



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE
COORDINACIÓN DE AÑO DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM
MFL**

AUTORES:

**ROMMEL MICHAEL GARCÍA LUCAS
REINALDO WILFRIDO HOLGUÍN PONCE**

TUTORA:

ING. MARIE LÍA VELÁSQUEZ MG.

CALCETA, NOVIEMBRE 2017

DERECHOS DE AUTORÍA

Rommel Michael García Lucas y Reinaldo Wilfrido Holguín Ponce 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.

.....
ROMMEL MICHAEL GARCÍA LUCAS

.....
REINALDO WILFRIDO HOLGUÍN PONCE

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Marie Lía Velásquez Vera certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE COORDINACIÓN DE AÑO DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL**, que ha sido desarrollada por Rommel Michael García Lucas y Reinaldo Wilfrido Holguín Ponce, 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. MARIE LÍA VELÁSQUEZ VERA, Mg

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE COORDINACIÓN DE AÑO DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL**, que ha sido desarrollada y sustentada por Rommel Michael García Lucas y Reinaldo Wilfrido Holguín Ponce, 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. Henry José Cox Figueroa, Mg

MIEMBRO

.....
Lic. Fátima Elizabeth Palacios Briones, Mg

MIEMBRO

.....
Lic. José Luis García Vera, Mg

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por haberme dado la oportunidad de recibir una educación superior de calidad en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A mis padres la señora Yicela Mercedes Lucas Torres y el señor Yimi Javier Ganchozo Ormaza, los que siempre están conmigo cuando más los necesito, los que nunca fallan, ellos son todo para mí, y

A mis hermanas, mi esposa, mi hijo, familiares y amigos que aportaron de alguna u otra forma desinteresadamente en este trabajo de investigación.

.....

ROMMEL MICHAEL GARCÍA LUCAS

AGRADECIMIENTO

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

A mis padres a mis padres la señora Elena Consuelo Ponce Mejía y el señor Cirilo Homero Holguín Mendoza, lo más hermoso que me ha regalado la vida.

A mis profesores de la carrera de Administración Pública que impartieron sus conocimientos, y

A mis compañeros y amigos que me acompañaron en mi carrera universitaria que fueron apoyo moral en cada momento.

.....

REINALDO WILFRIDO HOLGUÍN PONCE

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a DIOS porque es el ser supremo que me dio la vida, a mis padres la señora Yicela Mercedes Lucas Torres y el señor Yimi Javier Ganchozo Ormaza que son el pilar fundamental en todo momento moralmente dándome ánimo y fortaleza para seguir preparándome profesionalmente, además por inculcarme valores éticos que me han ayudado a ser una persona de bien, a mis hermanas Ivette María y María Sol Ganchozo Lucas a mi esposa Roxanna Maribel Loor Alcivar, a mi hermoso hijo Rommel Israel García Loor y a mi Abuelita Josefa Torres la cual considero mi segunda madre; son quienes sin duda alguna han formado parte de este sueño.

.....

ROMMEL MICHAEL GARCÍA LUCAS

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico a mi padre celestial DIOS por regalarnos la vida y darnos esta hermosa naturaleza, a mis padres que son todo para mí, la señora Elena Consuelo Ponce Mejía y el señor Cirilo Homero Holguín Mendoza, a mis querido hermanos que siempre estuvieron ayudándome en todo momento, a mi abuelita mi segunda mamá la señora Ana Cira Ponce Mejía que siempre está conmigo en las buenas y malas gracias a todos ellos dedico y comparto con orgullo el éxito de una carrera como profesional.

.....

REINALDO WILFRIDO HOLGUÍN PONCE

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA	i
DERECHOS DE AUTORÍA	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	¡Error! Marcador no definido.
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	¡Error! Marcador no definido.
CONTENIDO GENERAL	¡Error! Marcador no definido.
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
PALABRAS CLAVE	xii
ABSTRACT	xiii
KEYWORDS	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.JUSTIFICACIÓN	4
1.3.OBJETIVOS	6
1.3.1.OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4.IDEA A DEFENDER.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1.PROCESOS.....	7
2.1.1.PROCEDIMIENTOS	7
2.1.2.ELEMENTOS DE PROCESOS.....	8
2.1.3.CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	10
2.1.4.IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS	11
2.2.GESTIÓN POR PROCESOS.....	12
2.2.1.OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	13
2.2.2.IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCESOS	14
2.2.3.ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	15
2.3.MEJORA DE LOS PROCESOS	16
2.3.1.TÉCNICAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS	16
2.3.2.MAPA DE PROCESOS.....	17
2.3.3.DIAGRAMA DE PROCESOS	17
2.3.4.DIAGRAMAS AS IS	18

2.3.5. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO.....	19
2.4. INCIDENCIA DE LA MEJORA DE PROCESOS EN LA EFECTIVIDAD, EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD DE LOS PROCESOS	19
2.4.1. EFECTIVIDAD	20
2.4.2. EFICIENCIA.....	20
2.4.3. EFICACIA	21
2.4.4. CALIDAD.....	21
2.5. PROCESOS ACADÉMICOS	22
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	24
3.1. UBICACIÓN.....	24
3.2. DURACIÓN.....	24
3.3. VARIABLE DE ESTUDIO	24
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	25
3.4.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	25
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	25
3.4.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	25
3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS	25
3.5.1. MÉTODOS	25
3.5.2. TÉCNICAS	26
3.6. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.6.1. ETAPA I.....	26
3.6.2. ETAPA II	27
3.6.3. ETAPA III.....	28
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	29
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS.....	64

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Figura 1. Ubicación Espam Mfl, Campus Politécnico.....	24
Figura 2. Proceso de evaluación y corrección de los documentos de programación docente.....	34
Figura 3. Proceso de Sociabilización de Reglamentos.....	35
Figura 4. Proceso de Informes.....	36
Figura 5. Rediseño al Proceso de evaluación y corrección de los documentos de programación docente.....	57
Figura 6. Rediseño al proceso Sociabilización de Reglamentos.....	58
Cuadro 4.1. Deberes, atribuciones y responsabilidades del Coordinador de Año de la ESPAM MFL.....	30
Cuadro 4.2. Abreviaturas	37
Cuadro 4.3. Análisis de valor añadido de la situación actual del proceso Evaluación y corrección de los documentos de programación docente.....	38
Cuadro 4.4. Composición de las actividades del proceso Evaluación y corrección de los documentos curriculares.....	38
Cuadro 4.5. Análisis de valor añadido de la situación actual del proceso Sociabilización de Reglamentos.....	40
Cuadro 4.6. Composición de las actividades del proceso Sociabilización de Reglamentos.....	41
Cuadro 4.7. Análisis de valor añadido de la situación actual del proceso Informes.....	43
Cuadro 4.8. Composición de las actividades del proceso Informes.....	44
Cuadro 4.9. Análisis de las actividades por los Coordinadores de año al proceso de Evaluación y corrección de los documentos de programación docente.....	45
Cuadro 4.10. Análisis de las actividades por los Coordinadores de año al proceso de Sociabilización de Reglamentos.....	46
Cuadro 4.11. Análisis de las actividades por los Coordinadores de año al proceso de Informes.....	47
Cuadro 4.12. Simbología para Hoja de trabajo.....	48
Cuadro 4.13. Hoja de trabajo del proceso Evaluación y corrección de los documentos de programación docente.....	50
Cuadro 4.14. Hoja de trabajo del proceso Sociabilización de Reglamentos.....	51
Cuadro 4.15. Hoja de trabajo del proceso informes.....	52
Gráfico 4.1. Análisis de Valor añadido Proceso Evaluación y corrección de los documentos docente.....	39
Gráfico 4.2. Análisis de Valor añadido Proceso Socialización de Reglamentos.....	41

RESUMEN

El análisis a los procesos de coordinación de año, tuvo como fin el diseño de mejoras para una mayor en la efectividad de las actividades, para ello, en primera instancia se realizó un estudio de campo, el cual consistió, en una observación y entrevista directa a los involucrados, permitiendo representar los procedimientos desarrollados: evaluación y corrección de los documentos de programación docente, sociabilización de reglamentos e informes; consecutivamente, se procedió a realizar el AVA (análisis de valor añadido) a cada uno de los subprocesos, en conjunto a los tiempos, personal involucrado, ayudando a discernir las actividades que agregan a valor y las que no generan: envío de documentos, recepción, constatación, siendo necesario el consenso con los implicados para determinar si su función es fundamental para la consecución de los objetivos. Por último, se diseñaron propuestas de mejoras en los procesos desarrollados por los coordinadores de año, permitiendo determinar la importancia de visualizar y representar los procesos a través de un diagrama funcional, el mismo, que a través del análisis de valor añadido, precisó que el ritmo con el que se desempeñan los coordinadores de año aún puede ser optimizado.

Palabras clave: Análisis, valor añadido, mejora, procesos, coordinadores de año.

ABSTRACT

The analysis of the year coordination processes was designed to improve the effectiveness of the activities, in the first instance a field study was carried out, which consisted, in an observation and direct interview To the involved ones, allowing to represent the procedures developed: evaluation and correction of the documents of educational programming, socialization of regulations and reports; Consecutively, we performed the AVA (value added analysis) to each of the subprocesses, in conjunction with the times, personnel involved, helping to discern activities that add value and do not generate: sending documents, receiving , Finding, being necessary the consensus with the implicated ones to determine if its function is fundamental for the attainment of the objectives. Lastly, proposals for improvements in the processes developed by the year coordinators were designed, allowing the determination of the importance of visualizing and representing the processes through a functional diagram, which, through the analysis of added value, Pace with which year coordinators perform can still be optimized.

Key words: Value added analysis, process improvement, processes, year coordinators.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La consagración del Ecuador como un Estado de derechos trae aparejada la necesidad de tomar acciones estratégicas que permitan alcanzar óptimos resultados a corto, mediano y largo plazo (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013-2017).

Resulta imperioso para el sector empresarial, productivo y administrativo, disponer de estructuras organizacionales que permitan desarrollar procesos orientados a la consecución de metas y a su vez establezcan medidas de control de la gestión.

La necesidad de contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones basado no solo en el análisis económico-financiero, sino que logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos que la conforman (Trischler, 1998); la globalización de la economía que agudiza las presiones en cuanto a la competitividad; la necesidad urgente de hacer empresas e instituciones eficientes provocada por las exigencias crecientes de los clientes, conllevan a que se requiera trabajar con las empresas e ir transformándolas desde adentro (Medina, 2015).

Los procesos han existido siempre, forman parte de la organización y constituyen “lo que se hace y cómo se hace”. Tal es así, que el enfoque basado en procesos reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo y que este se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un todo, lo que implica una visión transversal de la empresa (Medina, 2015).

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución (Zaratiegui, 1999; Nogueira, 2002). La gestión tradicional por departamentos resulta obsoleta y no es suficiente para lograr la eficacia y

eficiencia de las actividades en cualquier ámbito. Si no se aplica la visión de la totalidad del proceso realizado, los objetivos departamentales o de áreas nunca estarán sintonizados con las necesidades globales de la organización.

En el país existen instituciones públicas que tienen una actividad laboral estable, sin embargo existen falencias en el cumplimiento de las tareas en los cargos públicos, actualmente estas instituciones están expuestas a cambios para mejorar los estándares de calidad del servicio que brindan y la efectividad de sus resultados, para lo cual es necesario enfocarse en el uso de herramientas de gestión administrativa que permitan mejorar su eficiencia y eficacia, lo que lleva implícita la migración hacia procesos estandarizados que viabilicen el accionar público.

En el ámbito educativo también se ha experimentado una transformación que obedece a la creciente y dinámica globalización de los mercados mundiales, lo que ha permitido el libre intercambio comercial y cultural entre países disímiles, obligando a que cada miembro de este mercado mundial sea cada vez más eficiente y eficaz, generando una serie de impactos internos tanto en las actividades productivas como educacionales (Sánchez, 2011).

La exigencia de contar con una educación de mayor calidad es una demanda de la sociedad actual, un imperativo del exigente mundo en que se está inmerso, el cual ha creado la urgente necesidad de que el trabajo del hombre sea mucho más productivo, por lo que se requiere mayor preparación.

Desde una visión global e integral, la calidad de la docencia es el resultado de un conjunto de procesos que conducen a su obtención, de manera que para mejorar la calidad se debe analizar los procesos intermedios o coadyuvantes, en diversos grados de los aprendizajes y no solo su resultado final. Es así, que la institucionalidad de la educación superior ecuatoriana busca elevar la calidad de sus educandos de manera que puedan responder proactiva y eficientemente a los retos del mundo globalizado. En este contexto, la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), tiene como prioridad asegurar y elevar paulatinamente sus indicadores de desempeño institucional mediante el enfoque de la gestión en base a los

procesos, para lo cual es necesario revisar los mismos y proponer mejoras en aquellos aspectos que no guardan relación con el ámbito en el que actualmente se desenvuelve esta Institución de Educación Superior; mejoras que pueden ser introducidas a partir de la aplicación de un procedimiento integrado por un grupo de herramientas para el diagnóstico, análisis, mejora y gestión de los procesos.

Hernández *et al.*, (2009) propone varias herramientas útiles para la búsqueda de posibilidades de mejora en el funcionamiento y diseño del proceso, se pueden citar entre ellas el análisis de la casuística, análisis de valor añadido, análisis servuctivo, evaluación de entradas y proveedores, análisis de tiempos, análisis del nivel de servicio del proceso; siendo todas ellas herramientas válidas y aplicables a procesos de toda índole. No obstante, dadas las necesidades institucionales de la ESPAM MFL de revisar sus procesos claves para elevar la eficacia de sus resultados, cuya principal deficiencia radica en la ausencia de un documento que recoja cada una de las etapas en que se ejecuta este proceso y las actividades que en él están inmersas, derivando en divergencias al momento de su ejecución por parte de los actores involucrados lo que a su vez genera despilfarro de los recursos invertidos en su ejecución. El análisis del valor añadido que permitirá analizar las relaciones existentes entre las diferentes actividades del proceso y su comportamiento, contemplando cuatro criterios específicos: los objetivos estratégicos, los grupos de interés, las características de calidad y los momentos de verdad (Hernández *et al.*, 2012). El resultado podrá arrojar algunas actividades que no posean razón de ser, dado por la ausencia de valor.

Ante lo expuesto, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar los procesos de coordinación de año de las carreras de la ESPAM MFL a partir de la aplicación del análisis de valor añadido?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación tiene como finalidad la propuesta de mejora a los procesos académicos y administrativos de la coordinación de año de las carreras de la ESPAM MFL, es por ello que se hace énfasis en que estas coordinaciones tienen que estar preparadas para hacer frente a los cambios que se presenten en la gestión administrativa, y de esta manera lograr lo deseado.

Al aplicar esta investigación se propicia un cambio dentro de la ESPAM MFL, ya que contará con una mejora en los procesos basados en estrategias para que los procedimientos sean ejecutados de manera eficiente, logrando que la universidad funcione correctamente optimizando recursos económicos, mejorando su estado financiero y administrativo, de esta manera ayudará a eliminar actividades que no aporten valor, reducir tiempo y otros recursos utilizados en cada procedimiento que se haga dentro del proceso de coordinación de año de las carreras de la ESPAM MFL, haciendo que todos sus estamentos brinden un mejor servicio institucional, elevando la eficiencia de los resultados del proceso entendida como la capacidad de alcanzar objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, consiguiendo así su optimización y ofreciendo un servicio de calidad y calidez; en el tiempo y momento que estos lo ameriten.

La gestión por procesos representa una herramienta útil al momento de querer alcanzar altos estándares de calidad en las instituciones educativas. De hecho, la Ley Orgánica de Educación Superior (2010) en el artículo 13 indica que el Ecuador vela porque se garantice el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia, así mismo en el artículo 93 define el principio de calidad como la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente. En el artículo 96 se define que el aseguramiento de la calidad 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.

Es así, que el presente trabajo se orienta a la consecución de los objetivos 1 y 4 del Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017), cuyas políticas públicas 1.5 y 4.4 respectivamente señalan lo siguiente: “Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia” y “Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad”.

Según el Plan Estratégico Institucional (2013-2017) en la línea estratégica 4, en el objetivo 2: Optimizar la gestión administrativa que contribuya al mejoramiento académico y atención pública de la institución. Así mismo las estrategias que son los procesos administrativos estarán definidos en base a manuales de procesos, cumpliendo con normas legales y reglamentos internos.

Asimismo, este trabajo tributa a la línea de investigación de la carrera Administración Pública de la ESPAM MFL que es el Estudios y evaluación de la gestión administrativa en el sector público. Solución de la problemática en relación al entorno organizacional del sector público, cuyo objeto es “Administración y gestión de operaciones en entidades del sector público”.

Este es el motivo que impulsa a los autores de esta investigación a proponer mejoras a los procesos académicos y administrativos de la ESPAM MFL, ya que se lo considera necesario para elevar la calidad institucional.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer mejoras a los procesos de coordinación de año de las carreras de la ESPAM MFL para contribuir a la efectividad de los mismos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Representar los procesos existentes de coordinación de año de las carreras ESPAM MFL.
- Realizar análisis del valor añadido a los procesos de coordinación de año de las carreras ESPAM MFL.
- Elaborar propuestas de mejora a los procesos de coordinación de año de las carreras de la ESPAM MFL a partir del análisis del valor añadido.

1.4. IDEA A DEFENDER

La representación de los procesos y el análisis de valor añadido contribuyen a mejorar la efectividad de los procesos de coordinación de año de las carreras de la ESPAM MFL.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. PROCESOS

Conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente. Dichas actividades están relacionadas con otras e integradas de manera coherente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Necesitan expresamente la entrega de un producto o servicio, por tanto los departamentos funcionales no constituyen un proceso, aunque realizan una misma tarea que alimenta varios procesos (Alarcón, 1998).

El termino organización ha venido utilizándose, entre otras acepciones, con un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las que se persigue la consecución de un fin. La descripción y definición de lo que se entiende por proceso puede derivarse directamente de aquí. La organización produce productos o presta servicios. Para ello necesita ordenar sus distintas actividades elementales de un modo determinado (Muñoz, 1999).

Se define el proceso el flujo de eventos o actividades interrelacionadas que se desarrollan en fases o etapas sucesivas para lograr un objetivo común, por flujo de eventos o actividades, se debe entender un conjunto de acciones sucesivas, desarrolladas en una secuencia de fases o etapas claramente definidas (Lépiz, 1986).

Los procesos son el conjunto de actividades que son diseñadas sistemáticamente mediante técnicas como los mapas de procesos, diagramas de procesos con el fin de que los trabajadores cumplan con las actividades encomendadas haciendo que la empresa funcione correctamente.

2.1.1. PROCEDIMIENTOS

Cuando se usa la palabra procedimiento, se está implícitamente representando una secuencia de ejecución y de decisiones. A diferencia de los procesos de negocio, lo que se ejecutan son mecanismos y no funciones, y como estos

representan una implementación específica de una función, tenemos que los procedimientos de negocio son la representación del funcionamiento actual de una organización (Casari, 2013).

Recoge la manera precisa y sistemática en la que se realizan un conjunto de actividades de un proceso, bien por su complejidad, bien por su reiteración. Los procedimientos se integran en un proceso (Universidad Politécnica de Valencia, 2011).

Cada organización deberá documentar los procedimientos necesarios para garantizar la operatividad de los procesos y el resto de las actividades. Los procedimientos deben ser preparados por el personal que trabaje en el área en cuestión y revisados por el jefe o coordinador del proyecto con relación al cumplimiento de la norma ISO seleccionada (Nápoles *et al.*, 2013).

Los procedimientos son aquellos que se ejecutan de manera ordenada en uno o varios procesos es decir estos son los que permiten que cada una de las actividades de un proceso se lleven a cabo para así garantizar el desarrollo de actividades operacionales en una institución. Están creados por personas del área donde se ejecutan los procedimientos los cuales deben de ser inspeccionados para el desarrollo eficiente de los mismos en función al proceso creado.

2.1.2. ELEMENTOS DE PROCESOS

Mallar (2015) describe los elementos que conforman un proceso así:

1. **Inputs:** Recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, entre otros.
2. **Recursos o factores que transforman:** Actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:
 - a) Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.

- b) Factores de apoyo:** infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.
3. **Flujo real de procesamiento o transformación:** La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración).
4. **Outputs:** Son básicamente de dos tipos:
- a. 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.
 - b. Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

López (2013) también concuerda con que los elementos que componen los procesos son los siguientes:

- **Input o entrada.** Dato u objeto que es transformado o consumido por la función en un output o salida. Las flechas de input se ubican en la parte izquierda de la caja.
- **Control.** Son las condiciones requeridas para producir un output correcto: cuándo, cómo, etc. Los datos u objetos modelizados como controles pueden ser transformados por la función creando así un output. Las flechas de control se suelen asociar con la parte superior de una caja IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling).
- **Output o salida.** Son los datos u objetos producidos por una función. Las flechas de output están asociadas a la parte derecha de una caja IDEF0.

Para llevar a cabo un proceso es necesario que existan los elementos como el input, control, output, porque para crear un bien o servicio es indispensable de las entradas de materia prima o materiales que con la ayuda de los recursos humanos como tecnológicos permiten crear un bien o servicio que será destinado al cliente o usuario que lo necesite y además es indispensable el recurso económico que junto al ser humano dan forma o lugar a que se genere dicho bien o servicio.

2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

De acuerdo con Carro y González (2012) se puede clasificar a los procesos básicamente como:

- **Proceso en línea:** El proceso en línea está focalizado en el producto con los recursos organizados alrededor del mismo. Los volúmenes en general son altos y los productos son del tipo estandarizado. Los insumos se mueven de manera lineal de una estación a la siguiente en una secuencia ya fijada.
- **Proceso intermitente:** En estos procesos se logran volúmenes medios, pero con gran variedad de productos. Los productos entonces comparten recursos. Se produce un lote de productos y luego se cambia al siguiente. No hay una secuencia estándar de operaciones a través de las instalaciones
- **Procesos por proyectos:** Con este tipo de proceso se puede lograr una alta personalización y, en general, tiene bajos volúmenes de producto. La secuencia de las operaciones es única para cada producto. En general son procesos de larga duración y gran escala, por lo que se utilizan para la producción de un producto único.

Manene (2012) en su investigación plantea los siguientes procesos:

- **Procesos estratégicos.-** Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto. Son los

procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios.

- **Procesos clave.- Procesos operativos** destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará nuestra calidad.
- **Procesos de soporte.- Procesos de apoyo** no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

Los procesos se clasifican según la actividad comercial de cada organización pues existen aquellos que están enfocados a la parte estratégica de la empresa los cuales son adaptados en base a la administración y políticas de una entidad, cabe indicar que los procesos más utilizados son los estratégicos, los procesos claves u operativos, los procesos de soporte o de apoyo los cuales están enfocados en el bienestar de la empresa y de las personas que reciben el producto o servicio.

2.1.4. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS

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

adecuarse al mercado. En los tiempos actuales las empresas optan por la estrategia de cambio y la implementación de herramientas administrativas que les permitan mejorar su gestión (Ruiz *et al.*, 2013). Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas (Naressi, 2012).

La importancia de los procesos según lo analizado radica en su manera de cómo estos pueden ser modificados según los requerimientos y exigencias de los clientes o usuarios, pues permite a las entidades a implementar nuevas estrategias organizacionales que le permitan estar actualizadas en tiempo y espacio según lo requiera, es por esto que los procesos hoy en día se han convertido en la clave de la mejora continua.

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS

Lorenzo (1999) citado por Rojas (2014) argumenta que los modelos de gestión por procesos son herramientas útiles que han surgido con el fin de conducir a la gestión de calidad total y aporta las herramientas necesarias para "planificar el proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizar la actuación y la transferencia de información entre todo el equipo que participa garantizando eficiencia, efectividad y calidad al servicio".

La gestión por procesos es importante ya que posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado. La gestión por procesos puede ayudar a mejorar significativamente los ámbitos de gestión de las empresas (Martínez y Cegarra, 2014).

La gestión por proceso busca que las empresas tengan estructuras con una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más

capacidad para aprender y crear valor, con una mayor orientación hacia el logro de los objetivos. La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas (Ruiz *et al.*, 2013).

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 (Llanes *et al.*, 2014).

La gestión de procesos en sí son directrices más exigentes que buscan la mejora continua, las cuales a través de la organización, control, planificación, implementación y evaluación logran generar procesos interrelacionados más eficientes que contribuyan al crecimiento y satisfacción organizacional, cabe destacar que además buscan mitigar procesos antiguos en dirección a crear algo más actual y que genere más ventajas a las organizaciones, es decir va de lo común a lo innovador pero enfocado en ser eficaces en lo que se hace e incrementar la calidad de los productos y servicios de las organizaciones.

2.2.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

El propósito de gestión de los procesos es establecer los procesos de la organización, en función de los procesos requeridos identificados en el plan estratégico. Así como definir, planificar, e implantar las actividades de mejora en los mismos (Palapa, 2012).

De acuerdo con Peteiro (2008) citado por Agualongo (2015) el propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procedimientos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

La gestión por procesos se enfoca en organizar y gestionar las actividades, creando valor para el cliente y otras partes interesadas. Esto permite que las

organizaciones, a menudo estructuradas en una jerarquía de unidades funcionales y gestionadas de manera vertical, eliminen las barreras entre las distintas unidades funcionales y mejoren su gestión (Serrano y Ortiz, 2012).

El objetivo de la gestión por procesos es determinar la manera de plasmar procesos que a corto o largo plazo generen resultados positivos para las entidades que lo aplican, y salir así de lo cotidiano, esto lo hacen a través de directrices ya evaluadas por los directivos y enfocados a la satisfacción del cliente y por ende a la misma institución que lo ejecuta.

2.2.2. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCESOS

Un manual de proceso es importante ya que debidamente elaborado, permite al funcionario de la institución o empresa conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplimentar una determinada tarea (Miranda, 2011).

Sirve de guía (de cómo hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientarlo en caso de que sea de nuevo ingreso. Su implementación aumenta la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procesos prescritos al realizar su trabajo. Los procesos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de generar una línea de acción uniforme (Jáuregui, 2013).

Los manuales de procesos son importante en todas las empresas, mediante éstos se puede tener una idea clara de qué es lo que genera la empresa, cómo se estructura y la finalidad de sus actividades, es decir permite la descripción de cada una de sus actividades operacionales de manera clara y en base a qué requisitos estos actúan.

2.2.3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Las herramientas de análisis de gestión por procesos de negocio son componentes claves para las iniciativas de mejora de procesos. Estas proporcionan los medios para realizar un análisis detallado de los procesos de una organización. Las funcionalidades principales que ofrecen estas herramientas son las de modelado, simulación y publicación de los procesos. Su uso se hace prioritariamente por los ingenieros de procesos y a los participantes de procesos, pues ellos tienen el conocimiento tácito concerniente al proceso a analizar y a la forma en que se puede modelar y mejorar (Galvis y González, 2014).

Al ejercer un análisis continuo sobre los procesos dentro del sistema, se pueden conocer los resultados y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. Además de centrar y priorizar las oportunidades de mejora, rediseño y comparación, visualizando a la organización como cadenas de actividades interrelacionadas que existen para cumplir con su fin: generar productos o servicios para clientes internos o externos (Silva, 2013).

En la gestión por procesos se deben de aplicar análisis de los hechos involucrados en el cambio y que demandan la integración entre los ejes del modelo para la consecuente gestión del proceso el cual se guía por la identificación del estado de la organización desde cada eje, la clasificación de cada uno de los elementos que serán impactados por el cambio, la definición de las posibles interrelaciones entre las escalas y los elementos definidos para cada uno de los ejes y la gestión controlada del proceso (Tabares y Lochmuller, 2013)

Los análisis de la gestión por procesos tienen la finalidad de evaluar el nivel de incremento que los procesos ejecutados estarían dando y hacer juicios de valoración para determinar su influencia en la generación de bienes o servicios, esta evaluación tiene que realizarse con criterios relevantes que permitan dar una respuesta acertada es por eso que es indispensable que el análisis sea realizado por expertos en el tema.

2.3. MEJORA DE LOS PROCESOS

Medina *et al.*, (2010) citado por Hernández *et al.*, (2012) argumenta que la mejora de procesos es uno de los elementos más significativos y ampliamente abordados en esta temática, pues la Gestión por Procesos constituye una herramienta recurrentemente utilizada en los últimos tiempos para alcanzar la mejora continua en la organización.

Hidalgo *et al.*, (2015) argumenta que para realizar la mejora continua en la gestión por procesos partiremos de una planificación en la cual determinaremos los objetivos de la empresa y lo que se cree que el cliente espera del producto; además, se determinará también cómo se harán las cosas, de tal manera que se alcancen los objetivos propuestos.

La identificación de la mejora, tiene que estar palpable en los resultados, mediante el valor agregado que se obtiene de los cambios ocurridos en los diferentes procesos. La organización debe olvidar los procesos actuales y dar origen a una nueva etapa de procesos, la hoja en blanco (Rafoso y Artiles, 2011).

La mejora continua en la gestión de proceso se presenta como una herramienta indispensable para lograr ser más eficientes y eficaces en sus actividades ya que esta exige monitorear la gestión y reestructurarla en base a procesos claves que permitan incrementar la eficiencia y mitigar aquellas actividades que no contribuyan en nada dentro de los procesos, además esta permite estar actualizados y no quedarse en lo monótono y cotidiano.

2.3.1. TÉCNICAS PARA LA MEJORA DE PROCESOS

Existen técnicas que son de suma importancia para mejorar los procesos de las empresas e instituciones, ya que sirven para diseñar las actividades de acuerdo a las necesidades que requiera la organización, cabe mencionar que estas se realizan mediante estrategias, es por ello que en esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas para la mejora de procesos:

2.3.2. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es una representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de una organización. Es una representación global, y no hay que confundirla con el flujograma, que se utiliza para representar gráficamente un proceso de manera individual. Esta imagen global de todos los procesos nos ayuda a situarnos fácilmente en la cadena productiva y contribuye a cambiar nuestra percepción del trabajo, de tareas hasta cierto modo dispersas, a un conjunto de tareas contextualizadas y orientadas hacia la satisfacción del cliente y de otras posibles partes interesadas (Pardo, 2014).

Montes (2012) expresa que el “mapa de procesos” va a ser el diagrama que represente la interrelación que existe entre todos los procesos de la empresa. De forma que con un simple vistazo podamos hacernos una idea a que se dedica la empresa del mapa de procesos que estamos visualizando.

A diferencia de los diagramas de procesos los mapas de procesos son una representación global de todos los procesos que existen en una entidad lo cual permite ver de manera detallada como los procesos llevados a cabo en una entidad generan una cadena productiva y por ende como su ejecución atribuye a que la entidad crezca y de al cliente lo que necesita.

2.3.3. DIAGRAMA DE PROCESOS

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales (Talavera, 2013).

La información del diagrama se representa por los cuatro tipos de flechas que existen en IDEF0: entradas (inputs), salidas (outputs), controles y mecanismos; conocidas con el acrónimo ICOM. Estas flechas se acompañan de nombres (no verbos, como en el caso de las cajas) que informan de su naturaleza. Al igual

que en el caso de las cajas, tampoco pueden existir más de 6 flechas de cada tipo en una caja (López, 2013).

El diagrama de procesos de operaciones representa gráficamente un cuadro general de cómo se realizan procesos o etapas, considerando únicamente todo lo que respecta a las principales operaciones e inspecciones. Con esto, se entiende que única y exclusivamente se utilizaron los símbolos de operación e inspección (Carrión, 2012).

Los diagramas de procesos básicamente ayudan a visualizar cada una de las actividades que están inmersas en un proceso de producción de un bien o servicio, es la manera de ver la relación de una actividad con otra, el tiempo que cada actividad genera y por ende los materiales o requisitos que cada una de ellas exige, es por esto que esta representación gráfica es esencial antes de empezar el proceso pues permite estar informado de cómo se va a ejecutar cada actividad.

2.3.4. DIAGRAMAS AS IS

El AS-IS forma parte de las etapas de modelamiento y diseño del ciclo de la gestión por procesos de negocios. El diagrama AI IS muestra cómo se ejecuta un proceso actualmente, mediante el uso de flujos. Empieza con la generación de los reportes de pedidos mediante un sistema de radio frecuencia automatizada. Luego, la información es recibida y procesada por un operador de tecnologías de información que se encarga de generar las tareas para la preparación (Santo y Santo de la Cruz, 2013).

Trishler (1998) citado por Arguello (2014) indica que los diagramas As Is se han ganado la popularidad en el mundo empresarial de hoy por su posibilidad de detallar en las actividades que ocurren en un proceso, y son, prácticamente, un requisito en la mayoría de los métodos para la mejora de los procesos.

Los diagramas tal como es son procesos que ayudan a un mejor entendimiento de las actividades y cuáles son los lineamientos, aportan con el mejor desempeño de las instituciones haciendo que sean más competentes, además estos son diseñados con la finalidad de que el trabajador conozca cual el

proceso de que debe llevar en su puesto de trabajo, es por ello que es importante que las instituciones apliquen este método., ya que diagrama As-Is permite una mayor visibilidad y comprensión de sus actividades.

2.3.5. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO

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

Con el análisis de valor añadido se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones una vez levantados los procesos, deben proceder a mejorarlos para hacerlos más efectivos; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes (Rod, 2012).

El análisis del valor añadido es una herramienta útil para todas las empresas, ya sean privadas o públicas, porque esta sirve para mejorar los procesos en cuanto a efectividad y la eficiencia de los mismos, haciendo que las empresas sean más competente y logren el éxito empresarial, además se aplica en las organizaciones, porque brinda resultados de las actividades que no aportan valor añadido, es decir mediante el estudio se puede considerar que esta actividad sea eliminada o mejorada.

2.4. INCIDENCIA DE LA MEJORA DE PROCESOS EN LA EFECTIVIDAD, EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD DE LOS PROCESOS

La medición de la mejora de los procesos se basa en la efectividad, eficiencia, eficacia y calidad de los procesos, ya que depende de estos factores para hacer las cosas de una forma correcta y rápida haciendo que los productos o servicios sean de calidad, es por ello que en esta investigación se abarca los siguientes puntos:

2.4.1. EFECTIVIDAD

De acuerdo con Cerda (2010) la efectividad es la medición de la magnitud en la cual una intervención específica, al ser puesta en acción en condiciones rutinarias, realiza lo que supuestamente debe realizar.

Hackman (1987) citado por Bayona y Heredia (2012) expresa que la efectividad en los equipos de trabajo se obtiene por medio de tres indicadores: los resultados productivos del equipo (cantidad o calidad, velocidad, satisfacción del cliente); el deseo de los miembros de querer trabajar como equipo en futuras tareas; y la satisfacción de las necesidades personales de los miembros del equipo.

Según lo expresado por Ponce (2012) define la efectividad como hacer lo correcto, se entiende el criterio racional asociado a la detección de los criterios relevantes para la resolución de un problema.

La efectividad es el resultado de hacer las cosas bien planteadas y estructuradas, las cuales realizadas en equipo o individual generan según su ejecución resultados positivos generando así la efectividad en lo que se realiza, es decir la efectividad se obtiene haciendo las cosas con cautela y cuidado.

2.4.2. EFICIENCIA

Efectos o resultados alcanzados en relación al esfuerzo desplegado en términos monetarios, logísticos y de tiempo. Intenta determinar los métodos o estrategias más adecuados para lograr un objetivo una vez que un programa ha sido priorizado; en otras palabras, minimizar los costos para un determinado nivel de resultados o maximizar los resultados para un determinado nivel de recursos (Cerda, 2010).

Mide de qué manera o en qué grado se utilizó cada uno de los factores o recursos empleados en el proceso de conversión necesario hasta obtener el producto. La eficiencia mide la relación entre insumos y producción, busca minimizar el coste de los recursos (hacer bien las cosas). En términos numéricos, es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada (Cruelles, 2012).

Katz y Kahn (1989) citado por Cervera (2011) argumenta que la eficiencia es un criterio para medir la vida interna y está dedicada a los aspectos económicos y técnicos. Se refiere a la habilidad técnica de una organización para minimizar los costos de transformar los insumos en productos.

La eficiencia se logra construyendo un escenario de relación entre lo que se necesita para la producción y la eliminación de costos innecesarios, siempre y cuando se lo haga con calidad, es decir la eficiencia lo que busca es alcanzar los objetivos haciendo las cosas bien y a menores costos pero con mayor calidad.

2.4.3. EFICACIA

La eficacia y la eficiencia son dos conceptos íntimamente relacionados con el quehacer interno de las organizaciones, que parten de conceptos relacionados inicialmente con la ingeniería, ya que incluso el concepto de eficiencia se usa como sinónimo de productividad (Cervera, 2011).

Cerda (2010) expresa que la eficacia es la magnitud en la cual una intervención específica, procedimiento, régimen o servicio produce un resultado positivo bajo las condiciones ideales, mientras que Cruelles (2012) plantea que la eficacia es el grado en el que se logran los objetivos. Se identifica con el logro de las metas (hacer las cosas correctas).

La eficacia según lo interpretado es hacer cada una de las actividades encomendadas de manera ideal, es decir que se logren las metas planteadas en base a esfuerzos y destrezas para hacer bien las cosas buscando siempre mejorar y generar resultados positivos que contribuyan al crecimiento institucional de una entidad.

2.4.4. CALIDAD

El término calidad proviene del latín “qualitas” que significa cualidad, manera de ser, propiedad de las cosas. Los defensores del enfoque basado en el producto identifican calidad con cualidad o atributo, hasta el punto de esgrimir que las

diferencias de calidad vendrán determinadas por las diferencias en la cantidad de alguno de los atributos que posea el producto (Sansalvador, 2015).

En primer lugar, 'calidad' es un término neutro, originalmente significa 'ser de una clase', 'teniendo una propiedad, característica' que puede ser positiva o negativa: "una buena calidad; una mala calidad." Sin embargo, en el uso común casi siempre se usa para decir 'calidad buena o alta (Velterop, 2015).

La calidad implica factores y procesos de evaluación de la misma, ya que lo que no se puede medir no se puede valorar y si continuamos sin avanzar los logros son siempre los mismos, por lo que se recurre a indicadores directos e indirectos para su medida. Suelen atribuirse a la calidad los indicadores que nos muestran una mayor extensión, intensidad y equidad en la consecución de las finalidades declaradas. Los indicadores y factores son características o propiedades de un sujeto u objeto, de acuerdo las cuales formulamos sobre ellos un juicio de apreciación aunque no podemos olvidar que todos estos Factores son dinámicos y cambiantes (Cantón y Vázquez, 2010).

La calidad es el resultado de determinados procesos que realizados bajo estrategias generan resultados positivos o negativos en lo que se pretenda realizar, es decir es el resultado de un sin número de procesos para lograr obtener un fin que contribuya al beneficio ya sea de una persona o varias personas que buscan el mismo propósito y que se califican de forma buena o mala según los resultados.

2.5. PROCESOS ACADÉMICOS

El proceso académico es enseñanza-aprendizaje, investigación y extensión; es decir, aplicación social de la ciencia y la técnica. No se trata de actividades diferentes, que pueden o no articularse y completarse. Son actividades correspondientes a un único proceso, no actividades paralelas, ni superpuestas sino que constituyen el desenvolvimiento sincronizado y global del Proceso Académico (Oleas, 2012).

La principal motivación que da origen a este modelo está centrada en lograr una mejor calidad en los procesos propios de una universidad. Una mejor

calidad implica un trabajo de carácter interno y, por tanto, se concentra no sólo en aspectos funcionales u operacionales de la universidad, sino también en sus aspectos estratégicos (Gómez y Pérez, 2012).

El proceso académico es toda aquella actividad donde se aplica la ciencia junto con la técnica con el fin de hacer que se brinde una buena enseñanza y al mismo tiempo aprendizaje, esto conlleva a que las instituciones sean de mejor calidad tanto en sus funciones académicas como administrativas.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación fue ejecutada en las carreras existentes de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que se encuentra ubicada en la Provincia de Manabí en el cantón Bolívar, en el sitio El Limón.

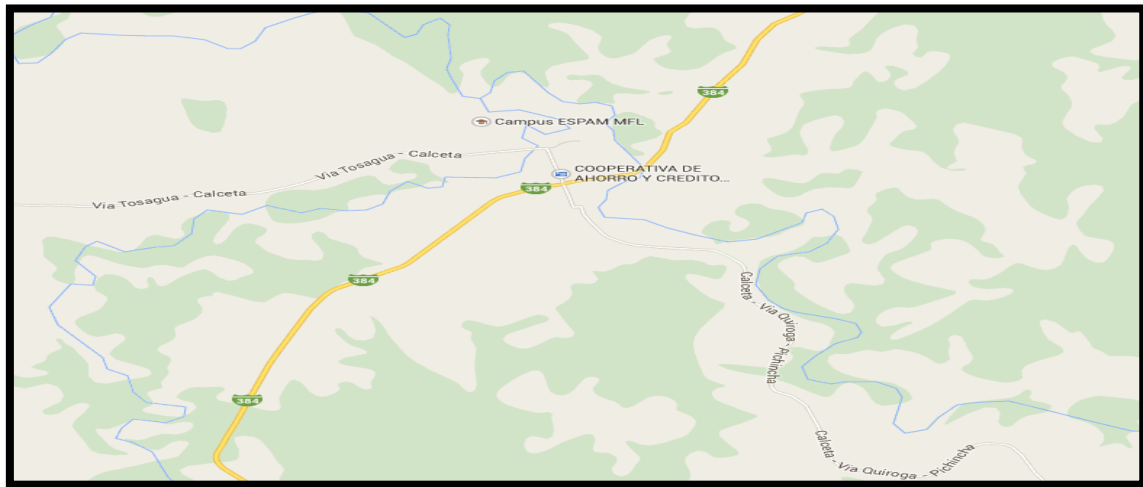


Figura 1. Ubicación Espam Mfl, Campus Politécnico
Fuente: Google Maps

3.2. DURACIÓN

El presente trabajo estuvo enfocado en la propuesta de mejora de los procesos de coordinación de año que se desarrolló en un lapso de nueve meses.

3.3. VARIABLE DE ESTUDIO

Valor añadido a los procesos de coordinación de año de las carreras de la ESPAM MF.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Miler (2011) indica que la investigación descriptiva es un proceso de registro, análisis e interpretación, mediante análisis. La investigación descriptiva se utilizó para detallar las actividades basadas en los procesos de la coordinación de año de las carreras de la ESPAM MFL con el fin de mejorar la calidad de los servicios de la institución.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

De acuerdo a Castro (2003) citado por Vásquez (2011) describe que la investigación de campo es el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos. Se aplicó ya que los investigadores acudieron al lugar del estudio, donde se aplicaron las técnicas como la entrevista y observación con el fin de adquirir información sobre los procesos de la coordinación de año de la ESPAM MFL.

3.4.3. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

De acuerdo a Aleixandre *et al.*, (2011) citado por Gómez *et al.*, (2014) expresa que el trabajo de revisión bibliográfica constituye una etapa fundamental de todo proyecto de investigación y debe garantizar la obtención de la información, es por ello que se elaboró un marco teórico que fundamente la temática de la investigación, donde consultó varias definiciones del tema en revistas científicas, páginas web, libros y otros documentos, con el propósito de que los investigadores se familiaricen con la indagación.

3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS

3.5.1. MÉTODOS

- **Método inductivo:** Carvajal (2013) menciona que este método es la aplicación de la Inducción de investigación científica que se halla

presente en la formación de la hipótesis, este método ayudó con la determinación de los problemas de la institución de los procesos actuales del área de estudio, para reformar los procesos y procedimientos para una mejor eficiencia y eficacia de la gestión de los coordinadores de años de la carrera de la ESPAM MFL

- **Método deductivo:** Carvajal (2013) indica que este método ayuda a llegar a las conclusiones directas, cuando se deduce lo particular sin intermediarios. En este caso se lo aplicó para comprobar la idea a defender planteada en esta investigación, lo que permitió obtener información de otras tesis, las cuales dieron la apertura para realizar los respectivos análisis de los procesos actuales para mejorar los procesos de la coordinación de año.

3.5.2. TÉCNICAS

- **Entrevista:** De acuerdo a Calderón *et al.*,(2011) esta técnica de estudio y de recolección de información, se empleó la entrevista a los Coordinadores Académicos de cada una de las Carreras de la ESPAM MFL, con el fin de obtener información sobre los procesos de sus actividades.
- **Observación:** Huici *et al.*, (2012) plantea que la observación es una técnica de recogida de datos, la misma que se aplicó a los coordinadores de año, donde se verificó los procesos que cumplen cada uno.

3.6. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

3.6.1. FASE I

Representar los procesos existentes de coordinación de año de las carreras ESPAM MFL

En esta etapa se ejecutará mediante técnicas que ayudarán a tener un diagnóstico verificado de los procesos de coordinación de año de las carreras de la ESPAM MFL, a continuación se presenta las actividades que se realizaron:

- La entrevista que se la aplicó a cada uno de los coordinadores de año de las carreras con el fin de adquirir información sobre los procesos que se realizan.
- La observación que fue aplicada directamente a los procedimientos desarrollados por los coordinadores de año la cual ayudará a conocer las actividades que realizan para determinar las más idónea y mediante esta ayudar a mejorar efectividad del servicio.

Una vez definido el proceso a estudiar se listaron las actividades que se llevan a cabo. Posteriormente se decidió la técnica específica para la representación del proceso entre las más utilizadas: Diagramas AS-IS. Ya representados los procesos se solicitó la aprobación de los responsables de cada coordinación de año, para que proceder a desarrollar la siguiente etapa.

3.6.2. FASE II

Realizar análisis del valor añadido a los procesos de coordinación de año de las carreras ESPAM MFL.

En el cumplimiento de esta etapa se analizó la interrelación del proceso y sus actividades mediante las siguientes preguntas

¿Cómo se hace?

¿Para qué se hace? y

¿Quién lo hace?

Esta fase tuvo como objetivo evaluar los procesos y establecer las áreas de mejora a partir de las herramientas siguientes:

1. Análisis del valor añadido mediante el estudio de la interrelación del proceso y sus actividades con los objetivos estratégicos de la organización, con los grupos de interés, características de calidad, momentos de verdad, con lo que se construye una matriz de interrelaciones que conduciría a realizarnos las preguntas siguientes:

- ¿Qué ocurriría si la actividad fuese eliminada?
- ¿Con qué otros miembros de la organización o procesos tiene relación?
- ¿Qué le sucedería a estos miembros si la actividad fuese eliminada?

3.6.3. FASE III

Elaborar propuestas de mejora a los procesos de coordinación de año de las carreras de la ESPAM MFL a partir del análisis del valor añadido.

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

- Actividades que aportan escaso o nulo valor
- Formas de reducir tiempos de ejecución de actividades
- Prevención de fallos y riesgos
- Evaluación de competencias laborales
- Consumo de recursos
- Deficiencias en el diseño del sistema informativo
- Inestabilidad en el nivel de servicio

Con los elementos mencionados se propuso un diseño de proceso que incorporó las mejoras detectadas en fases anteriores, a partir de bibliografía relacionada con la temática y de las buenas prácticas tomadas de otros procesos, los elementos que deben ser contemplados en documentos de esta naturaleza.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la ejecución de este apartado, se aplicaron diferentes técnicas que permitieron el diagnóstico de los procesos de coordinación de año de las carreras de la ESPAM MFL.

4.1. FASE 1.- REPRESENTACIÓN DE LOS PROCESOS EXISTENTES DE COORDINACIÓN DE AÑO DE LAS CARRERAS ESPAM MFL

Durante el proceso investigativo se realizó una investigación bibliográfica, la cual permitió detallar la misión, visión y el mapa de procesos de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

La ESPAM-MFL, tiene como misión: La formación integral y continua de profesionales que contribuyan de forma proactiva y creativa al desarrollo cultural, económico, político y social sostenible de su entorno y el país, para lo cual hace suyas las aspiraciones más legítimas de sus profesionales, trabajadores y estudiantes en un clima de participación y compromiso social.

En su visión contempla: Coadyuvar al desarrollo de la región y el país como un centro referencial de calidad en la formación de profesionales en las carreras existentes y en las que para el efecto se crearen.

Así mismo, se examinó el Reglamento de Coordinadores Año, donde señala los deberes, atribuciones y responsabilidades, tal como se detalla a continuación:

Cuadro 4.1. Deberes, atribuciones y responsabilidades del Coordinador de Año de la ESPAM MFL.

ARTÍCULOS	CONTEXTO
Art. 6.- Deberes	<ul style="list-style-type: none"> a) Cumplir y hacer cumplir la normativa institucional. b) Informar por escrito al Director de Carrera sobre el rendimiento académico y disciplinario de su año. c) Asistir a las reuniones mensuales de Junta de Profesores de Carrera. d) Asistir a la reunión semanal de Coordinadores de año. e) Asesorar a los estudiantes del año de coordinación en la parte académica, trabajo comunitario y otras actividades delegadas por el director de carrera. f) Cumplir con las responsabilidades establecidas en este reglamento. g) Mantener organizada la documentación y los reportes.
Art. 7.- Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Convocar a reunión a los estudiantes para analizar el rendimiento académico, disciplinario o en algún tema a tratar que el Director de Carrera le haya encomendado tratar. b) Convocar a reunión al profesor para analizar el rendimiento académico, disciplinario o algún tema a tratar que el Director de Carrera le haya encomendado.
Art. 5.- Responsabilidades ante la dirección de carrera	<ul style="list-style-type: none"> a) Elaborar un informe mensual de las actividades desarrolladas, en donde detalle el cumplimiento de las horas semanales asignadas (Formulario 01-CA). b) Emitir un informe académico cuando se observe en el estudiante bajo rendimiento, con copia al Vicerrector de Extensión y Bienestar. c) Emitir un informe disciplinario cuando el estudiante se vea involucrado en actos no acorde a la normativa o política institucional, con copia al Vicerrector de Extensión y Bienestar. d) Presentar informes sobre el cumplimiento del Portafolio del Curso por parte de los profesores, para lo cual emitirá los informes con la siguiente frecuencia: <ul style="list-style-type: none"> D1. Presentación del programa analítico (Tercera semana de inicio de clases). (Formulario 02 – CA). D2. Presentación mensual de los registros de asistencia y de evaluaciones (diez primeros días laborables de cada mes). (Formulario 03-CA). D3. Validación de las evidencias al cumplimiento de los logros de aprendizaje por parte de los docentes (Quinta, décima y décima séptima semana de clases). (Formulario 04-CA). D4. Presentación del Banco de Reactivos y del Informe Final del profesor. (Vigésima semana de clases). (Formulario 05-CA). e) Elaborar dos informes semestrales sobre la coherencia de la Planificación (Programa analítico) con lo ejecutado. El primero luego de la décima semana de clase y el segundo a partir de la décimo sexta semana de clases, de conformidad al reglamento de Seguimiento del Sílabo, quien norma este proceso. f) Emitir un informe semestral sobre el desempeño del profesor respecto al Portafolio del Curso. (Formulario 06-CA).
Art. 6.- Responsabilidades ante los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> a) Llevar un expediente académico por estudiante durante el semestre, de acuerdo a los siguientes componentes: <ul style="list-style-type: none"> A1. Formulario con datos generales del estudiante. (Formulario 07-CA). A2. Informes trimestrales del alcance de logros de aprendizaje de los cursos que este matriculado el estudiante. (Formulario 08-CA). A3. Registro del trabajo comunitario, pasantías pre profesionales, aprobación de los cursos del Instituto de Idiomas y del Centro de Aplicaciones de Informática de la ESPAM MFL. (Formulario 07-CA, Formulario 09-CA). A4. Certificaciones de cursos, eventos y demás capacitaciones. A5. Informes Académicos o de disciplina. Los mencionados en los literales b y c del artículo 5 del presente reglamento. (Formulario 10-CA). b) Comunicación escrita al estudiante cuando se observe bajo rendimiento académico o cuando se registre el siguiente número de faltas (sumatoria de justificadas e

injustificadas)

- En cursos de 2 créditos desde 4 faltas.
 - En cursos de 3 créditos desde 6 faltas.
 - En cursos de 4 créditos desde 8 faltas.
 - En cursos de 5 créditos desde 10 faltas.
- c) Solicitar ante la dirección de carrera, una carta de felicitación al estudiante por el esfuerzo o mérito en su participación en representación de la Carrera.

Fuente: Reglamento de ESPAM MFL, 2017

Posteriormente, se aplicó la entrevista (anexo 1) a dos coordinadores de año de cada carrera de la institución, donde se pudo conocer la percepción que tiene cada uno ellos en lo concerniente a propósitos, vinculación, tareas, funciones y procesos.

En el contexto de propósitos y vinculación, los coordinadores de año señalaron que tienen conocimiento sobre la misión y visión institucional y de carrera, así mismo, sostienen que los objetivos y metas están claramente definidos; lo que permite medir el desempeño, rendimiento y disciplina de los estudiantes y el cumplimiento en los documentos de programación docente.

En lo que respecta a las tareas se constató el conocimiento por parte de los coordinadores sobre la ubicación de su puesto dentro del organigrama, así como también el nuevo reglamento para sus funciones, recalcando que estas son reportadas a un jefe inmediato, en este caso Coordinador de carrera y Dirección de Carrera.

De acuerdo al conversatorio las funciones del Coordinador de año son:

- Socializar los reglamentos
- Dialogar con los estudiantes, con respecto a alguna situación anormal ocurridas con los docentes que imparten la cátedra.
- Estar al pendiente de cada actividad que se realiza en la carrera, en donde está inmerso el semestre coordinado.
- Informes mensuales y final a Dirección de Carrera
- Control en el cumplimiento del portafolio académico.

Por último, sostienen que en los procesos desarrollados por Coordinación de año no existen duplicaciones de recursos, sin embargo, acotan que cuando se tiene un evento, desde secretaría imprimen un listado de asistencia, el mismo que debe ser socializado a los coordinadores de año, y estos a su vez a los docentes coordinados, lo que induce a retrasar la consecución del procedimiento.

Se llevó a cabo la observación (anexo 2) lo que permitió enlistar varios procesos con sus respectivas actividades, así como también el tiempo de ejecución y los recursos necesarios para su realización, a continuación, una breve descripción de los mismos.

- EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE PROGRAMACIÓN DE TODOS LOS DOCENTES

El coordinador revisa mensualmente los portafolios de los docentes, el mismo que debe cumplir los componentes (presentación mensual de logros de aprendizaje, evidencias, asistencia y notas) y registrarlos en los respectivos formularios, según las fechas establecidas en el reglamento de portafolio, en caso de cumplir con las especificaciones se informa a Dirección de Carrera.

- SOCIABILIZACIÓN DE REGLAMENTOS

Los reglamentos con actualizaciones, son sociabilizados a los involucrados (estudiantes y demás miembros de la institución).

- INFORMES

Dentro de este contexto se realizan los informes del control del portafolio, del nivel académico y notas, disciplinas, faltas, justificación e justificación; así como también, el avance de asignatura y la consecución de los logros de aprendizaje.

Definidos los procedimientos a seguir, se diseñó el diagrama de procesos horizontal con funciones cruzadas a través del software visio, lo que permite

determinar las entradas y salidas existentes, llevadas a cabo por los coordinadores de año.

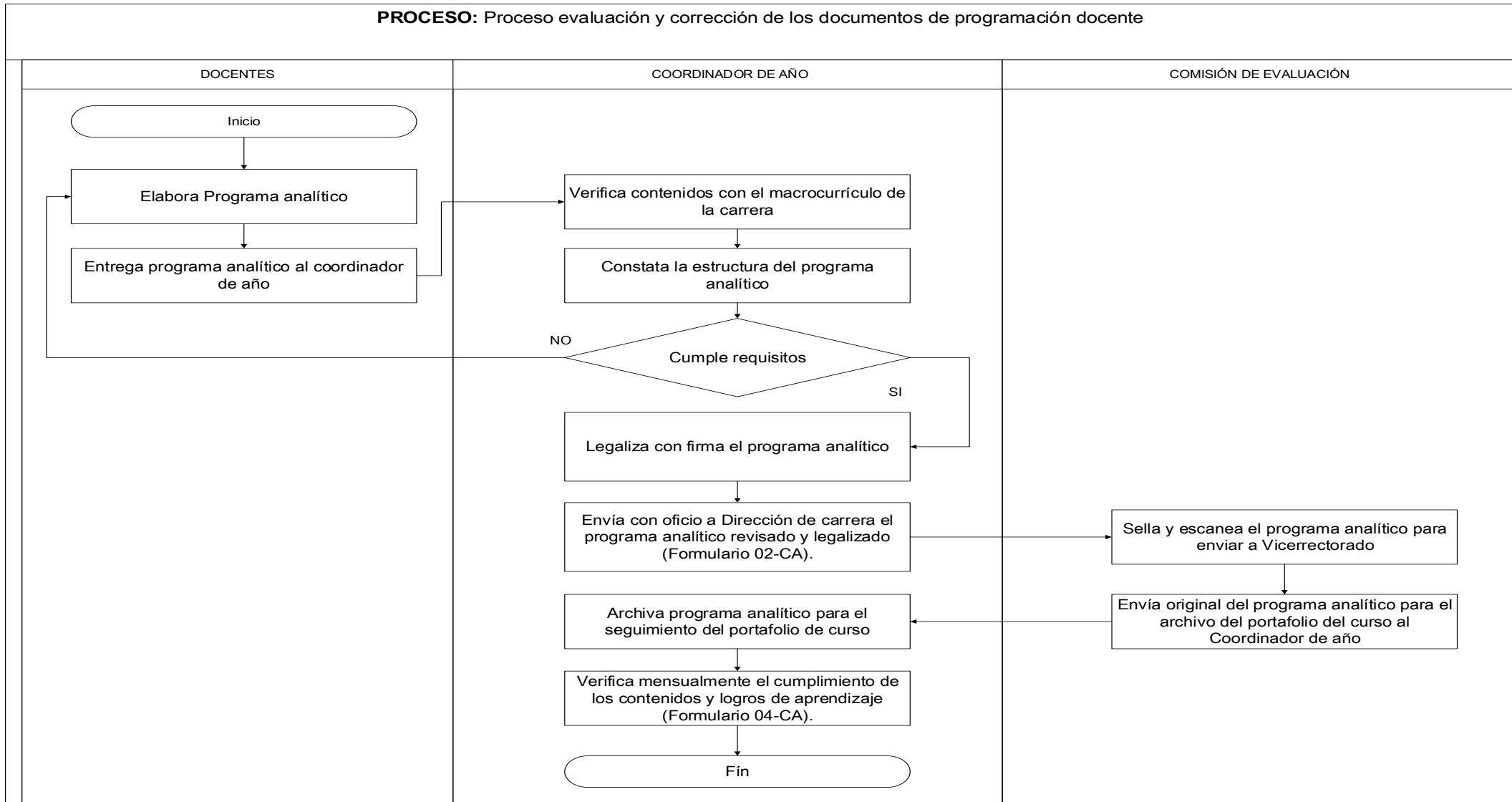


Figura 2. Proceso de evaluación y corrección de los documentos de programación docente

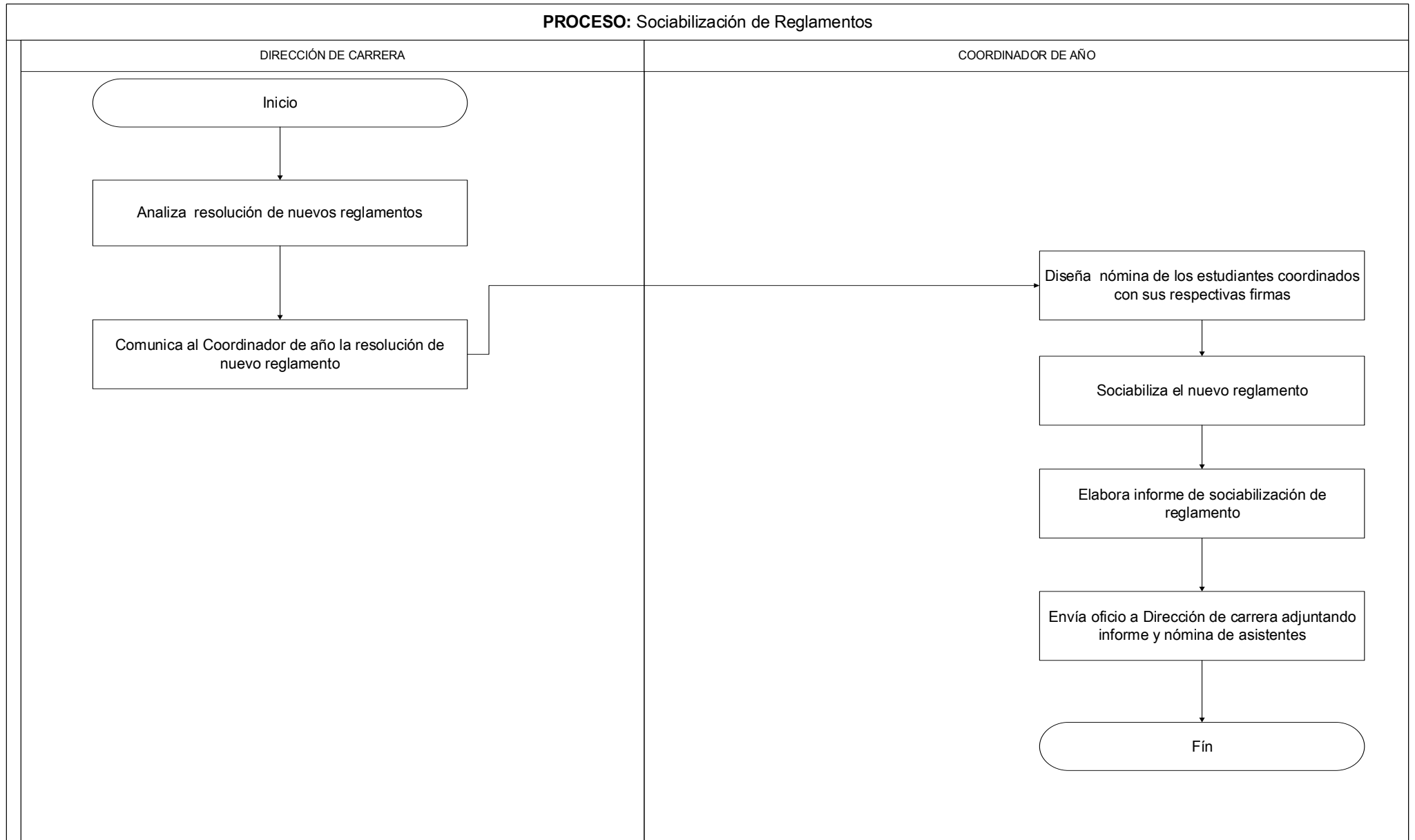


Figura 3. Proceso de Sociabilización de Reglamentos

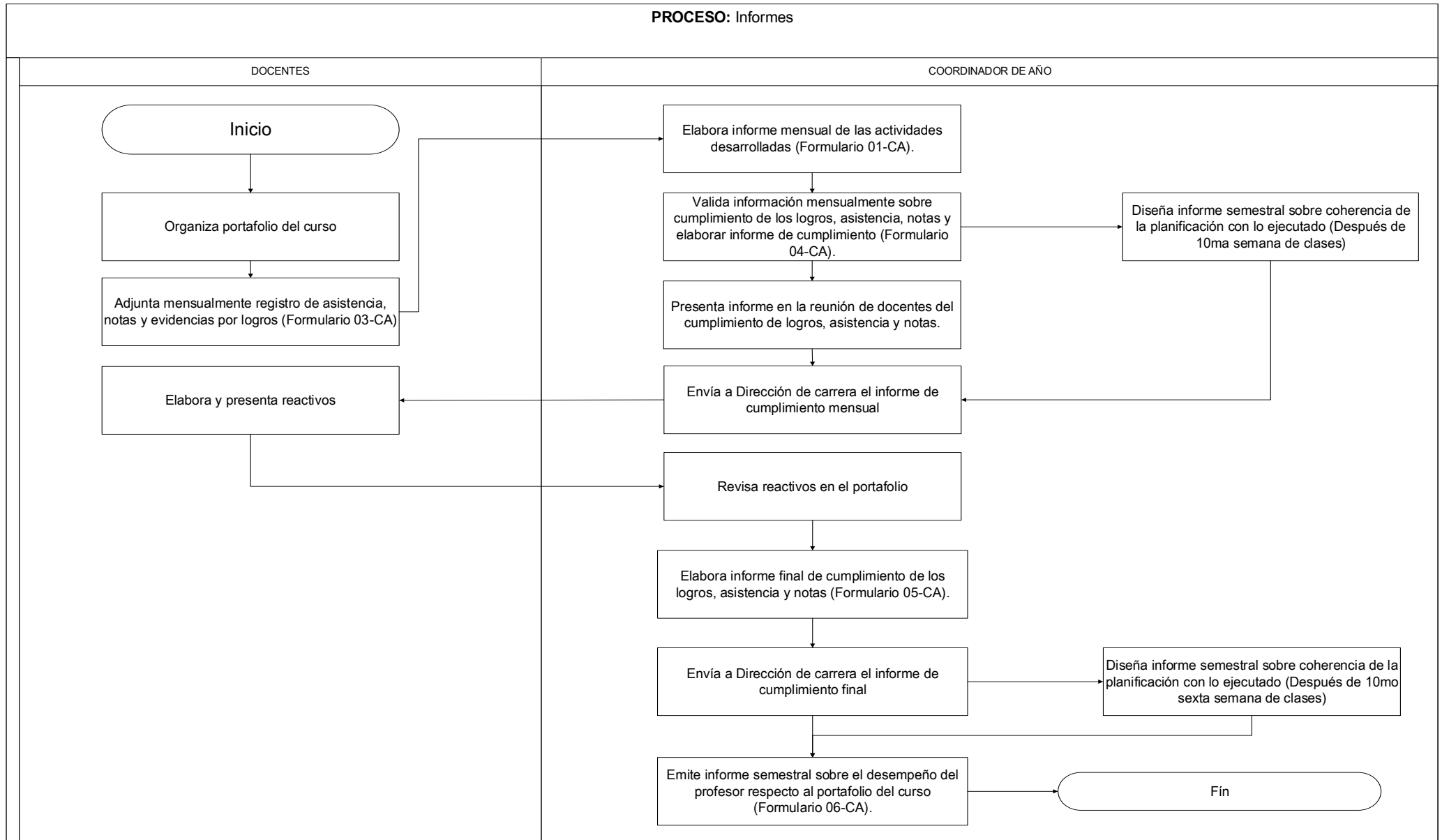


Figura 4. Proceso de Informes

4.2. FASE 2. REALIZACIÓN DE ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO A LOS PROCESOS DE COORDINACIÓN DE AÑO DE LAS CARRERAS ESPAM MFL

Para el desarrollo del análisis de valor añadido se procedió a describir cada uno de los procesos, con las actividades, involucrados y el tiempo promedio que toma su realización a través de una matriz en Excel, los valores comprendidos dentro de la misma son resultados obtenidos de la observación, no obstante, fue necesario implementar las siguientes siglas:

Cuadro 4.2. Abreviaturas

ABREVIATURAS	SIGNIFICADO
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE/USUARIO
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA/INSTITUCIÓN
E	ESPERA
M	MOVIMIENTO
A	ARCHIVO
P	PREPARACIÓN
I	INSPECCIÓN

Se procedió a analizar las actividades llevadas a cabo dentro de cada proceso, especificando si genera valor agregado a la institución o el usuario; así mismo, acciones de movimiento, inspección, espera, preparación o inspección, tal como lo indica Hernández (2012) el procedimiento general consta de tres fases, de manera general, se identifican los procesos relevantes y claves de la organización, se determina su secuencia e interacción con el resto de los procesos, se realiza el diseño/rediseño, seguimiento y análisis de los mismos y se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de dichos procesos.

ACTIVIDADES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE PROGRAMACIÓN DOCENTE

- Elabora Programa analítico (Docentes)

- Entrega programa analítico al coordinador de año (Docentes)
- Verifica contenidos con el macrocurrículo de la carrera (Coordinador de año)
- Constata la estructura del programa analítico (Coordinador de año)
- Legaliza con firma el programa analítico (Coordinador de año)
- Envía con oficio a Dirección de carrera el programa analítico revisado y legalizado (Formulario 02-CA). (Coordinador de año)
- Sella y escanea el programa analítico para enviar a Vicerrectorado (comisión de evaluación)
- Envía original del programa analítico para el archivo del portafolio del curso al Coordinador de año. (comisión de evaluación)
- Archiva programa analítico para el seguimiento del portafolio de curso. (Coordinador de año)
- Verifica mensualmente el cumplimiento de los contenidos y logros de aprendizaje (Formulario 04-CA). (Coordinador de año)

Cuadro 4.3. Análisis de valor añadido de la situación actual del proceso Evaluación y corrección de los documentos de programación docente

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO: EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE PROGRAMACIÓN DOCENTE									
NO.	ACTIVIDADES	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS
1	Elabora Programa analítico (Docentes)		x	x					1080
2	Entrega programa analítico al coordinador de año (Docentes)					x			5
3	Verifica contenidos con el macrocurrículo de la carrera (Coordinador de año)		x				x		120
4	Constata la estructura del programa analítico (Coordinador)		x				x		60
5	Legaliza con firma el programa analítico (Coordinador de año)				x				3
6	Envía con oficio a Dirección de carrera el programa analítico revisado y legalizado (Formulario 02-CA). (Coordinador de año)					x			5
7	Sella y escanea el programa analítico para enviar a Vicerrectorado (comisión de evaluación)				x		x		20

8	Envía original del programa analítico para el archivo del portafolio del curso al Coordinador de año. (comisión de evaluación)		x		5
9	Archiva programa analítico para el seguimiento del portafolio de curso. (Coordinador de año)			x	5
10	Verifica mensualmente el cumplimiento de los contenidos y logros de aprendizaje (Formulario 04-CA). (Coordinador de año)	x		x	30
TIEMPOS TOTALES					1333

Cuadro 4.4. Composición de las actividades del proceso Evaluación y corrección de los documentos curriculares

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODOLOGÍA ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	1290	49%
P	PREPARACIÓN	1	1080	41%
E	ESPERA	2	23	1%
M	MOVIMIENTO	3	15	1%
I	INSPECCIÓN	3	210	8%
A	ARCHIVO	1	5	0%
	TOTAL	14	2623	100%
V.A	VALOR AGREGADO			49,18%
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO			50,82%

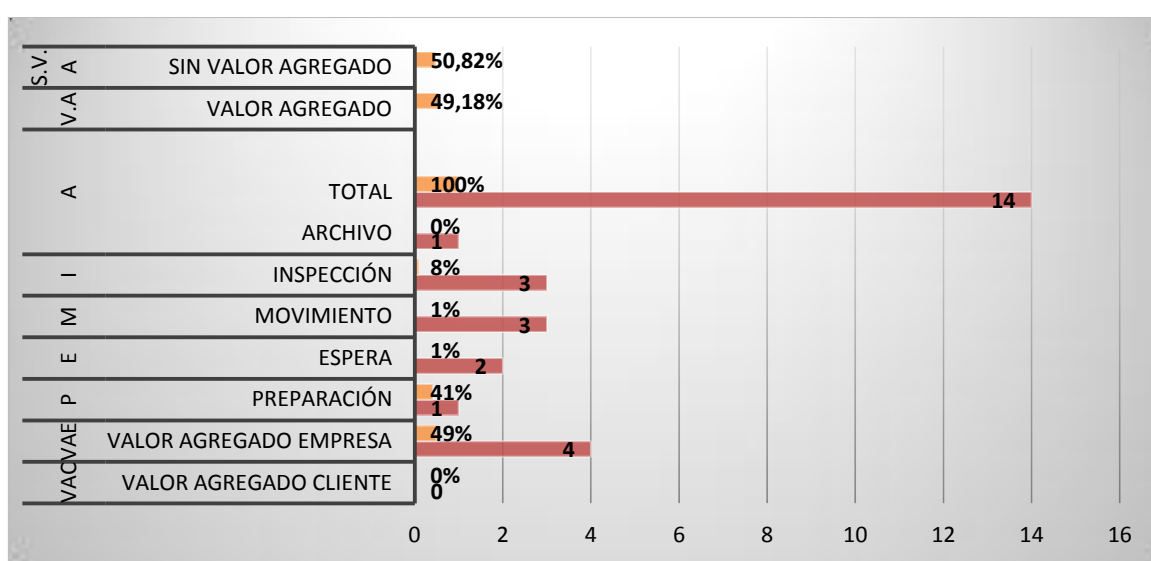


Gráfico 4.1. Análisis de Valor añadido Proceso Evaluación y corrección de los documentos docente

ANÁLISIS

A partir del gráfico 4.1., se puede deducir que el total de actividades que generan valor corresponde al 49,18%, es decir 655,5694 minutos que realmente están ligados al cumplimiento de los objetivos en la evaluación y corrección de los documentos de programación, mientras un 50,82%, 677,4306 minutos son dedicados a actividades que no agregan valor; lo cual induce a un rediseño para la mejora de su procedimiento.

ACTIVIDADES DEL PROCESO SOCIABILIZACIÓN DE REGLAMENTOS

- Analiza resolución de nuevos reglamentos (Dirección de carrera)
- Comunica al Coordinador de año la resolución de nuevo reglamento (Dirección de carrera)
- Diseña nómina de estudiantes coordinados con sus respectivas firmas (Coordinador de año)
- Sociabiliza a los estudiantes el nuevo reglamento (Coordinador de año)
- Elabora informe de sociabilización de reglamento (Coordinador de año)
- Envía oficio a Dirección de carrera adjuntando informe y nómina de asistentes (Coordinador de año)

Cuadro 4.5. Análisis de valor añadido de la situación actual del proceso Sociabilización de Reglamentos

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO: SOCIABILIZACIÓN DE REGLAMENTOS									
NO.	ACTIVIDADES	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS
1	Analiza resolución de nuevos reglamentos (Dirección de carrera)				x				10
2	Comunica al Coordinador de año la resolución de nuevo reglamento (Dirección de carrera).					x			5
3	Diseña nómina de estudiantes coordinados con sus respectivas firmas (Coordinador de año).			x					10
4	Sociabiliza a los estudiantes el nuevo reglamento (Coordinador de año).		x	x					25
5	Elabora informe de sociabilización de reglamento (Coordinador de año).			x					15
6	Envía oficio a Dirección de carrera adjuntando informe y nómina de asistentes (Coordinador de año).					x			5

TIEMPOS TOTALES

70

Cuadro 4.6. Composición de las actividades del proceso Sociabilización de Reglamentos

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODOLOGÍA ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	25	26%
P	PREPARACIÓN	3	50	53%
E	ESPERA	1	10	11%
M	MOVIMIENTO	2	10	11%
I	INSPECCIÓN	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TOTAL		7	95	100%
V.A	VALOR AGREGADO			26,32%
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO			73,68%

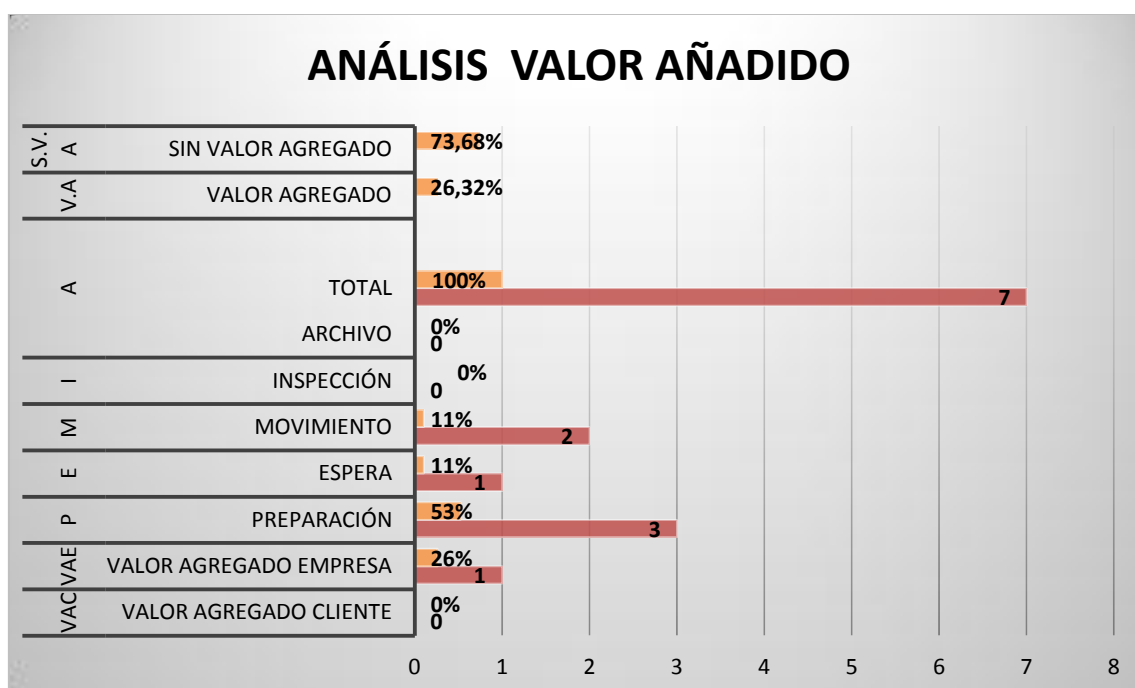


Gráfico 4.2. Análisis de Valor añadido Proceso Socialización de Reglamentos

ANÁLISIS

El gráfico muestra un mayor porcentaje en actividades que no generan valor con un 73,68%, es decir 69,996 minutos que pueden reducirse; mientras que

un 26,32% corresponden a las que generan valor, es este caso es necesario evaluar en conjunto a los involucrados las acciones para mejorar los procedimientos del proceso.

ACTIVIDADES DEL PROCESO INFORMES

- Organiza portafolio del curso (Docentes)
- Adjunta mensualmente registro de asistencia, notas y evidencias por logros (Formulario 03-CA) (Docentes)
- Elabora informe mensual de las actividades desarrolladas (Formulario 01-CA). (Coordinador de año)
- Valida información mensualmente sobre cumplimiento de los logros, asistencia, notas y elaborar informe de cumplimiento (Formulario 04-CA). (Coordinador de año)
- Diseña informe semestral sobre coherencia de la planificación con lo ejecutado (Después de 10ma semana de clases) (Coordinador de año)
- Presenta informe en la reunión de docentes del cumplimiento de logros, asistencia y notas. (Coordinador de año)
- Envía a Dirección de carrera e l informe (Coordinador de año)
- Elabora y presenta reactivos (Docentes)
- Revisa reactivos en el portafolio (Coordinador de año)
- Elabora informe final de cumplimiento de los logros, asistencia y notas (Formulario 05-CA). (Coordinador de año)
- Envía a Dirección de carrera el informe de cumplimiento final (Coordinador de año)
- Diseña informe semestral sobre coherencia de la planificación con lo ejecutado (Después de 10mo sexta semana de clases) (Coordinador de año)
- Emite informe semestral sobre el desempeño del profesor respecto al portafolio del curso (Formulario 06-CA). (Coordinador de año)

Cuadro 4.7. Análisis de valor añadido de la situación actual del proceso Informes

ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES									
PROCESO: Informes									
No.	ACTIVIDADES	V.A.C.	V.A.E.	P	E	M	I	A	TIEMPOS EFECTIVOS EN MINUTOS
1	Organiza portafolio del curso (Docentes)		x	x					25
2	Adjunta mensualmente registro de asistencia, notas y evidencias por logros (Formulario 03-CA) (Docentes)				x				10
3	Elabora informe mensual de las actividades desarrolladas (Formulario 01-CA). (Coordinador de año)		x	x					20
4	Valida información mensualmente sobre cumplimiento de los logros, asistencia, notas y elaborar informe de cumplimiento (Formulario 04-CA). (Coordinador de año)		x				x		18
5	Diseña informe semestral sobre coherencia de la planificación con lo ejecutado (Después de 10ma semana de clases) (Coordinador de año)		x	x					20
6	Presenta informe en la reunión de docentes del cumplimiento de logros, asistencia y notas. (Coordinador de año)		x		x				5
7	Envía a Dirección de carrera el informe (Coordinador de año)					x			5
8	Elabora y presenta reactivos (Docentes)		x	x					120
9	Revisa reactivos en el portafolio (Coordinador de año)		x				x		45
10	Elabora informe final de cumplimiento de los logros, asistencia y notas (Formulario 05-CA). (Coordinador de año)			x					20
11	Envía a Dirección de carrera el informe de cumplimiento final (Coordinador de año)					x			5
12	Diseña informe semestral sobre coherencia de la planificación con lo		x	x					25

	ejecutado (Después de 10mo sexta semana de clases) (Coordinador de año)			
13	Emite informe semestral sobre el desempeño del profesor respecto al portafolio del curso (Formulario 06-CA). (Coordinador de año)	x	x	20
TIEMPOS TOTALES				338

Cuadro 4.8. Composición de las actividades del proceso Informes

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODOLOGÍA ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	8	298	47%
P	PREPARACIÓN	7	250	39%
E	ESPERA	2	15	2%
M	MOVIMIENTO	2	10	2%
I	INSPECCIÓN	2	63	10%
A	ARCHIVO	0	0	0%
	TOTAL	21	636	100%
V.A	VALOR AGREGADO			46,86%
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO			66,81%

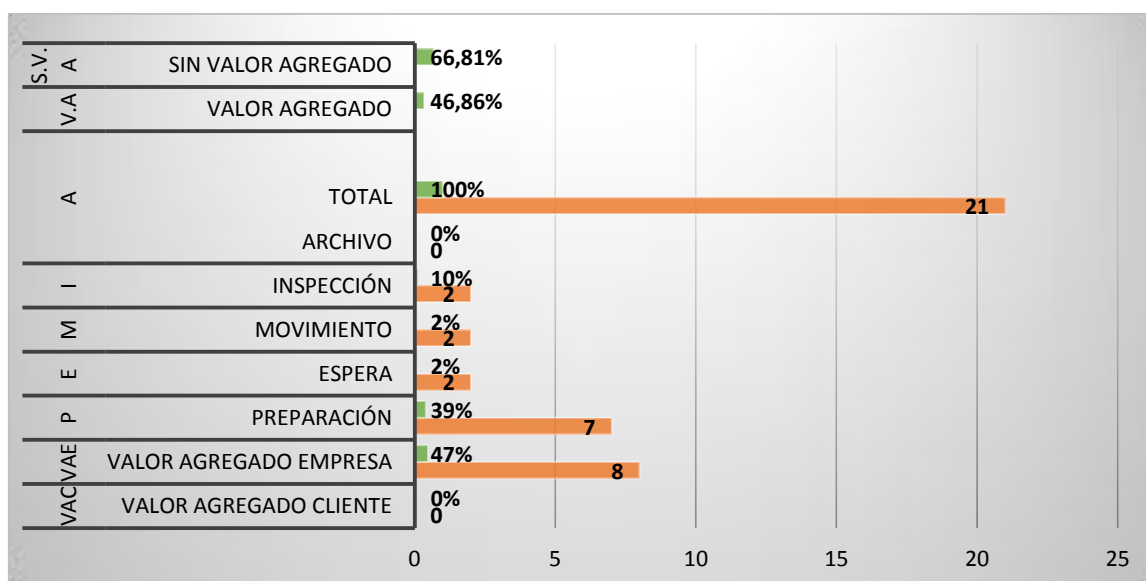


Gráfico 4.3. Análisis de Valor añadido Proceso Informes

ANÁLISIS

De acuerdo a los datos del proceso de informes el 66,81% de las actividades no generan valor, mientras que el 46,86% si añaden. En consenso, cada uno de los elementos que integran este componente deben sufrir mínimos cambios para ofertar una mayor eficacia y eficiencia en su realización.

A partir de los resultados extraídos y para datos más fidedignos, fue necesario vincular la información con los involucrados, en este caso, los coordinadores de año, quienes, mediante una análisis crítico determinaron si las actividades y los tiempos señalados con anterioridad “sin valor agregado” son necesarias para el cumplimiento de las tareas.

Cuadro 4.9. Análisis de las actividades por los Coordinadores de año al proceso de Evaluación y corrección de los documentos de programación docente

NO.	ACTIVIDADES	NECESARIAS		AGREGA VALOR			
		SI	NO	SI		NO	
				MEJORAR	TRANSFERIR	OPTIMIZAR	ELIMINAR
1	Elabora Programa analítico (Docentes)	x					
2	Entrega programa analítico al coordinador de año (Docentes)	x				x	
3	Verifica contenidos con el macrocurrículo de la carrera (Coordinador de año)	x				x	
4	Constata la estructura del programa analítico (Coordinador de año)	x			x		
5	Legaliza con firma el programa analítico (Coordinador de año)	x				x	
6	Envía con oficio a Dirección de carrera el programa analítico revisado y legalizado (Formulario 02-CA). (Coordinador de año)	x		x			
7	Sella y escanea el programa analítico para enviar a Vicerrectorado (comisión de evaluación)	x				x	
8	Envía original del programa analítico para el archivo del portafolio del curso al Coordinador de año. (comisión de evaluación)	x				x	
9	Archiva programa analítico para el seguimiento del	x				x	

	portafolio de curso. (Coordinador de año)	
10	Verifica mensualmente el cumplimiento de los contenidos y logros de aprendizaje (Formulario 04-CA). (Coordinador de año)	x

De acuerdo al consenso de los involucrados, las actividades del proceso de Evaluación y corrección de los documentos de programación docente, son necesarias; sin embargo, pueden optimizar sus tiempos, en procedimientos como entrega de programa analítico, envíos, archivo y verificación. Tal, como lo indica Loaiza y Paredes (2013) en investigaciones previas realizadas, el Valor Agregado representa todas las actividades que son necesarias dentro de un proceso para alcanzar un objetivo deseado, estas actividades pueden ser simplificadas para ser más eficientes y tomar menos tiempo o pasos en su ejecución.

Cuadro 4.10. Análisis de las actividades por los Coordinadores de año al proceso de Sociabilización de Reglamentos

NO.	ACTIVIDADES	NECESARIAS		AGREGA VALOR			
		SI	NO	SI MEJORAR	NO TRANSFERIR	NO OPTIMIZAR	NO ELIMINAR
1	Analiza resolución de nuevos reglamentos (Dirección de carrera)	x					
2	Comunica al coordinador de año la resolución de nuevo reglamento (Dirección de carrera).	x				x	
3	Diseña nómina de estudiantes coordinados con sus respectivas firmas (Coordinador de año).	x			x		
4	Sociabiliza a los estudiantes el nuevo reglamento (Coordinador de año).	x				x	
5	Elabora informe de sociabilización de reglamento (Coordinador de año).	x				x	
6	Envía oficio a dirección de carrera adjuntando informe y nómina de asistentes (Coordinador de año).	x				x	

En el caso del proceso de Sociabilización de Reglamentos, existen también mejoras que pueden realizarse en los tiempos. No obstante, a consideración de los coordinadores el procedimiento de diseño de nómina puede ser transferido o vinculado al momento de la sociabilización.

Cuadro 4.11. Análisis de las actividades por los Coordinadores de año al proceso de Informes

NO.	ACTIVIDADES	NECESARIAS		AGREGA VALOR			
		SI	NO	SI		NO	
				MEJORAR	TRANSFERIR	OPTIMIZAR	ELIMINAR
1	Organiza portafolio del curso (Docentes)	x				x	
2	Adjunta mensualmente registro de asistencia, notas y evidencias por logros (Formulario 03-CA) (Docentes)	x				x	
3	Elabora informe mensual de las actividades desarrolladas (Formulario 01-CA). (Coordinador de año)	x				x	
4	Valida información mensualmente sobre cumplimiento de los logros, asistencia, notas y elaborar informe de cumplimiento (Formulario 04-CA). (Coordinador de año)	x				x	
5	Diseña informe semestral sobre coherencia de la planificación con lo ejecutado (Después de 10ma semana de clases) (Coordinador de año)	x				x	
6	Presenta informe en la reunión de docentes del cumplimiento de logros, asistencia y notas. (Coordinador de año)	x				x	
7	Envía a Dirección de carrera el informe (Coordinador de año)	x				x	
8	Elabora y presenta reactivos (Docentes)	x				x	
9	Revisa reactivos en el portafolio (Coordinador de año)	x				x	
10	Elabora informe final de cumplimiento de los logros, asistencia y notas (Formulario 05-CA). (Coordinador de año)	x				x	
11	Envía a Dirección de carrera el informe de cumplimiento final (Coordinador de año)	x				x	
12	Diseña informe semestral sobre coherencia de la planificación con lo ejecutado (Después de 10ma sexta semana de clases) (Coordinador de año)	x				x	

13	Emite informe semestral sobre el desempeño del profesor respecto al portafolio del curso (Formulario 06-CA). (Coordinador de año)	x	x
----	---	---	---

El análisis del proceso de informes, determinó que en su totalidad necesita una reestructuración en sus tiempos, puesto que de acuerdo al estudio sus actividades son esenciales para el cumplimiento de los objetivos; sin embargo, puede mejorarse, minimizando tiempos en el diseño de los documentos. Loaiza y Paredes (2013) señalan, que dentro de un proceso pueden existir actividades que no generen ningún tipo de valor agregado, pero sin embargo son fundamentales para la correcta ejecución del proceso.


4.3. FASE 3.- ELABORAR PROPUESTAS DE MEJORA A LOS PROCESOS DE COORDINACIÓN DE AÑO DE LAS CARRERAS DE LA ESPAM MFL A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO

A partir del análisis de valor añadido, y la determinación en conjunto a los involucrados, de las actividades necesarias para cumplir con las funciones, se procedió a elaborar una propuesta de mejora a los procesos de coordinación de año. Cabe recalcar, que su estructura esquemática no sufrió muchas alteraciones. No obstante, se cree que es necesario la sociabilización en cada una de las carreras, para que el factor “ritmo” o “tiempo” sea uno de los indicadores fundamentales en rediseñarse.

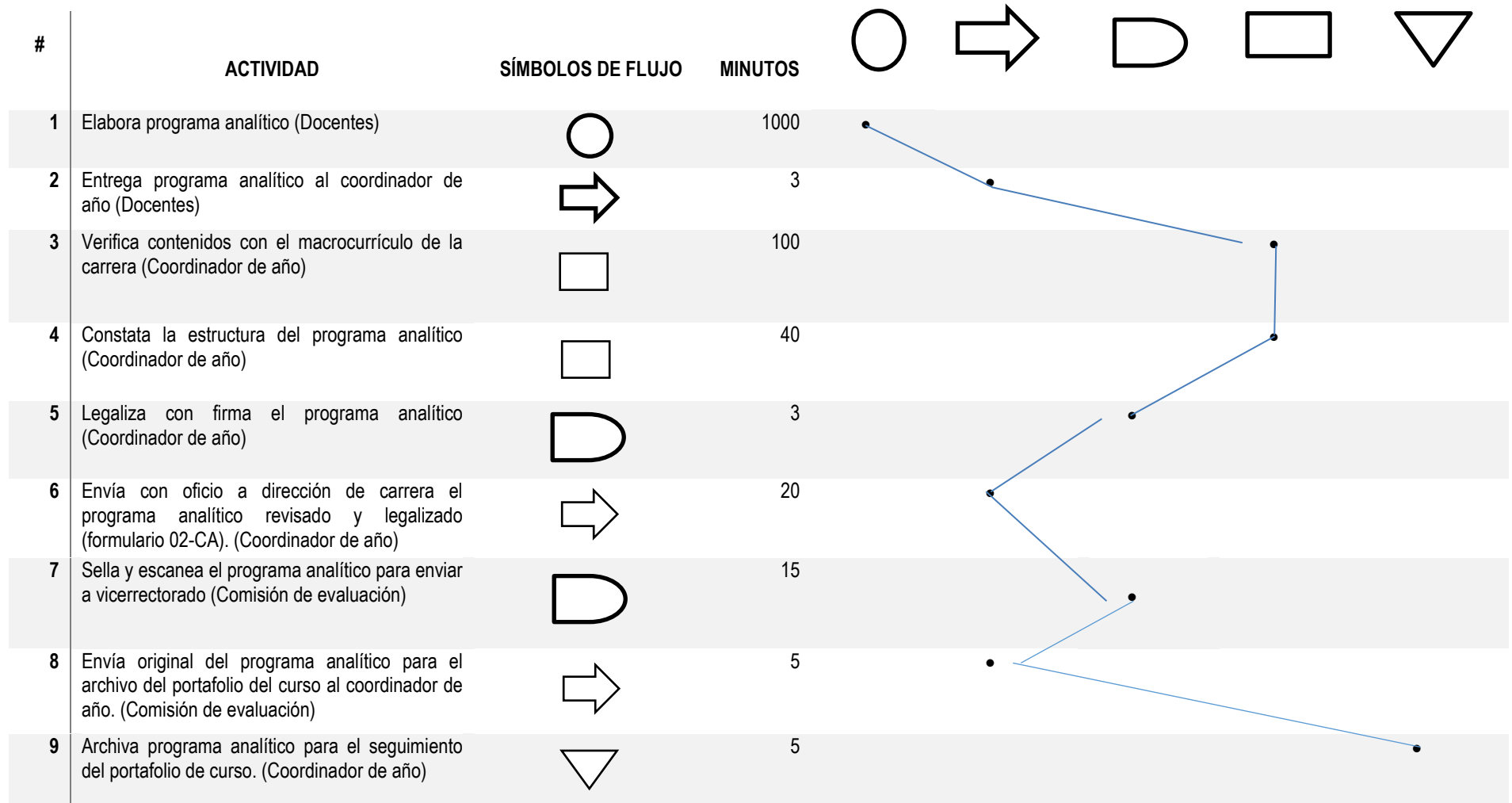
Para ello, se estableció una secuencia de pasos, basados en la metodología de Reyes *et al.*, (2012), la cual, tiene como primer punto el diseño de una hoja de trabajo con todas las actividades y el criterio del valor agregado, a fin de detectar y plasmar el rediseño del proceso.

Cuadro 4.12. Simbología para Hoja de trabajo

DENOMINACIÓN	SÍMBOLO
	OPERACIÓN

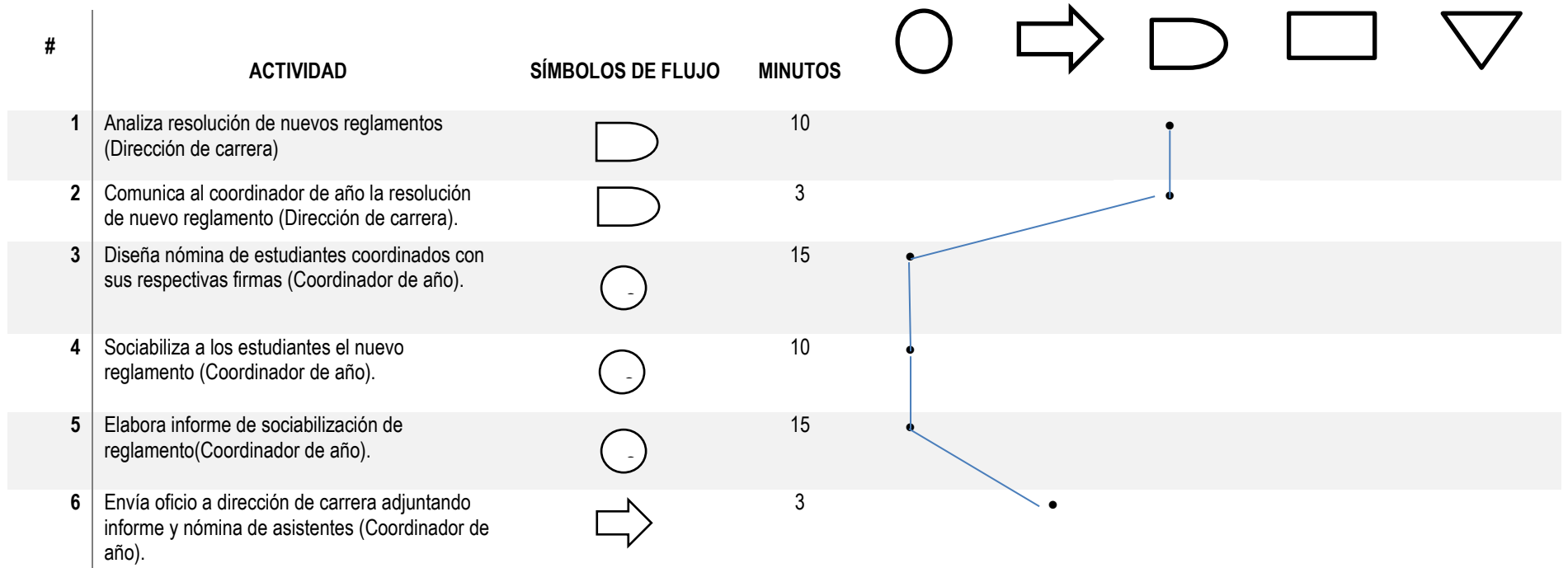
	TRASLADO
	DEMORA
	VERIFICACIÓN
	ARCHIVO

Fuente: Reyes *et al.*, (2012)

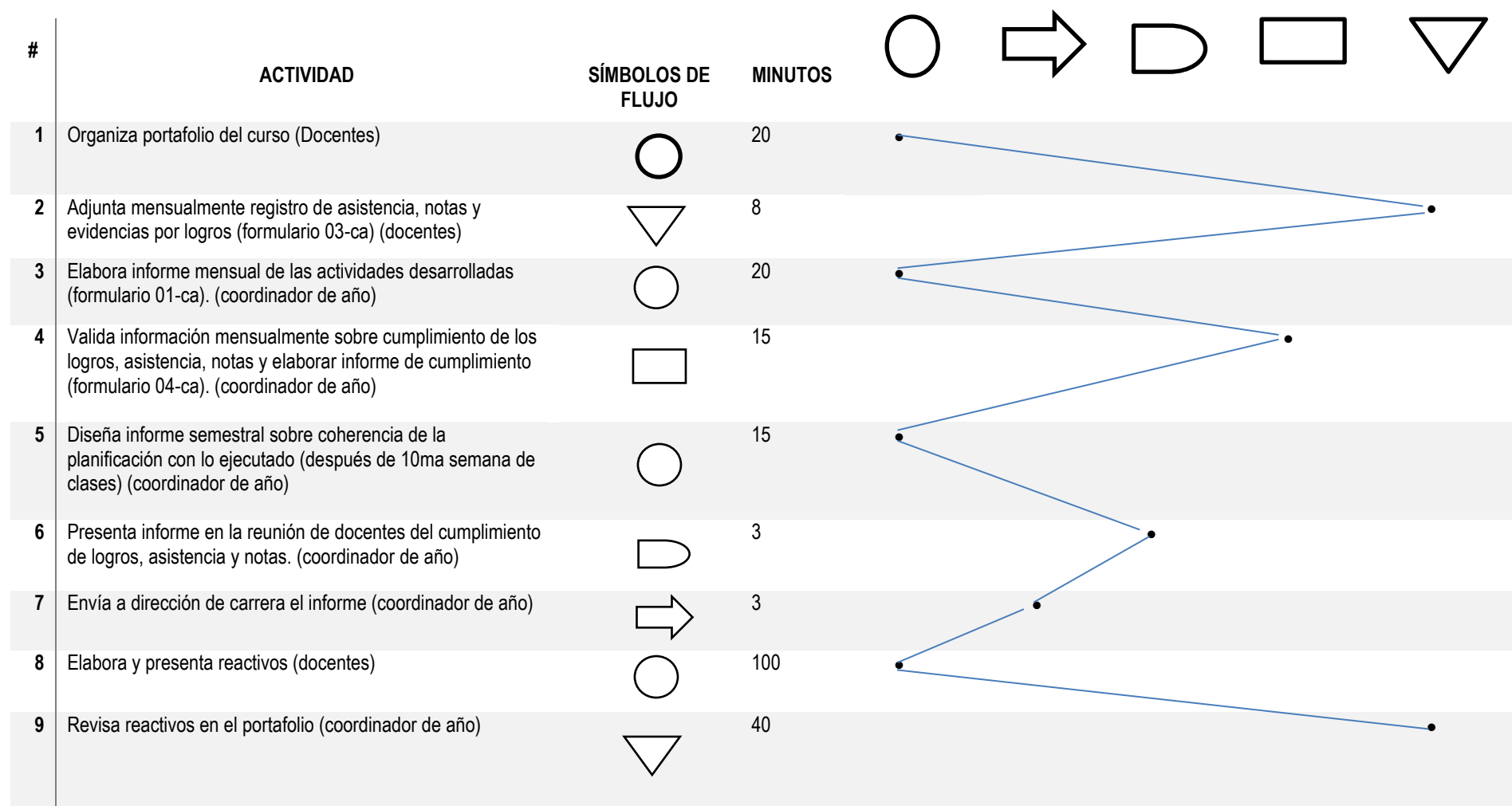
Cuadro 4.13. Hoja de trabajo del proceso Evaluación y corrección de los documentos de programación docente

10 | Verifica mensualmente el cumplimiento de los contenidos y logros de aprendizaje (Formulario 04-CA). (Coordinador de año) ○ 20 •

Cuadro 4.14. Hoja de trabajo del proceso Sociabilización de Reglamentos



Cuadro 4.15. Hoja de trabajo del proceso informes



10	Elabora informe final de cumplimiento de los logros, asistencia y notas (formulario 05-ca). (coordinador de año)	○	20	●
11	Envía a dirección de carrera el informe de cumplimiento final (coordinador de año)	➔	3	●
12	Diseña informe semestral sobre coherencia de la planificación con lo ejecutado (después de 10mo sexta semana de clases) (coordinador de año)	○	5	●
13	Emite informe semestral sobre el desempeño del profesor respecto al portafolio del curso (formulario 06-ca). (coordinador de año)	○	18	●

```
graph TD; 10((10)) --- 11((11)); 10 --- 12((12)); 10 --- 13((13)); 11 --- 12; 12 --- 13; 13 --- 11;
```

Como se puede visualizar en los cuadros, se han plasmados las actividades de cada proceso, lo que permite la optimización de tiempos y refleja la secuencia del conjunto de tareas, direccionando al principio de valor agregado, el cual, según Ramírez (2012) permite determinar su contribución en la satisfacción de las expectativas del cliente final. Además, de minimizar o eliminar tiempos que no agregan valor.

Posteriormente, se modeló el diagrama de flujo funcional, detallando las actividades en la estructura que a consideración de los autores e involucrados eran necesarias unificarlas (anexo 3). En el caso del proceso informes, no se realizó ningún cambio, su rediseño está basado en la optimización de tiempos por parte del servidor.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Las técnicas de recopilación de información permiten visualizar y representar los procesos desarrollados por los coordinadores de año: Evaluación y corrección de los documentos de programación docente, sociabilización de reglamentos e informes, los mismos que contienen una serie de actividades que permiten el cumplimiento de las funciones plasmadas dentro del mismo.

El análisis de valor añadido, permite examinar a través del estudio de tiempos la ejecución de las tareas, donde se precisó que el ritmo con el que se desempeñan los coordinadores de año aún puede ser optimizado, y que actividades como envío de documentos, verificación, constatación y archivo no generan valor. Sin embargo, a través del consenso con los involucrados se determinó que son importantes para la consecución de los procesos.

Para la elaboración de la propuesta de mejora a los procesos de coordinación de año, se tomaron en consideración las falencias detectadas mediante el análisis de valor añadido, optimizando los tiempos en las tareas ejecutadas por los coordinadores de año.

5.2. RECOMENDACIONES

Es fundamental que se ejecuten estudios de observación en los procesos realizados por los coordinadores de año: Evaluación y corrección de los documentos de programación docente, sociabilización de reglamentos e informes, los mismos que deben ser representados a través de un

flujograma de procesos mostrando las entradas, salidas y el valor añadido que genera.

Aplicar la técnica del análisis de valor añadido a los procesos desarrollados por los coordinadores de año, definiendo las actividades que no generan valor las mismas que puedan ser eliminadas o vinculadas a otro procedimiento, caso contrario, determinar si su existencia es clave para la consecución de las funciones. En lo concerniente a los ritmos de trabajo, es preciso que se optimicen los mismos, y permitan mejorar la secuencia y eficiencia de las actividades.

Es oportuno que el diseño de mejoras a los procesos de coordinación de año, sea realizado a partir del análisis de valor añadido, optimizando los tiempos en las tareas y vinculando actividades de envío y presentación de documentos para reflejar una mejor organización en el respectivo manual de procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arguello, R. 2014. Diseño, levantamiento y mejoramiento de los procesos core de la cadena de valor de la empresa de servicios de ingeniería de fluidos "assistech" (En línea). Tesis Magister en Administración de Empresas. EC. p 9. Consultado, 07 agosto 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8100/Tesis%20Final.pdf?sequence=1>
- Bayona, J; y Heredia, O. 2012. El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. Colombia. Revista Estudios Gerenciales. Vol. 28. (En línea). ES. Consultado, 16 Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a08.pdf>
- Borrego, A; Linares, M. 2012. El enfoque y rol del ingeniero industrial para la gestión y decisión en el mundo de las organizaciones. Perú. Revista Industrial Data. Vol. 15. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/816/81624969002.pdf>
- Calderón, N; Donald, F. y Alvarado, J. 2011. El papel de la entrevista en la investigación sociolingüística. Tunja-Boyacá, CO. Revista Cuadernos de Lingüística Hispánica. Vol. 17. p 14. (En línea). CO. Consultado, 20 jul 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3222/322227523002.pdf>
- Cantón, I; Vázquez, J. 2010. Los Procesos en Gestión de Calidad. Un Ejemplo en un Centro Educativo REICE. Madrid. ES. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 8. (En línea). ES. Consultado, 16 Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55119084004>
- Carrión, J. 2012. Diagrama de proceso de operaciones. Estudio del Trabajo I. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://industrialopusnova.blogspot.com/2012/08/diagrama-de-proceso-de-operaciones.html>

- Carro, R; González, D. 2012. Diseño y selección de procesos. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: http://nulan.mdip.edu.ar/1613/1/08_diseno_procesos.pdf
- Casari, A. 2013. Procesos, Mecanismos y Procedimientos de Negocio. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Disponible en: <http://casari-asoc.com/blog/los-mecanismos-y-procesos-de-negocio/>
- Cerda, J. 2010. Glosario de términos utilizados en evaluación económica de la salud. Chile. Revista Médica de Salud de Chile. Vol. 138. (En línea). CH. Consultado, 16 Jun. 2016. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872010001000003
- Cervera, F. 2011. La percepción de la efectividad organizacional. Tesis. Dr. Administración. Universidad Autónoma de Querétaro. MEX. (En línea). MEX. Consultado, 16 Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/Fernando_G_Cervera_Solorzano.pdf
- Cruelles, J. 2012. Productividad e Incentivos. Como hacer que los tiempos de fabricación se cumplan. Barcelona. ES. Edi. Marcombo S.A. p 18. (En línea). ES. Consultado, 16 Jun. 2016. Disponible en: <https://books.google.com.mx/books?id=keXDrXAU5YYC&pg=PT25&dq=que+es+la+eficiencia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjv7oC1pN3NAhXF1R4KHfjJCdA4HhDoAQgzMAI#v=onepage&q=que%20es%20la%20eficiencia&f=false>
- Galvis, E; González, M. 2014. . Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: Una revisión de literatura. Revista Ciencia e Ingeniería Neogranadina. Vol. 24. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: http://www.umng.edu.co/documents/10162/9488012/Vol_24_n2_pag_37_55_art_3.pdf
- Gómez, M. y Pérez, J. 2012. Un modelo de gestión para procesos académico-administrativos para instituciones de educación superior. (En línea). CO. Consultado, 07 agost 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://revistavinculos.udistrital.edu.co/files/2012/12/Un-modelo-de-gesti%C3%B3n-para-procesos.pdf>

Gómez, Y. 2014. Proceso administrativo Coca-Cola. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Disponible en: <http://procesoadmoncocacola.blogspot.com/>

Gutiérrez, T. 2014. 4 Pasos para elaborar un manual de procedimientos. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Formato HTML. Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/41737-manual-de-procedimiento-el-exito-de-las-empresas.html>

Hernández, A; Nogueira, D; Medina, A; Marqués, M. 2012. Inserción de la gestión por proceso en instituciones hospitalarias. Concepción metodología y práctica. Matanzas, Cuba. Revista R. Administración Sao Paulo. V. 48. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n4/09.pdf>

Hernández, A; Nogueira, D; Medina, Marqués, M. 2013. Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. Revista de Administración. (En línea). Matanzas, CU. v.48, n.4, p 739-756. Consultado, 21 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303053>

Huici, C; Molero, F; Gómez, A. y morales, J. 2012. Psicología de los grupos. Madrid. España. p 94. (En Línea). ES. Consultado, 20 jul 2016. Disponible en http://books.google.com.ec/books?id=o0Vn2_OFkCsC&pg=PA94&lpg=PA94&dq=observaci%C3%B3n+como+t%C3%A9cnica+de+recogida+de+datos:+grado+en+que+el+observador+participa+en+las+actividades+observadas,+modo+en+que+las+actividades+y+conductas+objeto+de+inter%C3%A9s+se+codifican+y+grado+de+estructuraci%C3%B3n+de+los+sistemas+de+codificaci%C3%B3n.&source=bl&ots=-ZrB9VSv_0&sig=KJkL8vrUnCiMaBy1v-t0ufHoyu0&hl=es&sa=X&ei=_zboUrbID4TIsATrjIKIBA&ved=0CCYQ6AEwAA#v=onepage&q=observaci%C3%B3n%20como%20t%C3%A9cnica%20de%20recogida%20de%20datos%3A%20grado%20en%20que%20el%20observador%20participa%20en%20las%20actividades%20observadas%20C%20modo%20en%20que%20las%20actividades%20y%20conductas%20objeto%20de%20inter%C3%A9s%20se%20codifican%20y%20grado%20de%20estructuraci%C3%B3n%20de%20los%20sistemas%20de%20codificaci%C3%B3n.&f=false

Jaramillo L. 2011. La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas. Revista pensamiento y gestión. (en línea) N° 31. p 167-195. CL. Consultado, 27 may 2016. Disponible en

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3665>

Jáuregui, P. 2013. Los manuales administrativos como herramienta clave. Revista Grandes Pymes. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/12/14/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>

Loaiza, M y Paredes, M. 2013. Gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas. Revista CICAG. (En línea). Consultado, 27 de ago. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2736/4068>

López, J. 2013. Manual para el diseño de procesos. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: <https://www.murciasalud.es/recursos/ficheros/260542-Murcia-oeste.pdf>

Mallar, A. 2015. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Visión del Futuro. Vol. 13. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Disponible en: http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=207:la-gestion-por-procesos-un-enfoque-de-gestion-eficiente&catid=83:articulos

Manene, L.2012. Reingeniería de procesos empresariales y su gestión. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2/>

Miranda, F. 2011. Importancia de los Manuales de Procedimientos en la Gestión Administrativa. Revista Artículo Org. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Formato HTML. Disponible en: http://www.articulo.org/articulo/40808/importancia_de_los_manuales_de_procedimientos_en_la_gestion_administrativa.html

Montes, M. 2012. Guía para elaborar un mapa de procesos. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Disponible en:

<http://clubresponsablesdecalidad.com/guia-para-elaborar-un-mapa-de-procesos/>

Nápoles, L; Moreno, M; Arteta, Y; De León, I; Tapia, I. 2013. ¿Cómo Documentar un Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001? (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Disponible en: <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq2/revistas2/index.php/ingeniare/article/viewFile/460/414>

Naressi, D. 2012. Importancia de la gestión por procesos en la empresa. Collell & Asociados, C.A. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Disponible en: <https://collellca.wordpress.com/2012/08/20/importancia-de-la-gestion-por-procesos-en-la-empresa/>

Noriega, V. 2014. Evaluación con enfoque de procesos como alternativa para el mejoramiento de la calidad en el control del Aedes aegypti. Cuba. Revista Cubana de Salud Pública. Vol. 40. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Disponible en: http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662014000300009

Oleas, M. 2012. Gestión administrativa y procesos académicos del colegio “aurora estrada de Ramírez.” de la ciudad de Guayaquil .diseño e implementación de un portal web que optimice la gestión de la institución. (En línea). Tesis Magister investigación informática. Consultado, 07 agost 2016. EC. p 73. Consultado, 07 agost 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1162/1/Gesti%C3%B3n%20Administrativa%20y%20Procesos%20Acad%C3%A9micos%20del%20Colegio%20Aurora%20Estrada%20de%20Ram%C3%ADrez%20de%20la%20Ciudad%20de%20Guayaquil.pdf>

Pardo, J. 2014. El mapa de proceso como herramienta de gestión. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Disponible en: <http://www.pdcahome.com/6072/el-mapa-de-procesos-como-herramienta-de-gestion/>

PEI (Plan Estratégico Institucional). 2013- 2017. Línea estratégica 4 Fortalecimiento de la gestión institucional. (En línea). EC. p. 53-54. Consultado, 19 de jul 2016. Formato PDF. Disponible en:

<http://espam.edu.ec/lotaip/descarga/Literal-K/PLANESTRATEGICOINSTITUCIONAL2013-2017.pdf>

PNBV (Plan Nacional del Buen Vivir). 2013-2017. Política 1.5 del objetivo 1 y 4. (En línea). 1 era. Ed. Quito-EC. Consultado 19 jul 2016. Formato PDF. Disponible en <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

Ponce, D. 2012. Efectividad de la logística del transporte aéreo de mercancías: una aproximación multicriterio basada en el Proceso Analítico Sistemático (ANP). Tesis. Ing. Mecánica. Universidad de Zaragoza. España. p 77. (En línea). ES. Consultado, 16 Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: <https://zaguan.unizar.es/record/9628/files/TESIS-2012-114.pdf>

Quiquiri, J; Peña, K; Villamar, G; Aguirre, J. 2013. Diseño de un Sistema de Gestión por Proceso Aplicada a una Hacienda Dedicada a la Producción y Comercialización de Banano Ubicada en el Sector Costa Azul de la Vía Puerto Inca, La Troncal. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24566/1/Dise%C3%B1o%20de%20un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20proceso%20aplicada%20a%20una%20hacienda%20dedicada%20a%20la%20producci%C3%B3n.pdf>

Reyes, M; Hernández, O; Medina, A; León, G. 2012. Mejoramiento de Procesos clave a través del análisis del Valor Añadido en Empresas de Base Tecnológica de Producciones por Proyecto del Sector Hidráulico en Cuba. Revista Visión de futuro. (En línea). Vol, 16, num 1. Consultado, 27 de ago. 2017. Formato HTML. Disponible http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166887082012000100002

Ruiz, D; Almaguer, R; Torres, I; Hernández, A. 2013. La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Cuba. Revista Ciencias Holguín. Vol. 19. N° 4 (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181529929002.pdf>

Salinas, C. 2013. 5 pasos para hacer un Manual de Procedimientos. Revista Pymempresario. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Disponible en: <http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>

- Sansalvador, M. 2015. El coste de calidad: ¿Qué es y como calcularlo? (En línea). Consultado, 16 Jun. 2016. Disponible en: https://books.google.com.mx/books?id=_nssCQAAQBAJ&pg=PT53&dq=definicion+de+calidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj1x6W2sd3NAhWK2B4KHf3zBmE4ChDoAQg2MAU#v=onepage&q=definicion%20de%20calidad&f=false
- Santo, F y Santo de la Cruz, E. 2013. Aplicación práctica de bpm para la mejora del subproceso de picking en un centro de distribución logístico. (En línea). Vol 5. N° 2. Consultado, 07 agost 2016. Formato PDF. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v15_n2/pdf/a16v15n2.pdf
- Talavera, P. 2013. Qué es un Diagrama de Flujo – Gestión de Procesos. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Disponible en: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- Universidad Politécnica de Valencia. 2011. Manual de gestión de procesos. (En línea). Consultado, 04 Jun. 2016. Formato PDF. Disponible en: ftp://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf
- Velterop, J. 2015. Apertura y calidad de un artículo publicado. Revista Scielo en Perspectiva. (En línea). Consultado, 16 Jun. 2016. Disponible en: <http://blog.scielo.org/es/2015/12/16/apertura-y-calidad-de-un-articulo-publicado/#.V3w2daJzviA>
- Yela, C. 2011. Diseño de un modelo de gestión de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa pintufer. (En línea) Tesis. Ing. En administración y contabilidad. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador. EC. Consultado 27 may 2016. Formato PDF Disponible en <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/3226/11%20o.e..pdf?sequence=1>

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA DIRIGIDA A COORDINADORES DE AÑO ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

CARRERA: _____

ENTREVISTADO: _____

SEMESTRE QUE COORDINA: _____

OBJETIVO: La presente entrevista tiene por objeto recabar información sobre los procesos realizados por la coordinación de año de las carreras de la ESPAM MFL para proponer mejoras a los mismos contribuyendo a la efectividad de los procesos.

De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

PROPÓSITOS Y VINCULACIÓN

- 1.- ¿Conoce usted la visión y misión de la institución y carrera?

- 2.- ¿Los objetivos y metas están claramente definidos y acordes a las funciones a desempeñar?

- 3.- ¿Se cuenta con planes por escrito para lograr los objetivos?

- 4.- Señale los aspectos que considere importantes en relación a la visión, misión, objetivos y metas que se vinculen con las funciones que desempeña.

TAREAS Y FUNCIONES

- 1.- ¿Conoce con exactitud en qué lugar está ubicado su puesto dentro del organigrama?

- 2.- ¿Conoce Ud el nuevo Reglamento de Coordinadores de año?

- 3.- ¿Las actividades que desempeña son reportadas a un jefe inmediato?

4.- Describa las tareas y funciones que desempeña en orden cronológico

5.- Señale otros aspectos que considere importantes en relación a los puestos y a la asignación de funciones?

PROCESOS

1.- ¿Son claros los procesos que se dan para realizar las actividades?

2.- ¿Qué procesos realiza con frecuencia en sus actividades de coordinación de año?

3.- ¿Qué actividades realiza para cumplir con cada proceso?

4.- ¿Considera que existen actividades que generan duplicaciones de recursos? ¿Cuáles?

5.- ¿Entre las actividades efectuadas, existe alguna que pueda desarrollarse en conjunto a otra?

6.- ¿Sugiere actividades que considere deben ser desechadas o anexadas en los procesos llevados a cabo por coordinación académica?

ANEXO 2. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS

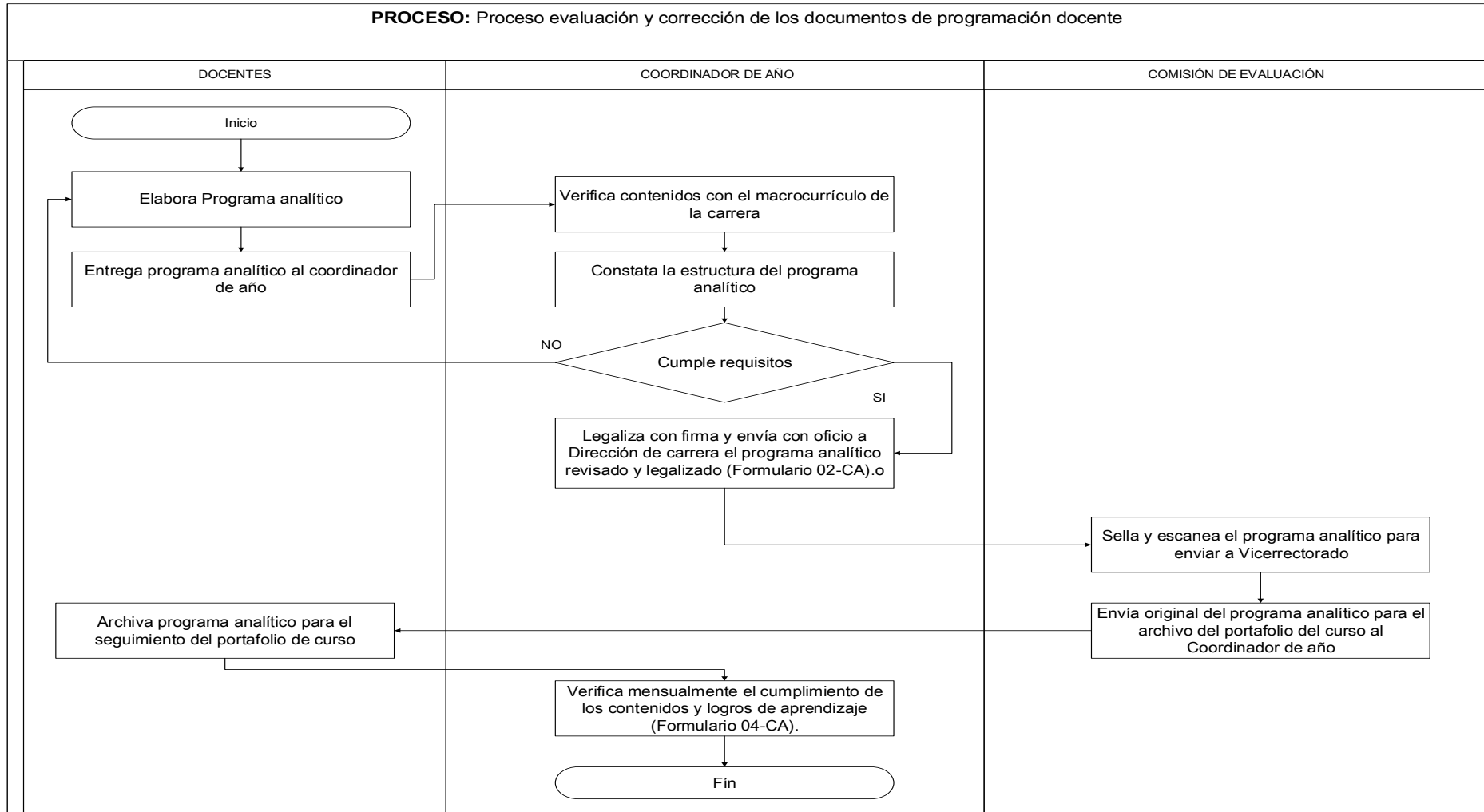


Figura 5. Rediseño al Proceso de evaluación y corrección de los documentos de programación docente

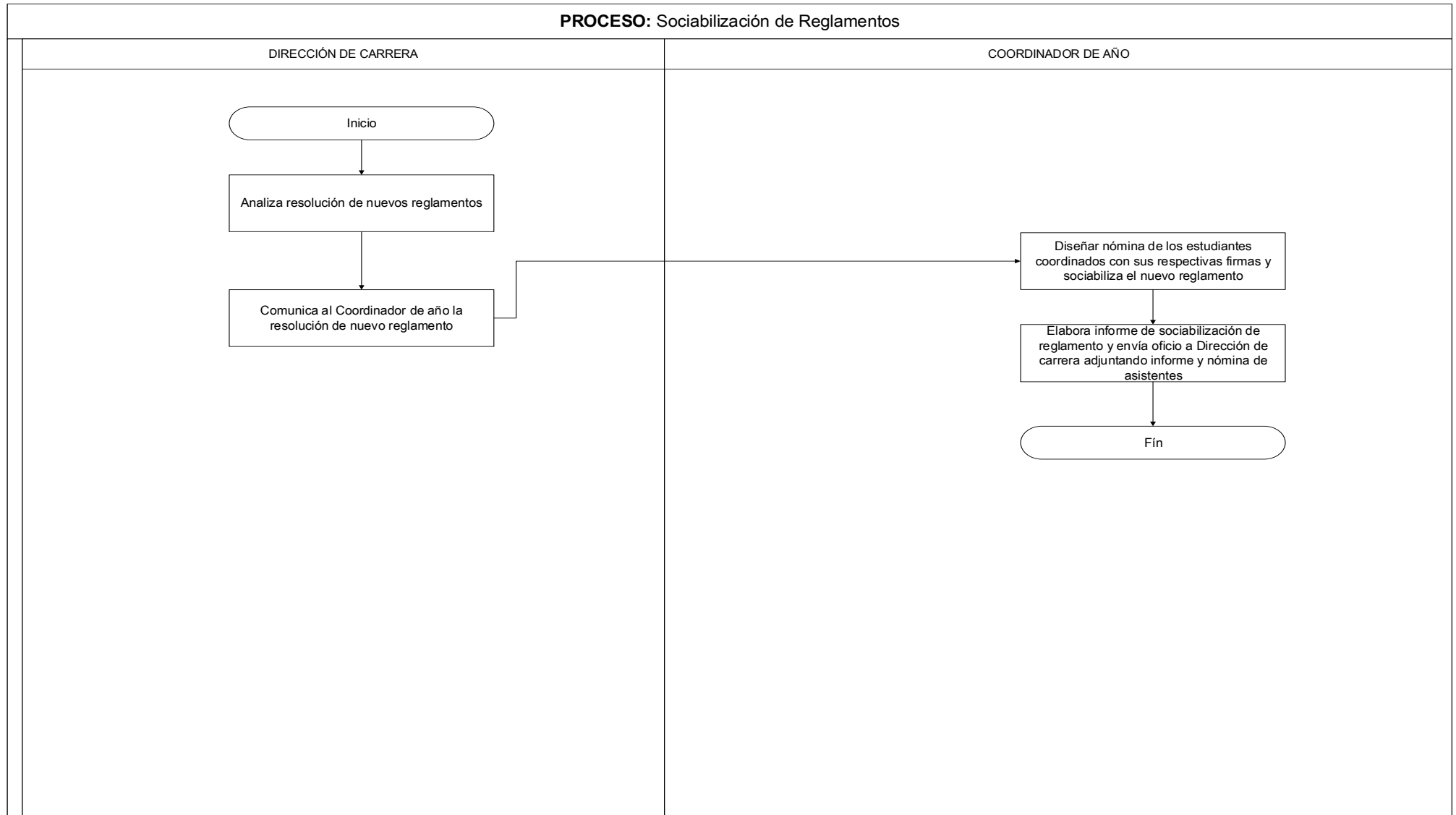


Figura 6. Rediseño al proceso Sociabilización de Reglamentos

ANEXO 2

2-A



Foto 4.1. Aplicación de la entrevista

