



**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 A LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO  
A GRADUADOS Y PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES DE LA  
ESPAM MFL**

**AUTORES:**

**FRELLA ELIZABETH KUFFÓ MENDOZA  
MARÍA MERCEDES LOOR GANCHOZO**

**TUTORA:**

**ECO. LETICIA SABANDO GARCÉS, MG**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2017**

## **DERECHO DE AUTORÍA**

Frella Elizabeth Kuffó Mendoza y María Mercedes Loor Ganchozo, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

---

**FRELLA E. KUFFÓ MENDOZA**

---

**MARÍA M. LOOR GANCHOZO**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Leticia Yanina Sabando Garcés Certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS Y PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES DE LA ESPAM MFL**, que ha sido desarrollada por **Frella Elizabeth Kuffó Mendoza y María Mercedes Loor Ganchozo**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ECO. LETICIA Y. SABANDO GARCÉS MGS.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han APROBADO la tesis **PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS Y PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES DE LA ESPAM MFL**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Frella Elizabeth Kuffó Mendoza y María Mercedes Loor Ganchozo, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

Lic. Fátima Palacios Briones  
**Secretaria**

---

Ing. Enrry Cox Figueroa  
**Miembro**

---

Lic. José Luis García Vera  
**Presidente**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de la carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad,

A nuestros padres que han sido el apoyo incondicional en nuestras vidas y habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas,

A la escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual crecimos profesionalmente,

A nuestras familias que son el pilar fundamental para el cumplimiento de nuestras metas,

A nuestros tutores y miembros de tribunal, ya que sin el aporte de sus conocimientos no hubiese sido posible la culminación de esta tesis.

---

**FRELLA E. KUFFÓ MENDOZA**

---

**MARÍA M. LOOR GANCHOZO**

## DEDICATORIA

A Dios por guiarme en cada paso que doy y darme las fuerzas para seguir con pie firme en las metas que me proponga.

A mi madre que es la parte fundamental en mi vida, el motor que me impulsa a cumplir mis objetivos y no dejarme vencer ante las adversidades.

A mis hijos que son quienes me motivan a crecer como ser humano y como profesional.

Y a toda mi familia que de una u otra forma me dan una voz de aliento moral y espiritual y que influyen de manera positiva en mi vida.

.....  
**FRELLA E. KUFFÓ MENDOZA**

## DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mis padres quienes me brindaron su apoyo incondicional con sus buenos consejos en los momentos más difíciles, por ser ese pilar fundamental que me inspiró para continuar mis estudios,

A mis hermanos y familia en general por darme por apoyarme y aconsejarme en cada momento,

A mi esposo por ser quien me apoyó y alentó en todo momento durante este proceso para poder alcanzar el objetivo deseado.

.....  
**MARÍA M. LOOR GANCHOZO**

## CONTENIDO GENERAL

<b>DERECHO DE AUTORÍA</b> .....	ii
<b>CERTIFICACIÓN DE TUTORA</b> .....	iii
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>DEDICATORIA</b> .....	vi
<b>DEDICATORIA</b> .....	vii
<b>CONTENIDO GENERAL</b> .....	viii
<b>CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS</b> .....	xi
<b>RESUMEN</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiii
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES</b> .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.4. IDEA A DEFENDER .....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	7
2.1. GESTIÓN POR PROCESOS .....	7
2.1.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	9
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	9
2.1.3. LA MEJORA EN LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	10
2.1.4. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS .....	11
2.1.5. ÁREA DE GESTIÓN DE PROCESOS .....	14
2.2. PROCESO .....	14
2.2.1. ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS .....	16
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS .....	17
2.2.3. CLASIFICACIÓN DE PROCESOS .....	18
2.2.4. ACTIVIDAD DEL PROCESO .....	19
2.3. TÉCNICAS DE MEJORA EN PROCESOS .....	20
2.3.1. MAPA DE PROCESOS .....	20
2.3.2. FICHAS DE PROCESO .....	22
2.3.3. LOS DIAGRAMAS DE FLUJO .....	23
2.3.4. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO .....	26

- Si agrega valor y Si es necesaria .....	27
- No agrega valor pero Si es necesaria.....	27
- Si agrega valor pero No es necesaria.....	28
- No agrega valor y No es necesaria .....	28
- <b>VAC: (VAR)</b> Actividad de valor añadido para el cliente.....	28
- <b>VAE: (VAO)</b> Actividades de valor añadido para la empresa .....	28
- <b>SVA:</b> Actividades sin valor agregado.. .....	28
2.4. TÉRMINOS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS .....	29
<b>2.4.1. EFICACIA</b> .....	29
<b>2.4.2. EFICIENCIA</b> .....	30
<b>2.4.3. EFECTIVIDAD</b> .....	31
<b>2.4.4. CALIDAD</b> .....	33
2.5. SEGUIMIENTO A GRADUADOS .....	35
<b>2.5.1. PROPÓSITO DEL ESTUDIO DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS</b> .....	36
<b>2.5.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS</b> .....	36
<b>2.5.3. DESARROLLO CURRICULAR</b> .....	37
<b>2.5.4. AFILIACIÓN UNIVERSITARIA</b> .....	37
2.6. PRÁCTICAS PROFESIONALES.....	38
<b>2.6.1. IMPORTANCIA DE LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES</b> .....	39
<b>2.6.2. EL OBJETIVO DE LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES</b> .....	39
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO</b> .....	41
3.1. UBICACIÓN.....	41
3.2. DURACIÓN.....	41
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO .....	41
<b>3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE</b> .....	41
<b>3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE</b> .....	41
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
<b>3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b> .....	42
<b>3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA</b> .....	42
<b>3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA</b> .....	43
3.5. MÉTODOS .....	43
<b>3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO</b> .....	43
<b>3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO</b> .....	44
3.6. TÉCNICAS .....	44
<b>3.6.1. ENTREVISTA</b> .....	45
<b>3.6.2. OBSERVACIÓN DIRECTA</b> .....	45

<b>3.6.3. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO</b> .....	46
3.7. HERRAMIENTAS.....	46
<b>3.7.1. FICHA DE PROCESOS</b> .....	46
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
<b>3.8.1 FASE I</b> .....	47
<b>REPRESENTAR LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS Y PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL MEDIANTE LA APLICACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO Y FICHA DE PROCESOS</b> .....	47
<b>3.8.2 FASE II</b> .....	47
<b>ANALIZAR EL VALOR AÑADIDO QUE APORTAN LAS ACTIVIDADES QUE COMPONENTEN LOS PROCESOS OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	47
<b>3.8.3 FASE III</b> .....	48
<b>ELABORAR UN PLAN DE MEJORA A LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS Y PRÁCTICAS PRE-ROFESIONALES DE LA ESPAM MFL, A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO</b> .....	48
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	49
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	74
<b>ANEXOS</b> .....	79

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Figura 4.1. Diagrama AS IS de seguimiento a graduados.....	52
Figura 4.2. Diagrama AS IS de prácticas de pre-profesionales.....	55
Cuadro 4.3. Tabla de proceso con técnica de valor añadido de seguimiento a graduados.....	57
Cuadro 4.4. Tabla de proceso con técnica de valor añadido de prácticas pre-profesionales.....	59
Figura 4.5. Mejora de diagrama de flujo del proceso de seguimiento a graduados.....	65
Figura 4.5. Mejora de diagrama de flujo del proceso de prácticas pre-profesionales.....	71

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue proponer mejoras a los procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales de la ESPAM MFL, con la finalidad de encontrar lineamientos que permitan mejorar su calidad y el desempeño de cada uno de los actores involucrados, para lo cual se utilizaron herramientas de investigación científica como la entrevista, la observación, el análisis de valor añadido, las que junto a la aplicación de fichas de procesos permitieron desarrollar metodológicamente la investigación, los métodos que se aplicaron y dieron cumplimiento a las fases de la investigación fueron el inductivo y deductivo. La información obtenida brindó los insumos necesarios para evaluar los procesos e identificar puntos críticos con las actividades que no agregan valor y en las que se pueden introducir mejoras, logrando cumplir de esta manera con el objetivo principal que es proponer las mejoras a los procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales, así como también se contribuyó con la estandarización institucional de los procesos objeto de estudio.

**Palabras claves:** Seguimiento, calidad, desempeño.

## ABSTRACT

The objective of this research was to propose improvements to the follow-up processes for graduates and pre-professional practices of the ESPAM MFL, with the aim of finding guidelines to improve their quality and the performance of each of the actors involved, for which scientific research tools such as interview, observation, value added analysis, which together with the application of process sheets allowed methodological development of the research, the methods that were applied and fulfilled to the phases of the research were the inductive and deductive. The information obtained provided the necessary inputs to evaluate the processes and identify critical points with activities that do not add value and in which improvements can be made, achieving this way the main objective is to propose improvements to the follow-up processes to graduates and pre-professional practices, as well as contributing to the institutional standardization of the processes under study.

**Keywords:** Monitoring, quality, performance.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

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

La gestión por procesos gana cada vez más prestigio, entre otras razones por el hecho de que las instituciones son tan eficientes como lo son sus procesos. Los procesos se consideran el núcleo operativo de gran parte de las organizaciones y, gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas. Su papel preponderante se atribuye, en parte, a la necesidad de aproximar las estructuras organizativas a las exigencias y expectativas de los clientes (Hernández, 2010).

Según Medina, Nogueira, Hernández y Viteri Moya, (2010). coinciden en definir los procesos como el conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que requieren ciertos insumos e implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente y las metas de la organización, a la vez que se consideran el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control.

Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una y otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. La mejora continua puede contribuir a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, así como lograr, mediante la mejora gradual de los procesos, un aumento de la productividad. Esta mejora gradual se vale de métodos como sistema ABC, análisis de valor, ingeniería de la información, reducción del tiempo del ciclo o innovación del proceso empresarial, los cuales representan algunas de las vías para incrementar la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad. La principal deficiencia en el desarrollo de proceso en distintas áreas es la forma como se los efectúa, los tiempos y recursos empleados (Harrington, 1993).

Según Medina, et al.(2010), 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, etc.), incorporar prácticas de excelencia, determinar los riesgos del proceso y desarrollar su control de manera proactiva y preventiva.

La educación reproduce y construye valores, conocimientos, habilidades profesionales y cultura, dando a la sociedad una dimensión histórica en correspondencia con la sociedad en que se desarrolla cuyo instrumento de afiliación de las diversas dimensiones debe ser un proceso de evaluación institucional, siempre orientado hacia la mejora de la calidad de la educación superior, mejorar la gestión universitaria y la rendición de cuentas a la sociedad. En definitiva, la adopción de un enfoque de calidad percibida, que considere a profesores, estudiantes, personal administrativo y de servicios, egresados, y empleadores constituye una aportación valiosa e interesante para ser revisado en el estudio de la calidad de la educación superior (Carrillo, 2009).

Se puede mencionar que las Instituciones de Educación Superior no cuentan en la actualidad con procedimientos científicamente argumentados que permitan gestionar proactivamente los factores que contribuyan a la mejora de la calidad de sus procesos. Esto explica la necesidad de buscar una propuesta metodológica que haga posible gestionar de manera efectiva y eficaz aquellos factores que inciden directamente en la mejora de la calidad institucional, lo constituye un problema científico, que requiere de una investigación profunda de las herramientas teórica-prácticas y las condiciones concretas en donde van a ser aplicadas (Carrillo, 2009).

Las prácticas pre-profesionales forman parte sustantiva de muchas de las carreras y están abriendo nuevas perspectivas en la formación no sólo técnica sino humana de los estudiantes, en la misma medida en que les enfrentan a los

problemas reales y les ponen en contacto con otros profesionales con los que deben colaborar (Zabalza, 2007).

Así mismo del seguimiento a graduados, que según la Ley Orgánica de Educación Superior vigente, menciona que, “todas las instituciones del sistema de educación superior, públicas y particulares, deberán instrumentar un sistema de seguimiento a sus graduados y sus resultados serán remitidos para conocimiento del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior” (LOES, 2010).

Según el artículo 5 del Reglamento de Prácticas Pre- profesionales de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí (ESPAM-MFL, 2012) indica que las prácticas son actividades típicas de una profesión que tienen como objetivos capacitar y relacionar a los alumnos y profesores de la ESPAM con la comunidad y con los sectores productivos, y su art. 2 menciona que dentro del marco del diseño curricular de la ESPAM se determina que en la formación profesional de sus egresados de pre grado debe incluirse un mínimo del 20 % de prácticas de campo, laborales y/o de investigación.

La ESPAM es una institución de Educación Superior, creada con la misión de formar profesionales que contribuyan de forma proactiva y creativa al desarrollo cultural, económico, político y social sostenible de su entorno y nación: y, como visión coadyuvar al desarrollo de la región y el país. Por ello dando cumplimiento a su compromiso de Institución de Educación Superior abre campos de interrelación laboral mediante las prácticas pre-profesionales y así mismo se ve comprometida con el seguimiento continuo de sus graduados, con el fin de autoevaluar su avance y aporte institucional. Sin embargo dichos procesos se han visto afectados en los tiempos y procedimientos ejecutados y a su vez en cada carrera son efectuados de manera distinta, por ello es conveniente realizar una mejora a dichos procesos que permitan la realización eficiente y eficaz de estas actividades conjuntamente con las personas involucradas en las diversas áreas que las componen.

¿Cómo mejorar los procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales de las carreras de la ESPAM MFL?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

De manera social con esta investigación se contribuye a los objetivos uno y cuatro del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) donde en su política pública 1.5 indica, Afianzar una gestión pública, inclusiva oportuna, eficiencia, eficaz y de excelencia, y en el objetivo cuatro la política 4.4 busca 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 (PNBV, 2013). Y de esta manera permite desarrollar procesos eficientes para alcanzar cambios en las estructuras de los programas y proyectos que estén vinculados con dicho plan y con la Secretaria Nacional del Plan de Desarrollo (SENPLADES). Reduciendo los procesos en las actividades de prácticas pre-profesionales y seguimiento a graduados obteniendo estándares a seguir y de esta manera involucrar a los implicados de cada una de las áreas a su desarrollo social.

Desde el punto de vista legal, contribuye a brindar procesos de calidad que apoyan el cumplimiento de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) vigente, en su artículo 87 Requisitos previos a la obtención del título “Como requisito previo a la obtención del título, los y las estudiantes deberán acreditar servicios a la comunidad mediante prácticas o pasantías pre-profesionales. Debidamente monitoreadas. En los campos de su especialidad, de conformidad con los lineamientos generales definidos por el Consejo de Educación Superior. Dichas actividades se realizarán en coordinación con organizaciones comunitarias, empresas e instituciones públicas y privadas relacionadas con la respectiva especialidad”. Además en su artículo 142 del Sistema de seguimiento a graduados: “Todas las instituciones del sistema de educación superior, públicas y particulares, deberán instrumentar un sistema de seguimiento a sus graduados y sus resultados serán remitidos para

conocimiento del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior” (LOES, 2010).

El Reglamento General de Aplicación de la LOES, en su artículo 26.- Del sistema de seguimiento a graduados.- La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) diseñará los procedimientos necesarios para que las instituciones de educación superior instrumenten un sistema de seguimiento a los graduados, el cual será parte del Sistema Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador (SNIESE). Los resultados de este sistema serán notificados al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) anualmente” (Reglamento LOES, 2011).

También tributa a la línea estratégica 4 del Plan Estratégico Institucional de la ESPAM MFL, cuyo objetivo 2 señala: “Los procesos administrativos estarán definidos en base a manuales de procesos cumpliendo con normas legales y reglamentos internos”. Así mismo está ligada con la línea de Investigación de la carrera Administración Pública: “Gestión de administración operaciones en las entidades del sector público”.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Proponer mejoras a los procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales de la ESPAM MFL que contribuyan a la calidad de los mismos.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Representar los procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales de las carreras de la ESPAM MFL mediante la aplicación de diagramas de flujo y ficha de procesos.

- Analizar el valor añadido que aportan las actividades que componen los procesos objeto de estudio.
- Elaborar un plan de mejora a los procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales de la ESPAM MFL, a partir de los resultados del análisis del valor añadido.

#### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La propuesta de mejora a los procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales mediante la aplicación del análisis de valor añadido mejorará la calidad de dichos procesos brindados por la ESPAM MFL.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. GESTIÓN POR PROCESOS**

En la última década, la gestión por procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total. El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procedimientos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000, 2013).

La gestión por procesos para Ruiz, Negrín E, Gómez, Bergholz, (2013). Puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Para Gómez (2009) la gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas. Este autor introduce un nuevo elemento que es la consideración de los intereses de la empresa, luego no absolutiza la visión del cliente.

Por otra parte Bergholz, (2011), considera que la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

La gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de Procedimientos interrelacionados mediante vínculos causas-

efectos. El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procedimientos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general) (Peteiro, 2008).

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir (Mallar, 2010).

Bravo (2011) expresa que la gestión por procesos es 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.

Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes. Explica que la mayoría de las empresas no cumple con esta definición porque todavía están organizadas en base a compartimientos (Hammer y Bravo, 2006).

La gestión por procesos evoluciona cada día con la interrelación que mantienen las organizaciones con sus enfoques sistematizados en los procedimientos que ellos mantiene, de acuerdo con los modelos de gestión que se implementen y se ajusten a su estructura organizativa; la gestión por procesos es un disciplina que mantiene una serie organizada de todas las actividades que realicen las organizaciones.

### **2.1.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

El manejo de los procesos se considera como un factor fundamental que permita a las organizaciones el asegurar el cumplimiento de las metas u objetivos, por lo cual se debe gerenciar en el día a día para obtener los productos, servicios deseados, planificados, por lo cual se deberán establecer, definir políticas, objetivos y un marco de referencia que permita que los procesos se delinee según las etapas requeridas para la gestión de procesos (Amozarraín, 1999).

La importancia de los procesos aparece de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpen con fuerza como la solución, sino que se les considera poco a poco como medios útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado (Ruiz, et al, 2013).

En los tiempos actuales las empresas optan por la estrategia de cambio y la implementación de herramientas administrativas que les permitan mejorar su gestión. Una empresa con estructuras organizativas rígidas conlleva la ejecución de sus actividades de manera fraccionada, dificulta el flujo de la comunicación y hace que primen los intereses de las áreas funcionales de una forma aislada sobre los de la organización (Ruiz, et al, 2013).

La gestión por procesos es importante porque en ella se permite asegurar el cumplimiento de los objetivos que la organización mantenga de acuerdo a sus lineamientos y actividades para poder brindar un servicio de calidad y efectivo.

### **2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

Según Gómez (2009) a partir del análisis de las definiciones anteriores se puede determinar los siguientes rasgos característicos de la gestión por proceso.

- Es una forma de organización para la dirección de una entidad

- Centra la atención en los procesos de dicha entidad mediante su identificación, documentación, control y mejora continua.
- Está enfocado a obtener la satisfacción de ambas partes con énfasis en el cliente.

### **2.1.3. LA MEJORA EN LA GESTIÓN POR PROCESOS**

La gestión por procesos implica “reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas”; estos cambios comprenden, a su vez, la necesidad de revisar los métodos de funcionamiento, o, en otras palabras, los procesos. Si la empresa ha perdido su posición competitiva y necesita mejoras de gran impacto en tiempos cortos, puede recurrir a la reingeniería de procesos, que se basa en el rediseño radical de procesos para alcanzar grandes mejoras en medidas críticas de rendimiento como: costos, calidad, servicio y rapidez, a la vez que maximice el valor agregado (Hernández, 2010).

En muchas organizaciones esta es una opción relativamente fácil de implementar cuando existe una cultura de participación. Mejorar los procesos incluye practicar benchmarking, es decir, comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar. Aunque, en estricto rigor, el benchmarking está a medio camino entre mejorar y rediseñar, porque los cambios que se proponen a veces son tan grandes que pueden transformar totalmente un proceso (Álvarez, 2006).

La mejora en la gestión por procesos produce el impacto que le da a la organización a su gestión productiva ya que por medio de las mejoras se logran concretar las deficiencias que existen en ella y a su vez mejorarlos para que pueda lograr la efectividad de la empresa y el mejor funcionamiento de sus métodos.

## 2.1.4. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Los principios de la gestión de procesos son:

- Responsabilidad social
- Planificación estratégica
- Alineamiento de intereses
- Agregar valor
- Orientación al cliente
- Análisis de riesgos

Son principios. No los podemos aplicar como una receta, sin embargo, si logramos internalizarlos, es decir, si se han leído, estudiado, discutido, resumido y practicado, surgirán automáticamente en nuestra mente cada vez que los necesitemos (Bravo, 2008).

**Por responsabilidad social** entendemos comportamiento ético.

Tiene su base en conceptos simples y profundos a la vez: la humanidad, la solidaridad y por qué no decirlo, la inteligencia y el sentido común. No es incompatible con el éxito económico, es más, ambos convergen en el mediano y largo plazo (cada vez es más frecuente que también este alineamiento se de en el corto plazo).

La responsabilidad social no consiste en dar limosnas ni salirse de la misión de la empresa, es integrarla. En la responsabilidad social no se trata de aplicar el conocimiento desprovisto de emoción, sino que avanzamos hacia el entendimiento, el cual nos lleva al desarrollo, directamente relacionado con el aumento en la calidad de vida (Bravo, 2008).

**Planificación estratégica:** Se hace planificación cuando para proyectar el futuro deseable para la organización, también se aporta un programa de acción, es decir, la forma de llevar a cabo esos escenarios que visionan.

Intentando resumir algo tan rico como es la estrategia de la organización, uno puede encontrar los siguientes elementos:

- Sueños, visión, habilidad central, FODA y revisión de funciones.
- Misión, emoción, valores, imagen y filosofía.
- Análisis del entorno y alineamiento.
- Objetivos
- Sistema de diferenciación, es decir una variedad de factores diferenciadores que los clientes aprecien: atención expedita, producto de calidad, entre otros.
- Detección de una ventaja competitiva.
- Programa de acción: con proyectos específicos de cambio y los medios para realizar control, seguimiento y actualización.

El proceso de planificación aporta varios subproductos: sentido de dirección, mejora de las relaciones interpersonales, algunas innovaciones, claridad en la toma de decisiones, mayor facilidad en la adaptación al cambio, entre otros. Tal vez por todo esto, el mejor producto de la planificación es el proceso de planificar.

Del proceso de planificar surge el plan estratégico, un todo indivisible con dos elementos principales: el fondo y el primer plano. El fondo es lo que no se ve, la emoción (historia de la organización, visión, cultura, entre otros...) y el primer plano son los resultados visibles y concretos: misión, imagen deseada, objetivos y programa de acción (Bravo, 2008).

**Alineamiento de intereses:** Se trata de alinear todo, en busca de la armonía. Alinear los intereses personales con los intereses de la organización, de los trabajadores con la gerencia ¿Qué quieren los trabajadores? ¿Qué desea la gerencia? ¿Qué importa a los encargados de realizar la implementación del programa? ¿Y a los proveedores? ¿Y a los clientes? Es que trabajar en productividad, calidad o cumplir con la estrategia de la organización involucra un esfuerzo grande en identificar los intereses propios y ajenos, para luego realizar un proceso de negociación que realmente conduzca al bien común (Bravo, 2008).

En la empresa participativa, más que la imposición autoritaria, los resultados se obtienen con la negociación, seguimiento de los compromisos y disciplina, más bien autodisciplina, como cuando se avanza hacia la autonomía, el trabajo en equipo y el empoderamiento. Una organización viable es un sistema armonioso, hay coherencia y congruencia. La armonía alcanza a todo aspecto: los hechos y las palabras, los intereses personales y comunes, las señales y los objetivos (Bravo, 2008).

El mismo autor define, el tema de valor agregado es uno de los más incomprendidos en la gestión de procesos. Erróneamente, se piensa en una sumatoria de costos o en un “agregado”, una especie de regalo sobre el servicio. Tampoco se trata de la rentabilidad que obtiene un accionista. Son errores sorprendentemente frecuentes que veremos más en detalle.

De la misma forma el autor menciona orientación al cliente significa deleitar, maravillar o seducir a nuestros clientes, más allá de sólo satisfacer sus expectativas. Entonces, considerando que un aspecto central en la gestión de procesos es identificar y averiguar el interés del cliente del proceso, resulta natural incluir aquí algunas palabras acerca del tema. Por otro lado, fruto de este trabajo surgen muchos proyectos de mejora o rediseño de procesos.

La orientación al cliente significa reconocer que él es nuestro destinatario final, quien realmente nos provee de ingresos y a través del cual cumplimos nuestra misión en la sociedad: fabricar zapatos, hacer programas de computador o trasladar correspondencia. Significa conocer de verdad lo que el cliente desea y no lo que es nuestro capricho proporcionar. Para entender al cliente hay que estar a su lado, conocer sus intereses y ver cómo podemos aportar a ellos. Así podremos conversar en su idioma y anticiparnos a satisfacer sus verdaderas necesidades (Bravo, 2008).

Análisis de Riesgos: Es tan importante el tema del análisis de los riesgos que hoy está dando origen a una gestión de los mismos: los riesgos se identifican,

evalúan y se toman variadas acciones, por ejemplo: ignorarlo, traspasarlo (y tomar una cobertura), neutralizarlo o reducirlo.

El análisis de riesgos es importante y al mismo tiempo poco conocido, vale la pena invertir algunas líneas en hacer una breve presentación. Hacer gestión de riesgos es imaginar escenarios futuros y apreciar los eventos que pueden ocurrir, es todo un juego de anticipación. Se determina qué eventos están dentro de los resultados posibles y cuánto costará cada uno de ellos cuando ocurra (Bravo, 2008).

### **2.1.5. ÁREA DE GESTIÓN DE PROCESOS**

Si se ve como área, esta unidad podría nacer desde departamentos de gestión de calidad, investigación y desarrollo, planificación u organización y métodos. También podría surgir desde el área de auditoría, inicialmente como una fórmula práctica para asegurar el cumplimiento de procedimientos. Alguna forma de unidad de gestión de procesos sería una opción permanente que estaría inserta en la estructura y tendría a su cargo dos líneas de trabajo principales: facilitar el mejoramiento continuo y cooperar en el rediseño de procesos (Carrasco, 2011).

## **2.2. PROCESO**

La palabra Proceso proviene del latín processus que significa: avance, progreso. Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). Se define al proceso como: “una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno”. (Mallar, 2010).

La familia de normas ISO 9000 corresponde a un conjunto de índices de referencia de las mejores prácticas de gestión con respecto a la calidad, que se encuentran definidos por la ISO como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (Mallar, 2010).

Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad (Carrasco, 2011).

Todo proceso o conjunto de procesos incorpora un conjunto de actividades que buscan satisfacer los objetivos de cierto sistema, y estos deben tener un comienzo y un final. En cambio un procedimiento es un acto, método o manera de proceder en algunos procesos, o en cierto curso de acción. Así, un proceso puede estar compuesto por uno o varios procedimientos (Cruz, 2010).

Toda actividad realizada por una organización, que utilizando unos recursos obtenga un bien o un servicio dirigido a un cliente, se considera un proceso. En el contexto de las organizaciones innovadoras, el proceso se define como un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado. Los procesos tienen límites bien definidos; hay que conocer dónde empieza y dónde acaba en función de un tiempo (Mora, 2003).

En ese sentido, Álvarez (2006) define al proceso como el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinarias y equipo y el medio ambiente.

Krajewski, (2008) indica que un proceso implica el uso de los recursos de una organización para producir algo de valor. Ningún servicio puede prestarse y ningún producto puede fabricarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un servicio o producto.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. El manejo de estos procesos permitirá a las entidades complementar las actividades, decisiones, tareas y actuaciones de cada objetivo para lograr las metas o resultados establecidos, ya que estos deberán tener un comienzo y un final en un lapso de tiempo. En tanto que los procedimientos son métodos o manera de seguir los procesos, así un proceso puede estar combinado por uno o varios procedimientos.

### **2.2.1. ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS**

La estructura de los procesos determina cómo se diseñarán los procesos en relación a los tipos de recursos necesarios, cómo se repartirán los recursos entre los procesos y las características fundamentales en éstos (Krajewski, 2008).

La estructura-procesos nos permite ver las cosas desde un ángulo diferente, nos permite avanzar un paso más hacia la Administración del Caos y la Complejidad, en un mundo donde la multiplicidad de estados nos roba claridad de visión y entorpece nuestro andar hacia la predictibilidad de eventos futuros (Cornejo, 2004).

La estructura y procesos es la abstracción de la realidad a sus variables más elementales. Es la búsqueda de los patrones donde aparentemente no los hay y donde solo podemos encontrar desorden. Es la comprensión de la realidad a través de modelos que nos permitan observar conductas para poder interpretarlas y predecirlas con mayor exactitud (Cornejo, 2004).

## 2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Según Cantón (2010) para adentrarse en la complejidad de los procesos partimos de una visión general y de sus características básicas. Los centros educativos en tanto que organizaciones pueden considerarse como un conjunto de procesos que tienen un principio y un final. Entonces definimos los procesos como acciones delimitadas que buscan satisfacer la finalidad educativa del centro y que concurren a su desarrollo y búsqueda de mejora y calidad.

Los procesos tienen unas características básicas:

- Se orientan a obtener resultados
- Responden a la misión del centro educativo
- Crean valor añadido en los usuarios.
- Dan respuesta a la misión del centro educativo como organización.

Pero también son características típicas de los procesos en las organizaciones educativas las siguientes

- Trabajan sinérgicamente con los objetivos de la organización, las expectativas y las necesidades de los usuarios.
- Muestran los flujos de decisiones, instrumentos, información y materiales dentro de la organización.
- Reflejan de forma gráfica las relaciones con los usuarios (padres y alumnos) con los proveedores internos y externos (otros centros y los propios colegas de cursos inferiores) y otros centros hacia
- Los que se dirigen los alumnos cuando finalizan en el centro educativo de referencia.
- Los procesos son horizontales y transversales en el organigrama organizativo del centro.
- Tienen definidos el principio y el final, normalmente en diagramas de flujo.

- Permiten la mejora continua porque incluyen un sistema de indicadores que permite el seguimiento y la corrección de las desviaciones del proceso.
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los usuarios educativos.
- Muestran como se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con destinatarios, proveedores y entre diferentes unidades departamentales o con otros centros educativos, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- Tienen un inicio y un final definidos.
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso (Cantón, 2010).

### 2.2.3. CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

De acuerdo a Ariza (2011) existen numerosas clasificaciones, pero una de las más utilizadas es la siguiente:

- **Procesos Gerenciales:** pueden conocerse también como estratégicos y se encargan de planeación, dirección y control, por ejemplo: revisión y auditoría.
- **Procesos de Soporte:** se encargan de entregar las herramientas y los resultados necesarios y suficientes para que las empresas realicen el producto u ofrezca el servicio, es decir lleve a cabo su objeto social. Ejemplos de ellos son las compras, gestión de talento humano, entre otros.

- **Procesos Operativos:** encargados de realizar el producto, son fáciles de identificar, pues las actividades que los componen están íntimamente relacionadas con la razón de ser de la empresa.

Para Hernández (2014), la clasificación es útil para identificar tipos de procesos y tomar decisiones sobre la gestión del componente humano, la intensidad de los mecanismos de control, el diseño de estrategias de diferenciación y de servicio al cliente, la gestión de los costos y la tecnología, entre otras tareas gerenciales.

Según las organizaciones estudiadas, existe una gran diversidad en cuanto a la clasificación de procesos, encontrando algunas que los dividen en procesos directivos, operativos y de soporte, o en procesos estratégicos, fundamentales y de soporte y un largo etcétera. Lo cierto es que la norma no especifica ninguna clasificación. Ni tan siquiera dice que estos deban clasificarse de modo alguno. La única utilidad que se ha encontrado a lo largo de este estudio es la de identificar cuales deberán ser analizados con más detenimiento debido a la repercusión sobre la satisfacción del cliente (ISO 9000, 2013).

Existe una gran variedad de procedimientos que se conjugan entre sí para llevar a cabo uno o varios procesos con el fin de llegar a las metas o resultados establecidos para la satisfacción de los clientes porque ellos son lo más importante en una organización. Como manifiesta uno de los autores citados, existen procesos vitales para la institución constituyendo la clave para su avance y fortalecimiento, además de procesos de gestión y apoyo, importantes para la operatividad de los planes de desarrollo y consecución de los objetivos de la organización.

#### **2.2.4. ACTIVIDAD DEL PROCESO**

La actividad tiene sentido al interior del proceso y está asociada a un cargo específico. Individualmente es irrelevante para el cliente del proceso. No tiene

un objetivo por sí misma. Por ejemplo: vender, cobrar o cotizar. Se escriben en modo verbal infinitivo. Son conjuntos de acciones o tareas concretas.

A nivel de un proceso específico, las actividades son los elementos de más bajo nivel que se analizan y adquieren pleno sentido al cuestionar su valor al interior de un proceso. Nuevamente el factor tiempo es crítico, aunque ahora se agrega el aspecto relacional, porque no es suficiente con una actividad eficiente si el producto queda bloqueado o en espera para entrar al siguiente paso (Carrasco, 2011)

## **2.3. TÉCNICAS DE MEJORA EN PROCESOS**

Dentro de las técnicas de los procesos se tienen las siguientes:

### **2.3.1. MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos es una representación gráfica que incluye una serie de procesos, distribuidos en los tres apartados descritos anteriormente: estratégicos, críticos y de soporte, que tiene como entrada los requerimientos del cliente y como salida su satisfacción. Debe tratarse de una representación sencilla que ofrezca una visión general y sirva de punto de partida para desplegar cada proceso con su diagrama de flujo, relacionando los diferentes subprocesos con los procesos a que afectan, creando representaciones que incluyan: entradas, salidas, indicadores, entre otros. El mapa de procesos debe centrarse en los críticos y relacionar los secundarios en torno a los principales (Alabarta, 2011).

El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de grafica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que, sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo. El mapa de procesos permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la

tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas o secuencial. El mapa de procesos se representa uno y cada uno de los procesos que componen un sistema, así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante gráficos en forma de mapas conceptuales los cuales representan los flujos de información (Mahecha, 2012).

Es una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones.

Vital contar con un glosario de términos en la organización, especialmente de los verbos empleados para describir procesos y actividades, así todos entienden lo mismo (Álvarez, 2006).

El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización. Se trata de un mapa con un tamaño promedio de unos dos metros cuadrados donde está todo el hacer a nivel de los tipos de procesos y de sus divisiones principales: etapas y versiones (Bravo, 2011).

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando posicionar cada proceso respectivo a la cadena de valor. Al mismo tiempo relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje

### **2.3.1.1. DISEÑAR EL MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos permite reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. Es un

modelo vital para elaborar un plan estratégico, porque ayudará a tomar conciencia visual de nuestra misión, representada por los procesos del negocio (Bravo, 2011).

### **2.3.1.2. EL MAPA DE PROCESOS COMO MODELO DE GESTIÓN Y REFLEJO DEL PRINCIPIO “CAUSA-EFECTO”**

Modelo es una representación simple de una cosa complicada, el mapa de procesos lo es: un folio para reflejar una empresa. Además tiene una lógica: los objetivos de empresa y de clientes y la estrategia de empresa se determina a nivel de Dirección, se despliegan entre los diferentes procesos, los resultados se van midiendo por los procesos de gestión y se analizan al final del período por Dirección; el ciclo se cierra con un feedback para la determinación de los objetivos del próximo período (Pérez, 2003).

### **2.3.2. FICHAS DE PROCESO**

Para Muñoz (2010) las fichas de proceso constituyen la metodología, el cómo se desarrollan determinadas tareas ambientales definidas en los procedimientos. Así, en el procedimiento de control y gestión de residuos se pueden generar fichas de proceso para cada uno de los tipos que existieran.

Pérez (2003) indica que se emplean fichas de procesos para recoger toda la información de cada uno de ellos, formando parte de la documentación del sistema. Deberán tener al menos:

- Los datos identificados del proceso: su nombre o denominación, el tipo de proceso y una breve descripción de las actividades o tareas.
- Los agentes del proceso: el responsable o propietario del proceso, los clientes según la tipología establecida y los proveedores que dan entradas.
- Los elementos del proceso: las entradas al proceso y la salida, así como los medios necesarios para desarrollarlo.
- El objeto del proceso: definición de la misión del proceso y su alcance.

- La descripción del proceso: actividades, tareas, documentos, etc., que formaran parte del proceso y su interrelación. Se puede representar gráficamente mediante diagramas flujo. Si su extensión es grande se anexará la ficha.
- Los sistemas de seguimiento y control establecidos: indicadores, métodos de medición y evaluación del proceso.

Es necesario considerar las fichas de procesos como un documento primordial para la colección de la información de mayor relevancia donde se examinan cada una de las actividades ejecutadas.

### **2.3.3. LOS DIAGRAMAS DE FLUJO**

Los diagramas de flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones. De hecho, en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento. Al principio algunos Directivos y Responsables de área piensan que estos diagramas además de ser muy complicados son solamente para los ingenieros. Esta percepción es cierta dada la falta de costumbre en su uso, sin embargo, su aprendizaje es tan sencillo para cualquier persona en menos de una hora haciendo un ejercicio en una hoja de papel, puede descubrir fácilmente el valor y utilidad de esta herramienta (Álvarez, 2006).

Los diagramas de flujo son medios gráficos que sirven principalmente para:

- a) Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- b) Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- c) Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- d) Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- e) Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- f) Diseñar nuevos procesos.

- g) Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- h) Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- i) Hacer presentaciones directivas (Álvarez, 2006).

Las actividades asociadas a un proceso con frecuencia se afectan unas a otras, por lo cual es importante considerar el desempeño simultáneo de una serie de actividades que operan todas al mismo tiempo. Una forma aconsejable de empezar a analizar un proceso es haciendo un diagrama que muestre los elementos básicos de un proceso, por lo general, las tareas, los flujos y las zonas de almacenamiento (Chase, 2009).

Los procesos se pueden representar por medio de una diagramación llamada flujograma. Este es un método para describir gráficamente un proceso mediante la utilización de símbolos, líneas y palabra, lo que permite conocerlo y comprenderlo a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas en él, los flujogramas pueden ser de varios tipos, entre los que se tienen el Flujograma de pictórico, el de bloques, el vertical, el horizontal y el geográfico (Cruz, 2010).

Se entiende también por flujograma a la hoja de proceso gráfico que utilizan los analistas para exponer el flujo o ruta que siguen las funciones o etapas de un procedimiento que se analiza. Estos gráficos son muy convenientes porque presentan en forma objetiva detallada y comprensible, todas las operaciones de un sistema, eliminando pasos innecesarios o haciendo algunos cambios para reducir esfuerzos, la fatiga o el tiempo. Mediante estos gráficos se descubre donde existen retrasos, retrocesos, duplicidad de labor y otras deficiencias administrativas. Un buen análisis de estos gráficos puede inclusive, llevarnos a descubrir las causas de los errores o de las deficiencias existentes, de manera de alertar y disponer que el analista tome acciones positivas para solucionar cualquier problema (Marthans, 2010).

Los diagramas de flujos constituyen una parte importante en el desarrollo de procesos, a través de sus gráfica se puede entender los procedimientos para

desarrollar una actividad que llevará a un fin determinado, mediante sus gráficos se puede describir, desarrollar, analizar, reestructurar, planificar etapas para el buen desarrollo de los procesos. El diagrama de flujo es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos.

### **2.3.3.1. DIAGRAMA AS IS**

Los diagramas As Is se han ganado la popularidad en el mundo empresarial de hoy por su posibilidad de detallar en sus actividades que ocurren en un proceso, y son, prácticamente, un requisito en la mayoría de los métodos para la mejora de los procesos (Trishler, 1998).

Los diagramas As Is registran cómo el proceso actual realmente opera, a través del flujo de trabajo o de información. Brinda mejor visibilidad. Permite el análisis de cada actividad. En dependencia de los objetivos y el nivel de detalle que se persigan, se escogerá una técnica de representación. Puede que en un momento determinado se utilice una combinación de técnicas. Estos diagramas son ideales en este paso, por su posibilidad de representar actividades y conexiones tal como suceden en la realidad operativa (Hernández, 2009).

### **2.3.3.2. DIAGRAMA IDEFO**

La traducción literal de las siglas IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones). IDEF consiste en una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones modelizadas. Estos modelos consisten en una serie de diagramas jerárquicos junto con unos textos y referencias cruzadas entre ambos que se representan mediante unos rectángulos o cajas y una serie de flechas. Uno de los aspectos de IDEF0 más importantes es que como concepto de modelización va introduciendo gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo. De esta manera, la comunicación se produce dando a lector un tema bien definido con una

cantidad de información detallada disponible para profundizar en el modelo (Soto, 2013).

Es posible crear diferentes mapas en dependencia de las técnicas de representación utilizadas para construir modelos de procesos. Los enfoques para elaborar mapas de procesos pueden variar de acuerdo a diferentes atributos: nivel de detalle, uniones jerárquicas entre los mapas, tipos de flujos, estructura orgánica, símbolos, operadores lógicos y tiempo de flujo. La literatura recoge una gran gama de herramientas de representación de procesos con las características de que, hoy en día, se alternan enfoques tradicionales como los cursogramas analíticos y sinópticos o de recorrido con diagramas IDEF0, mapas de senda, arriba-abajo, de la cadena de valor o As-IS, en circunstancias donde el análisis del valor añadido, como instrumento de mejora, ha cobrado gran fuerza en el accionar de las empresas del mundo. Los diagramas As-IS se han ganado la popularidad en el mundo empresarial de hoy por su posibilidad de detallar en las actividades que ocurren en un proceso. Son hoy prácticamente un requisito en la mayoría de los métodos para la mejora de los procesos (Hernández, 2012).

Los mapas IDEFO con un detalle superior podrían ser el comienzo para entender los procesos compuestos por varios subprocesos y sus conexiones, de manera que se tenga en cuenta el efecto de la mejora en otros procesos y sus relaciones. Si el proceso analizado es de alto contacto y el objetivo que se persigue es registrar los momentos de contacto del cliente con la organización y en ellos dedicar los esfuerzos de gestión, pues el ciclo de servicio puede ser muy útil (Hernández, 2009).

#### **2.3.4. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO**

El Análisis del Valor Añadido es una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales, tanto si el objetivo es efectuar un cambio fundamental en la dirección de la empresa como resolver un problema operativo presente (Hernández, 2012).

Para llevar a cabo este análisis, en el caso particular de las empresas de base tecnológica de producciones por proyectos único o singular, se propone valorar otros criterios, tales como: las características de calidad del producto/servicio que difieren significativamente de las expectativas previamente definidas por los clientes externos, los denominados momentos de la verdad y donde el valor añadido de una actividad para este tipo de empresa está, precisamente, en el conocimiento incorporado; a estos efectos y como parte de la propuesta, se adicionó el denominado criterio VACI (valor añadido por conocimiento Incorporado) (Hernández, 2010).

Para el análisis del valor añadido se analizan las relaciones existentes entre las diferentes actividades de los procesos y su comportamiento, para cuatro criterios: los objetivos estratégicos, los grupos de interés, las características de calidad y los momentos de verdad. El resultado podrá arrojar algunas actividades que no posean razón a ser dado por la ausencia de valor. Resulta frecuente encontrar actividades que se han realizado tradicionalmente y las condiciones que provocaron su surgimiento ya no existen, por lo que resulta difícil que las personas las identifiquen como innecesarias. Por ello, el equipo de trabajo se debe preguntar: ¿Qué le ocurriría al paciente y acompañantes si la actividad fuese eliminada?, ¿Con qué otros miembros de la organización o procesos posee relación? y ¿Qué le sucedería a estos miembros si fuese eliminada? (Trischler, 1998).

#### **2.3.4.1. PASOS PARA REALIZAR EL AVA**

Siguiendo el modelo propuesto por Trischler (1998) y tomando como referencia la demás bibliografía consultada en el marco teórico para realizar el Análisis del Valor Añadido se determinó realizar las siguientes actividades para llevar a cabo la fase II:

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 actividades que generan valor al cliente y por las cuales está dispuesto a pagar. Estas 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)** Actividades de valor añadido para la empresa. Son las actividades que generan valor para la empresa, resultado del beneficio ofrecido al cliente. Se las conoce también como Actividades Sin Valor Agregado para el cliente.
  - **SVA:** Actividades sin valor agregado. Son las actividades que no generan ningún valor añadido tanto al cliente como a la organización. Estas se clasifican en:
    - o Actividades de Preparación **(P)**: Son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.
    - o Actividades de Inspección **(I)**: Actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que interviene en el proceso.
    - o Actividades de Espera **(E)**: Tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.
    - o Actividades de Movimiento **(M)**: Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.
    - o Actividades de Archivo **(A)**: Son actividades que 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.

## **2.4. TÉRMINOS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS**

Para que una organización cuente con una buena gestión en los procesos se debe considerar los siguientes términos como son:

- Eficiencia
- Eficacia
- Efectividad
- Calidad

### **2.4.1. EFICACIA**

La eficacia hace referencia a la medida y proporción en la que se alcanzan los objetivos educativos, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, su relevancia y pertinencia. Es lo que se observa y valora como impacto de la educación, esta da cuenta de qué nivel y en qué medida los estudiantes acceden y permanecen en la universidad, si son atendidas sus necesidades educativas, del egreso oportuno de los estudiantes, del logro de los aprendizajes correspondientes en cada nivel educativo y de que los recursos estén distribuidos de manera que se beneficien los procesos de aprendizaje. En síntesis, la eficacia es la valoración de que las metas educativas son alcanzadas por todos y de que no reproducen diferencias

sociales, traducidas en una inequitativa distribución de oportunidades (Escalante, 2009).

Se entiende el grado de consecución de los objetivos propuestos, es decir, la relación que se da entre lo que se ha hecho y lo que se pretendía hacer (Díaz, 2009).

Evaluar la eficacia de un programa es determinar en qué medida ha alcanzado o es probable que alcance sus objetivos (Amezcuca, 2010).

La eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se cumplan de manera organizada y ordenada sobre la base de su prelación (Fleitman, 2007).

La eficacia no significa simplemente el logro de las metas establecidas, sino también es la medición de los resultados sin tomar en cuenta los recursos necesarios que en él se involucren para su realización poniendo siempre a la buena calidad o excelencia del servicio.

#### **2.4.2. EFICIENCIA**

Se refiere a la relación existente entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima de los recursos destinados para ello. En el sistema educativo nacional se asocia a la eficiencia con los niveles de logro de indicadores que se alcanzan en un período determinado. La eficiencia compromete un atributo central de la acción pública, el cual radica en que ésta honre los recursos que la sociedad a través del Estado destina para tal fin, por lo que la obligación de ser eficiente toca a la garantía de un derecho ciudadano. Por tanto, la eficiencia se concreta en la actuación responsable de los servidores públicos al hacer que los recursos destinados a la educación logren los propósitos de manera óptima y oportuna. Pensar en estos principios de la calidad educativa conlleva una seria

intencionalidad de configurar políticas y acciones que apunten a una educación de aspectos más amplios (Escalante, 2009).

Hace relación al coste de esta eficacia, es decir, al nivel de esfuerzo requerido para ser eficaz. Así, un sujeto es más eficiente si consigue los resultados previstos con menos esfuerzo, en menor coste. Este coste puede ser expresado en términos energéticos (energía gastada en la ejecución), en términos mentales (el grado de esfuerzo cognitivo necesario para tal respuesta) y también en términos temporales (¿cuánto tiempo ha costado?) (Díaz, 2009).

Evaluar la eficiencia de un programa es determinar si los costos del programa justifican los resultados esperados. Un programa es eficiente si existe un equilibrio entre los insumos, por un lado, y los resultados obtenidos en relación con los objetivos buscados (Amezcuca, 2010).

La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El coste, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes de la eficiencia (Fleitman, 2007).

La eficiencia es la capacidad de cumplir o realizar adecuadamente una función, también se puede definir la eficiencia con los logros conseguidos en un proyecto y los recursos utilizados en el mismo, la eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

### **2.4.3. EFECTIVIDAD**

La efectividad busca un equilibrio entre la eficiencia y eficacia, entendiendo que el equilibrio no necesariamente es un punto fijo ni céntrico; sino, una proporcionalidad que depende del nivel jerárquico que se ocupe. A nivel

gerencial, la proporción de eficacia que se busca es mayor con relación a la eficiencia. Entonces, la efectividad se refiere a la capacidad de ser eficiente y eficaz en el logro de las metas u objetivos propuestos. Es lo ideal en las organizaciones, se debe buscar en todos los niveles (Ferro, 2014).

Se entiende en dos vertientes: la primera referida al grado de consecución de una habilidad que más se acerca al punto de máxima calidad. La segunda se refiere al porcentaje de logros (% de efectividad), es decir, cuántos han llegado o lo han conseguido (Díaz, 2009).

Evaluar la efectividad de un programa es determinar en qué medida produce efectos sobre la realidad social en la que actúa (Amezcuca, 2010).

Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario, que aspira a recibir un producto o servicio de condiciones favorables de costo de oportunidad y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado. La efectividad está relacionada con las respuestas que damos al interrogante ¿para qué se hizo?, este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuario (Araña, 2008).

Si bien este tipo de indicadores se han planteado desde diferentes metodologías como indicadores de IMPACTO de los productos o servicios ofrecidos por las entidades, es preciso aclarar que evaluaciones de este tipo (impacto), se trataría de un tipo de evaluación ex - post, la cual establece que se debe realizar una vez finalizada la intervención o acción gubernamental, o la gestión de un determinado periodo, e involucra el análisis y pronunciamiento de esos resultados e impactos, es decir que estaría más orientada a evaluaciones de política, más que al tipo de análisis planteado en el tipo de indicadores de efectividad (Araña, 2008).

#### **2.4.4. CALIDAD**

El término calidad está muy presente en el día a día. Se habla de la calidad de los productos, de la calidad de las empresas, de la calidad de la enseñanza, de la calidad de la sanidad o de la calidad de vida. Los estudiosos de la calidad de los productos subrayan sus diferentes dimensiones, y la importancia de la apreciación subjetiva de los consumidores al evaluarlos. Además, que, si bien comúnmente se afirma que un producto o servicio es de mayor calidad que otro si cuenta con un nivel superior de atributos o de cualidades, en sentido estricto, tal y como se suele subrayar desde la disciplina de marketing, se trata de dos productos muy diferentes con requerimientos, atributos o características diferentes (Araña, 2008).

Actualmente, la calidad es un aspecto transversal y presente en todos los ámbitos e instrumentos y afecta a todos los agentes implicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Determina la labor de profesores, investigadores, alumnos y personal de administración y servicios. Abarca también a los nuevos grados que se han implementado para adaptar las enseñanzas universitarias a lo demandado, a los planes de estudio, a las asignaturas y a la metodología docente. Se aplica también para conocer y evaluar el funcionamiento de departamentos, grupos de investigación, programas de doctorado y másteres oficiales. Afecta a todos los procesos de evaluación que se llevan a cabo en las universidades, incluyendo los relacionados con la difusión del conocimiento científico, a través de publicaciones y revistas. Con todo ello, se puede afirmar que la calidad es un elemento capital en la formación e investigación universitaria actual (Buela, 2010).

##### **2.4.4.1. LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN**

El término calidad es y ha sido utilizado para muchos fines, entre ellos dar una característica de excelencia a productos o servicios. También ha permitido que en el lenguaje diario se lo incorpore para detallar situaciones alusivas al buen accionar de instrumentos y herramientas para diferenciar incluso procesos

educacionales, médicos y gubernamentales; es decir, la calidad ha pasado a ser un vocablo de moda y que a pesar de ser un término cuyo origen en el latín-*qualitatis* se refiere a propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie, hoy en día no necesariamente es un elemento de referencia objetiva (Avilés, 2011).

En lo cotidiano y en su uso coloquial, algo que unos reconocen de calidad puede no serlo para otros, pues la percepción queda como elemento intermedio de las características de un mismo objeto: "en la práctica es un concepto relativo, ya que otras variables relativas al producto en cuestión, influirán de forma muy importante en la manera de entender y evaluar su calidad" (Avilés, 2011).

En el contexto de la nueva gestión pública Scott (2013) observa que, de forma similar a otros proveedores de servicios públicos, las universidades debían ser expuestas simultáneamente tanto a la disciplina del mercado como también a sistemas más estrictos y transparentes de rendición de cuentas y auditoría; estos nuevos instrumentos de control se introducirían, paradójicamente, en nombre de la autonomía: las universidades debían ser liberadas del control directo del Estado, a cambio de aumentar la eficiencia y demostrar una mejora en las auditorías de la calidad docente y en los resultados de la investigación y su impacto.

La calidad es siempre un término relativo que admite comparaciones y, porque cada nación, de acuerdo con sus requerimientos y expectativas socio-educativas, lo mismo que en el marco de sus definiciones políticas, concibe su ideal de educación, las normas y el papel que deben jugar los agentes y actores educativos (escuela, universidad, docentes, padres de familia, medios de comunicación, entre otros.), para asegurar su cristalización." (Arrien, 1996).

De esta manera, puede decirse que la calidad de la educación es un concepto dinámico, que cambia con el tiempo; es diverso, pues varía según el contexto

social, entre países y dentro de estos; es multidimensional, puesto que es producto de diversas condiciones y es total, dado que implica una atención en las diferentes dimensiones del aprendizaje, como son la cognoscitiva, la socio-afectiva y psicomotora y los procesos intervinientes para lograrlos (Arrien, 1996).

## **2.5. SEGUIMIENTO A GRADUADOS**

El Seguimiento a Graduados es un proceso establecido por la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) vigente en el Ecuador. El artículo 142 de este cuerpo legal señala “Sistema de seguimiento a graduados.- Todas las instituciones del sistema de educación superior, públicas y particulares, deberán instrumentar un sistema de seguimiento a sus graduados y sus resultados serán remitidos para conocimiento del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior” (LOES, 2010).

Según el Reglamento General de Aplicación de la LOES, Artículo 26.- Del sistema de seguimiento a graduados.- La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) diseñará los procedimientos necesarios para que las instituciones de educación superior instrumenten un sistema de seguimiento a los graduados, el cual será parte del Sistema Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador (SNIESE). Los resultados de este sistema serán notificados al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) anualmente” (Reglamento LOES, 2011).

Es de vital importancia realizar el seguimiento a graduados en la educación superior tanto en el sector público como privado y de esta manera saber las actividades que se encuentran desempeñando, y así posteriormente estos resultados darlos a conocer al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior.

### **2.5.1. PROPÓSITO DEL ESTUDIO DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS**

El propósito de los estudios de seguimiento de egresados es incorporar mejoras en los procesos de efectividad institucional de la universidad o institución de educación superior, a través de la recopilación y análisis de información sobre el desempeño profesional y personal de los egresados.

Las encuestas de egresados (estudios de seguimiento) sirven para recopilar datos sobre la situación laboral de los egresados más recientes con el fin de obtener indicadores de su desempeño profesional. Las encuestas de egresados también pueden estar diseñadas para contribuir a las explicaciones causales de la pertinencia de las condiciones de estudio y los servicios proporcionados por las instituciones de educación superior, así como del “desempeño” de los egresados en el mercado laboral (Columbus, 2006).

### **2.5.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS**

Según Columbus (2006) la educación superior se ha desarrollado a nivel mundial y, como resultado, la inversión en la educación, por parte tanto de la oferta como la demanda, abarca varias necesidades y consecuencias:

- ❖ Los estudiantes futuros deben elegir entre diversas instituciones con respecto a sus direcciones futuras. Es necesario asegurar y garantizarles calidad en la formación y el valor de los títulos otorgados en las diversas instituciones.
- ❖ Muchas veces, las instituciones se ven obligadas a buscar la acreditación no sólo para ganar credibilidad en el mercado educativo, sino también para beneficiarse de los subsidios públicos o privados (fideicomisos).
- ❖ Para los empleadores, la acreditación garantiza las competencias de las personas y la calidad de los estudiantes egresados de una institución dada.

### **2.5.3. DESARROLLO CURRICULAR**

Los estudios de seguimiento representarían un medio para desarrollar programas de grado, no sólo de acuerdo con los deseos y comportamientos del profesorado, sino también en cuanto a los resultados académicos y la transformación de las situaciones de empleo, tales como el contexto local.

Por lo tanto, tanto la información sobre el éxito profesional (profesión, estatus, ingresos) de los egresados como la información sobre la pertinencia de los conocimientos y las habilidades (la relación entre los conocimientos y habilidades y los requisitos de trabajo, área de empleo y posición profesional) son necesarias. A los egresados se les podría pedir que evaluaran las condiciones temporales de estudio que experimentaron de manera retrospectiva “evaluación en un sentido limitado” (Columbus, 2006).

Las encuestas de seguimiento diseñadas para contribuir a las reformas del plan de estudios no deben limitarse a la medición de los indicadores del éxito profesional de los egresados. Para contribuir a la innovación en las universidades, también podrían incluir los procesos de las mismas en la medida que pueden ayudar a explicar tanto los rendimientos como los resultados. Las preguntas sobre el efecto de la educación superior así como las formas deseables de enseñanza y estudio podrían ser cuestiones claves en una CV C encuesta de seguimiento (Columbus, 2006).

### **2.5.4. AFILIACIÓN UNIVERSITARIA**

Un objetivo de las encuestas de seguimiento de egresados también podría ser la recopilación de datos para renovar, fomentar y fortalecer los vínculos entre los egresados y la universidad. Esto se puede lograr y mantener a través de la comunicación así como con la construcción y actualización de una base de datos para que dichas relaciones continúen después de egresar. De este modo, los estudios pueden identificar cualquier deficiencia importante señalada por los egresados. Sería importante renovar las investigaciones de manera

periódica para conservar estos vínculos. Es esencial recordar a los exalumnos de su alma máter y mantenerlos informados de las actividades y ofertas actuales de la universidad. Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos, las redes de egresados, establecidas y consolidadas por medio de los estudios de seguimiento de egresados, ayudan a mantener los vínculos con las empresas y a facilitar la inserción laboral de los recién egresados (Columbus, 2006).

## **2.6. PRÁCTICAS PROFESIONALES**

Son actividades de aprendizaje orientadas a la aplicación de conocimientos y al desarrollo de destrezas y habilidades específicas que un estudiante debe adquirir para un adecuado desempeño en su futura profesión. Estas prácticas deberán ser de investigación-acción y se realizarán en el entorno institucional, empresarial o comunitario, público o privado, adecuado para el fortalecimiento del aprendizaje. Las prácticas pre profesionales o pasantías son parte fundamental del currículo conforme se regula en el presente Reglamento.

Cada carrera asignará, al menos, 400 horas para prácticas pre profesionales, que podrán ser distribuidas a lo largo de la carrera, dependiendo del nivel formativo, tipo de carrera y normativa existente. El contenido, desarrollo y cumplimiento de las prácticas pre profesionales serán registrados en el portafolio académico (CES, 2015).

Muchas de estas iniciativas pertenecen a lo que se ha llamado “experiencias fuertes” en la formación y se sabe que actúan como elementos formativos de una importancia notable. En muchos casos acaban teniendo mayor incidencia en la orientación profesional y vital de los estudiantes que los propios estudios cursados. Por eso son tan importantes para su desarrollo personal. Y por eso también, a la hora de valorar un Plan de Estudios podemos considerar que su valor no va a radicar únicamente en el interés de los contenidos disciplinares que incluya, sino en la riqueza de las experiencias vitales que ofrezca a sus estudiantes (Zabalza, 2007).

Las prácticas pre profesionales son actividades de ayudan al aprendizaje en el ámbito profesional, la cual forman parte para el currículo. Estas prácticas serán por un periodo de 150 horas en el tercer año y 300 en el cuarto año, para constancia de ellas serán archivadas en los portafolios académicos de cada carrera con sus respectivos certificados y control de asistencias.

### **2.6.1. IMPORTANCIA DE LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES**

Las prácticas profesionales comúnmente reúnen todas las cualidades y destrezas que adquiere un estudiante durante su proceso de aprendizaje, y las demuestra en un área de trabajo que implique ésta necesidad, posiblemente luego se convertirá no solo en esto, sino también en una ayuda de crecimiento personal y académico. Es importante que el estudiante asista día a día a su labor de pasantías y participe en el desarrollo de actividades propias de cada empresa, ya que incrementa su formación académica, y de esta manera, se tiene la oportunidad de integrarse al campo laboral, como parte del desarrollo de sí mismo como persona en dicha empresa, de igual manera que una relación propia y estrictamente de trabajo con las personas que laboran allí (González, 2013).

Es de mucha importancia que los estudiantes frecuenten en sus labores diarias de pasantías debido a que con el desarrollo de cada actividad designada acumularán cualidades y habilidades en el transcurso del aprendizaje, de esta manera tendrán oportunidad en el campo laboral de acuerdo a su desenvolvimiento diario.

### **2.6.2. EL OBJETIVO DE LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES**

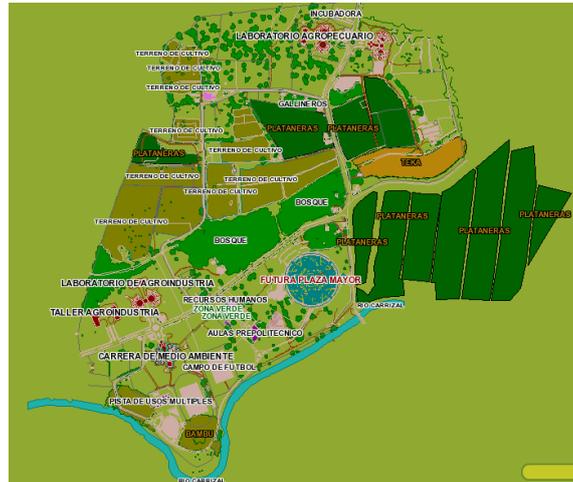
El objetivo de las prácticas profesionales, por lo tanto, es brindarle experiencia laboral al pasante y prepararlo para que pueda desarrollarse en el campo laboral vinculado a su futura profesión. Tanto empresas como universidades y otro tipo de instituciones ofrecen procesos de pasantías para estudiantes que

deseen comenzar a tener sus primeros contactos profesionales con el ámbito laboral donde van a desarrollar su futuro (Porto, 2010).

# CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

## 3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se desarrolló en las carreras de la ESPAM MFL, ubicada en la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, provincia de Manabí.



## 3.2. DURACIÓN

La ejecución tuvo una duración de aproximadamente 9 meses, percibidos desde el mes de octubre 2016 hasta junio 2017 lapso en el cual se entregan los informes correspondientes.

## 3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

### 3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Valor añadido de los procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales.

### 3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Propuesta de mejoras.

### **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Palella y Martins (2010) la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural; el investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

Permitió ir al lugar de los hechos para observar de forma directa y precisa la problemática de dichas áreas y de esta forma conseguir la información concreta que reveló los principales problemas y falencias de los procesos de la investigación.

#### **3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Según Palella y Martins (2010) definen la investigación bibliográfica en una indagación documental que permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, continuar investigaciones interrumpidas o incompletas, buscar información sugerente, seleccionar un marco teórico, entre otros.

Permitió buscar información necesaria para describir las variables que existen en cada uno de los temas, así mismo se utilizó fuentes bibliográficas actualizadas de revistas científicas y libros para obtener conceptos y teorías para de esta manera apoyar la investigación que se llevó a cabo por medio de los sustentos teóricos correspondiente a la temática establecida.

### **3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Hernández (2009) considera que la investigación descriptiva es caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señala sus características y propiedades, interpreta lo es y describe la situación de las cosas en el presente.

Permitió especificar lo más importante, y así mismo se describió la información obtenida de la entrevista que se aplicó para plantear posibles soluciones a las debilidades que se detecten.

## **3.5. MÉTODOS**

Un método es una serie de pasos sucesivos, conducen a una meta. El objetivo del profesionalista es llegar a tomar las decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro. Por ende es necesario que siga el método más apropiado a su problema, lo que equivale a decir que debe seguir el camino que lo conduzca a su objetivo (Arias, 2009).

Entre los diferentes métodos que se utilizaron en esta investigación fueron: deductivo e inductivo, aportando cada uno de ellos con la obtención de información pertinente acerca de los procesos que se llevan a cabo en seguimiento a graduados y prácticas pre profesionales de las Carreras de la ESPAM MFL.

### **3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO**

Ruiz (2009) la inducción se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que se refieren siempre a un número limitado de casos) al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros

de la misma clase; es decir generaliza los resultados (pero esta generalización no es mecánica, se apoya en las formulaciones teóricas existentes en la ciencia respectiva) y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarnos en los hechos particulares sino que buscamos su comprensión más profunda en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías).

Se aplicó el método inductivo ya que sirvió a los investigadores para hacer un análisis exhaustivo de los posibles problemas que afectan en los procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales y de esta manera tener un amplio conocimiento de los procesos y actividades que se realizan en ellos.

### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

De acuerdo con Yaringaño (2010), el método deductivo es el que aspira a demostrar en forma interpretativa, mediante la lógica pura, la conclusión en su totalidad a partir de unas premisas, de manera que se garantiza la veracidad de las conclusiones, si no se invalida la lógica aplicada, Se trata del modelo axiomático como el método científico ideal.

Una vez que se observó de forma general el lugar de los hechos se utilizó el método deductivo ya que éste ayudó en la verificación del tipo de procesos que se aplicó, y de esta manera se propuso otro tipo de procesos que se desarrollen con calidad para el logro de los objetivos.

### **3.6. TÉCNICAS**

La definición de técnica señala que ésta requiere de destrezas intelectuales como a su vez manuales, habitualmente para llevarla a cabo se necesita de la ayuda de herramientas y el adecuado conocimiento para manipularlas. Muchos se han preguntado si la “técnica” se limita solo al ser humano; la respuesta es negativa, los animales también la utilizan para armar sus casas y cazar, entre otras cosas; podemos asegurar que este concepto es característico de cada especie (Canales, 2009).

Las técnicas que se utilizaron fueron las siguientes:

- La Entrevista.
- La Observación
- El análisis del valor añadido

### **3.6.1. ENTREVISTA**

La entrevista como una técnica de obtención de información mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado, entre una o más personas entrevistadoras y una o más entrevistadas, en el que se transforma y sistematiza la información conocida por éstas, de forma que sea un elemento útil para el desarrollo de un proyecto (García, 2010).

Se aplicaron las entrevistas a cada uno de los encargados responsables de seguimiento a graduados y de prácticas pre profesionales de cada carrera de la ESPAM MFL con el propósito que revelaran información importante sobre la realidad del manejo de sus funciones, como se organizan y distribuyen el trabajo, la misma que fue útil y necesaria para la realización de la investigación.

### **3.6.2. OBSERVACIÓN DIRECTA**

Para Postic y De Ketele (2000), la observación es centrar la atención en los implicados, es analizar la interdependencia de sus comportamientos, también es definida como un procedimiento en tres fases: de identificación de hechos, de construcción de redes de relaciones entre ellos y de interpretación.

La observación directa permitió obtener ideas claras a cerca de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos de la gestión administrativa de manera que se pueda profundizar cada una de las actividades.

### **3.6.3. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO**

El Análisis del Valor Añadido es una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales, tanto si el objetivo es efectuar un cambio fundamental en la dirección de la empresa como resolver un problema operativo presente (Hernández 2010).

Se desarrolló el análisis de valor añadido que permitió desarrollar técnicas que serán plasmadas como resultados en los flujogramas aplicados a la investigación, aportando en la reducción de actividades innecesarias.

## **3.7. HERRAMIENTAS**

### **3.7.1. FICHA DE PROCESOS**

La ficha de proceso es la forma más simple para documentar el mismo. En ella se definen los elementos clave del proceso (Vallejo, 2008).

Mediante la realización de esta ficha se tuvo mayor comprensión sobre los procesos que se deben seguir y emplear para evaluar resultados y los factores inherentes en cada una de las actividades que se llevaron a cabo.

## **3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

A partir de las variables de estudio, las técnicas y métodos empleadas se definen las siguientes fases desarrolladas en la investigación.

### **3.8.1 FASE I**

#### **REPRESENTAR LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS Y PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL MEDIANTE LA APLICACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO Y FICHA DE PROCESOS**

- Visita al lugar para platicar con el personal de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales para tener una visión más clara de los procesos y actividades que se realizan.
- Aplicación de la entrevista.
- Identificación de las actividades.
- Elaboración de la ficha de procesos.
- Representación de los procesos a través del método AS IS.

Se realizó la visita a cada uno de los encargados de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales, para de esta manera observar y aplicar la respectivas entrevistas, con lo que se identificó cada una de las actividades de seguimiento a graduados y de prácticas pre profesionales mediante el método AS IS, donde se pudo definir cuáles son las tareas que en ellos se ejecutan y aplicarlo a la práctica con los pasos ya estipulados, los mismos que serán detallados en la propuesta de mejora a los procesos, cuyos resultados serán representados mediante flujogramas y fichas de procesos.

### **3.8.2 FASE II**

#### **ANALIZAR EL VALOR AÑADIDO QUE APORTAN LAS ACTIVIDADES QUE COMPONEN LOS PROCESOS OBJETO DE ESTUDIO**

- Analizar las actividades existentes en los procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre profesionales.
- Aplicar la técnica de valor añadido a las actividades desarrolladas en seguimiento a graduados y prácticas pre profesionales.

Se analizaron las actividades que existen en los procesos reconocidos en la fase I en donde se aplicó la técnica de valor añadido con el fin de darle valor a cada una de las tareas que se realizan en estos procesos, para posteriormente reducir las actividades innecesarias.

### **3.8.3 FASE III**

#### **ELABORAR UN PLAN DE MEJORA A LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS Y PRÁCTICAS PRE-ROFESIONALES DE LA ESPAM MFL, A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO**

- Elaboración de un plan de mejoras para los procesos para seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales de la ESPAM MFL a partir del análisis de valor añadido.
- Sociabilización del plan de mejora al personal encargado de los procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre-profesionales de la ESPAM MFL.

Se elaboró un plan de mejora a los procesos de seguimiento a graduados y prácticas pre profesionales de la ESPAM MFL, cumpliendo con los requerimientos necesarios para dar cumplimientos a los requisitos institucionales, esto se dio a partir de los resultados obtenidos y aplicados con métodos y técnicas de recolección de datos que dieron como resultado la elaboración de este plan.

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

Con el fin de lograr los objetivos planteados, en este capítulo se enuncian los hallazgos encontrados en la investigación. Se espera que con la propuesta de un plan de mejora, perfeccionen los procesos de Seguimiento a Graduados y de Prácticas Pre-profesionales.

Primero, se vació la información recabada en las fichas de observación (anexo1A-B); luego, los de la entrevista (anexo 2A-B), utilizando como instrumento de apoyo los diagramas As-Is, que tal como sostiene Trischler (1998), proporcionan visibilidad al proceso, ayuda a su comprensión y permite describirlos tal como son.

Posteriormente se presentan los resultados en orden, partiendo del diagnóstico de las actividades que componen el proceso Seguimiento a Graduados y de Prácticas Pre-profesionales, desde el punto de vista de los involucrados. Finalmente, a partir de la clasificación de estas actividades, se establece el valor añadido, que a la luz de los autores Trischler (1998) y Hernandez (2010), ayuda a perfeccionar los procesos mediante el manejo de actividades. Luego se sugiere estrategias mediante un Plan de Mejoras.

La muestra para estudio está basada en: ocho docentes de las diferentes carreras, delegados para el Seguimiento a Graduados; la Coordinadora de Evaluación Interna de la ESPAM MFL; un docente, por carrera, delegado Prácticas Pre-profesionales. A continuación, el análisis de los resultados relevantes, siguiendo el orden establecido en la observación y los cuestionarios:

### **Análisis de resultados de las fichas de observación**

Con la observación, a través de las tres fases: identificación de hechos, construcción de redes de relaciones entre ellos, e interpretación (Postic y De Ketele, 2000), se pudo identificar que en el desarrollo del proceso de Seguimiento a Graduados cuentan con: Un reglamento, que sirve como guía y

una base de datos que permite tener contacto con los graduados (anexo1A). Este momento fue oportuno para observar que los titulados llenen las respectivas encuestas con las que se pretende alcanzar el objetivo.

Con la ficha de observación de Prácticas Pre-profesionales se constató que tienen su propio reglamento interno; así mismo, que siete de las ocho carreras cumplen con lo establecido en el Reglamento de Prácticas; es decir, 150 horas en sexto semestre y 300 en octavo; a excepción de la carrera de Agroindustria que realiza 400 horas de prácticas, 200 en el sexto semestre y 200 en octavo, con su respectiva supervisión (anexo1B).

En el diagrama As Is se detallan tal como operan las actividades del proceso actual. A través del flujo de trabajo o de información, hay mejor visibilidad, lo que permite el análisis de cada actividad, dando facilidad para conocer el desarrollo de las tareas en cada una de sus funciones. (Hernández, 2009). A continuación los detalles:

- Actualización de datos a estudiantes de décimo semestre.

Se realiza una ficha de datos personales y referenciales la que debe ser llenada por cada uno de los estudiantes próximos a egresar, para obtener una base de datos actualizada.

- Asignación de docentes delegados para el seguimiento a graduados.

Se asigna un docente por carrera con carga horaria, para seguimiento de graduados, cuya duración será un semestre académico.

- Comunicación con cada uno de los graduados.

En esta actividad se ejecuta el proceso de seguimiento a graduados, a través de una base de datos facilitada por la Dirección de cada una de las carreras de la ESPAM MFL. La comunicación se la realiza con el objetivo de aplicar una encuesta para conocer la situación laboral real del profesional, su aporte a la comunidad y áreas de desarrollo económico y social, se la realiza a través de los distintos medios de comunicación, (redes sociales, llamadas telefónicas, mensajes de texto o WhatsApp). Con base en los datos obtenidos, el docente delegado del seguimiento

tendrá la tarea de comunicarse con cada uno de los graduados del año anterior.

- Tabulación de los datos.

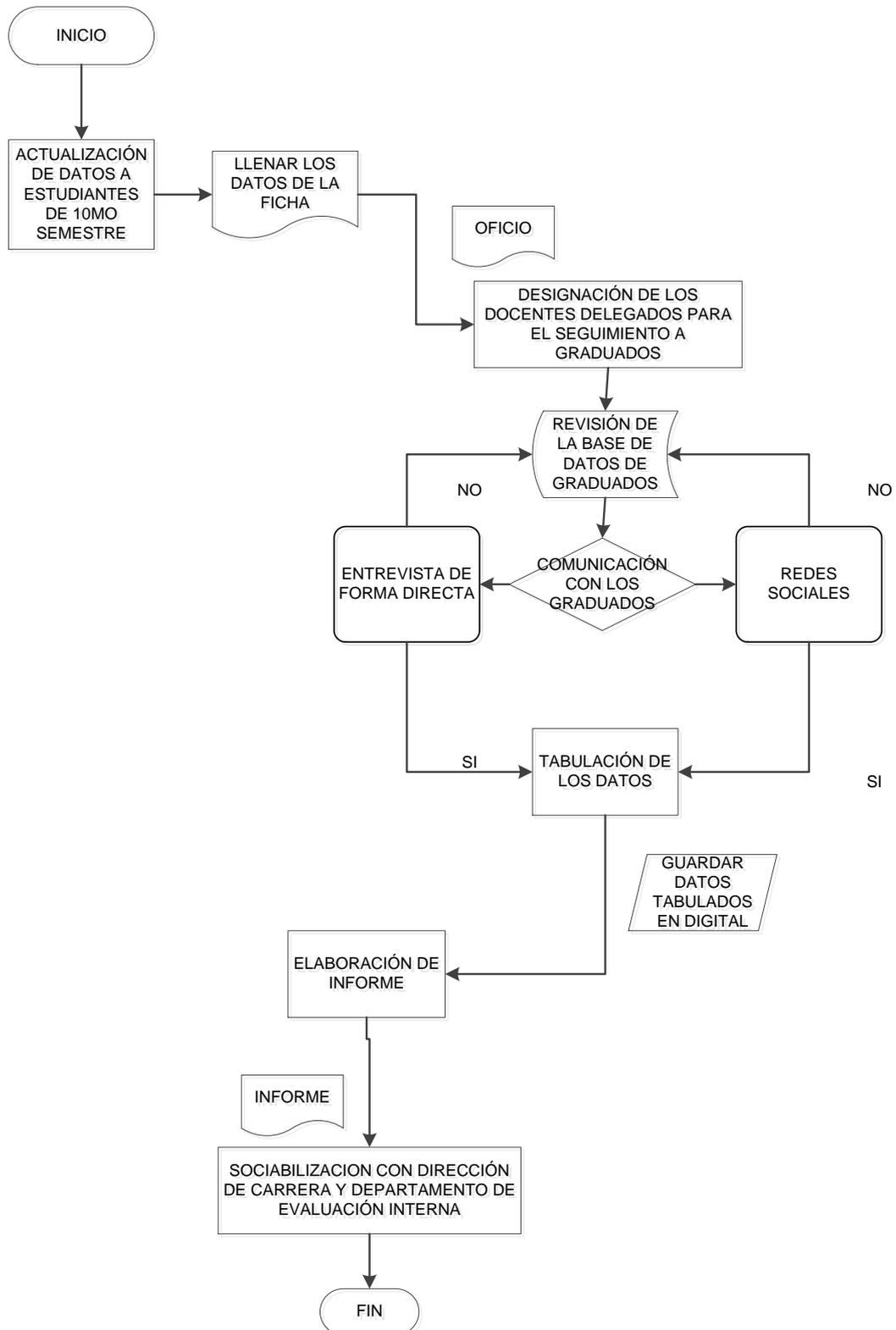
Para la tabulación de los datos, el docente encargado del seguimiento a graduados, organiza y grafica las encuestas realizadas a cada uno de graduados del año anterior.

- Elaboración del informe.

El docente encargado del seguimiento a graduados, luego de la tabulación de los datos, elabora el respectivo informe con los datos obtenidos del estudio de sus graduados.

- Sociabilización del informe Se realiza la respectiva sociabilización con Dirección de carrera, Departamento de Evaluación Interna y departamentos afines. (Véase anexo 3A).

Figura 4.1. Diagrama AS IS de seguimiento a graduados



Fuente: elaboración propia a partir de criterios de los expertos.

Así mismo se realizan las actividades en el proceso de Prácticas Pre-profesionales, en donde se da inicio con la realización de las prácticas pre/profesionales indistintamente del semestre ya sea en sexto (150horas ) o en octavo semestres (300horas) para lo cual el estudiante tiene la disponibilidad de elegir el lugar donde realizará las prácticas o se le asignará a través de los convenios con los que cuenta la institución , dicho proceso finaliza respectivamente con la presentación del informe de prácticas a dirección de carrera.

- Designación de los tutores de las Prácticas Pre-profesionales.

Los tutores de Prácticas Pre-profesionales tienen a su cargo las actividades de direccionar, guiar y supervisar la ejecución y cumplimiento de la Práctica Pre-profesional en cada semestre (6to y 8vo semestre), estos son los encargados de hacer las respectivas visitas a los pasantes.

También dentro de esta actividad están los delegados de Prácticas Pre-profesionales que son designados por la Dirección de cada una de las carreras, estos podrían ser uno de los tutores, que a su vez tienen una carga horaria de dos horas semanales, para ejecutar las tareas de: planificación y revisión de los informes.

- Planificación de las Prácticas Pre-profesionales.

En esta tarea la dirección de carrera previamente elaborará un expediente para cada uno de los estudiantes de cada semestre que está en proceso de realizar sus prácticas, una vez realizado esto el docente asignado para el seguimiento de las Prácticas Pre-profesionales lo guiará hacia donde pueda realizarlas, y se lo enviará hacia la institución pertinente al objetivo de la carrera, la cual deberá responder mediante oficio indicando la aceptación del pasante.

- Supervisión de las Prácticas Pre-profesionales.

El artículo 2, literal “f” del Reglamento de Prácticas Pre-profesionales establece que el docente delegado de la carrea es el que tiene a su cargo la Cátedra Integradora y será quien guíe al practicante en la ejecución de

la tareas y actividades propias de la práctica, así como de la elaboración de los informes, disposiciones que constan en el reglamento.

El literal “h” del mismo reglamento acuerda que la institución acogiente designa a un profesional de la misma para que sea supervisor de las Prácticas, persona encargada de supervisar y coordinar las actividades o tareas encomendadas al practicante. Para viabilizar este proceso, el docente de la cátedra integradora, organizará sus días de visita, quien en coordinación con el supervisor institucional evaluará la práctica a través de un formulario o ficha de evaluación, documento que detalla el desempeño, habilidades, puntualidad y demás requisitos que deberá cumplir.

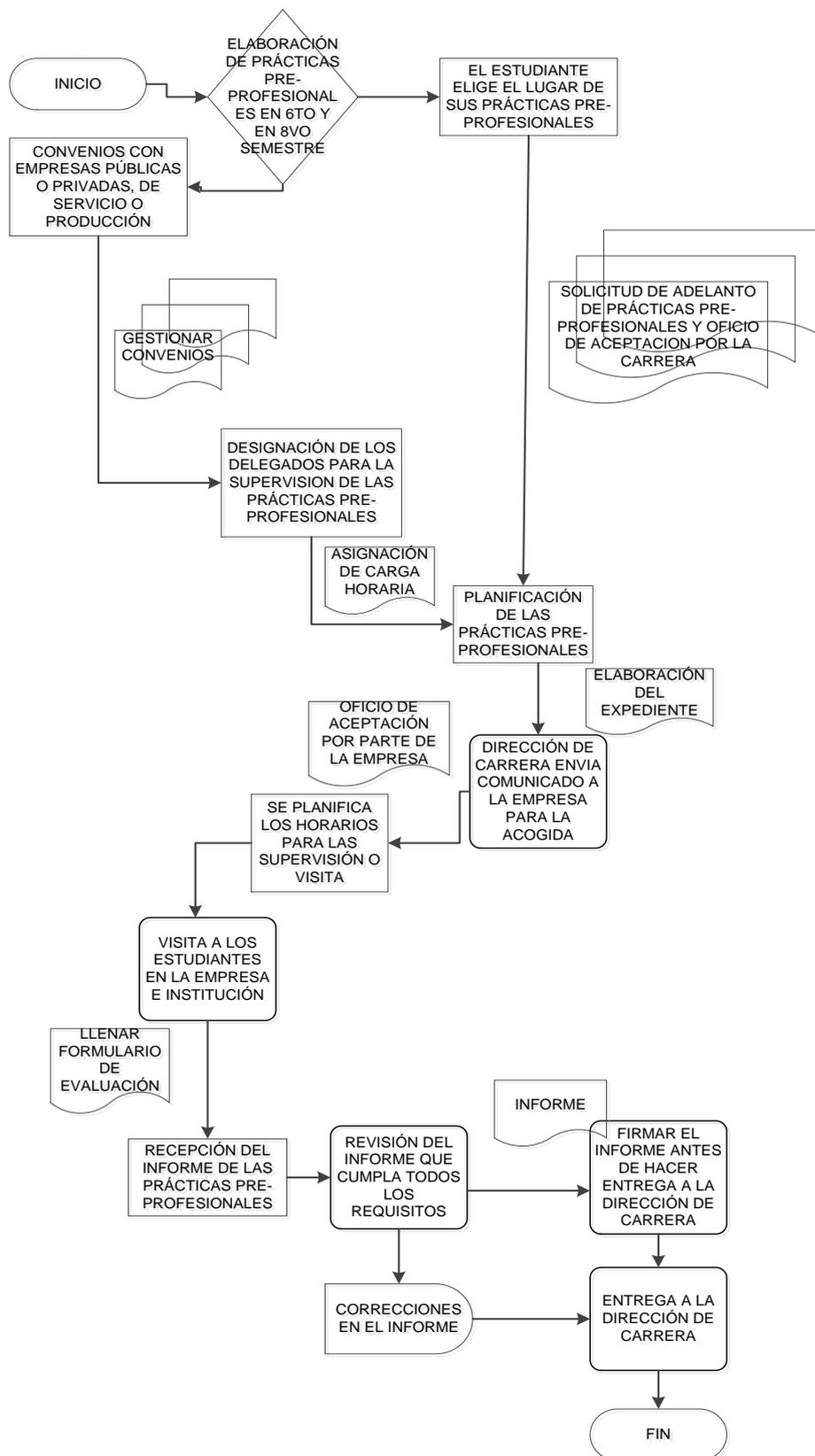
- Recepción del informe de las prácticas pre-profesionales.

Una vez finalizado el periodo de prácticas pre-profesionales, el estudiante comunica por escrito a dirección de carrera el haber concluido las prácticas, adjuntando el informe correspondiente, para la revisión y aprobación, este tiene una estructura compuesta por:

1. Carátula
2. Introducción
3. Objetivos
4. Marco teórico
5. Relato de la experiencia
6. Resultados y/o conclusiones
7. Bibliografía y anexos.

Luego de haber revisado el informe el delegado de Prácticas Pre-profesionales, si existe algún error este se devuelve al estudiante para que realice las respectivas correcciones, una vez corregido se lo vuelve a entregar al docente, y posteriormente lo entrega a dirección de carrera para su respectivo archivo concluyendo así la fase (Véase anexo 3B).

Figura 4.2. Diagrama AS IS de prácticas de pre-profesionales



Fuente: elaboración propia a partir de criterios de los expertos.

Dando cumplimiento al segundo objetivo, se realizó el análisis de los resultados obtenidos en la entrevista aplicada a los responsables de los procesos en estudio, en el que se pudo evidenciar que hay una descoordinación en llevar cada una de las actividades; es por ello que se asignó valor a estas tareas con el fin de eliminar, unificar o reemplazar tareas innecesarias.

Considerando que el seguimiento a graduados en la ESPAM MFL, es el proceso que provee de información sobre la empleabilidad, los campos ocupacionales y niveles de satisfacción de los graduados de las carreras, se analizaron las actividades que se desarrollan en la ejecución de este proceso, identificadas en la fase I, momento en el que se aplicó la técnica de valor añadido con el fin de darle valor a cada una de las tareas que se realizan para llevar acabo.

Cuadro 4.3. **Tabla de proceso con técnica de valor añadido de seguimiento a graduados**

ACTIVIDADES	Número de tareas	Número de actividades o pasos que agregan valor	Número de actividades o pasos que no agregan valor	Observaciones
Actualización de datos a estudiantes de 10mo semestre	1.Llenar los datos de la ficha de actualización de datos	✓		
Designación de docentes delegados para el seguimiento a graduados.	1.Se designa un docente por cada carrera para el Seguimiento a Graduados	✓		
Comunicación con los graduados	1.Comunicación a través de redes sociales		✓	Se implementa la plataforma virtual
	2.Comunicación a través de llamadas telefónicas		✓	
Tabulación de los datos	1.Recopilación de información		✓	
	2.Tabulación y análisis de los datos	✓		
Elaboración de informe	1.Elaborar un informe de acuerdo a los datos obtenidos	✓		Tener un formato estandarizado para presentar los resultados
	2. Presentar el informe al departamento de evaluación interna		✓	
Sociabilización de los resultados con dirección de carrera y departamento de evaluación interna	1.Sociabilización con el departamento de evaluación interna	✓		
	2. Sociabilización con la carrera.	✓		
<b>TOTAL</b>	10			

**Fuente:** elaboración propia a partir de criterios de los expertos.

La técnica del análisis de valor añadido se lo aplicó considerando la tabla de actividades con sus respectivas tareas que se muestran, analizada por cada delegado de carrera y la Coordinadora del Departamento de Evaluación

Interna, quienes ayudaron dando valor a cada tarea teniendo como resultado el diagrama de flujo de menor complejidad.

Dentro de los inconvenientes obtenidos en este proceso se pueden mencionar:

- Comunicación con los graduados
- Base de datos de los graduados

Del mismo modo, para el proceso de prácticas pre profesionales se aplicó el análisis de valor añadido a las actividades que conforman el proceso, en el que se encontraron varias dificultades; se emiten sugerencias para dar cumplimiento al objetivo de consolidar la formación de los futuros profesionales para su desempeño en el campo laboral.

Cuadro 4.4. Tabla de proceso con técnica de valor añadido de prácticas pre-profesionales

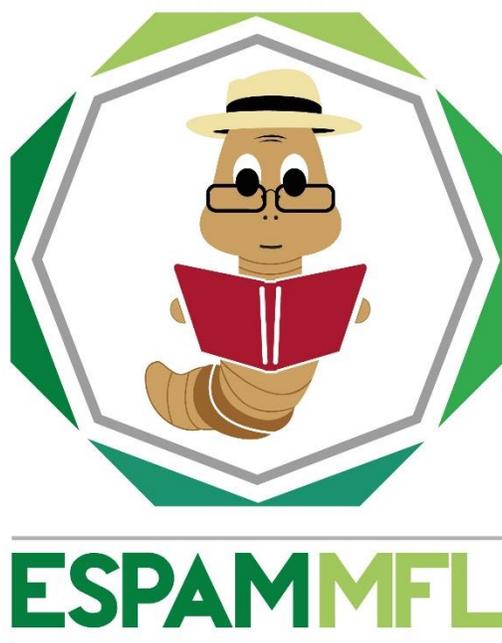
ACTIVIDADES	NÚMERO DE TAREAS	ACTIVIDADES O PASOS QUE AGREGAN VALOR	ACTIVIDADES O PASOS QUE NO AGREGAN VALOR	OBSERVACIONES
Convenios con empresas públicas o privadas, de servicio o producción	1. La Carrera gestiona a través de oficios o cartas de compromiso convenios con instituciones públicas o privadas.	✓		
El estudiante elige el lugar de sus Pre-Profesionales	1. El estudiante envía a dirección de carrera un oficio solicitando realizar sus prácticas pre-profesionales en instituciones pertinentes al objetivo de la carrera.	✓		Adelantar las prácticas no consta en el reglamento y el estudiante no está apto
	2. El estudiante solicita hacer las prácticas en una institución escogida por el mismo.	✓		
	3.El estudiante solicita a dirección de carrera oficio para adelantar sus prácticas pre-profesionales		✓	
Designación de los tutores de las Prácticas Pre-profesionales	1. Dirección de carrera designa los tutores de Prácticas, además de esto un delegado para el seguimiento de prácticas pre/profesionales	✓		
Planificación de las Prácticas Pre-Profesionales	1.Dirección de Carrera elabora los expedientes de cada uno de los estudiantes para realizar las Pre-Profesionales	✓		Debe ser el listado de los estudiantes, anexando el convenio.
	2.Dirección de carrera envía oficio de aceptación a la institución para realizar las Pre-Profesionales		✓	
	3.Dirección de carrera recibe un acuse de recibo por parte de la empresa		✓	
Supervisión de Prácticas Pre-Profesionales	1. El docente integrador de la cátedra organizará sus días de visita a los pasantes.	✓		La supervisión se la podría realizar a través de llamadas telefónicas con la persona responsable de la empresa a cargo del pasante
	2.Llenar el formulario de evaluación y se certifica firma de responsabilidad de los involucrados		✓	
	3. El tutor audita ficha de control semanal de asistencia.		✓	
Recepción del informe de las Pre-Profesionales	1.El estudiante realiza el informe de prácticas pre-profesionales	✓		
	2. El delegado revisa el informe de prácticas pre-profesionales y da recomendaciones necesarias en el caso de haber. Si hubiera correcciones se envía al estudiante para que las realice y luego receptorla por segunda ocasión.	✓		
	3. El delegado firma el informe y entrega a dirección de carrera para su respectivo archivo.	✓		
<b>Total</b>				

Fuente: elaboración propia a partir de criterios de los expertos.

En concordancia con la tabla de procesos de prácticas pre-profesionales para el análisis del valor añadido se analizó cada actividad con sus tareas, mostrando dificultades en:

- Adelantar las prácticas pre-profesionales
- Recepción de oficio de aceptación de pasantes por parte de la empresa
- Supervisión de las prácticas pre-profesionales.

Como cumplimiento al objetivo III en continuidad al anterior se llegó a los resultados gracias a la aplicación del método del Análisis del Valor Añadido, de esta manera, se procedió a proponer las mejoras a los procesos, a partir de la clasificación de actividades según su valor añadido; la misma que pudo ser socializada para dar a conocer los cambios sugeridos.



**PLAN DE MEJORA PARA  
EL PROCESO DE  
SEGUIMIENTO A  
GRADUADOS**

## **JUSTIFICACIÓN**

El plan de mejora integra la decisión estratégica y colegiada sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a la gestión institucional. Dicho plan permitirá, en otros aspectos, el seguimiento de las diferentes acciones o actividades a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas (Ponce, L. 2014).

El Mandato No. 14 referente al criterio gestión destaca la pertinencia de la enseñanza universitaria a través de su relación con sus egresados y egresadas, sostiene que es el mecanismo más idóneo para que una institución de educación superior pueda ajustar continuamente los perfiles de las carrera/s, las mallas curriculares y en general su desarrollo institucional, a las cambiantes demandas de su entorno (LOES, 2010).

Dando cumplimiento a la LOES donde tipifica su art. 94.- Evaluación de Calidad, es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permita emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. La evaluación de la calidad es un proceso permanente y supone seguimiento continuo. Disposición que concuerda con el Título VII, Capítulo II, Sección Tercera, Artículo 142 de la misma ley, donde se determina que todas las instituciones del sistema de educación superior públicas y particulares, deberán instrumentar un sistema de seguimiento a sus graduados y sus resultados serán remitidos para conocimiento del Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior (LOES, 2010).

En este ámbito, la LOES en su art. 26, establece que la SENESCYT diseñará los procedimientos necesarios para que las instituciones de educación superior instrumenten un sistema de seguimiento a los graduados, el cual será parte del SNIESE. Los resultados serán notificados al CEAACES anualmente. (LOES, 2010).

En la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí en su gestión académica de Seguimiento a Graduados con su indicador D1.5, evalúa si la carrera planifica y realiza el seguimiento a sus graduados, el periodo de evaluación corresponde a los cuatro últimos años, antes del inicio del proceso de evaluación, indicador que mide si el proceso de seguimiento a graduados provee la información de empleabilidad, los campos ocupacionales y niveles de satisfacción de los graduados de cada carrera de la ESPAM MFL.

El plan de mejora permite la intención de evaluar, reformular y perfeccionar un proceso, integra la decisión estratégica sobre los cambios que se deben incorporar a los diferentes procesos de la organización. Es el resultado de la mejora continua.

## **OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer los procesos de Seguimiento a Graduados de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, a través de la reformulación de actividades que generen resultados significativos para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

## **ALCANCE**

Este proceso es de aplicación para las actividades relacionadas con el proceso de seguimiento a graduados de la ESPAM MFL.

## **PROCESO**

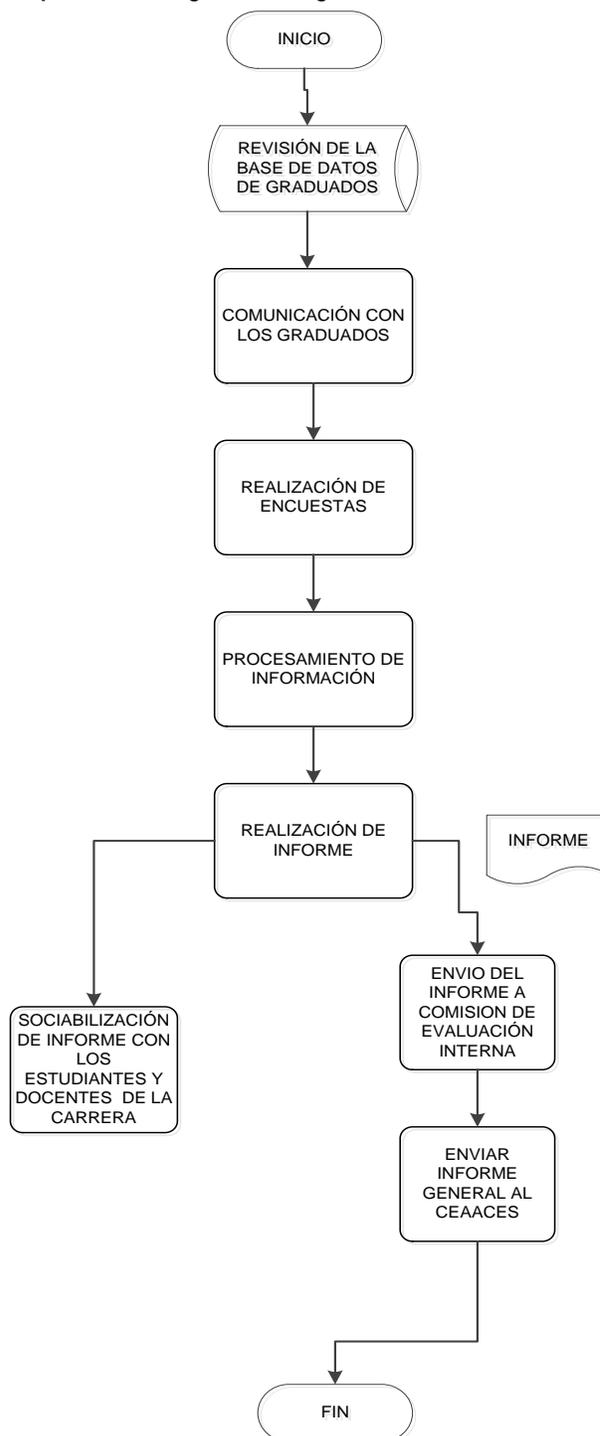
Una vez que se realizó el análisis de valor añadido a las actividades que conforman el proceso de seguimiento a graduados entre las sugerencias propuestas están la reestructuración del proceso de acuerdo a las necesidades institucionales de mejora en cuanto a la sistematización de los procesos para viabilizar o facilitar la información.

Entre los cambios efectuados tenemos la unificación de las tareas de “actualización de datos y asignación de los delegados”, actualización de datos debido a que esta tarea las realiza directamente el departamento de evaluación interna en coordinación con la dirección de las carreras de la ESPAM MFL, las mismas que asignarán un docente delegado para esta función de hacer el respectivo seguimiento a cada uno de los graduados.

La comunicación con los graduados para realizar la encuesta era a través de las redes sociales o contacto directo, en la actualidad esta actividad se la realiza con el apoyo de una plataforma virtual en la que cada graduado contestará la encuesta; en el caso de no llenarla en el período que la plataforma esta activa está se deberá hacer por medio del contacto directo.

Una vez realizadas estas actividades se efectúa el procesamiento de información y análisis de los datos obtenidos en las entrevistas, para posteriormente elaborar el informe de carrera que se enviará al departamento de evaluación interna el cual realizará un informe institucional para enviar al CEAACES y este evalúe los resultados para los procesos de evaluación y acreditación. Una vez cumplida esta actividad el delegado de la carrera sociabilizará los resultados con los docentes y estudiantes de la carrera finalizando así el proceso.

Figura 4.5. Mejora de diagrama de flujo del proceso de seguimiento a graduados



Fuente: elaboración propia a partir de criterios de los expertos.



**ESPAMMFL**

**PLAN DE MEJORA PARA EL  
PROCESO DE SEGUIMIENTO A  
PRÁCTICAS PRE-  
PROFESIONALES DE LA ESPAM  
MFL.**

## JUSTIFICACIÓN

El plan de mejora integra la decisión estratégica y colegiada sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a la gestión institucional. Dicho plan permitirá, en otros aspectos, el seguimiento de las diferentes acciones o actividades a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas (Ponce, L. 2014).

Dando cumplimiento a la LOES donde tipifica su art. 94.- Evaluación de Calidad, es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permita emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. La evaluación de la calidad es un proceso permanente y supone seguimiento continuo (CES, 2013).

En este ámbito el Consejo de Educación Superior en su art. 93 establece que las instituciones de educación superior diseñarán, organizarán y evaluarán las correspondientes prácticas pre profesionales para cada carrera. Para el efecto, las IES implementarán programas y proyectos de vinculación con la sociedad, con la participación de sectores productivos, sociales y culturales. Estas prácticas se realizarán conforme a las siguientes normas: 2. Todas las prácticas pre profesionales deberán ser planificadas, monitoreadas y evaluadas por un tutor académico, de la IES, en coordinación con un responsable de la institución en donde se realizan las prácticas (institución receptora). En la modalidad dual, se establecerá además un tutor de la entidad o institución receptora. 4. Para el desarrollo de las prácticas pre profesionales, cada IES establecerá convenios o cartas de compromiso con las contrapartes públicas o privadas. Como parte de la ejecución de los mismos deberá diseñarse y desarrollarse un plan de actividades académicas del estudiante en la institución receptora (CES, 2013).

Así mismo menciona en su Art. 94, del Reglamento ibídem: El CEAACES tomará en cuenta la planificación y ejecución de las prácticas pre profesionales para la evaluación de carrera/s, considerando el cumplimiento de la normativa. La carrera debe gestionar convenios con instituciones afines a la carrera y, planificar el control, seguimiento y evaluación de las prácticas pre profesionales en actividades afines o coherentes con el perfil de egreso o con el área profesional.

En la Escuela Superior Politécnica de Manabí en su gestión académica de Seguimiento de Prácticas pre-profesionales con su indicador D1.6, evalúa que la carrera realice el seguimiento a los procesos de prácticas pre-profesionales. El periodo de evaluación corresponde a los dos últimos periodos académicos ordinarios o al último año concluido, antes del inicio del proceso de evaluación. Las practicas pre profesionales es el conjunto de actividades realizadas por el estudiante que se encuentra trabajando de forma temporal en algún lugar relacionado con su formación profesional, poniendo especial énfasis en el proceso de aprendizaje y entrenamiento laboral.

El plan de mejora permite la intención de evaluar, reformular y perfeccionar un proceso, integra la decisión estratégica sobre los cambios que se deben incorporar a los diferentes procesos de la organización. Es el resultado de la mejora continua.

## **OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer los procesos de las prácticas pre-profesionales de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, a través de la reformulación de actividades que generen resultados significativos para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

## **ALCANCE**

Este proceso es de aplicación para las actividades relacionadas con el proceso de Prácticas Pre-profesionales de la ESPAM MFL.

## **PROCESO**

Una vez que se realizó el análisis de valor añadido a las actividades que conforman el proceso de prácticas pre-profesionales entre las sugerencias propuestas están la reestructuración del proceso de acuerdo a las necesidades institucionales de mejora en cuanto a la sistematización de los procesos para viabilizar o facilitar la información.

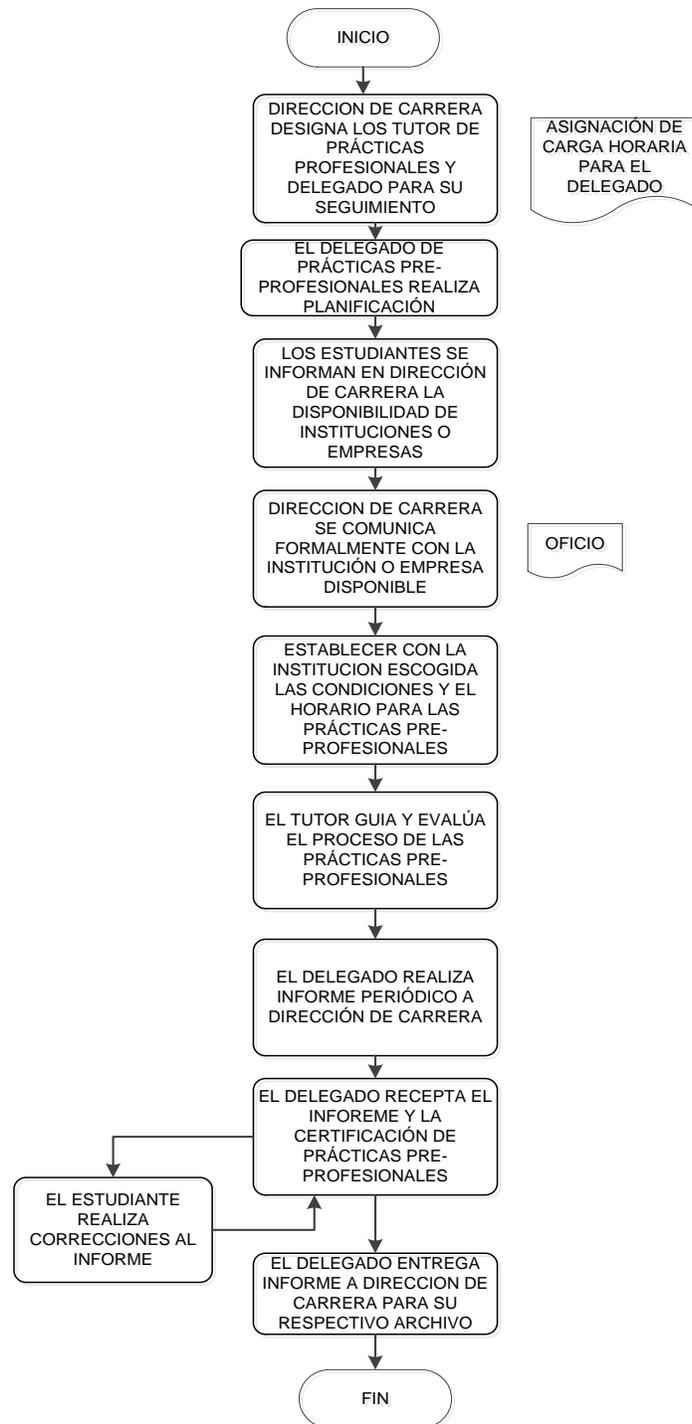
Entre las sugerencias de cambios efectuados tenemos la eliminación de la tarea “adelantar las prácticas pre-profesionales”, esta recomendación se dio basada en que no consta en el reglamento de prácticas pre-profesionales vigente, debido a que el estudiante no está académicamente preparado para desempeñarse con un nivel acorde a su función en el periodo de las prácticas.

Otra de las recomendaciones dentro del proceso de prácticas pre-profesionales es omitir la actividad “dirección de carrera recibe un acuse de recibo por parte de la institución”, esto ya que anticipadamente la ESPAM MFL, ha obtenido convenios con estas instituciones, lo ideal sería enviar un listado de los estudiantes pasantes, anexando el convenio y dando a conocer la fecha de inicio de las prácticas sin necesidad de esperar una respuesta de aceptación.

Por ultimo tenemos la “supervisión de las practicas pre-profesionales” actividad y tarea que se torna un tanto irregular y muchas veces no es alcanzable por falta de viáticos que faciliten el acceso a la supervisión en ciudades fuera de la provincia para que los docentes se movilicen, como propuesta de mejora tenemos que esta

supervisión se la realice a través de llamadas telefónicas, directamente con el responsable de la institución o encargado del pasante, ahorrando así tiempo y otros factores que podrían obviarse.

Figura 4.5. Mejora de diagrama de flujo del proceso de prácticas pre-profesionales



Fuente: elaboración propia a partir de criterios de los expertos.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

- Los diagramas As-Is en la evaluación de los procesos de Seguimiento a Graduados y de Prácticas Pre-profesionales proporcionan visibilidad del desarrollo de las actividades administrativas, ayudan a la comprensión de las tareas y permiten adoptar políticas de calidad para describirlos de manera clara y objetiva.
- La técnica del valor añadido en la evaluación de procesos administrativos permite describir el manejo de las tareas, para la conducción de las actividades y elaborar la propuesta de acciones de mejoras.
- Los procesos de Seguimiento a Graduados y Prácticas Pre-profesionales no tienen una estandarización, es por ello que se elabora la propuesta de acciones de mejoras, que permite la organización de las actividades con sus respectivas tareas, facilitando la ejecución de los procesos y la obtención de una guía para su ejecución.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Es recomendable adoptar la evaluación periódica de los diagramas en los procesos, desde el punto de vista de los involucrados, como política de calidad de la ESPAM MFL, para la oportuna toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Valorar la aplicación de las técnicas evaluativas, para las acciones de mejoras de los procesos de Seguimiento a Graduados y Prácticas Pre-

profesionales, que permita el logro de la eficacia y eficiencia de las actividades.

- Es necesario la estandarización de los procesos Seguimiento a Graduados y Prácticas Pre-profesionales en cada una de las carreras que conforman la ESPAM MFL, e involucrar al equipo humano en el monitoreo y análisis de las actividades de mejora para lograr la eficacia en la administración, que propenda la optimización de recursos y consecución de objetivos institucionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amozarraín, M. 1999. La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón Corporación Corporativa, p. 98
- Amezcuca, C. 2010. Evaluación de programas sociales. Madrid, ES. Ediciones
- Alabarta, E y Martínez, R. 2011. Como gestionar una PYME mediante el cuadro de mando. Madrid, ES. 3ed. ESIC Editorial. 146p
- Álvarez, M. 2006. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México. Panorama Editorial. p35, 39. Santos.
- Araña, G. 2008. Gestión de la calidad y Competitividad de las empresas CAPV. Deusto: Fundación Deusto.
- Arias, F. 2009. Introducción a la Metodología de la Investigación en Técnicas de Administración y de Conocimientos. 5ed.
- Ariza, Y. 2011. Identificación y clasificación de procesos para el diseño de sistemas de calidad.
- Arrien, J. B. 1996. Calidad y Accreditation exigencias a la universidad. Nicaragua: Colección de textos.
- Avilés, F. P. 2011. Indicadores de Gestión y calidad en la Educación Superior. Quito: Editorial Universitaria Abya- Alaya.
- Bergholz, S. 2011. Acreditación de presentadores institucionales de Chile. Revista biomédica revisada por pares.
- Bravo, J. 2008. Gestión de procesos, Santiago de Chile, Editorial Evolución.
- \_\_\_\_\_. 2011. Gestión de procesos: Alineados con la estrategia. (En línea). Ch. Consultado, 29 de may. 2016. Formato Pdf. Disponible en [http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen\\_libro\\_Gesti%F3n\\_de\\_procesos\\_JBC\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf)
- Briones, G. 2014. Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Formato PDF. Disponible en <http://puceftp.puce.edu.ec/Facultades/CienciasEducacion/Maestria/CienciasEducacion/Paralelo1/modulo2.pdf>
- Buela, G. 2010. Productividad y eficiencia en investigación de 2010: relación con

la financiación de las comunidades autónomas españolas. Revista Electrónica de Metodología Aplicada 2012, Vol. 17 nº 1, pp. 35-50. Universidad de Granada

- Canales, M. 2009. Metodología de la Investigación Social. Consultado, 12 de may. 2015. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=rOwS3Rj29bQC&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+Social&hl=es&sa=X&ei=3BqHVd3CEMydgwT2xqKIBQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Social&f=false>
- Cantón Mayo, Isabel; 2010. Introducción a los Procesos de Calidad. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 8: 3-18. Cantón Mayo, Isabel; 2010. "Introducción a los Procesos de Calidad". REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, núm. Sin mes, pp. 3-18.
- Carrasco. 2011. La gestión de procesos, alineación con la estrategia México McGraw Hill. p. 85
- Carrillo, M. 2009. Calidad en el desarrollo profesional: avances y desafíos. Formato Pdf. Revista SCIELO.
- CES (Consejo de educación superior).2015. Artículo 88, del Reglamento de Régimen Académico codificado.
- Chase, B. 2009. Administración de Operaciones, Producción y cadena de suministro. México. 12ed.
- Columbus, A. 2006. Manual de instrucciones y recomendaciones para el seguimiento a graduados. Monterrey: Red Gradual 2.
- Cornejo, A. 2004. Complejidad y caos: Guía para la administración del siglo XXI. Bogotá, CO. Editor. Juan Carlos Martínez Coll
- Cruz, M. 2010. Gestión tecnológica hospitalaria, un enfoque sistemático, 1ed. Bogotá, CO.
- Díaz, J. 2009. La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas. Barcelona, ES. Editorial INDE.
- Escalante, J. 2009. El Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México. 1ed. (En línea). Consultado, 15 de jul. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www2.sep.pdf.gob.mx/programa\\_escuela\\_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf](http://www2.sep.pdf.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf)

- Ferro, R. 2014. Análisis de los conceptos de efectividad, eficacia y eficiencia.
- Fleitman, J. 2007. Evaluación Integral para implementar modelos de calidad. MX. Editorial Pax.
- García, A. 2010. Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades. 7ed. Mérida, MEX. p 380.
- Gómez, S. 2009. La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos / Process management, its emergence and theoretical aspects. Citma certificado. Revista Holguin. (En línea). Consultado, 29 de may.2016. <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/89/859>
- González, Y. 2013. Programa de ciencias sociales: subprograma de contaduría Pública. Barinas, VE.
- Hammer. Bravo, J. 2011. Gestión de procesos: Alineados con la estrategia. (En línea).Ch. Consultado, 29 de may. 2016. Formato Pdf. Disponible en [http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen\\_libro\\_Gesti%F3n\\_de\\_procesos\\_JBC\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf)
- Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa Féde Bogotá: Mc-Graw-Hill.
- Hernández, A. 2012. Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, CU. Formato Pdf. Revista SCIELO
- Hernández, N. 2009. Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, CU.
- \_\_\_\_\_.2010. Inserción de la gestion por procesos en instituciones Hospitalarias. En A. H. Nariño.
- \_\_\_\_\_. 2014. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias Dyna, vol. 81, núm. 184, abril, 2014, pp. 193-200
- Hernández Oro, Reina Maylín; Medina León, Alberto A.; Hernández Pérez, Gilberto D.; 2012. Mejoramiento de procesos clave a través del análisis del valor añadido en empresas de base tecnológica de producciones por proyecto del sector hidráulico en cuba. Formato Pdf. Revista científica "visión de futuro" 16.
- Hernández, R. M. 2010. Mejoramiento de procesos con enfoque al cliente

- externo en empresas de base tecnológicas de producción por proyecto. Aplicación al sector hidráulico cubano. Tesis de Maestría en Ingeniería Industrial, mención Calidad. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara, Cuba. P. 35-55.
- ISO. 2013. Sistema de gestión de calidad ISO 9000. (En línea). Ec. Consultado, 29 de may. 2016. Formato Web. Disponible en <http://iso9001calidad.com/clasificacion-de-procesos-49.html>
- Krajewski. 2008. Administración de operaciones México. 8va edición. P118.
- LOES, (Ley Orgánica de Educación Superior). 2010. Artículo 142 Sistema de seguimiento a graduados. Quito, EC.
- Mahecha, C. 2012. Mapas de Procesos. Bogotá CO.
- Mallar, Miguel Ángel. 2010. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente, Revista científica "visión de futuro", vol. 13, núm. 1, universidad nacional de misiones misiones, Argentina. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Marthans, C. 2010. Racionalización Empresarial. Lima, PE. 2ed. 78p.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Viteri Moya, J. R. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Revista EÍDOS, 1(2), 67-74.
- Mora, J. 2003. Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: Aplicación en las organizaciones de enfermería. Madrid, Es. Ediciones Díaz de Santos. p113.
- Muñoz, M. 2010, Dimensión Medio Ambiental. Madrid. ES.
- Palella, S. y Martins, F. 2010. Tipos y Diseños de la Investigación. Consultado, 24 de nov. 2014. Disponible: [http://planificaciondeproyektosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion\\_21.html](http://planificaciondeproyektosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html)
- Pérez, M. 2003. Funciones Ejecutivas de la Administración Pública, Primera Edición, Málaga; pág. 45-46.
- Peteiro, D. 2008. producción, procesos y operaciones. Editorial Pública. Bogotá, CO. pag. 12-13.
- Ponce, L. 2014. Sugerencias para la elaboración del plan de mejora. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. MX. p3.

- Porto, J. P. 2010. Gestión Administrativa del siglo XXI. Definición de pasantía. p23.
- Postic, Marcel y De Ketele, Jean M. (2000). Observar las situaciones educativas 3ª ed.). Madrid: Narcea. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior. 2011. Artículo 26 Del sistema de seguimiento a graduados. Quito, EC.
- Reglamento de prácticas pre-profesionales ESPAM MFL. 2012. Artículo 2. Calceta. EC.
- Ruiz, Negrín E, Gómez, Bergholz. 2013. Gestión por procesos: su Seguimiento y aspectos teóricos. Revista científica " Ciencias Holguín", vol. XIX, núm. 4, Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Holguín, Cuba Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529929>
- Ruiz, R. 2009. El Método Científico y sus etapas. Consultado, 24 de may. 2015. Formato PDF. Disponible en <http://www.aulafacil.com/cursosenviados/Metodo-Cientifico.pdf>.
- Scott, A. 2013. Nueva Gestión Pública. Mexicali.
- Soto, F. 2013. Resumen metodología IDEFO. (En línea). Consultado, 03 de ago. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.aqa.es/doc/Metodologia%20%20IDEFO%20Resumen.pdf>
- Trischler, W. E. 1998. Mejora del valor añadido en los procesos. Barcelona: Gestión 2000.
- Vallejo, E. 2008. Técnicas de Calidad y Planificación Estratégica, Guía para la Identificación y análisis de los procesos de la universidad de Málaga. Consultado, 15 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://www.uma.es/publicadores/gerencia\\_a/wwwuma/guiaprocessos1.pdf](http://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocessos1.pdf)
- Yaringaño, L. 2010. Definición Deductiva e Inductiva. Consultado, 24 de jun. 2015. Disponible: <http://luisyaringano.blogspot.com/2008/04/definicion-de-deductivo-e-inductivo.html>
- Zabalza, M. A. 2007. competencias docentes del profesorado universitario: Calidad y Desarrollo. peru: narcea,s.a.

## **ANEXOS**

### Anexo 1A:

#### Ficha de observación de Seguimiento a Graduados OBSERVACIÓN DIRIGIDA A LOS DELEGADOS DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS DE LA ESPAM MFL

Área de trabajo:					
Fecha:		Responsable:			
Nº	ACTIVIDADES QUE REALIZAN	SI	NO	N. A.	OBSERVACIONES
1	Cuenta con reglamento interno de seguimiento a graduados				
2	El delegado realiza varias actividades de manera constante.				
3	El delegado a cargo es una persona idóneo y suficiente para el seguimiento a graduados				
4	Se cuenta con una base de datos de contacto con graduados que se actualiza periódicamente				
5	El delegado maneja los procesos de seguimiento a graduados frecuentemente				
6	Los resultados del seguimiento a graduados permiten estructurar la oferta de programas de pregrado				
7	diseño estrategias para que los graduados completen el formulario de seguimiento				
8	La Institución cuenta con una unidad responsable del seguimiento a graduados				
9	Utilización de implementos necesarios para la realización de las actividades.				
10	El delegado conoce las actividades que están realizando en cada uno de los procesos.				

### Anexo 1B:

#### Ficha de observación de Prácticas Pre-profesionales OBSERVACIÓN DIRIGIDA A LOS DELEGADOS DE PRÁCTICAS PRE- PROFESIONALES DE LA ESPAM MFL

Área de trabajo:					
Fecha:		Responsable:			
Nº	ACTIVIDADES QUE REALIZAN	SI	NO	N. A.	OBSERVACIONES
1	Cuenta con reglamento interno				
2	Los tutores realizan varias actividades de manera constante.				
3	Dirección de carrera asigna carga horaria al delegado de prácticas pre-profesionales				
4	En ciertas carreras realizan un total de 450 horas de prácticas en el campo laboral				
5	El manejo de los procesos es frecuente				
6	El delegado planifica los días para su pertenecientes visitas a los pasantes				
7	El delegado receipta el informe de los estudiante				
8	E l delegado realiza las correcciones necesarias				
9	El delegado firma el recibido del informe				
10	El delegado entrega el informe a dirección de carrera				

## **Anexo 2-A:**

### **Formato de entrevista de seguimiento a graduados**

#### **ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS**

**Para proponer mejoras a los procesos de seguimiento a graduados de la ESPAM MFL que contribuyan a la calidad de los mismos.**

1. ¿Cuáles son los instrumentos para la recolección de datos?
2. ¿Cuáles son los objetivos que quiere alcanzar y qué información se pretende obtener con el seguimiento a graduados?
3. ¿La Institución cuenta con la infraestructura informática apropiada para el seguimiento a graduados?
4. ¿La Institución cuenta con políticas claras y explícitas sobre el manejo de los datos de contactos de los graduados?
5. ¿Qué procesos realiza para llevar a cabo el seguimiento de graduados?
6. ¿Cuál son las actividades que realizan a cada uno de los procesos?
7. ¿Cuál es el período para hacer los procesos del seguimiento a graduados?
8. ¿Qué recomendaciones brindaría para mejorar los procesos de seguimiento a graduados?
9. ¿Qué documentos elabora como responsable de seguimiento a graduados?
10. ¿Qué otras actividades realiza dentro de este rol?

## **Anexo 2-B:**

### **Formato de entrevista de prácticas pre-profesionales** **ENTREVISTA DE PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES**

**Para proponer mejoras a los procesos de prácticas pre-profesionales de la ESPAM MFL que contribuyan a la calidad de los mismos.**

1. ¿Coméntenos cómo se desarrolla el proceso de prácticas pre-profesionales dentro de la carrera o cuales son los pasos que realizan para cumplir con este proceso?
2. ¿De qué manera supervisan el proceso de prácticas pre-profesionales?
3. ¿Cómo están distribuidas las horas de prácticas pre-profesionales?
4. Explique a cerca del informe que realizan los estudiantes una vez que realizan las prácticas.
5. ¿Cuáles son las irregularidades más comunes en el proceso de las prácticas pre-profesionales?
6. ¿Con qué finalidad se realiza el proceso de prácticas pre-profesionales?
7. ¿Tienen convenios con alguna institución para realizar el proceso de prácticas pre-profesionales?
8. ¿Qué documentos elabora como responsable de prácticas pre-profesionales
9. Recomienda usted alguna mejora para el desarrollo de las prácticas pre-profesionales.

### Anexo 3-A:

#### Ficha de proceso de seguimiento a graduados

		<b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ</b>	
		<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
		<b>SEGUIMIENTO A GRADUADOS</b>	
<b>DATOS GENERALES:</b>			
<b>RESPONSABLE:</b> Departamento de Evaluación Interna y El o La Delegado(a) de cada carrera			
<b>OBJETIVO:</b>			
Realizar el seguimiento a graduados de las Carreras de la ESPAM MFL de acuerdo con los lineamientos de la Coordinación General de Evaluación.			
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>TAREAS</b>	
1	Actualización de datos a estudiantes de décimo semestre	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de la matriz para entregar a secretaria y que cada graduado llene sus datos antes de graduarse</li> <li>2. Verificación de los datos de graduados</li> <li>3. Elaboración de la matriz en digital</li> <li>4. Envío de matriz a comisión de evaluación institucional</li> </ol>	Matriz
2	Designación de docentes delegados para el seguimiento a graduados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se le asignará a un docente por carrera una carga horaria correspondiente al seguimiento de graduados cuya duración será de un semestre académico</li> </ol>	
3	Comunicación con cada uno de los graduados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interacción en redes sociales con los graduados (Facebook, WhatsApp, e-mail)</li> <li>2. Información de actividades que realiza la carrera</li> </ol>	
4	Tabulación de datos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envío de la base de datos (llena) al responsable de cada carrera para realizar la tabulación respectiva</li> <li>2. Llamar a quienes no llenan las fichas de manera manual</li> </ol>	
5	Elaboración del informe de graduados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de bibliografía</li> <li>2. Selección de información relevante</li> <li>3. redacción de informe</li> </ol>	Documento
6	Sociabilización del informe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Socialización del informe con el departamento de evaluación interna</li> <li>2. Sociabilización del informe con los docentes en reunión y con los estudiante de la carrera</li> </ol>	Documento
<b>OBSERVACIONES:</b>			
Asistir periódicamente a reuniones y colaborar en actividades con la comisión de evaluación de la carrera			

## Anexo 3-B:

## Ficha de proceso de prácticas pre-profesionales

		<b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ</b>	
		<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
		<b>PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES</b>	
<b>DATOS GENERALES:</b>			
<b>RESPONSABLE:</b> Delegado de cada carrera			
<b>OBJETIVO:</b>			
Insertar a los estudiantes en el mundo laboral, quienes desarrollan actividades de alta dirección y de asesoría en las empresas.			
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>TAREAS</b>	<b>SOPORTE</b>
1	Planificación de las prácticas pre-profesionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>Los estudiantes se informan en Dirección de carrera</li> <li>Dirección de carrera comunica a la Institución para la acogida del estudiante</li> <li>Guiar al estudiante para su proceso de prácticas pre-profesionales</li> </ol>	Oficio
2	Supervisión de prácticas pre-profesionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>El tutor visita a los estudiantes en la institución donde realizan las prácticas pre-profesionales</li> <li>Llena el formulario de evaluación</li> </ol>	Formulario de asistencia
3	Recepción del informe de las prácticas pre-profesionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>El estudiante realiza el informe de prácticas pre-profesionales</li> <li>El delegado revisa el informe de prácticas pre-profesionales y da recomendaciones necesarias en caso de haber. Si hubiese correcciones se envía al estudiante para que las realice y luego receptarla por segunda ocasión</li> <li>El delegado firma el informe para posteriormente ser entregado a Dirección de carrera para su respectivo archivo</li> </ol>	Informe
<b>OBSERVACIONES:</b>			
Asistir periódicamente a reuniones y colaborar en actividades con la comisión de evaluación de la carrera			