



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE CAPACITACIÓN:
ACTUALIZACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL**

AUTORAS:

**YOMIRA VICTORIA FLORES SOLÓRZANO
MARCELA ALEJANDRA ZAMBRANO PISCO**

TUTORA:

MARÍA PIEDAD ORMAZA MURILLO, PhD

CALCETA, NOVIEMBRE 2017

DERECHOS DE AUTORÍA

Yomira Victoria Flores Solórzano y Marcela Alejandra Zambrano Pisco, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

.....
YOMIRA V. FLORES SOLÓRZANO

.....
MARCELA A. ZAMBRANO PISCO

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

PhD. María Piedad Ormaza Murillo certifica haber tutelado la tesis titulada **PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL** que ha sido desarrollada por Yomira Victoria Flores Solórzano y Marcela Alejandra Zambrano Pisco, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
PhD. MARÍA P. ORMAZA MURILLO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos miembros del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis titulada **PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Yomira Victoria Flores Solórzano y Marcela Alejandra Zambrano Pisco, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. FÁTIMA PALACIOS BRIONES
MIEMBRO

.....
ING. ENRRY COX FIGUEROA
MIEMBRO

.....
LIC. JOSÉ L. GARCÍA VERA
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias

A mis padres, Patricio y Jaqueline por apoyarme en todo, por los valores que me han inculcado e instruirme en el camino del aprendizaje.

A mi esposo, Silvio Andrés por ser parte importante en mi vida, por haberme apoyado en las buenas y malas, por su confianza y amor en todos los instantes de mi vida.

A Marcela Alejandra, compañera de fórmula con quien hemos compartido momentos de amistad y compañerismo.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por haberme dado la oportunidad de estudiar y prepararme profesionalmente.

A mi tutora Lic. María Piedad Ormaza Murillo quien, con sus conocimientos, su experiencia y su motivación ha logrado, que pueda terminar la tesis con éxito.

A mi tribunal de tesis quienes nos han instruido con sus conocimientos para realizar este trabajo.

A los docentes que intervinieron en mi formación profesional.

YOMIRA VICTORIA FLORES SOLÓRZANO

AGRADECIMIENTO

Mis más profundas muestras de gratitud a Dios el creador que a pesar de las vueltas y giros del destino nos da fuerzas e impulso para seguir.

A mis padres que han sido el pilar y sustento tanto de mi vida como de mis logros, y por ende el motivo de mi superación.

A mi esposo quien ha sido mi motor, mi apoyo y mi motivación.

A mi tutora de tesis Lic. María Piedad Ormaza Murillo que fue nuestra guía en esta labor, que con su apoyo y conocimiento sobre el tema, se logró mejorar cada aspecto de la investigación.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos da la oportunidad de educarnos y las pautas necesarias para volvernos profesionales íntegros y competentes.

A los miembros de la Dirección de Posgrado y Formación Continua por darnos la oportunidad de contribuir en este departamento, por su paciencia y apoyo en cada una de las fases de esta investigación.

A mi compañera de tesis Yomira Flores ya que sin su paciencia y predisposición y ayuda no podría haber cumplido esta meta en mi vida.

MARCELA ALEJANDRA ZAMBRANO PISCO

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por haberme regalado la vida y permitirme llegar a este momento tan importante, por haberme dado salud para lograr mis objetivos y estar en todo momento junto a mí.

A mis padres: Patricio y Jaqueline, por su apoyo, paciencia, dedicación, por haberme guiado por el camino del aprendizaje y sobre todo por ser mi gran ejemplo de vida.

A mi esposo Silvio por ser especial en mi vida, por su amor, dedicación, y apoyo incondicional.

Al tesoro más grande que Dios me ha dado en la vida, él es mi fuente de inspiración, ha sido el que me motiva a seguir luchando día a día. A mi bebé precioso André Nehemías.

A mis hermanos por ser parte importante en mi vida y representar la unidad familiar.

YOMIRA VICTORIA FLORES SOLORZANO

DEDICATORIA

A Dios por guiar mis pasos y permitirme cumplir una de las metas más importantes de mi vida profesional.

A mis padres por todo su esfuerzo y apoyo a lo largo de mi proceso de carrera profesional.

A todas aquellas personas que directa o indirectamente fueron participes para que yo pudiera cumplir esta meta.

Este logro se los dedico a ustedes mi familia...

MARCELA ALEJANDRA ZAMBRANO PISCO

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS TABLAS Y FIGURAS	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4. IDEA A DEFENDER	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. PROCESOS.....	8
2.1.2. CLASIFICACIÓN	9
2.2. GESTIÓN POR PROCESOS	11
2.2.1. IMPORTANCIA	12
2.3. MEJORA DE PROCESOS	14
2.3.1. BENEFICIOS DE LA ACCIÓN DE MEJORAS	16
2.3.2. PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE PROCESOS	18
2.3.4. TÉCNICAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS	32
2.3.4.1. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO.....	32
2.3.5. TÉCNICAS PARA LA REPRESENTACIÓN DE PROCESOS	42
2.3.5.1. DIAGRAMA AS IS O TAL COMO ES.....	43

2.4. ACTUALIZACIÓN DOCENTE	45
2.4.1. BASE LEGAL.....	45
2.4.2. PROBLEMAS DE LA ACTUALIZACIÓN DOCENTE	48
2.4.3. DESAFÍOS DE LA ACTUALIZACIÓN DOCENTE	50
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	59
3.1. UBICACIÓN	59
3.2. DURACIÓN.....	59
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO	59
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	59
3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	60
3.6. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
ETAPA 1: LEVANTAR LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE.....	61
ETAPA 2: REALIZAR EL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO AL PROCESO DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE.	61
ETAPA 3: ELABORAR LA PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO.	62
ETAPA 4: SOCIALIZAR LA PROPUESTA DE MEJORAS A LOS DIRECTIVOS ENCARGADOS DEL PROCESO EN CUESTIÓN.....	62
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	63
4.1. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE	63
4.1.1. PROCESO PARA LA REALIZACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL	65
4.1.1.1. OBJETO	65
4.1.1.2. ALCANCE.....	65
4.1.1.3. RESPONSABLES.....	65
4.1.1.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	68
4.2. REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO AL PROCESOS DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE.....	72
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO Y PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE EN LA DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA DE LA ESPAM MFL	75

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1. CONCLUSIONES	86
5.2. RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS.....	92

CONTENIDO DE CUADROS TABLAS Y FIGURAS

Cuadro. 2.1. Resumen de la clasificación de los procesos.....	11-12
Cuadro. 2.2. Resumen de la definición de Mejora de Procesos.....	15-16
Cuadro. 2.3. Resumen de la definición del Análisis del Valor Añadido.....	34-35
Cuadro. 2.4. Resumen de la definición del Diagrama As Is o Tal como es....	45
Cuadro 3.1. Métodos, Técnicas y Herramientas.....	62-63
Figura 4.1.1. Diagrama actual del proceso capacitación: actualización docente.....	66
Cuadro 4.2.1. Análisis del valor agregado del proceso capacitación: actualización docente.....	77-78
Tabla 4.2.2. Matriz de valor agregado del proceso de Capacitación: Actualización Docente.....	79
Figura 4.2.1. Cuadro de análisis de valor agregado.....	80
Cuadro 4.2.2. Mejora aplicada al proceso capacitación: actualización docente.....	83-84
Figura 4.2.2. Diagrama mejorado del proceso capacitación: actualización docente.....	86

RESUMEN

El presente estudio se realizó con el objetivo de proponer mejoras al proceso de Capacitación: Actualización Docente de la ESPAM MFL a través de la aplicación del análisis del valor añadido. Para llevar a cabo esta investigación se utilizó el método deductivo, mismo que permitió hacer un diagnóstico que sirvió para toma de decisiones e implicó identificar las causas por las cuales la gestión por proceso de la ESPAM MFL no cubre con la demanda de calidad de la misma. Asimismo, se empleó el método inductivo, este permitió descubrir aquellas falencias partiendo de lo particular a lo general. El método analítico ayudó a efectuar un análisis de cada uno de las actividades que se desarrollan en el proceso mencionado. Se usaron técnicas como la entrevista y observación; la primera se aplicó a cada uno de los miembros de la Dirección de Formación Continua de la ESPAM MFL, permitiendo conocer cómo se ejecutan los procedimientos, y tener una perspectiva clara de las mejoras que habría que aplicar a los mismos. La observación permitió generar una expectativa productiva del tema de estudio. Una vez aplicados los métodos y técnicas de investigación, se realizó el análisis del valor añadido al proceso en estudio, dando como resultado un proceso efectivo, sin embargo, se optimizaron ciertas actividades que de una u otra manera agregaban valor para el cliente o para la dirección. Por lo que se concluye que la aplicación del Análisis del Valor Añadido permitió identificar las actividades que agregan valor a la organización.

PALABRAS CLAVES

Proceso, aplicación, análisis del valor añadido, mejoras

ABSTRACT

The investigation was carried out with the aim of proposing improvements to the Training process: Educational Update of the ESPAM MFL through the application of value added analysis. In order to carry out this research, the deductive method was used, which made it possible to make a diagnosis that served to make decisions and involved identifying the causes for which the process management of ESPAM MFL does not cover the quality demand of the same. Also, the inductive method was used, this allowed to discover those shortcomings starting from the particular to the general. The analytical method helped to perform an analysis of each of the activities that are carried out in the aforementioned process. Techniques used in this research: the interview was applied to each of the members of the ESPAM MFL Continuous Training Directorate, allowing to know how the procedures are executed, and to have a clear perspective of the improvements that would have to be applied to them. In the same way the observation was made, which allowed to generate a productive expectation of the subject of study. Once the research methods and techniques were applied, the analysis of the value added to the process under study was performed, resulting in an effective process, however, certain activities were optimized that in one way or another added value for the client or the management. The Value Added Analysis made it possible to identify some activities that add value to the organization.

KEY WORDS

Process, application, value-added analysis, improvements.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes (Zaratiegui, 1999).

En la conferencia regional de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), realizada en la Habana en 1996, sobre la Calidad de la Educación Superior, se planteó que la calidad podría definirse como la adecuación del ser y del quehacer de la educación superior, a su deber ser. La calidad de la educación superior es un concepto multidimensional, que incluye características universales y particulares que aluden a la naturaleza de las instituciones y a los problemas que se plantean en relación con los distintos contextos sociales en el marco de prioridades nacionales, regionales y locales.

La Universidad Nacional de Asunción de la ciudad de Paraguay determina que ofrecer educación de calidad constituye el desafío fundamental de las universidades a nivel mundial de este siglo. La ciencia, la tecnología y el humanismo, orientan la tarea educativa hacia un proceso de formación integral que posibilita que el alumnado del nivel superior, participe activamente de los procesos de aprendizaje, con autonomía y con el compromiso consciente de ser los protagonistas de la construcción de sus propios perfiles profesionales. La actualización continua del profesorado permitirá lograr una educación activa y comprometida con la calidad.

Los nuevos paradigmas plantean la actualización docente como una alternativa válida para alcanzar el éxito en la educación superior.

En el art. 2 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) menciona que el cumplimiento de los fines de la Universidad Ecuatoriana "Dirigen su actividad a la formación integral del ser humano. Les corresponde producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país" (LOES, 2008).

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL) es considerada como una Institución de Educación Superior (IES) de carácter público que oferta a través de sus diferentes carreras una educación de calidad y calidez, por lo que debe regirse a las diferentes normas emitidas para el sector público como por ejemplo la Norma Técnica de Diseño (NTD) (2006) misma que señala que los procesos técnicos de diseño organizacional deben ser realizados mediante normas e instrumentos que permitan mejorar la calidad, productividad y efectividad de los servicios públicos.

Los procesos de Capacitación: Actualización Docente, constituyen un elemento de mucha relevancia en el desempeño de la calidad y eficiencia de las IES. Según la LOES (2008) en los presupuestos de las IES se deberá destinar obligatoriamente parte del mismo para la capacitación y perfeccionamiento permanente de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras, por lo cual es sustancial que estos procesos se realicen constantemente y sobre todo que existan métodos puntuales para cumplirlos.

El art. 87 del Reglamento de Régimen Académico (2013) señala que las IES podrán asignar y realizar cursos de actualización para sus profesores e investigadores en virtud de los cuales se otorguen certificados de aprobación, pues los docentes necesitan actualización y formación permanente en los diversos campos científicos, pedagógicos, así como también en políticas para su promoción y desarrollo.

En la ESPAM MFL la Dirección de Posgrado y Formación Continua realiza constantes capacitaciones, las cuales son dirigidas a docentes e investigadores,

estas se ejecutan previa convocatoria quince días antes del inicio de semestre (pero también se realizan cursos durante el transcurso del mismo), la convocatoria es un documento con lineamientos y directrices que se socializa con las Unidades Académicas (carreras y coordinación general académica), una vez realizada la misma se elabora la propuesta para los cursos en la planificación, la presentación de la propuesta será con base a una ficha que el auspiciante (unidad académica) presentará a formación continua misma que se evaluará para decidir qué curso se admitirá en la planificación, posteriormente se presenta el sílabo correspondiente, una vez presentados los documentos se socializa la planificación y se realiza la publicidad en donde se dan los horarios respectivos de cada curso.

A pesar de la constante y ardua tarea que se realiza en la institución es probable que exista la carencia de un proceso sistematizado que sea capaz de recolectar, organizar e implementar la información requerida sin invertir mucho más tiempo del que se debería, lo cual genera que la gestión no se oriente en su totalidad con los debidos modelos de eficiencia y eficacia, y por consecuente que el sistema de administración no sea competente para planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las respectivas actividades que se realizan.

La ausencia de evidencias que respalden la forma en que se realizan los múltiples procesos de formación académica, en particular los procesos de Capacitación: Actualización Docente, puede causar afecciones en el rendimiento de la misma, ya que los modelos de Gestión por Procesos son considerados como requerimiento fundamental para el proceso de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de las Universidades y Escuelas Politécnicas dictaminados por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

La gestión se torna poco eficiente cuando los procesos son ineficientes y no permiten la secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido para conseguir un resultado y un servicio que satisfaga los requerimientos de los usuarios, sin lugar a dudas la propuesta al proceso de capacitación: actualización

docente de la ESPAM MFL van a permitir que las actividades sean más eficaces y eficientes reduciendo costos, plazos y mejorando definitivamente la gestión de la Universidad.

Adicional a lo antes indicado se añade que al considerar plantear mejoras al proceso en mención se facilita que a través de las mismas se pueda llegar a mejores resultados tales como: Estandarizar los procedimientos, facilitar el cumplimiento del proceso de actualización docente y básicamente a mejorar la gestión de la ESPAM MFL, los cuales también aporten a lograr excelentes efectos en el proceso de evaluación y acreditación mencionado anteriormente, a través de alternativas de control tales como fichas de procesos, diagrama AS-IS el mismo que de acuerdo a Tischler (1998) se utiliza para representar gráficamente el flujo de trabajo o de información, de manera que los miembros del equipo posean mejor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo y realizar mejoras mediante el análisis del valor añadido el cual según el autor antes citado es un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa.

De no tomarse en consideración lo previamente expuesto, es probable que la institución continúe presentando falencias en la gestión de sus operaciones; por tanto, indicadores como el de políticas y procedimientos para la garantía y mejoramiento continuo de la calidad, que se aplican en toda la institución, basadas en la autorreflexión objetiva, no cumplan con el estándar definido.

Por todo lo mencionado se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar el proceso de Capacitación: Actualización Docente en la ESPAM MFL?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El art 349 de la Constitución Política del Ecuador (2008) indica que el Estado ecuatoriano garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y

académico, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente.

Las IES son creadas para un único fin que es el de garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia, (LOES, 2008, Art. 13, numeral 1).

Esta misma ley menciona que es derecho de los profesores e investigadores recibir una capacitación periódica acorde a su formación profesional y la cátedra que imparta que fomente e incentive la superación personal académica y pedagógica (LOES, 2008).

La necesidad de un estudio de mejora de procesos se basa en los requerimientos de eficiencia con el que se pretende lograr un objetivo determinado, los procedimientos permiten que el grado de complejidad de los trámites que se realicen en las IES sea de menor ímpetu, debido a que estos facilitan el ordenamiento de las actividades a realizarse.

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), implanta doce objetivos nacionales para el buen vivir, mismos que son de cumplimiento obligatorio para las instituciones públicas; esta investigación se enmarca en los objetivos N° 1 y 4 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (PNBV) que indican:

Objetivo 1: Consolidar el estado democrático y la construcción del poder popular, en su política pública 1.5 afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia, lo cual permita consolidar una administración pública eficaz, eficiente y participativa que resuelva las demandas populares y promuevan la organización social lo cual origine que se brinde un servicio público que satisfaga las necesidades colectivas.

Objetivo 4: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, política pública 4.4 mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad, misma que busca el establecimiento de una formación integral a fin de alcanzar la sociedad socialista del conocimiento.

El Reglamento de Régimen Académico (2013) señala que las IES podrán asignar y realizar cursos de actualización para sus profesores e investigadores en virtud de los cuales se otorguen certificados de aprobación, ya que uno de los objetivos del mismo es garantizar una formación de alta calidad que propenda a la excelencia y pertinencia del sistema de educación superior, por lo cual se considera importante que los procedimientos para la actualización docente se apliquen basados en reglamentaciones, las misma que faciliten su ejecución desde su inicio hasta su término.

Con relación al Plan Estratégico Institucional 2013-2017 de la ESPAM MFL, en su línea estratégica 1: Fortalecimiento y Acreditación de Carreras y Programas Académicos, Formación Continua y Posgrado, se apoya investigación, la que determina que los procesos en las IES constituyen un factor de suma importancia en la evaluación y acreditación de las mismas, razón por la cual su existencia, perfeccionamiento y manejo adecuado debe ser imprescindible. Asimismo, se fundamenta en la línea estratégica 2: Fortalecimiento de la Gestión Institucional, cuyo objetivo es mantener la organización y realizar revisiones continuas a las normativas institucionales, a fin de cumplir con las exigencias orgánicas y funcionales dispuestas en las leyes.

Adicionalmente este estudio está direccionado por la línea de investigación de la carrera de Administración Pública de la ESPAM MFL la cual es administración y gestión de operaciones en entidades del sector público, pues deben estar

orientadas al cumplimiento de objetivos para lograr óptimos resultados, de manera que, se cumplan las exigencias que demandan las generaciones actuales.

Finalmente este trabajo se levanta en la necesidad de fortalecer la educación superior con los estándares de calidad exigidos en la actualidad, pues tanto los estudiantes como docentes tienen derecho a formarse en una institución con niveles de excelencia, que busquen la innovación y mejoramiento constante, misma que se puede lograr implementando mejoras en los procesos en estudio, y que estas mejoras respondan a los requerimientos exigidos por los entes de evaluación externos y las necesidades de la ESPAM MFL.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer mejoras al proceso de Capacitación: Actualización Docente, que contribuyan al perfeccionamiento de la gestión de la ESPAM MFL.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Levantar el proceso de Capacitación: Actualización Docente.
- ✓ Realizar el análisis del valor añadido al proceso de Capacitación: Actualización Docente.
- ✓ Elaborar la propuesta de mejoras al proceso de Capacitación: Actualización Docente de la ESPAM MFL a partir de los resultados del análisis del valor añadido.
- ✓ Socializar la propuesta de mejoras a los Directivos encargados del proceso en cuestión.

1.4. IDEA A DEFENDER

El Análisis del Valor Añadido al proceso de Capacitación: Actualización Docente de la ESPAM MFL, contribuye a establecer un plan de mejoras de dicho proceso.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. PROCESOS

Juran (1993) citado por Medina *et al* (s.f.) definen como cualquier combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y/o personal empleado para lograr determinadas cualidades en un producto o servicio. Un cambio en cualquiera de esos componentes produce un nuevo proceso.

Por otra parte, en ISO 9000:2000 se ofrece una visión más generalizada y aplicable a cualquier actividad, pues declara al proceso como la actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.

EL concepto en mención proviene de la generalización del concepto de proceso de fabricación; conjunto lógico de actividades relacionadas y conectadas que toma entradas de proveedores, les añade valor y produce unas salidas para sus clientes. La calidad de este se refleja en su capacidad de generar valor para sus clientes y hacerlo al mínimo coste. Conviene aclarar que el valor añadido y el coste son dos conceptos distintos. En general, una alta proporción de las actividades que constituyen un proceso no añaden valor para sus clientes (Heredia, 2001).

Raso (2002) citado por Medina *et al* (s.f.) menciona que proceso es una secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos.

Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima por el que lo percibe al recibir el producto (cliente, accionistas, personal, proveedores, sociedad): obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo, o más sencillamente secuencia de actividades que tiene un producto con valor (Fernández, 2010).

En todo proceso las entradas de materiales o información proviene de los proveedores, durante el proceso se le añade valor logrado las salidas también de materiales o información para los clientes. “Sí el proceso tiene mayor capacidad de generar valor y se hace el mínimo coste éste proceso es de calidad” (Maldonado, 2011).

De acuerdo con todos los conceptos citados se considera que las principales características relacionadas a proceso son:

- Consume o utiliza recursos que pueden ser: materiales, tiempo, energía, máquinas, información, tecnología, financieros,
- Actividades que añaden valor a sus insumos o productos con el objetivo de hacer que el mismo tenga un valor apreciado por el destinatario,
- Utilizan recursos de la entidad,
- Secuencia de actividades que tiene un producto con valor,
- Dinámicos; dependen de los recursos, la habilidad y la motivación del personal involucrado para generar el resultado deseado.

De lo anterior, se conceptualiza:

Proceso es la sucesión de actividades dinámicas que se llevan a cabo utilizando recursos que pueden ser materiales, tiempo de las personas, energía, maquinas, información, tecnología, recursos financieros para generar el resultado deseado o proyecto, es decir un proceso que hace énfasis al logro de fases que se relacionan entre sí para desarrollar una acción en común.

2.1.2. CLASIFICACIÓN

Existen diversas maneras de clasificar los procesos, diferentes autores plantean su forma de describirlos, pues actualmente, son considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones. A continuación, se muestran la clasificación, desde varias perspectivas.

AUTOR/AÑO	CLASIFICACIÓN
Zaratiegui (1999)	<p>Estratégicos: Destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.</p> <p>Operativos: Destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.</p> <p>De apoyo: No directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.</p>
Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso de la ESPAM MLF (2012)	<p>Procesos Gobernantes: Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la Escuela.</p> <p>Procesos Agregados de Valor: Implementan políticas, administran y controlan la generación de los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan su especialización y constituyen la razón de ser de la Escuela Superior.</p> <p>Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo:</p>

	Implementan políticas y generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregados de valor y para sí mismos, contribuyendo a la consecución de la misión de la Escuela Superior.
Silva y Ovideo (2011)	<p>Procesos gobernantes o estratégicos. - Son los que definen las estrategias, las políticas y las normas de organización.</p> <p>Procesos generadores de valor agregado: Son aquellos en los que transforman los insumos en productos y son la razón de ser de las organizaciones (cadena de valor). Se relacionan directamente con el cliente.</p> <p>Procesos habilitantes o de apoyo.- Son los que dan soporte, asesoría y recursos para la generación de los productos y servicios.</p>

Cuadro. 2.1. Resumen de la clasificación de los procesos
Fuente. Elaboración propia

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS

Al definir la gestión por procesos, diversos autores consideran los elementos esenciales que la componen, y los criterios que para ellos resultan imprescindibles para el desempeño de los procesos. A continuación, se conceptualizan algunos de los más relevantes.

Bravo (2011) describe la gestión por procesos como una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

Para Fernández (2003) la gestión por procesos radica en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades. Cada persona que invierte en una transacción lo hace teniendo como referencia el resultado final de la operación; realiza su aportación sin perder de vista este resultado esperado, como, por ejemplo, la satisfacción del cliente y de la empresa en una venta. Las actividades se sistematizan para lograr que fluyan integrada y rápidamente hasta el final de la transacción.

Amozarrain (1999) lo describe como la forma de gestionar toda la organización basada en sus procesos, entendiéndose éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA, para obtener un resultado y una SALIDA que satisfaga los requerimientos del cliente.

Díaz (2002) lo puntualiza como la forma de optimizar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización. Mientras que, Mora (2002) indica que, la gestión por procesos percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional.

En relación a lo planteado por los autores antes citados se identifica que Gestión por procesos reside en la disciplina de identificar, presentar, diseñar, formalizar, controlar y mejorar para optimizar la satisfacción del cliente en un sistema interrelacionado e imprescindible para el desempeño de los procesos radicando entendimiento y claridad de todos los procesos radica en forma de gestionar la organización abarcando la condición de la gestión integral de la institución.

2.2.1. IMPORTANCIA

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de

un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor. (Zaratiegui, *et al* 1999).

Toda empresa en la producción de un bien o servicio debe responder a la necesidad real del cliente, para que este logre satisfacer los requerimientos generales que son los sociales. Las instituciones públicas manejan diversas características de especialización, cuyo trabajo se divide en departamentos jerarquizados que deben interrelacionarse cada una de estas áreas para lograr los resultados eficientes y eficaces de multiprocesos. La gestión por procesos busca alcanzar objetivos de servicios a través de optimizar su organización y gestión alineada al cliente, este proceso de administración da respuestas a una sociedad que demanda cambios; el número de ciudadano que exige el servicio ha crecido y es más demandante; los recursos son cada vez más escasos y requieren ser optimizados; hay una alta profesionalización al interior de las organizaciones y el jefe no es el único que sabe. Las organizaciones buscan un camino de respuesta en nuevas estrategias para alcanzar su objetivo de servicio a todos los ciudadanos. La atención se centra en el producto o servicio final y en los procesos que lo elaboran. Es necesario entonces tener una estrategia, definir una estructura, orientarse al cliente y mejorar el servicio (Silva y Ovideo, 2011).

De acuerdo con las definiciones anteriores, se puntualiza la importancia de la Gestión por Procesos como un elemento imprescindible en las organizaciones para satisfacer las necesidades de los clientes, por el hecho de que, las instituciones del sector público están sujetas a multiprocesos encaminados a la satisfacción del cliente.

2.3. MEJORA DE PROCESOS

Es importante en esta investigación conocer qué es la mejora de procesos, de tal manera definir lo que se quiere plantear y conseguir. A continuación, se despliegan varias conceptualizaciones según diversos autores:

AUTOR/AÑO	DEFINICIÓN
Martínez (2007) citado por Peña (2015)	Acrecentamiento de los niveles de eficacia y eficiencia de los procesos, reduciendo los márgenes de variabilidad en ellos.
Márquez (2014)	<p>Acción destinada a modificar la forma en que se desarrolla un proceso, las cuales deben reflejarse en una mejora de los indicadores del proceso. Los procesos pueden mejorarse mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.</p> <p>Señala también que, actualmente vivimos en una época de grandes cambios significativos, en la que haber llegado a puerto tan solo asegura el punto de partida de la siguiente jornada, la mejora continua es un proceso estructurado participando todas las personas de la organización con el objetivo de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y</p>

	<p>aumentando la eficiencia en el uso de los recursos. La aplicación de esta estrategia genera beneficios para los clientes (mejor cumplimiento de sus requisitos), para la organización (mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia) y para las personas (aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado).</p>
<p>Medina León <i>et al</i> (2010)</p>	<p>La mejora debe verse desde una visión holística, pues puede lograrse, por ejemplo, al elevar la calidad, disminuir las actividades que no aportan valor añadido, mejorar el componente humano (cultura organizacional, liderazgo, motivación, clima, aprendizaje, etcétera), incorporar prácticas de excelencia, determinar los riesgos del proceso y desarrollar su control de manera proactiva y preventiva.</p>

Cuadro. 2.2. Resumen de la definición de Mejora de Procesos

Fuente. Elaboración propia

Respecto a lo expresado por los autores, se plantea la siguiente conceptualización:

Acción de mejora, destinada a gestionar cambios que sirvan de perfeccionamiento, reflejadas en los indicadores de procesos con el objetivo de

aumentar la calidad en la organización, desarrollar la eficiencia en el uso de los recursos, generar beneficios óptimos a los clientes, la organización y personas desarrollar capacidades de motivación y satisfacción del trabajo establecido.

2.3.1. BENEFICIOS DE LA ACCIÓN DE MEJORAS

Entre los principales beneficios de la acción de mejoras puntualizaremos los siguientes:

CALIDAD. - No existe una definición única de calidad; sin embargo, distintos autores la han conceptualizado así:

La calidad no se presenta como una iniciativa de una parte de la empresa, sino que independientemente de su origen está suscrita y sobre todo impulsada por la dirección general (Riera y Guinjoan, 2000). Este término recoge las tres vertientes de influencia para la creación de un bien o la prestación de un servicio: la satisfacción de las expectativas de un cliente, que el producto creado o el servicio prestado cumplan fielmente la finalidad para la que fueron creados y, que la organización mejore de una manera continua. (Álvarez, 2006).

Calidad es el producto o servicio adecuado para el uso que se pretende dar. Es decir que la calidad, que desea el cliente es aceptable si viene acompañada de un precio adecuado. Es decir, se comparan los productos o servicios en función de su precio y calidad. (Alcalde, 2010).

EFICIENCIA. - La determinación de la eficiencia requiere establecer, de alguna manera una relación entre los recursos suministrados y los resultados recibidos en un determinado periodo de tiempo (Cegarra, 2012). Hay dos aspectos de la eficiencia. El primero está compuesto por las unidades de producción o servicios que se relacionan con el propósito organizacional. El segundo es cuánto cuesta producir dichos bienes o servicios. Por lo general la eficiencia se mide como la relación de productos a insumos, esto implica que para lograr la eficiencia una

organización debe velar por la obtención de máximo de productos con los recursos que dedica un programa, una operación o un departamento (Charles *et al*, 2002).

Sin embargo, Gutiérrez (2006), define a la eficiencia como la maximización del excedente económico, dados los recursos productivos y la tecnología existente de una sociedad; define excedente económico como la diferencia entre la disposición máxima total al pago de los consumidores por los bienes y servicios que consumen el costo total que supone su producción.

EFICACIA. - Koontz y Wehrich (2004) la conceptualizan como el logro de las metas propuestas, en la organización (hacer lo que se debe hacer). El administrador eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas. La eficacia es la clave del éxito organizacional. Antes de centrarse en la eficiencia, o sea, en hacer las cosas bien (medios), se debe estar seguro cuáles son las cosas apropiadas por hacer (objetivos y metas). La falta de eficacia no puede ser compensada con mucha eficiencia." De nada sirve crear un producto o un servicio con excelente calidad cuando no satisface las necesidades del cliente.

EFFECTIVIDAD. - La efectividad de la organización se indica según la medida que avanza hacia el cumplimiento de su misión y la realización de sus metas. No obstante, la efectividad no es un concepto simple; la dificultad básica en analizarla radica en el hecho que muchas organizaciones hacen múltiples declaraciones sobre sus misiones y metas. A veces estas declaraciones son parte de la constitución de la organización; otras veces son parte de sus documentos estratégicos. Donde quiera que se hallen estas declaraciones, es necesario tener una guía bien definida de la razón de ser la organización (Charles, L; Adrien, M; Anderson, G; Carden, F; Montalvan, G 2002)

Bouza (2000) citado por Lam y Hernández (2008) se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más. Es el grado en que un procedimiento o servicio

puede lograr el mejor resultado posible. Es la relación objetivos/resultados bajo condiciones ideales.

El concepto de eficacia abordado desde el enfoque económico quiere decir que el propósito a que se aspira puede lograrse bajo las condiciones que favorezcan al máximo su consecución Bouza (2000). Mientras que, Miralles y Guiliano (2008) la definen como el grado en el que el conjunto de objetivos está incluido en el conjunto de resultados; resultados que se refieren a los efectos de una actividad y sus resultados finales, beneficios y consecuencias para una población en relación con los objetivos establecidos (Lam y Hernández, 2008).

Dicho de otra manera, cuando se crean condiciones de máximo acondicionamiento para alcanzar un fin y éste se logra, los recursos puestos en función de ese fin fueron eficaces. Si se obtienen todos los fines buscados (aunque haya otros resultados no intencionales), el sistema es máximamente eficaz. En función de las definiciones adoptadas para los conceptos de eficiencia y eficacia se concluye que un sistema tecnológico puede ser eficaz pero no eficiente.

2.3.2. PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE PROCESOS

Mallar (2010) plantea el siguiente procedimiento para la mejora de procesos, mismo que lo divide en siete etapas que se presentan a continuación:

Etapa 1 - Información, formación y participación

Cuando se trata de adoptar una nueva metodología y cambiar la forma de pensar y de trabajar de las personas, es esencial la información y también la formación que se les brinde. Por ello, la implementación de la gestión con base en los procesos, debe realizarse de la forma más participativa posible.

En el caso de tener que diseñar nuevos procesos, o del rediseño de otros, se deberá dar participación a las personas que los tendrán que ejecutar y que son quienes mejor conocen las situaciones que se planteen. Se deben evitar las

imposiciones desde instancias superiores que, en definitiva, terminan muchas veces complicando la implementación.

Se debe informar al personal sobre cuáles son los objetivos del proceso, sus etapas, los resultados esperados, la colaboración requerida, etc. Para esto, desde el punto de vista práctico, se realizarán talleres de trabajo donde se brindará la formación adecuada, enseñándose la metodología necesaria para definir los procesos que se desarrollan en cada unidad.

Deben analizarse qué factores están influenciando el accionar de la organización, identificando resultados y efectos en la gestión diaria, y diferenciando los resultados que son producto de factores externos, de los que son producto de factores internos. Para este análisis, se pueden aplicar técnicas como la tormenta de ideas (brainstorming), realizada por cada área funcional y a nivel de toda la organización.

Etapa 2 - Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno

Para poder trabajar sobre los procesos es necesario identificarlos. Esto se llevará a cabo elaborando una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El nombre con que se identifique a cada proceso debe representar claramente lo que se hace en él.
- Todas las actividades que se llevan a cabo en la organización, deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario no son relevantes o importantes por lo cual se pueden descartar.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, si se identifican pocos procesos o por el contrario demasiados, se aumentan las dificultades de gestión posterior.

Con los procesos identificados, cada grupo de trabajo definirá el mapa de procesos que le corresponde, tratando de verificar cuáles son los procesos

importantes que se realizan. Debe tenerse en cuenta que se considera como importante a todo aquello que tiene incidencia en la satisfacción del cliente o en la operatoria de la organización.

Podemos entonces decir, que en esta etapa se inicia el análisis hacia adentro de los procesos, permitiendo detallar los problemas de cada uno e identificando si los factores que se deben mejorar tienen una relación causal sobre los efectos o resultados de la gestión que se aplica.

Se deberá definir la primera y última actividad de cada proceso y quiénes son sus proveedores y sus clientes externos e internos. De esta forma se delimita el alcance de cada proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo.

Se tendrán que analizar:

- Los límites del proceso identificando las entradas y salidas, reconociendo a los proveedores y a los clientes del proceso, así como aquellos otros procesos con que tiene alguna relación.
- Dentro del proceso hay que reconocer y documentar las actividades y subprocesos relacionados.
- Se debe definir de qué manera se están realizando hoy los procesos, analizando los documentos existentes con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos.

Etapa 3 - Selección de los procesos clave

Una vez establecido el listado de todos los procesos, deben diferenciarse los procesos relevantes y los procesos clave. Definimos como proceso relevante a una secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente.

Una de las características principales que normalmente tienen los procesos relevantes es que son interfuncionales, pudiendo cruzar vertical y horizontalmente la organización.

En tanto que procesos clave son aquellos procesos que forman parte de los procesos relevantes y que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito del negocio.

Etapa 4 - Nombrar al responsable del proceso

Cuando han sido seleccionados los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable o propietario, para cada uno de ellos (el dueño del proceso).

A partir de ese momento el responsable del proceso contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos. Por esta razón es de suma importancia que cuenten con atribuciones adecuadas que deben ser puestas de manifiesto públicamente.

Como puede verse, la labor de designación del responsable del proceso es una cuestión delicada ya que el éxito del proyecto estará influido por esta decisión.

Etapa 5 - Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas

En esta instancia hay que analizar cada proceso, partiendo de los más importantes, de acuerdo a lo definido en el punto 3.

Elegido el proceso, hay que verificar de qué manera éste da respuesta a los objetivos estratégicos, y si no es así, habrá que abordar el diseño o rediseño del proceso.

Etapa 6 - Corrección de los problemas

A partir de los resultados de la etapa anterior, donde han quedado definidos los problemas que presenta el proceso y que tienen mayor incidencia sobre los

objetivos estratégicos de la organización y sobre los clientes internos y/o externos del mismo, se considerarán las posibilidades reales de solución a los problemas de forma viable para la organización, a corto plazo, analizándose las posibles acciones a seguir para solucionar los que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, considerando su factibilidad de aplicación y el impacto integral sobre todo el sistema.

En esta fase, dependiendo del contenido y de la complejidad de los temas planteados, se podrá recurrir a las siguientes herramientas:

- Métodos de resolución de problemas: se aplica a las actividades seleccionadas, siempre y cuando la información sea lo suficientemente concreta, como para describir el objeto o lugar donde se detecta y el defecto concreto que se presenta. Cualquier herramienta relacionada con la resolución de problemas es válida.
- Técnica del valor agregado: se aplica a todas las actividades del proceso, cuestionándose sistemáticamente todas ellas a través de preguntas como las siguientes:
 - ¿Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente?
 - ¿El cliente está dispuesto a pagar por ellas?
 - ¿Contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos?

Luego de los análisis efectuados se está en condiciones de elaborar un plan de mejoras, con el objeto de definir y validar las modificaciones y/o rediseños del proceso y cómo se deben implementar, considerando responsables y plazos.

Previamente a poner en marcha las mejoras o modificaciones, se introducirán en los sistemas habituales de la organización (procedimientos, instrucciones, normas, etc.), los cambios relacionados con la implementación de las mismas, con el objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

A partir de ahora comienza la parte dinámica donde se tratará de pasar del proceso real, al que debería ser el ideal, y deberá nuevamente capacitarse a las

personas encargadas de la mejora mediante una formación que consistirá básicamente, en enseñarles a usar índices que midan la eficiencia del proceso.

El responsable del proceso impulsará la implementación, controlando su cumplimiento y evaluando la efectividad de las labores realizadas a través del seguimiento de los resultados obtenidos.

Etapa 7 - Establecimiento de indicadores

Los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento.

Se debe conocer qué es lo que interesa medir y cuándo, para controlar y mejorar los procesos. Se efectuarán mediciones de fallas internas, externas, satisfacción del cliente, tasa de errores, tiempos de respuesta, calidad, cuellos de botella, etc.

La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso, se realiza tomando como referencia un patrón de comparación denominado patrón de excelencia funcional del proceso, formado con los estándares de evaluación que se definan y que funcionarán como indicadores.

La utilización de indicadores es fundamental para poder interpretar lo que está ocurriendo, y tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos o márgenes de tolerancia que permitan asegurar lo que hacemos, a nuestros clientes. Cuando se esté fuera de límites, el cliente no estará satisfecho, quedando en evidencia que no se controla lo que se hace.

Servirán también para definir las necesidades de introducir cambios y poder evaluar sus consecuencias, como así para planificar actividades destinadas a dar respuesta a nuevas necesidades. Se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?

- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Luego deberá evaluarse el conjunto de variables o indicadores definidos para el proceso, mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el estándar, identificando en términos cuantitativos las brechas entre el nivel real de los indicadores y su tendencia deseada, lo que permite comprobar el desempeño en todas las dimensiones del proceso.

Las cinco fases de mejoramiento de procesos en la empresa según Harrington (1991)

Fase I. Organización para el mejoramiento.

Actividades. Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

1. Establecer el equipo de mejora.
2. Nombrar el líder del equipo.
3. Suministrar el entrenamiento a ejecutivo.
4. Desarrollar un modelo de mejoramiento.
5. Comunicar las metas a los empleados.
6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente.
7. Seleccionar los procesos críticos.
8. Nombrar responsables del proceso.
9. Seleccionar los miembros del EMP.

Fase II. Comprensión del proceso.

Actividades. Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

1. Definir el alcance y misión del proceso.
2. Definir los límites del proceso.
3. Proporcionar entrenamiento al proceso.
4. Desarrollar una visión general del proceso.
5. Definir los medios de evaluación de clientes y empresas, y las expectativas del proceso.
6. Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
7. Reunir los datos de costo, tiempo y valor.
8. Realizar los repasos del proceso.
9. Solucionar diferencias.
10. Actualizar la documentación del proceso.

Fase III. Modernización.

Actividades. Mejorar la eficiencia, la efectividad y adaptabilidad del proceso en la empresa.

1. Proporcionar entrenamiento al equipo
2. Identificar oportunidades de mejoramiento.
3. Eliminar la burocracia.
4. Eliminar actividades sin valor agregado.
5. Simplificar el proceso.
6. Reducir el tiempo del proceso.
7. Eliminar los errores del proceso.
8. Eficiencia en el uso de los equipos.
9. Estandarización.
10. Automatización.
11. Documental el proceso.
12. Seleccionar a los empleados.
13. Entrenar a los empleados.

Fase IV. Mediciones y controles

Actividades. Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.
2. Establecer un sistema de retroalimentación.
3. Realizar periódicamente la auditoria del proceso.
4. Establecer un sistema de costos de mala calidad.

Fase V. Mejoramiento continuo

Actividades. Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

1. Calificar el proceso.
2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación.
3. Definir y eliminar los problemas del proceso.
4. Evaluar los impactos del cambio sobre la empresa y clientes.
5. Benchmarking del proceso.
6. Suministrar entrenamiento avanzado en el equipo.

En el procedimiento antes analizado no se encuentra esclarecida la importancia que presenta el enfoque por procesos, no establece conexión con las políticas generales de la empresa y la alineación de los procesos con estas.

A continuación, se exponen las fases para el mejoramiento de los procesos según el autor cubano Dr. Alberto Medina León; diseño que tiene como precedente las metodologías y/o etapas propuestas por Harrington (1991); Heras (1996); Tischler (1998), Zaratiegui (1999) y Amozarrain (1999), a la vez que consideran que, normalmente, un proyecto de mejora de procesos se compone de tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación del proceso.

De hecho, el procedimiento propuesto tiene como objetivos:

1. Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.
2. Conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados.
3. Mejorar la efectividad, eficiencia y flexibilidad del proceso para que el trabajo se realice mejor, de una forma más rápida y más económica.

4. Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.

Este diseño presentado contiene avances, que están contenidos en el enfoque de respuesta a la estrategia empresarial y al involucramiento del personal que los opera. Pero a su vez no posee un enfoque de respuesta que tenga como base característica de calidad traducidas en indicadores controlados a partir de técnicas propias de esta disciplina. Propiciando entonces el desvanecimiento en el tiempo de los objetivos trazados en el comienzo.

Por su parte Tischler (2000) añade que normalmente un proyecto de mejora de procesos se compone de tres fases: análisis del proceso, diseño del proceso e implementación del proceso. A pesar de que la técnica VAA se puede utilizar en las tres fases, el cuerpo principal de la tarea tiene lugar en la sexta etapa de la primera fase, análisis del proceso.

Paso 3.1. El equipo define el proceso empresarial

El paso que marca el origen del análisis del proceso consiste en definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento. El objetivo de este paso es determinar el alcance del proceso de forma que los miembros del equipo de gestión de procesos (PMT) estén de acuerdo con el trabajo que deben llevar a cabo. La definición del proceso se compone de los siguientes elementos:

- Tipo de proceso
- Título del proceso
- Finalidad del proceso
- Objetivos del proceso
- Clientes
- Proveedores
- Otros grupos de interés

- Contenido del proceso

Paso 3.2. El equipo del proceso reúne los requerimientos de los distintos grupos de interés

La segunda etapa en el análisis del proceso consiste en determinar qué valoran los grupos de interés respecto a lo examinado en la etapa 3.1. La información recogida por el equipo de gestión de procesos (PMT) será la base para la identificación de las etapas del proceso que aportan valor y la de los que se pueden eliminar.

Una de las maneras más útiles de recoger información relativa a las necesidades de los grupos de interés es la realización de encuestas. Por ejemplo, la encuesta a clientes o a empleados es un método muy común para recoger opiniones sobre temas específicos. Este tipo de encuesta también se puede adaptar para recoger opiniones de otros grupos de interés. Lo más importante que se debe tener en cuenta a la hora de preparar una encuesta es que la investigación pretenda evaluar la experiencia global que los grupos de interés tienen en relación a la compañía. Por lo tanto, se deben preparar las preguntas de tal forma que se pueda analizar la globalidad del proceso, y no únicamente su output.

Por ejemplo, cuando se trate de evaluar las necesidades de los clientes, la encuesta no solo debe medir la utilización actual del producto o servicio, sino que también debe analizar cómo se toman las preguntas de los clientes o cómo afrontan sus problemas en la rutina diaria. Además, tanto si la encuesta se realiza por escrito como en persona, los miembros del equipo (PMT) que la realizan deben tener mucho cuidado y no dejar que sus opiniones subjetivas acerca de cuál ha sido la experiencia de los grupos de interés interfieran en la compañía. De hecho, las conclusiones a las que se llegue a través de estas encuestas se deben mantener dentro de la mayor objetividad posible; de otra forma su valor para el equipo será limitado.

Los procesos son orientados internamente proporcionan outputs a otros procesos internos en lugar de producirlos directamente al grupo de interés. Por ejemplo, cuando procesa un pedido un cliente, el departamento de ventas generalmente toma nota de los requisitos del cliente y los pasa al departamento de ingeniería que es el responsable del diseño del producto. Es muy importante que el output resultante del proceso de introducción de datos especifique con claridad las necesidades del cliente de forma que el departamento de ingeniería pueda diseñar el producto que verdaderamente solicitó el cliente. El equipo de gestión de los procesos debería estar constantemente informado de los clientes y proveedores que interviene en cada uno de las etapas del proceso.

Paso 3.3. El equipo de procesos prepara el diagrama del proceso «Tal como es» (as-is)

La tercera etapa en el análisis de procesos consiste en la elaboración de un diagrama del proceso que muestre las etapas necesarias a seguir para producir el output y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso. Esta información es indispensable para ayudar a los miembros del equipo de gestión de proyectos a llegar a un entendimiento común del proceso y, en la fase de diseño, simplifica la tarea de renovar el proceso existente o de diseñar un proceso nuevo ya que ayuda a los diseñadores a evitarse muchos problemas anteriores.

El diagrama del proceso está formado por dos elementos principales: un diagrama de las etapas del proceso, generalmente denominado diagrama «Tal como es» (as-is); y una serie de cambios de información relativa al proceso, su documentación. Estos elementos, conjuntamente son particularmente útiles para determinar la magnitud del cambio requerido para contemplar las dos fases siguientes del proceso: diseño e implementación.

Paso 3.4. El equipo prepara la documentación del proceso

El diagrama del proceso «Tal como es» (as-is) representa únicamente una pequeña porción de la información que debe contener el plan trazado para el

proceso de información de forma que los miembros del equipo de gestión de proceso entiendan perfectamente el flujo de la totalidad del proceso. Sin embargo, para describir un proceso con mucho detalle, se necesita mucha más documentación.

Por lo tanto, la cuarta etapa consiste en recoger información tanto descriptiva como estadística sobre una de las etapas contenidas en el diagrama del proceso «Tal como es» (as-is), y para la totalidad del proceso. Se debe identificar, recoger y registrar información, como por ejemplo la forma en la que se controla el proceso y sus mecanismos de apoyo. También es importante recoger datos relativos a resultados para dar alguna indicación de la efectividad del proceso y de la eficiencia con la que los procesos internos están produciendo el output requerido.

La documentación del proceso se representa como un paso aparte en el que el análisis del proceso, pero en realidad la información se va recogiendo durante todo el proceso. Probablemente la mejor manera de empezar a recoger los datos utilizando sea una pizarra o papeles post-it durante una sesión de elaboración del diagrama por parte del grupo.

En este paso se deben analizar los datos recogidos y resumirlos en un documento formal. Es decir, este paso se puede dedicar a revisar, analizar, resumir y formalizar la presentación de toda la información del proceso.

Paso 3.5. El equipo del proceso verifica el plan trazado para el proceso «Tal como es» (as-is)

En la etapa 5, el equipo de gestión del proceso utiliza el plan del proceso para realizar una revisión física. Esto se consigue, observando a las personas que en realidad desempeñan el trabajo y anotando cualquier diferencia encontrada en el diagrama y la documentación. La revisión ayuda a que los miembros del equipo de gestión del proceso aseguren que el diagrama y la documentación relativa, describan correctamente el proceso y que todos los miembros tienen el mismo nivel de comprensión del mismo.

Estas son tres sugerencias para realizar una revisión etapa a etapa, efectiva del proceso:

1. Realizar el seguimiento de una unidad de trabajo lógica en el proceso. La unidad de trabajo más lógica puede ser un solo elemento o un conjunto de elementos, o puede referirse a un servicio específico, como el proceso de un informe de un cambio de ingeniería.
2. Cuando se realiza el seguimiento de un conjunto de elementos, hay que tener en cuenta que el tamaño del conjunto puede variar de un área de trabajo a otra, y que el tamaño del conjunto susceptible de ser desplazado puede ser distinto al del tamaño del grupo sobre el que se está trabajando.
3. Los miembros del equipo de gestión del proceso deben pedir a las personas que desempeñan el trabajo que les describan lo que hacen con sus propias palabras. A continuación, deben comparar esta descripción con la documentación recogida por otros medios. Se deben analizar las diferencias para determinar qué fuentes se deben corregir.

También es importante advertir cualquier variación que se produzca en la manera en la que distintas personas desempeñan los mismos pasos del proceso, concretamente cuando hay más de una persona que está habiendo el mismo trabajo.

Paso 3.6. El equipo del proceso realiza el análisis del valor añadido

La última etapa en la fase de análisis del proceso es la evaluación del valor añadido. Para poder completar este paso, la información recogida, resumida y formalizada en las cinco etapas anteriores debe ser lo suficientemente amplia como para permitir responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los requisitos de los grupos de interés?
- ¿En qué medida satisface el proceso las necesidades de los grupos del interés?
- ¿Qué parte del proceso aporta valor a los grupos de interés?
- ¿Cuáles son los inputs y los outputs de cada uno de los pasos del proceso?

- ¿Qué políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo dificultan el curso normal del proceso?
- ¿Qué factores dificultan el desarrollo efectivo y eficiente del proceso?
- ¿Cuánto dura el proceso? ¿Cuál es el tiempo del ciclo del proceso?
- ¿Qué coste tiene el proceso?
- ¿Qué sistemas de información se utilizan para apoyar el proceso?

2.3.4. TÉCNICAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS

Existen diversas técnicas la mejora de procesos mismos que son utilizadas para lograr cumplir con los objetivos y metas planteadas dentro de una organización, las técnicas se utilizan dependiendo de la necesidad por la que atraviesa la entidad, que derivan de acuerdo al tipo de procesos que se plantean mejorar. Entre esas técnicas tenemos: Análisis servuctivo, Evaluación de entradas y proveedores, Análisis de tiempo, Análisis del flujo informativo; y por último el Análisis del valor añadido, mismo que se menciona con más ímpetu en el siguiente apartado, pues mediante esta técnica se plantea lograr mejoras en el proceso de investigación en cuestión.

2.3.4.1. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO

El análisis del valor añadido es la técnica principal que se utilizada en esta investigación para la mejora del proceso en estudio, indispensable conocer según varias perspectivas de conocedores del tema su definición, mismas que se plasman a continuación:

AUTOR/AÑO	DEFINICIÓN
Trischler (2000)	Elemento esencial a la hora de analizar un proceso empresarial es una técnica llamada análisis del valor añadido (VAA). El análisis del valor añadido es un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa.

Rey (2007)	Técnica generadora de ideas a partir del concepto de función, lo cual equivale a preguntarnos para que sirve aquello que es objeto de análisis.
Hernández (2012)	Herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales, tanto si el objetivo es efectuar un cambio fundamental en la dirección de la empresa como resolver un problema operativo presente.

Cuadro. 2.3. Resumen de la definición del Análisis del Valor Añadido

Fuente. Elaboración propia

En relación a lo expuesto por los autores antes mencionados, seleccionamos las características más relevantes del análisis del valor añadido.

- Es una técnica o herramienta para conocer cada fase de un proceso
- Permite analizar cuáles de las actividades aportan valor o no al proceso
- Nos da las pautas de las posibles soluciones que se deben aplicar para la resolución de un problema

Con las características anteriores podemos decir que el análisis del valor añadido contribuye a examinar el proceso en estudio en cada una de sus fases o actividades con el objeto de reconocer cuales de ellas aportan valor al proceso y cuáles no, o a su vez a eliminarlos o crear nuevas actividades con el fin de lograr la máxima eficiencia y efectividad en la institución.

- **BENEFICIOS**

De acuerdo a lo mencionado por Trischler (2000) todos los procesos transforman inputs para producir outputs un producto físico, información, noticias o servicios a un grupo de interés. Básicamente, el grupo de interés describe lo que valora en cuanto al output de los procesos; la dirección define los procesos y la estructura requerida para satisfacer estas necesidades; y los empleados ejecutan el trabajo para producirlos. El objetivo del análisis del valor añadido en relación con este proceso es triple.

En primer lugar, el análisis pretende asegurarse de que se satisfagan los requisitos de los grupos de interés de la forma más efectiva posible. Asegurarse de que un proceso aporta valor a los grupos de relacionados con el mismo es el determinante, decisivo, a la hora de incluir cada etapa en el proceso de conversión.

El individuo o grupo que consiga beneficio de un proceso es el único que verdaderamente puede definir su valor. Esto es cierto con independencia de quien sea el grupo o individuo. El proceso establecido por la dirección y seguido por los empleados siempre debe basarse en estas necesidades. Sin embargo, muchas veces, algunas personas de la organización no consiguen diseñar correctamente un proceso debido a la falta de comprensión de los requisitos.

Por ejemplo «corporación o sede» –las operaciones de una gran organización– generalmente requieren que sus filiales y subsidiarias cumplan determinadas políticas y procedimientos. Éstos son requisitos que se establecen para promover la armonía entre los procesos empresariales.

Para satisfacer los requisitos de la dirección generalmente es preciso que éstos sean aclarados por algún miembro de la filial o subsidiaria. Si esto se hace correctamente el proceso ofrecerá a la sede central de la empresa el output que necesita para dirigir sus propios negocios. Sin embargo, si los requisitos son interpretados erróneamente, entonces es muy probable que en el proceso se introduzcan etapas que no aportan valor añadido, aunque los directivos reciban la información necesaria.

El segundo motivo por el que es importante realizar el análisis del valor añadido es porque éste ayudará a verificar que la estructura que ha implementado la dirección respalda totalmente el objetivo de satisfacer los requisitos de los grupos de interés. Generalmente ésta es una cuestión difícil de tratar porque los intereses de la dirección suelen ser diversos y complejos, sin embargo, es un hecho que el líder del equipo tiene que investigar e informar sobre ello.

En tercer lugar, el análisis del valor añadido se utiliza para determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden lo que tienen que hacer y lo hacen tal como se les ha dicho. Muchas veces, el equipo llegará a conclusiones erróneas en relación al flujo de trabajo ya que de hecho se está haciendo de forma diferente a la prevista por la dirección. Volver a diseñar un proceso basándose en suposiciones erróneas o equivocadas puede hacer perder el tiempo a todos y puede costarle a la compañía una cantidad de dinero considerable.

- **PROCESO DE ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO**

Trischler (2000) menciona un procedimiento compuesto por siete pasos para clasificar las actividades que aportan valor añadido y las que no lo hacen en un proceso. Hay dos formas para enfocar la decisión del equipo de gestión de proyecto hacia una situación u otra basándose en el grupo de interés al que se está sirviendo: cliente o no cliente.

Antes de que el equipo de proyectos pueda iniciar su análisis, necesita el input procedente de otros procesos empresariales, externos al esfuerzo de análisis del proceso. En primer lugar, el equipo de proyectos (PMT) necesita saber cuáles son los objetivos determinados por la dirección para la empresa. En segundo lugar, el equipo de proyectos necesita saber quiénes son los grupos de interés del proceso. Se supone que este input se desarrolló como parte de la gestión estratégica de la organización y de la gestión de los procesos. Si el equipo de proyectos no dispone de esta información, es muy poco probable que el proceso de clasificación sea efectivo y el valor del resultado puede ser muy cuestionable.

Paso 1.1. La dirección define los objetivos de la empresa

El proceso de gestión de la estrategia (SMP), que sin duda alguna tiene valor empresarial, es el modo en el que la dirección de la empresa establece y comunica su visión, metas y objetivos a todos los grupos de interés.

La visión es una declaración global de adónde quieren llegar los líderes de la organización. Un informe de la visión suele tener valor para todos los grupos de

interés ya que les da una idea de cómo se van a comportar los individuos en las operaciones empresariales. Sin embargo, su valor tiene más que ver con un sentimiento de bondad que con un efecto directo sobre la realización empresarial entre cualquiera de los grupos.

Las metas empresariales suelen ser afirmaciones ligeramente más detalladas y precisas de lo que la dirección cree que se debe conseguir a corto plazo.

Algunas veces, estas opiniones están conectadas con las necesidades de los grupos de interés (particularmente de los clientes) pero no necesariamente de forma directa. Para la mayoría de las compañías, las metas son simplemente targets internos.

Los objetivos son planteamientos específicos y concretos relativos al tiempo y a resultados estadísticos simultáneamente, proporcionan a la dirección una meta a conseguir a corto plazo en función de lo que se supone que los grupos de interés desean. Si los objetivos se desarrollan en colaboración con los grupos de interés, es, muy probable que se satisfagan sus necesidades.

Si no, se malgastará tiempo y dinero intentando conseguirlos. Por último, la efectividad de un proceso se determina mediante el principio de satisfacción de las necesidades de los grupos de interés. Para conseguir esta finalidad, la dirección debe hacerse responsable de asegurar que cada uno de los objetivos que defina también satisfaga este principio. Por lo tanto, es importante comprender perfectamente la relación entre los objetivos de la dirección y las necesidades de los grupos de interés antes de que el equipo de proyectos del proceso PMT de análisis del valor añadido VAA.

Paso 2.2. El PMP identifica el grupo de interés del proceso

Como el paso anterior, la identificación de los grupos de interés del proceso en el proyecto de gestión de procesos (PMP) suele tener lugar fuera del alcance de la fase de análisis del proceso del proyecto de mejora. Es decir, los grupos de interés

son identificados durante el proceso PMP y se consideran un input dentro de este paso.

A continuación, el equipo de proyectos revisará la información a fin de lograr una comprensión global de la repercusión del proceso objeto de estudio en cada uno de los grupos de interés.

Paso 3.6.1. El equipo de proyectos PMT analiza un paso del proceso

Éste es el primer paso del proceso de ordenamiento en el que el equipo de proyectos PMT incluirá los pasos del proceso en una de las dos clases de grupos de interés para su análisis posterior: clientes y no clientes.

Para completar esta tarea, el equipo de proyectos PMT debe revisar y familiarizarse con los objetivos de la dirección y con los requisitos de cada grupo de interés. A continuación, el equipo de proyectos PMT estará preparando para analizar cada paso individualmente y determinar cuál es el grupo de interés que recibe los mayores beneficios o que influyen más en la ejecución del paso. En este punto, el equipo de proyectos examina cada paso para determinar donde debería incluir cada paso para analizarlo en mayor profundidad: valor para el cliente o valor para la empresa.

Si da la impresión de que el proceso no repercute un grupo de interés determinado, se deberá ampliar su contexto para determinar si forma parte de un proceso de nivel superior que aporta valor al grupo de interés. Si en este punto sigue sin aparecer ningún grupo de interés, se debe reformular el objetivo de eliminar el paso del proceso porque probablemente aporta un valor real a la empresa.

Paso 3.6.2. El paso del proceso ¿aporta valor al cliente?

Se trata de un paso de decisión. Si se ha llegado a la conclusión de que el paso del proceso aporta valor al cliente, la información se transmitirá al siguiente paso, el 3.6.3 (el paso del proceso aporta valor al cliente. De otra forma, se pasará al 3.6.4 el paso del proceso no aporta valor).

Paso 3.6.3. El paso del proceso aporta valor al cliente

La finalidad del paso 3.6.3 es aclarar la naturaleza del valor aportado al cliente y empezar a explorar alternativas para la maximización del valor. Los procesos que alcanzan este paso aportan valor real y son esenciales para satisfacer los requerimientos de los clientes; es decir, el cliente externo que compra los productos o servicios de la compañía.

El objetivo de la dirección es maximizar la eficiencia y la flexibilidad de estos procesos en beneficio del cliente. En este contexto, un paso que aporta valor añadido es aquel que reúne una o más de las siguientes características:

- Se da un cambio físico en el trabajo a su paso por él.
- Es solicitado por el cliente.
- Está legalmente exigido u ordenado por el cliente.
- Es algo por lo que el cliente está dispuesto a pagar.

La dificultad para determinar si un proceso aporta valor al cliente surge cuando se examinan las tareas individuales. Por ejemplo, los requerimientos que regulan la mayoría de las industrias no especifican paso por paso las actividades que se deben cumplir, pero sí cuál debe ser el resultado obtenido.

Por lo tanto, los pasos requeridos para llegar al resultado esperado probablemente habrán sido dictados por una función interna de la organización (control de calidad, control de gestión o finanzas), generalmente bajo la suposición de ser requeridos por la entidad reguladora. Si se puede conseguir el resultado esperado excluyendo uno de los pasos especificados, entonces ese paso no está aportando valor y puede ser eliminado de forma permanente.

El objetivo que se persigue al analizar los procesos es descubrir las formas de maximizar el valor añadido para el cliente. De hecho, muchas compañías creen que la satisfacción de las necesidades del cliente es un excelente objetivo. La utilización juiciosa de la tecnología suele ser el medio preferido para conseguirlo.

Paso 3.6.6. El paso del proceso ¿aporta valor a la empresa?

Se trata de un paso de decisión. Si se ha llegado a la conclusión de que el paso del proceso aporta valor a la empresa, la información pasará a uno de los dos pasos siguientes, el 3.6.7 (el paso aporta valor al proceso, o número 3.6.8 el paso del proceso no aporta valor al cliente. De otro modo el control pasará al paso 3.6.4 el paso del proceso no aporta valor).

Los pasos del proceso que aportan valor añadido a la empresa son actividades llevadas a cabo para satisfacer la necesidad de dirigir una empresa viable. En esta categoría se incluirían las actividades necesarias para ajustar políticas, contables, de los empleados, de los accionistas, y de los requerimientos reglamentados.

Por regla general, los procesos empresariales los crea la dirección para satisfacer las necesidades de los grupos que no son de clientes, como los proveedores, la dirección, los empleados, acreedores, inversores, gobiernos o comunidad de grupos. Estos procesos se conciben con la intención de satisfacer las necesidades de uno de estos grupos y de permitir que la empresa prospere y pueda seguir proporcionando productos y servicios a sus clientes añaden.

Sin duda alguna, estas actividades no destinadas a los clientes añaden valor al producto o servicio entregado al cliente y, desde la perspectiva de éste, son percibidos como carentes de valor añadido. Sin embargo, se podrían argumentar que indirectamente aportan valor al cliente ya que sin algunas de estas actividades (por ejemplo, el pago de impuestos) la empresa no podría continuar sus operaciones.

Paso 3.6.7. El paso del proceso aporta valor al proceso

Muchas veces la dirección establece los procesos para ayudar a coordinar o controlar el proceso de producción. Si estos procesos de coordinación y control realmente proporcionan a la dirección la información necesaria, se consideran que aportan valor añadido. Si, por el contrario, los controles y revisiones se realizan

únicamente para dar algún sentido a la posición de la dirección, entonces no tiene valor real y deberían ser eliminados.

La reducción o eliminación «downsizing» de muchos puestos directivos intermedios en el transcurso de los últimos cinco años ha supuesto, en la mayoría de los casos, la eliminación de este tipo de actividades que no aportan valor añadido. Los puestos de trabajo que se habían establecido para proporcionar a los directivos un grado de confianza en cuanto a la correcta asignación de los recursos fueron eliminados en primer lugar mediante una mejor utilización de la tecnología informática.

El valor del proceso se refiere a las actividades establecidas para ayudar a los directivos a ocuparse de las áreas de planificación y prevención propias de sus puestos.

Paso 3.6.8. El paso del proceso no aporta valor al cliente

En una organización hay una serie de procesos que son fundamentales para dirigir la empresa pero que no parece que satisfaga los requisitos de aumentar el valor de aquello por lo que le cliente está dispuesto a pagar. El equipo de proyectos PMT puede cuestionar si el proceso aporta valor al grupo de interés o si debería ser eliminado.

Un paso que normalmente aporta valor puede convertirse en paso que no aporta valor o viceversa en una determinada circunstancia. Por ejemplo, suponga que un auxiliar administrativo teclea una orden de pedido. Normalmente este paso se considera generador de valor añadido en el proceso de elaboración de una orden de compra.

Sin embargo, después de estudios adicionales, se descubre que el auxiliar administrativo recibe una orden escrita a mano de un empleado profesional antes de enviarla a un operador que introduce los datos en el sistema de compras.

En este caso, el auxiliar administrativo que teclea la orden de pedido está dando un paso que no aporta valor añadido. Una vez más, el objetivo a la hora de

analizar procesos que aportan valor es maximizar el valor añadido al receptor del output.

Paso 3.6.4. El paso del proceso no aporta valor

Si el análisis del equipo de proyectos llega a este punto, probablemente el paso no aporta valor a ninguno de los grupos de interés. La dirección debe actuar para eliminar las actividades de este paso.

Las actividades que no aportan valor añadido no contribuyen a satisfacer los requisitos de los clientes o de otros grupos de interés. Estas actividades existen porque el proceso ha sido diseñado inadecuadamente o porque no está funcionando tal como se había previsto.

- Cuando el proceso está diseñado inadecuadamente, hay actividades en el proceso requeridas para la preparación, almacenaje, movimiento y disposición de residuos.
- Cuando el proceso no funciona tal como se había diseñado, el proceso contiene acciones de control (comprobar, evaluar o medir) y ocuparse de los defectos del producto i servicio, tales como los reprocesados o scrap.

Se considera que un paso no aporta valor si cumple alguno de los siguientes criterios:

- Si el grupo de interés es un cliente, un paso que no aporta valor es aquel que el cliente no está dispuesto a pagar, y que no cambia output haciéndolo más valioso para el cliente.
- Un paso que no aporta valor no contribuye positivamente a los requerimientos de uno o más de los grupos de interés.
- El paso del proceso no contribuye a la efectividad, eficiencia o flexibilidad del proceso. Por lo general, la acción indica directamente un paso que no aporta valor. Los ejemplos incluyen actividades como la revisión, aprobación, repetición del trabajo. Movimiento. Almacenaje y archivo.

2.3.5. TÉCNICAS PARA LA REPRESENTACIÓN DE PROCESOS

Existe una gran variedad de técnicas utilizadas para la representación de procesos, las cuales hacen que dicha representación se torne clara y precisa, mostrando paso a paso cada actividad que se realiza para completar un proceso. A continuación, se mencionan las más relevantes:

Diagrama de flujos de procesos. - Gutiérrez (2010) citado por Márquez (2014) indica que es una representación gráfica de la secuencia de los pasos o actividades de un proceso, incluidos transportes, inspecciones, esperas, almacenamiento y actividades de proceso, a través de este diagrama se ve en qué consiste el proceso y cómo se relacionan las diferentes actividades, es de especial utilidad para analizar y mejorar el proceso.

Diagrama de Recorrido. - es un esquema de distribución de planta en un plano bi o tridimensional a escala, que muestra donde se realizan todas las actividades. La ruta de los movimientos se señala por medio de líneas, cada actividad es identificada y localizada en el diagrama por el símbolo correspondiente y numerada de acuerdo al diagrama de procesos. Cabe indicar que en este diagrama se pueden hacer dos tipos de análisis: El primero, de seguimiento al hombre donde se analizan los movimientos y las actividades de la persona que efectúa la operación. El segundo, da seguimiento a la pieza, el cual analiza las mecanizaciones que sufre la materia prima (García, 2013).

Diagrama de Hilo. - es un plan o modelo a escala en que se sigue y se mide con un hilo el trayecto de los trabajadores, de los materiales o del equipo durante una sucesión dada de hechos (Mora, 2013).

Diagrama Bimanual. - este diagrama muestra todos los movimientos realizados para la mano izquierda y por la mano derecha, indicando la relación entre ellas. El diagrama bimanual sirve principalmente para estudiar operaciones repetitivas y en ese caso se registra un solo ciclo completo de trabajo. Para representar las actividades se emplean los mismos símbolos que se utilizan en los diagramas de

los procesos, pero se les atribuye un sentido ligeramente distinto para que abarquen más detalles (Betancourth, 2013).

Por último, mencionaremos el Diagrama As Is o Tal como es, mismo que será estudiado a continuación más profundamente en esta investigación para posteriormente ser aplicado en el estudio de los procesos de Capacitación: Actualización Docente de la ESPAM MFL.

2.3.5.1. DIAGRAMA AS IS O TAL COMO ES

AUTOR/AÑO	DEFINICIÓN
Arenas, (1998)	Registra cómo el proceso actual realmente opera. Representa gráficamente el flujo de trabajo o de información. Brinda mejor visibilidad. Permite el análisis de cada actividad
Hernández <i>et al</i> (2009)	Existen diferentes mapas de procesos, en dependencia de sus atributos y objetivos. Entre estas variadas técnicas de representación están los diagramas AS –IS que se utilizan para registrar como el proceso actual realmente opera, a través de la representación gráfica del flujo de trabajo o de información, lo cual brinda mejor visibilidad y permite el análisis de cada actividad.

Cuadro. 2.4. Resumen de la definición del Diagrama As Is o Tal como es

Fuente. Elaboración propia

- **ETAPAS**

El diagrama del proceso «Tal como es» (as-is) se puede realizar de dos maneras según Trischler (2000):

Primero, el equipo de gestión del proceso PMT puede empezar por un diagrama preliminar preparado por el líder del equipo antes de que se celebre la sesión del grupo. Básicamente, reflejaría la experiencia y el conocimiento personal del proceso por parte del líder del equipo. Después, se podría confirmar por otras personas que conocieran el proceso, pero que no fueran miembros del equipo. Finalmente, el equipo revisaría y actualizaría el diagrama en una sesión de grupo de un día de duración.

El segundo método, y el más preferido es aquel en el que el líder del equipo otra persona capacitada organiza una sesión de «brainstorming» de uno o dos días de duración. El diagrama se desarrollaría partiendo de cero y se basaría en el conocimiento y experiencia del proceso de los miembros del equipo de gestión PMT. Una forma habitual de reunir los pasos del proceso es utilizando los papeles post-it para tomar notas a medida que éstas se les van ocurriendo a los miembros del equipo. Posteriormente, las notas individuales se podrán ordenar en la secuencia adecuada y completar con fechas y texto adecuado.

Más adelante, se deberá formalizar electrónicamente la información recogida y se deberá distribuir a los miembros del equipo de gestión de procesos. Para ayudar al miembro del equipo responsable de recoger información (un miembro del equipo que es responsable de recoger y organizar todo el proceso de información) a organizar los pasos del diagrama as is, suele utilizar una técnica llamada de abstracción. Una abstracción se produce cuando un grupo de etapas de un diagrama de bajo nivel se resume en una sola etapa de un diagrama de nivel superior.

Un diagrama de nivel básico generalmente contendrá las etapas más elementales del proceso, como la preparación. En un diagrama se pueden abstraer en

acciones de más alto nivel tales como la preparación. En un diagrama bien elaborado, la mayoría de las etapas del diagrama de nivel más alto proceden de la abstracción de las etapas del diagrama de nivel más bajo.

Una vez construido el diagrama y revisado el output por parte de los miembros individuales, el líder del equipo realiza un repaso conceptual para asegurarse de que el diagrama es la imagen que mejor representa al proceso. Esta conceptualización del proceso por etapas o procedimientos es fundamental ya que el diagrama del proceso Tal como es (as-is) será la base para documentar y analizar el proceso. Por lo tanto, es muy importante que se lo mas precisa posible.

2.4. ACTUALIZACIÓN DOCENTE

2.4.1. BASE LEGAL

La Constitución Política del Ecuador (2008) consagra la autonomía de la universidad ecuatoriana. A continuación, se citan los artículos que respaldan el derecho a una educación oportuna, eficaz y eficiente:

Art. 349.- El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente.

Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

Art. 355.- El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.

Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte.

Sus recintos son inviolables, no podrán ser allanados sino en los casos y términos en que pueda serlo el domicilio de una persona. La garantía del orden interno será competencia y responsabilidad de sus autoridades. Cuando se necesite el resguardo de la fuerza pública, la máxima autoridad de la entidad solicitará la asistencia pertinente.

La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.

La Función Ejecutiva no podrá privar de sus rentas o asignaciones presupuestarias, o retardar las transferencias a ninguna institución del sistema, ni clausurarlas o reorganizarlas de forma total o parcial.

La Ley Orgánica de Educación Superior –LOES (2008) puntualiza lo siguiente:

Art. 2.- Objeto. - Esta Ley tiene como objeto definir sus principios, garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna.

Art. 13.- Funciones del Sistema de Educación Superior. - Son funciones del Sistema de Educación Superior:

- c) Formar académicos, científicos y profesionales responsables, éticos y solidarios, comprometidos con la sociedad, debidamente preparados para que sean capaces de generar y aplicar sus conocimientos y métodos científicos, así como la creación y promoción cultural y artística;
- d) Fortalecer el ejercicio y desarrollo de la docencia y la investigación científica en todos los niveles y modalidades del sistema;
- i) Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización y perfeccionamiento profesional para los actores del sistema.

Por su parte el Reglamento de Régimen Académico (2013) señala:

Artículo 2.- Objetivos. - Los objetivos del régimen académico son:

- a. Garantizar una formación de alta calidad que propenda a la excelencia y pertinencia del Sistema de Educación Superior, mediante su articulación a las necesidades de la transformación y participación social. Fundamentales para alcanzar el Buen Vivir.
- b. Regular la gestión académica-formativa en todos los niveles de formación y modalidades de aprendizaje de la educación superior, con miras a fortalecer la investigación, la formación académica y profesional, y la vinculación con la sociedad.
- c. Promover la diversidad, integralidad, flexibilidad y permeabilidad de los planes curriculares e itinerarios académicos, entendiendo a éstos como la secuencia de niveles y contenidos en el aprendizaje y la investigación.
- d. Articular la formación académica y profesional, la investigación científica, tecnológica y social. Y la vinculación con la colectividad, en un marco de calidad, innovación y pertinencia.

Artículo 87.- Cursos de actualización docente. - Las IES podrán organizar y realizar cursos de actualización y perfeccionamiento para sus profesores e investigadores, en virtud de los cuales se otorguen certificados de aprobación.

Estos certificados, podrán ser utilizados para acreditar el cumplimiento de los requisitos para promoción contemplados en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. Estos cursos no constituyen educación continua, salvo que sean tomados por profesores de una institución de educación superior distinta a la que los imparta.

2.4.2. PROBLEMAS DE LA ACTUALIZACIÓN DOCENTE

En el marco de la formación del docente universitario, se concibe al profesor como un experto en pleno ejercicio profesional y por tanto las acciones formativas en las cuales participa, apuntan a su “desarrollo profesional”. Estas acciones formativas se identifican – entre otras- como programas de perfeccionamiento, formación continua, formación en servicio, actualización docente, formación permanente del profesorado, etc. Sin embargo, la expresión “desarrollo profesional” alude a un concepto global que subsume todas aquellas acciones orientadas al crecimiento y mejora de la calidad docente, investigadora y de gestión (las funciones principales del profesor universitario) para dar respuesta a las necesidades tanto individuales como a las de la propia institución universitaria (Martínez y Amaro, 2008).

Tal como expresa Medina (1998) citado por Martínez y Amaro (2008) el desarrollo profesional conduce a la construcción de la identidad profesional y la formación del docente universitario forma parte de ella.

No obstante, su importancia, ciertos obstáculos o problemas de índole institucional o del propio docente, dificultan la formación del profesor universitario.

Obstáculos institucionales

Entre los obstáculos institucionales Benedito *et al* (1995) citado por Martínez y Amaro (2008) podemos citar los siguientes:

- La universidad se está mercantilizando, por lo que todos los cambios van dirigidos en gran medida, a aspectos de tipo administrativo o técnico, con escasa incidencia en el desarrollo profesional del docente.

- Santos (1993) citado por Martínez y Amaro (2008) hay una cierta insensibilidad administrativa con respecto a la calidad de la enseñanza, ya que ésta es poco rentable políticamente al no tener signos tan visibles como otros indicadores de éxito más fácilmente cuantificables
- La escasa implicación institucional de la universidad en la formación pedagógica de sus profesionales, al no considerar esta formación como parte de sus prioridades.
- El sistema universitario tiende a favorecer más la investigación que la docencia, de esta forma las actividades pedagógicas tienden a relegarse a un segundo plano.
- La poca implicación de las autoridades académicas, sobre todo de los jefes de cátedras y de departamentos, en el proceso de desarrollo profesional de los docentes adscritos.
- Desarticulación y fragmentación de la formación docente con desigual calidad, pertinencia y nivel académico de las propuestas.

Dificultades impuestas por los propios docentes

Entre las dificultades por parte de los propios docentes se encuentran:

- El individualismo y el aislamiento característico del docente universitario, inhiben el trabajo colectivo y la investigación compartida.
- La resistencia al cambio debido, entre otras cuestiones, a un enfoque de la enseñanza marcadamente transmisora y tradicional.
- La escasa motivación intrínseca y extrínseca del profesorado para su mejora docente.
- La mayoría de los profesores se sienten incentivados cuando desempeñan eficazmente su tarea; por ello, es necesario ofrecerles programas formativos que contribuyan a su desarrollo profesional.

No obstante, la importancia de la formación docente del profesor universitario en el marco de su desarrollo profesional, la tímida implicación de la propia institución en la formación pedagógica de sus profesionales, parece obstaculizarla a pesar de

reconocerla como parte de sus prioridades y como clave para alcanzar la calidad y excelencia en la docencia universitaria. El poco reconocimiento a la tarea docente, la escasa implantación de programas formativos institucionales que posibiliten el desarrollo profesional; la poca realización de proyectos comunes que fomenten la colaboración y el sentimiento de equipo; la poca dotación de recursos suficientes para el ejercicio de la profesión; el escaso apoyo institucional (salvo contadas excepciones) a las iniciativas de los profesores; entre otros, atenta contra la buena marcha de programas de formación dirigidos al profesor universitario.

De lo señalado anteriormente por el autor se puede dar una conclusión de que los principales problemas para la actualización docente entre las cuales destacaremos:

- El entorno y los cambios sociales;
- Las nuevas tecnologías que hacen que los docentes obligatoriamente den un giro inesperado de su formación adaptándose erróneamente a esos mismos cambios;
- Las pocas facilidades (como el factor tiempo) de las instituciones de educación superior para su desarrollo como docentes;
- El escaso presupuesto de las mismas, aunque la ley menciona que parte de este debe ser destina para cursos de actualización docente;
- Y por último la resistencia al cambio por parte de los docentes que en muchos casos es la principal causa de que existan complicaciones para mejorar sus capacidades, potencialidades y por ende su profesionalismo.

2.4.3. DESAFÍOS DE LA ACTUALIZACIÓN DOCENTE

Paniagua (2004) expresa que el análisis y la reflexión sobre el quehacer de los ministerios o secretarías de educación y su entorno, junto con el análisis de múltiples trabajos de reforma para el mejoramiento de la formación docente que se han realizado en América Latina, Europa y otras regiones, nos lleva a concluir que

cualquier cambio educativo es posible, o al menos tiene posibilidad de éxito, si se construye con el educador.

Por no hacerlo así, como en la mayoría de los casos en que se diseñan desde las altas estructuras político administrativas, estos procesos se han caracterizado por constituirse en acciones que no alcanzan transformación alguna. El educador, dentro del aula, sigue siendo el mismo y haciendo lo mismo, porque el cambio no se produce con él y para él. Los procesos de cambio dentro del Sistema Educativo fortalecen el esquema de incorporar a los educadores a la nueva propuesta cuando ésta ya ha sido diseñada, sin reconocer la importancia del conocimiento que tienen, de sus expectativas y de su experiencia.

Pacheco (1996) citado por Paniagua (2004) al mismo tiempo diversos estudios señalan las nuevas exigencias a este profesional, que son múltiples y complejas, y que condicionan la necesidad de romper radicalmente los moldes actuales.

Mejía (1996) citado por Paniagua (2004) encontramos muchísimas reflexiones sobre el nuevo papel del educador, en que se señalan tanto condiciones de orden académico, como tecnológico y ético. Se sigue pensando, con una perspectiva que nos parece muy idealista, que el educador es un ser privilegiado que está en la obligación de representar un papel multivariable, como el “salvador de la sociedad y reparador de los yerros de la familia”. “Se corre el peligro de plantear la solución de la crisis de la educación como si fuera una simple articulación entre educador y resultados, donde el primero se convierte en un responsable de las acciones de transformación social”. Es importante entender que, si bien se requiere una transformación de los procesos de formación del educador y de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, no se debe obviar que debe realizarse junto con cambios en otros niveles de la sociedad.

Trahtemberg (1995) citado por Paniagua (2004) en su libro “La educación en la era de la tecnología y el conocimiento”, realiza un amplio análisis de las exigencias de la modernidad a los sistemas educativos y a sus actores. En cuanto al papel del educador señala lo siguiente:

“Se requieren cambios paradigmáticos para girar del tradicional estilo pedagógico centrado en el profesor, la enseñanza, la información y los exámenes de ingreso a la educación superior, hacia un nuevo enfoque centrado en el estudiante, que sea capaz de pensar en asuntos que vayan más allá de las disciplinas o de sus áreas de especialización. Los estudiantes deben desarrollar ciertas habilidades intelectuales, como el pensamiento analítico y crítico, la habilidad para realizar juicios, razonar cuantitativamente, confrontar y balancear los puntos de vista de los demás. Para ello se requiere focalizar la actividad educativa de modo que les permita aprender a aprender y a resolver problemas de manera original y creativa.

Esto obligará a los profesores a reemplazar su actual autoimagen como recipientes de la información, por otra que los convierta en facilitadores del aprendizaje y en agentes de cambio. Deberán dejar de ser líderes transaccionales para convertirse en líderes transformacionales. En lo pedagógico, el principal cambio conceptual que debería ocurrir es la transformación de la pedagogía de la respuesta o de la repetición, a la pedagogía de la pregunta o de la creatividad. Es decir, en lugar de formar profesores que lo saben y contestan todo, formar profesores capaces de preguntar y proponerle a sus alumnos que ellos hagan las preguntas que guíen su propia investigación y especulación.

Los autores mencionados nos dejan clara constancia de que esta es una tarea muy compleja, y que se constituye en un eje clave para el desarrollo de cada nación. También dan evidencia de que ya se cuenta con señales bastante claras de cuál es el camino a recorrer.

La cantidad de estudios, conferencias, seminarios e investigaciones que se han realizado en la década anterior, en donde se analiza o debate sobre el nuevo perfil del educador, tanto de primaria como de secundaria, es tanta que valdría la pena contar con un “estado del arte” que le recoja bajo análisis. Así podría determinarse las coincidencias, que son muchas, y las divergencias.

Otra exigencia al educador es que debe hacer un esfuerzo mayor de socialización con los alumnos ante la reducción de la labor socializadora de la familia, y al

mismo tiempo, estar preparados para trabajar con una población cuya heterogeneidad sociocultural es cada vez más acentuada.

Torres (1995) citado por Paniagua (2004) una interesante posición sobre este tema, cuando nos dice: “No basta con agregar adjetivos al “nuevo perfil” y tareas al “nuevo rol” docente, es preciso especificar lo que lo uno y otro implican de un nuevo currículo de formación y de nuevas condiciones de trabajo. Desde la perspectiva de la (re)definición del currículo docente, la pregunta que hay que plantearse es ¿cuáles son las necesidades básicas de aprendizaje (conocimientos, destrezas, actitudes, valores) de los propios educadores para hacer frente al nuevo perfil, al nuevo rol y al nuevo currículo escolar? ¿Qué requieren los docentes aprender, en otras palabras, para despojarse de su viejo rol cuestionado de enciclopedista, instructor, disciplinado y abrazar su nuevo rol prescrito de facilitador de aprendizajes, orientador flexible, lector asiduo, recreador del currículo, investigador reflexivo en el aula, sistematizado de experiencias, miembro activo de un grupo de estudio, analista simbólico, intelectual crítico, profesional autónomo?”.

La relación entre el conocimiento docente y los resultados del aprendizaje de los estudiantes no es mecánica. Muchos de los factores que intervienen en esta relación están fuera del control de los educadores y exceden su conocimiento profesional y sus competencias. El papel de los educadores y su actuación tienen un impacto en los estudiantes que va más allá de su logro académico. Las actitudes y las expectativas de los educadores (no necesariamente atribuibles a su formación o actualización profesional) pueden ser más determinantes en el aprendizaje de los estudiantes, que el dominio que tengan de su disciplina o de su didáctica.

Algunos autores enfatizan en que las soluciones educativas de orden técnico y tecnológico son prioridad. Esto es cierto a medias. Sí, porque no nos es posible volver la espalda al desarrollo de la técnica y de la tecnología, y no, porque estas

solo tienen sentido en manos de educadores que les asumen correctamente como medios e instrumentos de enseñanza y de desarrollo profesional.

Dentro de la corriente mundial de la descentralización de los sistemas educativos, se hace permanente referencia a la autonomía escolar y a la autonomía docente. Cabe señalar que la autonomía de la institución no puede darse sin la del educador, puesto que la segunda implica esencialmente autonomía profesional y requiere de medidas específicas, para fortalecer, más que aliviar, la ineficiencia, la inequidad y la deficiente calidad del Sistema Educativo. Hay que prepararse para afrontar este reto que está a las puertas.

Vezub (2007) se plantea las siguientes interrogantes:

¿Cómo mejorar la calidad de la formación? ¿Cómo convertir a la carrera docente en una opción profesional válida y con prestigio académico, capaz de atraer a los mejores jóvenes? ¿Cómo evitar la fragmentación de la formación docente inicial y la creación de circuitos con desiguales niveles académicos y grados de exigencia? ¿Cómo lograr una mayor articulación entre formación docente inicial, formación continua y el mejoramiento de la calidad de la educación y de las experiencias escolares de los niños? ¿De qué manera elevar la formación de los formadores y los requisitos de ingreso al nivel superior? ¿Cómo enlazar el desarrollo profesional con el ascenso en la carrera docente y la mejora de las condiciones laborales de los maestros en América Latina?

Estas preguntas resumen los principales desafíos que se le plantean a la formación docente en relación con la calidad de la educación. A continuación, nos detendremos en algunos de ellos con más en detalle.

a) Reorganizar y articular las instituciones de formación inicial

En varios países de América Latina el proceso de tercerización, es decir la elevación del nivel educativo donde se realiza la formación de docentes para la educación primaria o básica, es bastante reciente. En México los estudios docentes pasaron al nivel superior recién en 1984 y en Colombia en 1994.

En Argentina a pesar de que el cambio ocurre antes, en 1973, durante mucho tiempo las escuelas Normales a cargo de la formación continuaron dependiendo política y administrativamente de la Dirección de Enseñanza Media. El origen secundario de la formación docente y su dependencia político-burocrática respecto de ese nivel, es uno de los factores que explican la debilidad actual en la planificación y regulación de las instituciones de formación docente. Debilidad que se observa, por ejemplo, en la falta de recursos, de edificios propios, de normativa específica y en la ausencia de políticas que orienten y ordenen al subsistema formador. Si a esto se le suma la creciente heterogeneidad y diversificación de las instituciones formadoras, estamos frente al desafío de generar nuevos modelos para su organización.

Para ello es necesario avanzar o profundizar el desarrollo de políticas que orienten y establezcan prioridades, criterios comunes para el sector, proporcionando una normativa específica para el nivel y el subsistema de la formación docente que le otorgue identidad y que permita integrar a instituciones con diverso origen y trayectoria. En esta dirección se debe fortalecer la gestión del nivel superior y la capacidad político-pedagógica de los equipos técnicos locales que tienen a su cargo la conducción de los sistemas educativos y de las instituciones de formación en sus regiones.

Hay que mejorar y orientar su capacidad de planificación, conducción y supervisión del sistema formador y sus competencias para generar proyectos y propuestas superadoras. Pasando ahora al nivel de las instituciones, la organización del trabajo docente por horas de clase o cátedra que predomina en los establecimientos, atenta contra la posibilidad de generar proyectos de trabajo institucionales, formar grupos de profesores de diversas disciplinas, dedicar horas a actividades de desarrollo profesional, a la investigación u orientar en forma más personalizada a los estudiantes durante su período de prácticas.

En consecuencia, es necesario conformar equipos docentes que generen las condiciones para el trabajo colaborativo. Una medida en este sentido sería el

nombramiento de docentes por cargo, en lugar de por hora de clase. Esto requiere modificar las plantas docentes y aumentar la asignación presupuestaria del sector. En muchas instituciones predomina la dispersión y desarticulación de profesores cuyas materias tienen puntos de contacto en un mismo año de estudio o a lo largo de diferentes años. Una alternativa sería pensar en la reorganización de los docentes en torno a departamentos, perspectivas o áreas de trabajo que permitan el encuentro de profesores de una misma asignatura o de materias afines pero que se desempeñan en distintas carreras o especialidades docentes, o en diferentes años de una misma carrera.

B) Superar la fragmentación y desarticulación de la formación docente continua

Frente a la diversificación y proliferación de instituciones que ofrecen formación continua los gobiernos han intentado establecer parámetros de calidad y criterios comunes para su evaluación y financiamiento. También se han creado redes y diversos sistemas de información y certificación centralizados para coordinar los esfuerzos dispersos. Sin embargo, “aún no está clara la base institucional del desarrollo profesional docente y la mayoría de los países revela iniciativas espasmódicas, con tendencia a la discontinuidad y amenazadas por la falta de recursos” (Terigi, 2006).

Durante la década pasada los dispositivos de perfeccionamiento y desarrollo profesional estuvieron atados al financiamiento internacional, a los compromisos asumidos con los organismos de créditos multilaterales de la mano de las reformas educativas emprendidas. Esto ocasionó principalmente dos consecuencias. La primera relativa a los enfoques, concepciones y epistemologías subyacentes en los modelos de la capacitación y la segunda, vinculada con los efectos que tuvo sobre la regulación del trabajo de enseñar.

Entre estos efectos podemos mencionar, por ejemplo, el aumento del credencialismo, la mercantilización de las propuestas de formación continua y el crecimiento sostenido de la demanda de capacitación que se verifica en la gran

cantidad de docentes que acuden a actividades de formación frente a las nuevas exigencias de las reformas educativas.

El credencialismo y el aumento sostenido de las actividades de formación continua trajeron aparejados no solo la desarticulación de los diversos organismos e instituciones que ofrecen capacitación, sino además la desigual calidad, pertinencia y nivel académico de las propuestas. Por ello el reto actual es trabajar en la continuidad y articulación de políticas y programas de capacitación, junto con la generación de un marco normativo que regule y ordene las instancias y alternativas formales de desarrollo profesional docente, en vistas a garantizar criterios de calidad, pertinencia y relevancia de las acciones. Sin esta injerencia por parte del Estado los docentes quedan librados a las lógicas del mercado de la capacitación, minando su derecho a contar con actividades significativas y de calidad para su desarrollo y práctica profesional.

C) Formar al “prácticum”

El tercer desafío que queremos plantear es el de las estrategias didácticas y la cultura organizacional necesaria para la formación del “prácticum”. ¿Quién se ocupa de la enseñanza y de enseñar a enseñar? ¿Qué significa formar para la práctica y en la práctica? Más allá de los discursos acerca de la importancia que tiene la práctica y la necesidad de realizar su lectura teórica: ¿cómo se logra? ¿Cómo se enseña a los estudiantes a producir dichas relaciones? ¿Qué profesores forman para la práctica? ¿Sólo el que da la asignatura específica? ¿Cómo aporta cada disciplina y perspectiva a la formación del prácticum?

D) Ampliar el currículum y los contenidos de la formación

El cuarto y último desafío vuelve la mirada sobre los contenidos de la formación docente inicial y continua. En ambas instancias son necesarios espacios curriculares que aborden el análisis del contexto social de la escolarización y los desafíos que dicho contexto plantea al oficio del docente. Ello supone el estudio crítico de las tradiciones históricas que todavía configuran parte de las representaciones de los docentes, sus modos de entender su actividad y sus

prácticas vigentes; el análisis de las implicancias sociales de la actividad escolar y los sentidos que subyacen en las diversas formas de aprender y enseñar. El dominio del contenido a impartir en las clases y de la técnica pedagógica no aseguran una transmisión escolar lograda, si entendemos que “una transmisión lograda ofrece a quien la recibe un espacio de libertad y una base que le permita abandonar (el pasado) para (mejor) reencontrarlo”.

Si bien es verdad que el desafío de actualización docente ha ido acrecentándose con el pasar de los años, se torna indispensable para el docente tomar cursos de actualización que ayudan enormemente al desarrollo del mismo, tal como lo mencionan los autores que se citaron anteriormente, los cuales aportan desafíos que se presentan para que se llegue a una actualización oportuna. La actualización a más de ampliar el currículum y la formación del docente en todos sus ámbitos, es verdad que existen obstáculos que hacen que este proceso se torne complicado, pero el principal desafío es romper los esquemas y formar parte de ese nuevo cambio, tener una preparación oportuna y no dejar de hacerlo. El docente debe actualizarse constantemente y aquello va de la mano con que las instituciones de educación superior prioricen este tema dentro de sus necesidades más emergentes, pues los educadores ocupan uno de los papeles más significativos dentro de ellas.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La investigación se realizó en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL) en la Dirección de Posgrado y Formación Continua la cual está ubicada en el Campus Politécnico del Sitio el Limón de la ciudad de Calceta, Cantón Bolívar.

3.2. DURACIÓN

La tesis tuvo una duración de nueve meses, para su respectiva ejecución.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

Variable dependiente: Propuesta de mejora

Variable independiente: Proceso de Capacitación: Actualización Docente de la ESPAM MFL

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente estudio se utilizó la investigación de campo, investigación bibliográfica y la investigación descriptiva, las misma que facilitaron la recolección de cierta información que ayudó a tener una idea clara y precisa del objeto de estudio.

La **investigación de campo** permitió la recopilación de datos de las actividades que se desarrollan en la Dirección de Posgrado y Formación Continua. Mediante la utilización de técnicas y métodos se identificó las eventualidades que se presentan con el propósito de tener una visión más exacta de lo que está pasando con la gestión por procesos en dicha unidad.

Con la **investigación bibliográfica**; se extrajo información de diversos enfoques técnicos como libros de varios autores, revistas científicas, archivos científicos, normas y leyes nacionales, entre otros; los cuales sirvieron para el sustento

teórico y antecedentes de la investigación y por ende un apoyo elemental para el cumplimiento del presente trabajo.

Por último, la **descriptiva** permitió detallar, caracterizar y esquematizar la información esencial de la investigación, para tener un amplio conocimiento del tema y situación actual del proceso en estudio.

3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS

Cuadro 3.1. Métodos, Técnicas y Herramientas

MÉTODOS	PROCEDIMIENTOS
DEDUCTIVO	Permitió partir de un marco general de referencia para poder concluir en un Marco particular, lo que condescendió a hacer un diagnóstico que sirvió para la toma de decisiones e implicó identificar las causas por las cuales la gestión por procesos de la ESPAM MFL no cubre con la demanda de calidad de la misma.
INDUCTIVO	Se manejó el método inductivo, ya que permitió generalizar conclusiones de carácter universal a partir de la observación. Se desconocen las causas y motivos que hacen que los procesos no sean planteados con efectividad, para descubrir aquellas falencias fue necesario partir de lo particular a lo general, es decir, se realizó la observación y registro de los hechos, el análisis y clasificación y la derivación inductiva de una generalización a partir de los mismos.
ANALÍTICO	Ayudó a efectuar un análisis de cada uno de las actividades que se desarrollan para realizar el proceso en estudio, para de tal manera observar las causas, la naturaleza y los efectos, y de esta forma conocer y comprender la esencia del objeto de estudio que ayude a explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.
TÉCNICAS	
ENTREVISTA	Se aplicó a cada uno de los miembros del Dirección de Posgrado y Formación Continua de la ESPAM MFL encargados del Proceso de Capacitación: Actualización Docente, las mismas que permitieron conocer cómo se llevan a cabo cada uno de ellos y así se pudo tener una perspectiva clara de las mejoras que habría que aplicar a los mismos.
OBSERVACIÓN	Se la efectuó en la Dirección de Posgrado y Formación Continua de la ESPAM MFL, la cual permitió generar una expectación productiva del tema de estudio, además ayudó a saber seleccionar aquello que se necesita analizar para de tal manera llegar a una conclusión explícita de los factores a los que se pretende dar solución.
HERRAMIENTAS	

DIAGRAMA AS IS TAL COMO ES Se representó gráficamente cada una de las actividades que se desarrollan en el proceso en estudio, para facilitar la secuencia de las mismas, priorizando así cada una de ellas y considerando implementar o descartar actividades si fuera necesario.

3.6. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se ejecutó en las siguientes etapas:

ETAPA 1: LEVANTAR LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE.

Para el cumplimiento de esta etapa se utilizó la técnica de la observación directa acompañada de la hoja de recolección de datos o matriz in situ (anexo 1) en la Dirección de Posgrado y Formación Continua con la asistencia de los principales encargados de dicha unidad, en la cual se pudo hacer un sondeo directo de las principales actividades que se realizan para el cumplimiento del proceso en estudio valorando minuciosamente cada una de las aportaciones brindadas por los implicados. Posteriormente se aplicó una entrevista (anexo 2) al asistente de Posgrado, quien facilitó información de carácter veraz, oportuna y efectiva, señalando cada una de las actividades, tiempos y responsables en el proceso de Capacitación: Actualización Docente, para de tal manera facilitar la realización del diagrama As Is o Tal como es, que se presenta en el siguiente capítulo.

ETAPA 2: REALIZAR EL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO AL PROCESO DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE.

Con la información obtenida en la etapa anterior y mediante la utilización del análisis del valor añadido (técnica para la mejora de procesos), se dio paso a la valoración de cada fase del proceso en estudio, lo que permitió al equipo de trabajo reconocer si las actividades planteadas para su realización contribuyen a las necesidades o requerimientos en la aplicación del proceso de Capacitación: Actualización Docente.

Para la ejecución de esta etapa se tomó como referencia los siete pasos del proceso de análisis de valor añadido mencionado por Trischler. También se

tomaron consideraciones de autores como Hernández, Medina, Nogueira entre otros. El procedimiento general propuesto se presenta en el siguiente capítulo de esta investigación.

ETAPA 3: ELABORAR LA PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO.

En esta etapa se procedió a estructurar la propuesta de mejora al proceso de Capacitación: Actualización Docente de acuerdo a las necesidades resueltas en las etapas anteriores, se tomó en consideración las apreciaciones de los miembros de la Dirección de Posgrado y Formación Continua que permitieron al equipo de trabajo reconocer qué aspectos mejorar, suprimir o implementar en las actividades desarrolladas para la aplicación de este proceso, a partir de estos resultados, de la representación gráfica y el análisis del valor añadido se elaboró la propuesta de mejoras que se refleja en el siguiente capítulo.

ETAPA 4: SOCIALIZAR LA PROPUESTA DE MEJORAS A LOS DIRECTIVOS ENCARGADOS DEL PROCESO EN CUESTIÓN.

Finalizada la investigación se sociabilizó la propuesta de mejoras con la respectiva entrega a la Dirección de Posgrado y Formación Continua, así como a cada una de las personas involucradas en el proceso de Capacitación: Actualización Docente, mismos que se encargaran de difundir a los participantes de dichos cursos las variaciones y nuevas actividades que contiene la propuesta, y de ser el caso aplicarse en la próxima convocatoria.

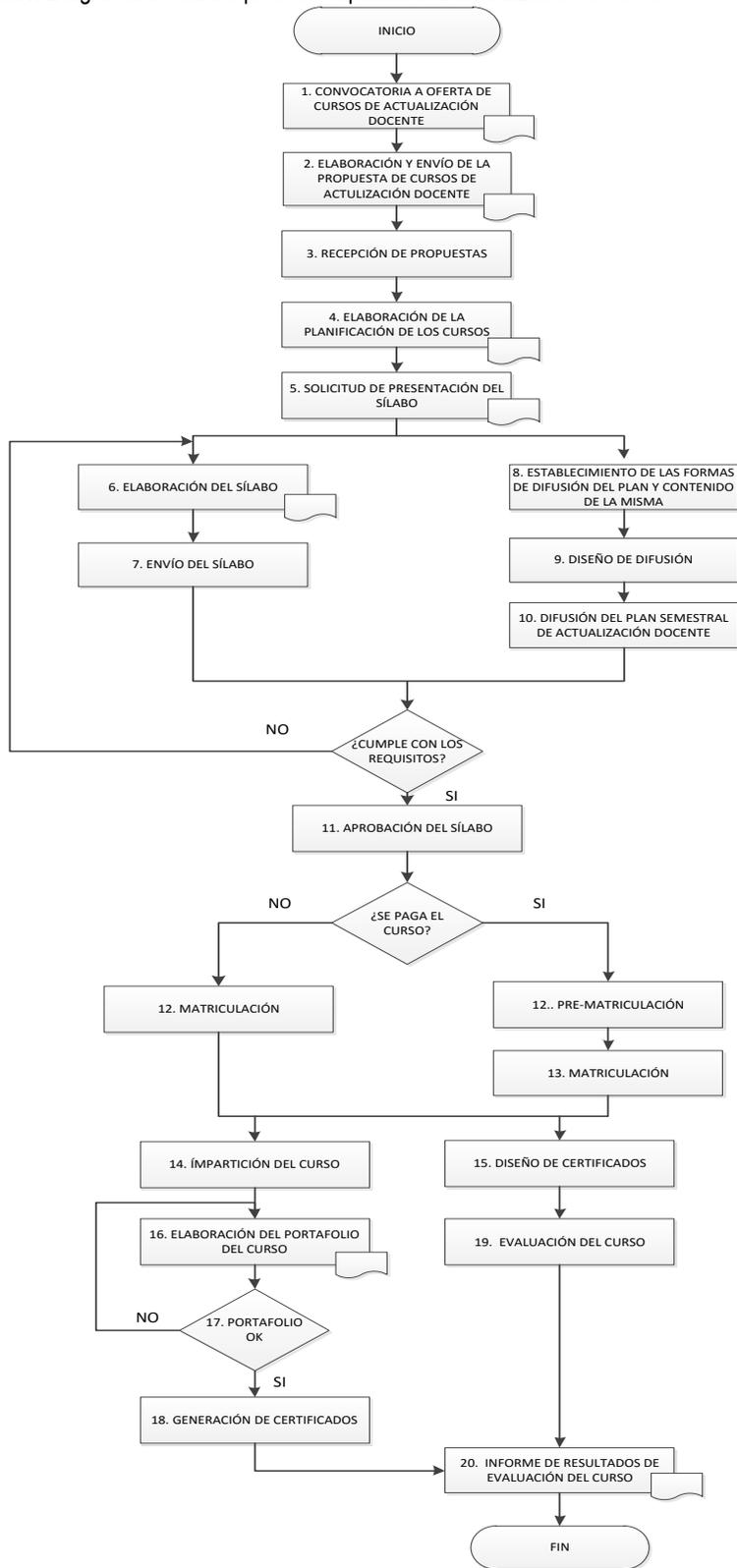
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se muestran cada uno de los pasos que se plantearon en las etapas de la investigación, con el propósito de implementar mejoras a las actividades que se aplican para la realización del proceso de Capacitación: Actualización Docente de la ESPAM MFL, diseñado de acuerdo con las necesidades que se evidenciaron en el transcurso de la investigación.

4.1. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE

Recolectada la información acerca del proceso de Capacitación: Actualización Docente realizado por la Dirección de Posgrado y Formación Continua, se procedió a elaborar el diagrama de flujo correspondiente utilizando el método As Is o tal como es.

Figura 4.1.1. Diagrama actual del proceso capacitación: actualización docente



4.1.1. PROCESO PARA LA REALIZACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL

4.1.1.1. OBJETO

Definir las actividades que realiza la Dirección de Posgrado y Formación Continua para el control del proceso de Actualización Docente de la ESPAM MFL.

4.1.1.2. ALCANCE

Aplica toda la documentación y pasos realizados desde la convocatoria de los cursos hasta la finalización de los mismos.

4.1.1.3. RESPONSABLES

La Dirección de Posgrado y Formación Continua de la ESPAM MFL es la responsable de este proceso, se apoya de la Comisión Evaluadora de Educación Continua, Auspiciantes y sus delegados, Personal Administrativo y el Personal de Apoyo.

La Dirección de Posgrado y Formación Continua

La Dirección de Posgrado y Formación Continua tiene como objetivo ofrecer programas de cursos de educación continua y actualización docente para la difusión y modernización de conocimientos a fin de contribuir con el desarrollo de habilidades y destrezas y el fortalecimiento de competencias dentro del entorno laboral - profesional atendiendo las necesidades institucionales y de la sociedad en general mediante programas de capacitación. Ésta funciona bajo la responsabilidad del Vicerrectorado Académico de la ESPAM MFL.

Funciones de la Dirección de Posgrado y Formación Continua:

- Brindar capacitación de calidad que satisfaga la necesidad local, regional y del país.
- Establecer vínculos de comunicación y coordinación entre instituciones, organismos públicos y empresas privadas para la identificación de necesidades de capacitación de educación continua.

- Coordinar el desarrollo de programas de capacitación con las diferentes carreras y dependencias de la institución.
- Proponer las necesidades de infraestructura tecnológica adecuada para el desarrollo de las acciones de educación continua.
- Generar recursos financieros mediante la realización de los cursos en pro del mejoramiento de la institución.

La Comisión Evaluadora de Educación Continua

Es la responsable de evaluar el rigor técnico, pedagógico y científico y aplicar las políticas de evaluación de la calidad académica inherentes a la planificación y ejecución de los cursos de educación continua y su articulación con los indicadores de gestión establecidos en el PEDI institucional.

Está conformada por:

Vicerrector/a Académica

Director/a de Posgrado y Formación Continua

Coordinador del curso

Asesoría de especialistas o experto

Funciones de la Comisión Evaluadora de Educación Continua:

- Alinear las políticas y acciones en concordancia con la visión, misión, política y planificación de la Institución
- Apoyar en la propuesta de especialistas o expertos en la impartición de temas.
- Sugerir estrategias de enseñanza- aprendizaje que favorezcan el logro de los objetivos.
- Proponer contenidos que garanticen, la calidad y la pertinencia de los cursos a impartirse.
- Gestionar recursos para el diseño y ejecución de la oferta de capacitación

- Aprobar la estructura curricular y operativa de los cursos de educación continua y actualización docente.
- Evaluar los procesos de gestión y administración de la oferta de educación continua.
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Las demás que le fuese asignadas

Auspiciantes

Los auspiciantes de los cursos de actualización docente podrán ser: autoridades de la ESPAM MFL, directores de las diferentes instancias de la institución (académica, investigación, posgrado, vinculación, carrera, talento humano, otras) que promueven la impartición de cursos a partir del análisis de su articulación con los problemas de la sociedad y los desafíos de las nuevas tendencias de la ciencia, la profesión y el desarrollo sustentable.

Responsabilidad de los auspiciantes:

- Elaborar una planificación de cursos de actualización docente, que sea acorde a las necesidades del público objetivo.
- Presentar en las fechas establecidas la propuesta de los cursos bajo los lineamientos de planificación y ejecución que la Dirección de Posgrado y Formación Continua haya considerado para su funcionamiento.
- Proponer ofertas de cursos, estableciendo una oferta de educación continua estratégica promoviendo la articulación y cumplimiento con los indicadores institucionales de gestión.
- Solicitar el apoyo logístico y audiovisual necesario para el desarrollo del curso
- Colaborar con las demás dependencias en la realización de cursos conjuntos.

- Las demás que le fuesen asignadas.

Personal Administrativo y Personal de Apoyo

Funciones del Personal Administrativo de la Dirección de Posgrado y Educación Continua:

- Promocionar y difundir los cursos, seminarios y más eventos de capacitación
- Inscribir, matricular y dar seguimiento a los docentes que cursarán los programas de capacitación.
- Elaborar el reporte final de asistencia
- Elaborar informe de evaluación del curso
- Realizar funciones administrativas inherentes a la actividad

Fuente: Informante

4.1.1.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1. Para el desarrollo de los cursos de actualización docente, la Dirección de Posgrado y Formación Continua, dos meses antes de culminar un período académico lanza una convocatoria para la oferta de cursos de actualización docente del próximo período académico.
2. Cada auspiciante, en respuesta a la convocatoria en el último mes del período académico elabora la propuesta de cursos de actualización docente, y la ficha de curso del mismo.
3. Una vez elaborada la propuesta de cursos de actualización docente, esta es presentada a la Dirección de Posgrado y Formación Continua, la que es analizada para su aceptación teniendo en cuenta los requisitos de presentación en su estructura.

4. Posteriormente la Dirección de Posgrado y Formación Continua analiza y determina qué cursos se van a impartir de acuerdo con las propuestas presentadas por los auspiciantes, y se genera un documento denominado Plan Semestral de Actualización Docente.
5. La Dirección de Posgrado y Formación Continua debe realizar la solicitud de presentación del sílabo a los auspiciantes, esta solicitud puede ser enviada por oficio o mediante correo electrónico.
6. Receptada la solicitud de presentación del sílabo, el facilitador deberá elaborar el mismo tomando en cuenta todas las directrices y requisitos para su elaboración, adjuntando en este su hoja de vida.
7. Elaborado el sílabo este es enviado por los auspiciantes a la Dirección de Posgrado y Formación Continua para su posterior aceptación.
8. Frente a lo antes mencionado la Dirección de Posgrado y Formación Continua, el Departamento de Comunicación y los Auspiciantes deben establecer las formas de difusión del Plan y el contenido de la misma.
9. Establecidas las formas de difusión por parte de la Dirección de Posgrado y Formación Continua, se procede a diseñar cada uno de los medios mediante los cuales se va a difundir el Plan Semestral de Actualización Docente.
10. Una vez elaborado el Plan Semestral de Actualización Docente la Dirección de Posgrado y Formación Continua difunde dicho Plan en la página web de la institución, la Radio Politécnica u otro medio, al menos 15 días antes de comenzar el curso. Cabe mencionar que la difusión del Plan puede realizarse paralelamente a la elaboración y envío del sílabo. Cada auspiciante además puede publicar su oferta en cualquier mecanismo de comunicación a través de los cuales se realice una divulgación efectiva hacia el público al que va dirigido el curso.
11. Elaborado el sílabo, este es enviado a la Dirección de Posgrado y Formación Continua, donde se determina si su contenido cumple con los requisitos

solicitados, se da paso a la aprobación del mismo, de no ser aprobado el facilitador deberá elaborarlo nuevamente y repetir el paso anterior.

12. Difundido el Plan Semestral de Actualización Docente se continua con la matriculación de los cursos, para lo cual el docente debe acceder al formulario de inscripción donde registra su información personal, el mismo que se encuentra en la página web institucional, tomando en cuenta si el curso a realizarse es pagado o no, de ser el caso, en los cursos no pagados el docente debe realizar la debida matriculación en la Dirección de Posgrado y Formación Continua y si por lo contrario el curso es pagado el docente debe pre-matriculase.

13. Realizado el paso anterior (en el caso de los docentes que recibirán cursos pagados) se pueden matricular los docentes que constan en el listado emitido por la Dirección de Posgrado y Formación Continua y que presenten el certificado de haber cancelado las tasas correspondientes, en los plazos establecidos.

Cuando no haya que pagar el curso, al finalizar el proceso de ingreso, la Dirección de Posgrado y Formación Continua presenta al docente del curso el primer día de asistencia el listado de los docentes, lo que constituye la matrícula del curso.

14. Una vez cumplidos los requerimientos anteriores se da paso a la impartición del curso de actualización docente, los que pueden desarrollarse en las aulas, laboratorios, talleres con tecnologías y recursos académicos de la ESPAM MFL o de otras instituciones u organizaciones en función de las temáticas y propuestas específicas.

15. Realizada la impartición del curso y paralela a la elaboración y aprobación del portafolio del mismo se pueden ir diseñando los respectivos certificados, los que contienen varias directrices que se mencionan en la actividad 17-18 generación de certificados.

16. Conjuntamente a la impartición del curso, el facilitador debe realizar la elaboración del portafolio del mismo, este contiene el reporte de asistencias, evaluaciones, evidencias de evaluaciones y el informe final.

La asistencia es uno de los requisitos de aprobación, ya que dentro del desarrollo del mismo se desenvuelven ciertas habilidades y destrezas que requieren necesariamente la presencia del docente, en el laboratorio, taller, sala o cualquier lugar donde se lleve a cabo.

Se establece que el porcentaje mínimo de asistencia que el docente requiere para aprobar un curso es el 75% o una cifra superior. Cuando el docente por motivos de causa mayor presente una justificación de un día o más días no asistidos a los cursos, esto es tomado en cuenta solo para justificar la inasistencia más no para el otorgamiento del certificado. El docente puede justificar su inasistencia a uno o más días, a través de un certificado médico o por situaciones de comisiones de servicios.

El registro de asistencia es controlado en cada actividad presencial del curso, considerándose ausente aquel docente que no se encuentre presente al momento de tomar la lista. Es responsabilidad del docente firmar el registro de asistencia cuando corresponda y confirmar que sus datos estén correctos.

El reporte de calificaciones es entregado por el facilitador a la Dirección de Posgrado y Formación Continua cinco días después de haber impartido el curso, el que debe estar firmado y ser anexado al portafolio del mismo. Las hojas de registro de asistencia son entregadas una vez terminado el curso para su respectiva tabulación estadística y proceder a realizar el reporte de asistencia.

17-18. Una vez entregado el portafolio del curso a la Dirección de Posgrado y Formación Continua, si éste cumple con los requisitos establecidos se generan los certificados correspondientes caso contrario el facilitador debe rehacer la documentación y entregarla a Dirección de Posgrado y Formación Continua.

Los certificados emitidos por cursos de actualización docente organizados por Vicerrectorado Académico y la Dirección de Posgrado y Formación Continua, son firmados por las autoridades de la institución.

En el caso de los cursos de perfeccionamiento profesional para los docentes, los certificados contienen los logotipos de las instituciones o entidades participantes, asimismo el nombre de la actividad académica, lugar y fecha y duración, los nombres, firmas y cargos deben insertarse por orden jerárquico. Los que pueden ser firmados por:

- El/la directora/a de Posgrado y Formación Continua.
- Representante legal de organizaciones que auspician el curso
- El facilitador

En cuanto a los certificados de los cursos que expidan mediante la cooperación y convenios interinstitucionales, firmarán los representantes legales o sus delegados.

19. Paralelamente a la elaboración del portafolio del curso y la generación de certificados los docentes en calidad de participante pueden evaluar el mismo, con el fin de determinar su nivel de conformidad y aceptación. La Dirección de Posgrado y Formación Continua entrega una encuesta con ítems que están relacionados con el desarrollo y organización del curso, el desempeño del docente y la participación, entre otros aspectos.

20. Para culminar con el Proceso de Actualización Docente, la Dirección de Posgrado y Formación Continua realiza un informe de resultados de evaluación del curso, como retroalimentación al desarrollo del mismo hacia los auspiciantes y facilitador. **Fuente (Informante)**

4.2. REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO AL PROCESOS DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE

Para poder determinar la importancia de cada una de las actividades del proceso en estudio es sustancial la aplicación de una técnica de mejora de procesos que ayude al equipo de trabajo a visualizar cuáles de estas aportan o no valor al mismo, y de tal manera brindar las pautas necesarias para las posibles soluciones a aplicarse para la corrección del problema.

En el sustento teórico consultado sobre el tema se identificaron un grupo de metodologías, procedimientos, técnicas y herramientas que contribuyen a alcanzar las metas propuestas y donde se focaliza la atención en los conceptos de actividad y de proceso. Con este objetivo, en la investigación originaria se propuso realizar un Análisis del Valor Añadido (Value Added Analysis –VAA-, por su denominación original en idioma Inglés) de las actividades que forman parte de los procesos clave de la organización, tomando como punto de referencia la teoría planteada por Trischler (1998), y con aportaciones de autores como Nogueira *et al* (2004) que tiene a su vez como antecedentes, las metodologías y/o etapas propuestas por Harrington (1991), Heras (1996), Zaratiegui (1999) y Amozarraín (1999), mismas que se presentan a continuación:

1. Análisis de las actividades por subprocesos aplicando la Matriz de Valor Añadido, donde se obtuvieron las combinaciones:
 - Si agrega valor y Si es necesaria
 - No agrega valor, pero Si es necesaria
 - Si agrega valor, pero No es necesaria
 - No agrega valor y No es necesaria

2. Identificación de cada una de las actividades del proceso en estudios según los siguientes criterios:
 - **VAC: (VAR)** Actividad de valor añadido para el cliente. Son las que generan valor al cliente y por las cuales está dispuesto a pagar. Éstas se clasifican en:
 - o Actividades de transformación de insumos para la generación de bienes o servicios.
 - o Actividades generadoras de un “Plus” para la empresa y los clientes del proceso.
 - **VAE: (VAO)** son las que poseen valor añadido para la empresa, generan valor para la misma, resultado del beneficio ofrecido al cliente.

Se las conoce también como Actividades Sin Valor Agregado para el cliente.

- **SVA:** Actividades sin valor agregado. Son las que no generan ningún valor añadido tanto al cliente como a la organización. Estas se clasifican en:
 - Actividades de Preparación **(P)**: previas a un estado de disposición para realizar una tarea.
 - Actividades de Inspección **(I)**: Actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que interviene en el proceso.
 - Actividades de Espera **(E)**: Tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.
 - Actividades de Movimiento **(M)**: de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.
 - Actividades de Archivo **(A)**: permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información que se utilizan en los procesos.
- 3. Clasificación y determinación de tiempo de ejecución de cada una de las actividades que conforman el proceso en el cuadro de Análisis de Valor Añadido
- 4. Análisis de las actividades que no agregan valor y no deben ser eliminadas por ser indispensables para el desarrollo del proceso.
- 5. Análisis de los pasos que aportan poco o nulo valor para su reducción o eliminación («downsizing») dentro del proceso.
- 6. Identificación de acciones de mejora para el incremento el valor agregado en el proceso y diseño de proceso mejorado.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO Y PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN DOCENTE EN LA DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA DE LA ESPAM MFL

El presente análisis corresponde al compendio de las diferentes anomalías recabadas en el estudio del proceso en mención, mismas que a través de técnicas, como la observación directa, entrevista y la matriz de recolección de datos *in situ* se determinó la importancia de la aplicación de este análisis con el fin de optimizar el proceso de tal manera que éste se ajuste estrictamente a cumplir con el objetivo del mismo.

En este caso, el cliente (docente) inicia el proceso de actualización desde la convocatoria a los cursos y lo finaliza cuando la Dirección de Posgrado y Formación Continua realiza un informe de resultados de evolución del curso, antes de finalizar el proceso debe de cumplir con cierto procedimiento que ha sido evaluado por el equipo de trabajo conformado por los miembros de la Dirección de Posgrado y Formación Continua y las tesis a cargo de este estudio.

Partiendo de las actividades mencionadas con anterioridad comienza el análisis de valor añadido que determina que actividad agrega valor a la organización, al cliente o simplemente no agrega valor alguno. Para entonces, tomar acciones al respecto en base de una mejora en el proceso.

El resultado del análisis se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.2.1. Análisis del valor agregado del proceso capacitación: actualización docente

Análisis de valor agregado situación actual										
Institución: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López					Proceso: Capacitación: Actualización Docente					
Fecha: 4/08/2017				Versión: actual			Departamento: Dirección de Posgrado y Formación Continua			
N°	Responsable	Actividad	Tiempo (minutos)	Valor agregado		Sin valor agregado				
				VAE	VAC	P	I	E	M	A
		INICIO		Valor agregado para la empresa	Valor agregado para el cliente	Preparación	Inspección	Espera	Movimiento	Archivo
1	Dirección de posgrado y formación continua	Convocatoria a oferta de cursos de actualización docente	5			1				
2	Auspiciantes	Elaboración y envío de la propuesta de cursos de actualización docente	20			1				
3	Dirección de posgrado y formación continua	Recepción de propuestas	1							1
4	Dirección de posgrado y formación continua	Elaboración de la planificación de los cursos	120			1				
5	Auspiciantes y dirección de posgrado y formación continua	Solicitud de presentación del sílabo	3			1				
6	Facilitador	Elaboración del sílabo	120		1					
7	Auspiciantes	Envío del sílabo	5						1	
8	Dirección de posgrado y formación continua, departamento de comunicación y auspiciantes	Establecimiento de las formas de difusión del plan y contenido de la misma	5			1				
9	Dirección de posgrado y formación continua, departamento de comunicación	Diseño de difusión	60		1					
10	Dirección de posgrado y formación continua	Difusión del plan semestral de actualización docente	15		1					
11	Dirección de posgrado y formación continua	Aprobación del sílabo	10				1			

12	Docentes y dirección de posgrado y formación continua	Matriculación/pre-matriculación	5		1					
13	Docentes y dirección de posgrado y formación continua	Matriculación	5		1					
14	Auspiciantes, docentes, facilitador y dirección de posgrado y formación continua	Impartición del curso	2400		1					
15	Dirección de posgrado y formación continua	Diseño de certificados	60	1						
16	Facilitador	Elaboración del portafolio del curso	480	1						
17	Dirección de posgrado y formación continua	Revisión de portafolio	30				1			
18	Dirección de posgrado y formación continua	Generación de certificados	3		1					
19	Docentes y dirección de posgrado y formación continua	Evaluación del curso	15	1						
20	Dirección de posgrado y formación continua	Informe de resultados de evaluación del curso	60	1						
FIN										
TOTAL			3422	4	7	5	2	0	1	1

Composición de actividades	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
Actividades	20	4	7	5	2	0	1	1
Tiempo total (hrs)	3422	615	2608	153	40	0	5	1
Tiempo actividades (%)	100	17.97	76.21	4.47	1.17	0.00	0.15	0.03
Tiempo de valor agregado (hrs)	3223							
Índice de valor agregado	94.18	94.18						


PROCESO EFECTIVO

El análisis de valor agregado para el proceso de Capacitación: Actualización Docente realizado por la Dirección de Posgrado y Formación Continua de la ESPAM MFL, muestra un 94,18% de actividades que agregan valor, esto indica que el proceso es efectivo, aunque hay actividades que pueden ser mejoradas con el objetivo de optimizar al máximo el mismo, para determinar aquello se evalúa los resultados obtenidos de acuerdo a la matriz de valor agregado que se muestra en la siguiente tabla.

		AGREGA VALOR	
		SI	NO
¿ES NECESARIA LA ACTIVIDAD?	SI	MEJORAR 9, 15	OPTIMIZAR -----
	NO	TRANSFERIR (a otra área) -----	ELIMINAR -----

Tabla 4.2.2. Matriz de valor agregado del proceso de Capacitación: Actualización Docente
Elaborado por: Equipo de trabajo

Otro factor para determinar si una actividad agrega valor al proceso se utiliza el siguiente cuadro (figura 4.2.3), considerando que no todas las que no proveen valor agregado han de ser innecesarias; éstas pueden ser de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos, sin embargo, se pueden reducir al mínimo el número de estas.

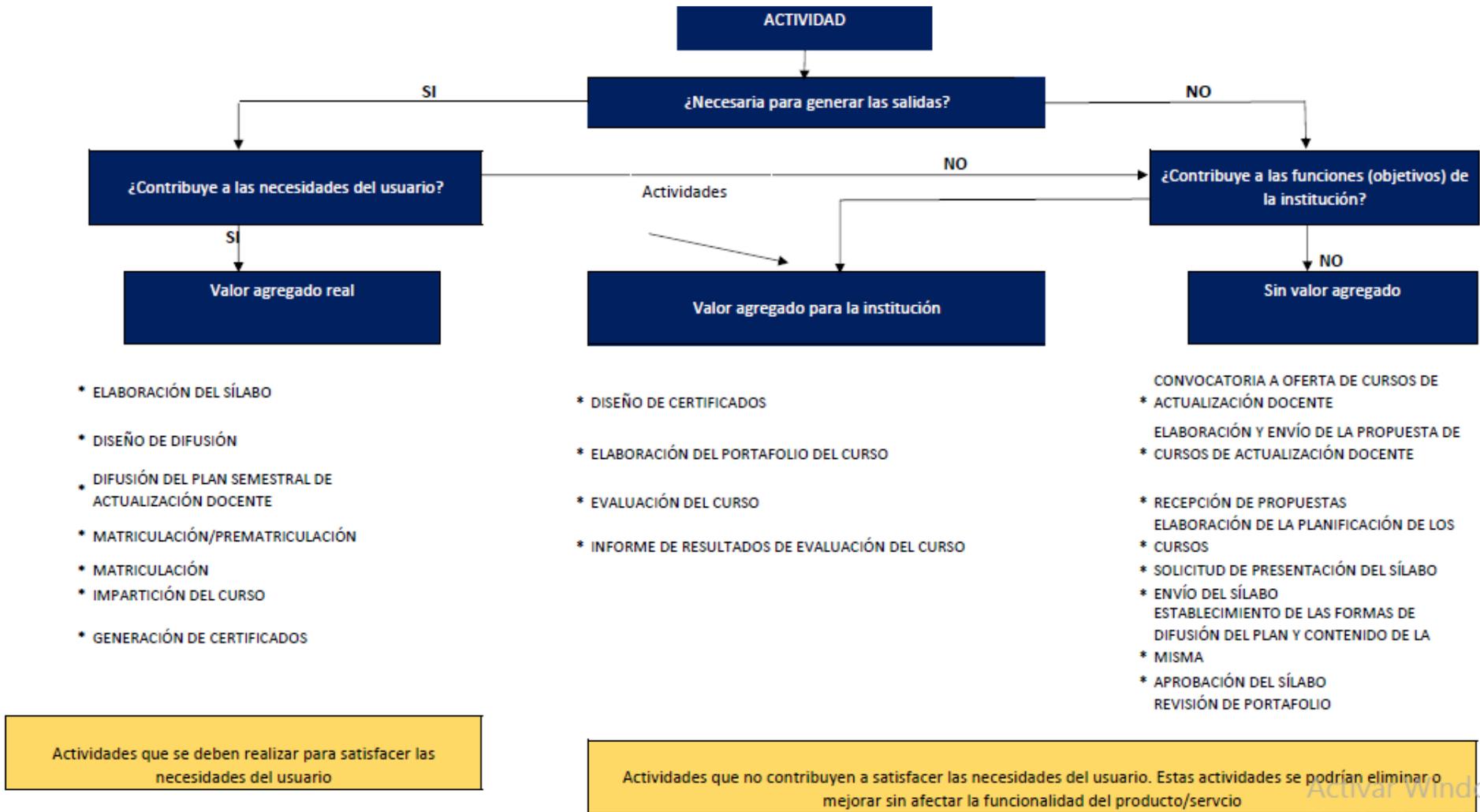


Figura 4.2.1. Cuadro de análisis de valor agregado
Elaborado por: Equipo de trabajo

Las actividades 6, 9, 12, 13, 14 y 18 que se consideran en la tabla 4.2.2 son necesarias y si agregan valor al cliente.

Las número 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 11 y 17 están consideradas dentro del grupo de actividades que no agregan valor ni a la organización y/o cliente, pues son actividades de preparación, inspección, espera, movimiento o archivo, sin embargo, se puede optimizar su tiempo de realización minimizándolo de tal manera que para su ejecución este se acorte, aunque en este caso no requieren ningún tipo de mejora debido a que el tiempo de realización de las misma es el adecuado.

A pesar de que el resultado del Análisis de Valor Añadido se muestra efectivo es necesario mejorar el mismo para su perfeccionamiento por lo cual el equipo de trabajo consideró que en las actividades número 9 y 15 se pueden implementar mejoras.

Al considerar mejorar la actividad 9. DISEÑO DE DIFUSIÓN en la cual se establecen que los mecanismos que se utilizan para difundir el Plan Semestral de Actualización Docente son únicamente la comunicación a las carreras por medio de oficios, la página web institucional y la radio politécnica, se llegó a la conclusión que en muchos casos a los docentes interesados en capacitarse no les llega la información de en qué periodos se van a realizar los cursos de actualización, por consecuencia de los pocos medios en los cuales se difunde.

El equipo de trabajo que realizó esta investigación propone a la Dirección de Posgrado y Formación Continua utilizar otros medios para la difusión del plan, mismos que pueden ser la Redes Sociales (Fan page de Facebook de la ESPAM MFL), anuncios mediante volantes, el nuevo Sistema de Educación Continua y Actualización Docente (SISECAD) creado por los estudiantes de la carrera de Computación de las ESPAM MFL, y otros factores que se podrían analizar posterior a la aceptación de esta propuesta.

También se plantea que la Difusión como tal se realice mediante el SISECAD como primera opción, por lo cual la actividad número 10 se modifica en Difusión del Plan Semestral de Actualización Docente mediante el SISECAD.

Se añade una nueva actividad luego de la Aprobación del Sílabo que es la Subida mismo al SISECAD por parte del docente. Se plantea también que la Pre-matriculación y la Matriculación se realice vía online, es decir mediante el SISECAD.

Por último, se propone añadir luego de la Revisión del Portafolio la subida al SISECAD del mismo, para posteriormente continuar con la siguiente actividad.

En el caso de la actividad 15. DISEÑO DE CERTIFICADOS, se pudo conocer mediante esta investigación que el tiempo estimado para la realizar un certificado es de 60 minutos debido a que no se tiene establecido un modelo estándar de certificados, donde a partir de cada curso solo se hagan mínimas modificaciones esto dificulta que la actividad se realice en el menor tiempo posible ya que cada detalle para realizarlo demanda tiempo.

Se plantea en esta investigación reducir el tiempo de realización de certificados, en un 40%, diseñando un modelo de certificado únicamente para todos los cursos de Actualización Docente que se imparta la Dirección de Posgrado y Formación Continua a los docentes de la ESPAM MFL, este modelo llevará un modelo estándar que como se mencionó anteriormente incluya solo mínimas modificaciones como nombre del docente, logos, lugar y fecha entre otros pequeños detalles que no demandan mucho tiempo, por lo cual esta actividad se reduciría a 20 minutos por cada certificado.

Esto da como resultado la reducción de tiempo para el cumplimiento del proceso en estudio, mismo que se especifica en la siguiente tabla

Cuadro 4.2.2. Mejora aplicada al proceso capacitación: actualización docente.

Análisis de valor agregado situación mejorada										
Institución: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López						Proceso: Capacitación: Actualización Docente				
FECHA: 4/08/2017				Versión: Mejorada			Departamento: Dirección De Posgrado Y Formación Continua			
N°	Responsable	Actividad	Tiempo (minutos)	Valor agregado		Sin valor agregado				
				VAE	VAC	P	I	E	M	A
		Inicio		Valor agregado para la empresa	Valor agregado para el cliente	Preparación	Inspección	Espera	Movimiento	Archivo
1	Dirección de posgrado y formación continua	Convocatoria a oferta de cursos de actualización docente	5			1				
2	Auspiciantes	Elaboración y envío de la propuesta de cursos de actualización docente	20			1				
3	Dirección de posgrado y formación continua	Recepción de propuestas	1							1
4	Dirección de posgrado y formación continua	Elaboración de la planificación de los cursos	120			1				
5	Auspiciantes y dirección de posgrado y formación continua	Solicitud de presentación del sílabo	3			1				
6	Facilitador	Elaboración del sílabo	120		1					
7	Auspiciantes	Envío del sílabo	5						1	
8	Dirección de posgrado y formación continua, departamento de comunicación y auspiciantes	Establecimiento de las formas de difusión del plan y contenido de la misma	5			1				
9	Dirección de posgrado y formación continua, departamento de comunicación	Diseño de difusión	50		1					

10	Dirección de posgrado y formación continua	Difusión del plan semestral de actualización docente mediante el SISECAD	10		1					
11	Dirección de posgrado y formación continua	Aprobación del sílabo	10				1			
12	Docentes	Subida del sílabo al SISECAD	5	1						
13	Docentes y dirección de posgrado y formación continua	Matriculación/pre-matriculación online	5		1					
14	Docentes y dirección de posgrado y formación continua	Matriculación online	5		1					
15	Auspiciantes, docentes, facilitador y dirección de posgrado y formación continua	Impartición del curso	2400		1					
16	Dirección de posgrado y formación continua	Diseño de certificados	15		1					
17	Facilitador	Elaboración del portafolio del curso	480	1						
18	Dirección de posgrado y formación continua	Revisión de portafolio	60				1			
19	Dirección de posgrado y formación continua	Subida del portafolio al SISECAD	30	1						
20	Dirección de posgrado y formación continua	Generación de certificados	3		1					
21	Docentes y dirección de posgrado y formación continua	Evaluación del curso	15	1						
22	Dirección de posgrado y formación continua	Informe de resultados de evaluación del curso	60	1						
FIN										
TOTAL			3427	5	8	5	2	0	1	1
Composición de actividades			Total	Vae	Vac	P	I	E	M	A
Actividades			22	5	8	5	2	0	1	1
Tiempo total (hrs)			3427	590	2628	153	70	0	5	1
Tiempo actividades (%)			100	17,12	76,24	4,44	2,03	0,00	0,15	0,03
Tiempo de valor agregado (hrs)			3280							
Índice de valor agregado			95,71	95,71		PROCESO EFECTIVO				

En este paso se procedió a revisar, evaluar y mejorar el proceso de Capacitación: Actualización Docente, con el fin de conservar e incrementar mejorar con valor agregado para el cliente, y controlar las que poseen valor agregado solo para la empresa.

Al realizar por completo el AVA en el proceso en mención, se espera hacer eficiente el mismo, o incrementar su eficiencia, reflejando esto en una mejora del tiempo del ciclo, de los tiempos estándar de las actividades y en el ritmo de trabajo.

Cálculo del Índice de Valor Agregado

TVA= Tiempo de Valor Agregado

TT= Tiempo Total (del proceso)

IVA= Índice de Valor Agregado

IVA (%)= $(TVA/TT) \times 100$

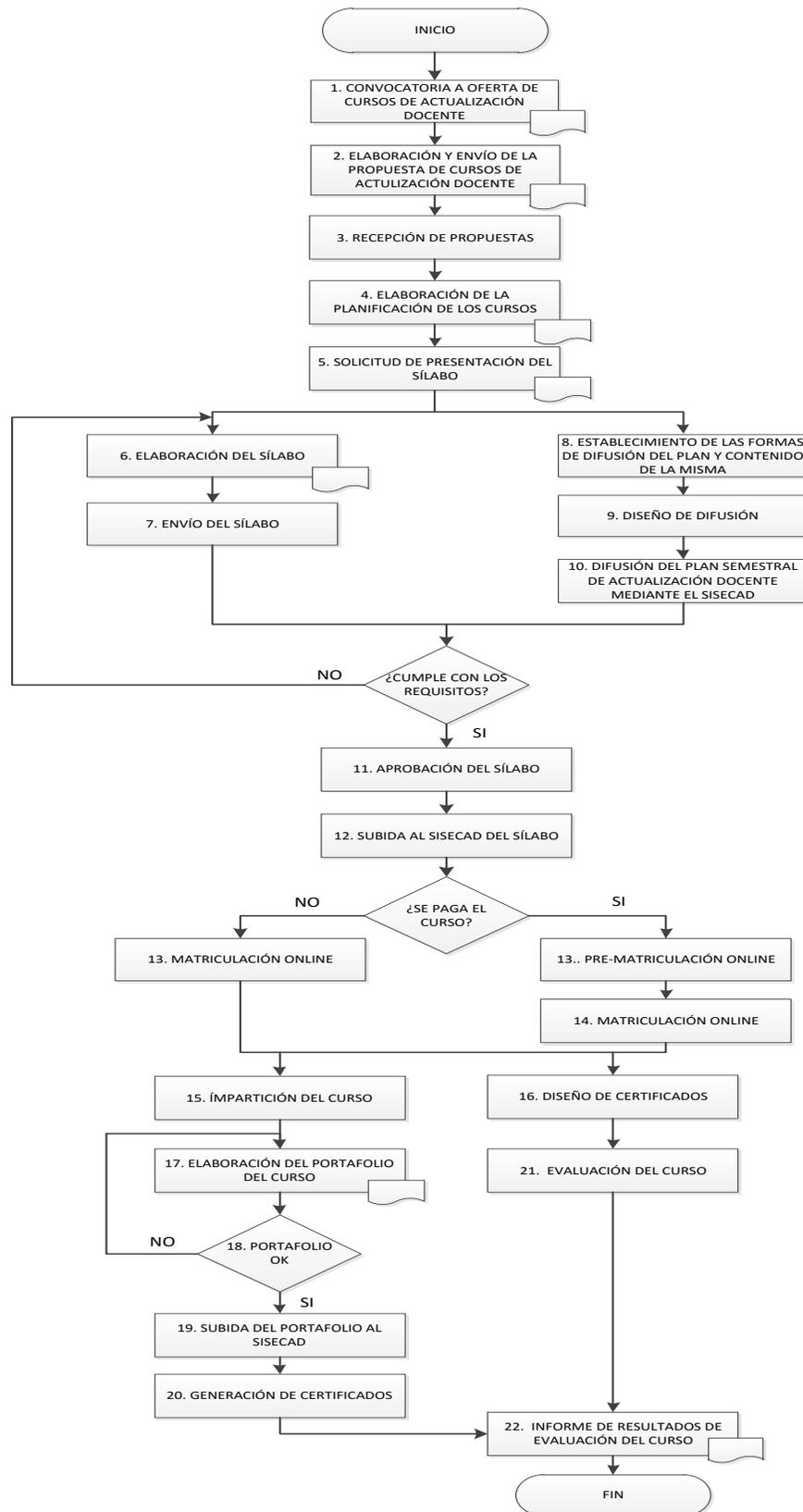
Criterios para el Índice de Valor Agregado

Si **IVA \geq 75%** entonces **Proceso Efectivo**

Si **IVA $<$ 75%** entonces **Proceso No Efectivo**

Finalmente se muestra el diagrama de flujo mejorado

Figura 4.2.2. Diagrama mejorado del proceso capacitación: actualización docente



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Tras la culminación de la presente investigación y una vez realizada la propuesta de mejora al proceso de Capacitación: Actualización Docente, se logra establecer algunas conclusiones y recomendaciones que sirven de apoyo para tomar la decisión de implementar la mejora propuesta.

- ✓ El análisis de la situación actual permitió conocer de manera directa todos los pasos a seguir para la realización de los cursos de Actualización Docente, mediante la técnica de la observación directa, encuestas aplicadas a los miembros de la Dirección de Posgrado y Formación Continua, ficha de recolección de datos, de igual manera se realizó la ficha técnica del proceso de Actualización Docente y por último se graficó cada una de las actividades en un diagrama de flujo donde se indicó el procedimiento a seguir y responsables, de tal manera se pudo cumplir con el objetivo 1 de esta investigación.
- ✓ Así mismo, y mediante la información recolectada se realizó el Análisis del Valor Añadido, el que permitió identificar algunas actividades que agregan valor a la organización; sin embargo, retrasan el proceso al cual pertenecen, en este caso se requiere optimizar el tiempo, dar mayor fluidez a los trámites, eliminar burocracia, que gracias a una automatización se puede lograr.
- ✓ No se encontraron falencias en la realización del proceso, sin embargo, es considerable mejorar ciertas actividades como: el diseño de la difusión y difusión del plan. Además, se propone añadir la revisión del portafolio la subida del mismo al SISECAD, y por último reducir el 40% del tiempo de ejecución de la actividad 15 diseño de certificados.

- ✓ Una vez optimizadas las actividades del proceso de Capacitación Actualización Docente de la Coordinación de Posgrado y Formación Continua de la ESPAM MFL y una vez socializados los resultados obtenidos se da cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Que se muestre a través de un diagrama AS-IS las actividades que se realizan para llevar a cabo el proceso de Capacitación Actualización Docente de la Dirección de Posgrado y Formación Continua de la ESPAM MFL.
- ✓ Que se tomen medidas pertinentes como la aplicación del Análisis del Valor Añadido (AVA) en el proceso de Capacitación Actualización Docente de la Dirección de Posgrado y Formación Continua de la ESPAM MFL, ya que este permitirá conocer las actividades que agregan o no valor al mismo.
- ✓ Aplicar una mejora al proceso Capacitación Actualización Docente de la Dirección de Posgrado y Formación Continua de la ESPAM MFL partiendo de los resultados que se obtengan del AVA, como la optimización de los tiempos de ejecución de las actividades, con la finalidad de que el proceso sea más eficaz y eficiente.
- ✓ Que se sociabilicen la propuesta de mejoras a los miembros que conforman la Dirección de Posgrado y Formación Continua y demás involucrados en el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Amozarrain, M. 1999. La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
- Alcalde, P. 2010. Calidad. ES, Madrid. Paraninfo. 2 ed. p 6.
- Álvarez, I. 2006. Introducción a la calidad, Aproximación a los sistemas de Gestión y herramientas de calidad. ES. Ideas propias. 1 ed. p 24.
- Betancourth, H. 2013. Diagrama Bimanual y simo. (En línea). Consultado 18 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/operaciones/bimanualysimo.htm>
- Bouza, A. 2000. Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. Revista cubana de salud pública. Vol. 26 Nº 1. Consultado, 17 de ene. 2017. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662000000100007
- Cegarra, J. 2012. Evaluación de la eficiencia de la investigación. Madrid, ES. Ediciones Diaz de Santos. p 243.
- Charles, L; Adrien, M; Anderson, G; Carden, F; Montalvan, G. 2002. Evaluación Organizacional Marco para mejorar el desempeño. Washington, USA. IDB Bookstore. p 123.
- CPE (Constitución Política del Ecuador). 2008. Capítulo segundo Derechos del Buen Vivir. Sección quinta Educación. EC. p 16-17.
- Díaz, A. 2002. "La Gestión por Procesos". En línea. Consultado, 16 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.jcedes.com>.
- ESPAM MFL (Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López). 2012. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso. 1ed. Calceta-Manabí, EC.
- Fernandez, J. 2010. Gestión por Procesos. Madrid, ES. Editorial ESIC. 4ta. ed. p 51.

- García, I. 2013. Diagrama de Recorrido. (En línea). Consultado 18 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://sites.google.com/site/ivangarciasanchez90/objetivos/gestion-tema7/10º>
- Gutierrez, P. 2006. Curso de hacienda Pública. Salamanca, ES. Ediciones Universidad de Salamanca. 2da ed. p 49.
- Harrington, H. 1993. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa Fe de Bogotá. CO. Mc Graw-Hill. Interamericana S.A.
- Heredia, J. 2001. Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Madrid, ES. Edición Publicación de la Universidad Jaume I. p 41.
- Hernández, A; Medina, A; Nogueira, D. 2009. Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios. Ingeniería Industrial, vol. 30. Nº2. Consultado, 17 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433569002.pdf>
- Hernández, R; Medina, A; Hernández, G. 2012. Mejoramiento de procesos clave a través del análisis del valor añadido en empresas a base tecnológica de producciones por proyecto del sector hidráulico en Cuba. Revista Visión de Futuro. Vol. 16. Nº 1. Consultado, 16 de ene. 2017. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082012000100002
- Koontz, H; Wehrich, H. 2004. Administración, Una Respectiva Global. Bogotá, CO. Mcgraw- Hill. 1 ed. p 15.
- Lia, M; Hernández P. 2008. Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud?.Revista cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia, vol.24. Nº 2. Consultado 16 de ene. 2017. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892008000200009
- LOES (Ley Orgánica de Educación Superior). 2008. Título I Ámbito, objeto, fines y principios del sistema de educación superior Capítulo 1 Ámbito y objeto. EC. p 7-9.

- Márquez, J. 2014. Diseño de un modelo de gestión por procesos para la carrera de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López . Tesis Mgs. en Gestión Empresarial. UTPL. Chone-Manabí, EC. p 35.
- Martínez, A y Amaro, R. 2008. El Docente Universitario y su Espacio de Formación:
Fundamentación de una Propuesta. VE. Revista Docencia Universitaria. Vol. 4. p 60.
- Medina, A; Nogueira, D; Hernández, A; Viteri, J. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. CU. Revista EÍDOS, 1(2), 67-74.
- Mora Y. 2013. Teoría General de Sistemas. (En línea). Consultado 18 de may. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://m.monografia.com/trabajos14/teoria-sistem.shtm#DIAGRA>
- Normas ISO 9001. 2008. Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos. Ginebra, SU. Secretaría Central de ISO.
- NormaS ISO 9001: 2008. Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos. Ginebra, SU. Secretaría Central de ISO.
- RGA (Reglamento de Régimen Académico). 2013. Título I Ámbito y objetivos. Capítulo II Educación Continua, vinculación con la sociedad y formación docente. EC. p 2-32.
- Paniagua, M. 2004. La Formación y la Actualización de los Docentes:
Herramientas para el cambio en Educación. (En línea). San José. Consultado, 16 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en
- Peña, A. 2015. Levantamiento y análisis de indicadores de control académico emitidos por el CEAACES, incluyendo propuesta de mejora al momento de implementarse en las carreras de ingeniería en sistemas computacionales e ingeniería en networking y telecomunicaciones de la facultad de matemáticas y físicas, en referencia al prototipo del sistema académico para la universidad de Guayaquil. Tesis Ing. En Sistemas Computacionales. Universidad de Guayaquil. Guayaquil-Guayas, EC. p 37.
- Raso, A. 2002. Métodos de Mejora de la Calidad. (En línea). Consultado 19 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en: www.valoryempresa.com/monografias/monografias_rec/presentacionIV.ppt.

- Riera, J. y Guinjoan, M. 2000. Instrumentos para la gestión de la formación Continúa con criterios de calidad ISO 9000. Madrid, ES. Ediciones Díaz de Santos. 1 ed. p 62-63.
- Silva, R. y Oviedo, M. 2011. Diseño Organizacional y estructura de puestos. Quito, EC. Mariscal. p 14.
- Terigi, F. 2006. Desarrollo profesional continuo y carrera docente en América Latina.
Documento del GTD – PREAL (versión preliminar, previa a su publicación).
- Trischler, W. 2000. Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarros. Barcelona. ES. Gestión 2000. p 21-93.
- Vezub, L. 2007. La Formación y el Desarrollo Profesional Docente frente a los nuevos Desafíos de la Escolaridad. Buenos Aires. AR. Revista Profesorado. p 15-20.
- Zaratiegui, J. 1999. La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la empresa. ES. Revista Economía Industrial. Vol. 6. p 85.

ANEXOS

ANEXO 2

ENTREVISTA APLICADA A LOS MIEMBROS DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ENTREVISTADO (A):
ENTREVISTADOR(A):
LUGAR:

CARGO:
FECHA:

La presente entrevista tiene como objeto conocer información relevante que contribuya a identificar las actividades que se realizan para llevar a cabo el proceso de Capacitación: Actualización Docente que maneja la Unidad de Posgrado y Formación Continua de la ESPAM MFL.

1. ¿En qué consiste el proceso que se realiza en la Unidad de Posgrado y Formación Continua para efectuar los cursos de capacitación: actualización docente?
2. ¿Existen algún reglamento, manual o procesos documentados en el que se indique que actividades se deben seguir para cumplir con este proceso?
3. ¿Quiénes son las personas involucradas en el proceso?
4. ¿Cuál es el proceso que se realiza para llevar a cabo los cursos de Capacitación: Actualización Docente?
5. ¿Cuáles son las actividades principales que se realizan para desarrollar el proceso en mención?
6. Para el desarrollo de las actividades ¿existen responsables principales o comisiones asignadas?
7. En cada periodo lectivo ¿cuántos cursos de actualización docente se dictan?
8. ¿Quién es la persona encargada de orientar los cursos?
9. ¿Cuál es el medio que se utiliza para difundir la oferta de los cursos?
10. ¿Cuáles son los pasos que debe de seguir el docente para inscribirse a un curso?
11. ¿Cuáles son los requisitos de aprobación del curso?
12. ¿Considera usted que la existencia de un modelo de gestión por procesos, en el cual se establezca la secuencia de las actividades para realizar un proceso, facilita la operatividad de la Unidad Académica
- 13.

ANEXO 3

**FICHA TÉCNICA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN: ACTUALIZACIÓN
DOCENTE DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA**

Ficha del Proceso		
Nombre del Proceso: Actualización Docente	Responsable del Proceso: Dirección de Posgrado y Formación Continua	Fecha:
Tipo de Proceso: Proceso de Formación	Finalidad del Proceso: Actualización y perfeccionamiento profesional	
Objetivos del Proceso: Ofrecer programas de Actualización para docentes		
Proveedores: Dirección de Posgrado y Formación Continua	Entradas: Convocatoria	
Clientes: Docentes	Salidas: Actualización y Perfeccionamiento de los Docentes	
Contenido del Proceso		
Inicio del Proceso: Planificación Difusión Matriculación Impartición	Fin de Proceso: Docentes actualizados	

<p>Subprocesos:</p> <p>Coordinar logística.</p>	<p>Actividades incluidas:</p> <p>Elaborar formatos para registros.</p> <p>Control de asistencias</p> <p>Aplicar encuestas de evaluación.</p> <p>Analizar resultados sobre desarrollo de curso.</p> <p>Crear expediente con evidencias pertinentes.</p> <p>Revisar ingresos y gastos presentados.</p>
<p>Procesos Relacionados:</p> <p>Encuesta</p> <p>Tabulación de datos</p>	<p>Actividades relacionadas:</p> <p>Reporte de asistencias</p> <p>Trabajos finales</p> <p>Certificados</p>
<p>Revisión de la información</p>	
<p>Preparada por:</p> <p>Flores Solórzano Yomira Victoria y Zambrano</p> <p>Pisco Marcela Alejandra</p>	<p>Fecha de terminación:</p> <p>Fecha de revisión:</p>
<p>Revisada por:</p>	<p>Aprobada por:</p>

ANEXO 4
FORMATO DE PRESENTACIÓN DEL SÍLABO



ESPAMMFL

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

(AUSPICIANTE DEL CURSO)

SÍLABO DEL CURSO

(NOMBRE DEL CURSO)

PERÍODO SEMESTRAL: SEPTIEMBRE 2016 – MARZO 2017

1. **NÚMERO DE HORAS:**
2. **DESCRIPCIÓN DEL CURSO**
3. **FORMA DE EJECUCIÓN (marcar la que corresponda)**

	CURSO
	SEMINARIO
	TALLER
	OTRA (ESPECIFICAR)

4. **TIPO DE CURSO (marcar la que corresponda)**

	EDUCACIÓN CONTINUA
	EDUCACIÓN CONTINUA AVANZADA
	EDUCACIÓN CONTINUA AVANZADA CON UNA INSTITUCIÓN EXTRANJERA
	ACTUALIZACIÓN DOCENTE

5. TIPO DE CERTIFICADO QUE CONCEDERÁ

	DE APROBACIÓN
	DE PARTICIPACIÓN

6. DIRIGIDO A**7. ARTICULACIÓN DEL CURSO**

(Poner lo mismo que se puso en la ficha)

8. TEXTO Y OTRAS REFERENCIAS REQUERIDAS PARA EL DICTADO DEL CURSO**9. OBJETIVOS GENERALES DEL CURSO (RESULTADOS O LOGROS DE APRENDIZAJE DEL CURSO)****10. TÓPICOS O TEMAS CUBIERTOS**

TEMÁTICA	CONTENIDO	HORAS TEÓRICAS	HORAS PRÁCTICA	TRABAJO AUTÓNOMO	LOGRO DE APRENDIZAJE
TOTAL					

11. FECHAS Y HORARIO DE CLASES**12. AMBIENTES DE APRENDIZAJE**

Podrán emplearse además de las aulas laboratorios, tecnologías, y recursos académicos de la ESPAM MFL o de otras instituciones u organizaciones en función de las temáticas y propuestas específicas.

13. CONVENIOS ASOCIADOS

Se especificarán los datos correspondientes a los convenios o alianzas estratégicas que ampara:

- La contratación de facilitadores cuando estos facilitadores sean externos (para nacionales o extranjeros).

- La utilización de laboratorios, tecnologías, y otros recursos académicos que no pertenezcan a la ESPAM MFL y que sean necesarios para elevar la calidad de la oferta que se presenta.

14. EVALUACIÓN DEL CURSO (campo no obligatorio)

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	TEMÁTICA	NÚMERO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
Exposiciones u Otros		
Trabajo Grupal		
Trabajo de Investigación		
Lecciones Escrita		
Evaluación final		
Otros (especificar)		

15. RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL SÍLABO Y FECHA DE PRESENTACIÓN Y REVISIÓN:

Elaborado por: (pueden ser varios facilitadores)	Auspiciante del curso:	Auditor/a (Por la Dirección de Posgrado y Formación Continua):
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

16. HOJA DE VIDA DEL FACILITADOR (EN ANEXOS PARA CADA FACILITADOR Y DE ACUERDO CON EL FORMATO ESTABLECIDO EN TALENTO HUMANO)