



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN
DOCENTE DE LA ESPAM MFL**

AUTORES:

**DOLORES CAROLINA LUCAS VERA
CÉSAR ABEL PÁRRAGA CANO**

TUTORA:

ING. PATRICIA GARCÍA VERA, M.g.S.

CALCETA, NOVIEMBRE 2017

DERECHOS DE AUTORÍA

Dolores Carolina Lucas Vera y César Abel Párraga Cano, 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.

DOLORES C. LUCAS VERA

CESAR A. PÁRRAGA CANO

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Mg. Patricia García Vera, certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL**, que ha sido desarrollada por Dolores Carolina Lucas Vera y César Abel Párraga Cano, 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.

ING. PATRICIA GARCÍA VERA, Mg.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Dolores Carolina Lucas Vera y César Abel Párraga Cano, 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.

.....
ING. ENRRY COX FIGUEROA, MG.
MIEMBRO

.....
ING. FÁTIMA PALACIOS BRIONES, MG.
MIEMBRO

.....
LIC. JOSÉ LUIS GARCÍA VERA, MG.
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Finalizar mis estudios superiores, ha representado gran esfuerzo, sacrificio y responsabilidad, estoy segura que no hubiese tenido éxito sin la colaboración desinteresada de todas y cada una de las personas que mencionare a continuación, las cuales han sido mi fortaleza y soporte indispensable en los momentos más difíciles que se han presentado a lo largo del recorrido.

Ante todo, quiero agradecer a nuestro padre celestial por darme vida, voluntad, fuerzas, paciencia, confianza, constancia y perseverancia para cumplir mis objetivos y así lograr la meta propuesta al iniciar esta etapa de aprendizaje, y por estar siempre conmigo en cada paso que doy, contando siempre con su bendición y con la plena seguridad y firmeza de que todo lo propuesto sería cumplido en el tiempo correcto.

También debo agradecer a mis padres por apoyarme de una u otra manera desde siempre, sin su ayuda, consejos y motivación no hubiese sido posible seguir cosechando éxitos como lo es mi tesis de grado.

Agradezco a mi esposo Jorge Luis Zambrano, por su apoyo incondicional, por la confianza, comprensión y motivación que transmitía día a día para superar todos los obstáculos y adversidades.

Agradezco de manera muy especial al Sr. Vicente Pazmiño Real, por sus consejos, enseñanzas, experiencias y sabiduría compartida; desde que le conocí, para mi es y será siempre un ejemplo digno a seguir.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por darme la oportunidad y el privilegio de formar parte de la familia politécnica, y a la vez recibir conocimientos que con seguridad me servirán en el desempeño profesional y personal.

En general agradezco a todas las personas que formaron parte de este proceso, que Dios les bendiga y multiplique la valiosa ayuda que me otorgaron.

“Sentir gratitud y no expresarla es como envolver un regalo y no darlo” Willian Arthur Ward.

DOLORES C. LUCAS VERA

AGRADECIMIENTO

“La gratitud es la memoria del corazón. Lao Tse”. Quiero expresar en estas pocas líneas mi eterna gratitud a todas esas personas quienes estuvieron en todo el proceso de desarrollo de ésta investigación, de manera especial:

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, por abrir las puertas a estudiantes con deseos de superación, desarrollo profesional y personal, gracias.

A la carrera de Administración Pública de la ESPAM MFL, a sus docentes, empleados y trabajadores, por habernos acogido durante cinco largos años, de conocimientos, risas y también de lágrimas, gracias.

A la Ing. María Patricia García Vera, la tutora de esta investigación, gracias por habernos guiado y brindado todas las facilidades necesarias para el alcance de nuestras metas y objetivos, gracias.

A la Eco. María Isabel Matilla Blanco, encargada de la Coordinación General de Evaluación, por haber aceptado y brindado todas las facilidades hacia nosotros, para desarrollar nuestro tema de investigación. Gracias.

CÉSAR A. PÁRRAGA CANO

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de tesis de grado a Dios y a mi familia, quienes son mi fortaleza e inspiración, para ser una mujer de éxito y luchar siempre por mis sueños y anhelos.

A mis padres y suegros, porque son ejemplos de superación, honestidad, sacrificio y afecto por vuestras familias.

A mi esposo, a quien estimo mucho y es la razón de mi existencia, quien me impulsa a darle un nuevo rumbo a mi vida y a adquirir nuevos conocimientos.

A mi jefe y amigo, Don Vicente Pazmiño y su maravillosa familia, quienes han aportado significativamente en mi formación personal, espiritual y profesional.

A mi tutora de tesis, quien ha sido una guía importante en el desarrollo y culminación de la tesis de grado.

A mis amigas y amigos por ser mi segunda familia, por el apoyo y cariño brindado en momentos de triunfos, alegrías y derrotas, entre otras.

A mis docentes y demás personas que estuvieron pendientes de mi formación profesional.

DOLORES C. LUCAS VERA

DEDICATORIA

En primer lugar quiero agradecer a un ser extraordinario, quien me dio la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, Dios.

A esa persona que me ha visto crecer, llorar, reír, quien cree en mí y está en todo momento cuando la necesito, quien es mi todo, mi Madre, Te amo.

A esa persona que ha sido mi soporte, mi apoyo incondicional, la que quiere lo mejor para mí, a quien admiro, respeto y amo mucho, quien es mi ejemplo a seguir, Mi Hermana.

A cada una de las personas que estuvieron en todo este proceso de aprendizaje, que no fue fácil, que de una u otra manera aportaron en mi crecimiento profesional y personal, por Ustedes.

CÉSAR A. PÁRRAGA CANO

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
DEDICATORIA	ix
CONTENIDO GENERAL	x
CONTENIDO DE CUADROS.....	xiii
CONTENIDO DE FIGURAS	xiv
RESUMEN.....	xv
PALABRAS CLAVES	xv
ABSTRACT	xvi
KEY WORDS	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4. IDEA A DEFENDER.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. LA GESTIÓN POR PROCESO	9
2.1.1. IMPORTANCIA	10
2.1.2. PROCESO	12
2.2. ELEMENTOS DEL PROCESO.....	13
2.2.1. TIPOS DE PROCESO.....	15
2.3. MAPA DE PROCESO.....	17

2.4. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS	18
2.5. INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE ECUADOR	20
2.5.1. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DOCENTE	23
2.5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DOCENTE	24
2.5.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	25
2.5.4. ACTIVIDADES DE DOCENCIA	25
2.5.5. ÁMBITO Y OBJETO DE LA EVALUACIÓN	27
2.5.6. COMPONENTES Y PONDERACIÓN DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL DE DESEMPEÑO DOCENTE	27
2.6. PROCESO DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO DOCENTE.....	28
2.7. TÉCNICAS PARA MEJORAR PROCESOS	30
2.7.1. INTRODUCCIÓN DE REINGENIERÍA EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE.....	30
2.7.2. DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA	31
2.7.3. MEJORAMIENTO CONTINUO	33
2.7.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	35
2.7.6. OBJETIVOS DE LA MEJORA CONTINUA	37
2.7.7. CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE MEJORA CONTINUA 37	
2.8. TÉCNICA DE LA INGENIERÍA DE LA INFORMACIÓN (IE) ..	40
2.9. REINGENIERÍA DEL PROCESO EMPRESARIAL (BPR)	40
2.10. TÉCNICA DE AS IS	41
2.11. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO	41
2.11.1. ¿EN QUÉ CONSISTE EL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO (VAA)?	42
2.11.2. MATRIZ DE VALOR AGREGADO	44
2.11.3. PASOS PARA LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO	45
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	47
3.1. UBICACIÓN	47

3.2. DURACIÓN	47
3.3. VARIABLES	47
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	47
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE	47
3.4. MÉTODOS	47
3.5. TÉCNICAS	48
3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	48
3.7. PROCEDIMIENTOS	49
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	53
4.1. PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO	53
4.1.1. REPRESENTAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL.	53
4.1.2. ANALIZAR EL VALOR AÑADIDO AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL.	66
4.1.3. ELABORAR LA POPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO.....	74
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
5.1. CONCLUSIONES	89
5.2. RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	97
ANEXO 1. FORMATO DE LA ENREVISTA ENTREVISTA	98
ANEXO 2. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO/SUBPROCESO DE EJECUCIÓN	100
ANEXO 3. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO/SUBPROCESO DE RESULTADOS	101
ANEXO 4. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO/SUBPROCESO DE APELACIÓN	102
ANEXO 5. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO/SUBPROCESO DE PUBLICACIÓN	103

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2. 1. Matriz de valor agregado.....	44
Cuadro 4. 1. Ficha de observación: Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.....	53
Cuadro 4. 2. Ficha de Observación: Subproceso de Planificación del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.	55
Cuadro 4. 3. Ficha de Observación: Subproceso de Ejecución del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.....	56
Cuadro 4. 4. Ficha de Observación: Subproceso de Resultados del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.....	57
Cuadro 4. 5. Ficha de Observación: Subproceso de Apelación del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.....	58
Cuadro 4. 6. Ficha de Observación: Subproceso de Publicación del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.....	59
Cuadro 4. 7. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de Planificación.	61
Cuadro 4. 8. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de Ejecución.	62
Cuadro 4. 9. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de Resultados. ...	63
Cuadro 4. 10. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de Apelación. .	64
Cuadro 4. 11. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de Publicación.....	65
Cuadro 4. 12. Análisis del valor agregado/versión actual: Subproceso de Planificación del proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.....	66
Cuadro 4. 13. Análisis del valor agregado/versión actual: Subproceso de Ejecución del proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.....	67
Cuadro 4. 14. Análisis del valor agregado/versión actual: Subproceso de Resultados del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.....	70
Cuadro 4. 15. Análisis del valor agregado/versión actual: Subproceso de Apelación del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.....	71
Cuadro 4. 16. Análisis del valor agregado/versión actual: Subproceso de Publicación del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.....	73
Cuadro 4. 17. Análisis del valor agregado/versión mejorada: Subproceso de Ejecución del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.....	80
Cuadro 4. 18. Análisis del valor agregado/versión mejorada: Subproceso de Resultado del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.....	82
Cuadro 4. 19. Análisis del valor agregado/versión mejorada: Subproceso de Apelación del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.....	84
Cuadro 4. 20. Análisis del valor agregado/versión mejorada: Subproceso de Publicación del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.....	86

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2. 1. Elementos para representar un proceso.....	20
Figura 2. 2. Diagrama de análisis de valor añadido.....	45

RESUMEN

En este artículo se exponen los principales resultados de la investigación orientada al mejoramiento del proceso de evaluación docente. El objetivo de la investigación fue proponer mejoras al proceso de evaluación docente de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, para ello debió emplearse la técnica del AS IS, lo que permitió la obtención del respectivo flujo, descripción y responsables de cada una de las actividades que componen cada subproceso, posterior a ello se aplicó la metodología matriz de análisis del valor agregado, lo que permitió identificar las actividades que no agregan valor al proceso, las mismas que deben ser eliminadas o mejoradas. Una vez que se aplicó la matriz de análisis de valor agregado se identificó que el subproceso de Planificación era el único subproceso eficiente, mientras que los subprocesos claves por ser mejorados son; ejecución, resultados, apelación y publicación. La identificación de falencias en los cuatro subprocesos estudiados dio origen a que se elaboren nuevos flujos, implementando o disminuyendo actividades que les permitan a los miembros de Coordinación General de Evaluación obtener un proceso eficiente y eficaz. Los cambios y mejoras a los subprocesos se da debido a los avances tecnológicos y educativos que se van presentando en la actualidad, lo que obliga a los encargados de procesar la información en las instituciones de educación superior, transformar y modernizar los procesos manuales a procesos digitales debido a que el sistema educativo superior actual exige rapidez, eficiencia y excelencia en el desarrollo de procesos y procedimientos.

PALABRAS CLAVES

Evaluación Docente, análisis del valor agregado, diagrama AS IS, mejora de proceso.

ABSTRACT

This article presents the main results of research aimed at improving the teacher evaluation process. The objective of the research was to propose improvements to the teaching evaluation process at the Higher Polytechnic School of Agriculture of Manabí Manuel Félix López, for which it was necessary to use the AS IS technique, which allowed to obtain the respective flow, description and responsible for each one of the activities that make up each subprocess, after that the analysis matrix methodology of added-value was applied, which allowed to identify the activities that do not add value to the process, the same ones that must be eliminated or improved. Once the added-value analysis matrix was applied, it was identified that the planning subprocess was the only efficient thread, while the key threads to be improved are; execution, results, appeal and publication. The identification of failures in the four subprocesses studied led to the creation of new flows, implementing or reducing activities that allow members of General Evaluation Coordination to obtain an efficient and effective process. The changes and improvements to the subprocesses are due to the technological and educational advances that are being presented at the moment, forcing those in charge of processing information in institutions of higher education, transform and modernize the manual processes to digital processes because the current higher education system demands speed, efficiency and excellence in the development of processes and procedures

KEY WORDS

Teacher evaluation, analysis of the added-value, diagram AS IS, improvement process.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras. (Medina, *et al*, 2014).

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Calidad Total, forman una de las cinco claves del Benchmarking (Rivera *et al*, 2004), para los productores de clase mundial resultan un arma competitiva (Heizer *et al*, 1997), son el centro de las Normas ISO 9000, poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido (Medina *et al*, 2014).

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes. Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes,

eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso (Pérez, 2010).

Las instituciones de educación superior (IES) cuentan con un sistema de evaluación docente integral que se aplica al menos una vez en cada periodo académico ordinario, a todos los profesores de todas las unidades académicas, enmarcado en una normativa interna que guía la toma de decisiones por parte de cada carrera, programa, escuela, facultad o departamento de acuerdo a la información obtenida, y que se vincula con la planificación institucional de capacitación docente, con el objetivo de garantizar la calidad de la planta de profesores e investigadores. Un sistema de evaluación docente está constituido por las políticas, normativas, procedimientos, una unidad encargada y recursos tecnológicos que garanticen la ejecución periódica de la evaluación, considerando la participación de autoridades, pares académicos y estudiantes. La unidad encargada provee de los resultados a las unidades académicas y monitoriza la aplicación de la evaluación y la toma de decisiones (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2015).

Según Rodríguez *et al* (2008) realiza una propuesta de evaluación de desempeño en una IES basada en el ciclo gerencial básico de Deming, el cual concibe la gestión de competencias con enfoque de mejora continua. En el procedimiento diseñado para la mejora de la evaluación docente, ponen de relieve los fundamentos, las etapas o pasos lógicos y las diferentes acciones que integran cada una de las mismas. Resaltan además la importancia que tienen los presupuestos teóricos-metodológicos de la gestión por competencias, donde se inserta, entre otros aspectos, la determinación del perfil del docente a que se aspira, elemento que consideran esencial para evaluar el desempeño de los docentes.

Por otra parte Fernández *et al* (2011) defienden la idea de la necesidad de conformar un sistema de evaluación del desempeño, con énfasis en la comunicación interpersonal, y orientado al desarrollo del personal académico, que contribuya a la excelencia universitaria a través del cumplimiento de los objetivos con enfoque estratégico en cada nivel de la institución. Proponen un

procedimiento para medir el desempeño (principios que lo sustenta y etapas) a partir de la planificación con enfoque estratégico, que posibilita el desarrollo del claustro en función de los intereses individuales e institucionales. Consideran también que es necesario ver la evaluación no solo como un corte del desempeño, sino además como un elemento importante de la gestión de los recursos humano de las IES, que garantiza el desarrollo individual e institucional, así como la permanencia de los profesionales en las mismas.

Por otro parte Suarez et al (2010) propone una metodología para perfeccionar el proceso de evaluación del desempeño de los profesores universitarios, con un enfoque integrado y sistémico, caracterizada por indicadores de entrada, de proceso, de resultado y contexto. Dichos autores ponen en relieve las bases teóricas que sustentan la propuesta, las fases, momentos necesarios para llevar a cabo el proceso y los indicadores y criterios de medida, que sirven de referencia a la evaluación del docente. Realizan además un análisis de las condiciones necesarias para su implementación en las universidades cubanas.

Y finalmente Aranda (2012) propone un modelo de evaluación docente, que se nutre de los procesos evaluativos que, en esta materia, se vienen desarrollando en las universidades y escuelas politécnicas ecuatorianas, y los ajustes que deben realizarse en atención al mandato constitucional, legal y reglamentario vigentes, que constituyen referentes ineludibles para las IES. Aranda señala que tradicionalmente la evaluación del desempeño docente se ha venido realizando solamente con la opinión del estudiante, es decir, la heteroevaluación y por ello, sustenta que debe incorporarse la coevaluación con la opinión de pares y de directivos, y la autoevaluación del docente. Este autor incorpora, en su propuesta a las preocupaciones básicas de los evaluadores, como son: los indicadores de calidad, los propósitos de la evaluación, el proceso metodológico, los involucrados, los distintos instrumentos de evaluación, los mecanismos para procesar la información y la presentación de informes de evaluación.

En la provincia de Manabí existen varias Instituciones de Educación Superior (IES), como son la Universidad Técnica de Manabí (UTM), la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) y la Universidad Estatal del Sur de Manabí

(UNESUM), que tienen como objetivo principal la formación, mejoramiento y fortalecimiento académico de estudiantes de los diferentes cantones de la provincia y el país. En la ciudad de Calceta se encuentra la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” (ESPAM MFL), una institución pública, que tiene como oferta académica 8 carreras, Agrícola, Pecuaria, Medio Ambiente, Agroindustrias, en horarios diurnos, y Turismo, Computación, Administración de Empresas, Administración Pública, en horario nocturno.

Esta universidad se encuentra inmersa en un proceso de evaluación y acreditación, ya que así lo estipulan los nuevos reglamentos y leyes vigentes, con el nuevo sistema de educación superior, las universidades se han visto en la necesidad de ser categorizadas de acuerdo con indicadores que miden la calidad educativa. Es necesario, por lo tanto la universidad tenga un departamento de Evaluación y Acreditación interna, con el propósito de mejorar los indicadores emitidos por el Ceaaces que no han completado su nivel de satisfacción. Esta dependencia tiene entre sus actividades promover la excelencia en el desempeño universitario, propiciar la capacitación docente y administrativa, impulsar el mejoramiento de la calidad en la docencia, la investigación y la vinculación con el medio social, y si bien los procesos de evaluación docente son parte importante dentro de la universidad, necesitan de mejoras continuas, en efecto hay que adaptarlos al mundo cambiante del nuevo modelo de educación superior.

Desde esta perspectiva en su indicador número 5 de políticas y procedimientos emitido por el ceaaces, señala que la institución debe de tener políticas y procedimientos para la garantía y mejoramiento continuo de la calidad, que se aplican en toda la institución y están basados en la autoreflexión objetiva y de la Institución, ya que dentro de este indicador les exigen a la universidades tener evidencia de reportes de autoevaluación y mejoramiento continuo. Es por aquello que el proceso de evaluación docente necesita ser mejorado, ya que uno de los problemas que presentan al momento de desarrollarlos, es que poseen actividades que no aportan valor al proceso, así mismo el proceso necesita incorporar actividades para poderlo complementar, todo aquello causa

retrasos al momento de ejecutarlo. Debido a los antecedentes expuestos sobre el proceso de evaluación docente es importante la aplicación de la técnica de análisis del valor añadido, que de acuerdo a Fernández (2010) es una técnica que examina detalladamente cada fase del proceso, para poder así determinar si contribuye o no a las necesidades que demanda el proceso, de manera que determine si agrega o no valor en cada una de las actividades que se desarrollan en el proceso antes mencionado.

Se prevé que la institución lograría a través de la aplicación de esta técnica, tener procesos más efectivos, ser más productivos y competitivos en su ámbito, lo que va a permitir evaluar el proceso de evaluación docente, para posteriormente elaborar propuestas de mejora a los mismos. Con tal antecedente, si no se mejora el proceso de gestión docente a través de la técnica de análisis del valor añadido, es posible que la institución siga presentando problemas al momento de ejecutarlo. Es por aquello que se ha planteado la siguiente interrogante.

¿Cómo mejorar el proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL a través del análisis del valor añadido?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica desde diferentes puntos de vista, a continuación se exponen los criterios:

Esta investigación tiene sustento legal debido a que la constitución del Ecuador 2008, señala en su artículo 349, que el Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente.

Por otro lado, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), señala en su artículo 151, primer párrafo que “los profesores se someterán a una evaluación periódica integral según lo establecido en la Ley y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior y las normas estatutarias de cada institución del Sistema de Educación Superior, en ejercicio de su autonomía responsable. Se observará entre los parámetros de evaluación la que realicen los estudiantes a sus docentes”.

Y por consiguiente, en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior de conformidad con lo que dispone el artículo 73: “La evaluación integral del desempeño se aplicará a todo el personal académico de las instituciones de Educación Superior, públicas y particulares. La evaluación integral de desempeño abarca las actividades de docencia, investigación y dirección o gestión académica.

Se justifica en el ámbito académico de acuerdo al artículo 94 de la LOES (Ley Orgánica de Educación Superior), el cual señala que la evaluación de la calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permiten 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 calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo. De igual manera señala esta misma ley en su artículo 96 que el aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.

Por otro lado, tiene sustento en el ámbito social de acuerdo al objetivo 4 del plan nacional del buen vivir, el cual señala que la evaluación y el aseguramiento de la calidad son requisitos indispensables de todo el proceso de formación. Estos principios garantizan la pertinencia de la oferta educativa en todos los niveles. La evaluación, capacitación y acreditación de docentes,

tanto a nivel de la educación inicial, básica y bachillerato como en la educación superior, ha sido priorizada durante los últimos años. Se han planteado programas de capacitación a docentes centrados en la generación de conocimientos y en la actualización de modelos pedagógicos y/o metodologías de aprendizaje, dentro y fuera de las aulas.

Y por último se justifica en lo económico debido a que la evaluación docente supone concebirlos como actores sociales de cambio, como intelectuales transformadores y no solos como ejecutores eficaces que conocen su materia y que poseen herramientas profesionales adecuadas para cumplir con cualquier objetivo que sea sugerido o impuesto desde el sistema. Esto implica definir el campo de trabajo docente como una práctica investigativa. Y ello requiere contar con la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer mejoras al proceso de evaluación docente de la ESPAM MFL para que contribuya en la calidad de los mismos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Representar el proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.
- ❖ Analizar el valor añadido al proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.
- ❖ Elaborar propuesta de mejora al proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL a partir de los resultados del análisis del valor añadido.

1.4. IDEA A DEFENDER

La propuesta de mejora al proceso de Evaluación Docente contribuirá a la calidad de los mismos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN POR PROCESO

El tema de los procesos se consideraba sobre todo en el contexto de la organización industrial como Organización de procesos u Organización de flujos operaciones (Operations Management), concentrándose en la división y articulación de tareas, el cálculo y optimización de tiempos de operación entre otro, complementos de la organización estructural (definición de puestos, áreas o departamentos por ejemplo), aunque el tema de la organización de flujos operativos presuponía la organización en departamentos con aplicación de este criterio, dentro de las estructuras organizativas.

En este nuevo contexto de gestión de sistemas generadores de valor, la concepción de la organización por procesos no se apoya en una estructura previa, sino que presupone que la misma deberá seguir de las exigencias de los procesos. Se conceptualiza entonces a la estructura como infraestructura que contiene o sostiene a los procesos (Mallar, 2010).

Según Torres (2014) la gestión por procesos es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo.

Llanes et al (2014) menciona que esta gestión se conceptualiza como el proceso de integrar las etapas de planificación, realización, control y mejora de los procesos integrados del sistema organizacional, a su adaptación constante al entorno organizacional, a través del cumplimiento de los requisitos demandados por los clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de modo equilibrado, con vistas a incrementar el nivel de integración del sistema.

En consideración con los criterios anteriormente citados se puede concluir que la gestión por procesos no es más que una técnica, herramienta, que utilizan las organizaciones para poder plasmar cada uno de los procesos que se llevan

a cabo en la misma, con el objetivo de mejorar cada uno de estos procesos, para que se puedan ejecutar con eficiencia y eficacia.

2.1.1. IMPORTANCIA

Torres (2014) señala la importancia de gestionar utilizando un enfoque de procesos radica en que no se pone el acento en los resultados. Se ignora si los procesos previos involucrados, para obtener los resultados, están o no cumpliendo sus objetivos y desempeño esperado. El énfasis en determinar qué proceso origina los resultados, analizando las actividades que realmente agregan valor al producto, los materiales, los métodos, los criterios y los flujos de trabajo, la actitud de trabajo, las máquinas, entre otras.

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la Institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor (Medina et al, 2014).

La aplicación de la gestión por procesos en una organización es importante porque permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos si necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras (Medina et al, 2014).

Esta definición hace referencia a la importancia de implementar un sistema por procesos dentro de una organización, los múltiples beneficios y ventajas que conllevan a implementar un sistema por procesos, una de ellas es saber si los procesos que se están dando requieren de mejoras para poder llevarlo a cabo.

Según Moreira (2012) argumenta que probados son los beneficios que concede la gestión por procesos a cualquier organización que la asuma. Los procesos de las organizaciones de información se asocian a un buen número de factores críticos de éxito en las empresas, contribuyen a crear compromisos, generan recursos, proyectan una situación, solucionan conflictos y facilitan el logro de objetivos y metas. La gestión por procesos genera a cualquier organización los siguientes beneficios:

- ❖ Permite medir la actuación de la organización, reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado) y acortar los plazos de entrega (reducir tiempos del ciclo) para mejorar la calidad de los productos/servicios.
- ❖ Revela los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito y los que son redundantes e improductivos.
- ❖ Define el grado de satisfacción del cliente interno o externo y lo compara con la evaluación del desempeño personal.
- ❖ Identifica las necesidades de los usuarios o clientes externos y orienta a la organización para compatibilizar la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados organizacionales.
- ❖ Permite entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella dirigida a los departamentos o a las funciones (cómo se hace).
- ❖ Revela aquello que es positivo del trabajo en equipo contra el trabajo individual y la eficacia de los procesos con una óptica integradora en lugar de parcial.
- ❖ Anula las divisiones de las funciones por departamentos o unidades organizativas.
- ❖ Analiza y resuelve las limitaciones de la organización funcional vertical.
- ❖ Apunta a la organización en torno a resultados y no a tareas.
- ❖ Asigna responsabilidades a cada proceso.
- ❖ Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.

- ❖ Mantiene los procesos bajo control, mejora continuamente su funcionamiento global y reduce su inestabilidad a causa de cambios imprevistos.

2.1.2. PROCESO

ISO 9000:2000 define proceso como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Por otra parte Pérez (2011) menciona que proceso es una secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente.

Entendiendo valor como “todo aquello que se aprecia o estima” por el que lo percibe (cliente, accionistas, personal, proveedores, sociedad).

O más sencillamente: “Secuencia de actividades que tiene un producto” dando por supuesto que:

- ❖ Estamos hablando de actividades secuenciales de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo.
- ❖ Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añade valor al cliente.
- ❖ Todo producto tiene unas características objetivas.

Por actividad entendemos “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”.

Pérez (2011) define sistema como un “conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo”. La definición más clásica y utilizada es “conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo en común”.

Según Mallar (2010) proceso es 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.

De acuerdo con estos autores se puede decir que proceso es el conjunto de tareas o actividades que se realizan para alcanzar un fin determinado, con la ayuda de recursos ya sean económico, materiales, humanos, entre otros.

2.2. ELEMENTOS DEL PROCESO

Mallar (2010) añade que los elementos que conforman un proceso son:

Inputs: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

Recursos o factores que transformar: actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:

Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.

Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

Flujo real de procesamiento o transformación: la transformación puede ser física (mecanizado, montaje, etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.). Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones). Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.). A su vez puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (avión, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostel), actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

Outputs: son básicamente de dos tipos:

Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.

Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. Dada las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de serducto (servicio + producto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor.

Por otra parte la ISO 9000 establece que todo proceso se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos:

Finalidad: Todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos (el primer y último paso del mismo), comenzando con una necesidad concreta de un cliente (que de nuevo, puede ser interno o externo), y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.

Requerimientos del cliente: lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva, por ejemplo: “recubrimiento final de la capa de pintura: x micras”.

Entradas: las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos

anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.

Salidas: Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso: por ejemplo: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento; un materia conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.

Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera. Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesaria para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.

Con estas argumentaciones correspondientes a los elementos del proceso, se hace necesario una planificación, ya que la ejecución de un proceso involucra muchos elementos para poder llegar a su fin, entre ellos se consta de elementos como entradas, salidas, recursos, entre otros, logrando así una organización basada por procesos.

2.2.1. TIPOS DE PROCESO

Fernández (2010) afirma que al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, se distingue los procesos por su misión; donde propone la siguiente clasificación coherente con la terminología utilizada en este contexto;

- ❖ Procesos Operativos
- ❖ Procesos de Apoyo
- ❖ Procesos de Gestión y
- ❖ Procesos de Dirección

Procesos operativos: Combinan y transforman recursos para obtener el producto y proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algunos procesos de otro tipo.

Estos procesos corresponden a los requisitos del área 7 de ISO 9001. Esta es la primera visión que se debe de tener del enfoque a proceso, ya que hablamos de un proceso de responsabilidad a nivel de Dirección.

A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan de recursos para su ejecución e información para su control y gestión (toma de decisiones).

Procesos de apoyo: Proporcionan a las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Así como los procesos operativos tienen una secuencia y un producto final claros, los procesos de este grupo hemos de verlos como transversales en la medida que proporcionen recursos en diferentes fases del “Proceso del Negocio”. Corresponden a los requisitos del área 6 de ISO 9001.

Procesos de gestión: Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarles la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

Como una manifestación de su enfoque a proceso, podrían exigir prioridades a los procesos operativos y que orienten sus esfuerzos a objetivos.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones.

Procesos de dirección: Los concebimos con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa.

- ❖ El proceso de “Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la Estrategia”.
- ❖ “Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos”. ISO 9001 este proceso lo separa entre los requisitos del área 5 y los del área 8.
- ❖ “Comunicación interna”, aunque su ejecución corresponda normalmente al área de Personal.
- ❖ “Revisión de resultados por Dirección”. Retroalimenta a la determinación de objetivos.

En algunas ocasiones las empresas caen en el eufemismo de “adaptarse al enfoque a procesos simplemente cambiando el título del procedimiento o reemplazando departamento por proceso”; para evitarlo, y dar un sentido finalista, vale la pena vincular la Gestión por Procesos con la estrategia de la empresa.

De acuerdo a esta definición los tipos de procesos son aquellos que se identifican de acuerdo a la naturaleza de la organización, logrando así una gestión por proceso, lo que hace que las personas tengan claro que se debe hacer al momento de ejecutar sus actividades.

2.3. MAPA DE PROCESO

Torres (2014) afirma que la utilización del enfoque de procesos se representa y materializa a través de la conceptualización gráfica de un mapa de procesos como se indica clara y organizadamente. El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura que conforman un sistema de gestión y sirven para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo

constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios solo de jerarquía o de adscripción departamental. Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización.

Por otro lado Fernández (2010) describe que un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. Existen diversas formas de diagramar un mapa de procesos. El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto 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.

De acuerdo con los criterios anteriormente se puede concluir que un mapa de proceso es una representación que se plasma de manera global para conocer la estructura de los mismos dentro de la organización, para saber que propósito tienen dentro de la organización.

2.4. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

Según Fernández (2010) existen una serie de símbolos normalizados (normas ANSI) que se utilizan para la presentación formal de los diagramas. Familiarizarse con ellos tiene ventajas e inconvenientes:

- ❖ La principal ventaja es que permite una comunicación en un perímetro amplio con una única interpretación.
- ❖ El inconveniente es que requiere que todo el mundo esté familiarizado con el significado de los símbolos.

Dado que los diagramas no son más que una herramienta gráfica para facilitar la comunicación, la ejecución y, algunos, el análisis de los procesos, si el uso de la simbología formal fuera un impedimento, se puede reducir a lo siguiente:

- ❖ Rectángulo para representar una actividad.
- ❖ Rombo de decisión, generando dos secuencias alternativas en el proceso.

- ❖ Input y output se representan mediante una elipse sombreada.

No hay una interpretación homogénea respecto al alcance de las actividades y procesos en la empresa. En consecuencia, los diagramas admiten diferente nivel de detalle en cuanto al número de actividades a explicitar, según el objeto perseguido. Si se quieren identificar todos los tiempos de espera acarreados por una determinada actividad, se pueden utilizar para representar hasta el nivel de tareas individuales.

El nivel de las actividades a representar debe estar presidido por la lógica y el sentido común. Para que estos diagramas sean la herramienta gráfica básica de comunicación, han de ser fácilmente manejables, comunicables y comprensibles, lo que no ha de menoscabar su rigor.

Por otra parte Oteo (2011) menciona que la representación gráfica de los procesos facilita su comprensión y a veces supone una base sólida para la mejora de circuitos o su coordinación. Se pueden utilizar diferentes metodologías para ellos como IDEF, Qualigraf o diagramas de flujo. La metodología IDEF (Integration for Function Modelling) distingue diversos niveles en la arquitectura de los procesos, siendo los utilizados con más frecuencia: 1º proceso; 2º subproceso; 3º actividades; y 4º tareas. Los procesos se representan mediante una caja con los requerimientos de proveedor a la izquierda, el servicio facilitado al cliente por la derecha, las limitaciones, normas o estrategias en la parte superior y los recursos necesarios en la parte inferior.

Este sistema de representación gráfica permite la representación de modelos complejos, asegura una gran integración de los mismos y permite detectar circuitos que no aportan valor añadido.

Sin embargo, esta metodología es orientativa, cada organización la adapta a su entorno en función principalmente de los recursos que va a destinar y cómo está organizada.

Un proceso se visualiza normalmente en forma de diagrama o esquema, que describe en forma gráfica las actividades, qué cosas se realizan para llevar a cabo un trabajo. Estos diagramas o esquemas pueden aplicarse a cualquier

secuencia de actividades que se repita y que pueda medirse, independientemente de la longitud de su ciclo o de su complejidad, aunque para que sea realmente útil debe permitir cierta sencillez y flexibilidad.

Aunque existen diferentes métodos para describir un proceso, para su representación gráfica se suele recurrir a los elementos la siguiente figura:

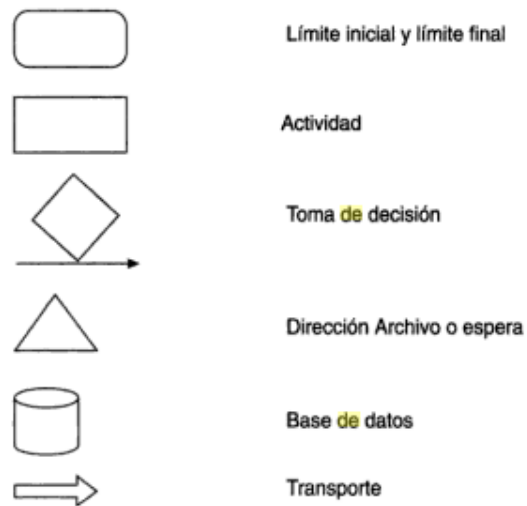


Figura 2. 1. Elementos para representar un proceso.

Una vez identificado el proceso y cada una de sus actividades, existen diferentes formas para poder representarlo, donde se utilizan diferentes símbolos para plasmarlo y tener una comprensión más clara del proceso que se lleva a cabo.

2.5. INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE ECUADOR

La evaluación del desempeño de los docentes y directivos de las Instituciones de Educación Superior (IES) forma parte de un compromiso, que debe propiciar la reflexión permanente, tanto individual como colectiva, sobre las posibilidades de crecimiento personal y profesional del talento humano encargado de dirigir

las instituciones de educación superior y de liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje y de profesionalización, entre otros.

Según el reglamento interno de carrera y escalafón e investigador de la ESPAM MFL(2016), en el título IV, de la evaluación integral de desempeño del personal académico en el artículo 62 señala que la evaluación integral del desempeño se aplicará al personal académico de La misma institución, abarcando las actividades de docencia, investigación y dirección de gestión académica.

Además en el artículo 63 del mismo reglamento, menciona que los instrumentos y procedimientos para la evaluación integral de desempeño del personal académico deberán ser elaborados y aplicados por la Coordinación General de Evaluación de la ESPAM MFL, garantizando la difusión de los propósitos y procedimientos, y la claridad, rigor y transparencia en el diseño e implementación del mismo (Reglamento Interno de Carrera y Escalafón de la ESPAM MFL, 2016).

Esta evaluación constituye una herramienta invaluable para la elevación de la calidad académica y el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales de los procesos de acreditación, a partir de los cuales se pueden trazar estrategias que conduzcan a la adquisición y el desarrollo efectivo de las competencias de los docentes universitarios y las entidades territoriales, con el fin de establecer una educación profesional.

La calidad de la Educación Superior se encuentra intrínsecamente ligada a la excelencia en el desempeño del docente (Velázquez, 2009).

De ahí que aspirar a la elevación de la calidad en la Educación Superior una de las prioridades son el personal docente, su titulación, el desarrollo de competencias generales y específicas, experiencia profesional y académica, así como los procesos de evaluación del desempeño de los mismos.

La formación de la cultura de la evaluación educativa constituye por tanto una premisa para la exploración del grado de desarrollo de competencias en el

profesorado y para mejoramiento continuo de la calidad académica en la Educación Superior (Rodríguez, 2010).

La evaluación del desempeño docente en Ecuador se encuentra basada en la norma constitucional y legal, a continuación se exponen algunos de estos pilares:

Según el Artículo 349 de la Constitución Ecuador (2008) determina que:

El estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente. LOES (Ley Orgánica de Educación Superior) 2010.

Asimismo la Ley Orgánica de Educación Superior (2010), en el artículo 70 señala que los profesores o profesoras e investigadores de las universidades y escuelas politécnicas públicas son servidores sujetos a un régimen propio que estará contemplado en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, que fijará las normas que rijan el ingreso, promoción institucional, jubilación y cesación.

Al mismo tiempo la Ley Orgánica de Educación Superior (2010), en el artículo 151, establece que: los profesores se someterán a una evaluación periódica integral según lo establecido en la Ley y Reglamento de Carrera y escalafón del profesor e investigador del sistema de educación superior y las normas estatutarias de cada institución de educación superior, en ejercicio de su autonomía responsable. Se observará entre los parámetros de evaluación la que realicen los estudiantes a sus docentes.

Así pues en función de la evaluación, los profesores podrán ser removidos observando el debido proceso y el reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador del sistema de educación superior, de manera que la

Ley Orgánica de Educación Superior (2010), en su artículo 155 señala que los profesores de las instituciones del sistema de educación superior serán evaluados periódicamente en su desempeño académico.

2.5.1. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DOCENTE

La evaluación del desempeño docente es el conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar, y con las mediaciones socioculturales y lingüísticas.

La evaluación del desempeño docente permitirá promover acciones didácticas pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional.

La evaluación del docente no debe verse como un acto fiscalizador, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento (Ministerio de Educación del Ecuador, 2010).

Asimismo el Sistema de Evaluación Integral para la calidad de la Evaluación, (2007) define a la evaluación como un proceso mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, con el fin de emitir un juicio de valor acerca de un aspecto determinado.

La evaluación profesoral no debe ser vista como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización (Molina, 2006).

Con respecto a Lora y Reyes (2008), la evaluación es un medio que permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos. Esto permite crear

alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores del sector educativo para avanzar más rápidamente.

La evaluación anual de desempeño laboral del docente y el directivo docente es un proceso permanente que permite verificar el quehacer profesional de los educadores identificando fortalezas y aspectos de mejoramiento; para esto, se acude a la valoración de sus competencias funcionales y comportamentales.

Evaluar el desempeño docente es contar con la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y el logro de resultados, a través de su gestión lo que implica la recolección de información acerca del desempeño de los educadores en su ejercicio profesional, para valorar dicha información en relación con un conjunto de indicadores establecidos previamente.

Los resultados de la evaluación anual de desempeño docente, harán parte de la autoevaluación institucional y servirán para el diseño de los planes de mejoramiento institucional y de desarrollo personal y profesional de docentes y directivos docentes.

En concordancia con los autores antes mencionados se puede expresar que la evaluación docente es un mecanismo de mejora continua a través del cual se pueda identificar las mejores estrategias para llegar a una educación de calidad y por ende contar con excelentes profesionales que contribuyan al desarrollo económico, social y educativo del país

2.5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DOCENTE

Las características de la evaluación docente son las siguientes:

1. **Formativa.**- está orientada a mejorar la labor técnico-pedagógica.
2. **Explícita.**- los criterios para la evaluación serán de conocimiento público.
3. **Universal.**- dirigida a todos los directivos y docentes del Sistema Nacional de Educación.
4. **Obligatoria.**- se evaluará a todos los docentes de las instituciones educativas públicas.

La evaluación docente está orientada al mejoramiento del desempeño docente y aprendizaje de los estudiantes.

2.5.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación docente en las instituciones de educación superior tiene como objetivo establecer la calidad del desempeño de los docentes de las instituciones de educación pública, para determinar las estrategias necesarias que permitan mejorar la formación inicial docente, los procesos de desarrollo profesional, y en consecuencia el desarrollo de habilidades pedagógicas, didácticas y el dominio de los conceptos científicos de las áreas de especialización de los docentes en servicio.

Gracias a la evaluación docente, las instituciones educativas pueden establecer las fortalezas y debilidades de los facilitadores del proceso de aprendizaje para de esta manera alcanzar una educación de calidad (Jazo, 2010).

De acuerdo al criterio antes expuesto por el autor mencionado en los párrafos anteriores se puede aportar o definir que evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización educativa.

2.5.4. ACTIVIDADES DE DOCENCIA

De acuerdo al reglamento interno de la ESPAM MFL, uno de los protagonistas principales es el personal docente, los cuales son los encargados de impartir sus conocimientos a todo los estudiantes en las diferentes carreras que integran dicha institución, para ello los docentes deben cumplir con una serie de responsabilidades, deberes y actividades, las cuales se mencionan en el siguiente párrafo.

Según el artículo 7 del reglamento interno de carrera y escalafón de la ESPAM MFL, la docencia comprende las siguientes actividades:

1. Impartición de clases presenciales, virtuales o en línea, de carácter teórico o práctico, en la institución o fuera de ella, bajo la responsabilidad y dirección de la misma;
2. Preparación y actualización de clases, seminarios, talleres, entre otros;
3. Diseño y elaboración de libros, material didáctico, guías docentes o sílabo;
4. Orientación y acompañamiento a través de tutorías presenciales o virtuales, individuales o grupales;
5. Visitas de campo, tutorías y formación dual en ciencias agropecuarias, agroindustriales, entre otras;
6. Dirección, tutorías, seguimiento y elevación de prácticas o pasantías pre profesionales;
7. Preparación, elaboración, aplicación y calificación de exámenes, trabajos y prácticas;
8. Dirección y tutoría de trabajos para la obtención del título, con excepción de tesis doctorales o de maestrías de investigación;
9. Dirección y participación de proyectos de experimentación e innovación docente;
10. Diseño e impartición de cursos de educación continua o de capacitación y actualización;
11. Participación en actividades de proyectos sociales, artísticos, productivos y empresariales de vinculación con la sociedad, articulados a la docencia e innovación educativa;
12. Participación y organización de colectivos académicos de debate, capacitación o intercambio de metodologías y experiencias de enseñanza;
13. Uso pedagógico de la investigación y la sistematización como soporte o parte de la enseñanza;
14. Participación como profesores que impartirán los cursos de nivelación del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA); y;
15. Orientación, capacitación y acompañamiento al personal académico del SNNA (Reglamento Interno de Carrera y Escalafón de la ESPAM MFL, 2016).

2.5.5. ÁMBITO Y OBJETO DE LA EVALUACIÓN

De acuerdo al artículo 62 del Reglamento Interno de Carrera y Escalafón de la ESPAM MFL, 2016 la evaluación integral del desempeño se aplicará al personal de la ESPAM MFL. La evaluación integral de desempeño abarca las actividades de docencia, investigación, y dirección o gestión académica.

Así mismo en el artículo 63 del reglamento ya mencionado se considera que los instrumentos y procedimientos de la evaluación integral de desempeño del personal académico deberán ser elaborados y aplicados por la Coordinación General de Evaluación de la ESPAM MFL de conformidad con los criterios establecidos en este capítulo.

Por consiguiente en el artículo 64 del mismo reglamento dictamina que la Coordinación General de Evaluación de la ESPAM MFL garantizará la difusión de los propósitos y procedimientos, y la claridad, rigor y transparencia en el diseño e implementación del mismo.

2.5.6. COMPONENTES Y PONDERACIÓN DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL DE DESEMPEÑO DOCENTE

De acuerdo al artículo 65 del reglamento interno de carrera y escalafón de la ESPAM MFL, los componentes de la evaluación integral son tres:

1. Autoevaluación.- Es la evaluación que el personal académico realiza periódicamente sobre su trabajo y su desempeño académico.
2. Coevaluación.- Es la evaluación que realizan pares académicos y directivos De la ESPAM MFL.
3. Heteroevaluación.- Es la evaluación que realizan os estudiantes sobre el proceso de aprendizaje impartido por el personal académico.

La ponderación de cada componente de evaluación será la siguiente:

1. Para las actividades de docencia:
 - a) Autoevaluación 10%
 - b) Evaluación

De pares	20%
----------	-----

De directivos	30%
c) Heteroevaluación	40%

Con respecto a los actores de la evaluación integral de desempeño, indica en el artículo 66, que son actores del proceso de autoevaluación son los miembros del personal académico. Los actores del proceso de heteroevaluación son los estudiantes. Los actores del proceso de coevaluación son:

1. Para las actividades de docencia:
 - a) Por pares.- Una comisión de evaluación conformada por el Coordinador de Año y un docente con titulación afín al área de conocimiento del curso y categoría igual o superior que el docente evaluado. En ningún caso un integrante de la comisión podrá autoevaluarse en este componente, en ese caso actuará otro coordinador de año; y,
 - b) Directivo.- Será el/la director/a de carrera. En este caso, el/la director/a de carrera será evaluado por el/la Vicerrector/a Académico/a de la ESPAM MFL.

2.6. PROCESO DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Según el artículo 8 del Reglamento Interno de Carrera y Escalafón de la ESPAM MFL, (2016) el proceso de evaluación integral del desempeño docente estará estructurado en cinco etapas: planificación, ejecución, resultados, apelación y publicación. La Comisión General de Evaluación es la responsable de cumplir con dichas etapas.

La etapa de planificación comprende las siguientes actividades:

- a. Definición de criterios e ítems (afirmaciones de calidad) respecto a las actividades de docencia, investigación y dirección o gestión académica. Para ello la Comisión General de Evaluación, hasta la quinta semana de cada periodo académico, presentará la propuesta para la ratificación o

renovación de los criterios e ítems que conformarán la evaluación integral, para su análisis por parte de la comisión Académica y aprobación del Honorable Consejo Politécnico, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 3 del presente reglamento. Luego de su aprobación, el Vicerrectorado Académico difundirá colectivo docente los criterios e ítems considerados para evaluar el desempeño docente.

- b.** Cronograma de Aplicación. La Comisión General de Evaluación elaborará y presentará el cronograma de aplicación de la evaluación integral antes de la semana décima del periodo académico vigente.

Por consiguiente en el artículo 9 del mismo reglamento señala que la etapa de ejecución comprende las siguientes actividades:

- a.** Aplicación de instrumentos de evaluación, en cada de tas carreras de la ESPAM MFL.
- b.** Procesamiento de los datos.

Igualmente en el artículo 10 expresa que la etapa de resultados comprende las siguientes actividades:

- a. Generación de formularios por cursos.
- b. Generación de actas por docentes.
- c. Entrega de la evaluación al profesor.

Por otro lado en el artículo 11 etapa de apelación el personal académico que no esté de acuerdo con los resultados de su evaluación integral del desempeño podrá apelar: a. En primera instancia ante la Comisión de Evaluación, en el término de diez días desde la fecha de notificación. Dicho órgano, en el término de veinte días emitirá una resolución en mérito de lo actuado, la cual podrá ser apelada en segunda instancia. b. En segunda instancia se podrá apelar ante el Honorable Consejo Politécnico y dentro del término de diez días posteriores a la notificación de la resolución emitida por la Comisión General de Evaluación. El Honorable Consejo Politécnico en la siguiente reunión ordinaria o extraordinaria convocada para el caso de fuerza mayor emitirá una resolución definitiva, en mérito de lo actuado, en base a un informe por parte de Comisión

Académica refiriéndose a la consistencia de la puntuación otorgada. Sobre esta decisión no existirá recurso alguno en la vía administrativa.

Finalmente en el artículo 12 en la etapa de publicación comprende la publicación de las calificaciones de los profesores en la página web institucional y la generación de los siguientes informes:

1. Informe A. Calificaciones de los profesores.
2. Informe B. calificación de los cursos, semestres y carreras.
3. Informe C. calificación por criterios e ítems de caridad.

2.7. TÉCNICAS PARA MEJORAR PROCESOS

La evaluación debe concebirse como parte importante del proceso educativo, como una acción continua y permanente de la gestión directiva y pedagógica, que permita identificar, reconocer y valorar los aciertos y fallas de los docentes y directivos docentes, con el fin de establecer y desarrollar estrategias que lleven a un mejoramiento continuo de su ser como personas y educadores (Ministerio de Educación Nacional, 2012).

2.7.1. INTRODUCCIÓN DE REINGENIERÍA EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE

Desde las últimas décadas del siglo XX, las instituciones de educación Superior de América Latina comenzaron a ser vistas desde una perspectiva economicista y mercantilista, sobre todo, a partir de una esperada articulación con la producción industrial, la globalización y la transferencia de conocimiento en ciencia y tecnología. A partir de dicha situación, se ha iniciado un proceso que aquí reconocemos como reingeniería. Pero, ¿a qué nos referimos con este concepto?

El proceso de reingeniería es una respuesta a una interrogante: ¿estamos haciendo las cosas bien o podrían ser mejores? (Hammer, 1994).

2.7.2. DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Reingeniería no es hacer más con menos, el objetivo es hacer lo que ya se está haciendo, pero hacerlo mejor; trabajar más inteligentemente. Se trata de rediseñar los procesos de manera que éstos no estén fragmentados. Como señala Hammer, 1994, la reingeniería significa volver a empezar arrancando desde cero.

La reingeniería es un enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para ser utilizadas en diferentes ámbitos, ya que permiten aplicar a plenitud todos los conocimientos, con el propósito de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias. Se implanta así, el paradigma organizacional de este periodo de transición. La idea que queda, es la de universidades como fábricas del conocimiento, como instituciones emprendedoras o innovadoras en ciencia y tecnología.

La reingeniería, como toda actividad novedosa, ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, independientemente del nombre, la meta es aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos.

Para ser eficaz, la reingeniería implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza. Los procesos de negocios cruzan líneas organizacionales, lo cual implica, que al cambiar un proceso, se puede afectar a otros. La reingeniería requiere expertos en trabajo de personal, ingeniería, economía, en mercado, tecnologías de diferentes clases y, de hecho, en el trabajo específico que se va desarrollar.

En síntesis, lo que aprovecha la reingeniería es:

- ❖ El individualismo
- ❖ Confianza en sí mismo

- ❖ Voluntad de corregir riesgos
- ❖ Propensión al cambio (Hammer, 1994)

Cabe señalar que la reingeniería no busca modificar el comportamiento de los trabajadores, por el contrario, aprovecha sus disposiciones naturales y la ingeniosidad de éstos (Hammer, 1994).

Sin embargo García, (2011) define a la reingeniería como un proceso que se relaciona con cambios radicales en las organizaciones con el propósito de adaptarlos a las nuevas condiciones.

Mientras que Dubin (2011) lo define como el nuevo diseño radical del trabajo para lograr mejoras sustantivas del desempeño.

Por otro lado Fernández y Champy (2013), coinciden en que la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez.

La reingeniería utiliza el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva. Las oportunidades de las organizaciones continuarán creciendo si se tiene en cuenta que de uno u otro modo, la mayor parte del beneficio de estas organizaciones llegará a los negocios sin mucho esfuerzo. Sin embargo, las labores que ganarán al máximo serán aquellas que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades, para que así, se preparen a sí mismos para cambiar (Castro, 2010).

Tomando como referencia las definiciones por autores en los párrafos anteriores, se menciona que en pleno siglo XXI, se puede afirmar que la reingeniería es una solución tan radical que no debe confundirse con ninguna otra propuesta para la mejora de los procesos, ya que implica la reinvención de los procesos y no su mejora o reestructuración; por lo que puede ser una gran ventaja competitiva para las organizaciones o entidades públicas, además es una herramienta clave que está muy vinculada con la gestión de procesos y la gestión del conocimiento, por lo que cada una de estas complementa la reingeniería como clave para solucionar los trastornos globales que posee una

organización y por ende es responsabilidad de todo un equipo, trabajar conjuntamente para cumplir con los objetivos propuestos.

2.7.3. MEJORAMIENTO CONTINUO

El mejoramiento continuo puede definirse como pequeños cambios incrementales en los procesos productivos o en las prácticas de trabajo que permiten mejorar algún indicador de rendimiento (Casanova, 2012), que no necesitan grandes inversiones para realizarse y que cuentan con la implicación de todos los componentes de la empresa (Aravena, 2010).

El mejoramiento continuo tiene como objetivo general, la elevación continua de la calidad del proceso de formación en las carreras universitarias, y sus objetivos específicos son: identificar fortalezas y debilidades, diseñar planes de mejora de la calidad, proporcionar información a la sociedad sobre la calidad de los programas de las carreras universitarias, fomentar una cultura de calidad en la comunidad universitaria y en la sociedad sobre la base de una sólida formación en valores (Martínez et al, 2014).

El mejoramiento continuo es una cultura, una forma de vida o de conducta de las personas o de las organizaciones en donde ellas no se permiten estar sin mejorar. Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Que cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso (James, 2010).

Como definición personal con respecto al mejoramiento continuo se añade que es un proceso de cambio constante y permanente ya sea a nivel social o educativo, de tal forma que en la actualidad el ser humano debe ser creativo e innovador tanto en productos como en conocimientos, ya que la sociedad demanda eficiencia y eficacia al momento de prestar servicios o brindar productos.

2.7.4. IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

En las organizaciones surge la necesidad y obligación de mejorar de forma permanente. El mejorar es no solo una necesidad, sino también un compromiso

ético y moral, significa dar lugar a una nueva cultura organizacional, y por sobre todo pensar, sentir y vivir a tono con los nuevos tiempos y realidades. Dar lugar a esa nueva cultura y comportamiento organizacional implica vencer la resistencia al cambio, o sea la tendencia a la continuidad de las viejas prácticas. Solo si se tiene la disciplina de mejorar día a día se logrará dejar atrás esa tendencia, logrando la suficiente fuerza y energía para ver y sentir en el cambio continuo una nueva forma de ser y de existir (Rodríguez, 2011).

Los procesos de mejoramiento continuo en las instituciones de educación superior constituyen no solo un reto, sino un compromiso con la actual o futura sociedad.

Crear una cultura de calidad en la vida universitaria es un planteamiento que significa y persigue alcanzar la “excelencia en todo lo que se hace”, a través de la mejora continua y la optimización de cada proceso docente (Rivero et al. 2013).

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua, este debe ser el objetivo permanente de la organización. Mejora en todos los campos: de las capacidades del capital intelectual, de la eficiencia en el uso de los recursos, de las relaciones entre los miembros de la organización y con la sociedad y en todo cuanto se pueda avanzar, y que se traduzca en un incremento de la calidad del producto o servicio que se presta.

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje permanente de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas. Las instituciones no pueden seguir sin utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de su capital humano (López, 2015).

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella se detectan puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora (Guerra 2012).

La mejora en la educación superior se alcanza a partir del análisis integrado de los resultados de la evaluación institucional, la acreditación de los procesos

universitarios, la gestión de la calidad y el control interno. Por tanto la mejora continua debe concebirse como el resultado de un modelo del cambio contentivo de elementos claves como: la excelencia, la innovación y la anticipación que tienen su base en la autoevaluación. Es por eso que el dominio de los elementos que la caracterizan tales como su concepción, su tipología y los procedimientos para la conformación de un plan contribuye a la dirección de este proceso en las universidades (Fernández, 2013).

De acuerdo a las definiciones emitidas por los autores mencionados en los párrafos anteriores se puede puntualizar que la mejora continua es importante porque le permite a la organización o entidad educativa estar siempre en ventaja competitiva frente a las demás, de manera que se contará con un equipo altamente competitivo y eficiente que presta servicios de calidad, debido a la preparación, actualización e innovación con que cuentan.

2.7.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Las prácticas de mejoramiento continuo son valoradas como uno de los ocho principios de calidad modernos y deberían ser un objetivo permanente de las organizaciones. Los proyectos de mejora también se pueden abordar como un proyecto de inversión porque desde una perspectiva más global se pueden entender como una intervención en un medio para dar solución a una problemática existente y lograr un cambio deseado. Permite justificar la intervención desde diferentes puntos de vista para dar solución a una problemática, incluso es un enfoque donde se pueden estimar ventajas y desventajas que se derivan de asignar recursos para la producción de un bien o servicio (Andía, 2010).

El mejoramiento continuo es una práctica que está orientada hacia la elevación permanente de los niveles de competitividad en una organización, conduce hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización, además, “es un ingrediente fundamental para la ventaja competitiva, sobrevivencia y crecimiento de las organizaciones (Monge et al, 2013).

Como toda herramienta o forma de trabajar, existen ventajas y desventajas encontradas a lo largo de su implantación, es por ello que a continuación, se reflejan ciertas ventajas y desventajas que se dan en la mejora continua:

❖ Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. La reducción de productos defectuosos, trae reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

❖ Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo (Scherkenbach, 1994)

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la protección nunca se logra pero siempre se busca. El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo (Deming, 2011).

2.7.6. OBJETIVOS DE LA MEJORA CONTINUA

Los principales objetivos de la mejora continua son:

a) Satisfacción de clientes y consumidores:

Satisfacer plenamente a los clientes y consumidores, mediante la entrega de altos valores a cambio de los precios por ellos abonados. Lograr cada día mayores niveles de satisfacción es lo que hace posible contar con la lealtad de los consumidores, permitiendo de tal forma altos e incrementados niveles de rentabilidad.

Para hacer factible dichos niveles de satisfacción la empresa debe empeñarse en reducir los costes, acortar los ciclos de los procesos, aumentar los niveles de calidad, y generar altos niveles de productividad.

b) Generar valor agregado

Reducir a su mínima expresión las actividades irrelevantes en cuanto a la generación de valor añadido para los clientes externos, y reducir al mismo tiempo los niveles de fallas y errores, permitirá generar mayores valores agregados al menor coste posible. Ello es factible eliminando de manera progresiva y sistemática los desperdicios y despilfarros producidos por las diversas actividades y procesos de la empresa.

c) Incrementar la efectividad y eficiencia.

Lograr los más altos grados de efectividad y eficiencia son en pocas palabras los objetivos supremos que todo sistema de mejora continua que se precia debe lograrse de manera armónica e integral (Castillo, 1998).

2.7.7. CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE MEJORA CONTINUA

❖ El sistema de mejora continua es sistemático:

Se tiene que el sistema de mejora continua debe ser encarado de manera sistemática en contraposición a los enfoques parcializados. De lo que se trata es de analizar y accionar teniendo en consideración la

interrelación de los diversos procesos y actividades de la empresa entre sí.

❖ Está orientado hacia los procesos:

Un sistema de mejora continua debe estar claramente enfocado en los procesos, en oposición a los enfoques funcionales o sectorizados. Con esto se pretende ver cómo se desarrollan e interactúan entre sí las diversas actividades y subprocesos que componen el proceso, de manera tal de lograr mayor fluidez en sus ciclos, a un menor coste y mayores niveles de calidad.

❖ Destinado al consumidor final.

El sistema de mejora debe tener como destinatario al consumidor final, para lo cual es necesario mejorar las debidas prestaciones a los clientes internos que hacen uso de los diversos insumos, servicios e informaciones necesarias para proveer a las etapas subsiguientes.

❖ Está basado en hechos:

Es fundamental contar con hechos y no presunciones, para lo cual los sistemas de información deben estar lo suficientemente desarrollados para proveer de datos financieros y operativos que permitan tomar decisiones en tiempo y forma, evitando prejuicios para los clientes y consumidores.

❖ Su accionar es preventivo y proactivo:

El sistema de mejora debe concentrar las energías de la empresa en un accionar preventivo y proactivo. De tal forma la empresa deberá tener actitudes reactivas en la menor necesidad posible, lo cual implica tener sistemas acordes para detectar y actuar con flexibilidad y rapidez ante sucesos imprevistos.

❖ Esta al día con los avances científicos y tecnológicos:

Es fundamental para esta nueva era del conocimiento poner el necesario hincapié en los aspectos científicos y tecnológicos, como así también estratégicos. La dirección, como también cada uno de los restantes integrantes de la organización debe estar alerta ante los avances técnicos y científicos que puedan incidir de alguna forma en el desenvolvimiento futuro de la empresa. Al mismo tiempo se deben

destinar los fondos para mejorar de forma continua tanto los productos y servicios, como los procesos, mediante la generación y aplicación de nuevas tecnológicas, sean éstas de producción propia o de terceros.

❖ Es una estrategia:

Referente a los aspectos estratégicos, la mejora continua en sí misma constituye por una parte una estrategia de acción, y por otra debe responder a objetivos estratégicos definidos. La mejora continua de los procesos y productos es en sí misma una estrategia de marketing que tiene como uno de sus objetivos fundamentales prolongar y ampliar el ciclo de vida tanto de los productos y servicios, como de los procesos. De tal forma se tiende a anticiparse a las acciones y amenazas de los competidores, mediante la incorporación de nuevas funciones, mejores rendimientos, menores costos, mayor variedad, es decir un mayor valor agregado, lo cual genera una mayor inclinación y demanda de los consumidores hacia los productos y servicios de la empresa.

❖ Disminuye la resistencia al cambio:

La mejora continua concebida como un corredor de fondo permite que la empresa siga corriendo cuando otras empresas que solo atinan a fuertes erogaciones de reingeniería dejar de correr. El preparar y llevar a la práctica un accionar de mejora continua hace del personal individuos carentes de resistencia al cambio, pues el cambio pasa a formar parte de sus formas de ser y sentir.

❖ Es una cultura y filosofía de vida y de trabajo

A manera de corolario sobre las características, tenemos en la mejora continua una cultura y una filosofía de vida y de trabajo, que hace de los pequeños, medianos y grandes cambios una necesidad y obligación, para ellos mismos, para con la empresa, los consumidores y la sociedad (Stoner, 1997).

2.8. TÉCNICA DE LA INGENIERÍA DE LA INFORMACIÓN (IE)

La ingeniería de la información (IE) es una de las técnicas más utilizadas para analizar las distintas dimensiones de los procesos empresariales. Estas dimensiones incluyen los datos, relaciones de las entidades y el flujo de datos.

La IE utiliza procesos específicos y modelos de datos para averiguar la manera de mejorar los procesos de información. El principal objetivo de la IE consiste en racionalizar un proceso mejorando el flujo de datos y controlando las conexiones entre las organizaciones.

Lamentablemente, a la técnica de la IE no le conciernen analizar especialmente si el proceso se está desarrollando de la mejor manera posible o no, o de si es necesario.

La IE se puede mejorar, sin embargo, adoptando las técnicas de VAA. Al localizar y eliminar los procedimientos que no aportan valor, el analista de la información posiblemente podría reducir la necesidad de una cantidad significativa de datos requeridos (Trischler, 1988).

2.9. REINGENIERÍA DEL PROCESO EMPRESARIAL (BPR)

La reingeniería del proceso empresarial (BPR) sugiere que la mejor manera de conseguir procesos útiles es “hacer borrón y cuenta nueva” y efectuar un cambio radical sin preocuparse de cómo se están haciendo las cosas. El cambio radical, sin embargo, sugiere una curva de aprendizaje angulosa acompañada de un compromiso significativo de tiempo y dinero. A menudo, el camino elegido no siempre conduce hacia la mejor solución del problema.

De todas formas, cuando se realiza un análisis de la modificación del proceso empresarial, se suelen identificar mejoras a corto plazo que se pueden conseguir de forma relativamente simple y fácil. Estos pequeños cambios se pueden realizar sin duda alguna tanto antes como después de efectuar el cambio radical. Por lo tanto, el VAA puede jugar un papel importante al permitir que un equipo consiga pequeñas reducciones en el tiempo de ciclo y variación

en los beneficios antes de que la solución derivada de la modificación del proceso empresarial BPR produzca sus efectos, y después de que el equipo haya alcanzado el siguiente estadio de aprendizaje (Trischler, 1988).

2.10. TÉCNICA DE AS IS

En la mayoría de los métodos para la mejora de procesos, la elaboración de un diagrama que represente esquemáticamente la situación tal como es en estos momentos (en inglés conocido como diagrama as-is) es un prerequisite fundamental para analizar un proceso. Esta tarea se puede simplificar considerablemente utilizando una técnica basada en una estructura de frases sencillas para etiquetar cada una de las etapas del diagrama.

Cuando un equipo de proyectos elabora el diagrama as-is, algunas acciones o expresiones casi siempre indican la existencia de trabajo que no aporta valor añadido.

La representación esquemática de los procesos que no aportan valor mediante una superficie tramada, ayudará a que sean más fácilmente reconocibles en análisis posteriores. Ésta es una aplicación del concepto básico de la representación gráfica, "si puedes verlo, puedes mejorarlo".

Cuando se utilizan símbolos, el analista no se debe sorprender si la mayoría de los pasos de un diagrama de procesos As-Is, representados mediante una superficie tramada indicando que no aportan valor añadido.

2.11. ANALISIS DEL VALOR AÑADIDO

El análisis del valor añadido AVA, es una metodología que contribuye a evaluar la eficiencia de un proceso desde el punto de vista del valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando el desperdicio ocasionado por pasos o actividades innecesarias.

El análisis de los procesos a fin de mejorar al máximo su valor añadido, centra la aportación de esta obra, de forma que la metodología que propone, conduce a la empresa que la sigue y a sus procesos, a mejorar al máximo su eficiencia y competitividad; de ahí el elevado interés que tiene para cualquier persona involucrada en tareas de responsabilidad en organizaciones susceptibles de ser gestionadas por procesos. Además la metodología empleada en esta obra es realmente simple y fácil de comprender, lo que no es obstáculo para que permita obtener resultados que pueden llegar a ser espectaculares.

El análisis del valor añadido en los procesos, se lleva a cabo descomponiendo los mismos en pasos o etapas, que se representan en forma de diagramas denominados as-is (es decir tal como es), y aplicando una metodología en varias fases, que permite analizar el valor añadido de cada etapa y discernir aquellas actividades que aportan valor añadido de las que no lo hacen, o mejorando el valor aportado en los casos en que esto pueda ser posible, puesto que hay actividades, que aunque puede decirse que no aportan un valor añadido claro, son de difícil eliminación, pero pueden mejorarse.

La metodología que permite ir mejorando de forma continua el valor añadido de los procesos, permitirá ir planteándose objetivos cada vez más ambiciosos por lo que a eficiencia y competitividad se refiere, lo que a su vez tiene gran importancia en el mundo tan competitivo en que vivimos; es lo que el autor de la obra llama acertadamente, la mejora del proceso de mejora de los procesos.

La mejor manera de aumentar la eficiencia, efectividad y flexibilidad de los procesos es adoptar una metodología bien organizada y aplicada de forma continuada durante un largo periodo de tiempo.

2.11.1. ¿EN QUÉ CONSISTE EL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO (VAA)?

Un elemento esencial a la hora de analizar un proceso empresarial es una técnica llamada análisis del valor añadido (VAA). El análisis del valor añadido es un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si

contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa.

El objetivo del VAA es optimizar los pasos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno. El análisis del valor añadido de los pasos de los que se componen los procesos es un concepto fundamental en la mayoría de los métodos de mejora de procesos.

Las técnicas de VAA, cuando se combinan adecuadamente con una metodología de procesos esquemática, constituyen un conjunto de instrumentos efectivos para lograr el objetivo mencionado anteriormente (Trischler, 1988).

Las actitudes son el reflejo de nuestro yo interior, el valor agregado de una buena actitud vale más que una actitud buena (Anónimo, s.f.).

El análisis de valor agregado o AVA es una metodología que contribuye a evaluar la eficiencia de un proceso desde el punto de vista del valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando el desperdicio ocasionado por pasos o actividades innecesarias.

El análisis del valor agregado es un método para diseñar un producto o servicio, de forma que asegure, con mínimo coste, todas las funciones que el cliente desea y está dispuesto a pagar, y únicamente éstas, con todas las exigencias requeridas y no más. Con la aplicación del análisis del valor agregado no sólo se consigue reducción de costes, sino que además trae pareja una mejora de la calidad y otras relacionadas con ambos factores como son, la reducción de tiempo suministro, mejoras en el funcionamiento, mejoras en los métodos de elaboración (Ledesma, 2015).

Al valor añadido se le conoce, como una opinión compartida que puede variar en diferentes contextos sociales, económicos, políticos y filosóficos. Por lo tanto, el valor añadido de los productos/ servicios de información depende en gran medida, de la calidad del contenido de la información que se ofrece, teniendo en cuenta su relevancia, veracidad, precisión y confiabilidad, sin perder de vista el momento más oportuno en que ésta sea ofrecida al usuario /

cliente, así como de la sencillez y facilidad para acceder a la misma incluyendo el propio valor que el sistema de información sea capaz de añadir, con el propósito de lograr una salida de información que tenga cada vez mayor utilidad tanto para el usuario / cliente como para la entidad de información (García, 2014).

En concordancia con los autores mencionados en los párrafos anteriores, se puede enfatizar que el análisis del valor añadido es hacer más con menos recursos disponibles, significa detallar el proceso completo e ir eliminando actividades que no aportan ningún valor a dicho proceso, esto permitirá el ahorro de tiempo y dinero a la institución.

2.11.2. MATRIZ DE VALOR AGREGADO

Es una herramienta que permite analizar cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones:

- ❖ Agrega o no valor al proceso
- ❖ Es o no necesaria en el proceso

Las condiciones de estas dos dimensiones son:

- ❖ Sí agrega valor y Sí es necesaria.
- ❖ No agrega valor pero Sí es necesaria.
- ❖ Sí agrega valor pero No es necesaria.
- ❖ No agrega valor y No es necesaria.

Cuadro 2. 1. Matriz de valor agregado

	AGREGAR VALOR		
		SI	NO
NECESARIA	SÍ	MEJORAR	OPTIMIZAR
	NO	TRANSFERIR	ELIMINAR

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

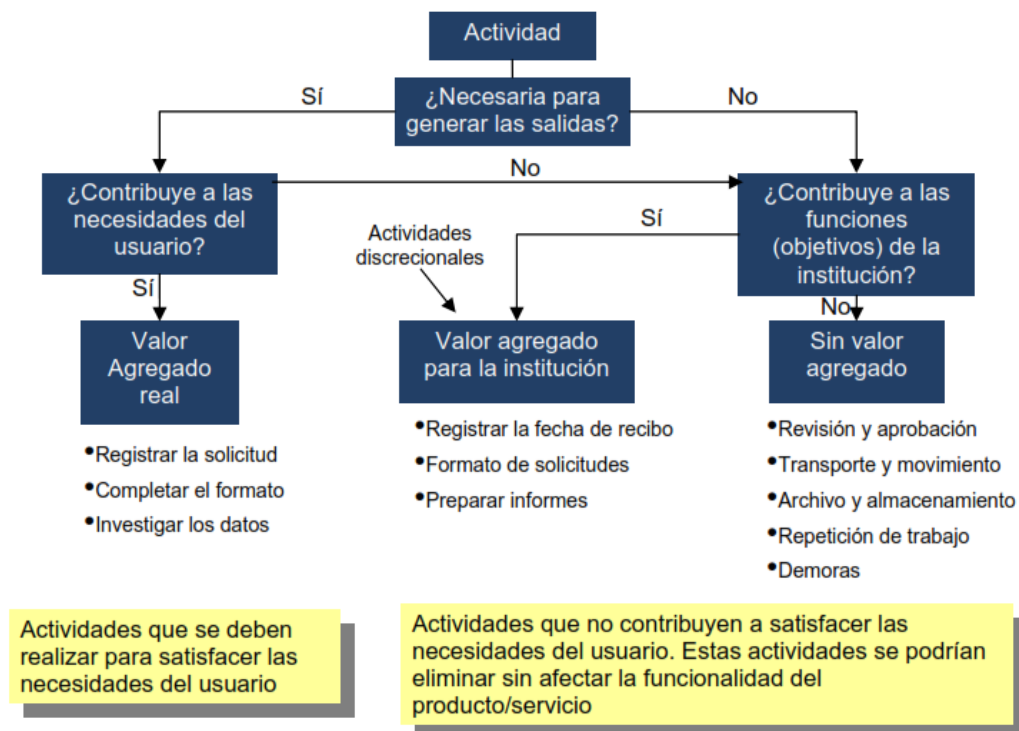


Figura 2. 2. Diagrama de análisis de valor añadido.

Se cuestionan sistemáticamente todas las actividades.

2.11.3. PASOS PARA LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO

PASO 1

1. Identificar de manera concisa el proceso a analizar

Es necesario identificar claramente el objetivo o finalidad del proceso. Para ello, se debe responder la siguiente pregunta:

¿Qué se pretende al realizar el proceso?

PASO 2

2. Describir detalladamente la secuencia del proceso

Esto se materializa listando todas las actividades o pasos necesarios para desarrollar el proceso, haciendo uso de los diagramas de flujo para reconocer la secuencia y tiempos de ejecución correspondientes a cada una de estas.

PASO 3

3. Realizar el análisis de valor añadido de las actividades

Al tener desglosadas todas las actividades (secuencialmente y con sus tiempos) del proceso que se está analizando, estas se deben clasificar, según su tipo, como VAC, VAE o SVA.

PASO 4

4. Contabilizar los resultados por tipo de actividad

Los datos obtenidos previamente se tabulan conforme al tipo de actividad con el fin de obtener el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad.

PASO 5

5. Calcular el índice de valor añadido

Con los resultados del paso anterior, se procede a calcular el índice de valor añadido utilizando la siguiente fórmula:

TVA: Tiempo de Valor Agregado

TT: Tiempo Total (del proceso)

IVA: Índice de Valor Agregado

$IVA (\%) = (TVA/TT) * 100$ (Dávila, 2014).

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La investigación se realizó en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, ubicada en el sitio el Limón de la ciudad de Calceta cantón Bolívar.

3.2. DURACIÓN

La presente investigación tuvo una duración de 9 meses aproximadamente, a partir de su aprobación.

3.3. VARIABLES

3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Valor añadido al proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Propuesta de mejora al proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

3.4. MÉTODOS

Se aplicó el método Inductivo, que permitió determinar la particularidad de la investigación, es decir, los investigadores a través de éste método hicieron uso de la observación, logrando identificar el procedimiento que se realiza en cada uno de los subprocesos (planificación, ejecución, resultados, apelación y publicación) del proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL, de manera que las actividades puedan ser modificadas, combinadas o hasta eliminadas.

El método analítico, se lo utilizó para realizar un análisis de la información obtenida de las técnicas de investigación, ya que permitió describir, analizar e interpretar cada una de las actividades que no aportaban valor agregado en cada uno de los subprocesos del proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

3.5. TÉCNICAS

En la presente investigación se aplicó la técnica de la observación, ya que permitió visualizar a través de una ficha de observación el proceso de evaluación docente de la ESPAM MFL, con sus respectivos subprocesos, actividades y descripciones desarrolladas, lo que permitió generar valiosa información, que permitieron dar las posibles mejoras a los subprocesos (planificación, ejecución, resultados, apelación y publicación) existentes.

Además de la técnica de la observación, se aplicó la técnica de la entrevista, direccionada específicamente a indagar acerca del proceso de evaluación docente, la misma que permitió dialogar con la responsable encargada de la Coordinación General de Evaluación (CGE) de la ESPAM MFL, logrando así obtener información de vital importancia y relevancia sobre los procedimientos que se desarrollan en el proceso de Evaluación Docente.

3.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación será estrictamente efectuada en el interior de la ESPAM MFL, específicamente en el proceso de evaluación docente, razón por la cual se aplicaron los siguientes tipos de investigación que más se dirigen al proceso en estudio.

Se utilizó la investigación de campo, por lo tanto se trasladó el equipo investigativo a la Coordinación de Evaluación Docente de la ESPAM MFL, donde se desarrolla y ejecuta el proceso de Evaluación Docente, donde se

logró identificar y representar cada uno de los subproceso (planificación, ejecución, resultados, apelación y publicación),

También se contó con el apoyo de la investigación descriptiva la misma que se la utilizó para hacer la descripción de los procedimientos que se llevan a cabo en cada subproceso, realizando también el respectivo análisis para conocer si las actividades aportan valor en cada uno de ellos.

La investigación bibliográfica también se utilizó, ésta permitió recopilar información referencial acerca del tema desarrollado, se utilizaron; libros, revistas científicas, folletos, internet, y documentos científicos, que aportaron en la obtención de conocimientos sobre la investigación planteada, sustentándolo en el marco teórico.

3.7. PROCEDIMIENTOS

FASE 1.- REPRESENTAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL.

- ❖ Elaboración de un banco de preguntas para la entrevista al servidor público encargado de la Comisión General de Evaluación de la ESPAM MFL.
- ❖ Realización de una entrevista al servidor público encargado de la Comisión General de Evaluación de la ESPAM MFL.
- ❖ Recolección de la información proporcionada en la entrevista, acerca del proceso de evaluación docente de la ESPAM MFL.
- ❖ Aplicación de una ficha de observación al proceso de Evaluación Docente y a cada uno de los subprocesos que lo integran.
- ❖ Representación mediante la metodología As Is y descripción de los subprocesos que integran el proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

Para el cumplimiento de la primera fase de esta investigación se elaboró un banco de preguntas abiertas dirigido a la Eco. María Isabel Matilla Blanco encargada de la Coordinación General de Evaluación, de la ESPAM MFL, con

el propósito de conocer sus competencias, responsabilidades y atribuciones que les corresponden desempeñar durante el periodo para el cual fueron designados; recolectando así todos los datos cualitativos indispensables para el cumplimiento del diagnóstico mencionado en el primer objetivo específico.

Una vez efectuada la entrevista, se procedió a utilizar la ficha de observación para obtener una breve descripción del proceso y los subprocesos, para luego representarlos en el diagrama as is.

FASE 2.- ANALIZAR EL VALOR AÑADIDO AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL.

De acuerdo al modelo propuesto por Trischler (1988), y a la vez enfocando las demás referencias bibliográficas consultadas en el marco teórico, se tomó en cuenta dicha teoría para el cumplimiento de la fase II, desarrollando las siguientes actividades:

Análisis del valor añadido de cada una de las actividades que integran las etapas del proceso de evaluación docente de la ESPAM MFL, aplicando la matriz de valor añadido, considerando las siguientes 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.

Identificación de las actividades que aportan escaso o nulo valor a cada etapa del proceso de evaluación docente, 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:

Actividades de transformación de insumos para la generación de bienes o servicios.

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:

Actividades de Preparación (P): Son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.

Actividades de Inspección (I): Actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que interviene en el proceso.

Actividades de Espera (E): Tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.

Actividades de Movimiento (M): Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.

Actividades de Archivo (A): Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información que se utilizan en los procesos.

Análisis de las actividades que no agregan valor y no deben ser eliminadas por ser indispensables para el desarrollo del proceso de evaluación docente de la ESPAM MFL.

Identificación de acciones de mejora para el incremento del valor añadido en el proceso de evaluación docente, a través de la propuesta de mejora.

Una vez representado cada uno de los subprocesos que integran el proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL en la fase I, se tomaron en consideración los elementos descritos, en este sentido se realizó el análisis del valor añadido de cada subproceso, dando como resultado la identificación y clasificación de aquellas actividades que no aportan valor añadido y así poder

determinar las mejoras en cada actividad de manera que le dé mayor efectividad.

FASE 3.- ELABORAR LA PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO.

En esta etapa y a partir de la información suministrada en la fase anterior se detectaron:

- ❖ Actividades que si agregan valor y si son necesarias.
- ❖ Actividades que no agregan valor pero si son necesarias.
- ❖ Actividades que si agregan valor pero no son necesarias.
- ❖ Actividades que no agregan valor y no son necesarias.

Razón por la cual se procedió a plantear la siguiente actividad para la ejecución de la fase III:

1. Elaboración de la propuesta de mejora con las debilidades encontradas en cada subproceso del proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

Con los elementos hallados en el análisis de valor añadido se diseñó y elaboró una propuesta de mejora que incorporó las deficiencias detectadas y aprobadas por expertos en el tema, sintetizando lo más destacado de manera que los elementos sean contemplados en documentos de esta naturaleza.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo contiene el desarrollo de la investigación, aquí se exponen las principales manifestaciones encontradas en cada uno de los subprocesos, del proceso de Evaluación Docente de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, identificando las actividades que no aportan valor en el desarrollo del mismo, para luego proponer las mejoras que contribuyan a la eficiencia del proceso.

4.1. PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO

4.1.1. REPRESENTAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL.

Para dar cumplimiento a la fase I se elaboró un cuestionario de preguntas dirigido a la Eco. María Isabel Matilla Blanco, encargada de la Coordinación General de Evaluación de la ESPAM MFL, (Ver anexo 1), una ficha de observación para el proceso de Evaluación Docente en general (Cuadro 4.1., proceso de Evaluación Docente), en la que se plasman todos los datos referentes al proceso en estudio, y por consiguiente se desarrolló una ficha de observación por cada uno de los subprocesos que integran el proceso de Evaluación Docente (ver cuadro 4.2. al 4.6), de manera que estas técnicas permitieron esclarecer las diferentes actividades que se llevan a cabo en el proceso de Evaluación Docente, lo que sirvió como referencia para representar en un diagrama AS IS, dando como resultado la siguiente información:

Cuadro 4. 1. Ficha de observación: Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

Ficha del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL		
Nombre del Proceso: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE	Responsable del Proceso: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN.	Fecha: 20/06/2017
Tipo de Proceso: AGREGADO DE VALOR	Finalidad del Subproceso: EVALUACIÓN AL PERSONAL DOCENTE DE LA ESPAM MFL	

Objetivos del Proceso: LA EVALUACIÓN INTEGRAL BUSCA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE DOCENTES E INVESTIGADORES/AS DE LA INSTITUCIÓN, EN LA CONSECUCCIÓN DEL PRINCIPIO DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y LA ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL. ES POR ELLO QUE, FUNDAMENTALMENTE, HA DE SERVIR PARA IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL DESEMPEÑO DOCENTE, A LA VEZ QUE SE ESTABLECEN ACCIONES DE MEJORA A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO EVALUATIVO, EN UN PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN CONTÍNUA	
Proveedores: HETEROEVALUACIÓN: ESTUDIANTES – COEVALUACIÓN: VICERRECTORADO ACADÉMICO – DIRECCIONES DE CARRERA – COORDINACIÓN GENERAL ACADÉMICA – COORDINACIÓN DE AÑO – RESPONSABLES DE CICESPAM – RESPONSABLE DE PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES – ASISTENTES DE CARRERAS – RESPONSABLE DE PLANIFICACIÓN – AUTOEVALUACIÓN: DIRECCIONES DE CARRERA – COORDINACIÓN ACADÉMICA – COORDINACIÓN DE AÑO – DOCENTES – UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE – TALENTO HUMANO – COORDINACION GENERAL DE INVESTIGACION – DIRECCION GENERAL DE POSGRADO – RESPONSABLE DE BIBLIOTECA	Entradas: - HONORABLE CONSEJO POLITÉNICO - CEAACES
Clientes: - DOCENTES	Salidas: - VICERRECTORADO ACADÉMICO - DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADO - TALENTO HUMANO
Otros Grupos de Interés implicados: COORDINACIÓN GENERAL ACADÉMICA – COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN	
Contenido del Proceso	
Inicio del Proceso: - COMIENZO DEL SEMESTRE	Fin de Proceso: - DOS MESES DESPUES DEL FIN DE SEMESTRE
Subprocesos: - PLANIFICACIÓN - EJECUCIÓN - PROCESAMIENTO DE DATOS - RESULTADOS - APELACIÓN - PUBLICACIÓN	Actividades incluidas: (VARIAS POR CADA SUBPROCESO)
Procesos Relacionados: - PLANES DE SUPERACIÓN - ESCALAFÓN DOCENTE - RECONOCIMIENTO DOCENTE	Actividades relacionadas: - CURSOS DE PLANIFICACIÓN PEDAGÓGICA - CERTIFICADOS DE RECONOCIMIENTO A LA EXCELENCIA
Revisión de la información	
Preparada por: DOLORES CAROLINA LUCAS VERA Y CESAR ABEL PÁRRAGA CANO	Fecha de terminación: 20/06/2017
Revisada por: ECO. MARIA ISABEL MATILLA BLANCO	Fecha de revisión: 21/07/2017

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. 2. Ficha de Observación: Subproceso de Planificación del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

Ficha del Subproceso de Panificación		
Nombre del Subproceso: PLANIFICACIÓN	Responsable del Subproceso: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN.	Fecha: 20/06/2017
Tipo de Subproceso: AGREGADO DE VALOR	Finalidad del Subproceso: ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DOCENTE	
Objetivos del Subproceso: - DEFINIR CRITERIOS E ÍTEMS RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DE DOCENCIA - ELABORAR EL CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DOCENTE		
Proveedores: - COMISIÓN GEN ERAL DE EVALUACIÓN - COMITÉ GENERAL DE EVALUACION DE LAS CARRERAS - VICERRECTORADO ACADÉMICO	Entradas: - DOCUMENTOS REFERENCIALES	
Clientes: - DOCENTES	Salidas: - ITEMS PARA LA EVALUACIÓN DOCENTE - CRONOGRAMA DE APLICACIÓN	
Otros Grupos de Interés implicados: DIRECCIONES DE CARRERA, DOCENTES, ESTUDIANTES.		
Contenido del Subproceso		
Inicio del Subproceso: DEFINICIÓN DE ITEMS PARA LA EVALUACIÓN DOCENTE	Fin de Subproceso: APROBACIÓN DE ITEMS Y ELABORACIÓN DE CRONOGRAMA	
Subprocesos: - EJECUCIÓN - RESULTADOS - APELACIÓN - PUBLICACIÓN	Actividades incluidas: - REVISIÓN DE DATOS DE LOS CENTRO EVALUADOS - GENERACIÓN DE FORMULARIOS -SOLICITUD DE APELACIÓN - PUBLICACIÓN DE CALIFICACIONES EN LA PÁGINA WEB	
Procesos Relacionados: - PLANES DE SUPERACIÓN - ESCALAFÓN DOCENTE - RECONOCIMIENTO DOCENTE	Actividades relacionadas: (VARIAS POR CADA PROCESO)	
Revisión de la información		
Preparada por: DOLORES CAROLINA LUCAS VERA Y CESAR ABEL PÁRRAGA CANO	Fecha de terminación: 20/06/2017	
Revisada por: ECO. MARIA ISABEL MATILLA BLANCO	Fecha de revisión: 21/07/2017	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. 3. Ficha de Observación: Subproceso de Ejecución del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

Ficha del Subproceso de Ejecución		
Nombre del Subproceso: EJECUCIÓN	Responsable del Subproceso: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN.	Fecha: 20/06/2017
Tipo de Subproceso: AGREGADO DE VALOR	Finalidad del Subproceso: OBTENCIÓN DE RESULTADOS DE CALIFICACIÓN DE CADA DOCENTE	
Objetivos del Subproceso: - APLICAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN EN CADA UNA DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL - PROCESAR LOS DATOS OBTENIDOS POR LOS DIFERENTES ACTORES DE EVALUACIÓN		
Proveedores: - COMISIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN - COMITÉ GENERAL DE EVALUACION DE LAS CARRERAS - VICERRECTORADO ACADÉMICO - UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE	Entradas: - FORMULARIOS LLENOS PROPORCIONADOS POR ESTUDIANTES, DOCENTES, DIRECTORES DE CARRERA	
Clientes: - COMISIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN - DOCENTES	Salidas: - CALIFICACIONES	
Otros Grupos de Interés implicados: DIRECCIONES DE CARRERA, DOCENTES, ESTUDIANTES.		
Contenido del Subproceso		
Inicio del Subproceso: - APLICACIÓN DE ITEMS DE EVALUACIÓN	Fin de Subproceso: - PROCESAMIENTO DE DATOS	
Subprocesos: - PLANIFICACION - RESULTADOS - APELACIÓN - PUBLICACIÓN	Actividades incluidas: - DEFINICIÓN DE ITEMS - GENERACIÓN DE FORMULARIOS - SOLICITUD DE APELACIÓN - PUBLICACIÓN DE CALIFICACIONES EN LA PÁGINA WEB	
Procesos Relacionados: - PLANES DE SUPERACIÓN - ESCALAFÓN DOCENTE - RECONOCIMIENTO DOCENTE	Actividades relacionadas: (VARIAS POR CADA PROCESO)	
Revisión de la información		
Preparada por: DOLORES CAROLINA LUCAS VERA Y CESAR ABEL PÁRRAGA CANO	Fecha de terminación: 20/06/2017	
Revisada por: ECO. MARIA ISABEL MATILLA BLANCO	Fecha de revisión: 21/07/2017	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. 4. Ficha de Observación: Subproceso de Resultados del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

Ficha del Subproceso de Resultados		
Nombre del Subproceso: RESULTADOS	Responsable del Subproceso: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN.	Fecha: 20/06/2017
Tipo de Subproceso: AGREGADO DE VALOR	Finalidad del Subproceso: FACILITACIÓN AL DOCENTE SU NOTA DE EVALUACIÓN	
Objetivos del Subproceso: - GENERAR FORMULARIOS POR CURSO Y POR DOCENTE - ENTREGAR LA EVALUACIÓN AL DOCENTE		
Proveedores: - COMISIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN - COMITÉ GENERAL DE EVALUACION DE LAS CARRERAS - VICERRECTORADO ACADÉMICO	Entradas: - FORMULARIOS	
Clientes: - COMISIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN - DOCENTES	Salidas: - ACTAS - INFORMES ESTADÍSTICOS PRELIMINARES	
Otros Grupos de Interés implicados: DIRECCIONES DE CARRERA, DOCENTES		
Contenido del Subproceso		
Inicio del Subproceso: - GENERACIÓN DE FORMULARIOS	Fin de Subproceso: - ENTREGA DE NOTAS DE EVALUACIÓN AL DOCENTE	
Subprocesos: - PLANIFICACIÓN - EJECUCIÓN - APELACIÓN - PUBLICACIÓN	Actividades incluidas: - DEFINICIÓN DE ITEMS - REVISIÓN DE DATOS DE LOS CENTRO EVALUADOS - SOLICITUD DE APELACIÓN - PUBLICACIÓN DE CALIFICACIONES EN LA PÁGINA WEB	
Procesos Relacionados: - PLANES DE SUPERACIÓN - ESCALAFÓN DOCENTE - RECONOCIMIENTO DOCENTE	Actividades relacionadas: (VARIAS POR CADA PROCESO)	
Revisión de la información		
Preparada por: DOLORES CAROLINA LUCAS VERA Y CESAR ABEL PÁRRAGA CANO	Fecha de terminación: 20/06/2017	
Revisada por: ECO. MARIA ISABEL MATILLA BLANCO	Fecha de revisión: 21/07/2017	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. 5. Ficha de Observación: Subproceso de Apelación del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

Ficha del Subproceso de Apelación		
Nombre del Subproceso: APELACIÓN	Responsable del Subproceso: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN.	Fecha: 20/06/2017
Tipo de Subproceso: AGREGADO DE VALOR	Finalidad del Subproceso: - RECALIFICACIÓN DE LA EVALUACION AL DOCENTE	
Objetivos del Subproceso: - SOLICITAR A LA COMISIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN LA RECALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DOCENTE EN CASO DE QUE SE ENCUENTRE INSATISFECHO EL SERVIDOR EVALUADO. - MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL DOCENTE CON SUS RESPECTIVAS EVIDENCIAS		
Proveedores: - COMISIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN - COMITÉ GENERAL DE EVALUACION DE LAS CARRERAS - COMITÉ DE EVALUACIÓN INTERNA - VICERRECTORADO ACADÉMICO	Entradas: - SOLICITUD DE APELACIÓN - DOCUMENTOS PERTINENTES - INFORME TÉCNICO	
Clientes: - DOCENTES	Salidas: - RESOLUCIÓN	
Otros Grupos de Interés implicados: DIRECCIONES DE CARRERA, DOCENTES		
Contenido del Subproceso		
Inicio del Subproceso: - RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE APELACIÓN	Fin de Subproceso: - ENTREGA DE DOCUMENTOS	
Subprocesos: - PLANIFICACIÓN - EJECUCIÓN - RESULTADOS - PUBLICACIÓN	Actividades incluidas: - DEFINICIÓN DE ITEMS - REVISIÓN DE DATOS DE LOS CENTRO EVALUADOS - GENERACIÓN DE FORMULARIOS - PUBLICACIÓN DE CALIFICACIONES EN LA PÁGINA WEB	
Procesos Relacionados: - PLANES DE SUPERACIÓN - ESCALAFÓN DOCENTE - RECONOCIMIENTO DOCENTE	Actividades relacionadas: (VARIAS POR CADA PROCESO)	
Revisión de la información		
Preparada por: DOLORES CAROLINA LUCAS VERA Y CESAR ABEL PÁRRAGA CANO	Fecha de terminación: 20/06/2017	
Revisada por: ECO. MARIA ISABEL MATILLA BLANCO	Fecha de revisión: 21/07/2017.	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. 6. Ficha de Observación: Subproceso de Publicación del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

Ficha del Subproceso de Publicación		
Nombre del Subproceso: PUBLICACIÓN	Responsable del Subproceso: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN.	Fecha: 20/06/2017
Tipo de Subproceso: AGREGADO DE VALOR	Finalidad del Subproceso: PUBLICACIÓN DE CALIFICACIONES OBTENIDAS DE CADA DOCENTE	
Objetivos del Subproceso: - PUBLICAR LAS CALIFICACIONES DE LOS DOCENTES EN LA PÁGINA WEB INSTITUCIONAL - GENERAR LOS INFORMES RESPECTIVOS		
Proveedores: - COMISIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN - COMITÉ GENERAL DE EVALUACION DE LAS CARRERAS - COMITÉ DE EVALUACIÓN INTERNA - VICERRECTORADO ACADÉMICO	Entradas: - ACTAS	
Clientes: - DOCENTES	Salidas: - INFORMES A, B Y C - PUBLICACIONES EN LA PÁGINA WEB DE LA INSTITUCIÓN	
Otros Grupos de Interés implicados: VICERRECTORADO ACADÉMICO, COMISIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN, DIRECCIONES DE CARRERA, DOCENTES, ESTUDIANTES		
Contenido del Subproceso		
Inicio del Subproceso: - VERIFICACIÓN DE ACTAS ENTREGADAS	Fin de Subproceso: - PUBLICAR CALIFICACIONES EN LA PÁGINA WEB	
Subprocesos: - PLANIFICACIÓN - EJECUCIÓN - RESULTADOS - APELACIÓN	Actividades incluidas: - DEFINICIÓN DE ITEMS - REVISIÓN DE DATOS DE LOS CENTRO EVALUADOS - GENERACIÓN DE FORMULARIOS - SOLICITUD DE APELACIÓN	
Procesos Relacionados: - PLANES DE SUPERACIÓN - ESCALAFÓN DOCENTE - RECONOCIMIENTO DOCENTE	Actividades relacionadas: (VARIAS POR CADA PROCESO)	
Revisión de la información		
Preparada por: DOLORES CAROLINA LUCAS VERA Y CESAR ABEL PÁRRAGA CANO	Fecha de terminación: 20/06/2017	
Revisada por: ECO. MARIA ISABEL MATILLA BLANCO	Fecha de revisión: 21/07/2017	

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información generada en las fichas de observación correspondientes, se procedió a diagramar mediante la metodología del AS IS (tal como es) cada uno de los subprocesos que integran el proceso de

Evaluación Docente de la ESPAM MFL, teniendo como resultado el diagrama de flujo, la descripción y sus responsables, obsérvese a continuación:

Cuadro 4. 7. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de Planificación.

SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN		
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[DEFINICIÓN DE CRITERIOS, ÍTEMS Y PESOS AL INTERIOR DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN HASTA LA QUINTA SEMANA] A --> B{¿EXISTEN CAMBIOS?} B -- NO --> C[RATIFICAR ÍTEMS, CRITERIOS Y PESOS] B -- SI --> D[ELABORACIÓN DE NUEVA PROPUESTA DE ÍTEMS DE EVALUACIÓN] C --> D D --> E[ENVIAR PROPUESTA DE CAMBIOS O RATIFICACIÓN DE ÍTEMS A VICERRECTORADO ACADÉMICO PARA SER REVISADA AL INTERIOR DE LA COMISIÓN ACADÉMICA] E --> F[PROPUESTA DE ÍTEMS - MEMORANDO A VICEECTORADO ACADÉMICO] F --> G[REVISIÓN Y APROBACIÓN DE ÍTEMS EN SESIÓN DE COMISIÓN ACADÉMICA] G --> H[ENVIAR RECOMENDACIÓN DESDE COMISIÓN ACADÉMICA A H. CONSEJO POLITÉCNICO PARA SU APROBACIÓN] H --> I[DOCUMENTO DE RECOMENDACIONES A H. CONSEJO POLITÉCNICO] I --> J[REVISIÓN Y APROBACIÓN DE ÍTEMS EN SESIÓN DE H. CONSEJO POLITÉCNICO] J --> K[DIFUSIÓN POR PARTE DE VICERRECTORADO ACADÉMICO AL COLECTIVO DOCENTE CRITERIOS E ÍTEMS CONSIDERADOS] K --> L[ELABORACIÓN DE CRONOGRAMA DE APLICACIÓN HASTA LA DÉCIMA SEMANA DEL PERIODO ACADÉMICO VIGENTE] L --> FIN([FIN]) </pre>	<p>1. Definición de criterios, ítems y pasos en el interior de Coordinación General de Evaluación hasta la quinta semana.</p> <p>2. Si existen cambios deberá elaborarse una nueva propuesta de ítems de evaluación.</p> <p>3. Si no existen cambios enviar propuesta de cambios o ratificaciones de ítems a Vicerrectorado Académico para ser revisada al interior de Comisión Académica.</p> <p>4. Propuesta de ítems-memorando a Vicerrectorado Académico.</p> <p>5. Revisión y aprobación de ítems en sesión de Comisión Académica.</p> <p>6. Enviar recomendación desde Comisión Académica a Honorable Consejo Politécnico para su aprobación.</p> <p>7. Documento de recomendaciones a Honorable Consejo Politécnico.</p> <p>8. Revisión y aprobación de ítems en Honorable Consejo Politécnico.</p> <p>9. Difusión por parte de Vicerrectorado Académico al colectivo docente criterios e ítems considerados.</p> <p>10. Elaboración de cronogramas de aplicación hasta la décima semana del periodo académico vigente.</p>	<p>1. Coordinación General de Evaluación/Comisión de Evaluación Interna.</p> <p>2. Coordinación General de Evaluación/Comisión de Evaluación Interna.</p> <p>3. Coordinación General de Evaluación.</p> <p>4. Coordinación General de Evaluación/ Vicerrectorado Académico.</p> <p>5. Comisión Académica.</p> <p>6. Comisión Académica/Honorable Consejo Politécnico.</p> <p>7. Comisión Académica/ Honorable Consejo Politécnico.</p> <p>8. Honorable Consejo Politécnico.</p> <p>9. Vicerrectorado Académico.</p> <p>10. Coordinación General de Evaluación.</p>

Cuadro 4. 8. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de Ejecución.

SUBPROCESO DE EJECUCIÓN		
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de permiso de evaluación-memorando a vicerrectorado académico. 2. Revisión de distributivos docentes. 3. Contrastación de datos con carreras o centros evaluados. 4. Revisión de datos por carrera o centro evaluado. 5. Si los datos no están correctos debe hacerse una notificación a la carrera o centro evaluado. 6. Si los datos están correctos debe hacerse el ingreso al sistema de evaluación docente (Distributivos, lista de estudiantes e ítems aprobados). 7. Apertura del sistema para estudiantes y docentes. 8. Si existen inconvenientes en el sistema se deben hacer las siguientes acciones: la recepción de inconvenientes, solución de inconvenientes y la notificación de solución de inconvenientes. 9. Si no existen inconvenientes en el sistema se debe verificar el estado de evaluación docente. 10. Si no está correcta la verificación de los datos no es la fecha fin de la etapa. 11. Si están correctos todos los datos será la fecha fin de la etapa y posterior a ello: 12. Se deberá cerrar el sistema. 13. Solicitar la información del sistema a la UPS. 14. Recepción de datos proporcionados por la UPS. 15. Revisión de formatos de datos. 16. Si los formatos no están correctos deberá hacerse una notificación de corrección de formatos a la UPS. 17. Si los formatos están correctos deberá organizarse los datos para generar actas y formularios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación General de Evaluación. 2. Coordinación General de Evaluación. 3. Comité General Evaluación de las carreras. 4. Comité General de Evaluación de las carreras 5. Coordinación General de Evaluación. 6. Coordinación General de Evaluación/Unidad de Producción de Software. 7. Coordinación General de Evaluación/ Unidad de Producción de Software. 8. Coordinación General de Evaluación/ Unidad de Producción de Software. 9. Coordinación General de Evaluación/ Unidad de Producción de Software. 10. Coordinación General de Evaluación/ Unidad de Producción de Software.. 11. Coordinación General de Evaluación/ Unidad de Producción de Software. 12. Coordinación General de Evaluación/ Unidad de Producción de Software. 13. Coordinación General de Evaluación/ Unidad de Producción de Software.. 14. Coordinación General de Evaluación/ Unidad de Producción de Software.. 15. Coordinación General de Evaluación/ Unidad de Producción de Software. 16. Coordinación General de Evaluación/ Unidad de Producción de Software. 17. Coordinación General de Evaluación/ Unidad de Producción de Software.

Cuadro 4. 9. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de Resultados.

SUBPROCESO DE RESULTADOS		
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
<pre> graph TD Start([ETAPA DE RESULTADOS]) --> A[GENERAR FORMULARIOS POR CURSO] A --> B[REALIZAR CONTROL DE CALIDAD] B --> C{¿TODO ESTÁ CORRECTO?} C -- NO --> D[REALIZAR CORRECCIONES] D --> B C -- SI --> E[IMPRIMIR FORMULARIOS] E --> F[GENERAR ACTAS POR DOCENTE] F --> G[REALIZAR CONTROL DE CALIDAD] G --> H{¿TODO ESTÁ CORRECTO?} H -- NO --> I[REALIZAR CORRECCIONES] I --> G H -- SI --> J[IMPRIMIR ACTAS] J --> K[ORGANIZAR, FIRMAR Y SELLAR ACTAS Y FORMULARIOS] K --> L[REALIZAR INFORMES ESTADÍSTICOS PRELIMINARES] L --> M[PREPARAR DOCUMENTO DE ENTREGA] M --> N[COORDINAR FECHA DE ENTREGA CON CENTRO EVALUADO] N --> O[REALIZAR LA ENTREGA DE NOTAS DE EVALUACIÓN] O --> End([FIN]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar formularios por curso. 2. Realizar control de calidad. 3. Si todo no está correcto se deberán hacer correcciones. 4. Si todo está correcto se deberán imprimir los formularios. 5. Generar actas por docentes. 6. Realizar control de calidad. 7. Si todo no está correcto se deberán hacer correcciones. 8. Si todo está correcto se deberán imprimir las actas. 9. Organizar, firmar y sellar actas y formularios. 10. Realizar informes estadísticos preliminares. 11. Preparar documento de entrega. 12. Coordinar fecha de entrega con centro evaluado y; 13. Realizar la entrega de notas de evaluación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación General de Evaluación. 2. Comisión de Evaluación Interna. 3. Coordinación General de Evaluación. 4. Coordinación General de Evaluación. 5. Coordinación General de Evaluación/ Comisión de Evaluación Interna. 6. Coordinación General de Evaluación/ Comisión de Evaluación Interna. 7. Coordinación General de Evaluación/ Comisión de Evaluación Interna. 8. Coordinación General de Evaluación/ Comisión de Evaluación Interna. 8. Coordinación General de Evaluación. 9. Técnicos de la Coordinación General de Evaluación. 10. Coordinación General de Evaluación. 11. Coordinación General de Evaluación. 12. Coordinación General de Evaluación. 13. Coordinación General de Evaluación.

Cuadro 4. 10. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de Apelación.

SUBPROCESO DE APELACIÓN		
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
<pre> graph TD Start([ETAPA DE APELACIÓN]) --> Step1[SOLICITUD DE APELACIÓN A LA COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN] Step1 --> Decision1{DÍAS <= 10 DÍAS DESDE QUE RECIBIÓ LA CALIFICACIÓN} Decision1 -- NO --> Step2[APELACIÓN DENEGADA PORQUE SUPERA LOS 10 DÍAS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO] Decision1 -- SI --> Step3[ANÁLISIS DE RECLAMO] Step3 --> Step4[RECOLECCIÓN DE DOCUMENTOS PERTINENTES] Step4 --> Step5[ELABORACIÓN DEL INFORME TÉCNICO] Step5 --> Step6[REVISIÓN DEL INFORME TÉCNICO] Step6 --> Step7[ELABORACIÓN DE LA RESOLUCIÓN] Step7 --> Decision2{¿PROCEDE LA APELACIÓN?} Decision2 -- NO --> Step8[ENTREGA DE DOCUMENTOS] Decision2 -- SI --> Step9[RECTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN EN LOS PUNTOS PERTINENTES] Step9 --> Step10[ELABORACIÓN DE DOCUMENTO DE ENTREGA] Step10 --> Step11[NOTIFICACIÓN DE LA APELACIÓN AL DOCENTE ANTES DE 30 DÍAS DE RECIBIR LA APELACIÓN] Step11 --> Step12[ENTREGA DE DOCUMENTOS] Step12 --> End([FIN]) Step2 --> Step5 </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de apelación a la Coordinación General de Evaluación. 2. Si los días no son igual o menor a 10 desde que recibió la calificación, la apelación deberá ser denegada porque supera los 10 días establecidos en el reglamento, y por lo tanto se procederá a elaborar el informe técnico correspondiente. 3. Si los días son igual o menor a 10 desde que recibió la calificación, se procederá a efectuar el análisis de reclamo. 4. Recolección de documentos pertinentes y posterior a lo resuelto se procederá a la; 5. Elaboración del informe técnico. 6. Revisión del informe técnico. 7. Elaboración de la resolución. 8. Si no se procede a la apelación, se hace la elaboración de documento de entrega y; 9. Si se procede a la apelación, se hace la rectificación de la calificación en los puntos pertinentes y la; 10. Elaboración de documento de entrega. 11. Notificación de la apelación al docente antes de 30 días de recibir la apelación y por último la; 12. Entrega de documentos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Docentes. 2. Coordinación General de Evaluación. 3. Coordinación General de Evaluación. 4. Comisión de Evaluación Interna. 5. Comisión de Evaluación Interna. 6. Coordinación General de Evaluación/ Coordinación General de Evaluación. 7. Coordinación General de Evaluación 8. Coordinación General de Evaluación. 9. Coordinación General de Evaluación. 10. Coordinación General de Evaluación. 11. Coordinación General de Evaluación. 12. Coordinación General de Evaluación.


Cuadro 4. 11. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de Publicación.

SUBPROCESO DE PUBLICACIÓN		
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
<pre> graph TD Start([ETAPA DE PUBLICACIÓN]) --> Step1[VERIFICAR QUE TODOS LAS ACTAS SE HAYAN ENTREGADO] Step1 --> Decision{¿SE HAN ENTREGADO TODAS LAS ACTAS A LOS DOCENTES?} Decision -- NO --> Step1 Decision -- SI --> Step2[ELABORAR INFORMES A, B Y C] Step2 --> Step3[ENTREGAR INFORMES A VICERRECTORADO ACADÉMICO] Step3 --> Step4[SOLICITUD DE PUBLICACIÓN DE CALIFICACIONES EN LA PÁGINA WEB INSTITUCIONAL] Step4 --> Step5[PUBLICAR CALIFICACIONES EN LA PÁGINA WEB] Step5 --> End([FIN]) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que todas las actas se hayan entregado. 2. Si no se han entregado todas las actas a los docentes se volverán a verificar, y; 3. Si se han entregado todas las actas a los docentes se deberán elaborar informes de tipo A, B y C. 4. Entregar informes a Vicerrectorado Académico. 5. Solicitud de publicación de calificaciones en la página web institucional, y finalmente se deberá; 6. Publicar las calificaciones en la página web de la institución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación General de Evaluación. 2. Coordinación General de Evaluación. 3. Comisión General de Evaluación/Comisión de Evaluación Interna. 4. Comisión General de Evaluación/ Vicerrectorado Académico/Unidad de Producción de Software. 5. Comisión General de Evaluación/ Vicerrectorado Académico/Unidad de Producción de Software. 6. Comisión General de Evaluación/ Vicerrectorado Académico/Unidad de Producción de Software.

4.1.2. ANALIZAR EL VALOR AÑADIDO AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL.

Una vez descrito y diagramado cada uno de los subprocesos, del proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL, se procedió a efectuar el respectivo análisis del valor agregado, a través de la respectiva matriz, guiado por la responsable de la Coordinación General de Evaluación, y por consiguiente del proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL, en la que se identificaron y clasificaron las actividades que agregan valor y las que no agregan valor, de acuerdo con la aplicación de la metodología, propuesta por el autor Trischler (1988). Obsérvese, la información generada a partir de la aplicación de la matriz de análisis de valor añadido.

Cuadro 4. 12. Análisis del valor agregado/versión actual: Subproceso de Planificación del proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
 ESPAM MFL ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN
FECHA: 21/06/2017	VERSIÓN: ACTUAL	DEPENDENCIA: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN

Nº	SÍMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
				(HORAS HÁBILES)	VAE	VAC	P	I	E	M	A	
			INICIO									
1		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	DEFINICION DE CRITERIOS, ITEMS Y PESOS	40,00	1							
2		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	ELABORACION DE NUEVA PROPUESTA	25,00	1							
3		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	ENVIAR PROPUESTA DE CAMBIOS	8,00	1							
4		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/VICERRECTORADO ACADÉMICO	PROPUESTA DE ITEMS	8,00	1							
5		COMISIÓN ACADÉMICA	REVISIÓN Y APROBACIÓN DE CRITERIOS, ITEMS Y PESOS EN SESIÓN DE COMISIÓN ACADÉMICA	16,00	1							
6		COMISIÓN ACADÉMICA/HONORABLE CONSEJO POLITÉCNICO	ENVIAR RECOMENDACIONES	8,00	1							

7		COMISIÓN ACADÉMICA/HONORABLE CONSEJO POLITÉCNICO	DOCUMENTO DE RECOMENDACIONES	4,00	1						
8		HONORABLE CONSEJO POLITÉCNICO	REVISIÓN Y APROBACIÓN DE CRITERIOS, ITEMS Y PESOS EN SESIÓN DEL HONORABLE CONSEJO POLITÉCNICO (HCP)	8,00	1						
9		VICERRECTORADO ACADÉMICO	DIFUSIÓN POR VICERRECTORADO ACADÉMICO	24,00	1						
10		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	ELABORACION DE CRONOGRAMA	32,00	1						
FIN											
TOTAL				173,00	10	0	0	0	0	0	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	10	10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO TOTAL (hrs)	173,00	173,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	173,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	100,00	→ PROCESO EFECTIVO						

Fuente: Elaboración propia.


CRITERIOS PARA EL ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)

SI IVA \geq 75% PROCESO EFECTIVO

SI IVA $<$ 75% PROCESO NO EFECTIVO



De acuerdo a la metodología aplicada, al subprocesos de planificación, se pudo determinar que las actividades que aportan valor agregado a la institución y al cliente representan el 100%, mientras que las actividades que no aportan valor representan el 0%, resultado que de acuerdo a los criterios para el índice del valor agregado, es efectivo, porque está por encima del 75%.

Cuadro 4. 13. Análisis del valor agregado/versión actual: Subproceso de Ejecución del proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
 ESPAMMFL <small>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ</small>	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	SUBPROCESO: EJECUCIÓN

FECHA: 21/06/2017	VERSIÓN: ACTUAL	DEPENDENCIA: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN
--------------------------	------------------------	--

Nº	SÍMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (HORAS HÁBILES)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
					VAE	VAC	P	I	E	M	A
			INICIO								
1		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN.	SOLICITUD DE PERMISO DE EVALUACIÓN MEMORANDO A VICERRECTORADO ACADÉMICO.	24,00	1						
2		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN.	REVISIÓN DE DISTRIBUTIVOS DOCENTES	24,00		1					
3		COMITÉ GENERAL DE EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS.	CONTRASTACIÓN DE DATOS CON CARRERAS Y CENTROS EVALUADOS.	16,00		1					
4		COMITÉ GENERAL DE EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS.	REVISIÓN DE DATOS POR CARRERA O CENTRO EVALUADO.	25,00	1						
5		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN.	SI LOS DATOS NO ESTÁN CORRECTOS DEBE HACERSE UNA NOTIFICACIÓN A LA CARRERA O CENTRO EVALUADO.	8,00		1					
6		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SI LOS DATOS ESTÁN CORRECTOS DEBE HACERSE EL INGRESO AL SISTEMA DE EVALUACIÓN DOCENTE (DISTRIBUTIVOS, LISTA DE ESTUDIANTES E ÍTEMS APROBADOS).	16,00	1						
7		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	APERTURA DEL SISTEMA PARA ESTUDIANTES Y DOCENTES.	24,00		1					
8		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE	SI EXISTEN INCONVENIENTES EN EL SISTEMA SE DEBEN HACER LAS SIGUIENTES ACCIONES: LA RECEPCIÓN DE INCONVENIENTES, SOLUCIÓN DE INCONVENIENTES Y LA NOTIFICACIÓN DE SOLUCIÓN DE INCONVENIENTES.	32,00	1						
9		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SI NO EXISTEN INCONVENIENTES EN EL SISTEMA SE DEBE VERIFICAR EL ESTADO DE EVALUACIÓN DOCENTE.	8,00		1					
10		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SI NO ESTÁ CORRECTA LA VERIFICACIÓN DE LOS DATOS NO ES LA FECHA FIN DE LA ETAPA.	4,00	1						
11		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SI ESTÁN CORRECTOS TODOS LOS DATOS SERÁ LA FECHA FIN DE LA ETAPA Y POSTERIOR A ELLO:	3,00	1						
12		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SE DEBERÁ CERRAR EL SISTEMA.	8,00		1					
13		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SOLICITUD LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA UPS.	8,00	1						
14		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	RECEPCIÓN DE DATOS PROPORCIONADOS POR LA UPS.	8,00	1						
15		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	REVISIÓN DE FORMATOS DE DATOS.	40,00				1			

16		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SI LOS FORMATOS NO ESTÁN CORRECTOS DEBERÁ HACERSE UNA NOTIFICACIÓN DE CORRECCIÓN DE FORMATOS A LA UPS.	40,00						1	
17		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SI LOS FORMATOS ESTÁN CORRECTOS DEBERÁ ORGNIZARSE LOS DATOS PARA GENERAR ACTAS Y FORMULARIOS.	30,00		1					
FIN											
TOTAL				318	8	7	0	1	0	1	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	17	8	7	0	1	0	1	0
TIEMPO TOTAL (hrs)	318,00	120,00	118,00	0,00	40,00	0,00	40,00	0,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	37,74	37,11	0,00	12,58	0,00	12,58	0,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	238,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	74,84	➔ PROCESO NO EFECTIVO						

Fuente: Elaboración Propia.


CRITERIOS PARA EL ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)














SI IVA \geq 75% PROCESO EFECTIVO

SI IVA $<$ 75% PROCESO NO EFECTIVO

Una vez aplicada la matriz del análisis del valor agregado al subproceso de Ejecución, se pudo evidenciar que las actividades que aportan valor agregado a la institución, representan el 37,74%, mientras que las actividades que aportan valor al cliente representan el 37,11%, porcentajes que sumados representan el 74,84%, lo que significa que el subproceso no es efectivo, porque el índice se encuentran por dejado del 75%; por otro lado las actividades que son consideradas en la matriz, como las que no aportan valor al proceso, representan el 25,16%, porcentaje distribuido en; actividades de inspección con el 12,58%; y 12,58% actividades de movimiento.

Cuadro 4. 14. Análisis del valor agregado/versión actual: Subproceso de Resultados del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
 ESPAMMFL ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	SUBPROCESO: RESULTADOS
FECHA: 21/06/2017	VERSIÓN: ACTUAL	DEPENDENCIA: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN

Nº	SÍMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (HORAS HÁBILES)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
					VAE	VAC	P	I	E	M	A
INICIO											
1		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	GENERA FORMULARIOS POR CURSO	24,00	1						
2		COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	REALIZAR CONTROL DE CALIDAD	24,00	1						
3		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI TODO NO ESTA CORRECTO HACER CORRECCIONES	16,00	1						
4		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI TODO ESTA CORRECTO IMPRIMIR FORMULARIOS	16,00	1						
5		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	GENERAR ACTAS POR DOCENTES	16,00		1					
6		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	REALIZAR CONTROL DE CALIDAD	24,00	1						
7		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	SI TODO NO ESTA CORRECTO HACER CORRECCIONES	24,00	1						
8		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI TODO ESTA CORRECTO IMPRIMIR ACTAS	16,00	1						
9		TÉCNICOS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	ORGANIZAR, FIRMAR Y SELLAR ACTAS Y FORMULARIOS	8,00	1						
10		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	REALIZAR INFORMES ESTADÍSTICOS PRELIMINARES	24,00		1					
11		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	PREPARAR DOCUMENTO DE ENTREGA	40,00							1
12		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	COORDINAR FECHA DE ENTREGA CON CENTRO EVALUADO	60,00						1	
13		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	REALIZAR ENTREGA DE NOTAS DE EVALUACIÓN	50,00				1			
FIN											
TOTAL				342	8	2	0	1	0	1	1

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	13	8	2	0	1	0	1	1
TIEMPO TOTAL (hrs)	342,00	152,00	40,00	0,00	50,00	0,00	60,00	40,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	44,44	11,70	0,00	14,62	0,00	17,54	11,70
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	192,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	56,14	→ PROCESO NO EFECTIVO						

Fuente: Elaboración Propia


CRITERIOS PARA EL ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)












SI IVA \geq 75% PROCESO EFECTIVO

SI IVA $<$ 75% PROCESO NO EFECTIVO

Una vez aplicada la matriz del análisis del valor agregado al subproceso de Resultados, se pudo determinar que las actividades que aportan valor agregado a la institución representan el 44,44%, y que las actividades que aportan valor al cliente representan el 11,70%, valor que sumado da un total de 56,14%, lo que significa que el subproceso no es efectivo, debido a que el índice se encuentra por debajo del 75%, razón por la que disminuye la eficiencia de las actividades es, porque las actividades que no aportan valor al subproceso, representan el 43,86%, porcentaje distribuido en; actividades de inspección con el 14,62%, actividades de movimiento con un 17,54% y con un 11,70% actividades de archivo.

Cuadro 4. 15. Análisis del valor agregado/versión actual: Subproceso de Apelación del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
 ESPAMMFL <small>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ</small>	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	SUBPROCESO: APELACIÓN
FECHA: 21/06/2017	VERSIÓN: ACTUAL	DEPENDENCIA: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN

N°	SÍMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (HORAS HÁBILES)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
					VAE	VAC	P	I	E	M	A
INICIO											
1		DOCENTES	SOLICITUD DE APELACIÓN	16,00			1				
2		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	DIAS <= A 10 APELACIÓN DENEGADA, DIAS >= A 10 ELABORAR INFORME TÉCNICO	40,00			1				
3		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	DIAS <= A 10 EFECTUAR EL ANÁLISIS DE RECLAMO	40,00				1			
4		COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	RECOLECCIÓN DE DOCUMENTOS CORRESPONDIENTES	12,00							1
5		COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	ELABORACIÓN DEL INFORME TÉCNICO	16,00			1				
6		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	REVISIÓN DEL INFORME TÉCNICO	20,00				1			
7		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	ELABORACIÓN DE LA RESOLUCIÓN	8,00			1				
8		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI NO HAY APELACIÓN ELABORACIÓN DOCUMENTO DE ENTREGA	8,00			1				
9		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI HAY APELACIÓN, SE HACE LA RECTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN	16,00						1	
10		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	ELABORACIÓN DOCUMENTO DE ENTREGA	8,00							1
11		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	NOTIFICACIÓN DE LA APELACIÓN DOCENTE	16,00			1				
12		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	ENTREGA DE DOCUMENTOS	8,00							1
FIN											
TOTAL				208	0	0	6	2	0	1	3

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	12	0	0	6	2	0	1	3
TIEMPO TOTAL (hrs)	208,00	0,00	0,00	104	60,00	0,00	16,00	28,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	0,00	0,00	50,00	28,85	0,00	7,69	13,46
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	0,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	0,00							

→ PROCESO NO EFECTIVO

Fuente: Elaboración propia


CRITERIOS PARA EL ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)





SI IVA \geq 75% PROCESO EFECTIVO

SI IVA < 75% PROCESO NO EFECTIVO

De acuerdo a los criterios establecidos, en el Departamento de Coordinación General de Evaluación, y a la aplicación de la matriz, de análisis de Valor Agregado las actividades que no aportan valor al subproceso de ejecución representan el 100%, clasificándolas de la siguiente manera: actividades de preparación con el 50%; actividades de inspección 28,85%, actividades de movimiento 7,69%; y 13,46 % actividades de archivo; valores que señalan que el subproceso no es efectivo, ya que el índice de valor agregado es del 0,00%, encontrándose fuera del rango establecido que es del 75%.

Cuadro 4. 16. Análisis del valor agregado/versión actual: Subproceso de Publicación del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
 ESPAMMFL ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	SUBPROCESO: PUBLICACIÓN
FECHA: 21/06/2017	VERSIÓN: ACTUAL	DEPENDENCIA: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN

Nº	SÍMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
				(HORAS HÁBILES)	VAE	VAC	P	I	E	M	A	
			INICIO									
1		COORDINACIÓN GENERAL DEL EVALUACIÓN	VERIFICAR QUE TODAS LAS ACTAS SE HAYAN ENTREGADO	16,00			1					
2		COORDINACIÓN GENERAL DEL EVALUACIÓN	SI NO SE HAN ENTREGADO TODAS LAS ACTAS VOLVER A VERIFICAR	32,00				1				
3		COORDINACIÓN GENERAL DEL EVALUACIÓN/COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	SI SE HAN ENTREGADO ELABORAR INFORMES A, B Y C	40,00		1						
4		COORDINACIÓN GENERAL DEL EVALUACIÓN/VICERRECTORADO ACADÉMICO/UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE	ENTREGAR INFORMES A VICERRECTORADO ACADÉMICO	8,00		1						
5		COORDINACIÓN GENERAL DEL EVALUACIÓN/VICERRECTORADO ACADÉMICO/UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE	SOLICITUD DE PUBLICACIÓN DE CALIFICACIONES EN LA PÁGINA WEB	12,00	1							
6		COORDINACIÓN GENERAL DEL EVALUACIÓN/VICERRECTORADO ACADÉMICO/UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE	PUBLICAR LAS CALIFICACIONES EN LA PÁGINA WEB	8,00		1						
			FIN									
			TOTAL	116,00	1	3	1	1	0	0	0	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	6	1	3	1	1	0	0	0

TIEMPO TOTAL (hrs)	116,00	12,00	56,00	16,00	32,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	10,34	48,28	13,79	27,59	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	68,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	58,62							

➔ **PROCESO NO EFECTIVO**

Fuente: Elaboración propia

CRITERIOS PARA EL ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)

SI IVA \geq 75% PROCESO EFECTIVO

SI IVA $<$ 75% PROCESO NO EFECTIVO

De acuerdo a los resultados obtenidos, en el subproceso de Publicación, las actividades que aportan valor agregado a la institución, están representadas con el 10,34%, y las actividades que aportan valor agregado al cliente están consideradas con el 48,28%, sumados estos porcentajes dan un total de 58,62%, lo que significa que el subproceso publicación no es efectivo, porque se encuentra por debajo del 75%, índice establecido para la efectividad, mientras que las actividades que no aportan valor representan el 41,38%, siendo clasificadas en; actividades de preparación con un 13,79%; y actividades de inspección con un 27,60%.

4.1.3. ELABORAR LA POPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO.

Una vez que se aplicó la matriz del análisis de valor agregado a cada uno de los subprocesos; Planificación, Ejecución, Resultados, Apelación y Publicación, del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL, se identificaron aquellas actividades que no aportan valor a cada uno de los subprocesos, en otras palabras permitieron elaborar la propuesta de mejora al proceso de Evaluación Docente. A continuación la propuesta de mejora elaborada a cada subproceso que no es efectivo.

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

COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN

**PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE
DE LA ESPAM MFL**



1. CONTENIDO

1. CONTENIDO.....	76
2. ANTECEDENTE.....	77
3. OBJETO.....	78
4. ALCANCE.....	78
5. PERIODICIDAD.....	78
6. RESPONSABLES.....	78
7. DEFINICIONES.....	78
8. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO VERSIÓN MEJORADA.....	79

2. ANTECEDENTES

De acuerdo con lo establecido en la normativa estatal vigente, los y las docentes de las instituciones de educación superior (IES), se someterán a una evaluación periódica integral de su desempeño docente que mida la calidad de la enseñanza impartida, la producción investigativa y el perfeccionamiento permanente.

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), en ejercicio de su autonomía responsable, adapta esa normativa y siguiendo las directrices de la misma, establece en los artículo 1 y 3 de su Reglamento Integral del Desempeño del Personal Académico, que la evaluación se aplicará a las y los docentes, investigadores/as titulares y no titulares de la institución; abarcando las actividades de Docencia, Investigación y Dirección de Gestión Académica.

Según el Reglamento Interno de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL, Art. 63 y 64; corresponde a la Coordinación General de Evaluación (CGE) elaborar y aplicar los instrumentos, así como garantizar la difusión de procedimientos y resultados.

En cumplimiento con lo establecido la Coordinación General de Evaluación de la ESPAM MFL, ha venido desarrollando el proceso de Evaluación Docente de manera manual, por tal motivo se han presentado muchos inconvenientes al momento del procesamiento de la información, entre ellos; retrasos en la entrega de calificaciones de las evaluaciones, incumplimiento del cronograma establecido para ejecutar cada una de las actividades que lo conforman, lo que impedía no cumplir con los plazos establecidos, para ello fue necesario aplicar el método de la matriz del análisis de valor agregado, la cual permitió identificar si el proceso era efectivo o no, determinando las actividades que no agregan valor al proceso.

Debido a los estándares de calidad actuales y a las problemáticas descritas anteriormente, la universidad tuvo la necesidad de implementar un sistema computarizado integral, que optimice el procesamiento de la información, que se genera a partir de los diferentes procesos que se desarrollan en cada una

de las áreas de la universidad. Éste sistema (Gestión Académica) hizo que el Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL, y, cada uno de los subproceso (planificación, ejecución, resultados, apelación y publicación), estén sometidos a cambios en cada una de sus actividades.

Por tal antecedente en el presente documento, y de acuerdo a la matriz del análisis del valor agregado, se proponen las mejoras a dichos subprocesos (ejecución, resultados, apelación y publicación).

3. OBJETO

Busca evaluar el desempeño del personal docente e investigador de la institución, atendiendo al principio de calidad de la educación superior y actualización profesional. Fundamentalmente, ha de servir para identificar fortalezas y debilidades en el desempeño docente, a la vez que orienta el establecimiento de acciones de mejora a partir de los resultados del proceso evaluativo, proceso, al fin y al cabo, en retroalimentación continua.

4. ALCANCE

Aplica a toda la información y documentación generada desde que inicia hasta que termina el periodo académico.

5. PERIODICIDAD

El Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL será aplicado al finalizar cada semestre académico.

6. RESPONSABLES

La Coordinación General de Evaluación es la responsable de este proceso.

7. DEFINICIONES

COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN (CGE): Es la responsable de planificar, ejecutar y presentar los resultados de la evaluación del desempeño académico de los docentes de la Institución.

COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA (CEI): Es un órgano colegiado académico y tiene como finalidad realizar periódicamente la evaluación Institucional y orientar las evaluaciones de las carreras y programas de posgrados respecto a lineamientos, estándares y criterios de calidad.

COMISIÓN ACADÉMICA (CA): Es un órgano colegiado de carácter académico y tiene a su cargo, velar por el cumplimiento del normal desarrollo del proceso formativo académico, en cumplimiento de las normativas institucionales vigentes, conocerá y emitirá recomendaciones al Honorable Consejo Politécnico sobre las solicitudes de homologación, validación, revalidación, de estudios.


COMISIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD (CGC): Es el ente responsable de establecer el conjunto de acciones, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles necesarios que conlleven a la implementación y aseguramiento de las políticas de calidad institucionales.









CONSEJO POLITÉCNICO (CP): Máximo órgano de gobierno de la ESPAM MFL.












8. MATRIZ DE ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO VERSIÓN MEJORADA

Una vez analizado cada uno de los subprocesos con la matriz del análisis del valor agregado, se logró determinar que el subproceso de Planificación es un proceso efectivo, por lo tanto no requiere ser mejorado, mientras que los subprocesos de Ejecución, Resultados, Apelación y Publicación necesitan de mejoras que ayuden hacer efectivo el proceso. A continuación se presentan las mejoras a dichos subprocesos:

Cuadro 4. 17. Análisis del valor agregado/versión mejorada: Subproceso de Ejecución del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	SUBPROCESO: EJECUCIÓN
FECHA: 21/07/2017	VERSIÓN: MEJORADA	DEPENDENCIA: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN

Nº	SÍMBOLO	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
				(HORAS HÁBILES)	VAE	VAC	P	I	E	M	A	
			INICIO									
1		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN.	SOLICITUD DE PERMISO DE EVALUACIÓN MEMORANDO A VICERRECTORADO ACADÉMICO.	24,00	1							
2		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN.	REVISION DE DISTRIBUTIVOS DOCENTES	24,00		1						
3		COMITÉ GENERAL DE EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS.	CONTRASTACIÓN DE DATOS CON CARRERAS Y CENTROS EVALUADOS.	16,00		1						
4		COMITÉ GENERAL DE EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS.	REVISION DE DATOS POR CARRERA O CENTRO EVALUADO.	25,00	1							
5		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN.	SI LOS DATOS NO ESTÁN CORRECTOS DEBE HACERSE UNA NOTIFICACIÓN A LA CARRERA O CENTRO EVALUADO.	8,00		1						
6		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SI LOS DATOS NO ESTÁN CORRECTOS DEBE HACERSE EL INGRESO AL SISTEMA DE EVALUACIÓN DOCENTE) DISTRIBUTIVOS, LISTA DE ESTUDIANTES E ÍTEMS APROBADOS).	16,00	1							
7		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	APERTURA DEL SISTEMA PARA ESTUDIANTES Y DOCENTES.	24,00		1						
8		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE	SI EXISTEN INCONVENIENTES EN EL SISTEMA SE DEBEN HACER LAS SIGUIENTES ACCIONES: LA RECEPCIÓN DE INCONVENIENTES, SOLUCIÓN DE INCONVENIENTES Y LA NOTIFICACIÓN DE SOLUCIÓN DE INCONVENIENTES.	32,00	1							

9		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SI NO EXISTEN INCONVENIENTES EN EL SISTEMA SE DEBE VERIFICAR EL ESTADO DE EVALUACIÓN DOCENTE.	8,00	1								
10		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SI NO ESTÁ CORRECTA LA VERIFICACIÓN DE LOS DATOS NO ES LA FECHA FIN DE LA ETAPA.	4,00	1								
11		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SI ESTÁN CORRECTOS TODOS LOS DATOS SERÁ LA FECHA FIN DE LA ETAPA Y POSTERIOR A ELLO:	3,00	1								
12		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SE DEBERÁ CERRAR EL SISTEMA.	8,00	1								
13		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SOLICITUD DE LA INFORMACIÓN AL SISTEMA UPS.	8,00	1								
14		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	RECEPCIÓN DE DATOS PROPORCIONADOS POR LA UPS.	8,00	1								
15		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	REVISIÓN DEL FORMATO DE LA MATRIZ DE DATOS.	8,00	1								
16		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SI LOS FORMATOS NO ESTÁN CORRECTOS SE DEBE NOTIFICAR LA CORRECCIÓN DEL FORMATO DE LA MATRIZ DE DATOS.	8,00	1								
17		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SI LOS FORMATOS ESTÁN CORRECTOS SE DEBE HACER EL ANÁLISIS DE NIVELES DE RESPUESTA.	16,00	1								
18		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SI LOS DATOS NO ETAN ESTADÍSTICAMENTE VALIDADOS GENERAR Y COMPLEMENTAR FORMULARIO EN FÍSICO.	8,00	1								
19		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/ UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE.	SI LOS DATOS ESTÁN ESTADÍSTICAMENTE VALIDADOS ORGANIZAR DATOS PARA GENERAR ACTAS Y FORMULARIOS.	16,00	1								

FIN										
TOTAL		264,00	12	7	0	0	0	0	0	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	19	12	7	0	0	0	0	0
TIEMPO TOTAL (hrs)	264,00	160,00	104,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	60,61	39,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	264,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	100,00	→ PROCESO EFECTIVO						


CRITERIOS PARA EL ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)

SI IVA \geq 75% PROCESO EFECTIVO











SI IVA $<$ 75% PROCESO NO EFECTIVO

Una vez aplicada la matriz de análisis de valor agregado, en el subproceso de ejecución, del proceso de evaluación docente de la ESPAM MFL, se procedió a proponer mejoras que permitan que el subproceso sea 100% efectivo, para ello se mejoraron 3 de las actividades que integraban el subproceso anterior tales como: revisión de la matriz datos, notificación de la matriz datos y datos estadísticamente validados, representando el 61% del VAE, y por consiguiente se adiciona 2 actividades, análisis de niveles de respuesta si los formatos están correctos y datos estadísticamente no correctos generar y complementar formularios en físico, representando el 39% del VAC; dando como resultado final que el subproceso sea 100% efectivo y por ende cumpla con las expectativas esperadas por el equipo de trabajo. (Ver anexo 2, diagrama mejorado/subproceso de ejecución).

Cuadro 4. 18. Análisis del valor agregado/versión mejorada: Subproceso de Resultado del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
 ESPAMMFL <small>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ</small>	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	SUBPROCESO: RESULTADOS

FECHA: 21/07/2017	VERSIÓN: MEJORADA	DEPENDENCIA: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN
--------------------------	--------------------------	--

Nº	SÍMBOLO	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR				
				(HORAS HÁBILES)	VAE	VAC	P	I	E	M	A
INICIO											
1		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	GENERACIÓN DE FORMULARIOS POR CURSO	24,00	1						
2		COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	REALIZACIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	24,00	1						
3		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI TODO NO ESTA CORRECTO HACER CORRECCIONES	16,00	1						
4		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI TODO ESTA CORRECTO IMPRIMIR FORMULARIOS	16,00	1						
5		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	GENERACIÓN DE ACTAS POR DOCENTES	16,00		1					
6		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	REALIZACIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	24,00	1						
7		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	SI TODO NO ESTA CORRECTO HACER CORRECCIONES	16,00	1						
8		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI TODO ESTA CORRECTO IMPRIMIR ACTAS	8,00	1						
9		TÉCNICOS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	ORGANIZA, FIRMA Y SELLA ACTAS Y FORMULARIOS	8,00	1						
10		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	REALIZACIÓN DE INFORMES ESTADÍSTICOS PRELIMINARES	24,00		1					
FIN											
TOTAL				176	8	2	0	0	0	0	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	10	8	2	0	0	0	0	0
TIEMPO TOTAL (hrs)	176,00	136,00	40,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	77,27	22,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	176,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	100,00	➔ PROCESO EFECTIVO						


**CRITERIOS PARA EL ÍNDICE DE VALOR
AGREGADO (IVA)**





SI IVA >= 75% PROCESO EFECTIVO













SI IVA < 75% PROCESO NO EFECTIVO

Como se puede apreciar en la matriz de análisis de valor agregado, en el subproceso de resultados, en versión mejorada, fue necesario eliminar las últimas tres actividades que integraban el procedimiento anterior, debido a que no agregan valor a la empresa ni al cliente, lo cual significaba pérdida de tiempo y dinero para la institución, por ello fue necesario acortar la secuencia de actividades y permitir que de este modo sea 100% efectivo el subproceso. (Ver anexo 3, diagrama mejorado/subproceso de resultados).

Cuadro 4. 19. Análisis del valor agregado/versión mejorada: Subproceso de Apelación del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
 ESPAM MFL <small>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ</small>	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	SUBPROCESO: APELACIÓN
FECHA: 21/07/2017	VERSIÓN: MEJORADA	DEPENDENCIA: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN

Nº	SÍMBOLO	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	TIEMPO (HORAS HÁBILES)	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
					VAE	VAC	P	I	E	M	A	
			INICIO									
1		DOCENTES	VERIFICACIÓN DE ESTADO (PLAZO) DE VISUALIZACIÓN DE EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS DOCENTES.	8,00	1							
2		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI NO ES MAYOR A LA FECHA MÁXIMA VOLVER A VERIFICAR EVALUACIÓN DOCENTES.	20,00	1							
3		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI ES MAYOR A LA FECHA MÁXIMA VERIFICAR ESTADO (PLAZO) DE PRESENTACIÓN DE APELACIÓN.	40,00	1							
4		COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	SI NO ES MAYOR A LA FECHA MÁXIMA RECEPCIÓN DE APELACIÓN.	12,00	1							

5		COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	SI ES MAYOR A LA FECHA MÁXIMA VERIFICAR ESTADO (PLAZO) A RESPUESTAS DE APELACIONES POR PARTE DE LOS CGE.	16,00	1						
6		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	SI HAY APELACIONES SELECCIONAR APELACIÓN SEGÚN ORDEN DE RECEPCIÓN.	10,00	1						
7		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	REVISIÓN ITEMS PARA DETERMINAR SI PROCEDE O NO PROCEDE	8,00	1						
8		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI NO PROCEDE TOMAR NOTA DE LA NOVEDAD PARA INCORPORARLA AL INFORME.	8,00	1						
9		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI PROCEDE ITEMS VERIFICAR NOVEDAD CON INFORMACIÓN ARCHIVADA EN CGE.	16,00	1						
10		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI SE REQUIERE VERIFICAR DATOS SE DEBE HACER SOLICITUD DE VERIFICACIÓN DE NOVEDAD AL INFORMANTE DE CALIDAD.	8,00	1						
11		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	RATIFICACIÓN O RECTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN EXISTENTE CON LA ENTREGADA.	16,00	1						
12		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI NO SE REQUIERE SOCITAR DATOS, RECTIFICAR CALIFICACIONES EN LA MATRIZ PROCESADA.	8,00	1						
13		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	SI NO HAY OTROS ITEMS QUE REVISAR EN LA FECHA MÁXIMA GENERAR FORMULARIOS Y ACTAS.	4,00	1						
14		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	FIRMACIÓN ELECTRÓNICAMENTE NUEVOS FORMULARIOS Y ACTAS.	8,00	1						
15		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	REMISIÓN A LA UPS LOS DOCUMENTOS DIGITALES PARA REEMPLAZAR LOS PUBLICADOS.	4,00	1						
16		COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN	NOTIFICACIÓN AL DOCENTE SOBRE APELACIÓN.	8,00	1						
FIN											
TOTAL				194	12	4	0	0	0	0	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	16	12	4	0	0	0	0	0
TIEMPO TOTAL (hrs)	194,00	150	44	0	0	0	0	0
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	77,32	22,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	194,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	100,00	→ PROCESO EFECTIVO						


CRITERIOS PARA EL ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)




SI IVA >= 75% PROCESO EFECTIVO

SI IVA < 75% PROCESO NO EFECTIVO

Es de vital importancia dar un mayor interés a la información obtenida y por ende permitir a los actores involucrados apelar, en caso de que no estén satisfechos con los resultados obtenidos, durante un periodo establecido por las autoridades, es por ello que el subproceso de apelación, ha dado un cambio total, debido a que el mundo actual está inmerso en tecnologías y por ende exige eficiencia, eficacia y rapidez en cuanto a resultados estadísticos se trata, de manera que cumpla con las expectativas de los clientes de la empresa y les permitan tener un mejor rendimiento y preparación en sus labores diarias. Habiendo aplicado ya la matriz de análisis de valor agregado e identificado, que ninguna de las actividades que la integraban añade valor a la empresa y al cliente, se proponen nuevas actividades, que le permitan desarrollarse de acuerdo a las necesidades y requerimientos que se presentan en la actualidad, y por ende el subproceso sea 100% efectivo. (Ver anexo 4, diagrama mejorado/subproceso de apelación).

Cuadro 4. 20. Análisis del valor agregado/versión mejorada: Subproceso de Publicación del Proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO		
 ESPAMMFL ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	SUBPROCESO: PUBLICACIÓN
FECHA: 21/07/2017	VERSIÓN: MEJORADA	DEPENDENCIA: COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN

Nº	SÍMBOLO	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	TIEMPO	AGREGA VALOR		NO AGREGA VALOR					
				(HORAS HÁBILES)	VAE	VAC	P	I	E	M	A	
			INICIO									
1		COORDINACIÓN GENERAL DEL EVALUACIÓN	PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS DIGITALES PARA SUBIRLOS AL SISTEMA.	8,00	1							
2		COORDINACIÓN GENERAL DEL EVALUACIÓN	SOLICITUD DE PUBLICACIÓN DE CALIFICACIONES EN LA PÁGINA WEB	4,00		1						
3		COORDINACIÓN GENERAL DEL EVALUACIÓN/COMISIÓN DE EVALUACIÓN INTERNA	PUBLICACIÓN DE LAS CALIFICACIONES EN LA PÁGINA WEB	8,00		1						

4	<input type="text"/>	COORDINACIÓN GENERAL DEL EVALUACIÓN/VICERRECTORADO ACADÉMICO/UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE	COMUNICACIÓN A LAS CARRERAS DE LA PUBLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN.	8,00	1						
5	<input type="text"/>	COORDINACIÓN GENERAL DEL EVALUACIÓN/VICERRECTORADO ACADÉMICO/UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE	NOTIFICACIÓN A LOS DOCENTES VÍA MAIL, DE LA DISPONIBILIDAD DE SU EVALUACIÓN.	6,00	1						
6	<input type="text"/>	COORDINACIÓN GENERAL DEL EVALUACIÓN/VICERRECTORADO ACADÉMICO/UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE	OFICIALIZACIÓN DE ENTREGA A CADA DOCENTE (FIRMA DEL COMUNICADO).	4,00	1						
7	<input type="text"/>	COORDINACIÓN GENERAL DEL EVALUACIÓN/VICERRECTORADO ACADÉMICO/UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE	ELABORACIÓN DE INFORMES A, B Y C.	8,00	1						
8	<input type="text"/>	COORDINACIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN/VICERRECTORADO ACADÉMICO/UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE SOFTWARE	ENTREGA DE INFORMES A VICERRECTORADO ACADÉMICO.	8,00	1						
FIN											
TOTAL				54,00	3	5	0	0	0	0	0

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	VAC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	8	3	5	0	0	0	0	0
TIEMPO TOTAL (hrs)	54,00	22,00	32,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE ACTIVIDADES (%)	100,00	40,74	59,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TIEMPO DE VALOR AGREGADO (hrs)	54,00							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (%)	100,00	→ PROCESO EFECTIVO						

CRITERIOS PARA EL ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)

SI IVA >= 75% PROCESO EFECTIVO

SI IVA < 75% PROCESO NO EFECTIVO

Al realizar la respectiva aplicación de la matriz de análisis de valor agregado, en el subproceso de Publicación, se puede identificar y eliminar 1 actividad

que no aporta valor a la empresa ni al cliente, y a la vez añadir 4 actividades que permitirán ahorrar tiempo y dinero a la institución; razón por la cual el subproceso de publicación se hace 100% efectivo, con las nuevas propuestas realizadas en la actualidad, las mismas que representan el 41% de VAE Y EL 59% de VAC. (Ver anexo 5, diagrama mejorado/subproceso de publicación).

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Tomando en consideración los conocimientos adquiridos a lo largo de la comprensión del trabajo realizado se concluye:

- ❖ Que la técnica del AS IS (tal como es), permite representar cada subproceso (planificación, ejecución, resultados, apelación y publicación), detallando cada una de sus actividades con sus respectivos responsables, contribuyendo a la Coordinación General de Evaluación a orientarse en el desarrollo de los mismos.

- ❖ El análisis que se realiza a cada uno de los subprocesos (planificación, ejecución, resultados, apelación y publicación) mediante la aplicación de la matriz de análisis de valor agregado, se identifican las actividades que no aportan valor agregado al proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL, lo que sirve como referencia para elaborar la propuesta de mejora.

- ❖ La elaboración de la propuesta de mejora al proceso de Evaluación Docente de la ESPAM MFL, se la realiza a partir del análisis del valor agregado en la fase II, donde se determina que los subprocesos de ejecución, resultados, apelación y publicación, no eran eficientes, debido a que entre sus actividades estaban algunas que no aportaban valor agregado a cada uno, razón por la cual se procede a elaborar nuevos flujo gramas, que permita a la Coordinación General de Evaluación obtener un proceso eficiente.

5.2. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones antes mencionadas, se plantean las siguientes recomendaciones:

- ❖ A la Coordinación General de Evaluación de la ESPAM MFL, aplicar la técnica del AS IS, para representar cada uno de los subprocesos que se desarrollan en esta dependencia, evidenciando el respectivo procedimiento de cómo se realizan en la actualidad.
- ❖ Que es fundamental utilizar la matriz del análisis del valor agregado, para identificar si los subprocesos están siendo ineficientes, con la finalidad de proponer mejoras que ayuden a contribuir a la eficiencia de los mismo.
- ❖ Es esencial realizar mejoras a los subprocesos, a través del análisis del valor agregado, razón por la que Coordinación General de Evaluación, debería considerar la propuesta de mejora realizada, con los nuevos flujogramas elaborados, para optimizar el proceso de evaluación docente de la ESPAM MFL.

BIBLIOGRAFÍA

Andia, W. 2010. Proyectos de inversión: Un enfoque diferente de análisis. Anónimo s.f.

Aravena, A. 2010. Impacto de las políticas de aseguramiento de la calidad en programas de educación superior: un estudio exploratorio. *Revista Calidad en la Educación*. p 16-42.

Casanova, M. 2012. El diseño curricular como factor de calidad educativa. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. p 7-20.

Castillo, V. 1998. Guía para el mejoramiento continuo. Objetivos de mejora continuo. p 43.

Castro, E. 2010. Reingeniería educativa, Colombia, Pax. Revista Redalyc.

Constitución política del Ecuador, 2008. Título VII, Régimen del buen vivir. Capítulo Primero, sección primera educación, artículo 349. P. 162.

Coronel, R. 2012. Propuesta para implantación de un proceso de mejora continua de la calidad del servicio de consulta externa en el hospital provincial general docente Vicente corral Moscoso. Tesis. Maestría en Administración de Empresas. SALESIANA. Cuenca, EC. p 30.

Dávila, F. 2014. Definición de análisis del valor añadido. CONSULTADO EL 22 DE ENERO DEL 2017. PDF. Disponible en:
<https://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/>

Deming, Z. 2011. Definición de Mejoramiento continuo. Consultado el 22 de Enero del 2017. Disponible en
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6937/3/334-C962p-Capitulo%20II.pdf>

- Dubin. B. 2011. Reingeniería de procesos: concepto. Ciencias de la información. CU, La Habana. Revista Científica Redalyc. Vol. 42, num.3, p 28
- Fernández C. y Champy M. 2013. Definición de reingeniería. Consultado el 06 de enero del 2017. DISPONIBLE EN WWW.SLIDESHARE.NET.
- Fernández, A. 2010. Análisis del valor agregado. Consultado el 28 de noviembre de 2016. Disponible en <http://lensafer.blogspot.com/2010/12 analisis-del-valor-agregado.html>.
- Fernández, A; Baute, L. 2011. La evaluación del desempeño profesional docente de la UCF, y su papel en el perfeccionamiento de la educación superior. Ciudad de la Habana: Memorias en CD de artículos de la 3ra convención internacional de educación superior). p 98.
- Fernández, J. 2010. Gestión por procesos; tipos de procesos. Esic editorial. 4ta edición. Madrid, ES. p 107 – 111.
- Fernández, L. 2013. Evaluación de la docencia universitaria desde un abordaje institucional. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, Vol. 3, n.1.
- García, J. 2014. Valor añadido en la educación. Es 1 ed. p 38-47
- García, E. 2011. Reingeniería de procesos: concepto. Ciencias de la información. CU, La Habana. Revista Científica Redalyc. Vol. 42, num.3, p 19
- Guerra M. 2012. Funciones y Herramientas de la Calidad. Gestión de la Calidad. Conceptos, modelos y herramientas. La Habana: Universidad de La Habana.

- Hummer, L. 2007. Reingeniería educativa y educación pública Mexicana. Mx.Toluca Revista Científica Espacios Públicos. Vol. 10, num. 20, p 328-342
- James, H. 2010. <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6937/3/334-C962p-Capitulo%20II.pdf>
- Jazo, M. 2010. Objetivos de la evaluación del desempeño docente. Gestión directiva y liderazgo. p147.
- Ledesma, P. 2015. ANALISIS DEL VALOR AÑADIDO. Consultado el 18 de enero del 2017. PDF. Disponible en <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4114 analisis.aspx>
- Llanes, M; Godinez, C; Pino, M; García, G. 2014. De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. La Habana, CU. Revista Ingeniería Industrial. Vol. 35. Núm. 3. p 50 – 54.
- LOES (Ley Orgánica de Educación Superior), 2010. Suplemento Registro Oficial No. 298.
- López O. 2015. Calidad, gestión y mejora en la educación. PEDAGOGÍA. La Habana: Educación Cubana.
- Lora L., Reyes R., 2008. Elementos clave para la evaluación del desempeño de los docentes. *Pachuca, Hidalgo, México* Revista Científica REDIE vol.10 spe Ensenada *versión On-line* ISSN 1607-4041
- Mallar, M. 2010. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente; la gestión por procesos. Mendoza, AR. Revista Científica visión de futuro. Vol. 13. Núm. 1. p 5 - 7.
- Martínez, J. Hernández, J. 2014. El mejoramiento continuo de la calidad, a través de los sistemas universitarios de acreditación. Rev Méd Electrón.Consultado el 18 de enero del 2017. PDF. Disponible en

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242014000400001

- MEC (Ministerio de educación nacional de Colombia), 2012. Técnicas para evaluar el proceso de evaluación de desempeño docente.
- Medina, A. Nogueira, D. Hernández, A. 2010. Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua p 60.
- Medina, A; Nogueira, D; Hernández, A. 2014. Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. CO. Consultado, 23 de dic. 2016. Formato PDF. Disponible en http://http://www.altagestion.com.co/boletines/mailling2015/redes_sociales/doc/0702_DOCUMENTO_RelevanciaGPP_20150708.pdf
- MEE (Ministerio de Educación del Ecuador), 2010. Definición de evaluación docente.
- Molina, R. 2006. Encuentro Iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente. Organización de Estados Americanos para la educación, ciencia y la cultura. Consultado el 22 de enero del 2017. PDF. Disponible en <http://www.Oei.es/de/rifad01.htm>
- Monge, C. 2013. Impacto de la Manufactura Esbelta, Manufactura Sustentable y Mejora Continua en la Eficiencia Operacional y Responsabilidad Ambiental en México. Información Tecnológica. ISSN 0718-0764.
- Moreira, M. 2012. La gestión por procesos en las instituciones de información; beneficios. La Habana, CU. Revista ACIMED. Vol. 14. Núm. 5. p 67 – 68.
- Normas ISO 9000:2000. Sistema de Gestión de la calidad. Fundamentales y Vocabularios.

- Oteo, L. 2011. Manuales de dirección médica y gestión clínica; representación gráfica de los procesos. Ediciones Díaz de santos. p 250 – 252.
- Pérez, J. 2010. La gestión por proceso: la mejora continua. Esic editorial. Madrid, ES. p 49-50.
- Pérez, J. 2011. Gestión por procesos; como utilizar iso 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización; que es un proceso. Esic editorial. Madrid, ES. p 37-39.
- Ramirez, J., Santander, E. 2003. Instrumento de evaluación a través de la competencia. Santiago.
- Reglamento integral del desempeño del personal académico de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. 2015.
- Reglamento Interno de Carrera y escalafón de la ESPAM MFL, 2016.
Evaluación y perfeccionamiento del personal académico. Calceta-EC. P 30-32
- Rivero, J. y Galarza L. 2013. El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Consultado el 18 de enero del 2017. PDF. Disponible en: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2012v5n2p72/22584>
- Rodríguez, T. 2011. Cambio y mejora en las organizacione educativas. Revista Scielo 47p. 31-50
- Rodríguez, J. 2010. “Evaluación de la Docencia, Autonomía y Legitimidad en la Universidad”. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. Vol. 3, núm. 1, p 21-36.
- Scherkenbach, F. 1994. La ruta de Deming hacia la mejora continua. 1ra ed. Mx. p 45.

SEICE (Sistema de Evaluación Integral para la calidad de la Evaluación), 2007. Definición de la Evaluación del Desempeño Profesional Docente.

Stoner, J. 1997. Administración. 6ta ed. 14 Mx.

Tejedor, F. 2011. Evaluación del Desempeño Docente. Salamanca. Universidad de Salamanca. Consultado el 10 de enero del 2017. PDF. Disponible en <http://dspace.utpl.edu.ec/>

Torres, C. 2014. Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos; gestión por procesos. La Habana, CU. Revista ingeniería industrial. Vol. 35. Núm. 2. p 34.

Trischler , E. 1988. Mejora del valor añadido en los procesos. Barcelona Es. 2da ed. p 146.

Velázquez, E. 2009. “La educación cubana en el aniversario 50 de la Revolución”. Conferencia Inaugural en el Congreso Internacional Pedagogía, La Habana, Cuba.

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE LA ENTREVISTA ENTREVISTA

La presente entrevista está dirigida a la Ec. María Isabel Matilla Blanco, encargada de la Coordinación General de Evaluación de la ESPAM MFL.

Reciba un cordial saludo de quienes conforman el equipo de trabajo de tesis, previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública.

Sírvase a responder el siguiente cuestionario, con respecto a la función que desempeña, de antemano se le agradece por la atención brindada.

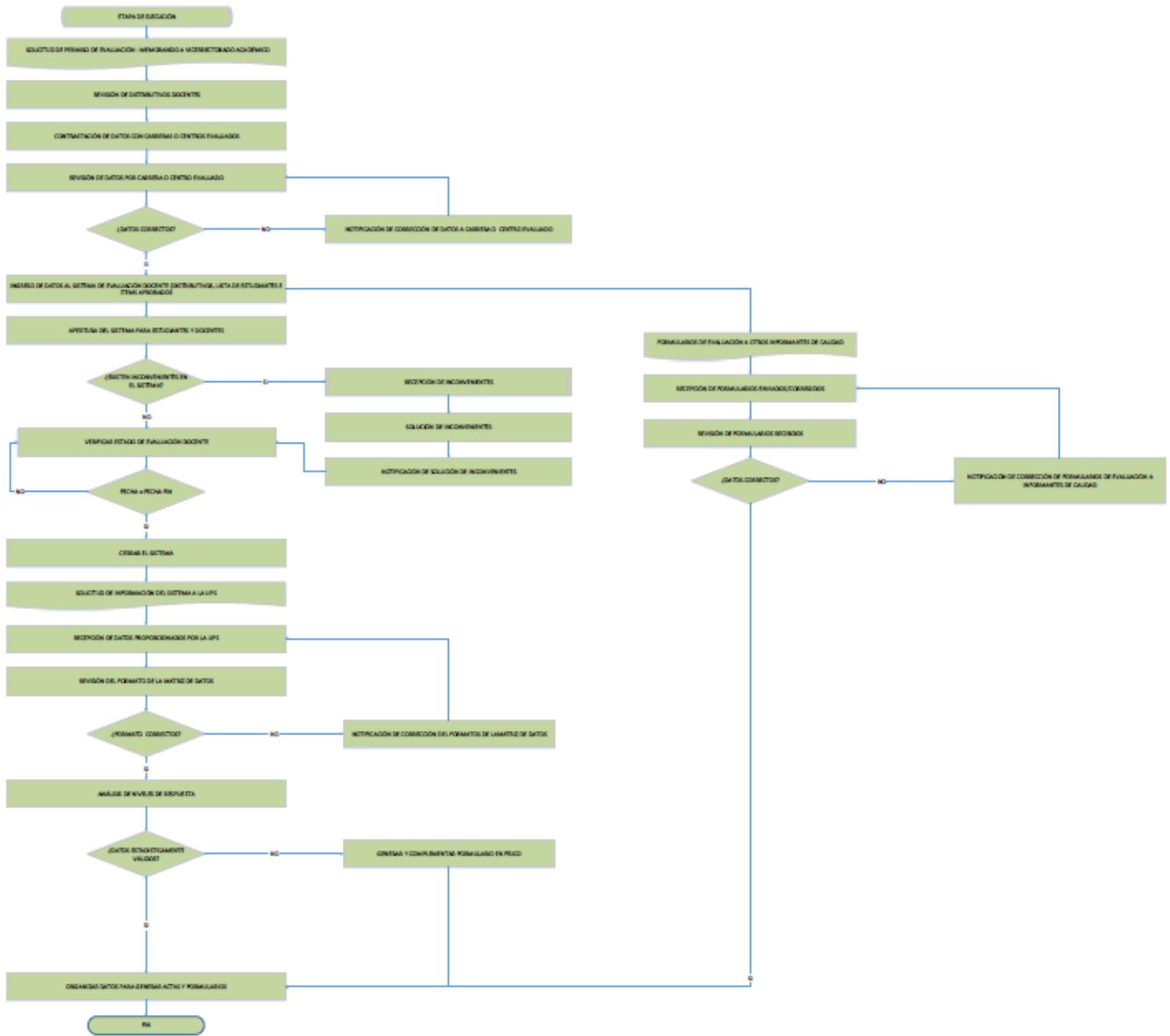
1. De acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL, ¿Cómo se hace en la actualidad el proceso de evaluación docente?.
2. ¿Quiénes participan?
3. ¿Quién lo hace?
4. ¿Cuándo se hace?
5. Por qué debe hacerse?
6. ¿Por cuántas etapas está constituido el proceso de evaluación docente de la Institución?
7. ¿Cuáles son las actividades que se realizan en cada subproceso del proceso de evaluación docente?
8. Según su experiencia: ¿Cuánto tiempo demora cada subproceso en desarrollarse?
9. Según los resultados que obtiene una vez hecha la evaluación: ¿Qué problemas se presentan en cada una de las etapas?
10. ¿Qué tipo de sistemas informáticos usa el departamento?

11. ¿Considera usted que alguna actividad de los subprocesos aporta escaso o nulo valor al proceso?

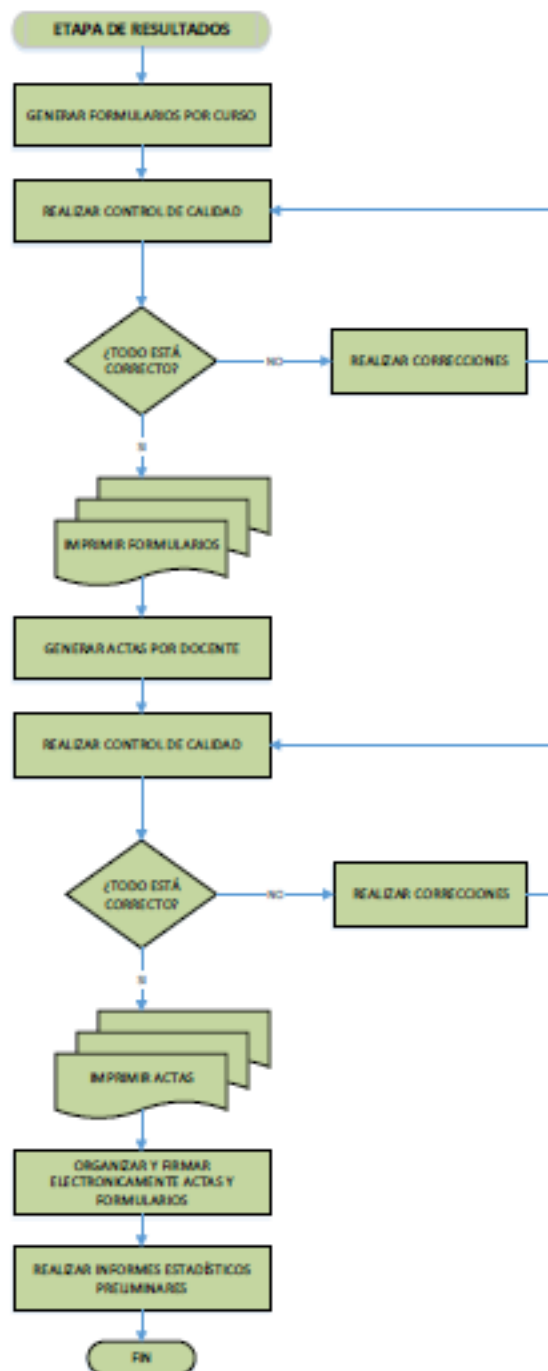
12. Según su experiencia: ¿Cree usted que alguna actividad debería ser combinada, eliminada o mantenerse en las diferentes etapas del proceso?

13. ¿Cree usted que el proceso debería desarrollarse de otra forma en la actualidad?

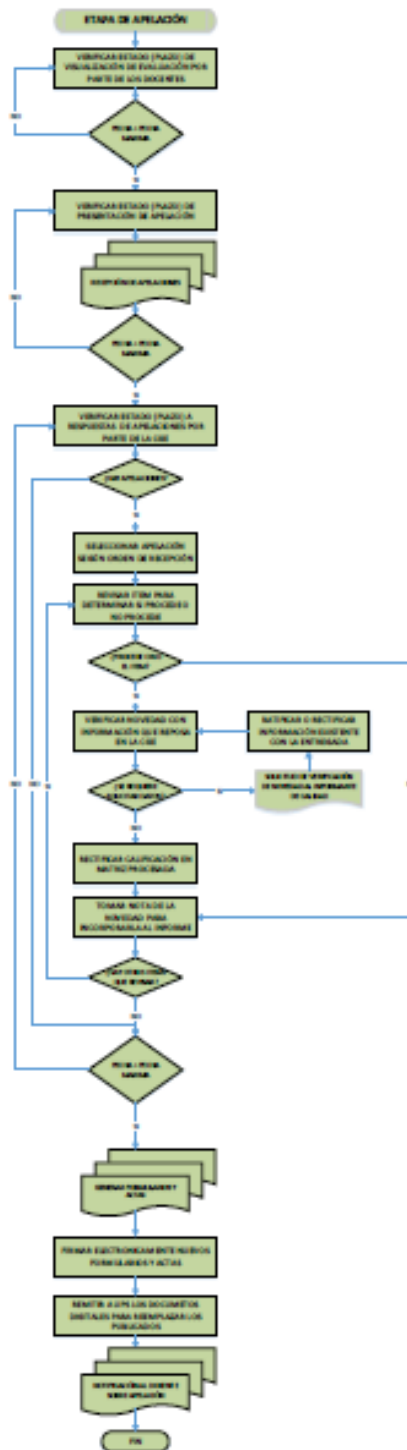
ANEXO 2. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO/SUBPROCESO DE EJECUCIÓN



ANEXO 3. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO/SUBPROCESO DE RESULTADOS



ANEXO 4. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO/SUBPROCESO DE APELACIÓN



ANEXO 5. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO/SUBPROCESO DE PUBLICACIÓN

