



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

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

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

**TEMA:**

**PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE ESCRITURA,  
PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTOS DE  
VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD DE LA ESPAM MFL**

**AUTORAS:**

**MARTHA SOFÍA ROBALINO ZAMBRANO  
JOSSELYN KARINA VALENCIA ALMENABA**

**TUTOR:**

**ING. QUINCHE JEORGE MENDOZA GARCÍA, Mg.**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2017**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

**Martha Sofía Robalino Zambrano** y **Josselyn Karina Valencia Almenaba**, 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.

---

**MARTHA S. ROBALINO ZAMBRANO    JOSSELYN K. VALENCIA ALMENABA**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Quinche Jeorge Mendoza García, Mg., certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE ESCRITURA, PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTOS DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD DE LA ESPAM MFL**, que ha sido desarrollada por **Martha Sofía Robalino Zambrano y Josselyn Karina Valencia Almenaba**, previo 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. QUINCHE J. MENDOZA GARCÍA, Mg.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE ESCRITURA, PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTOS DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD DE LA ESPAM MFL**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Martha Sofía Robalino Zambrano y Josselyn Karina Valencia Almenaba, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. ENRRY COX FIGUEROA, Mg.**

---

**LIC. FÁTIMA PALACIOS BRIONES, Mg**

---

**LICO. JOSÉ L. GARCÍA VERA, Mg.**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” por ofrecernos una Educación Superior de calidad con la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales y morales.

A nuestro Tribunal de Grado Lcdo. José Luis García Vera, Mg., Lcda. Fátima Palacios Briones, Mg. e Ing. Enrry Cox Figueroa, Mg. por su aporte intelectual en el desarrollo de esta investigación.

A nuestros queridos docentes y de manera especial a nuestro Tutor Ing. Jeorge Mendoza García Mg., quien nos guio con sus conocimientos.

A cada una de las personas y amigos que nos apoyaron en todo momento, testigos fehacientes del esfuerzo dedicado a esta tesis de grado.

Las Autoras

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico con mucho amor y cariño:

A Dios por ser mi fortaleza y ser mi guía espiritual.

A mis padres José y Martha por apoyarme en los momentos donde más los necesité, guiarme por el camino correcto y apoyo incondicional siempre.

A mi hermano José Andrés por su fe depositada en mí.

**Martha Sofía R.**

Esta tesis se la dedico con aprecio y cariño:

A Dios por ser mi guía espiritual.

A mi madre Beatriz por apoyarme en la consecución de mis metas.

**Josselyn Karina V.**

## CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA .....	i
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA .....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS .....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.4. IDEA A DEFENDER .....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. PROCESO .....	8
2.1.1. DEFINICIÓN .....	8
2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.....	9
2.1.3. TIPOS DE PROCESOS.....	10
2.1.4. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS .....	11
2.2. MEJORA DE PROCESOS .....	12
2.2.1. PROCEDIMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS .....	14

2.2.2. PROCEDIMIENTO GENERAL DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL ENFOQUE A PROCESOS .....	15
2.2.3. MODELO DE LAS OCHO FASES (8D) .....	16
2.3. MÉTODOS PARA LA MEJORA Y EL DESARROLLO DE PROCESOS .....	17
2.3.1. DIAGRAMA AS- IS. ....	19
2.4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE ESTUDIO DE PROCESOS.....	20
2.4.1. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO.....	21
2.5. IMPORTANCIA DE MEJORA DE PROCESOS.....	23
2.5.1. EFICIENCIA .....	23
2.5.2. EFICACIA.....	24
2.5.3. CALIDAD.....	24
2.5.4. EFECTIVIDAD .....	25
2.6. PLAN DE MEJORA .....	26
2.6.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ETAPA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	27
2.6.2. COMPONENTES DE UN PLAN DE MEJORA.....	27
2.6.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PLAN DE MEJORA.....	28
2.6.4. CÓMO DEBEN SER LOS PLANES DE MEJORA.....	29
2.6.4. RIESGOS Y BENEFICIOS DEL PLAN DE MEJORA.....	30
2.7. VINCULACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR CON LA COMUNIDAD .....	30
2.5.1. DEFINICIÓN .....	30
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	33
3.1. UBICACIÓN.....	33
3.2. DURACIÓN.....	33
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO.....	33
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE .....	33
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	33
3.4. PROCEDIMIENTOS .....	33
3.5. TÉCNICAS.....	34

3.5.1. ENTREVISTA.....	34
3.5.2. OBSERVACIÓN.....	34
3.6. MÉTODOS.....	34
3.6.1. MÉTODO INDUCTIVO .....	34
3.6.2. MÉTODO DEDUCTIVO .....	35
3.7. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.7.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	35
3.7.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	35
3.7.3. DESCRIPTIVA .....	36
3.8. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	39
4.1. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS DE ESCRITURA, PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD DE LA ESPAM MFL.....	39
4.1.1. Entrevistas a involucrados en los proyectos de vinculación.....	39
4.1.2. Diagrama de flujos de los procesos de escritura, presentación y aprobación de los proyectos de vinculación con la comunidad .....	39
4.1.3. Encuestas a las Instituciones beneficiadas con los proyectos de vinculación. .....	45
4.2. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO A LOS PROCESOS DE ESCRITURA, PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD DE LA ESPAM MFL. ....	55
4.3. ELABORACIÓN LA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE ESCRITURA, PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD DE LA ESPAM MFL A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO.....	61
JUSTIFICACIÓN.....	62
OBJETIVO GENERAL.....	62
ALCANCE .....	62
PROCESO .....	63

Resultados Esperados.....	64
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1. CONCLUSIONES .....	69
5.2. RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS .....	76
Anexo 1: Entrevista (Formato de Entrevista al Ing. Gabriel Navarrete Schettini, Director de la Coordinación de Vinculación e integrantes de la Comisión de Vinculación .....	77
Anexo 2 (Distribución de Equipos de Trabajo).....	79
Anexo 3 (Ficha de Procesos de la escritura, presentación y aprobación de los proyectos de vinculación con la comunidad).....	80
Anexo 4: (Matriz de Valor Agregado en el proceso de escritura, presentación y aprobación d los proyectos de vinculación con la comunidad).....	81
Anexo 5: Fotos .....	82

## CONTENIDO DE FIGURAS

Figura. 1. Rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos .....	16
Figura. 2. Fases de Planificar, Hacer, Comprobar y Actuar .....	18
Figura. 3 Diagrama de proceso AS-IS.....	42
Figura. 4. Diagrama bajo nuevo enfoque .....	63

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Principales objetivos y funciones de la Comisión de Vinculación de la ESPAM MFL .....	43
Tabla 2. Levantamiento de línea base .....	45
Tabla 3. Estudio del entorno .....	46
Tabla 4. Aplicación de encuestas.....	47
Tabla 5. Visitas previas y sociabilización de resultados .....	48
Tabla 6. Firma de la carta de intención .....	49
Tabla 7. Sociabilización de los beneficios a organizaciones de derecho .....	50
Tabla 8. Firma del convenio .....	51
Tabla 9. Seguimiento de los convenios .....	52
Tabla 10. Evaluación periódica de los resultados de los convenios .....	53
Tabla 11. Propuesta de un plan de mejoras a todas las actividades de los convenios en su conjunto o algunos de ellos .....	54
Tabla 12. Matriz de calificación del valor añadido .....	55
Tabla 13. Matriz IVA.....	59
Tabla 14. Matriz de calificación del valor añadido .....	60
Tabla 15. Matriz IVA.....	67
Tabla 16. Matriz de calificación del valor añadido mejorado.....	68

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Levantamiento de línea base .....	45
Gráfico 2. Estudio del entorno .....	46
Gráfico 3. Aplicación de encuestas .....	47
Gráfico 4. Visitas previas y sociabilización de resultados .....	48
Gráfico 5. Firma de la carta de intención .....	49
Gráfico 6. Sociabilización de los beneficios a organizaciones de derecho .....	50
Gráfico 7. Firma del convenio .....	51
Gráfico 8. Seguimiento de los convenios .....	52
Gráfico 9. Evaluar periódicamente los resultados de los convenios .....	53
Gráfico 10. Propuesta de un plan de mejoras a todas las actividades de los convenios en su conjunto o algunos de ellos .....	54

## RESUMEN

La presente investigación, nace de la necesidad de conocer: ¿Cómo mejorar los procesos de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL?; para ello, fue preciso el planteamiento de los objetivos, tanto el general como los específicos que se citan en el primer capítulo de este trabajo investigativo. Para obtener información relevante respecto a las variables investigativas planteadas en esta tesis, fue preciso recabar información bibliográfica de fuentes de consultas valederas y confiables, las mismas que se exponen en el segundo capítulo de este trabajo. Además, dentro de las técnicas utilizadas estuvieron la entrevista y la observación, por otro lado, los métodos usados fueron el inductivo y el deductivo, y el tipo de investigación fue la bibliográfica y descriptiva. Con todos estos insumos investigativos, se obtuvieron los resultados, los cuales demuestran que el proceso de escritura, presentación y aprobación de los proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL consta de 25 actividades vinculantes las misma que van desde la implementación de los proyectos de vinculación hasta firma de convenio, de esas actividades, 19 generan valor añadido, y la totalidad estas actividades son necesarias; por otro lado el tiempo destinado a las actividades que generan valor es de 91 días, mientras que de las actividades que son necesarias son 116 días; mediante la aplicación de la forma IVA (Índice del Valor Agregado) dio como resultado 78,45%; es decir, es un proceso efectivo, sin embargo, requieren de mejoras y optimización de los mismos.

**PALABRAS CLAVES:** Convenio, vinculación, valor añadido, proceso efectivo.

## ABSTRACT

The present investigation was born from the need to know: How to improve the processes of writing, presentation and approval of projects linking with the community of the ESPAM MFL? To do this, it was necessary to approach the objectives, both general and specific referred to in the first chapter of this research paper. To get the relevant information with respect to the variables investigative raised in this thesis, it was necessary to obtain bibliographic information from sources of valid and reliable, the same ones that are set out in the second chapter of this work. In addition, the techniques used were the interview and observation, on the other hand the methods used were the inductive and the deductive, and the type of investigation was the bibliographic and descriptive. With all of these research inputs, the results, which show that the process of writing, presentation and approval of projects linking with the community of the ESPAM MFL consists of 25 activities binding the same ranging from the implementation of the projects of linking up to signing the Convention, 19 of those activities, generate added value, and all these activities are necessary; on the other hand, the time devoted to the activities that generate value is 91 days, while that of the activities that are necessary are 116 days; through the application of the VAT (Value Added Tax) Index resulted in 78.45%; that is, it is an effective process, however, require improvements and optimization of the same.

**KEY WORDS:** Agreement, link up, mark up, effective process.

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

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. Este interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Por un lado, las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el método sistemático de mejora y la reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa. Por otro lado, están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articula el sistema de indicadores de gestión (Zaratiegui, 1999). La Gestión por Procesos se ha convertido en los últimos años en una excelente herramienta para el logro de la mejora continua y la materialización de los objetivos, pero su importancia la ha llevado a ser considerada como un elemento estratégico a ser analizado en la elaboración de los ejercicios de diseño de estrategias (Rivera, 2002).

Los procesos son una serie de acciones que se llevan a cabo para realizar un trabajo de calidad, de una forma constante o sin interrupción de una manera eficiente y efectiva eliminando todas las barreras con el objetivo de alcanzar un propósito de satisfacer a una persona o empresa, lo cual evita así, las pérdidas, despilfarros de recursos y el cumplimiento de las acciones en el tiempo adecuado (Herrera, 2011). Su aplicación permite comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinan los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos (Medina *et al*, 2010).

Basándose en el principio de que la mejora continua en los pequeños y simples detalles de las actividades desarrolladas, tomando unos pequeños minutos de tiempo en ellos, en mejorar el proceso o procedimiento en forma permanente,

pueden solucionar grandes cuellos de botella con el consecuente ahorro de grandes sumas de dinero, por lo tanto, la teoría de mejora continua es sencilla: La implementación de muchas mejoras pequeñas colectivamente generan un gran beneficio a los procesos y a la Gestión en sí, en consecuencia la función de la administración debe estar direccionada en realizar esfuerzos constantes para proporcionar mejores productos y servicios de mayor calidad, en el menor tiempo y a precios más bajos (Ríos, 2009).

Un elemento esencial a la hora de analizar un proceso empresarial es una técnica llamada análisis del valor añadido, el cual, es un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa (Trischler, 2000).

El Análisis del Valor Agregado o Añadido en los procesos, al cual han aportado mucho enfoques actuales de gestión tales como Costo (*Cost*) la Gestión (*Management*) y el Presupuesto (*Budgeting*) basado en la Actividad (ABC, ABM y ABB respectivamente), constituyen un gran soporte para la *obtención de información* sobre los índices de desempeño de una organización: *la base de un sistema de medición de la gestión*. (Serna, 2003; Kaplan y Cooper, 2003; Pérez, 2004; Villa & Pons, 2006; Bermúdez et.al, 2008). Es por eso que, las organizaciones que aplican enfoques como esos y diseñan e implantan sistemas en este sentido, refieren mayor seguridad en los índices de medición, al desarrollar estrategias de gestión basadas en procesos y actividades, la forma más *natural* de organización, de las organizaciones (Bermúdez et.al, 2008).

A finales de la década de 1990 el tema sobre la calidad en la educación superior y la necesidad de evaluarla se convierte en una de las prioridades de las diferentes academias universitarias, lo que se potencia en 1998 a partir de la Declaración Mundial sobre educación superior en el siglo XXI: visión y acción de la UNESCO (López *et al*, 2015), documento en el que se manifiesta que la educación superior se enfrenta en todas partes a desafíos y dificultades relativos a la financiación, la igualdad de condiciones de acceso a los estudios y en el transcurso de los mismos, una mejor capacitación del personal, la formación

basada en las competencias, la mejora y conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios, la pertinencia de los planes de estudios, las posibilidades de empleo de los diplomados, el establecimiento de acuerdos de cooperación eficaces y la igualdad de acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional. La educación superior debe hacer frente a la vez a los retos que suponen las nuevas oportunidades que abren las tecnologías, que mejoran la manera de producir, organizar, difundir y controlar el saber y de acceder al mismo. Deberá garantizarse un acceso equitativo a estas tecnologías en todos los niveles de los sistemas de enseñanza (UNESCO, 1998). En virtud de lo anterior, las Instituciones de Educación Superior desempeñan un rol importante en la formación de recursos humanos del más alto nivel, cuya calidad 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.

La internacionalización y el cambio dinámico, como procesos sin precedentes en los que se encuentra inmerso el mundo, en la *era de la economía del conocimiento*, inciden directamente en el sector en la educación y en sus prácticas organizativas y administrativas. Por ello, muchas universidades en diferentes regiones, han comenzado a emprender cambios. La necesidad del empleo de métodos modernos de gestión y de una mayor efectividad y eficacia de sus procesos, surge desde los cambios tecnológicos, los cambios tan dinámicos de la demanda y de la propia magnitud de los presupuestos universitarios (Villa *et al*, 2014).

La necesidad de procesos de evaluación institucional según García (2010), surge como consecuencia de varios factores; entre ellos: El crecimiento indiscriminado de la universidad pública y privada, que no es un fenómeno particular de nuestro país, se lo apreció en su mayor evolución en toda América Latina entre los años ochenta y noventa, provocando la disimilitud de los niveles de calidad de la educación universitaria, lo que sumado a la no presencia e ineficacia de estamentos que procuren el aseguramiento de la calidad de las

ofertas educativas de nivel superior la convirtió en un lugar perverso para la formación.

El contexto profesional requiere de profesionales que creen e innoven, pero tienden a tener falencias en investigación el mejoramiento y la innovación de procesos que los realizan de forma muy operativa, con escasa interpretación y argumentación, sin metodologías sólidas que generen impacto en el contexto; con frecuencia hay profesionales que generan conocimiento en su quehacer profesional pero no lo sistematizan ni lo socializan, y con ello no hay como tal gestión del conocimiento. Con la mejora de estos procesos se pretende obtener profesionales con dominio de herramientas investigativas, que tengan responsabilidad social, perseverancia y sentido de reto, con el fin de que aporten a la solución de los grandes problemas sociales, empresariales, ambientales y tecnológicos, entre otros (Tobón, 2008).

Precisamente, para evitar estas distorsiones en los niveles de calidad de la formación universitaria, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2008) vigente en Ecuador establece entre las funciones del Sistema de Educación garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia.

En el caso específico de la (ESPAM MFL) Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”, institución educativa objeto de estudio, tiene como uno de sus objetivos elevar la calidad en la educación universitaria en todos los niveles así como conseguir la consolidación institucional a través de la gestión organizacional, lo que se puede alcanzar mediante un replanteamiento de los procesos y procedimientos existentes en todas las áreas académicas y administrativas, proponiendo mejoras que vayan acorde a las tendencias educativas actuales y a los objetivos de la institución.

La ESPAM MFL basa su institucionalidad en cuatro ejes fundamentales: formación, investigación, vinculación y gestión organizacional. Partiendo de ello,

la vinculación constituye un elemento importante dentro la actividad universitaria. Esta función es un proceso de inserción de la academia en la colectividad a través de la formulación de proyectos de impacto que aporten a la solución de la problemática socioeconómica nacional y regional.

No obstante, esta función soporta algunas deficiencias que van desde la falta de procesos documentados que señalen la ruta a seguir para ejecutar efectivamente los proyectos de vinculación con la comunidad, lo que genera dispersión en los criterios de aplicación de directrices y ejecución de actividades ocasionando que cada persona presente la información en diferentes formatos, maneje de distintas maneras el marco lógico, con visiones individuales, derivando en despilfarro de recursos entendidos estos como tiempo, recursos humanos, recursos económicos y materiales. En consecuencia, se plantea como problema de investigación.

¿Cómo mejorar los procesos de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La investigación se enmarca al Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 en su objetivo 1 con su política pública 1.5 afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia, y de su objetivo 4 con su política pública 4.4 mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimientos y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad. Así mismo está direccionada con las líneas de investigación de la Carrera de Administración Pública de la administración y gestión de operaciones en entidades del Sector Público. Así también será un instrumento administrativo que apoye como una guía clara y específica que garantice el óptimo desarrollo de los procesos de la ESPAM "MFL"; contempla de forma ordenada, secuencial y detallada los deberes y obligaciones, dando una visión de conjunto a todos los integrantes de la comunidad universitaria.

Así mismo, contribuye a la Ley Orgánica de Educación Superior LOES (2013) en su Artículo.93 que trata sobre el principio de calidad que consiste en 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; y en su artículo 96 que habla sobre el aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.

Además, en la Norma Técnica de Administración por Procesos emitida por la Presidencia de la República del Ecuador de 13 del febrero del 2013, en el artículo 6, literal u) señala; proceso como un conjunto de acciones definidas, estandarizadas, establecidas y evaluables cuyo producto final es práctico para el cliente, pertenezca o no a la organización. Estos procesos se interrelacionan en un sistema que permite a la institución agregar valor a sus clientes (Decreto Ejecutivo No. 1580, 2013, p. 9).

Por otro lado, este estudio permitirá establecer mejoras a los procesos los cuales proporcionarán las tareas específicas del departamento de vinculación, eliminando duplicidad en las actividades, tiempo ocioso y despilfarros de recursos; con base en el establecimiento de políticas y sobre todo, al aplicar controles antes, durante y después de cada actividad con lo que se contribuirá a elevar la eficiencia.

### **1.3. OBJETIVOS**

|

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

Proponer mejoras al proceso de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL mediante la

aplicación del análisis del valor añadido para que se establezca un plan de mejora a dichos procesos.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Representar gráficamente los procesos de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.
- Aplicar el análisis del valor añadido a los procesos de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.
- Elaborar la propuesta de mejora a los procesos de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL a partir de los resultados del análisis del valor añadido.

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

Con la elaboración de un plan de mejoras a los procesos de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL, se dinamizaran dichos procesos.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. PROCESO**

#### **2.1.1. DEFINICIÓN**

Los Procesos son acciones o actividades organizadas e interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico; transforman entradas en salidas mediante la utilización de recursos, son dinámicos y mensurables en su comportamiento (López, 2012).

Un proceso según Dueñas (2011), se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

Según Sescam (2002), los procesos son un conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

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

Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en los elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, instalaciones, equipos, técnicas, métodos, información y otros (Ponjuán Dante *et al*, 2005)

A partir de las definiciones descritas por los autores consultados, se puede argumentar que los procesos son una actividad o grupo de actividades que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales para llegar a un destinatario a partir del uso de recursos, buscando un fin determinado.

### **2.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS**

Las principales características relacionadas para el concepto de proceso según Sosa (2002) son:

- Se pueden describir las entradas y las salidas,
- Constituido por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario,
- Realizado por personas, grupos o departamentos de la organización,
- Los destinatarios del proceso, internos o externos, son los que en función de sus expectativas juzgarán la validez de lo que el proceso les hace llegar,
- Consume o utiliza recursos que pueden ser, entre otros: materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas, información, tecnología, recursos financieros,
- Cruzan uno o varios límites organizativos funcionales.
- Se habla de metas y fines, en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta ¿Qué?, no al ¿Cómo?
- Debe poseer un responsable y ser administrado según el ciclo de Deming,
- Ser fácilmente comprendido por cualquiera,
- Poseer indicadores que visualicen de forma gráfica la evolución del mismo,
- Variables y repetitivos,
- Dinámicos; dependen de los recursos, la habilidad y la motivación del personal involucrado para generar el resultado deseado.

Las principales características según Mellinkf (1990), pertinentes para el concepto de proceso son:

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Desde otro punto de vista Gomes (1997) se enfoca en las siguientes características de procesos:

- Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.
- Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
- Por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

### **2.1.3. TIPOS DE PROCESOS**

Se identifican 3 tipos de procesos en cualquier compañía u organización. Consiguientemente, la definición de los correspondientes mapas de procesos deberá adaptarse a las peculiaridades que reviste cada caso (Monroy ,2014)

**2.1.3.1. PROCESOS ESTRATÉGICOS.** Su definición corresponde a los cargos de dirección y gerencia, y atiende principalmente a procesos de gran calado estratégico que condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y actividades con vistas a ofrecer un soporte para la toma

de decisiones acertadas, fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente.

**2.1.3.2. PROCESOS CLAVE.** Aportan valor a la relación de la compañía o la organización con sus clientes y usuarios, persiguiendo como fin principal la satisfacción de sus necesidades. En este tipo de procesos hallamos, por ejemplo, los implicados en el diseño, la planificación y la supervisión de la estrategia comercial, de las cadenas de suministros y de los proyectos logísticos, entre otros.

**2.1.3.3. PROCESOS COMPLEMENTARIOS.** También llamados procesos de apoyo, complementan a los procesos definidos anteriormente. Pese a ser procesos menores desde un punto de vista estratégico y corporativo, condicionan enormemente el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de los mismos. Las actividades y los procesos relacionados con el abastecimiento de materias primas, con las herramientas, las aplicaciones y los equipos informáticos o con la formación del personal son algunos ejemplos que encajan en esta consideración.

Con los tres tipos de procesos más importantes que hay, mejoran los niveles de calidad y satisfacción de los clientes ya que son el núcleo del negocio, aumentan la productividad, llevando a cabo una buena administración en una empresa.

#### **2.1.4. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS**

Como se ha apuntado, la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado; 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 (Zaratiegui, 1999).

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas buenas prácticas gerenciales. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de mando Integral (CMI), constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Calidad Total, forman una de las cinco claves del Benchmarking (Nogueira Rivera *et al*, 2004).

En definitiva, el conocimiento y mejora de los procesos de una empresa es muy importante no sólo para la correcta gestión y aprovechamiento de recursos; sino para tener una seguridad real de cómo pueden ayudar a crecer y a tener controlada la capacidad empresarial.

## **2.2. MEJORA DE PROCESOS**

Según Trischler (2000) el Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto, el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos

profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el completo aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Según Fernández (2002) la mejora de los procesos es optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. Es también un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para perfeccionar los procesos, debemos de considerar:

1. Análisis de los flujos de trabajo.
2. Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
3. Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
4. Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

Todos los integrantes de la organización deben esforzarse en hacer las cosas bien siempre. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

En ocasiones, las mejoras son insuficientes, aun cuando muchas veces sean deseables o incluso pueden ser lo que la organización necesite, por lo que debemos de analizar los esquemas actuales y establecidos y de ser necesario, debemos innovar.

Por innovación de procesos, entendemos una reconsideración fundamental y el rediseño radical en los procesos de las organizaciones, alcanzando drásticamente, mejoras en las medidas críticas de resultados, tales como: costos, calidad, servicio, capacidad de respuesta, etc.

La innovación de los procesos, implica considerar:

1. Establecimiento de la Visión de Negocio.
2. Establecimiento de Políticas y valores.
3. Identificación de Objetivos.
4. Establecimiento de Objetivos.
5. Planeación.
6. Establecimiento de Estrategias.
7. Identificación de recursos.
8. Dotación de recursos.
9. Medición de resultados

### **2.2.1. PROCEDIMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS**

Mejora es un proceso de creación organizada de un cambio beneficioso para lograr niveles de rendimiento sin precedentes.

El cambio beneficioso es aplicable a dos clases de calidad:

- Características del producto (Mejora para aumentar ingresos, para aumentar la satisfacción del cliente).
- Sin deficiencias (Incremento del rendimiento de los procesos de trabajo, reducción de las tasas de errores, reducción de los fallos en operaciones).

A los resultados finales de ambos casos se les denomina mejora de la calidad. Sin embargo, los procesos utilizados para asegurar estos resultados son fundamentalmente diferentes.

La mejora de la calidad para aumentar los ingresos comienza con la fijación de nuevas metas, tales como nuevas características de un producto, duraciones de

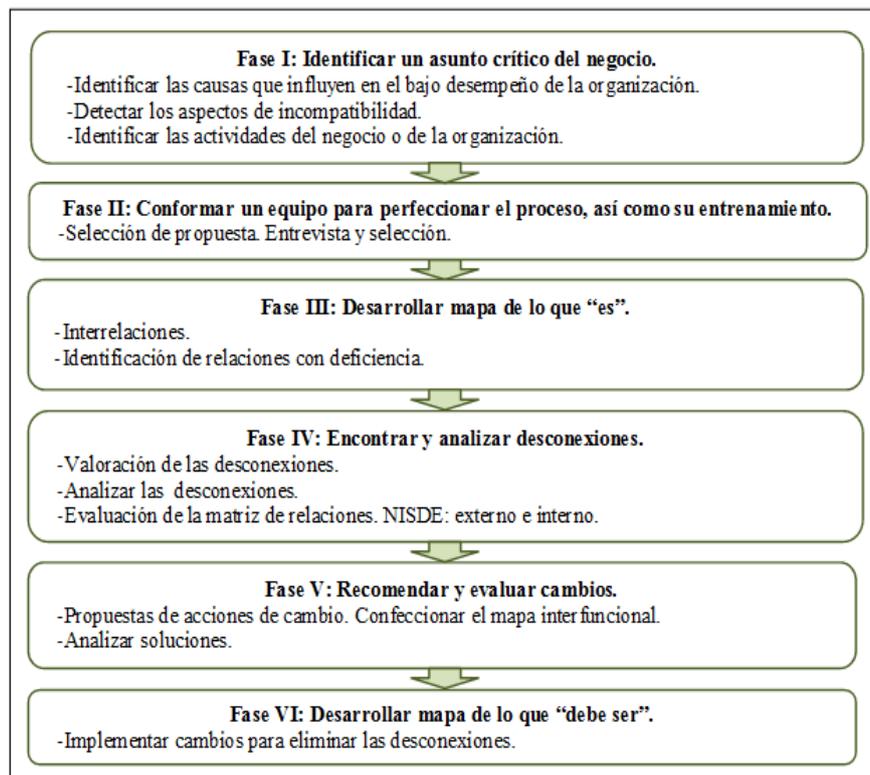
ciclo más breves. Cumplir con nuevas metas requiere varias clases de planificación, incluida la planificación de la calidad.

El punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad. Esto viene del reconocimiento de un problema. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento. En consecuencia, todo procedimiento de mejora debe enfatizar el reconocimiento del problema y proporcionar pistas para la identificación de problemas.

Una vez identificados, los problemas deben resolverse. Por tanto, el proceso de mejora también es un proceso de resolución de problemas, que requiere el uso de varias herramientas para la resolución de los problemas. El mejoramiento alcanza nuevos niveles con cada problema que se resuelve. Sin embargo, para consolidar el nuevo nivel, se requiere la normalización (Juran, 2001).

### **2.2.2. PROCEDIMIENTO GENERAL DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL ENFOQUE A PROCESOS**

Según Robaina (2007) para mejorar el enfoque a procesos en el rediseño de la organización de la empresa, es necesaria la adecuación de 6 fases que se presentan en el siguiente cuadro, esto lleva a mejorar el enfoque de los procesos, así como sus entradas y salidas.



*Figura. 1. Rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos*

Según Salazar (2016) es común en la actualidad escuchar el término servicio completo y este implica que la producción y prestación de bienes y servicios alcancen un grado de conformidad y satisfacción en todos los procesos que componen la cadena de valor, desde los procesos que afectan la calidad del producto o la prestación del servicio, como los procesos que inciden en el soporte, la postventa y los servicios complementarios.

### **2.2.3. MODELO DE LAS OCHO FASES (8D)**

El modelo de las ocho fases, también conocido como método 8D, corresponde a una metodología sistematizada para la aplicación de mejoras en los procesos, sobre la base de la mejora enfocada. Los procesos susceptibles de abordarse con esta metodología pueden relacionarse con proyectos de:

- Reingeniería de procesos
- Gestión de la Calidad Total
- Gestión de operaciones y muchos más.

La implementación de un grupo de mejora de procesos por medio de la metodología de las ocho fases se basa en los pilares de la mejora continua, al pretender que las mejoras que se obtengan sean incrementales y sostenibles, que involucren a todo el personal de la empresa y sin incurrir en inversiones intensivas; sin embargo, varía en el hecho de que el planteamiento de los objetivos de mejora y sus correspondientes indicadores de rendimiento, son establecidos por la dirección de mejoramiento, es decir, mejora enfocada.

Las fases que componen la metodología 8D son:

1. Formación del grupo de mejora (equipo)
2. Definición del problema
3. Implementación de soluciones de contención
4. Medición y análisis: Identificación de las causas raíces
5. Análisis de soluciones para las causas raíces
6. Elección e implementación de soluciones raíces (comprobación)
7. Prevención de recurrencias del problema y causas raíces
8. Reconocimiento del equipo de mejora

### **2.3. MÉTODOS PARA LA MEJORA Y EL DESARROLLO DE PROCESOS**

Según Camisón (2009) entre los métodos que permiten la mejora continua y el desarrollo de los procesos se encuentran el ciclo PDCA y la reingeniería de procesos. El ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) es un proceso que, junto con el método clásico de resolución de problemas, permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. Supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos.

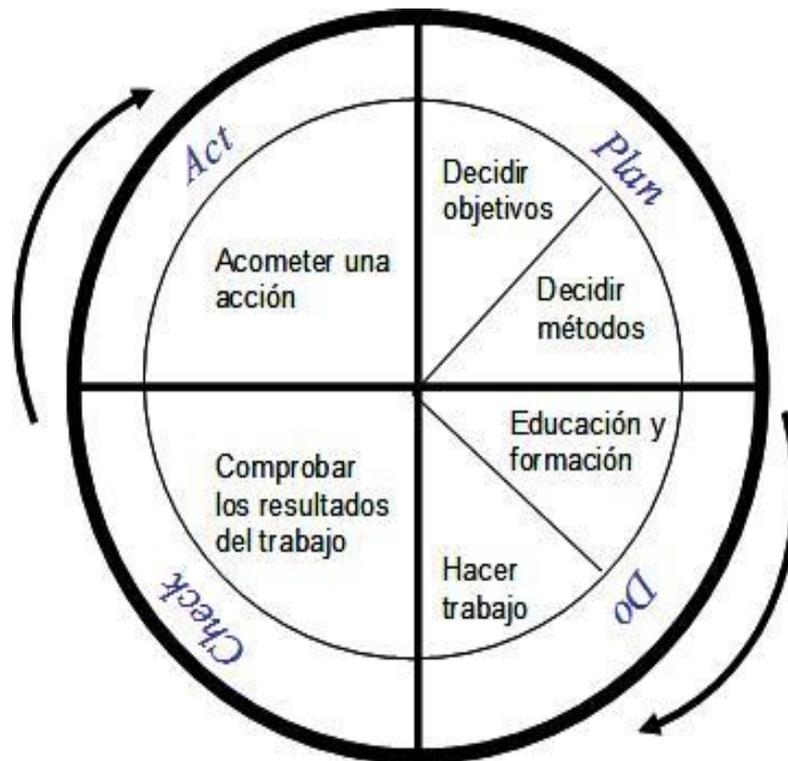


Figura. 2. Fases de Planificar, Hacer, Comprobar y Actuar

Las etapas y los pasos del ciclo son:

1. **Planificar (Plan)**
  - Definir los objetivos
  - Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo
2. **Hacer (Do)**
  - Llevar a cabo la educación y la formación
  - Hacer el trabajo
3. **Comprobar (Check)**
  - Comprobar los resultados
4. **Actuar (Act)**
  - Aplicar una acción

Una vez aplicada la acción correctora el siguiente paso es volver a planificar para verificar si la acción correctora ha funcionado.

### 2.3.1. DIAGRAMA AS- IS.

El diagrama AS-IS, ayuda a generar un alineamiento y entendimiento entre las distintas áreas y locaciones de la empresa en cuanto a cómo efectivamente se ejecuta el proceso de negocios (García, 2010).

Según Briones (2012), a menudo en las organizaciones grandes muchos ejecutivos y usuarios claves no tienen la visión completa de cada uno de los pasos y detalles de la operación del proceso de negocios; la documentación del As-Is ayuda a generar claridad respecto a cómo se ejecutan las cosas y cuáles son los desalineamientos.

En el Análisis de Proceso de Negocios la descripción de los procesos “Tal como Está” (AS-IS) constituye la primera fase después de haber identificado el alcance del trabajo.

Las medidas para racionalizar, armonizar, simplificar y automatizar los procedimientos y los documentos de comercio dentro de una región o un país solo pueden identificarse y llevarse a cabo una vez que se cuenta con una imagen clara de los procesos y procedimientos actuales.

Los procesos de comercio se pueden definir en términos de los participantes que están involucrados en el intercambio de la información, la información que se requiere para que el proceso se lleve a cabo, los resultados que se generan de la ejecución del proceso, y las normas que los rigen.

El resultado principal de esta primera parte incluye los siguientes componentes:

- Diagramas del proceso (vea ejemplos y diagramas)
- Descripciones del proceso (vea descripción)
- Gráfica de plazos del procedimiento (vea abajo)
- Formularios y documentos de comercio (vea Documentos de Comercio)
- Leyes, normas y reglamentos relacionados al comercio (Acuerdos y Reglamentos Internacionales)

Los procesos se pueden ilustrar usando los diagramas de Caso de Uso y se pueden describir como una o más descripciones de Caso de Uso. En los diagramas de Actividad se pueden presentar diagramas más detallados que muestren las actividades de los diferentes socios y los flujos de información entre ellos. El ejemplo que se basa en la llegada de un buque a puerto se ilustra en los procesos "Tal como está" (CEPE/ONU, 2012).

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 (Trischler, 1998).

La responsabilidad de generar y mantener actualizados los modelos As-Is de los procesos de negocios debe estar formalmente asignada a alguna unidad de la organización.

## **2.4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE ESTUDIO DE PROCESOS**

Las técnicas de estudio según Saltos (2012), son una serie de procedimientos y estrategias de carácter cognitivo y meta cognitivo que nos sirven como una herramienta para hacer operativa nuestra actitud frente al estudio y el aprendizaje. De este modo y bajo esta denominación, se integran se agrupan técnicas directamente implicadas en el propio proceso del estudio; tales como la planificación de dicha actividad, el subrayado, el resumen, la elaboración de esquemas.

Las técnicas de estudio son un conjunto de herramientas fundamentalmente lógicas, que ayudan a mejorar el rendimiento y facilitan el proceso de memorización y estudio (Ruíz, 2010).

Las técnicas de estudio son un conjunto de procedimientos que nos permiten mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de los estudios y mejorar los logros en un área determinada.

### **2.4.1. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO**

Según Sacristán (2007) el análisis del valor es una técnica generadora de ideas a partir del concepto de función, lo cual equivale a preguntarnos para qué sirve aquello que es objeto de análisis. Así pues, nuestro modo de razonar ha de cambiar de manera drástica.

Esto es lo que nos introduce en el campo del análisis del valor añadido y lo hemos de hacer pensando en el cliente. La respuesta a las preguntas ¿para qué sirve? y ¿por qué hacerlo así? nos abrirá posibilidades de soluciones y alternativas mucho más numerosas que con la pregunta ¿cómo hacerlo?

El análisis de valor pregunta, así pues, bajo otra forma de razonar teniendo al cliente como centro de este razonamiento:

¿Por qué y para qué hacerlo?

¿A quién presta servicio?

¿Aporta algo ese servicio?

Todo ello lo podemos hacer extensivo a los productos, procesos, procedimientos, normas, procesos administrativos, la organización, etc.

Según Trischler (1998), para elevar la competitividad de las empresas, se están llevando a cabo en la actualidad dos planteamientos fundamentales: el enfoque de la gestión en base a los procesos y la eliminación de los despilfarros derivados de dichos procesos cuando estos no aportan valor añadido; este análisis del valor añadido en los procesos se lleva a cabo mediante la descomposición en pasos o etapas, que se representan a partir de los denominados diagramas As-Is (tal como es) y, posteriormente, se realiza un estudio en cada etapa donde se localizan las actividades que no aportan valor añadido para considerar su posible eliminación o mejoramiento.

#### **PASOS PARA REALIZAR EL AVA**

Siguiendo el modelo propuesto por Trischler (1998) y tomando como referencia la demás bibliografía consultada en el marco teórico para realizar el Análisis del

Valor Añadido se determinó realizar las siguientes actividades para llevar a cabo la fase II:

Análisis de las actividades por subprocesos aplicando la Matriz de Valor Añadido, donde se obtuvieron las combinaciones:

Si agrega valor y Si es necesaria

No agrega valor pero Si es necesaria

Si agrega valor pero No es necesaria

No agrega valor y No es necesaria

Identificación de cada una de las actividades del proceso en estudios según los siguientes criterios:

VAC: (VAR) Actividad de valor añadido para el cliente. Son las actividades que generan valor al cliente y por las cuales está dispuesto a pagar. Estas se clasifican en:

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

Actividades generadoras de un "Plus" para la empresa y los clientes del proceso.

VAE: (VAO) Actividades de valor añadido para la empresa. Son las actividades que generan valor para la empresa, resultado del beneficio ofrecido al cliente. Se las conoce también como Actividades Sin Valor Agregado para el cliente.

SVA: Actividades sin valor agregado. Son las actividades que no generan ningún valor añadido tanto al cliente como a la organización. Estas se clasifican en:

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

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

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

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

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

Clasificación y determinación de tiempo de ejecución de cada una de las actividades que conforman el proceso en el cuadro de Análisis de Valor Añadido

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

Análisis de los pasos que aportan poco o nulo valor para su reducción o eliminación dentro del proceso.

Identificación de acciones de mejora para el incremento el valor agregado en el proceso y diseño de proceso mejorado.

No olvidemos que el concepto de valor es el juicio aportado por el cliente, por lo que el objetivo va a ser siempre obtener su mayor satisfacción al menor coste para la empresa y para el propio cliente, eliminando todo tipo de actividad que no le aporte valor añadido, minimizando las inversiones y facilitando el dominio y buen funcionamiento de los procesos.

## **2.5. IMPORTANCIA DE MEJORA DE PROCESOS**

### **2.5.1. EFICIENCIA**

La eficiencia según Manene (2010), consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

Lusthaus (2009), afirma que la eficiencia es la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas, la eficiencia refleja dos aspectos fundamentales, el primero está compuesto por las unidades de producción o servicios que se

relacionan con el propósito organizacional y el segundo es cuánto cuesta producir dichos bienes y servicios.

Podemos concretar que la eficiencia es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo, como bien sabemos ésta se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo; o al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

### **2.5.2. EFICACIA**

Respecto a la eficacia podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos, hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos, es decir los objetivos, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos, es decir, no importa si fuimos eficientes en el proceso llevado a cabo para alcanzar el objetivo y ser eficaces (Manene, 2010).

La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción, es siempre importante relevante por sí misma. Es importante desde el punto de vista personal en la medida en que todos deseamos que nuestras acciones produzcan unos efectos y que dichos efectos tengan realmente lugar cuando actuamos con tal intención (Díaz, 2012).

En concordancia con los autores se puede afirmar que la eficacia tiene que ver con resultados y está relacionada con lograr los objetivos y hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

### **2.5.3. CALIDAD**

La calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas. También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida, aunque, en pocas palabras calidad es hacer las cosas bien a la primera, es decir, que el producto salga bien al menor costo posible. Es el resultado de una actitud enérgica y comprometida de esfuerzos sinceros de una ejecución talentosa (Naranjo, 2012).

La calidad según Pizzo (2013), puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo. Así mismo podemos definir que la calidad en el servicio es una disciplina que abarca toda la complejidad de una organización: políticas, formación del personal, relaciones de trabajo, sistemas, opiniones de clientes, diseño del servicio.

En concordancia se define a la calidad como la capacidad que se tiene para lograr objetivos propuestos; cuando hablamos de calidad de un producto o servicio nos referimos a la apreciación que el cliente tiene de este, siendo el indicado para calificarla, si el este está satisfecho con el servicio podemos decir que se le ha brindado un servicio de calidad.

#### **2.5.4. EFECTIVIDAD**

Según Pérez (2013), la efectividad es el grado de cumplimiento de los objetivos planificados, es decir el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita.

La efectividad engloba a la eficiencia que es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles y a la eficacia que es lograr el resultado o efecto. Es decir, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos (Galizia, 2013).

Como bien sabemos la efectividad es la capacidad para producir el efecto deseado, analizando los conceptos de los autores podemos concretar que la efectividad es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia.

## **2.6. PLAN DE MEJORA**

Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de una empresa, debe de implementar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema; el desarrollo un plan de mejora permite definir mecanismos que permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro del entorno (Fernández, 2007).

Según Parrado (2007), a la hora de elaborar un plan de mejora se debe ser consciente de que existen diferentes definiciones de las metas públicas y distintas concepciones del interés general. Por ello, los directivos y los responsables públicos deben sopesar continuamente las preferencias que compiten entre sí en función de distintos criterios que puedan estar relacionados con la cantidad o la calidad de los apoyos o con la sostenibilidad de las acciones públicas para las generaciones futuras. Un plan de acción de mejora puede surgir del contraste entre una meta deseada y la situación real. Esto podría definirse como un problema.

El plan de mejora es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional. Es fundamental enfocarse en los aprendizajes de los estudiantes y contar con las fortalezas de la institución. Al identificar y priorizar los problemas hay que escoger aquellos que podemos solucionar y no confundirlos con aquellos que son producto de factores externos en los cuales no se puede incidir como son las características estructurales de la población (Ministerio de Educación, 2012).

Argumentando a lo definido por los autores se puede decir que el plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa y al estar conscientes de ellos trabajar es soluciones que generen mejores resultados.

### **2.6.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ETAPA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA**

Según Fernández (2007) la Etapa de Elaboración del Plan de Mejora consiste en analizar las áreas de mejora para formular y definir uno o varios planes de acción concretos, a través de objetivos y actividades específicas, evaluables y alcanzables en un periodo determinado.

#### **Los objetivos de esta etapa son:**

- Involucrar a todo el personal de la comunidad del centro escolar en el diseño y puesta en marcha del Plan de Mejora de la escuela.
- Seleccionar a los integrantes de los distintos Grupos de Mejora teniendo en cuenta los principios operativos para su funcionamiento.
- Diseñar el Plan de Mejora del centro que comprenda los diversos planes de acción o de mejora a partir del análisis de las posibles causas de la problemática encontrada, a fin de proponer una solución fundamentada.
- Implantar y realizar el seguimiento del Plan de Mejora diseñado por el centro.
- Evaluar los logros del Plan de Mejora del centro, por el impacto consolidado en el tiempo, debido al plan de acción implantado

### **2.6.2. COMPONENTES DE UN PLAN DE MEJORA**

Según el Ministerio de Educación (2012) para la elaboración de un plan de mejora es fundamental conocer sus componentes y a continuación se exponen los siguientes:

- 1. Los problemas priorizados**
- 2. Las metas:** contienen las nuevas situaciones de cambio que se espera alcanzar
- 3. Las acciones concretas:** para cambiar hacia cada una de esas metas con plazos de tiempo claramente definidos. Lo importante es que al

momento de definir las tengamos claro el cómo, por qué y para qué los ejecutaremos.

4. **Los recursos:** humanos, físicos, financieros y tecnológicos. Se recomienda buscar aliados a fin de obtener algunos de estos recursos para ejecutar el plan.
5. **Responsables:** es el actor que toma iniciativa, decide y rinde cuentas. Además, se define quienes participarán y cuáles serán sus responsabilidades.
6. **El seguimiento permanente:** permite realizar los ajustes necesarios.
7. **Los resultados:** evidencian las situaciones de cambio en los actores educativos en función de las metas planteadas.

### **2.6.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PLAN DE MEJORA**

Con la aplicación de un plan de mejora según Arana (2016), se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. A continuación, se presentan las ventajas y desventajas del Plan de Mejora:

#### **2.6.3.1. VENTAJAS:**

Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos. Permite eliminar procesos repetitivos.

#### **2.6.3.2. DESVENTAJAS**

Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

#### **2.6.4. CÓMO DEBEN SER LOS PLANES DE MEJORA**

Según Francesc (2005) un plan de mejora es la propuesta de actuaciones, resultante de un proceso previo de diagnóstico de una unidad, que recoge y formaliza los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver los débiles, de manera priorizada y temporalizada; los cuales deben tener lo siguiente:

- Deben converger con los planes generales de la universidad, con los planes sectoriales y con las políticas determinadas por los órganos de gobierno de la universidad.
- Tienen que contar con la implicación de todos los agentes involucrados.
- Deben ser una herramienta enfocada hacia la acción y hay que evitar que se conviertan en un gran documento formalista o, simplemente, en una serie de buenas voluntades, deseos y aspiraciones.
- Tienen que ser concretos, realistas, con una clara asignación de responsabilidades y con unos precisos mecanismos de ejecución y seguimiento.
- Necesitan unas condiciones de actuación y un seguimiento periódico que permita realizar las reasignaciones de recursos y responsabilidades.

- Deben estar enmarcados en una adecuada política de comunicación interna, que informe de la finalidad del proceso, de su progresivo desarrollo y de los resultados alcanzados.

Los planes de mejora son documentos que acumulan y determinan los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y a solucionar los puntos débiles de una unidad.

#### **2.6.4. RIESGOS Y BENEFICIOS DEL PLAN DE MEJORA**

El plan de mejora debe incluir: los puntos fuertes y débiles detectados, los objetivos de mejora, las acciones, el calendario y los plazos de cada acción, los responsables de cada acción, los recursos asignados a cada acción, los indicadores de seguimiento de los objetivos y las condiciones de seguimiento del plan según Francesc (2005), a continuación, detallamos los riesgos y beneficios que presenta éste.

##### **Riesgos:**

- Dar más peso al proceso que a los resultados.
- Considerarlos como un fin y no como un medio para mejorar el funcionamiento de la unidad.

##### **Beneficios:**

- Flexibilidad: no es un método cerrado, facilita variaciones y adaptaciones.
- Utilidad: para el logro de los objetivos fijados y para mantener la razón de ser de la organización.

### **2.7. VINCULACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR CON LA COMUNIDAD**

#### **2.5.1. DEFINICIÓN**

En la actualidad las Instituciones de Educación Superior (IES) ecuatorianas tienen una limitada concepción acerca de lo que implica la vinculación con la

colectividad puesto que no se ha entendido que es un proceso de doble vía que posibilita una contribución al desarrollo del país mediante un trabajo sistémico y pertinente que articula la investigación y la docencia con las necesidades de la sociedad. Esta aseveración ha sido evidenciada en las evaluaciones a las que se han sometido las IES por parte de los organismos de control del sistema de educación superior; es por eso, que se propuso un modelo de gestión que contribuya a mejorar estos procesos considerando los nuevos enfoques que se tienen sobre esta función universitaria, siguiendo los lineamientos de las leyes y reglamentos que delimitan su rango de acción. El modelo, partió de la premisa de identificar elementos claves en cada función universitaria que se conviertan en eslabones entre los mismos y brinden así un enfoque sistémico a la vinculación, en él se estableció una organización en tres niveles:

- Líneas de acción,
- Programas
- Proyectos de vinculación

Que permitan desarrollar procesos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de forma eficiente y eficaz. Para poder aplicar el modelo se elaboró un manual de gestión que brinda las orientaciones necesarias para que las IES implementen el modelo propuesto. La validación del modelo se realizó en la carrera de Ingeniería Agronómica de la Facultad de Ciencias Agrícolas de la Universidad Central del Ecuador, donde se utilizó el manual de gestión como herramienta de diagnóstico para evidenciar si es posible aplicar el modelo en condiciones reales. Como resultado de esta validación se pudo concluir que el modelo se adapta a la realidad de la carrera en estudio por lo cual es factible su aplicación (Rodríguez, 2015).

La vinculación con la colectividad es la articulación de estrategias mediante las cuales contribuyen de manera eficiente al desarrollo integral del país, de esta manera se propicia la participación de un nuevo modelo de desarrollo regional con base en el conocimiento (Brito, 2013).

La Vinculación con la sociedad según CES (2013), Consejo de Educación Superior en su artículo 82, hace referencia a los programas de educación continua. Investigación y desarrollo y gestión académica en tanto respondan a través de proyectos específicos a las necesidades del desarrollo local regional y nacional; las instituciones de educación superior deberán crear obligatoriamente instancias institucionales específicas para planificar y coordinar la vinculación con la sociedad a fin de generar proyectos de interés público.

La vinculación de la educación superior con la comunidad fortalece los canales de comunicación con la sociedad para apoyar y afianzar las relaciones de servicio y vinculación con sus sectores utilizando lo mínimo de recursos.

## **CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta los siguientes aspectos importantes:

### **3.1. UBICACIÓN**

Este proyecto se realizó en la ESPAM MFL, ubicada en el Campus Politécnico Sitio El Limón de la ciudad de Calceta.

### **3.2. DURACIÓN**

La ejecución de esta investigación tuvo una duración de nueve meses, a partir de su aprobación.

### **3.3. VARIABLES EN ESTUDIO**

#### **3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE:**

Valor Añadido

#### **3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE:**

Propuesta de mejora al proceso de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL

### **3.4. PROCEDIMIENTOS**

Para alcanzar el objetivo propuesto de mejora a los procesos inmersos de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL se utilizaron diferentes métodos y técnicas

## **3.5. TÉCNICAS**

### **3.5.1. ENTREVISTA**

Es una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar (Bodoc, 2012). Esta técnica se aplicó a los Coordinadores de Vinculación de todas las carreras, para conocer las fortalezas y debilidades existentes al proceso de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

### **3.5.2. OBSERVACIÓN**

La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos. (Sabino, 2014). Esta técnica permitió conocer los procesos que se ejecutan en la Coordinación de Vinculación con la Comunidad en la ESPAM MFL.

### **3.5.3. ENCUESTA**

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. (Grasso, 2006). Esta técnica permitió conocer las debilidades de manera directa, ya que se la realizó a las comunidades beneficiarias de la ESPAM MFL.

## **3.6. MÉTODOS**

### **3.6.1. MÉTODO INDUCTIVO**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales (Hernández, 2008). Se utilizó para indagar y observar de manera directa los hechos que afectan el funcionamiento al proceso de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la

comunidad de la ESPAM MFL, y así obtener las premisas que sustenten el problema en estudio.

### **3.6.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Es la razón que, partiendo de casos generales, se eleva a conocimientos particulares. (Hernández, 2008). Permitted generar hipótesis que se comprobó con la investigación; además ayudó de manera lógica a establecer las causas y efectos de las variables del funcionamiento al proceso de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

## **3.7. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.7.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Es la que se efectúa en el lugar y momento que ocurren los hechos (Fernández, 2007). Se utilizó la investigación de campo pues la información se obtuvo directamente en el lugar del objeto de estudio, en la ESPAM MFL.

### **3.7.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Es aquella que se efectúa a través de la consulta de documentos (Áreas, 2012). En donde se realizó una recopilación bibliográfica de artículos científicos, publicaciones en internet, libros, revistas; relacionadas con la temática lo cual sirvieron para fundamentar el marco teórico y conocer la importancia de la sistemática de la ejecución al proceso de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad.

### **3.7.3. DESCRIPTIVA**

Según German (2016), menciona que trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Permitted recoger, organizar, sintetizar, analizar y detallar las características halladas y de tal forma proceder con los procesos y procedimientos de gestión en la escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM “MFL”.

### **3.8. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN**

En esta etapa se detalló de forma secuencial y sistemática las actividades acordes a cada objetivo específico de esta investigación.

#### **FASE 1**

Representar gráficamente los procesos de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

- ❖ Elaboración de un banco de preguntas para los coordinadores de las comisiones de vinculación de proyectos de las diferentes carreras de la ESPAM MFL.
- ❖ Realización de entrevista a los coordinadores de las comisiones de vinculación de proyectos de las diferentes carreras de la ESPAM MFL.
- ❖ Recolección de la información proporcionada por los entrevistados.
- ❖ Representación gráfica de los procesos objeto de estudio.

Aplicadas las herramientas se conocieron las competencias, responsabilidades que les corresponden desempeñar durante el período para el cual fueron designados; recolectando así todos los datos cualitativos indispensables para el cumplimiento.

Una vez definido el proceso a estudiar se listó las actividades que se llevan a cabo en el proceso en cuestión. Posteriormente se decidió la técnica específica para la representación del proceso entre las más utilizadas: Diagramas AS-IS, IDEFO, entre otros.

## FASE 2

Aplicar el análisis del valor añadido a los procesos de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

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

Herramienta para alcanzar este objetivo

Pasos AVA

Actividades

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?
2. Análisis servicio: Análisis del soporte físico, personal de contacto, cliente y servicio
3. Evaluación de entradas y proveedores: A través de analizar las entradas del proceso, los requerimientos que deben cumplir, la evaluación que se realiza sobre ambos
4. Análisis de tiempo: Mediante una matriz de tiempos estimados de cada actividad se podría incidir en la demora de determinadas actividades y su
5. incidencia en la demora en general del proceso.
6. Análisis del flujo informativo

### **FASE 3**

Elaborar la propuesta de mejora a los procesos de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL a partir de los resultados del análisis del valor añadido.

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

- 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 propone un diseño de proceso que incorpore mejoras detectadas en fases anteriores, sintetizando en un manual de procesos y procedimientos, a partir de bibliografía relacionada con la temática y de las buenas prácticas tomadas de otros manuales de procesos y procedimientos, los elementos que deben ser contemplados en documentos de esta naturaleza.

A partir de los resultados obtenidos se procedió a elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos de los procesos objeto de estudio.

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

### **4.1. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS DE ESCRITURA, PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTOS DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD DE LA ESPAM MFL.**

#### **4.1.1. Entrevistas a involucrados en los proyectos de vinculación**

Para tener el conocimiento general de todos los procesos de escritura, presentación y aprobación de los proyectos de vinculación con la comunidad, se hizo necesario recurrir a la técnica de la entrevista, (ver anexo 1) la que se aplicó al Coordinador de Vinculación de la ESPAM MFL, así también a los delegados de cada carrera a la Comisión de Vinculación.

La entrevista permitió conocer los pasos del proceso en estudio, que comienza desde la convocatoria para abrir los procesos, continua al Consejo Politécnico y este se encarga de pasar a todas las Direcciones de Carreras mediante la radio, o de la página web de la ESPAM MFL, posterior a esto, hay 40 días para presentar los proyectos, después de esa fecha son enviados a las Direcciones de Carreras las mismas que llevan al Consejo Politécnico, y de éste regresan a la Comisión de Vinculación, luego de revisados estos proyectos, la Comisión hace las observaciones y si están todos de acuerdo se aprueban, caso contrario se hacen las respectivas correcciones, finalmente se suben a la plataforma de SENPLADES hasta la última semana de junio que se cierra el Sistema.

#### **4.1.2. Diagrama de flujos de los procesos de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad**

Con el fin de entender los procedimientos involucrados en los proyectos de vinculación que actualmente mantiene la ESPAM MFL, es necesario identificar las fases inmersas en dichos procesos desde la técnica de la diagramación, las mismas que resultaron de un resumen cronológico establecido en el Reglamento de Vinculación con la Colectividad, el mismo que fue aprobado por el Consejo Politécnico del 19 de mayo del 2015, y que actualmente se encuentra en vigencia

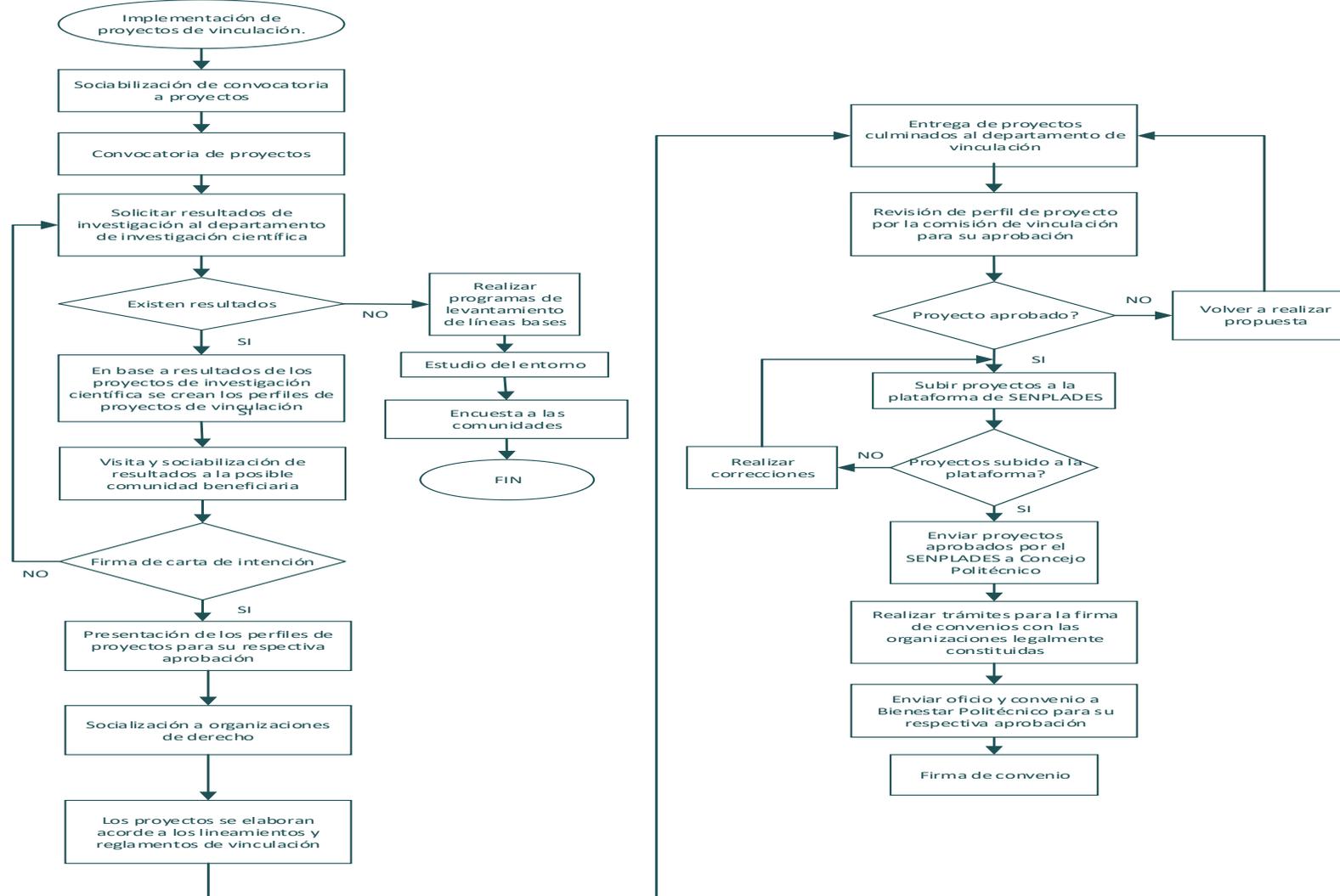
y es de aplicación para todos los proyectos de vinculación de la ESPAM MFL;  
Dentro de este proceso consta:

1. Implementación de proyectos de vinculación.
2. Sociabilización de convocatorias de proyectos.
3. Convocatoria de proyectos.
4. Solicitar resultados de investigación científica por parte de la coordinación al departamento de Investigación Científica.
5. Existen resultados.
6. Si no existen resultados la Coordinación de Vinculación realiza programas de levantamiento de línea base.
7. Se estudia el entorno
8. Se hace encuesta a las comunidades.
9. Si existen resultados en base a los resultados de investigación se crean los perfiles de proyectos de vinculación.
10. La Coordinación de Vinculación realiza la visita y sociabilización de resultados a la posible comunidad beneficiaria.
11. Se realiza la firma de carta de intención.
12. Si la respuesta es negativa se regresa a solicitar resultados de investigación científica por parte de la coordinación al departamento de Investigación Científica.
13. Si es positiva la Coordinación de Vinculación realiza la presentación de los perfiles de proyectos para su respectiva aprobación.
14. La Coordinación de Vinculación realiza la socialización a organizaciones de derecho.
15. Los proyectos se elaboran acorde a los lineamientos y reglamentos de vinculación.
16. Entrega de proyecto culminado al departamento de vinculación.
17. Revisión de perfil de proyecto por la Comisión de Vinculación para su aprobación.
18. Proyecto aprobado.
19. Si el proyecto no es aprobado, se vuelve a realizar la propuesta.
20. Si es aprobado se suben los proyectos a la plataforma de SENPLADES.

21. Se verifica fecha de apertura de la plataforma de SENPLADES, se suben los proyectos aprobados por la Comisión de Vinculación y se recibe el certificado de haber subido los proyectos.
22. Si el proyecto no se pudo subir a la plataforma SENPLADES se realizan correcciones.
23. Si se subió, se envían los proyectos aprobados por el SENPLADES a Consejo Politécnico.
24. La Coordinación de Vinculación envía oficio y proyectos a Bienestar Politécnico para que lo envíe a Consejo Politécnico para su aprobación y se recibe la carta de aprobación de los proyectos.
25. Se realiza la firma de convenio.

Los ítems antes descritos fueron obtenidos del documento denominado “Lineamiento de vinculación con la colectividad de la ESPAM MFL”, el mismo que sirvió de base para la elaboración sistemática del diagrama de flujos que a continuación se presenta:

Figura. 3 Diagrama de proceso AS-IS



Fuente: Coordinación de Vinculación de la ESPAM MFL

Elaborado por: Autoras de tesis

**Tabla 1. Principales objetivos y funciones de la Comisión de Vinculación de la ESPAM MFL**

No.	Objetivos	Funciones
1	Fortalecer los vínculos de integración e inclusión entre la colectividad y la ESPAM MFL, promoviendo el desarrollo local.	Fomentar el proceso permanente de vinculación de la ESPAM MFL con la colectividad.
2	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población mediante programas o proyectos integradores.	Identificar las demandas o necesidades de la colectividad consideradas prioritarias y estratégicas para contribuir con el desarrollo de programas y proyectos.
3	Realizar convenios y proyectos con instituciones públicas y privadas, así mismo con comunidades relacionadas con el sector productivo.	Convocar a la comunidad universitaria a participar en proyectos de vinculación para la transformación de agentes y agencias en el contexto social.
4	Aportar con reformas a los reglamentos y desarrollo de proyectos de vinculación con la colectividad.	Formular, actualizar los reglamentos y lineamientos para someter a la aprobación del Consejo Politécnico para el buen desarrollo de las actividades de la Coordinación de Vinculación con la Colectividad.
5	Consolidar con pertinencia la formación, investigación y vinculación de la ESPAM MFL para contribuir con alternativas de solución a las necesidades de los sectores urbanos, rurales y marginales de la zona de influencia.P	Coordinar y supervisar las actividades internas y externas de la Coordinación de Vinculación con la Colectividad.

---

6	Fortalecer los canales de comunicación con la sociedad para apoyar y afianzar las relaciones de servicio y vinculación con sus sectores	Impulsar proyectos de vinculación que favorezcan a los/as productores de la zona de influencia, a través de las carreras que oferta la ESPAM MFL.
7	Promover la integración de todas las carreras de la ESPAM MFL mediante la propuesta de programas y proyectos interdisciplinarios encaminados a generar impactos en los sectores de influencia.	Vigilar por la ejecución y cumplimiento de convenios suscritos por la institución relacionados con proyectos y la prestación de servicios a la comunidad.
8		Informar al Consejo Politécnico y a la comunidad politécnica sobre las acciones y actividades relacionadas, así como los resultados y logros alcanzados por la Comisión de Vinculación con la Colectividad ( radio, revistas, periódico, boletines); y,
9		Las demás que le asigne el coordinador de la comisión, de conformidad con el Estatuto y reglamentos de la ESPAM MFL.

---

**Fuente:** Coordinación de Vinculación de la ESPAM MFL

**Elaborado por:** Autoras de tesis

### 4.1.3. Encuestas a las Instituciones beneficiadas con los proyectos de vinculación.

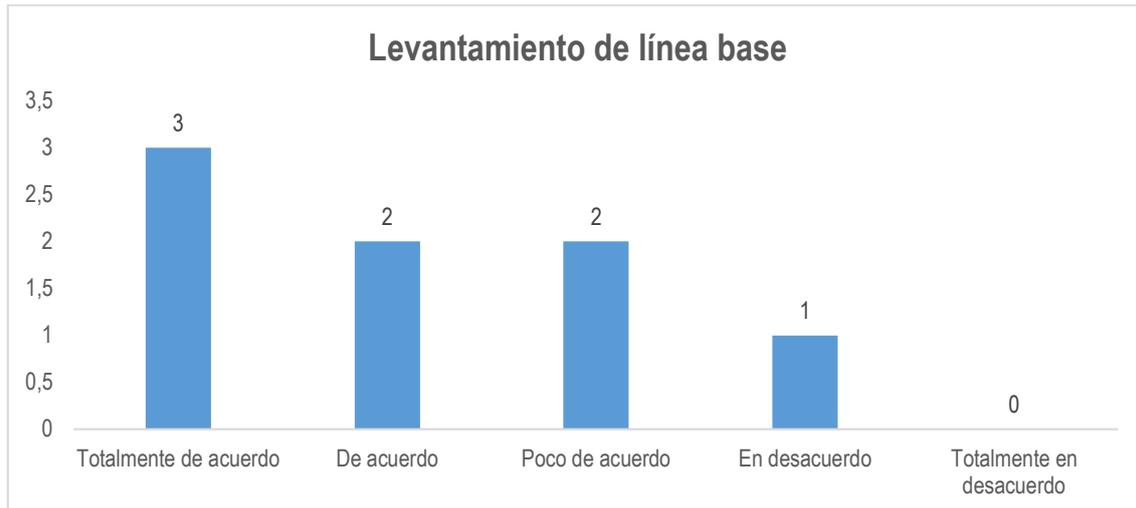
Para la ejecución de las encuestas se recurrió a obtener la información directa por parte de las instituciones beneficiadas con los proyectos de vinculación de la ESPAM MFL

**Tabla 2. Levantamiento de línea base**

No.	Indicador	Variables				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Dentro de los convenios de vinculación firmado con la ESPAM MFL se realizó un levantamiento de línea base en función de las necesidades más relevantes de la Organización	3	2	2	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autora de tesis



**Gráfico 1. Levantamiento de línea base**

#### Análisis:

De conformidad a la encuesta realizada se pudo comprobar que, del total encuestados, 3 están totalmente de acuerdo, 2 estuvo de acuerdo, 2 encuestados están poco de acuerdo, 1 estuvo en desacuerdo, y nadie está totalmente en desacuerdo.

Tabla 3. Estudio del entorno

No.	Indicador	Variables				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2	Se estudió el entorno socioeconómico de la Institución previo al convenio de vinculación, considerando todos los aspectos endógenos y exógenos inherentes a la entidad	1	4	2	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autora de tesis

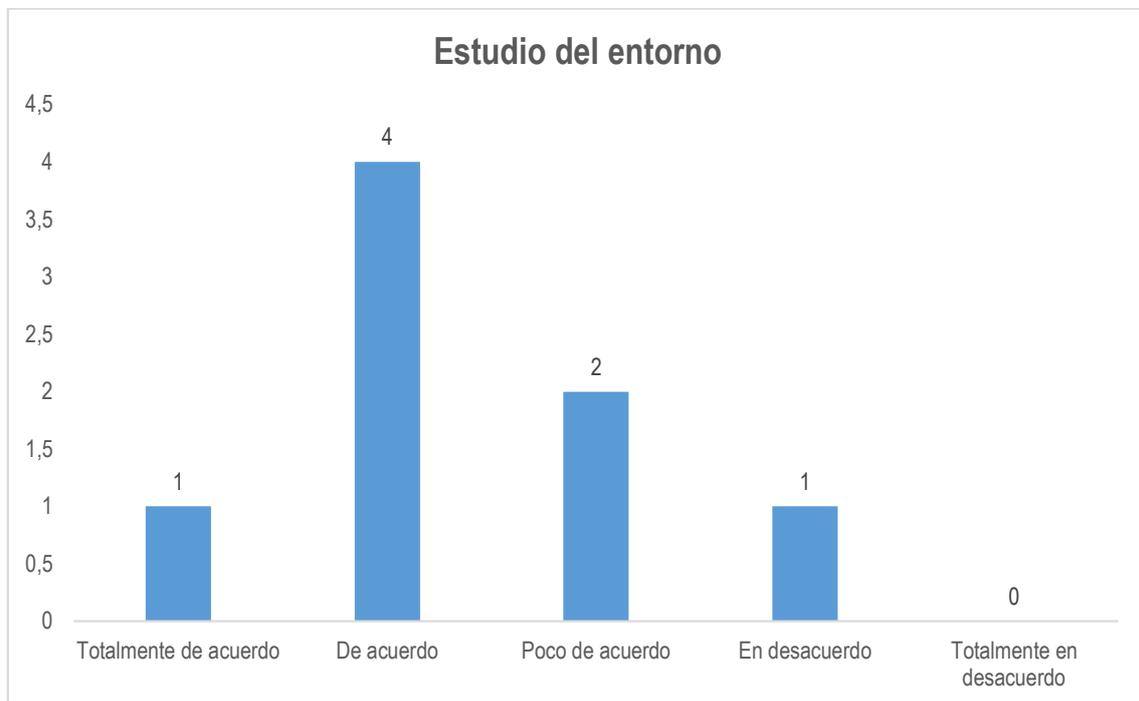


Gráfico 2. Estudio del entorno

### Análisis:

De conformidad a la encuesta realizada se pudo comprobar que, del total encuestados, 1 están totalmente de acuerdo, 4 estuvo de acuerdo, 2 encuestados están poco de acuerdo, 1 estuvo en desacuerdo, y nadie está totalmente en desacuerdo.

Tabla 4. Aplicación de encuestas

No.	Indicador	Variables				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3	Se aplicaron encuestas a todos los involucrados en las comunidades de incidencia de la Organización.	4	2	1	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autora de tesis

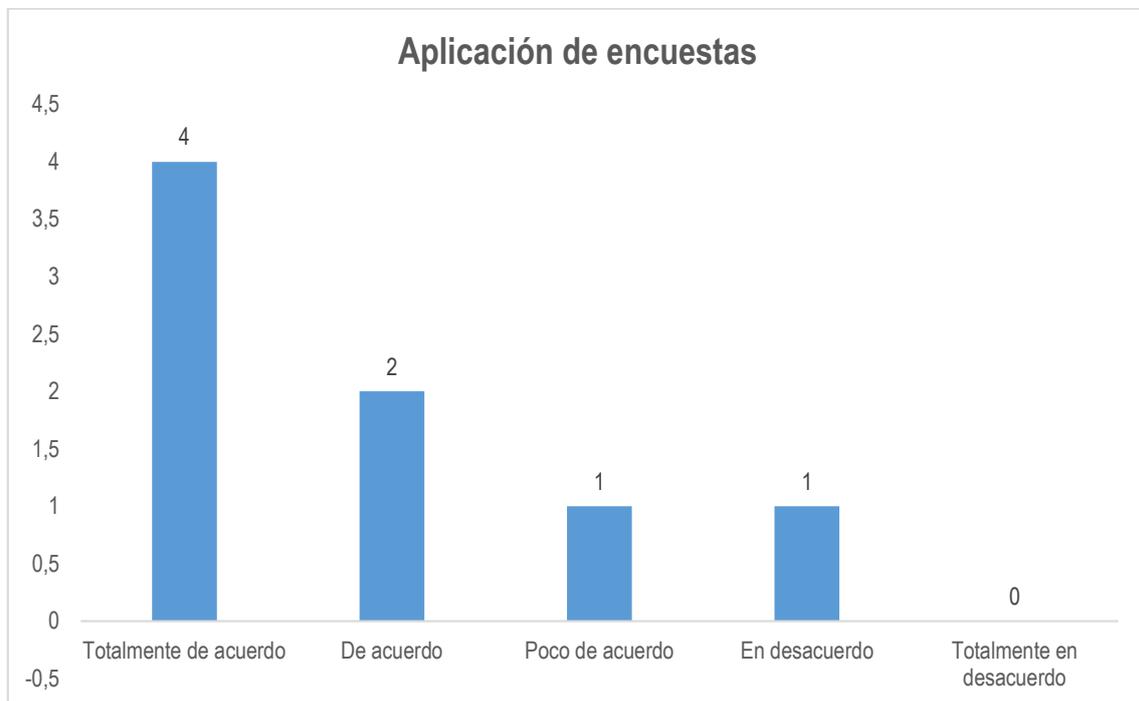


Gráfico 3. Aplicación de encuestas

### Análisis:

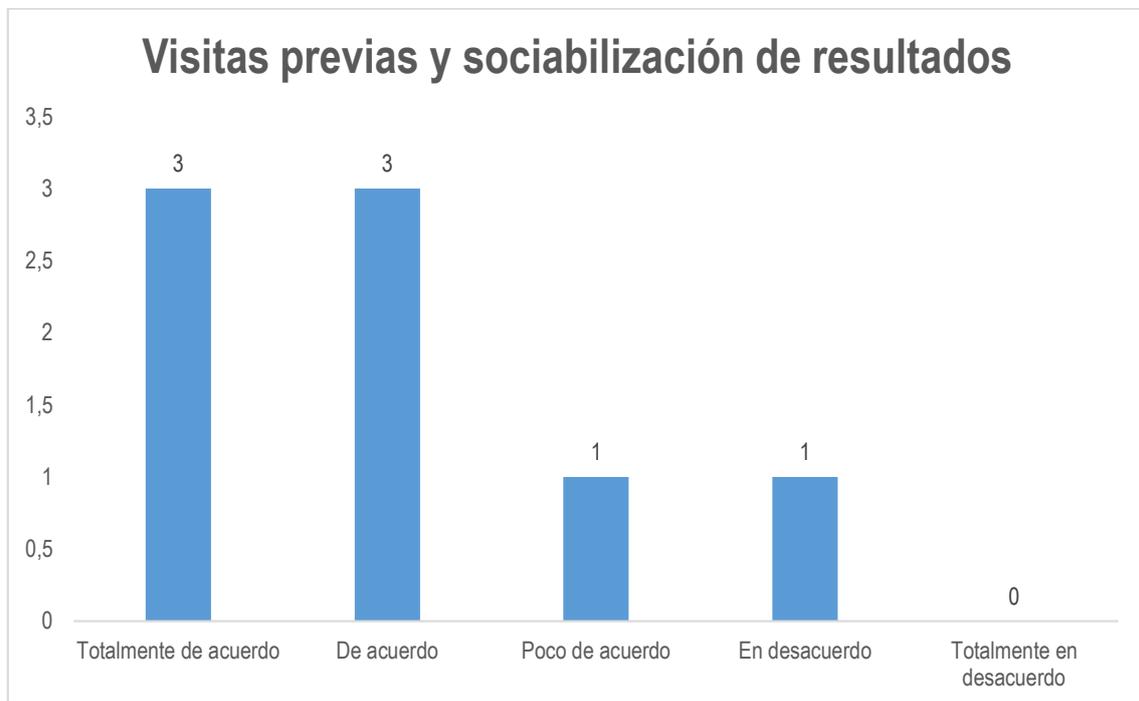
De conformidad a la encuesta realizada se pudo comprobar que, del total encuestados, 4 están totalmente de acuerdo, 2 estuvo de acuerdo, 1 encuestados están poco de acuerdo, 1 estuvo en desacuerdo, y nadie está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 5. Visitas previas y sociabilización de resultados**

No.	Indicador	Variables				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	La coordinación de vinculación realizó visitas previas y la sociabilización de resultados preliminares a la Entidad.	3	3	1	1	0

**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Autora de tesis



**Gráfico 4. Visitas previas y sociabilización de resultados**

**Análisis:**

De conformidad a la encuesta realizada se pudo comprobar que, del total encuestados, 3 están totalmente de acuerdo, 3 estuvo de acuerdo, 1 encuestado están poco de acuerdo, 1 estuvo en desacuerdo, y nadie está totalmente en desacuerdo.

Tabla 6. Firma de la carta de intención

No.	Indicador	Variables				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	Se realizó la firma de carta de intención, con aquellos aspectos resultantes del análisis preliminar realizado entre ambas partes.	3	2	2	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autora de tesis

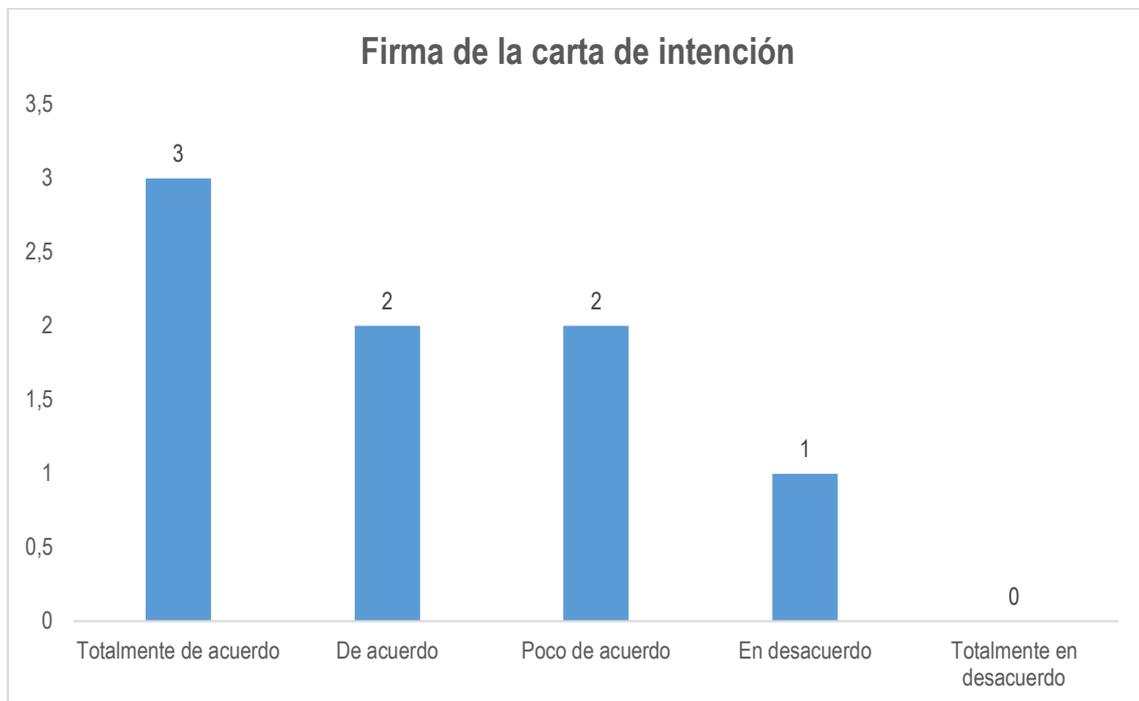


Gráfico 5. Firma de la carta de intención

### Análisis:

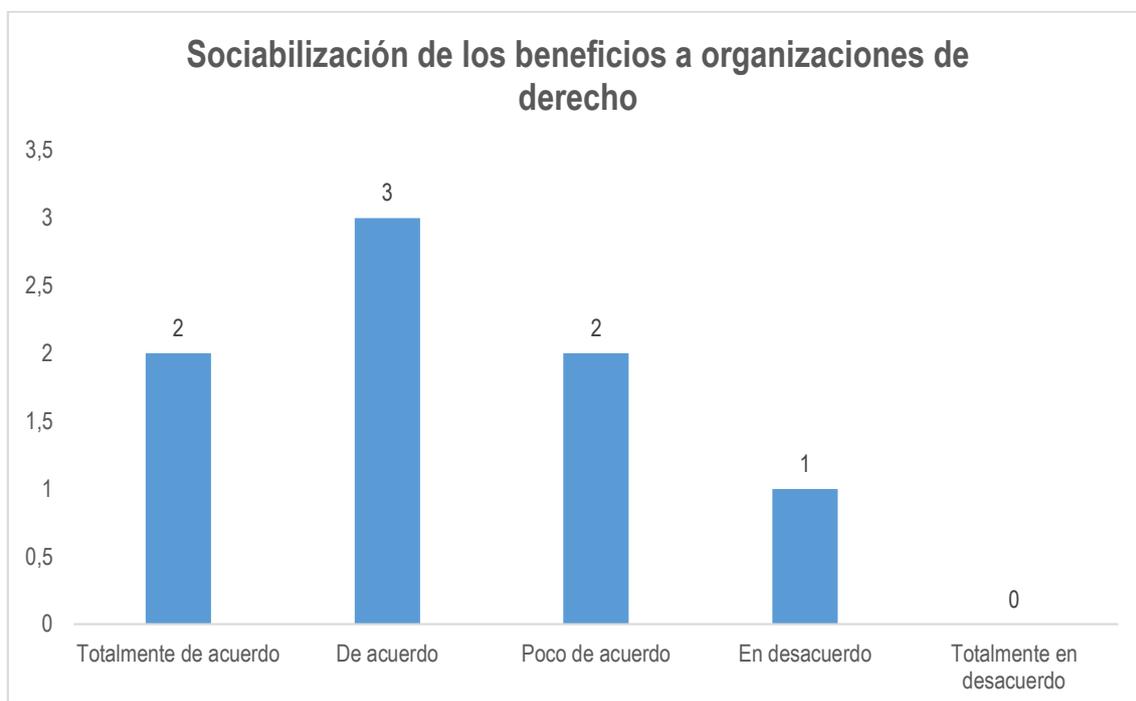
De conformidad a la encuesta realizada se pudo comprobar que, del total encuestados, 3 están totalmente de acuerdo, 2 estuvo de acuerdo, 2 encuestados están poco de acuerdo, 1 estuvo en desacuerdo, y nadie está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 7. Sociabilización de los beneficios a organizaciones de derecho**

No.	Indicador	Variables				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6	La coordinación de vinculación realizó la socialización de los beneficios probables que obtienen las organizaciones de derecho.	2	3	2	1	0

**Fuente:** Elaboración Propia

**PElaborado por:** Autora de tesis



**Gráfico 6. Sociabilización de los beneficios a organizaciones de derecho**

### **Análisis:**

De conformidad a la encuesta realizada se pudo comprobar que, del total encuestados, 2 están totalmente de acuerdo, 3 estuvo de acuerdo, 2 encuestados están poco de acuerdo, 1 estuvo en desacuerdo, y nadie está totalmente en desacuerdo.

Tabla 8. Firma del convenio

No.	Indicador	Variables				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7	Se realizó la firma de convenio en las que estuvieron involucrados todos los actores de la Organización y la ESPAM MFL	4	3	1	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autora de tesis

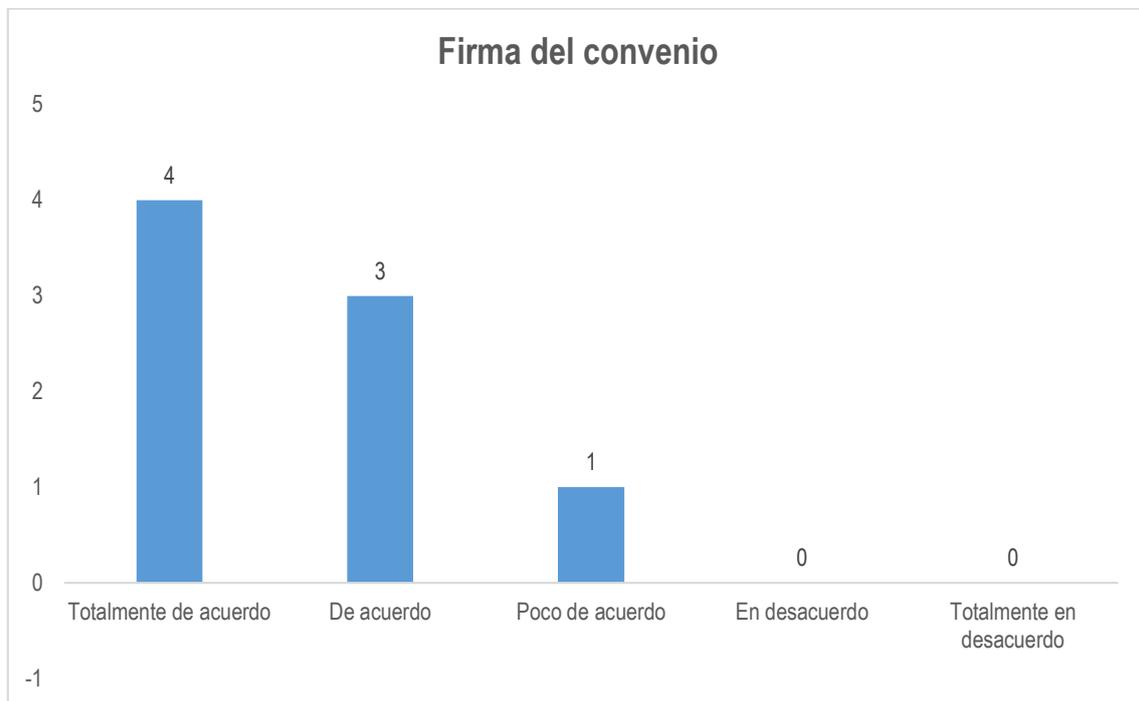


Gráfico 7. Firma del convenio

### Análisis:

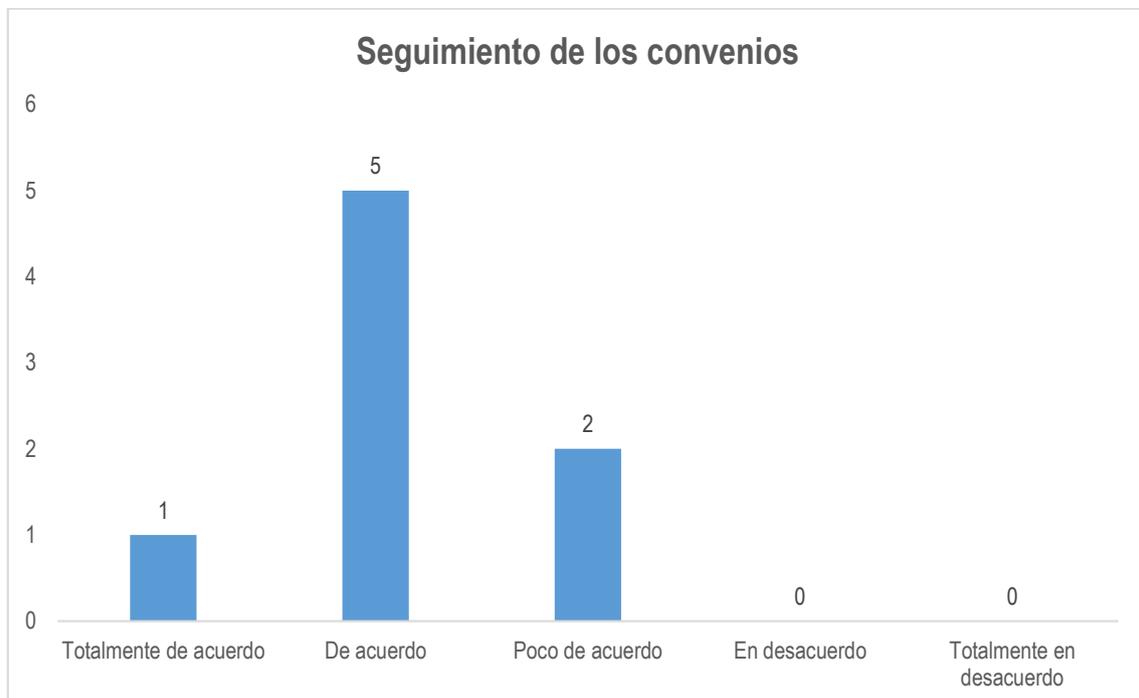
De conformidad a la encuesta realizada se pudo comprobar que, del total encuestados, 4 están totalmente de acuerdo, 3 estuvo de acuerdo, 1 encuestado están poco de acuerdo, nadie estuvo en desacuerdo, y nadie está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 9. Seguimiento de los convenios**

No.	Indicador	Variables				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8	Se le da seguimiento a los convenios suscritos a través de una hoja de ruta que permite identificar los avances de los proyectos de vinculación	1	5	2	0	0

**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Autora de tesis



**Gráfico 8. Seguimiento de los convenios**

**Análisis:**

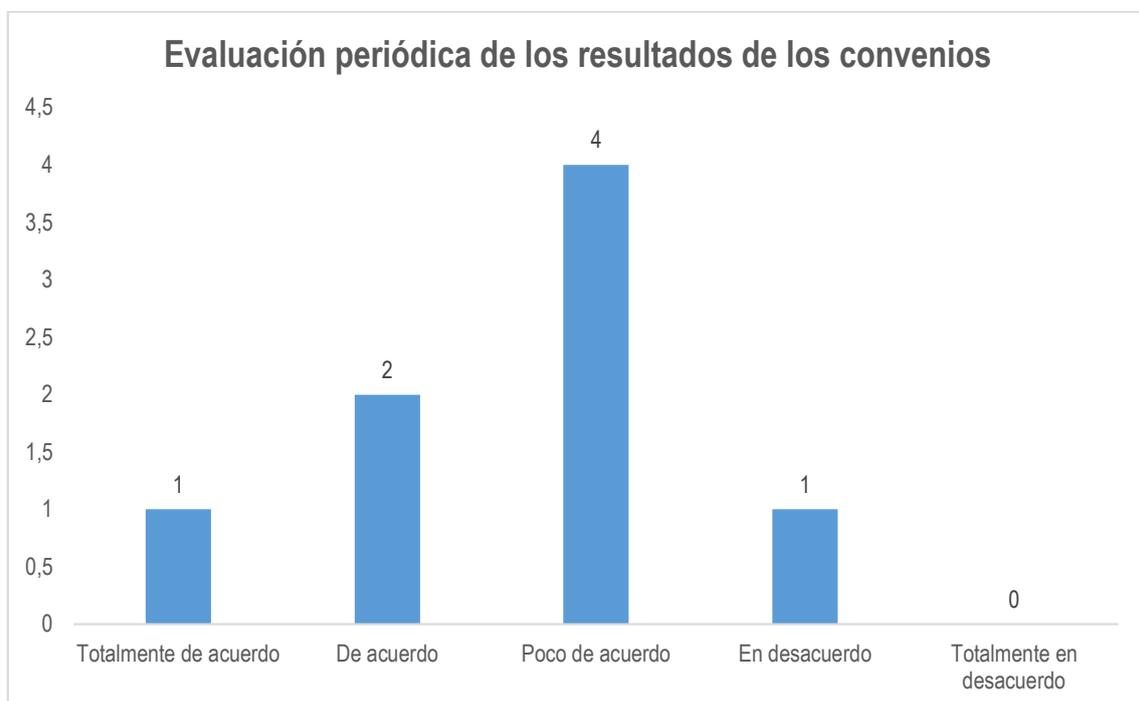
De conformidad a la encuesta realizada se pudo comprobar que, del total encuestados, 1 están totalmente de acuerdo, 5 estuvo de acuerdo, 2 encuestados están poco de acuerdo, nadie estuvo en desacuerdo, y nadie está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 10. Evaluación periódica de los resultados de los convenios**

No.	Indicador	Variables				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9	Se evalúa periódicamente los resultados de los convenios suscritos y se presentan dichos resultados antes los involucrados para sugerir posibles mejoras	1	2	4	1	0

**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaborado por:** Autora de tesis



**Gráfico 9. Evaluar periódicamente los resultados de los convenios**

### **Análisis:**

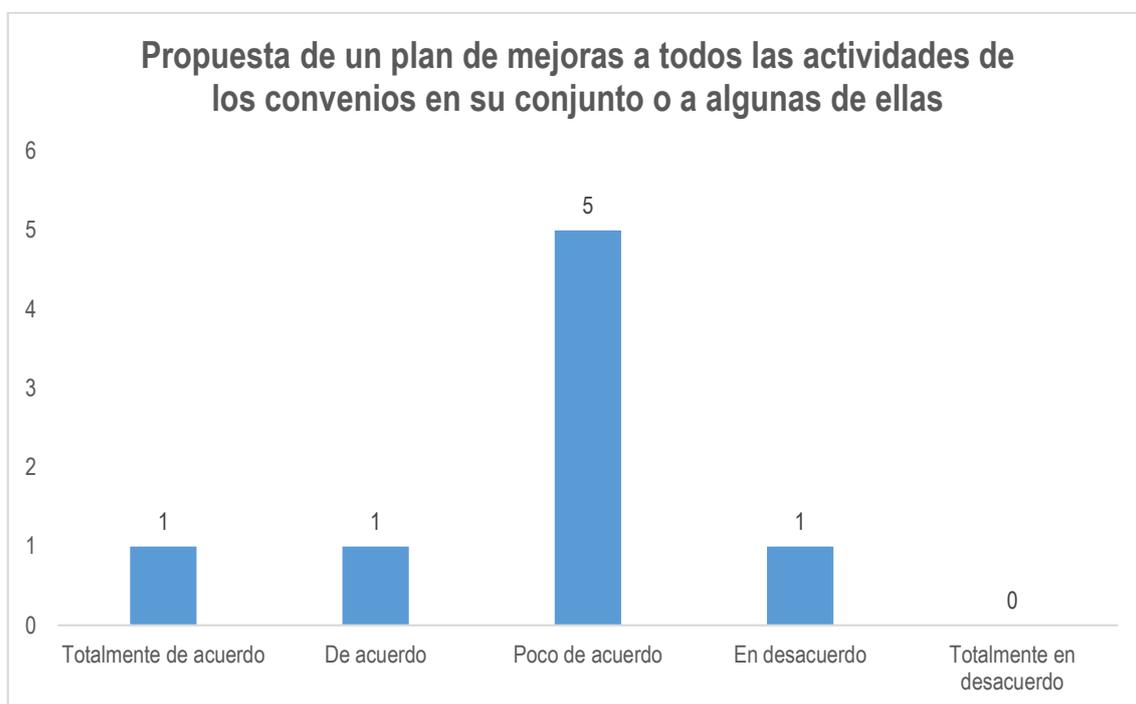
De conformidad a la encuesta realizada se pudo comprobar que, del total encuestados, 1 están totalmente de acuerdo, 2 estuvo de acuerdo, 4 encuestados están poco de acuerdo, 1 estuvo en desacuerdo, y nadie está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 11. Propuesta de un plan de mejoras a todas las actividades de los convenios en su conjunto o algunos de ellos**

No.	Indicador	Variables				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10	Se ha propuesto un plan de mejoras a todas las actividades de los convenios en su conjunto o a algunas de ellas para mejorar los resultados esperados por ambas Organizaciones	1	1	5	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Autora de tesis



**Gráfico 10. Propuesta de un plan de mejoras a todas las actividades de los convenios en su conjunto o algunos de ellos**

### Análisis:

De conformidad a la encuesta realizada se pudo comprobar que, del total encuestados, 1 están totalmente de acuerdo, 1 estuvo de acuerdo, 5 encuestados están poco de acuerdo, 1 estuvo en desacuerdo, y nadie está totalmente en desacuerdo.

## 4.2. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO A LOS PROCESOS DE ESCRITURA, PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTOS DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD DE LA ESPAM MFL.

Tabla 12. Matriz de calificación del valor añadido

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR	
		SI	NO
N E C E S A R I A	SI	MEJORAR:	OPTIMIZAR:
	NO	TRANSFERIR (a otra área):	ELIMINAR:

Fuente: Equipo de trabajo

Elaborado por: Autoras de tesis

### Actividades sin valor agregado SVA

**P** = Preparación

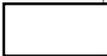
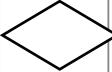
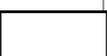
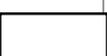
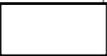
**I** = Inspección

**E** = Espera

**M** = Movimiento

**A** = Archivo

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO															
				<b>PROCESO:</b> ESCRITURA, PRESENTACION Y APROBACION DE PROYECTOS DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD											
<b>FECHA:</b> 29 DE JULIO DEL 2016			<b>VERSIÓN:</b> ACTUAL		<b>DEPENDENCIA:</b> COMISIÓN DE VINCULACIÓN										
P	SÍMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (horas hábiles)	AGREGA VALOR		NECESARIAS		NO AGREGA VALOR						
					SI	NO	SI	NO	P	I	E	M	A		
1	<input type="text"/>	Dirección de la Carreras	Implementación de los proyectos de vinculación	1 día	X		X		X						
2	<input type="text"/>	Coordinación de Vinculación	Sociabilización de convocatorias a proyectos	1 día	X		X		X						
3	<input type="text"/>	Coordinación de Vinculación	Convocatoria a proyectos	1 día	X		X				X				
4	<input type="text"/>	Coordinación de Vinculación	Solicita resultados de investigación a departamento de investigación científica	1 día	X		X			X					
5	<input type="text"/>	Coordinación de Vinculación	Existe resultados	1 día	X		X				X				
6	<input type="text"/>	Comisión de Vinculación	Realiza programas de lineamientos de línea base	1 día	X		X		X						
7P	<input type="text"/>	Comisión de Vinculación	Estudio del entorno	15 días	X		X				X				

8		Comisión de Vinculación	Encuesta a las comunidades	30 días	X	X			X				
9		Director de proyecto de cada Carrera	En base a los resultados de investigación científica se crean los perfiles de proyectos de vinculación	7 días	X	X		X					
10		Director de proyecto de cada Carrera	Visita y sociabilización de resultados a la posible comunidad beneficiaria	7 días	X	X				X			
11		Director de proyecto de cada Carrera y Comunidad Beneficiaria	Firma de carta de intención	5 días	X	X			X				
12		Director de proyecto de cada Carrera	Presentación de los perfiles de proyectos para su respectiva aprobación	1 día	X	X		X					
13		Director de proyecto de cada Carrera	Socialización a organizaciones de derecho	7 días	X	X				X			
14		Director de proyecto de cada Carrera	Los proyectos se elaboran acorde a los lineamientos y reglamentos de vinculación	1 día	X	X		X					
15		Director de proyecto de cada Carrera	Entrega de proyectos culminados al departamento de vinculación	1 día		X	X		X				
16		Comisión de Vinculación	Revisión de perfil de proyecto por la comisión de vinculación para su aprobación	1 día		X	X		X				

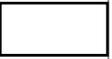
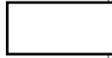
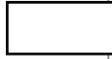
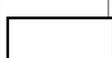
17		Comisión de Vinculación	Proyecto aprobado	1 día	X		X		X				
18		Director de proyecto de cada Carrera	Volver a realizar propuesta	7 días	X		X				X		
19		Departamento de Planificación	Subir proyectos a la plataforma de SENPLADES	2 días	X		X		X				
20		Departamento de Planificación	Proyectos subido a la plataforma	10 días			X	X					X
21		Director de proyecto de cada Carrera	Realizar correcciones	1 día	X		X			X			
22		Coordinación de Vinculación	Enviar proyectos aprobados por el SENPLADES a Consejo Politécnico	2 días			X	X		X			
23		Coordinación de Vinculación	Realizar trámites para la firma de convenios con las organizaciones legalmente constituidas	10 días			X	X				X	
24		Coordinación de Vinculación	Enviar oficio y convenio a Bienestar Politécnico para su respectiva aprobación	1 día			X	X		X			
25		Comisión de Vinculación	Firma de convenio	1 día	X		X		X				
<b>TOTAL</b>				<b>116 días</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>2</b> <b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b> <b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Tabla 13. Matriz IVA.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	NC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	25	19	25	12	5	7	0	1
TIEMPO TOTAL	116	91	116	20	38	48	0	10
TIEMPO DE VALOR AGREGADO	91							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)	78,45							

Fuente: Elaboración Propia.

### Fórmula de aplicación del índice

$$\text{IVA (\%)} = [\text{TVA} / \text{TT}] \times 100$$

$$\text{IVA (\%)} = [91 / 116] \times 100$$

$$\text{IVA (\%)} = 78,45$$

### Nomenclatura de la fórmula

**TVA:** Tiempo de Valor Agregado

**TT:** Tiempo Total (del proceso)

**IVA:** Índice de Valor Agregado

CRITERIOS PARA EL ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)	
SI IVA $\geq$ 75%	PROCESO EFECTIVO
SI IVA < 75%	PROCESO NO EFECTIVO

Tabla 14. Matriz de calificación del valor añadido

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR	
		SI	NO
N E C E S A R I A	SI	MEJORAR: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-17-18-19-21-25	OPTIMIZAR: 15 – 16- 22 – 23 - 24
	NO	TRANSFERIR (a otra área):	ELIMINAR:

Fuente: Equipo de trabajo

Elaborado por: Autoras de tesis

**Conclusión parcial:** De conformidad al análisis de valor agregado de cada una de las 25 actividades establecidas en el documento “Lineamientos de vinculación con la colectividad de la ESPAM MFL”, mediante la fórmula general del índice de valor agregado (IVA), así como los criterios definidos para determinar dicho índice se puede concluir parcialmente que los procesos aplicados resultan efectivos; sin embargo, de acuerdo a la encuesta aplicada a las Instituciones involucradas con proyectos de vinculación con la ESPAM MFL, es necesario implementar nuevas fases que permitan obtener resultados eficientes en función de los objetivos propuestos entre la ESPAM MFL y los demás actores involucrados( organizaciones beneficiarias).

**4.3. ELABORACIÓN LA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE ESCRITURA, PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD DE LA ESPAM MFL A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO.**



**PLAN DE MEJORA PARA EL  
PROCESO DE ESCRITURA,  
PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN  
DE PROYECTOS DE  
VINCULACIÓN CON LA  
COMUNIDAD**

## **JUSTIFICACIÓN**

La acción de mejora es toda acción destinada a modificar la forma en que se desarrolla un proceso, es por eso, que se dio el cumplimiento de esta fase a partir del análisis del valor añadido, y de esta manera se procedió a mejorar al proceso. El plan de mejoras integra la decisión estratégica y colegiada sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a la gestión institucional. Dicho plan permitirá, en otros aspectos, el seguimiento de las diferentes acciones o actividades a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas (Ponce, 2014).

Básicamente la finalidad de un Plan de mejoras radica en desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las Políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado. Mejorar el desempeño de la entidad y garantizar el uso transparente, generar conductas positivas y proactivas de acatamiento a las normas y de mejoramiento institucional por parte de los servidores públicos, que mejoren la efectividad de la gestión e incrementen la satisfacción de los grupos de interés (Macero, 2009).

### **OBJETIVO GENERAL**

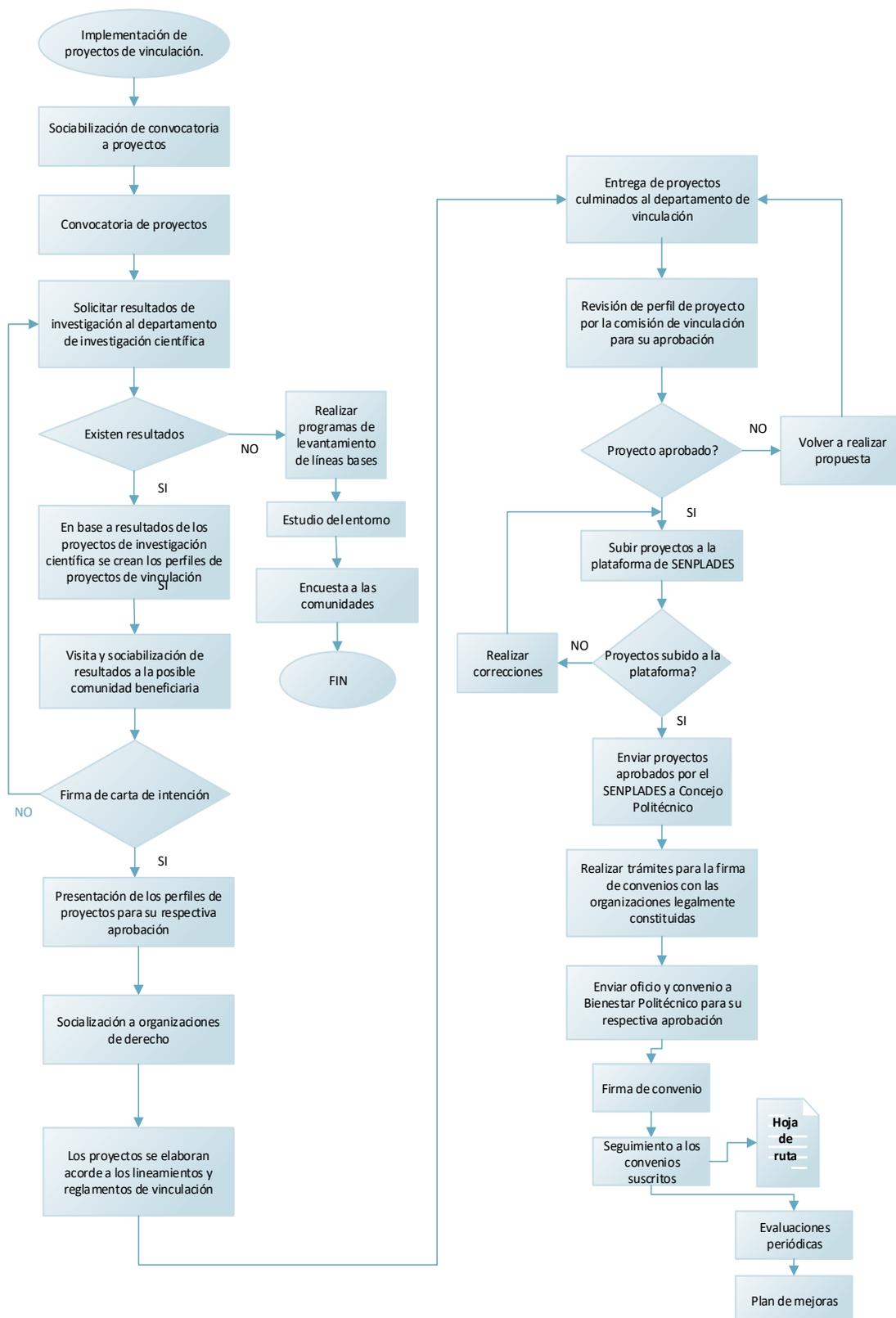
Plantear mejoras en el proceso de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

### **ALCANCE**

Los resultados de la presente investigación contribuyeron a la optimización y mejora del proceso de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL, que se desarrollen a partir de la implementación de las mejoras propuestas

## PROCESO

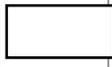
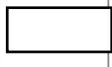
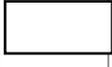
Figura. 4. Diagrama bajo nuevo enfoque



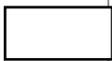
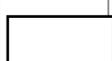
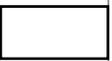
Fuente: Coordinación de Vinculación de la ESPAM MFL  
Elaborado por: Autoras de tesis

## Resultados Esperados

Una vez implementadas las tres actividades que se sugieren para mejorar y en algunos casos optimizar procesos se plantea una reevaluación del indicador del valor añadido lo cual evidencia un manejo eficiente del proceso de proyectos de vinculación en general tal como se puede observar en el nuevo índice obtenido.

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO															
					<b>PROCESO:</b> ESCRITURA, PRESENTACION Y APROBACION DE PROYECTOS DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD										
<b>FECHA:</b> 29 DE JULIO DEL 2016			<b>VERSIÓN:</b> MEJORADA		<b>DEPENDENCIA:</b> COMISIÓN DE VINCULACIÓN										
No.	SÍMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (horas hábiles)	AGREGA VALOR		NECESARIAS		NO AGREGA VALOR						
					SI	NO	SI	NO	P	I	E	M	A		
1		Dirección de la Carreras	Implementación de los proyectos de vinculación	1 día	X		X		X						
2		Coordinación de Vinculación	Sociabilización de convocatorias a proyectos	1 día	X		X		X						
3		Coordinación de Vinculación	Convocatoria a proyectos	1 día	X		X				X				
4		Coordinación de Vinculación	Solicita resultados de investigación a departamento de investigación científica	1 día	X		X			X					
5		Coordinación de Vinculación	Existe resultados	1 día	X		X				X				

6	<input type="checkbox"/>	Comisión de Vinculación	Realiza programas de lineamientos de línea base	1 día	X	X	X						
7	<input type="checkbox"/>	Comisión de Vinculación	Estudio del entorno	15 días	X	X				X			
8	<input type="checkbox"/>	Comisión de Vinculación	Encuesta a las comunidades	30 días	X	X			X				
9	<input type="checkbox"/>	Director de proyecto de cada Carrera	En base a los resultados de investigación científica se crean los perfiles de proyectos de vinculación	7 días	X	X		X					
10	<input type="checkbox"/>	Director de proyecto de cada Carrera	Visita y sociabilización de resultados a la posible comunidad beneficiaria	7 días	X	X				X			
11	<input type="checkbox"/>	Director de proyecto de cada Carrera y Comunidad Beneficiaria	Firma de carta de intención	5 días	X	X			X				
12	<input type="checkbox"/>	Director de proyecto de cada Carrera	Presentación de los perfiles de proyectos para su respectiva aprobación	1 día	X	X		X					
13	<input type="checkbox"/>	Director de proyecto de cada Carrera	Socialización a organizaciones de derecho	7 días	X	X				X			
14	<input type="checkbox"/>	Director de proyecto de cada Carrera	Los proyectos se elaboran acorde a los lineamientos y reglamentos de vinculación	1 día	X	X		X					
15	<input type="checkbox"/>	Director de proyecto de cada Carrera	Entrega de proyectos culminados al departamento de vinculación	1 día		X	X		X				

16		Comisión de Vinculación	Revisión de perfil de proyecto por la comisión de vinculación para su aprobación	1 día		X	X			X				
17		Comisión de Vinculación	Proyecto aprobado	1 día	X		X		X					
18		Director de proyecto de cada Carrera	Volver a realizar propuesta	7 días	X		X				X			
19		Departamento de Planificación	Sube proyectos a la plataforma de SENPLADES	2 días	X		X		X					
20		Departamento de Planificación	Proyectos subido a la plataforma	10 días		X	X							X
21		Director de proyecto de cada Carrera	Realiza correcciones	1 día	X		X			X				
22		Coordinación de Vinculación	Envía proyectos aprobados por el SENPLADES a Consejo Politécnico	2 días		X	X		X					
23		Coordinación de Vinculación	Realiza trámites para la firma de convenios con las organizaciones legalmente constituidas	10 días		X	X				X			
24		Coordinación de Vinculación	Envía oficio y convenio a Bienestar Politécnico para su respectiva aprobación	1 día		X	X		X					

25		Rectora	Firma de convenio	1 día	X		X		X				
26		Coordinación de Vinculación y Dirección de Carrera	Seguimiento a los convenios suscritos	7 días	X		X			X			
27		Comisión de Vinculación	Evalúa periódicamente los resultados de los convenios suscritos	7 días	X		X			X			
28		Comisión de Vinculación	Propone un plan de mejoras a todas las actividades de los convenios en su conjunto o a algunas de ellas	7 días	X		X			X			
<b>TOTAL</b>				<b>137 días</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Tabla 15. Matriz IVA.

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL	VAE	NC	P	I	E	M	A
ACTIVIDADES	28	22	28	12	8	7	0	1
TIEMPO TOTAL	137	112	137	20	59	48	0	10
TIEMPO DE VALOR AGREGADO	112							
ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)	81,75							

Fuente: Elaboración Propia.

**Fórmula de aplicación del índice**

$$\text{IVA (\%)} = [\text{TVA} / \text{TT}] \times 100$$

$$\text{IVA (\%)} = [112 / 137] \times 100$$

$$\text{IVA (\%)} = 81,75$$

### Nomenclatura de la fórmula

**TVA:** Tiempo de Valor Agregado

**TT:** Tiempo Total (del proceso)

**IVA:** Índice de Valor Agregado

CRITERIOS PARA EL ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)	
SI IVA $\geq$ 75%	PROCESO EFECTIVO
SI IVA < 75%	PROCESO NO EFECTIVO

Tabla 16. Matriz de calificación del valor añadido mejorado

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR	
		SI	NO
N E C E S A R I A	SI	MEJORAR: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-17-18-19-21-25-26-27-28	OPTIMIZAR: 15 – 16-20- 22 – 23 – 24
	NO	TRANSFERIR (a otra área):	ELIMINAR:

Fuente: Equipo de trabajo

Elaborado por: Autoras de tesis

**Conclusión parcial:** De conformidad al análisis de valor agregado de cada una de las 28 actividades establecidas en el documento “Plan de mejora de la escritura, presentación y aprobación de los proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL”, mediante la fórmula general del índice de valor agregado (IVA), así como los criterios definidos para determinar dicho índice; se puede decir, que la mejora de los procesos aplicados resultan muy efectivos; ya que, al agregar 3 actividades que permiten el seguimiento, la evaluación y la puesta en práctica lo hace más aplicable al entorno socioeconómico.

# **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

Una vez obtenidos los resultados de la investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- De conformidad a la representación gráfica mediante el Diagrama AS-IS en esta investigación, se pudo determinar que el proceso de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL consta de 25 actividades vinculantes las misma que van desde la implementación de los proyectos de vinculación hasta firma de convenio, pasando por actividades de aprobación o corrección de los proyectos si estos así los requiere; las mismas que son enfocadas directamente por Coordinación de Vinculación de la ESPAM MFL.
- Del análisis de valor añadido se obtienen resultados: del total de 25 actividades generadas para este proceso, 19 generan valor añadido, y la totalidad estas actividades son necesarias; así mismo se concluye que el tiempo destinado a las actividades que generan valor es de 91 días, mientras que de las actividades que son necesarias son 116 días. Con estos datos finalmente mediante la aplicación de la forma IVA (Índice del Valor Agregado) dio como resultado 78,45%; es decir, es un proceso efectivo, sin embargo, requieren de mejoras y optimización de los mismos.
- Con los resultados obtenidos del análisis del valor añadido, se detectaron deficiencias en los procesos de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL, lo siguiente: Seguimiento a los convenios suscritos, evaluación periódica de los resultados de los convenios suscritos, implementación de un plan de mejoras a las actividades de los convenios previa evaluación.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Con las conclusiones antes expuestas se plantean las siguientes recomendaciones

- Revisar permanentemente el cumplimiento fidedigno de total de actividades relacionadas con el proceso de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL, a fin de determinar que las mismas sean ejecutadas en los tiempos programados y por los responsables de cada actividad.
- Evaluar constantemente a través de la técnica de IVA (Índice del Valor Agregado), el grado de efectividad que poseen el total actividades relacionadas con el proceso de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL, con el propósito de contar con un parámetro de medición sobre la eficacia de las actividades ejecutadas a lo largo del tiempo, y que a su vez permitan realizar los ajustes necesarios en función de las nuevas necesidades tanto de la ESPAM MFL como de las Instituciones Beneficiarias.
- Implementar las actividades de: Seguimiento a los convenios suscritos, evaluación periódica de los resultados de los convenios suscritos, implementación de un plan de mejoras a las actividades de los convenios previa evaluación a los procesos de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL; todo esto como parte de un plan de mejoras propuesto mediante la presente investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

Beltrán, J. 2009. Guía para una Gestión basada en Procesos. (En línea). Consultado, 04 de dic. 2016. Disponible en <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiageestionprocesos.pdf>.

Briones, J. 2012. AS-IS. (En línea). Consultado, 2 de dic. 2016. Formato http. Disponible en <http://tfig.unece.org/SP/contents/as-is-process.htm>

Brito, N. 2013. [http://www.puce.edu.ec/sitios/investigacion/ponencias.simposio/pdf/PON-Brito\\_Pardo\\_Neil\\_Vinculacion\\_PUCEM.pdf](http://www.puce.edu.ec/sitios/investigacion/ponencias.simposio/pdf/PON-Brito_Pardo_Neil_Vinculacion_PUCEM.pdf)

Camisón, C. 2009. La gestión de calidad por procesos. Técnicas y herramientas de calidad. (En línea). Consultado, 03 de ene. 2017. Disponible en <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/metodos-mejora-desarrollo-procesos>

CES (Consejo de Educación Superior). 2013. Reglamento del régimen académico. (En línea). Consultado, 20 de ene del 2017. Formato http. Disponible en <http://educaciondecalidad.ec/leyes-sistema/ces.html>

CEPE/ONU (Comisión Económica de las Naciones Unidas de Europa). 2012. Diagrama As-Is (En línea) Consultado, 04 de ene. 2017. Disponible en <http://tfig.unece.org/SP/domains.html>

Dueñas, G. 2011. Procesos y procedimientos. (En línea). Consultado, 9 de dic del 2016. Formato http. Disponible en <http://notas.taccone.con.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias/>.

Fernández, F. 2002. Mejora e innovación de procesos. (En línea). Consultado, 04 de dic. 2016. Disponible en (<http://www.gestiopolis.com/mejora-innovacion-procesos/>)

Fernández, J. 2007. Guía para la Elaboración del Plan de Mejora. Secretaria de Educación Pública. MX. (En línea) Consultado, 02 de dic. 2016. Disponible [https://serviciosasev.files.wordpress.com/2014/07/guia\\_plandemejora.pdf](https://serviciosasev.files.wordpress.com/2014/07/guia_plandemejora.pdf)

Fernández, J. 2007. Elementos de un plan de mejora.

Francesc, P. 2005. Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. Murcia, ES.

Galizia, J. 2013. Efectividad. (En línea). Consultado, 16 de dic del 2016. Formato http. Disponible en <http://socialmediaempresario.com/eficacia-eficiencia-efectividad-socialmedia/>

Grasso, L. 2006. Encuestas. elementos y diseño para su análisis. Editorial brujas. Córdoba, ARG. p 184.

ISO Norma ISO 9001. 2000. Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos.

Jaume, R. 2013. Análisis del Diseño de Procesos Empresariales. (En línea). Consultado, 04 de dic. 2016. Disponible en [http://www.jramonet.com/sites/default/files/adjuntos/diagramas\\_flujo\\_jrf\\_v2013.pdf](http://www.jramonet.com/sites/default/files/adjuntos/diagramas_flujo_jrf_v2013.pdf)

Juran, J. 2001. Manual de Calidad. ES. (En línea). Consultado, 02 de dic. 2016. Disponible en (<http://www.gestiopolis.com/procedimiento-mejoramiento-calidad-procesos-empresariales/>)

López, E. 2012. Introducción a los procesos. (En línea). Consultado, 9 de dic del 2016. Formato http. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/introduccion-procesos-procedimientos-empresa/>

Lusthaus, A. 2009. Eficiencia. (En línea). Consultado, 17 de dic del 2016. Formato http. Disponible en [https://books.google.com.ec/books/about/Evaluaci%C3%B3n\\_organizacional.html?id=ZurwICDCcQsC](https://books.google.com.ec/books/about/Evaluaci%C3%B3n_organizacional.html?id=ZurwICDCcQsC)

Manene, H. 2010. Eficiencia y eficacia. (En línea). Consultado, 17 de dic del 2016. Formato http. Disponible en <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>

Ministerio de Educación. 2012. Documento de apoyo para Plan de Mejora. (En línea). Consultado, 03 de dic. 2016. Disponible en ([https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan\\_Mejora1.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan_Mejora1.pdf))

Monroy, A .2014. Procesos y procedimientos. (En línea). Consultado, 17 de dic del 2016. Formato http. Disponible en [http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/.../manual\\_de\\_procesos\\_y\\_procedimientos.pdf](http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/.../manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf)

Naranjo, F. 2012. Calidad. (En línea). Consultado, 16 de dic del 2016. Formato http. Disponible en <http://lideramos.blogspot.com/2012/02/concepto-de-calidad.html>

Negrón, G. 2013. Métodos y procedimientos. narcea ediciones. Madrid. ES. p120.

Nogueira, R; Ponjuán ,D. 2004. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, CU.

Parrado, S. 2007. Guía para la elaboración de planes de mejora en la administración pública. Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid, ES.

Pérez, S. 2013. Efectividad. (En línea). Consultado, 17 de dic del 2016. Formato http. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>

Pizzo, T. 2013. Calidad de servicio. (En línea). Consultado, 16 de dic del 2016. Formato http. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulo/calidad-en-el-servicio-un-plan-de-mejora-simple-inmediato-y-con-impacto-en-el-cliente>

Robaina, A. 2007. Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. CU. (En línea). Consultado, 02 de ene. 2017. Disponible en (<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3754249>)

Rodríguez, U. 2015. Vinculación de la educación superior con la comunidad. (En línea). Consultado, 17 de dic del 2016. Formato http. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1435>

Sacristán, F. 2007. Análisis del Valor Añadido para mejorar la productividad. (En línea). Consultado, 04 de dic. 2016. Disponible en

<http://www.tecnicaindustrial.es/tifrontal/a-751-Analisis-a%c3%b1adido-mejorar-productividad.aspx>

Salazar, B. 2016. Mejora de Procesos. (En línea). Consultado, 02 de dic. 2016. Disponible en (<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gestion-y-control-de-calidad/mejora-de-procesos-metodo-de-las-ocho-fases/>)

Salto, C. 2012. Herramientas de estudio y aprendizaje. Málaga. ES.

Trischler, W. 2000. Mejora del Valor Añadido en los Procesos, ahorrando tiempo y dinero eliminando el despilfarro. Ediciones Gestión 2000.

ZARATIEGUI, J. 1999 La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa. ES.p p88.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1: Entrevista (Formato de Entrevista al Ing. Gabriel Navarrete Schettini, Director de la Coordinación de Vinculación e integrantes de la Comisión de Vinculación)**

Se presenta el banco de preguntas elaboradas al Ing. Gabriel Navarrete Schettini Director de la Coordinación de Vinculación, así también, a los integrantes de la Comisión de Vinculación de la ESPAM MFL, la cual fue realizada por las estudiantes de la Carrera de Administración Pública de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López para la elaboración de la Tesis titulada Propuesta de Mejora al proceso de escritura, presentación y aprobación de los proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL



## **ENTREVISTA**

**FECHA:** 04 / 05 /2017

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:** ING. GABRIEL NAVARRETE

**EMPRESA O COMUNIDAD:** ESPAM COOR. DE VINCULACION GENERAL

**OBJETIVO:** Conocer los procesos de los proyectos de vinculación con el propósito de desarrollar mejoras y de esa manera dar solución al tema seleccionado

¿Qué características se deben tomar en consideración para seleccionar los proyectos de vinculación con la comunidad?

---



---

¿Cuáles son los parámetros para la presentación de los proyectos de vinculación?

---



---

¿Cuáles son las actividades que se desarrollan previa a la presentación y después de la presentación de un proyecto de vinculación que viene de cada una de las carreras?

---

---

¿Cuáles son los requisitos legales que se deben presentar en un proyecto de vinculación con la comunidad a esta coordinación?

---

---

¿Qué tiempo se requiere para que un proyecto esté listo para subirlo a la plataforma del SENPLADES?

---

---

¿Con que frecuencia suben los proyectos que ejecuta el departamento de vinculación con la comunidad a la plataforma de SENPLADES?

---

---

¿Cree usted, que el análisis de procesos aporta a la mejora de ellos?

---

---

¿Cuál cree usted que son los elementos que se deberían considerar para el análisis de los procesos?

---

---

## Anexo 2 (Distribución de Equipos de Trabajo)

Área de trabajo: Escritura, presentación y aprobación de los proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.		
Responsable: Ing. Gabriel Navarrete Schettini		
Nº	INTEGRANTES	PROCESO: Escritura, presentación y aprobación de los proyectos de vinculación con la comunidad
1	Comisión General de Investigación	X
2	Consejo Politécnico	X
3	Coordinación de Vinculación	X
4	Director del Proyecto	X
5	Vicerrectorado	X
6	Rectorado	X
7	Financiero	X
8	Planificación	x

**Anexo 3 (Ficha de Procesos de la escritura, presentación y aprobación de los proyectos de vinculación con la comunidad).**

 <p><b>ESPAMMFL</b> ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ</p>	<p><b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ</b></p>
<b>FICHA DE PROCESOS</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	ESCRITURA, PRESENTACIÓN Y APROBACION DE PROYECTOS DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Director de Proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de los proyectos de vinculación</li> <li>- En base a a los resultados de investigación científica se crean los perfiles de proyectos de vinculación</li> <li>- Visita y sociabilización de resultados a la posible comunidad beneficiaria</li> <li>- Firma de carta de intención</li> <li>- Presentación de los perfiles de proyectos para su respectiva aprobación</li> <li>- Socialización a organizaciones de derecho</li> <li>- Los proyectos se elaboran acorde a los lineamientos y reglamentos de vinculación</li> <li>- Entrega de proyectos culminados al departamento de vinculación</li> <li>- Volver a realizar propuesta</li> <li>- Realizar correcciones</li> </ul>
<b>Coordinación de Vinculación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociabilización de convocatorias a proyectos</li> <li>- Convocatoria a proyectos</li> <li>- Solicita resultados de investigación a departamento de investigación científica</li> <li>- Existe resultados</li> <li>- Enviar proyectos aprobados por el SENPLADES a Concejo Politécnico</li> <li>- Realizar trámites para la firma de convenios con las organizaciones legalmente constituidas</li> <li>- Enviar oficio y convenio a Bienestar Politécnico para su respectiva aprobación</li> </ul>
<b>Comisión de Vinculación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza programas de lineamientos de línea base</li> <li>- Estudio del entorno</li> <li>- Encuesta a las comunidades</li> <li>- Revisión de perfil de proyecto por la comisión de vinculación para su aprobación</li> <li>- Proyecto aprobado</li> <li>- Firma de convenio</li> </ul>
<b>Representante legal de la Comunidad beneficiaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma de carta de intención</li> </ul>

<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subir proyectos a la plataforma de SENPLADES</li> <li>- Proyectos subido a la plataforma</li> </ul>
----------------------	--

Fuente: Equipo de Trabajo

Elaborado por: Autores

**Anexo 4: (Matriz de Valor Agregado en el proceso de escritura, presentación y aprobación de proyectos de vinculación con la comunidad)**

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR	
		SI	NO
<b>N E C E S A R I A</b>	SI	<b>MEJORAR:</b> 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-17-18-19-21-25-26-27-28	<b>OPTIMIZAR:</b> 15 – 16- 22 – 23 - 24
	NO	<b>TRANSFERIR (a otra área):</b>	<b>ELIMINAR:</b>

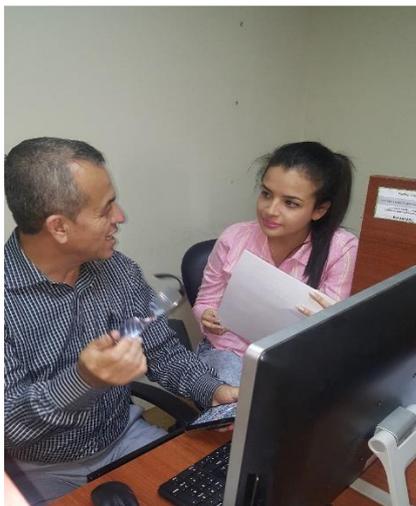
Fuente: Equipo de trabajo

Elaborado por: Autoras de tesis

## Anexo 5: Fotos



Anexo 5.1. Reunión con la Comisan de Vinculación



Anexo 5.2. Entrevista Ing. George Garcia



Anexo 5.3. Indicaciones por parate de la Coordinación de Vinculación



Anexo 5.4. Entrevista al Ing. Gabriel Navarrete



Anexo 5.5. Entrevista Ing. Pachay