a los estudiantes para presentar los problemas de aprovechamiento e instalar un sistema virtual para los estudiantes con dicho incidenci

#### **4.2.3. EVALUACIÓN AL PROCESO ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DEL AVA**

Al identificar la problemática que motivó esta investigación, se logró establecer que en la unidad de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL era necesario implementar estrategias en los procesos de igualdad de oportunidades para la comunidad universitaria, así como diseñar un protocolo de atención a los estudiantes que presenten cualquier tipo de adicción, razones por las que se debía aplicar mejoras a dichos procesos con la finalidad de alcanzar la eficiencia y calidad de los mismos.

En tal virtud, mediante la aplicación de la técnica AVA y AVA-ESIA se procedió a analizar el proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL a través de la evaluación de los tres subprocesos que lo componen.

Como punto de partida se realizó el diagnóstico de los subprocesos para conocer el nivel de eficiencia que tenían inicialmente, siendo éste un insumo muy importante para establecer las mejoras a introducirse en cada uno de ellos. Como lo menciona Hernández et al (2010), el diagnóstico define y describe el proceso identificando las actividades o tareas que se realizan en el proceso, esclareciendo cuáles suceden siempre y cuáles no; para de esta forma llegar a establecer las que aportan valor y las que no tienen razón de ser por la ausencia de valor.

Al evaluar cada uno de los subprocesos objeto de estudio, se determinó que eran ineficientes de acuerdo con la escala de valor que se aplicó.

El subproceso Encuesta a Estudiantes obtuvo un resultado inicial de 14.29%, nivel bastante bajo en relación con el estándar establecido como eficiente, esto es superior a 50%. Por lo tanto, la necesidad de mejoras en su diseño y ejecución era evidente e inminente considerando que el conjunto de procesos que conforman las funciones sustantivas de la institución debe contribuir a la calidad.

Tal es así, que luego de su análisis y aplicación de la técnica AVA y AVA-ESIA se logró elevar su eficiencia a 33.33%, resultado que, si bien todavía no llega al estándar, mejoró de manera considerable el resultado de este subproceso y el aporte del mismo a la gestión de la calidad.

El subproceso Proyectos y Programas de Orientación tuvo una evaluación inicial de 20%, lo que conllevó a listar las tareas y actividades realizadas en él determinando que era necesario omitir ciertos pasos que llegaban a entorpecer el proceso, y una vez aplicada la técnica del valor añadido se alcanzó una eficiencia de 50%.

Finalmente, el subproceso de Seguimiento a Estudiantes para Control en el Proceso de Formación se estaba ejecutando con una eficiencia de 40% y luego de introducir las mejoras propuestas se elevó a 57.14%.

De esta manera, se pudo evaluar un antes y un después en la eficiencia de los subprocesos estudiados, lo que permite la comprensión de la importancia y valía de las técnicas de mejora aplicadas para lograr resultados beneficiosos para la institución en su búsqueda permanente de la calidad.

#### **4.3. PROPONER MEJORAS AL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO**

En la presente fase por medio de los resultados obtenidos, se elaboró una propuesta de mejora al proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL, para luego realizar una sociabilización de la misma con los involucrados del departamento de Extensión y Bienestar Politécnico.



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

## **ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL**



**PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO ORIENTACIÓN Y  
DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM “MFL”**

**RESPONSABLES:**

**ALCÍVAR CHICA MARÍA JOSÉ**

**GARCÍA FARÍAS LEONARDO ELÍAS**

### **4.3.1. INTRODUCCIÓN**

La presente propuesta de mejora se efectuará a los procesos de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” (ESPAM “MFL”), con el fin de reestructurar los procesos de la institución, dentro del análisis de los procesos en el desarrollo de la investigación se constataron deficiencias en su ejecución correspondiente, lo cual no agregan valor para la universidad y estudiantes, por lo que se hace imprescindible aplicar mejoras a los procesos intervenidos y con el AVA- ESIA se logró incrementar la eficiencia en cada uno de los subprocesos estudiados.

Por otra parte, es importante mencionar que una vez realizada la comparación del diagrama AS-IS con el Reglamento Bienestar Estudiantil de la ESPAM MFL, se pudo analizar que existen tareas que están reglamentadas, pero no se realizan, además hay labores que se llevan a cabo durante el proceso lo cual no están documentadas. Asimismo, se pudo evidenciar que en el proceso existen muchas actividades que se necesitan optimizar puesto que son necesarias, pero no agregan valor al mismo, pero tampoco pueden ser eliminadas por ser indispensables para su desarrollo, por ende, estas que aportan poco o nulo valor serán reducidas o eliminadas dentro de la actividad, esto con el fin de que el proceso aumente su índice de eficiencia.

### **4.3.2 OBJETIVO**

Reestructurar los procesos de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM “MFL”, para el mejoramiento de las actividades que no aportan valor.

### **4.3.3 RESPONSABLES**

Departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL

#### 4.3.4 DISEÑO DE LAS NUEVAS FICHAS DE PROCESO Y DIAGRAMAS AS-IS

Mediante los resultados del AVA se aplicaron nuevos diseños a los procesos de Orientación y Desarrollo Estudiantil, con el fin de incorporar las mejoras a las falencias detectadas en la investigación. Estableciendo que los 3 subprocesos fueron sujetos de rediseño, debido a que, con la metodología del AVA - ESIA, se detectó las actividades “no agregadoras de valor” donde el criterio de decisión que predominó fue la “automatización”, que es parte operativa de los procesos mas no de un rediseño de flujos de trabajo.

#### SUBPROCESO DE APLICACIÓN DE ENCUESTA A ESTUDIANTES

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
<b>Identificación</b>	
	<b>Código</b>
	<b>Macroproceso:</b> Vinculación, Cultura y Buen Vivir.
	<b>Proceso:</b> Orientación y Desarrollo
	<b>Subproceso:</b> Aplicación de Encuesta a estudiantes.
	<b>Versión:</b> 01
<b>Responsable del Proceso/subproceso:</b> Unidad de orientación y Desarrollo.	
<b>Tipo de Proceso:</b> Apoyo.	<b>Finalidad:</b> Identificar las condiciones socioeconómicas, académicas y biopsicosociales de los estudiantes para la asignación de ayudas económicas, implementación de programas de bienestar estudiantil, seguimiento de orientación y estudiantil.
<b>Objetivo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocer los grupos vulnerables conforme a la normativa interna</li> <li>- Brindar acompañamiento personalizado a la población estudiantil.</li> </ul>	
<b>Proveedores:</b>	<b>Entradas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vicerrectorado de Extensión y Bienestar.</li> <li>- Unidad de Desarrollo de Software.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de cuestionarios.</li> </ul>
<b>Clientes:</b> Estudiantes	<b>Salidas:</b> - informe a Vicerrectorado Extensión y Bienestar.
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rectorado</li> <li>- Vicerrectorado Académico</li> <li>- Direcciones de Carrera</li> <li>- Docentes</li> </ul>	
<b>Inicio del Proceso:</b>	<b>Fin de Proceso:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el banco de preguntas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un informe con la elaboración obtenida.</li> </ul>

<b>Subprocesos:</b>	<b>Actividades incluidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enviar a Vicerrectorado de Bienestar el banco de preguntas.</li> <li>- Enviar oficios a Vicerrectorado Académico el comunicado de ejecución de encuesta.</li> <li>- Realizar una observación para analizar posibles preguntas a la población estudiantil.</li> <li>- Habilitar la encuesta en el sistema.</li> <li>- Obtener la base de datos en el sistema.</li> <li>- Representar la información en cuadro estadísticos, por estados económicos, sociales, entre otros.</li> <li>- Elaborar informe</li> </ul>
<b>Procesos Relacionados:</b>	<b>Actividades relacionadas:</b>
<b>Preparada por:</b> María José Alcívar Chica y Leonardo Elías García Farías	

**Cuadro 25** Ficha mejorada de la aplicación de Encuesta a estudiantes

**Fuente.** Elaborado por los autores

Dentro de este subproceso de aplicación de encuestas a estudiantes se observa que se optimizaron las actividades al incluir la realización de una observación directa para analizar las preguntas a la población estudiantil y una representación de información mediante el sistema S-PLUS para obtención de datos estadísticos.

## SUBPROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN.

<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
<b>Identificación</b>	<b>Código</b>
 <b>ESPAMMFL</b> <small>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  ACROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ</small>	<b>Macroproceso:</b> Vinculación, cultura y buen vivir. <b>Proceso:</b> Orientación y Desarrollo <b>Subproceso:</b> Gestión de proyectos y programas de orientación. <b>Versión:</b> 01
<b>Responsable del Proceso/subproceso:</b> Unidad de orientación y Desarrollo.	
<b>Tipo de Proceso:</b> Apoyo.	<b>Finalidad:</b> Identificar los problemas sociales existentes en la población estudiantil e implementar y/ proyectos con el fin de mitigar los mismos.
<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir a la mejora del buen vivir de la familia politécnica.</li> </ul>	
<b>Proveedores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vicerrectorado de Extensión y Bienestar.</li> </ul>	<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de datos de las encuestas para diagnósticos.</li> </ul>




<b>Clientes:</b> Estudiantes	<b>Salidas:</b> - Ejecución de proyectos y programas
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b> - Rectorado - Direcciones de Carrera - Docentes	
<b>Inicio del Proceso:</b> - Identificar las problemáticas	<b>Fin de Proceso:</b> - Ejecutar el proyecto o programa.
<b>Subprocesos:</b>	<b>Actividades incluidas:</b>  - Extracción de datos por medio de la información del sistema obtenida a través de la encuesta virtual ejecutada. - Elaborar proyectos o programas. - Conformación de equipos de trabajos de cada carrera para realizar el análisis respectivo hacia los niveles socioeconómico de los estudiantes. - Enviar proyecto a Vicerrectorado de Bienestar. - Enviar a consejo politécnico. - Gestión en conjunto con los directores de carreras y presidentes estudiantiles para direccionar el diseño de posibles temas dentro de los proyectos.
<b>Procesos Relacionados:</b>	<b>Actividades relacionadas:</b>
<b>Preparada por:</b> María José Alcívar Chica y Leonardo Elías García Farías.	

**Cuadro 26** Ficha mejorada de la gestión de proyectos y programas de orientación.

**Fuente.** Elaborado por los autores

Dentro de la matriz relacionada al subproceso de proyectos y programas de orientación se presenta que se optimizaron las actividades al incluir la extracción de datos por medio de mejoramiento de las encuestas virtuales a estudiantes, conformar equipos de trabajos dentro de cada carrera para analizar los niveles socioeconómicos de los estudiantes y gestionar en conjunto con los directores de carreras hacia el diseño de posibles temas dentro de los proyectos.

## SUBPROCESO DE SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES PARA CONTROL EN EL PROCESO DE FORMACIÓN.

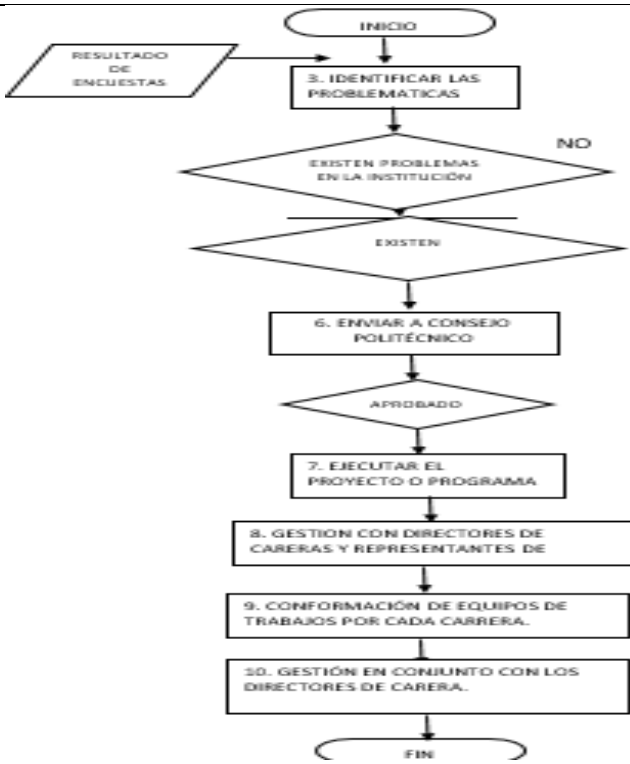
<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
	<b>Identificación</b>
	<b>Código</b>
	<b>Macroproceso:</b> Vinculación, Cultura y Buen Vivir.
	<b>Proceso:</b> Orientación y Desarrollo
	<b>Subproceso:</b> Seguimiento a estudiantes para control en el proceso de formación.
<b>Versión:</b> 01	
<b>Responsable del Proceso/subproceso:</b> Unidad de orientación y Desarrollo.	
<b>Tipo de Proceso:</b> Operativo.	<b>Finalidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer conversatorios y acompañamientos a los estudiantes.</li> </ul>
<b>Objetivo:</b> Propiciar la mejora del rendimiento académico y académico actitudinal del estudiante.	
<b>Proveedores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vicerrectorado de Extensión y Bienestar.</li> </ul>	<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorando con listas de estudiantes con bajo rendimiento.</li> <li>- Memorando con lista de estudiantes de segunda y tercera matrícula.</li> <li>- Memorando con lista de estudiantes con a comportamiento de conducta.</li> </ul>
<b>Clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiantes de la ESPAM MFL</li> </ul>	<b>Salidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor rendimiento académico y actitudinal del estudiante.</li> </ul>
<b>Otros Grupos de Interés implicados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rectorado</li> <li>- Direcciones de Carrera</li> <li>- Docentes</li> </ul>	
<b>Inicio del Proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir notificación de lista de estudiantes con problemas a la unidad.</li> </ul>	<b>Fin de Proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar una charla motivacional al estudiante.</li> </ul>
<b>Subprocesos:</b>	<b>Actividades incluidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enviar la citación a los estudiantes.</li> <li>- Establecimiento de políticas estudiantiles donde se incorpore la capacidad de participar dentro de la unidad de orientación al momento de presentar un problema de aprovechamiento</li> <li>- Llenas registro de estudiantes.</li> <li>- Instalación de un sistema virtual para aquellos estudiantes que presenten problemas de aprovechamientos donde se presenten temas relacionados a los mismos.</li> <li>- Realizar seguimiento a las actividades académicas y extracurriculares que el estudiante realice.</li> </ul>
<b>Procesos Relacionados:</b>	<b>Actividades relacionadas:</b>
<b>Preparada por:</b> María José Alcívar Chica y Leonardo Elías García Farías.	

**Cuadro 27** Ficha mejorada del seguimiento a estudiantes para control en el proceso de formación.


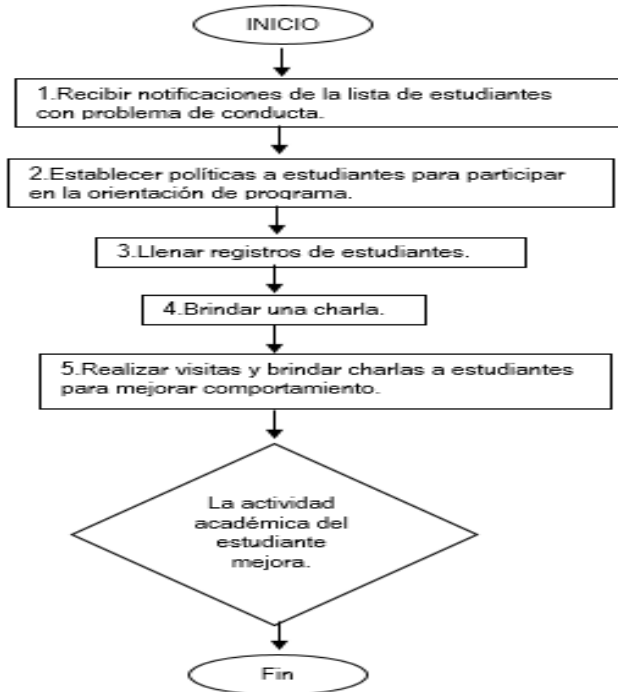
**Fuente.** Elaborado por los autores

En la presente matriz relacionada al subproceso de seguimiento a estudiantes para el control de los procesos de formación se establece que, se optimizaron las actividades al incluir el establecimiento de políticas a estudiantes incorporando la capacidad participativa para orientar a los problemas de aprovechamiento y luego instalar un sistema virtual para los estudiantes que generen estos inconvenientes.

Luego de haber realizado las fichas de procesos se continuó con la mejora en los diagramas de flujo, los cuales se presentan a continuación con sus respectivas descripciones, períodos y responsables.

DIAGRAMA DE FLUJO			
	Identificación		Código
	Macroproceso:	Vinculación Cultura, Buen Vivir	INV.05.01.1
	Proceso:	Orientación Y Desarrollo	
	Subproceso:	Gestión de proyectos y programas de orientación.	
	Páginas:	1/1	Versión: 01
Elaborado por: María José Alcívar Chica y Leonardo Elías García Farías			Junio 2020
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS	RESPONSABLES	
	1.- Extracción de datos por medio de la información del sistema obtenida a través de la encuesta virtual ejecutada.	U. Orientación y Desarrollo/ estudiantes.	
	2.- Elaborar proyectos o programas.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.	
	3.- Conformación de equipos de trabajos de cada carrera para realizar el análisis respectivo hacia los niveles socioeconómico de los estudiantes	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.	
	4. -Enviar proyecto a Vicerrectorado de Bienestar.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.	
	5. Enviar a consejo politécnico.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.	
	6. Instalación de un sistema virtual para aquellos estudiantes que presenten problemas de aprovechamientos donde se presenten temas relacionados a los mismos.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.	
	7. -Gestión en conjunto con los directores de carreras y presidentes estudiantiles para direccionar el diseño de posibles temas dentro de los proyectos	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.	

**Cuadro 28** Diagrama mejorado del subproceso de gestión de proyectos y programas de orientación: elaborado por autores.

DIAGRAMA DE FLUJO			
	Identificación		Código
	Macroproceso:	Vinculación Cultura, Buen Vivir	INV.05.01.1
	Proceso:	Orientación Y Desarrollo	
	Subproceso:	Seguimiento a estudiantes para control en el proceso de formación.	
Páginas:	1/1	Versión: 01	
Elaborado por: María José Alcívar Chica y Leonardo Elías García Farías		Junio 2020	
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS	RESPONSABLES	
	1.- Las carreras notifican la lista de los estudiantes que tienen problemas de aprovechamiento o de comportamiento para que la unidad proceda a realizar las actividades correspondientes a este proceso.	U. Orientación y Desarrollo/ estudiantes.	
	2.- establecimiento de políticas estudiantiles donde se incorpore la capacidad de participar dentro de la unidad de orientación al momento de presentar un problema de aprovechamiento.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.	
	3.-Se notificó por medio de un memorando el cronograma de visitas de los estudiantes.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.	
	4. Los estudiantes deben llenar un registro/ ficha donde estará toda la información relevante del estudiante.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.	
	5.Se debe realizar un seguimiento académico y de las actividades extracurriculares de los estudiantes para determinar motivos de su bajo desempeño académico y actitudinal.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.	
	6. Instalación de un sistema virtual para aquellos estudiantes que presenten problemas de aprovechamientos donde se presenten temas relacionados a los mismos.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.	
	7.Luego realizar las visitas correspondientes se debe brindar charlas a los estudiantes con el fin de mejorar el rendimiento académico y actitudinal del mismo.	U. Orientación y Desarrollo/ Carreras.	

**Cuadro 29** Diagrama mejorado del subproceso seguimiento a estudiantes para control en el proceso de formación.

**Fuente.** Elaborado por autores.

### 4.3.5. EVALUACIÓN AL PROCESO MEJORADO

La aplicación de la herramienta AVA-ESIA permitió analizar los subprocesos estudiados llegando a identificar aquellas actividades que estaban ocasionando ineficiencia en su ejecución.

A continuación, se obtuvieron los siguientes resultados del análisis del AVA a los procesos mejorados:

#### SUBPROCESO DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO										
ESPAM MFL			PROCESO: Orientación y Desarrollo							
FECHA: 2020			VERSIÓN:		DEPENDENCIA: Unidad de Orientación y Desarrollo.					
N°	ACTIVIDAD	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
			VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Realizar el banco de preguntas de acuerdo a la necesidad del departamento con el fin de identificar la problemática estudiantil.		X							
2	Vicerrectorado de Bienestar estudiantil revisa la encuesta y realiza correcciones de ser el caso.					X				
3	Realizar una observación para analizar posibles preguntas a la población estudiantil.		X							
4	Se procede a enviar el comunicado a las dependencias correspondientes con el cronograma y las fechas para que los estudiantes accedan a realizar las encuestas.							X		
5	Habilitar la encuesta considerando la planificación.				X					
6	Al finalizar el tiempo destinado para las encuestas, se procede a extraer la base de datos con las respuestas de los estudiantes.						X			
7	Se debe representar la información obtenida en las encuestas en cuadros estadísticos para una mejor interpretación del mismo.								X	
8	Se elabora un informe con el análisis de la información.				X					
9	Representar la información en cuadro estadísticos, por estados económicos, sociales, entre otros.		X							
<b>TOTAL</b>			3	0	2	1	1	1	1	

**Cuadro 30** Aplicación del AVA al subproceso mejorado de encuesta a estudiantes

**Fuente.** Elaborado por autores

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

COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		P	NO AGREGAN VALOR			
		VAC	VAE		I	E	M	A
ACTIVIDADES	9	3	0	3	1	1	1	1
ACTIVIDADES (%)	100,00%	33,33%	0,00%	22,22%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	33,33	IVA < 50% = <b>Deficiente</b>						

**Cuadro 31** Cálculo del AVA al subproceso mejorado de encuestas a estudiantes.

**Fuente.** Elaborado por los autores

El cálculo del IVA representado en el cuadro dio como resultado, 33,33% de valor añadido, equivalente a las 3 tareas que generan valor, lo cual nos indica que el proceso, si bien fue mejorado, sigue siendo deficiente, puesto que el IVA es menor a 50% obteniendo un aumento de eficacia del 19,04% en relación el subproceso mejorado.

## SUBPROCESO PARA GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO										
ESPAM MFL				PROCESO: Orientación y Desarrollo						
FECHA: 2020				VERSIÓN:			DEPENDENCIA: Unidad de Orientación y Desarrollo.			
Nº	ACTIVIDAD	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
			VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Extracción de datos por medio de la información del sistema obtenida a través de la encuesta virtual ejecutada.			X						
2	Identificación del problema por medio de la base de datos obtenida en las encuestas Biopsicosocial y Socioeconómica.			X						
3	En base a las problemáticas, elaborar proyectos, y programas con el fin de mitigar los problemas presentados en la población estudiantil.				X					
4	Conformación de equipos de trabajos de cada carrera para realizar el análisis respectivo hacia los niveles socioeconómicos de los estudiantes.			X						
5	Se procede a enviar el proyecto o programa a Vicerrectorado de					X				

	Extensión y Bienestar para la debida revisión del material.								
6	Se envía la propuesta del proyecto o programa a Consejo Politécnico para la aprobación.					X			
7	Se ejecuta el programa o programa considerando el cronograma presentado.					X			
8	Gestión en conjunto con los directores de carreras y presidentes estudiantiles para direccionar el diseño de posibles temas dentro de los proyectos.		X						
<b>TOTAL</b>		0	4	1	1	2	0	0	

**Cuadro 32** Cálculo del AVA al subproceso mejorado de encuestas a estudiantes

**Fuente.** Elaborado por los autores

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

COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR		NO AGREGAN VALOR				
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	8	0	4	1	1	2	0	0
ACTIVIDADES (%)	100,00%	0,00%	50,00%	12,50%	12,50%	25,00%	0,00%	0,00%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	4	<b>IVA &gt; 50% = Eficiente</b>						
<b>ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO</b>	<b>50,00%</b>							

**Cuadro 33.** Cálculo del índice del AVA al subproceso mejorado de encuesta a estudiantes

**Fuente.** Elaborado por los autores

El cálculo del IVA representado en la presente aplicación dio como resultado, 50% de valor añadido, equivalente a las 4 tareas que generan valor, lo cual nos indica que el proceso es eficiente, puesto que el IVA es mayor a un 50%; esto debido a la optimización y mejoramiento de las actividades en el proceso. alcanzando un aumento del 30% de la eficiencia.



## SUBPROCESO PARA SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES PARA EL CONTROL EN EL PROCESO DE FORMACIÓN

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO										
ESPAM MFL		PROCESO: Orientación y Desarrollo.								
FECHA: 2020		VERSIÓN:			DEPENDENCIA: Unidad de Orientación y Desarrollo.					
Nº	ACTIVIDAD	TAREAS	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					OBSERVACIONES
			VAC	VAE	P	I	E	M	A	
1	Las carreras notifican la lista de los estudiantes que tienen problemas de aprovechamiento o de comportamiento para que la unidad proceda a realizar las actividades correspondientes a este proceso.			X						
2	Establecimiento de políticas estudiantiles donde se incorpore la capacidad de participar dentro de la unidad de orientación al momento de presentar un problema de aprovechamiento		X							
3	Se notifica por medio de un memorando el cronograma de visitas de los estudiantes.							X		
4	Instalación de un sistema virtual para aquellos estudiantes que presenten problemas de aprovechamientos donde se presenten temas relacionados a los mismos.		X							
5	Los estudiantes deben llenar un registro/ficha donde estará toda la información relevante del estudiante.				X					
6	Se debe realizar un seguimiento académico y de las actividades extracurriculares de los estudiantes para determinar motivos de su bajo desempeño académico y actitudinal.					X				
7	Luego de realizar las visitas correspondientes se debe brindar charlas a los estudiantes con el fin de mejorar el rendimiento académico y actitudinal del estudiante.		X							
<b>TOTAL</b>			3	1	1	1	0	1	0	

**Cuadro 34** Aplicación del AVA al subproceso mejorado seguimiento a estudiantes para el control en el proceso de formación.


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

COMPOSICIÓN DE TAREAS	TOTAL	AGREGAN VALOR			NO AGREGAN VALOR			
		VAC	VAE	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	7	3	1	1	1	0	1	0
ACTIVIDADES (%)	100,00%	42,86%	14,29%	14,29%	14,29%	0,00%	14,29%	0,00%
ACTIVIDADES CON VALOR AÑADIDO	4	<b>IVA &gt; 50% = Eficiente</b>						
<b>ÍNDICE DE VALOR AÑADIDO</b>	<b>57,14%</b>							


**Cuadro 35** Cálculo del índice del AVA al subproceso mejorado de seguimiento a estudiantes para el control del proceso de formación

**Fuente.** Elaborado por los autores

El cálculo del IVA representado en el cuadro dio como resultado, 57,14 % de valor añadido, equivalente a las 4 tareas, generan valor, lo cual nos indica que el proceso es eficiente, puesto que el IVA es mayor a un 50% y logrando obtener un incremento eficiente en un 17,14%; dado a los mejoramientos establecidos en la optimización de las tareas asignadas.

 <b>Manuel Félix López</b>			PROPUESTA DE MEJORA		V. 1 Fecha: Junio, 2020	
<b>Descripción de la debilidad</b>			Proceso de proyectos y programas de orientación			
<b>Objetivo</b>			Obtener eficiencia dentro del diseño de proyectos			
<b>Gestión beneficiada</b>			Unidad de Orientación y Desarrollo			
<b>Formulación</b>			Trabajar en conjunto con la comunidad estudiantil para conocer los posibles temas de proyectos			
Acciones	Metas	Indicadores	Fechas		Responsable	Medios de verificación
			Inicio	Fin		
Extracción de datos por medio de la información del sistema obtenida a través de la encuesta virtual ejecutada.	Obtener en tiempo mínimo la información socioeconómica para proceder con la elaboración de proyectos de programas de orientación.	Nivel socioeconómico de los estudiantes.	agosto	septiembre	Unidad de Orientación y desarrollo.	Sistema de información.
Conformación de equipos de trabajo de cada carrera para realizar el análisis respectivo a los niveles socioeconómicos de los estudiantes.	Conocer la problemática o necesidad que se considera importante ante el nivel socioeconómico de los estudiantes.	Número de equipos conformados.	septiembre	octubre	Unidad de Orientación y desarrollo.	Sistema de información.
Gestión en conjunto con los directores de carreras y presidentes estudiantiles para direccionar el diseño de posibles temas dentro de los proyectos	Obtener una gestión y diseño de proyectos eficientes dentro de las carreras de la ESPAM MFL.	Número de temas de proyectos establecidos.	octubre	noviembre	Unidad de Orientación y Desarrollo.	

**Cuadro 36** Propuesta de mejora al subproceso de proyectos y programas de orientación  
**Fuente.** Elaborado por los autores

 <b>Manuel Félix López</b>		<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>			<b>V. 1 Fecha: Junio 2020</b>	
<b>Descripción de la debilidad</b>		Seguimiento a estudiantes				
<b>Objetivo</b>		Potenciar la calidad de seguimiento a estudiantes para alcanzar resultados confiables.				
<b>Gestión beneficiada</b>		Unidad de orientación y desarrollo.				
<b>Formulación</b>						
<b>Acciones</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fechas</b>		<b>Responsable</b>	<b>Medios de verificación</b>
			<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>		
Establecimiento de políticas estudiantiles donde se incorpore la capacidad de participar dentro de la unidad de orientación al momento de presentar un problema de aprovechamiento.	Obtener un compromiso estudiantil ante los problemas de aprovechamiento.	Número de compromisos establecidos con estudiantes que presentan problemas de aprovechamiento.	Noviembre	Diciembre	Unidad de Orientación y Desarrollo	Fichas de evaluación.
Instalación de un sistema virtual para aquellos estudiantes que presenten problemas de aprovechamiento donde se presenten temas relacionados a los mismos.	Elevar la eficiencia de aprovechamiento estudiantil.	Número de estudiantes con mínimo problema de aprovechamiento.	Noviembre	Diciembre	Unidad de Orientación y Desarrollo	Fichas de evaluación.

**Cuadro 37** Propuesta de Mejora al subproceso de seguimiento a estudiantes.

**Fuente.** Elaborado por los autores

La posible aplicación de la mejora deberá ser considerada por la Unidad de Orientación y Desarrollo de la ESPAM MFL, en conjunto con las autoridades competentes de la institución, por ello, al tener una respuesta favorable, brindará a los implicados un proceso con mayor exactitud, beneficiando a toda la comunidad politécnica a través de esta propuesta de mejora que contribuye a ser un referente en desarrollo y orientación estudiantil a nivel regional.

#### **4.3.6 SOCIABILIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA A LOS INVOLUCRADOS DEL DEPARTAMENTO DE EXTENSIÓN Y BIENESTAR POLITÉCNICO DEL PROCESO ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL**

Con base en los resultados realizados en las fases anteriores, se procedió a sociabilizar las mejoras propuestas al departamento de Extensión y Bienestar Politécnico de la ESPAM MFL, donde se explicó detalladamente el nivel de eficiencia que se incrementó en los procesos estudiados.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

- Para identificar el proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL se aplicó una entrevista al Vicerrector de Vinculación y Bienestar determinando que existen 3 subprocesos: aplicación de encuestas a estudiantes con el fin de reconocer los grupos vulnerables conforme a la normativa interna, gestión de proyectos y programas de orientación que contribuye a la mejora del buen vivir de la familia politécnica y seguimiento a estudiantes, los cuales no se ejecutan de acuerdo al Modelo de evaluación externa de universidades y escuelas politécnicas 2019.
- Al aplicar la metodología AVA se obtuvo como resultado que los tres subprocesos estudiados son deficientes con un 14.29%, 20% y 40% siendo un nivel bajo en relación con el estándar establecido como eficiente superior a 50%, ya que la mayoría de las actividades que no agregan valor están en preparación, inspección y movimiento, y con la aplicación del AVA-ESIA se pudo conocer el estado inicial de cada proceso para luego proponer mejoras.
- Se aplicaron mejoras al proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL logrando aumentar la eficiencia a un 33.33%, 50% y 57.14%, de cada una; sin embargo, estos procesos son susceptibles de mejora continua para incrementar paulatinamente su eficiencia, potencializando de esta manera los recursos utilizados y los resultados obtenidos. De esta forma se plantearon propuestas donde se sociabilizó con el personal del departamento de Extensión y Bienestar Politécnico.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Es importante que se identifiquen de manera oportuna todos los subprocesos que se ejecutan en el departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL, comprobando que se aplique de manera estricta el reglamento interno de la universidad, para que contribuya a los procedimientos de acreditación a los que están sometidos las IES.
- Aplicar periódicamente metodologías de mejora continua al proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la ESPAM MFL, que permitan identificar actividades ineficientes en cada uno de los subprocesos; ya que en ocasiones la falta de optimización de tiempo y dinero se traducen como pérdidas para los involucrados.
- Que las autoridades competentes consideren cada una de las mejoras propuestas como se indicó en la sociabilización que el rediseño mejora los niveles de eficiencia en los procesos estudiados y de esta manera se cumplan los estándares de calidad establecidos en la normativa que regula la educación superior.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, D; Romero, C; López, D. (2016). Sistema integral de gestión de calidad en la universidad de la guajira, Colombia telos, vol. 18, núm. 3, septiembre-diciembre, 2016, pp. 474-491 universidad privada dr. rafael belloso chacín maracaibo, Venezuela Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99346931008>
- Alvarado ,K; Pumisacho, V.(2017) .Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio Intangible Capital, vol. 13, núm. 2, 2017, pp. 479-497 Universitat Politècnica de Catalunya Terrassa, España Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54950452008>
- Arnaiz, P; Azorín, C; García, M. (2015). Evaluación de planes de mejora en centros educativos de orientación inclusiva Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 19, núm. 3, septiembre-diciembre, 2015, pp. 326-346 Universidad de Granada Granada, España. Recuperado de [://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56743410022](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56743410022)
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Decreto legislativo. Montecristi, Manabí, Ecuador
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). Ley Orgánica de Educación Superior. CAP 2 Art. 86, 93, 94.- Unidad de Bienestar en las instituciones de educación superior.-. Recuperado de <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/LOES.pdf>
- Ávila, J. (2015). La formación de la competencia para la orientación educativa en los docentes de las carreras de Tecnología de la Salud. (Tesis doctoral). Universidad de Oriente, Santiago, Cuba
- Barrera, M; García, J; Vargas, J; Torres, A. (2017). Plan de Mejora. Recuperado de [http://www.cacei.org/nvfs/nvfsdocs/guia\\_plan\\_mejora.pdf?fbclid=IwAR2i\\_8p-JCFs72hSXZdW-9RaZeqQ5P5ipkEPEVrwMJXvEyrNI6UEJIEiEOM](http://www.cacei.org/nvfs/nvfsdocs/guia_plan_mejora.pdf?fbclid=IwAR2i_8p-JCFs72hSXZdW-9RaZeqQ5P5ipkEPEVrwMJXvEyrNI6UEJIEiEOM)
- Barrios F; Ricard, M; Fernández, R. (2016). La definición de funciones en la gestión de la calidad de los procesos universitarios. *Cofin Habana*, 10(2), 95-114. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200005)
- Barrios, K; Contreras, J; Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642019000200103](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000200103)



- Becerra, R; Andrade, A; Díaz, L (2018) Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. Revista Redalyc. vol. 19, núm. 1. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/447/44759854020/html/index.html>
- Bernal Zipa, M. M. (2015). Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente. Universidad Militar Nueva Granada.
- Cabrera, H; León, A; Ledón, R; Ill, Dorta, R Y Rivera, D. (2017) Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. Revista ISSN 1815-5936/Vol. XXXIV/No. 1 p 2. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii03118.pdf>
- Cabrera, H; León, A; Medina, D; Chaviano, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. Revista Scielo vol.6 no.4. Recuperado de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-65422015000400001](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-65422015000400001)
- Cadena, E. (2018). Tipos de investigación de campo, Bibliográfica y exploratoria. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15354/1/T-UC-0010-MF018-2018.pdf>
- Cadena, P; Rendón, R; Aguilar, J; Salinas, E; Cruz, F; Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, vol. 8, núm. 7. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263153520009>
- CACES. (Consejo de Aseguramiento de la Calidad De La Educación Superior) . (2019). Modelo de Evaluación Externa De Universidades V Escuelas Politécnicas. Recuperado de [http://www.utmachala.edu.ec/archivos/filesportal/2019/EVALUACION/Modelo\\_Evaluacion\\_Externas\\_Universidades\\_Escuelas\\_Politecnicas\\_2019.pdf](http://www.utmachala.edu.ec/archivos/filesportal/2019/EVALUACION/Modelo_Evaluacion_Externas_Universidades_Escuelas_Politecnicas_2019.pdf)
- Camisón, C.; Cruz, S.; González, T (2007) *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Madrid, España: Pearson. Doi ISBN 84-205-4262-8.
- Camue, A; Carballal, E; Toscano, D. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. Revista Scielo. vol.11 no.2. Recuperadode [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612017000200010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010)
- Cárdenas L. (2004). Diagnóstico de calidad y productividad en las empresas del sector metalmeccánica de la provincia de Valdivia. Síntesis Tecnológica Uach/F. de Ciencias de la Ingeniería Vo2, N°2

- Casanova, M. (2018). Definición de Procesos. Recuperado de: <http://www.revcompinar.sld.cu/index.php/publicaciones/article/view/3417/html>
- Castillo, P. & Cerrón, L. (2015). Diagnóstico y propuestas de mejoras para el rediseño de los procesos, redistribución del almacén central, y el cálculo de la proyección de la demanda en una empresa comercializadora retail de productos deportivos (tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Chacón, J; Rugel, S. (2018) Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. Revista espacio. Vol. 39 (Nº 50) ISSN 0798 1015. Recuperado en. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>
- Dopico, I. (2007) *Calidad, evaluación institucional y acreditación en la Educación Superior en la región Latinoamericana y del Caribe*. La Habana, Cuba
- Escobar, A; Cardoso, P; Bretaña, M. (2015). El rediseño de procesos como herramienta de mejora. Revista eumed. En línea. Formato PDF. Recuperado en <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/redisenoprocesosmejora.html>
- Escuela Nacional de Administración Pública. (2015). Sesión 6. Métodos y herramientas para la mejora de procesos. Recuperado de [http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/archivos/Sesion6\\_GxP.pdf](http://www.imarpe.gob.pe/imarpe/archivos/Sesion6_GxP.pdf)
- Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López. (2017). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Recuperado de <http://espam.edu.ec/recursos/sitio/informativo/archivos/planificacion/pedi/PEDI-2017-2021.pdf>
- Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López. (2020). Unidad de Orientación y Desarrollo. Recuperado de <http://espam.edu.ec/web/unidades/bienestar.aspx>
- Esquivel, A; León, R; Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n2/rdir05217.pdf>
- Falcón, O; Petersson, M; Benavides, S; Sarmenteros, L. (2016). Los métodos cuantitativos en la mejora de los procesos del catering Ingeniería Industrial, vol. XXXVII, núm. 1, enero-abril, 2016, pp. 70-77 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360443665007>
- Feigenbaum, A. (1951) *Quality Control: principales, practice and administración*. McGraw-Hill, Nueva York.

- Flores, A; Lavín, J; Calle, X; Álvarez, E. (2016). Buscando la excelencia educativa: Gestión de procesos académicos y administrativos en Instituciones Públicas de Educación mediante BPM. Maskana: Supl
- Flores. S. (2015). Proceso Administrativo Y Gestión Empresarial En Comprobabas, Jinotega". (Tesis De Pregrado). Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua. Recuperado de : <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Galarza, J. y Almuñías, J. (2015). Modelo para evaluar la gestión de procesos estratégicos y fundamentales en las Instituciones de Educación Superior adscritas al MES. La Habana: CEPES-UH.
- Gallegos, J. (2015). Las practicas pedagógica que realizan los asistentes de la educación. (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, Valparaíso, Chile
- 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
- García, G. y Addine, F. (2012) Evaluación y Acreditación en las universidades de ciencias Pedagógicas Ponencia en la 8vo Congreso Internacional Universidad, Palacio de las Convenciones de La Habana, Cuba
- González, O y Arciniegas, O.(2016). Sistemas de Gestión de Calidad. Madrid, España: Ecoe
- González, V. (2013). La Orientación Profesional En La Educación Superior. Reflexiones Y Experiencias Desde El Enfoque Histórico-Cultural Del Desarrollo Humano. 1(2). Recuperado de <http://www.acupsi.org/articulo/30/>
- Harvey, S. (1998). *Una evaluación de los enfoques pasados y actuales de la calidad en la educación superior*. Recuperado de <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/G10ES.pdf>
- Hernández, A. (2009). Procedimiento de elaboración de mapas de procesos en servicios hospitalarios. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ProcedimientoDeElaboracionDeMapasDeProcesosEnServi-5074418.pdf>
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010). *Metodología de investigación.*, México: Mc Graw Hill. doi 978—607-15-0291-9.
- Hernández, R; Zapata, N; Mendoza, C. (2017). Metodología de la investigación para bachillerato, métodos de investigación. Recuperado de [https://www.esup.edu.pe/descargas/valotario\\_coem/2017/1%20Hernandez-Zapata%20y%20Mendoza-Metodologia%20Investigacion.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/valotario_coem/2017/1%20Hernandez-Zapata%20y%20Mendoza-Metodologia%20Investigacion.pdf)

- Hernández, S; Fernández, C; Baptista, L. (1995). Metodología de la investigación, Universidad de la Habana. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espamsp/reader.action?docID=4435147&query=sampieri>
- Herrera, M. (2019). sistematización de experiencias. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/17604/2019monicaherrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Housel, T & Bell, A (2001). *Measuring and Managing Knowledge*. New York. Estados Unidos: McGraw Hill.
- International Organization for Standardization (2015). ISO 9001:2015: *Sistemas de gestión de la calidad*. Recuperado de <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>
- International Organization for Standardization (ISO) 9001. (2020). Gestión de calidad. Recuperado en inglés. <https://www.normas-iso.com>
- León, A., Y Andreu, M. (2017). Procedimiento para la gestión de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 271-10. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- León, C; Menéndez, C; Rodríguez, I; López, B; García, M; Fernández, S. (2018). Importancia de un sistema de gestión de la calidad. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v22n6/1025-0255-amc-22-06-843.pdf>
- León, T. (2018). Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas. *Revista Scielo vol.22 no.6 ISSN 1025-0255*. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552018000600843](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552018000600843)
- Llanes, M & Lorenzo, E. (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. *Ciencias Holguín*, 23(1), undefined-undefined. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1815/181549596006>
- López O, García J, Batte J, Cobas, M. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *Scielo* 7(4). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742015000400014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742015000400014)
- Lubin, L; Kindelán, Y. (2019). Procedimiento para el desarrollo de un enfoque de procesos en la actividad de mantenimiento en empresa refinadora de aceite Santiago (ERASOL).”, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/actividad-mantenimiento-empresa.html>

- Markovic, I. y Pereira, T (2007) Towards a formal framework for reuse in business process modelling, Actas de 5th International Conference on Business Process Management, 484-495, Brisbane, Australia
- Martínez, C, Cruz, F; Ramírez, J, León A. (2018). Aplicación de la mejora de procesos en la empresa implementos agrícolas “el timón”. Revista Dialnet. Vol. 9 N°2. Formato. PDF. Recuperado de file:///C:/Users/Lulita/Downloads/DialnetAplicacionDeLaMejoraDeProcesosEnLaEmpresalImplement-6726414.pdf
- Medina, A; Nogueira, D; Hernández, Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Revista Scielo vol.27 no.2. recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052019000200328](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328)
- Morales, C. (2015). Orientación educativa e interculturalidad: aportes teórico-prácticos al quehacer profesional en orientación revista electrónica "actualidades investigativas en educación", vol. 15, núm. 1, enero-abril, 2015, pp. 1-17 universidad de costa rica san pedro de montes de oca, costa rica. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44733027031>
- Moya, J. (2019). Objetivos de la Gestión por Procesos. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>
- Muñoz, E, Rodríguez, L; Saltos, M. (2016). Metodología para Mejoramiento de Procesos con Enfoque ISO 9001. Revista 3(7) p.276 ISSN 1390-9304. Recuperado de file:///C:/Users/Lulita/Downloads/Dialnet-MetodologiaParaMejoramamientoDeProcesosConEnfoqueISO-5833455.pdf
- Naciones Unidas. (2019). Objetivos del Desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pineda, J; Cervera, A; Oviedo, W. (2017). Revisión bibliográfica de la aplicación de la metodología DEA en Colombia por actividad económica Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas, vol. 17, núm. 32, enero-junio, 2017, pp. 133-160 Universidad Sergio Arboleda Bogotá, Colombia Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100253055009>
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Editorial C.E.C.S.A.
- Prieto, B. (2017). Método deductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/23681-Texto%20del%20art%C3%ADculo-91961-1-10-20181024%20(1).pdf

- Proaño, D; Gisbert, V; Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. Recuperado de [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_6.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf)
- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica Opción, vol. 31, núm. 1, 2015, pp. 1137-1156 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31043005061>
- Rodríguez, A; Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 82, 2017, pp. 1-26 Universidad EAN Bogotá. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069006>
- Rodríguez, J. (2017). Diseño de un plan de mantenimiento. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/005252999cbe898d56010>
- Sánchez, k y Villegas, J. (2017). Propuesta para implementación de un proceso de mejora continua de calidad de servicio del Laboratorio Clínico en el Hospital Básico de El Empalme. (Tesis de maestría). ESPOL, Guayaquil, Ecuador
- Sánchez, P. (2017). La orientación educativa en la Universidad desde la perspectiva de los profesores. Universidad y Sociedad. 9(2), 39-45. Recuperado de: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Sánchez. P. (2017). La Orientación Educativa en la Universidad desde la Perspectiva de los Profesores. Recuperado en <Http://Scielo.Sld.Cu/Pdf/Rus/V9n3/Rus06317.Pdf>
- Schettini, P; Cortazzo, I. (2016). Técnicas de investigación. Recuperado de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53686/Documento\\_completo\\_\\_-%20Cortazzo%20CATEDRA%20.pdf-PDFA.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53686/Documento_completo__-%20Cortazzo%20CATEDRA%20.pdf-PDFA.pdf?sequence=1)
- Soca, H. (2015) Modelo para evaluar el proceso de formación en la Escuela Latinoamericana de Medicina. Tesis de Doctorado. La Habana: Universidad de la Habana.
- Solórzano, M. (2017). Propuesta de mejora a los procesos de asistencia estudiante y asignación carga horaria de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. Manuel Félix López. Tesis previa al título de ingeniera comercial con mención especial en administración pública. Calceta-EC.
- Terruel, S. (2019). 5 Herramientas para la mejora de procesos. Recuperado de <https://www.captio.net/blog/5-herramientas-para-la-mejora-de-procesos>
- Trischler, W. (1998). Mejora del Valor añadido en los procesos ahorrando tiempo y dinero, eliminando despilfarros. Prólogo de Lluís Cuatrecasas. Barcelona, EC. Editorial 2000.



- Trischler, W. (2004). Mejora del Valor Añadido en los Procesos: ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro. *Gestión* 2000, p 1-152
- Tristá, B. (2015). *Gestión en las universidades*. La Habana: CEPES-UH.
- Tünnermann C. (1996) *La Educación Superior en el umbral del siglo XXI*. Caracas, Venezuela: CRESALC
- Vélez, P. (2017). Plan de negocios para determinar la viabilidad de crear una empresa bróker especializada en la comercialización de café en grano variedad arábica en Ecuador. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7635/1/UDLA-EC-TMAEM-2017-01.pdf>
- Villarreal, A (2015). La gestión de calidad universitaria. *Revista Nueva Gerencia*. Recuperado de <http://nuevagerencia.com/la-gestion-de-calidad-universitaria/>
- Viñán, J; Navarrete, F; Puente, M; Pino, S; Caicedo, F. (2018). Metodología de investigación científica. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/05/investigacion-cientifica.html>
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 4(330), p. 84

## **ANEXOS**



## ANEXO 1. OFICIO PARA ENTREVISTA.

REPUBLICA DEL ECUADOR

# ESPAMMFL

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

**Memorando n.º: ESPAM MFL-CAP-2020-070-M**

Calceta, 7 de febrero de 2020

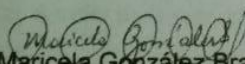
**PARA:** Ing. Gabriel Antonio Navarrete Schettini, Mg. PhD.  
**VICERRECTOR DE VINCULACIÓN Y BIENESTAR**

**ASUNTO:** Obtención de información para trabajo de titulación.


De acuerdo a oficio s/n con fecha 7 de febrero del presente año, suscrito por **Alcívar Chiva María José** con C.I. 131317570-3 y **García Farías Leonardo Elías** con C.I. 131340907-8 estudiantes de noveno semestre de nuestra carrera, solicito a usted les de apertura para que puedan realizar la propuesta del trabajo de titulación "PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO ORIENTACIÓN Y DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA ESPAM MFL".

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,



Lic. **Maricela González Bravo, Mg.**  
**DIRECTORA (E) DE LA CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**




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

DIRECCIÓN  
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Anexo: Lo indicado

MGB/igc



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

**RECIBIDO**

FECHA: 11-02-20 14:39  
HORA

*[Firma]*  
COORDINACIÓN DE DEPORTE

## ANEXO 2. MODELO DE ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Elaborar una propuesta para la mejora del proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”

1. Explique los procesos y subprocesos que se aplican en el departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil
2. ¿Cuáles son las actividades que integran para llevar a cabo el proceso de Orientación y Desarrollo Estudiantil?
3. ¿Cuáles han sido los procedimientos más complejos a realizar durante el proceso de gestión en el departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil?
4. Para Usted, ¿cuáles son los mayores inconvenientes evidenciados en cada uno de los procesos de gestión en el departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil?
5. ¿Considera Usted, que cuentan con las herramientas necesarias para la administración correcta de los procesos que se llevan a cabo en el departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil
6. ¿De qué forma se realizan la presentación y aprobación de los proyectos del departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil?
7. ¿Cuáles son los departamentos que intervienen dentro de los procesos de gestión en el departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil?
8. ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo para mejorar los procesos?
9. Mediante la técnica del Valor Añadido, analizando cada uno de los procesos y subprocesos, ¿considera Usted que se podrá aportar a la mejora de ellos?
10. Explique ¿Cuáles cree Usted que son los elementos, herramientas y actividades que se deben considerar para el Análisis del Valor Añadido en los procesos de gestión en el departamento de Orientación y Desarrollo Estudiantil?
11. Usted considera que el proceso está siendo eficiente como se lo está llevando hasta ahora ¿o que podría sugerir para poder mejorarlo?

## ANEXO 3

### REGLAMENTO DE BIENESTAR ESTUDIANTIL

#### CAPÍTULO ....

#### UNIDAD DE ORIENTACIÓN Y DESARROLLO

#### BASE LEGAL

**Que** el Art. 86 de la LOES dispone que todas las instituciones de educación superior tienen que mantener una unidad administrativa de bienestar estudiantil, destinada a promover la orientación vocacional y profesional; y a facilitar la obtención de créditos, estímulos, ayudas económicas y becas a los estudiantes, a quienes se les debe garantizar un ambiente de respeto a sus derechos y a su integridad físicas, psicológica y sexual.

**Art. 1º Definición.** - La unidad de Orientación y Desarrollo es la encargada de promover un ambiente de respeto a los derechos y la integridad física, psicológica y sexual de los estudiantes politécnicos, además se dedicará a brindar la orientación vocacional y el manejo de becas en los casos que ameriten

**Art. 2º Ámbito.** - Contribuir al desarrollo de la población estudiantil en todos sus aspectos: cognitivo, profesional, académico, social, emocional, moral, etc. A esto se le denomina, también, el desarrollo de la personalidad integral.

**Art. 3º Objetivos.** - La Unidad de Orientación tiene como propósito primordial informar, orientar y asesorar al estudiante, en diferentes tópicos relacionados a la vida estudiantil, tanto en su aspecto formativo y comportamientos de conductas.

**Art. 4º Perfil de los Responsables.** - Las funciones de la Unidad de Orientación y Desarrollo estarán bajo la supervisión de Vicerrectorado de Extensión y Bienestar.

- a) Esta Unidad estará a cargo de un servidor administrativo cuyo perfil demuestre afinidad a esta área de trabajo. Es el encargado de ser el líder de todos los procesos administrativos y de servicio.
- b) Un servidor estará a cargo de los procesos administrativos dentro de la Unidad de Orientación, el profesional debe tener perfiles informáticos dirigidos a la utilización de sistemas web, elaboración de reportes estadísticos, base de datos, entre otros.
- c) Deberá contar con un especialista en Psicología Clínica que brindará una atención primaria para tratar problemas psicosociales previniendo la afectación de su desarrollo emocional y mental.

**d) Art. 5º Obligaciones del personal de la unidad**

- a) El personal de la Unidad de Orientación y Desarrollo en razón de sus funciones no deberá divulgar la información que se maneje dentro de ella.
- b) Deberá atender con amabilidad las sugerencias y quejas que el usuario le presente y canalizarlas a las dependencias correspondientes.
- c) Proporcionar a los estudiantes en un ambiente de cordialidad que inspire confianza.
- d) Identificar los grupos vulnerables con el fin de brindar servicios de satisfacción estudiantil.
- e) Identificar los casos de embarazos prematuros, alcoholismo, drogadicción, abusos (psicológico y físico) utilizando la herramienta de encuestas Biopsicosocial.
- f) La Unidad deberán brindar acompañamientos personalizados a la población estudiantil.
- g) Hacer un respectivo seguimiento a los estudiantes de segunda y tercera matrícula.

- h) Detectar y hacer el seguimiento a los estudiantes de los grupos vulnerables.
- i) Proporcionar consejería estudiantil y tutorías pedagógicas estudiantiles.
- j) Elaborar la planificación anual de actividades e informes semestrales y remitirlos al Vicerrectorado.
- k) Difusión de las actividades de la Unidad de Orientación a la población estudiantil.

#### **Art. 6 Servicios que brinda la Unidad a los estudiantes**

- a) Ejecución semestral de encuestas en el sistema de gestión académica o algún sistema informático.
- b) Reconocer los grupos vulnerables de la IES.
- c) Seguimiento de bajo rendimiento académico y de comportamiento de conducta a estudiantes. Con un plazo de respuesta de 15 días laborables.
- d) Seguimiento a estudiantes de segunda y tercera matrícula. Con un plazo de respuesta de 15 días laborables.
- e) Adjudicación de becas socioeconómicas y de grupos vulnerables.
- f) Precautelar la No vulnerabilidad de los derechos de los estudiantes en todo sentido con la ejecución de proyectos y programas.
- g) Protocolo de prevención y actuación en casos de acosos, discriminación y violencia basada en género y orientación sexual en la ESPAM MFL.
- h) Seguimiento y acompañamiento personal a los estudiantes con consumos de sustancias estupefacientes (alcohol, tabaco, drogas, etc.)

#### **Art. 7 Procesos interno de la Unidad de Orientación y Desarrollo**

- a) Fines de los procesos internos de la Unidad de Orientación y Desarrollo.** - La finalidad de la ejecución de cada proceso que realiza la Unidad, es que la Institución conozca la situación actual estudiantil (académica, socioeconómica, biopsicosocial, y otras relacionadas en el proceso de formación de cada estudiante). El personal especializado y preparado brindará la asesoría pertinente para cada caso y realizará la gestión oportuna estableciendo estrategias y acciones que permitan mejorar la calidad de vida del estudiante.

**b) Ejecución de encuestas a los estudiantes de la IES.** - La Unidad de Orientación es la encargada de realizar encuestas con el fin de determinar las necesidades y la situación económica de cada estudiante de la ESPAM MFL. En el caso de que un área académica de la universidad solicite la ejecución de encuestas, la Unidad se encargará de brindar asesoría e implementarlas a los estudiantes de la IES.

Para la elaboración de las encuestas se deben realizar los siguientes procedimientos:

1. Realizar el banco de preguntas a implementar, considerando las necesidades actuales de la Institución, en el caso de que alguna área académica lo solicite, se debe realizar una reunión previa con el representante de la unidad solicitante en conjunto con Vicerrectorado de Extensión y Bienestar, para generar el banco de preguntas a realizar.
2. La Unidad de orientación se encargará de realizar el banco de preguntas utilizando cualquier medio tecnológico, en el caso que existan correcciones se debe repetir el proceso.
3. Se enviará a las direcciones de carreras o departamentos un memorando donde se gestiona con las coordinaciones académicas de cada carrera para que realicen las encuestas a los estudiantes, dicho proceso se lo debe realizar hasta la octava semana después de haber iniciado el periodo académico.
4. Ejecutar las encuestas a los estudiantes de la institución o la unidad solicitante.
5. Se genera un informe estadístico con el análisis situacional de la población estudiantil enviado a Vicerrectorado de Extensión y Bienestar con formato encontrada en el **Anexo 1**.

**c) Reconocer los grupos vulnerables de la IES.**- Luego de realizar las encuestas a los estudiantes de la Institución, se precede a determinar o reconocer los grupos vulnerables para la asignación de beneficios.

1. Realizar encuestas a los estudiantes.
2. Realizar cuadros estadísticos con la situación actual de los estudiantes.

3. Reconocer los grupos vulnerables establecidos en la constitución y tipificado en normativas internas, mediante la utilización de las bases de datos de las encuestas.

**d) Seguimiento de bajo rendimiento académico y de comportamiento del estudiantes.** - La unidad de Orientación y Desarrollo semestralmente debe realizar seguimientos y acompañamientos a los estudiantes notificados con bajos rendimientos académicos, inasistencia a clases y con comportamientos inadecuados en los diversos escenarios de aprendizajes.

1. Recibir notificación por parte de las carreras los casos de estudiantes con dificultades en el proceso de aprendizaje.
2. Se notifica al estudiante del caso, una citación a las oficinas de la Unidad de Orientación para proceder al llenado de la ficha de atención presentada en el **Anexo 2**.
3. En la reunión con el estudiante se procede a generar un acta del día con formato planteado en el **Anexo 3**.
4. El estudiante debe llenar un test para determinar el Diagnóstico del rendimiento académico de estudiantes de la ESPAM MFL, dicho test se encuentra en el **Anexo 4**.
5. Según el caso del estudiante, ya sea por Aprovechamiento o por inasistencia, se realiza una reunión con el Docente, Coordinador y Director de carrera, para generar soluciones emergentes para beneficiar el rendimiento académico del estudiante, dicho formato se establece en el **Anexo 8**.
6. En que el caso del estudiante sea por comportamiento se le realiza un test de depresión presentado en el **Anexo 5**, en el caso que sea crítico se lo deriva al psicólogo clínico.
7. Se realiza un seguimiento personalizado a los estudiantes con el fin mejorar la situación académica y personal del alumno. Formato planteado en el **Anexo 6**.

**e) Seguimiento a estudiantes de segunda y tercera matrícula.** - La unidad de orientación es la encargada de realizar semestralmente un seguimiento a los estudiantes que tengan segunda o tercera matrícula, con el fin de mitigar las pérdidas excesivas estudiantiles.

1. La Secretaría General emite un memorando a la Unidad de Orientación y Desarrollo la base de datos de los estudiantes que actualmente estén utilizando la segunda o tercera matrícula.
2. Se realiza un horario de atención individual de los estudiantes de segunda y tercera matrícula.
3. Notificar a las direcciones de carrera la lista de los estudiantes con los horarios planteados.
4. El estudiante debe proceder a llenar la ficha encontrada en el **Anexo 7**.
5. Se procede a realizar reuniones con los coordinadores de año para verificar el aprovechamiento actual de los estudiantes, en dicha reunión se debe realizar un acta con formato **Anexo 8**.
6. Verificar el rendimiento progresivo del estudiante, con una ficha encontrada en el **Anexo 9**. En el caso que no exista mejora en el rendimiento académico se debe proceder a realizar otras charlas al estudiante.

**f) Adjudicación de becas socioeconómicas.**- Semestralmente la Unidad de Orientación y Desarrollo, luego de la aplicación de las encuestas se debe identificar los estudiantes con situaciones vulnerables para la asignación de ayudas económica.

1. Aplicar la encuesta Socioeconómica a los estudiantes de la IES.
2. Por medio de una página web se receptan las peticiones de ayudas económicas.
3. Reconocer los estudiantes con situaciones vulnerables a través de las peticiones y de la base de datos.
4. Se realiza una citación a los estudiantes para realizarles una entrevista.
5. Realizar visitas in situ para comprobar que la información ingresada en la encuesta es acorde a la situación económica actual.



6. Notificar a Vicerrectorado de Extensión y Bienestar nómina de estudiantes becados.

**g) Precautelar la No vulnerabilidad de los derechos de los estudiantes en todo sentido con la ejecución de proyectos y programas.** - La Unidad de Orientación y Desarrollo debe anualmente realizar actividades y programas con el fin de mitigar y prevenir problemas para mejorar la vida estudiantil.

Entre los programas a ejecutarse tenemos:

- Programa para la prevención integral del consumo de drogas en los estudiantes de la ESPAM MFL.
- Programa para la prevención de embarazos prematuros.
- Programa contra el abuso, maltrato físico o psicológico.

Para la ejecución de los proyectos y programas se debe realizar las siguientes funciones en la Unidad:

1. Realizar las encuestas Biopsicosocial a los estudiantes de la IES.
2. Identificar y analizar los problemas encontrados en los estudiantes de la Politécnica de Manabí.
3. Levantar un informe sobre la situación Psicosocial de la población estudiantil.
4. Proponer un proyecto de atención estudiantil acorde a la solución de los problemas encontrados.
5. Enviar oficialmente la propuesta del proyecto al Vicerrectorado de Extensión y Bienestar, para que gestione su aprobación por parte del Honorable Consejo Politécnico.
6. Receptar resolución de Consejo Politécnico con aprobación del proyecto.
7. Ejecutar acorde al cronograma de trabajo el proyecto.
8. Generar un informe de resultados de la ejecución del programa o proyecto.

**h) Protocolo de prevención y actuación en casos de acosos, discriminación y violencia basada en género y orientación sexual en la ESPAM MFL.** - En el

caso de que exista estudiantes que hayan sido abusados o acosados, la Unidad de Orientación y Desarrollo debe brindar acompañamiento personal cuando se presenten casos de violencia física, psicológica, sexual y verbal.

Existen varias formas de realizar la denuncia por parte de los estudiantes con este tipo de situaciones:

- **Por medio de los resultados de las encuestas:** En base a los resultados de la encuesta biopsicosocial se extraerá la nómina de personas que anuncian los casos de abusos y acosos sexuales, para acceder a la creación de proyectos o programas.
- **Por denuncia virtual:** En el caso de que exista un estudiante que desee realizar una denuncia que exija su total anonimato, la persona mencionada deberá acceder a la página web y realizar la denuncia correspondiente.
- **Por denuncia directa:** La unidad de Orientación y Desarrollo deberá realizar lo siguiente para evidenciar la denuncia, considerando el anonimato de los estudiantes.
  1. El estudiante deberá acudir a la Unidad de Orientación y Desarrollo, y llenar un formulario de denuncia anónima, dicha ficha se encuentra en el **Anexo 10**, presentando las evidencias.
  2. La Unidad de Orientación y Desarrollo dependiendo el caso brindará asesoría preliminar, con el fin de proporcionar contención emocional al estudiante.
  3. Si es por abuso físico, la Unidad de Orientación derivará al departamento Médico de la Institución el caso correspondiente, para que examine el estado físico del estudiante, por lo cual deberá emitir un informe.
  4. La Unidad de Orientación y Desarrollo, emitirá un informe a Vicerrectorado de Bienestar y Extensión con el análisis del caso, para que por su intermedio se genere soluciones pertinentes.
  5. En caso que no exista denuncias de acoso y abuso, la Unidad de Orientación y Desarrollo semestralmente notificará un certificado de no recibir denuncias.

**i) Seguimiento y acompañamiento personal a los estudiantes con consumos de sustancias estupefacientes.-** Cuando se reconozca los casos de estudiantes que consuman sustancias que perjudiquen la salud, la Unidad deberá brindar asesoría y acompañamiento personal.

1. Reconocer los estudiantes que consuman sustancias a través de la encuesta biopsicosocial.
2. Notificar a los estudiantes para realizar una entrevista y aplicar una ficha encontrada en el **Anexo 11**.
3. Al identificar si la información ingresada en las encuestas es coherente a lo proporcionado por el estudiante en la ficha, la Unidad se encargará brindar acompañamiento y terapias vivenciales al estudiante, por medio de un psicólogo clínico y de la ayuda externa de una clínica rehabilitación, para lo cual se creará el grupo estudiantil de Narcóticos Anónimos de la Institución.
4. Semestralmente la Unidad de Orientación y Desarrollo emitirá un informe a Vicerrectorado de Extensión y Bienestar las evidencias de las reuniones realizadas con el grupo y la evolución de cada estudiantil.

**Art. 7º Generar y aplicar Políticas y reglamentos.** La Unidad debe generar y aplicar políticas de acción afirmativa y reglamentos internos con el fin de mejorar la calidad de vida de los grupos desfavorecidos de la Institución.