



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

TEMA:

**PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE
REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN
CARGA HORARIA DE LA ESCUELA SUPERIOR
POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ**

AUTORA:

VICENTA MARILYN SOLÓRZANO BERMEO

TUTORA:

ECO. YANINA LETICIA SABANDO GARCÉS, MGS.

CALCETA, NOVIEMBRE 2017

DERECHOS DE AUTORÍA

Solórzano Bermeo Vicenta Marilyn declara bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de autoría propia, 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 cedo 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.

VICENTA M. SOLÓRZANO BERMEO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Yanina Leticia Sabando Garcés, certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE REGISTRO ASITENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN CARGA HORARIA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ**, que ha sido desarrollada por Solórzano Bermeo Vicenta Marilyn, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ECO. YANINA LETICIA SABANDO GARCÉS, MGS.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESO DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDAINTE Y ASIGNACIÓN CARGA HORARIA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ**, que ha sido desarrollada y sustentada por Solórzano Bermeo Vicenta Marilyn, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

LIC. FÁTIMA ELIZABETH PALACIOS
BRIONES, MGS.
SECRETARIA

ING. ENRRY JOSÉ COX
FIGUEROA, MGS.
MIEMBRO

LIC. JOSÉ LUIS GARCÍA VERA, MGS.
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Es imprescindible agradecer a Dios por la oportunidad de vivir, cada momento durante todos estos años, son simplemente únicos. Por la oportunidad de corregir un error y cada mañana poder empezar un nuevo día.

Además agradezco a mi familia por su apoyo, amor y consejo, sobre todo por los valores inculcados, los cuales me han convertido en una persona honesta y responsable, íntegra ante de la sociedad.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por darme la oportunidad de recibir una educación superior de calidad.

VICENTA M. SOLÓRZANO BERMEO

DEDICATORIA

Gracias a Dios por la vida, el amor y la bondad que no tiene fin, que nos permite sonreír ante todos nuestros logros que son el resultado del esfuerzo y dedicación.

Este trabajo está dedicado a todas esas personas que de una u otra manera aportaron para la culminación del mismo: Mis padres y hermanos por el apoyo incondicional y estar siempre a mi lado.

A mí misma por la elaboración y ejecución de esta tesis por concederme la pasión y fuerza de voluntad para alcanzar un sueño hoy hecho realidad que con palabras de aliento no me dejaba decaer para seguir delante y siempre ser perseverante y cumplir mis ideales, con los conocimientos adquiridos en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

VICENTA M. SOLÓRZANO BERMEO

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2. JUSTIFICACIÓN	7
1.3. OBJETIVOS.....	10
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	10
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.4. IDEA A DEFENDER.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. PROCESOS.....	14
2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.....	14
2.1.2. TIPOS DE PROCESOS.....	16
2.1.3. TÉCNICAS PARA PRESENTAR LOS PROCESOS.....	17
CURSOGRAMA SINÓPTICO O DIAGRAMA AS-IS.....	19
2.2. MEJORA CONTINUA DE PROCESOS	22
2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS	23
2.2.2. FASES DE LA MEJORA CONTINUA	25
2.2.3. TÉCNICAS DE LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS	26
2.2.4. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO	28
PREPARACIÓN Y REALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE INFORMACIÓN DE VALOR AÑADIDO.....	29

PASOS DEL ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO AVA.....	30
2.3. GESTIÓN POR PROCESOS	33
2.3.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCEOS.....	34
2.3.2. FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	35
2.3.3. HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS	37
2.4. LA ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA Y EL REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE EN LAS UNIVERSIDADES	39
2.4.1. REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE	39
2.4.2. ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA	39
2.4.3. REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA EN LA ESPAM MFL.....	40
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	42
3.1. UBICACIÓN	42
3.2. DURACIÓN	42
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO	42
3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	43
3.4.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.5. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS U OTROS ASPECTOS.....	45
3.5.1. PROCEDIMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	45
3.6. PROCEDIMIENTOS.....	45
3.6.1. PRIMER ETAPA: REPRESENTAR GRÁFICAMENTE LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA DE LA ESPAM MFL.....	45
3.6.2. SEGUNDA ETAPA: APLICAR LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO (A.V.A) A LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA	45
3.6.3. TERCER ETAPA: ELABORAR LA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE REGISTRO ASITENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL VALOR AÑADIDO	47

3.6.4. CUARTA ETAPA: SOCIALIZAR LA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	48
4.1. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN CARGA HORARIA DE LA ESPAM MFL	48
4.2. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO A LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN CARGA HORARIA	55
PASO 1. FORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	56
PASO 2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	56
PASO 3. ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO.....	60
PASO 4. BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	66
4.3. PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN CARGA HORARIA	67
INTRODUCCIÓN	67
OBJETIVOS.....	68
OBJETIVO GENERAL.....	68
OBJETIVO ESPECÍFICOS	68
BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS.....	68
ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	72
RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN	74
RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	74
SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA EN LA ESPAM MFL.....	80
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.2. CONCLUSIONES.....	81
5.3. RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	92

CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 2. 1. Tipos de procesos.....	16
Cuadro 2. 2. Técnicas para presentar los procesos	17
Cuadro 2. 3. Simbología empleada en los diagramas AS-IS.....	20
Cuadro 2. 4. Características de la mejora de procesos.....	24
Cuadro 2. 5. Pasos para el análisis de valor añadido.....	30
Cuadro 2. 6. Importancia de la Gestión por Procesos	34
Cuadro 2. 7. Fases de la gestión por procesos	35
Cuadro 4. 1. Ficha aplicada al proceso de Asignación carga horaria en las Carreras de la ESPAM MFL.....	49
Cuadro 4. 2. Ficha aplicada al proceso de Registro asistencia estudiante en las Carreras de la ESPAM MFL.....	50
Cuadro 4. 3. Actividades realizadas en el proceso de Asignación de carga horaria.	56
Cuadro 4. 4. Actividades realizadas en el Proceso de Registro asistencia estudiante.....	59
Cuadro 4. 5. Interrelación del proceso de Asignación carga horaria con los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL	60
Cuadro 4. 6. Interrelación del proceso de Registro asistencia estudiante con los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL	64
Cuadro 4. 7. Interrelación del proceso de Asignación carga horaria con los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL	69
Cuadro 4. 8. Interrelación del proceso de Registros de asistencia estudiante con los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL	71
Cuadro 4. 9. Acciones de mejora del Proceso de Asignación de carga horaria ESPAM MFL.....	76
Cuadro 4. 10. Acciones de mejora del Proceso de Asignación de carga horaria ESPAM MFL.....	77
Cuadro 4. 11. Acciones de mejora del Proceso de Registro asistencia estudiante.....	78
Cuadro 4. 12. Acciones de mejora del Proceso de Registro asistencia estudiante.....	79

Figura 2. 1. Hilo conductor del marco teórico	13
Figura 2. 2. Característica de los procesos	15
Figura 2. 3. Fases PDCA.....	25
Figura 2. 4. Técnicas para la mejora de los procesos	28
Figura 2. 5. Pasos del Análisis de Valor Añadido	32
Figura 2. 6. Fases de la gestión por procesos.....	36
Figura 3. 1. Mapa Satelital de la ESPAM MFL	42
Gráfico 4. 1. Diagrama As-Is del proceso Asignación de carga horaria	52
Gráfico 4. 2. Diagrama As-Is del proceso Asignación de carga horaria	53
Gráfico 4. 3. Diagrama As-Is del proceso de Registro asistencia estudiante ..	54

RESUMEN

Esta investigación se realizó con el objetivo de proponer mejoras a los procesos de Registro Asistencia Estudiante y Asignación de Carga Horaria de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, para que se contribuya a la eficiencia de los mismos. Para cumplir con este propósito se aplicaron técnicas la observación, la entrevista y el Análisis de Valor Añadido, las que ayudaron a representar gráficamente los procesos, mostrando de forma clara y sencilla la trayectoria de los mismos. Además se determinó las actividades que agregan y no agregan valor a los procesos de Registro de Asistencia Estudiante y Asignación de Carga Horaria de la ESPAM MFL en los diferentes departamentos involucrados, brindando las pautas necesarias para la elaboración de una propuesta de mejora, enfocada en la optimización de las actividades y recursos, mientras que la socialización ayudo para que todos los involucrados en el proceso conozcan las acciones correctivas necesarias para alcanza la efectividad y satisfacción de los usuarios internos y externos. Por lo tanto la presente investigación fue esencial para implementar la gestión por procesos en la ESPAM MFL, impulsando a los procesos involucrados a la mejora, donde se logra diseñar, controlar y mejorar continuamente los diferentes procesos, evitando el despilfarro de los recursos y aumentando la productividad, la eficiencia y agregando valor al cliente y a la institución.

PALABRAS CLAVES

Gestión de procesos, análisis de valor añadido, asignación carga horaria, asistencia estudiante.

ABSTRACT

This research was conducted with the aim of proposing improvements to processes of record attendance student and allocation of load time of the school Superior Polytechnic agricultural Manabí Manuel Felix Lopez, so that it contributes to the efficiency of the same. For this purpose applied techniques as: observation, interview and analysis of value added, which helped to graphically represent processes, showing clear and easily the same path. Also determined the activities that add and non-value added processes support student registration and assignment of hourly load of the MFL spam in the different departments involved, providing the necessary guidelines for the elaboration of a proposal for improvement, focused on the optimization of resources and activities, while socialization help to all those involved in the process know the necessary corrective actions to reaches the effectiveness and satisfaction of the internal and external users. Therefore this research was essential to implement management processes in the MFL ESPAM, pushing the processes involved to improve, which is achieved by designing, control and continuously improve the processes, avoiding the wastage of resources and increasing the productivity, efficiency, and adding value to the customer and the institution.

KEY WORDS

Management of processes, value added and proposal of improvement, load time, student assistance.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las cambiantes situaciones en que se desenvuelven las organizaciones actualmente, la influencia de fenómenos como la globalización, la continua evolución de los mercados de bienes y servicios, y el crecimiento vertiginoso de la competitividad, han impulsado a las empresas e instituciones a potenciar aquellos activos propios acumulados como resultado de su trayectoria y que difícilmente pueden ser copiados por la competencia. Cada vez es más necesario fortalecer las potencialidades propias de la organización para volverse más eficiente, y elevar los estándares de calidad de los bienes y servicios producidos.

Dada la complejidad del entorno en que se desenvuelven las organizaciones, se hace imprescindible establecer mecanismos de control que permitan conocer y medir los resultados de la gestión. Es así, que de manera progresiva ha ido apareciendo la importancia de los procesos en los modelos de gestión empresarial, considerándolos como medios muy útiles para transformar la empresa y adecuarse al mercado (Zaratiegui, 1999).

Es importante destacar que en aras de responder a las demandas del entorno, los procesos no pueden diseñarse con una estructura inmutable con el paso de los años. Por el contrario, los procesos deben estar permanentemente sometidos a revisiones para aumentar su rendimiento en aspectos de productividad de operaciones o disminución de defectos, y para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, etc. Es imperante entonces, implantar métodos sistemáticos de mejora de procesos para lograr incremento en la productividad y en los resultados esperados; partiendo de una identificación del proceso real para ser sometido a una medición y análisis que permita identificar las oportunidades de mejora.

Según Hernández *et al.*, (2012), la mejora debe verse desde una visión holística, pues puede lograrse, por ejemplo, al elevar la calidad, disminuir las actividades que no aportan valor añadido, mejorar el componente humano, incorporar prácticas de excelencia, determinar los riesgos del proceso y desarrollar su control de manera proactiva y preventiva.

Para Mora (2003), los procesos son un instrumento básico para las organizaciones innovadoras, cuya visión sea trabajar en la gestión del valor añadido y de la calidad orientada al cliente. En tal virtud, es válido el análisis del valor añadido como herramienta de mejora de los procesos, dado que en él se examinan las relaciones existentes entre las diferentes actividades que lo componen y su comportamiento; ello podría llevar a detectar algunas actividades que no posean razón de ser dado por la ausencia de valor (Hernández *et al.*, 2012).

Resulta frecuente encontrar actividades que se han realizado tradicionalmente y las condiciones que provocaron su surgimiento ya no existen, por lo que resulta difícil que las personas las identifiquen como innecesarias. Por ello, es imperante plantearse las preguntas ¿Qué ocurriría si la actividad fuese eliminada?, ¿Con qué otros miembros de la organización o procesos posee relación?, ¿Qué le sucedería a estos miembros si la actividad fuese eliminada?

La búsqueda de la calidad y la eficiencia, es un objetivo que atañe a toda organización. La necesidad incesante de elevar los indicadores de desempeño es una tarea que alcanza también a las instituciones de educación superior (IES). El predominio de la gestión orientada a los resultados y no a los procesos en las instituciones educativas, limita la mejora continua de los resultados que alcanza la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, estrategia y planes para elevar la calidad de sus egresados (Pons *et al.*, 2013). De esta manera, se ha logrado evidenciar que la aplicación de herramientas que permitan mejorar la calidad de sus servicios mediante la gestión de sus procesos es cada vez más común.

Como se menciona en líneas anteriores, el deterioro de los procesos exige su mejora continua y requiere un monitoreo sistemático sobre su desempeño en función del cumplimiento de lo planeado estratégicamente.

Los principales retos que enfrenta la educación superior, pueden quedar resumidos en la masividad de la enseñanza, la pertinencia y el equilibrio entre las funciones básicas tales como la calidad, la administración eficiente y la internacionalización. Todas, necesariamente conducen a transformaciones que afectan el quehacer de las IES: la cultura organizacional, misión, estructuras académicas, métodos de enseñanza-aprendizaje, y gestión universitaria en general. En un sentido amplio se puede considerar a las IES como sistemas abiertos compuestos por grupos de procesos de servicio que interactúan entre sí para producir algo; los cuales están sujetos a los requerimientos político sociales, económicos y culturales, presentes en el contexto (Villa *et al.*, 2014).

La educación superior en su búsqueda continua de la calidad en la oferta de servicios académicos y de investigación se hace cada vez más un sector complejo. Para el logro de la competitividad, una tendencia estratégica es que los costos manifiesten constantemente una tendencia descendente. Surge así, la aplicación del análisis del valor añadido en los procesos, como un gran soporte para la obtención de información sobre los índices de desempeño de las IES, tomando como base de actuación la gestión de sus procesos.

En el Ecuador, la educación superior está regulada por un marco normativo que busca el aseguramiento de la calidad en pro de la excelencia académica. Para tal efecto, se han promulgado leyes y reglamentos que norman el quehacer universitario, y se han instituido organismos de control para velar por el cumplimiento de estas normas.

El CEAACES (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior) es el órgano encargado del seguimiento y

control de la calidad de la educación superior, mediante un sistema de evaluación permanente que refleje las falencias en la gestión de las IES.

El artículo 84 de la Ley Orgánica de Servicio Público aprobada por la Asamblea Nacional (2016) vigente en Ecuador, establece que “el personal docente... gozará de estabilidad, actualización, formación continua, mejoramiento pedagógico y académico...” esto con el fin de que los académicos de universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares, titulares y no titulares puedan cumplir efectivamente y bajo las normas de reglamentos y mejora de sus procesos en las diversas actividades de Registro asistencia estudiante y Asignación carga horaria.

La LOES (Ley Orgánica de Educación Superior) aprobada por la Asamblea Nacional (2010), artículo 46 dispone que “la organización, integración, deberes y atribuciones de los órganos colegiados constarán con sus respectivos estatutos y reglamentos, en concordancia con su misión y las disposiciones establecidas en esta Ley”. Esto indica que las IES pueden otorgar al Consejo Superior o Politécnico la atribución de gestionar, mejorar y aprobar los procesos sobre políticas y reglamentos internos.

El CES (Consejo de Educación Superior) aprobó en el 2012 el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, que en el artículo 8 establece “La Dirección Académica es la dirección de gestión por procesos de docencia e investigación” por lo tanto administrarán la dedicación del tiempo y la planificación en su distribución, según lo estipulado en el artículo 10 “Exclusiva o tiempo completo con cuarenta horas semanales, semi exclusiva o medio tiempo con veinte horas semanales y tiempo parcial con menos de veinte horas semanales”.

La ESPAM MFL (Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López), como parte del sistema de educación superior implantado en el país, está llamada a desenvolverse dentro del marco normativo que rige en el

Ecuador, así como a cumplir los estándares de calidad y los indicadores de desempeño establecidos de acuerdo con las categorías instituidas por el CEACES. Es un objetivo estratégico de la ESPAM MFL, ser una universidad categoría A entre las mejores evaluadas en el país, por lo tanto, es imperioso elevar los resultados de cada uno de los procesos sustantivos que dirigen su accionar.

Dentro de estos procesos sustantivos se encuentra la gestión académica como parte esencial de la administración de las actividades docentes en las carreras de formación. Gestión que entre otros procesos, se conforma de la Asignación de carga horaria y Registro de asistencia de estudiantes; lo que debe realizarse en consonancia con el Reglamento de Escalafón Docente y el Reglamento de Asistencia de la Institución.

En todas las universidades existe la necesidad de asignar y coordinar adecuadamente los recursos humanos, económicos y materiales para optimizar el proceso de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria; la ESPAM MFL no es ajena a esta situación, ya que en los últimos años se ha visto un notable incremento de estudiantes y como efecto la necesidad de docentes y grupos por asignatura, haciendo imperiosa la planificación de los tiempos y actividades a través de una gestión de mejora.

Le compete a Gestión Académica realizar las actividades de apoyo a estos procesos que se efectúa entre Direcciones de Carrera y Vicerrectorado Académico; no obstante, solo disponen de un reglamento en el que no se representa, y menos aún, se documenta el proceso de carga horaria y registro de asistencia, tampoco se detalla al responsable de cumplir cada actividad, políticas y otros criterios de calidad.

La presentación del distributivo del trabajo docente para un nuevo período académico por parte de las Direcciones de Carrera al Vicerrectorado Académico se realiza generalmente en la semana quince del período

académico en curso. El Vicerrectorado Académico tiene cinco días laborables para aprobar o negar la propuesta, al efecto emitirá la recomendación para que en el plazo máximo de cinco días laborables las Direcciones de Carreras puedan acoger las recomendaciones.

En el caso del proceso del Registro de asistencia de estudiante es necesario revisar el Reglamento de Asistencia Académica de la ESPAM MFL (2016), en artículo 19 expresa lo siguiente: Para aprobar la asignatura o módulo sin perjuicio de lo establecido de alcanzar el puntaje mínimo requerido (siete sobre diez), el estudiante deberá también acreditar 85% de asistencia. La dirección o coordinación del centro con los sustentos correspondientes oficiará la pérdida de la asignatura o módulo, al estudiante que acumule un porcentaje de inasistencia superior al 15%. Quien se encuentre en esta situación pierde la calidad de estudiante en esta asignatura.

Este reglamento interno también dispone que: el registro de las asistencias a clases presenciales de los estudiantes será efectuado por el profesor en la plataforma informática institucional en término máximo de 24 horas posteriores a la clase. Toda falta debe ser justificada mediante solicitud presentada al Director de Carrera, dentro de las 48 horas siguientes de su reintegro a clases, indicando el motivo de inasistencia y adjuntando las evidencias respectivas.

Sin embargo, el proceso de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria están implícitos, cada Dirección de Carrera lo realiza en función de los reglamentos que la ESPAM MFL tiene para cada caso, sin llevar un proceso estandarizado del Alma Mater, por lo que cada carrera desarrolla las diferentes actividades de manera independiente y con criterios propios de acuerdo con las necesidades que se presentan ante la Coordinación Académica, quien recepta las solicitudes o necesidades y las procesa llevando un sistema lógico de acuerdo con el criterio del responsable del proceso pero no estandarizado para todas las Direcciones de Carrera la ESPAM MFL.

Desde esta situación es que los procesos de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria deben asumirse como un todo en que las actividades sean articuladas en un solo flujo que abarque la praxis curricular según la necesidad: sea docencia, investigación, dirección o gestión académica y vinculación con la comunidad. De no considerarse así, se puede seguir incurriendo en la conducción de procesos desarticulados; por tal motivo la investigadora se plantea la siguiente interrogante:

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar los procesos de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria en la ESPAM MFL?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El reglamento para la elaboración de distributivos de trabajo docente y registro asistencia de estudiante son instructivos importantes para regular estos procesos; sin embargo, no son suficientes para ejecutar óptimamente las actividades que estos implican. Para el Departamento de Coordinación Académica de la ESPAM MFL contar con una revisión frecuente de estos procesos y la mejora de su gestión es imperante para cumplir efectiva y eficazmente las actividades. Por tal razón, la importancia de esta investigación se encuentra justificada de acuerdo a las siguientes dimensiones:

Dimensión teórica, porque el trabajo persigue elaborar y proponer mejoras a los procesos de Registro de asistencia estudiantes y Asignación carga horaria desarrollados en las Coordinaciones Académicas y Direcciones de Carrera, motivo por el cual se investigarán los fundamentos que sustenten el análisis de valor añadido que se aplicará a estos procesos, buscando determinar el aporte de valor de las actividades a través de su incidencia en los objetivos, su

contribución a las expectativas de los grupos de interés y su impacto en las características de calidad (Hernández *et al.*, 2014).

Respecto a la dimensión metodológica, se aplicarán métodos y técnicas de diagnóstico que proveerán a la investigadora resultados reales y confiables sobre las falencias de los procesos actuales de Registro de asistencia estudiante y Asignación carga horaria; además se aplicarán herramientas que permitan diseñar y agregar valor a las actividades desarrolladas en Coordinación Académica y Dirección de Carrera; lo cual se traduce en una mejora de procesos que según Harrington (1993) citado por Hernández *et al.*, (2012) contribuirá a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la IES, así como lograr, mediante la mejora gradual de los procesos, un aumento de la productividad.

La dimensión práctica justifica la investigación debido que el talento humano de Coordinación Académica y Dirección de Carrera contará con procesos revisados, reestructurados, con operaciones necesarias que agregarán valor, pudiendo implementarlos inmediatamente una vez que la investigación se apruebe para mejorar su desempeño en las tareas concernientes a la planificación de registro asistencia estudiantes y asignación de cargas horarias.

En la dimensión legal, la investigación se justifica principalmente por lo dispuesto en la LOES, artículo 149: “El tiempo de dedicación podrá ser exclusiva o tiempo completo, es decir, con cuarenta horas semanales: semiexclusiva o medio tiempo, es decir, con veinte horas semanales: a tiempo parcial, con menos de veinte horas semanales. El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. Normará esta clasificación, estableciendo las limitaciones de los profesores”.

El mismo instrumento jurídico dispone en el Artículo 18.- Ejercicio de la autonomía responsable; Literal e, que: “las universidades y escuelas politécnicas tienen la libertad para gestionar sus procesos internos”. En este

sentido tienen la autonomía necesaria para gestionar su mejora, en este caso de estudio los de carga horaria y registro asistencia estudiantes. Este último, lo define la Universidad de las Américas (UDLA) 2015, como el registro de asignaturas y actividades académicas valoradas en créditos, sea de carácter obligatorio o electivo, en las que se inscribe y cursa el estudiante durante el período académico vigente, en los plazos de acuerdo al calendario académico.

En este aspecto, también se toma en consideración el Reglamento para la Elaboración de Distributivos de Trabajo Docente de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (Codificado) 2016 que en su artículo 1. Objeto.- indica que “Este instructivo regula el proceso de elaboración de los distribuidos de trabajo docente. Es responsabilidad del Vicerrectorado Académico en conjunto con las Direcciones de Carrera su aplicación” por lo tanto son quienes tienen la potestad y necesidad de elaborar las mejoras respectivas que guíen adecuadamente las actividades para la efectiva planificación del tiempo de dedicación docente y por ende el cumplimiento y asistencia de los estudiantes a las jornadas que estos propongan.

En lo social, esta investigación se sustentó porque el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) aprobado en el 2013 por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) expresa en el objetivo 1, política 1.5 “Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia” y como parte de un servicio público gratuito y derecho de los ciudadanos, en el objetivo 4 este mismo plan expone “la educación y formación se deben considerar como procesos integrales...para mejorar la calidad en todos sus niveles y modalidades”. Esto tiene coherencia con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional de la ESPAM MFL, línea estratégica 4, objetivo 2: “Optimizar la gestión administrativa, de manera que contribuya al mejoramiento académico y atención pública de la institución”.

En lo que respecta a la justificación económica, se puede referir al análisis de valor añadido que se realizará a los procesos, el cual reportará resultados que según Pérez (2009) citado por Rafoso y Artilles (2011), “darán la pauta para iniciar cambios radicales en el desempeño, tomando como medidas el costo, los tiempos, el servicio y la calidad, buscando la mejora de los procesos relacionados con el cliente (estudiantes) para que le agreguen valor real”. Es decir que al proponer mejoras en los procesos se optimizarán y podrán distribuir adecuadamente los recursos que se emplean en cada actividad.

Las razones expuestas no solo marcan la importancia del desarrollo de la investigación, sino que además resaltan la novedad y factibilidad, ya que no se ha realizado trabajo de esta naturaleza en la ESPAM MFL y además existe la necesidad y predisposición del Departamento de Coordinación Académica para facilitar la información que la investigadora requiera.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer mejoras a los procesos de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López para que se incremente a la eficiencia de los mismos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Representar gráficamente los procesos de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria de la ESPAM MFL.
- Analizar el valor añadido (A.V.A) a los procesos de Registro de asistencia estudiantes y Asignación de carga horaria.

- Elaborar la propuesta de mejora a los procesos de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria a partir de los resultados del valor añadido.
- Socializar la propuesta de mejora a los procesos de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria.

1.4. IDEA A DEFENDER

Con la representación gráfica y la aplicación del análisis del valor añadido, se logrará contribuir e incrementar la eficiencia de los procesos de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La educación superior cumple un rol importante en sociedad, la formación de profesionales íntegros y comprometidos con la problemática de sus entornos, por tal motivo las instituciones de educación superior deben de actuar bajo parámetros de eficiencia y eficacia, brindando un servicio de calidad y efectividad.

En este apartado se presentan teorías afines con el objeto de estudio, planteadas en el capítulo anterior, las mismas que están enmarcadas de acuerdo a la temática aplicar propuesta de mejora a los procesos de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. La figura 2.1 muestra la organización de este capítulo, el mismo que incluye aspectos como:

- 1. Procesos**
 - Características de los procesos
 - Tipos o clasificación
 - Técnicas para presentar procesos
 - Cursograma sinóptico o Diagrama AS-IS
- 2. Mejora continua de procesos**
 - Características de la mejora de procesos
 - Fases de la mejora continua
 - Técnicas de la mejora continua de procesos
 - Análisis del valor añadido
- 3. Gestión por procesos**
 - Importancia de la gestión por procesos
 - Fases de la gestión por procesos
 - Herramientas utilizadas para la gestión por procesos
- 4. La asignación de carga horaria y el registro de asistencia estudiante en las Universidades**

- Registro asistencia estudiante
- Asignación de carga horaria
- Registro asistencia estudiante y asignación de carga horaria en la ESPAM MFL

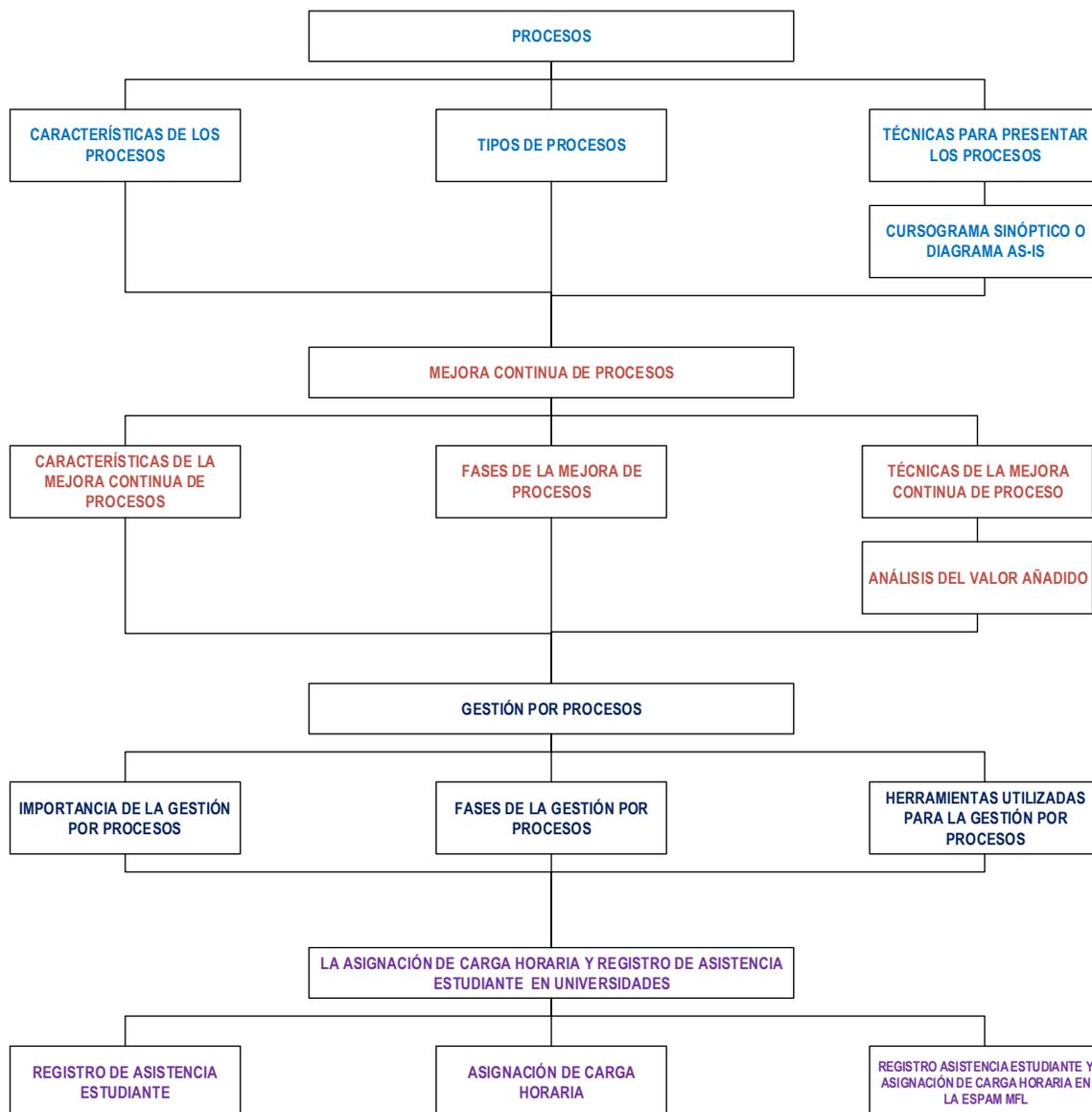


Figura 2. 1. Hilo conductor del marco teórico

Elaborado. Por la autora

2.1. PROCESOS

Los procesos para las organizaciones son un elemento fundamental, debido que estos presentan de forma sencilla los procedimientos y actividades que se realizan en los diferentes departamentos, además sirven como pauta para la elaboración de técnicas o estrategias en busca de la mejora, tanto en el ámbito público como privado. Según Bravo (2011) “proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente, es una competencia que tiene la organización”. Esto señala que los procesos son un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes.

Por otro lado el Ministerio de fomento de España (2010) señala “los procesos son una de las herramientas esenciales más importantes para la mejora continua ya que se utiliza para entender o perfeccionar los procesos existentes y para diseñar nuevos procesos”, de igual forma Pérez y Soto (2007) manifiestan por proceso se entiende cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Los autores citados concuerdan en que los procesos constituyen para muchas estructuras organizacionales la base de su gestión estratégica para alcanzar la calidad en sus productos o servicios y la satisfacción de los clientes o usuario. En síntesis un proceso son un conjunto de actividades unidas entre sí de forma sincronizada, agregando un valor extra para el cliente, los procesos se caracterizan por su variabilidad y repetitividad, aspectos que se detallaran en el siguiente epígrafe.

2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características, Cisneros y Ruíz (2012) exponen las siguientes:

- **Posibilidad de ser definido.** Siempre tiene que tener una misión, es decir una razón de ser.
- **Presentación de unos límites.** Es decir, claramente especificados su comienzo y su terminación.
- **Posibilidad de ser representado gráficamente.**
- **Posibilidad de ser medido y controlado,** a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar.
- **Existencia de un responsable,** encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

Sin embargo Ruíz, *et al.*, (2013) establece que los procesos poseen dos características relevantes que justifican la necesidad de estudiarlos, esas son:

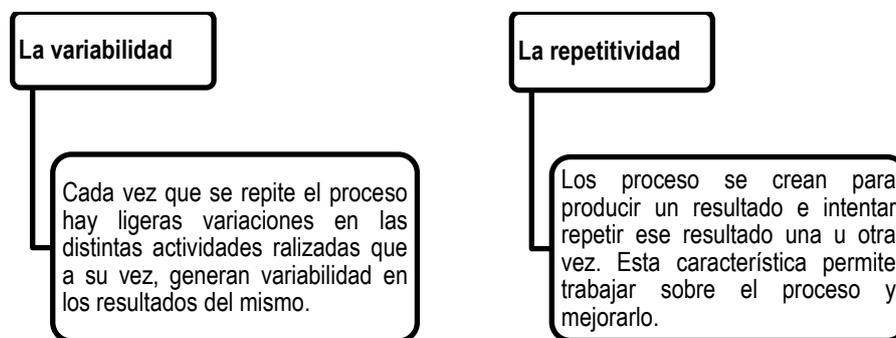


Figura 2. 2. Característica de los procesos

Fuente. Ruíz et al., 2013

Los procesos poseen varias características, como por ejemplo la posibilidad de ser graficados, medidos controlados y definidos, pero las más representativas de sus características es su variabilidad y repetitividad, las que permiten trabajar y mejorar los diferentes procesos que se dan en las entidades, en el caso de esta investigación es un IES (Institución de Educación Superior) en los

procesos de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria en la ESPAM MFL.

2.1.2. TIPOS DE PROCESOS

La revisión de la literatura especializada permitió constatar que existían varios enfoque a la hora de clasificar los procesos, en particular, se destacan los aporte encontrados en el sentido que estos autores organizan los procesos en tres categorías claramente diferentes, que según Santos y Santos (2014), y Camisón *et al.*, (2007) citado por Torres (2014), distinguen procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

Cuadro 2. 1. Tipos de procesos

Para la Norma técnica de administración por procesos (2013); Torres (2014) y Hernández *et al.*, 2014 estos se dividen en:

Procesos estratégicos o gobernantes. Destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias.

Procesos operativos o sustantivos. Estos procesos están destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio al cliente.

Procesos de apoyo y adjetivos. Estos procesos, no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Fuente. Norma técnica de administración por procesos (2013); Torres (2014) y Hernández *et al.*,

2014

La información presentada en párrafos anteriores demuestran la variedad de los tipos de procesos, resaltando los procesos estratégicos, operativos y los de apoyo, siendo estos los más utilizados, sin embargo en el cuadro 2.1, se presentan otras apreciaciones referente a los tipos de procesos como los gobernantes; proporcionan las directrices, sustantivos; realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes, y los adjetivos; aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos todos estos procesos en están enfocados en la

búsqueda de la mejora, para brindar eficiencia, efectividad y calidad en sus actividades.

2.1.3. TÉCNICAS PARA PRESENTAR LOS PROCESOS

Bravo (2011) determina que para efectos del modelamiento visual de los procesos de la organización, utilizamos sólo tres modelos:

Cuadro 2. 2. Técnicas para presentar los procesos

Bravo (2011)	Ruíz <i>et al.</i> , 2013
<p>Mapa de procesos. El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o de helicóptero de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización. Se trata de un mapa con un tamaño promedio de unos dos metros cuadrados donde está todo el hacer a nivel de los tipos de procesos y de sus divisiones principales: etapas y versiones.</p>	<p>Mapa de procesos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.</p>
<p>Flujograma de información. Un flujograma de información (FI) describe un proceso. Si éste tiene divisiones en su interior, se elabora un FI por cada etapa o versión. En el flujograma de información los recuadros representan actividades, la secuencia sigue la <i>temporalidad</i> (las actividades de más abajo ocurren después) y sobre todo, se busca el vistazo, significa que con una mirada se recuerda cómo es el proceso. Para lograr el vistazo es necesario que el flujograma de información esté pegado en una pared, a la vista para guiar el proceso.</p>	<p>Diagramas. La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.</p>
<p>Lista de tareas. Son los pasos a seguir de cada actividad, deben de iniciar con un verbo en infinitivo.</p>	<p>Ficha de procesos. Se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.</p>

Fuente. Bravo (2011) y Ruíz *et al.*, (2013)

Aunque según Lugo (2012), existen otras formas de representar los procesos como:

- **Diagrama de caracterización de los procesos.** La caracterización de los procesos se pueden llevar a cabo mediante el empleo del diagrama PEPSC (Proveedores, Entradas, Proceso, Salidas y Clientes) también llamado Diagrama de Caracterización o Diagrama Ampliado (enlaza proveedores-proceso-clientes). Este diagrama de una panorámica general del proceso, mostrando los límites del proceso, y los elementos intervinientes en el mismo, sin detallar cada una de las actividades que componen el proceso.
- **Flujograma de procesos.** Representación gráfica que muestra la secuencia de pasos de un proceso o de un flujo de trabajo.

Los procesos se representan de varias maneras, como se muestra en la literatura anterior: los mapas de proceso; el cual provee una visión de conjunto de todos los procesos, el flujograma de información; describe un proceso, los diagramas; describen las actividades de un proceso, la lista de tareas; representan los pasos a seguir de cada actividad, la ficha de procesos; son el soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades. De igual manera existen los diagramas de caracterización de los procesos; estos emplean diagramas PEPSC (Proveedores, Entradas, Salidas y Clientes), los diagramas de caracterización; los que enlazan proveedores-proceso-clientes, flujograma de procesos; representación gráfica de la secuencia de pasos de un proceso. Todos estos procesos buscan la mejora de la organización para alcanzar la calidad total o excelencia en los servicios.

Para esta investigación se utilizara como técnica de representación el Cursograma Sinóptico o Diagrama AS-IS, según Carvajal (2013), muestra la

trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo correspondiente. Sirve para ver en una primera ojeada las actividades de que se trata, con objeto de eliminar las innecesarias o de combinar las que puedan hacerse juntas, a continuación se presentan algunas literaturas referentes a este tema.

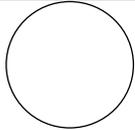
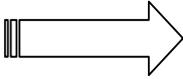
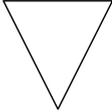
CURSOGRAMA SINÓPTICO O DIAGRAMA AS-IS

Según Gil (2013), el cursograma de actividades o diagrama As-Is permitirá determinar qué actividades son operación, transporte, espera, inspección, almacenamiento; una vez determinadas el tipo de actividades y diseñado este cursograma se podrá representar gráficamente el proceso, esto permitirá tener una visión clara sobre cómo se desarrolla el proceso y la relación que tienen cada una de las partes del proceso.

Trischler (2004), afirma que un diagrama del proceso As-Is proporciona visibilidad al proceso y ayuda a la comprensión del mismo. Este se puede realizar de dos maneras. Primero, el equipo de gestión del proceso puede empezar por un diagrama preliminar preparado por el líder del equipo. El segundo método, y el más preferido es aquel en el que líder del equipo u otra persona capacitada organiza una sesión de brainstorming de uno o dos días de duración.

Esto indica que el diagrama As- Is es la representación de los procesos actuales, es decir el camino que lleva cada actividad. De igual forma la Universidad Don Bosco del Salvador (2014), afirma “el cursograma sinóptico es un diagrama que presenta un cuadro general de cómo se suceden las principales operaciones e inspecciones”. Es útil para ver de una sola ojeada la totalidad del proceso. Además Carvajal (2013) y Aldáz (2013), expone las siguientes simbologías utilizadas en el diagrama AS-IS:

Cuadro 2. 3. Simbología empleada en los diagramas AS-IS

	Operación: Indica operación, método o procedimiento que se lleva a cabo. Si agrega valor y la operación hace avanzar el proceso se debe mantener .
	Inspección: Indica verificar calidad y cantidad. No contribuye a la transformación dentro del proceso. Se debe disminuir.
	Transporte: Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro. Si es desplazamiento de información o personas se debe eliminar.
	Demora Indica demora en el desarrollo de los hechos, trabajo en suspenso entre dos operaciones sucesivas o abandono momentáneo, no registrado, de cualquier objeto hasta que se necesite. Si es un retraso no programado se debe eliminar
	Almacenamiento: Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un Almacén donde se recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia. Requiere pedido de entrega para sacar los objetos almacenados permanentes. Si es un retraso programado se debe reducir o eliminar .
	Actividades combinadas: Ocurre cuando varias actividades son ejecutadas en el mismo tiempo o por el mismo operario en un mismo lugar de trabajo. Se combinan los símbolos de tales actividades, por ejemplo, el círculo dentro de un cuadrado representa la actividad combinada de operación e inspección.

Fuente. Carvajal (2013)

También Niebel (1992) y Salazar (2016) mencionan la elaboración de un diagrama sinóptico o diagrama As-IS es de la siguiente manera:

1. Las operaciones o inspecciones de un proceso se deben enlistar en la secuencia adecuada para cada componente en forma vertical de arriba hacia abajo.

2. El componente más importante que generalmente es el chasis, (pieza principal), estará en el extremo derecho y los demás componentes tendrán un espacio a la izquierda de este componente, dependiendo del momento en el que entren al proceso.
3. Se debe incluir a la izquierda del símbolo los valores de tiempo para las operaciones o las inspecciones y a la derecha del símbolo debe hacerse una breve descripción de la operación y del departamento donde se realiza así como para las inspecciones se debe anotar lo que se verifica, (cantidad, calidad o ambas) y en qué departamento se realiza.
4. Para cada componente es importante hacer notar que el diagrama debe contar con la mayor cantidad de información como sea posible pero sin detenerse en operaciones sin importancia, entre los datos que puede contener el diagrama están los de aleaciones o composición de la materia prima, forma, cantidad, dimensiones, o estado físico en el que se encuentre.

Hernández (2010), citado por Rodríguez *et al.*, (2016) define “el diagrama As-Is es útil para representar las actividades y las secuencias de un proceso, permitiendo una mejor claridad y entendimiento del proceso que se analiza”. Por otro lado Niebel (1992) y Salazar (2016), concuerdan que el análisis de este diagrama se realiza con cuatro fines:

- a) Los materiales, acabados y tolerancias; se examinan en cuanto a su función, confiabilidad, servicio y costo.
- b) Las operaciones; se revisan para encontrar otros métodos opcionales de procesamiento, fabricación o ensamblado a fin de eliminarlas, combinarlas, mejorarlas, cambiar su secuencia o en su caso el lugar donde se llevan a cabo o la persona o máquina en la que se realizan.
- c) Las inspecciones; se estudian para buscar los niveles de calidad y establecer técnicas de muestreo durante el proceso o por medio de la ampliación del puesto.

- d) Los tiempos; se verifican en función de los métodos y herramientas alternativas o del uso de servicios externos para equipos de aplicación especial.

Lo expuesto anteriormente indica que el cursograma sinóptico o diagrama AS-IS muestra la trayectoria o línea que sigue un producto o procedimiento marcando todos los hechos sometidos a observación, representados con los símbolos correspondientes. Además sirve para dar las primeras observaciones a las actividades, para eliminar las innecesarias o combinarlas si es posible, por lo tanto este diagrama permitirá a la autora representar de forma general las principales operaciones e inspecciones tal como suceden, lo cual será de gran ayuda para la mejora del proceso de Registro de asistencia estudiante y Asignación de cargas horarias de la ESPAM MFL

2.2. MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

Según Pérez y Soto (2007), el mejoramiento de procesos aparece hoy como una de las herramientas utilizadas por las organizaciones, no solo con el fin de aumentar la calidad de sus productos o servicios y satisfacer las necesidades de sus clientes, sino para autoevaluar continuamente sus factores clave competitivos e identificar oportunidades de mejora.

Galvis y González (2014), consideran que la mejora continua en una organización que comparte una filosofía de la calidad total o excelencia parte de la idea de que toda situación es mejorable. La búsqueda de la excelencia debe contemplar la mejora continua de los resultados en todos los ámbitos (satisfacción del cliente/usuario, de las personas que integran la organización, contribución a la mejora de la sociedad y resultado del negocio). Para alcanzarla, habrá que desarrollar una adecuada gestión de los clientes internos (capital humano, unidades y departamentos) y externos, los recursos, incluyendo el conocimiento, el aprendizaje, la creatividad, la innovación y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, las alianzas y una óptima gestión de los procesos y las relaciones con los clientes.

Entonces se define a la mejora continua como la herramienta fundamental para lograr la excelencia en el producto o servicio ofertado, además de la optimización de los recursos. Por otro lado Calderón y Peralta (2015), definen “la mejora continua es una estrategia de acción y utilización de recursos productividad de un proceso.”

Por lo tanto se establece que existe un consenso entre los autores al momento de definir a la mejora de proceso como la herramienta para alcanzar la calidad total, teniendo en consideración sus diferentes características, siendo una de ellas la manera correcta de administrar los recursos, además de crear una relación del ambiente interno y externo de la organización, incluyendo cualidades como la creatividad, y aspectos como la tecnología para desarrollar estrategias de éxitos.

2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

La mejora continua es un concepto que cumple con estas características (Marín *et al.*, 2014):

- Proceso planificado, organizado y sistemático de cambios incrementales en los procesos productivos, en los sistemas o en las prácticas de trabajo, que permiten mejorar algún indicador de rendimiento.
- No necesitan grandes inversiones para implantar los cambios incrementales propuestos.
- Es aplicable en todo tipo de empresas.
- Cuentan con la implicación de los trabajadores de la empresa.
- Está basada en el ciclo de Deming, compuesto por cuatro fases: estudiar la situación actual y recoger los datos necesarios para proponer las sugerencias de mejora; poner en marcha las propuestas seleccionadas

a modo de prueba; comprobar si la propuesta ensayada está proporcionando los resultados esperados; implantar y estandarizar la propuesta con las modificaciones necesarias.

El proceso de mejora continua se caracteriza por diversos aspectos, cuenta con la colaboración de todos los miembros de la organización, es un proceso planificado, organizado, controlado y sistemático que le da un extra o un valor añadido al cliente. Es aplicable a cualquier tipo de organismos, sean públicos o privados, no se necesita de grandes inversiones, al contrario ayuda a la optimización de recursos y aumentar la efectividad, sin embargo existen otros criterios que se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. 4. Características de la mejora de procesos

Harrington (1993) citado por Hernández et al., (2012) plantea las siguientes características:	Bravo (2011) Algunas características de la mejora continua de procesos:
Disminuye las debilidades y afianza las fortalezas de la organización.	Se busca perfeccionar los detalles del proceso existente, para mejorar en aspectos bien estudiados de costo, eficiencia, resultados, tiempo, calidad de atención, etc.
Aumenta la productividad.	El foco es la satisfacción del cliente, abandonando el antiguo concepto de cliente interno, el cual es parte de ver la organización como una serie de partes en lugar de una unidad orientada al cliente.
Fortalece la estructura organizacional de las empresas o instituciones aumentando la producción.	Comienza algún nivel de cuestionamiento de por qué se hace de esa manera y mejor aún, para qué se hace.
Se vale de métodos como sistema ABC, análisis de valor, o innovación del proceso.	Se aprecia una orientación al interior del proceso, a mejorar sus detalles.

Fuente. Hernández *et al.*, (2012) y Bravo (2011)

En síntesis del cuadro 2.4 se puede entender que la mejora continua de procesos se caracteriza por fortalecer la estructura organizacional, disminuyendo las debilidades, perfeccionando los detalles existentes, con una orientación a mejorar los detalles para alcanzar la satisfacción del cliente

interno y externo, brindando productos y servicios de calidad y efectividad, para implantar un proceso de mejora se debe de cumplir con cuatro fases que se detallan en el siguiente epígrafe.

2.2.2. FASES DE LA MEJORA CONTINUA

Una forma de plantear la dinámica de trabajo para la mejora de procesos es la expuesta, quien propone las fases de la siguiente manera: todo proceso de mejora debe enfatizar el reconocimiento del problema y proporcionar pistas para su identificación. Una vez identificados los problemas, se debe llevar a cabo una estrategia para su resolución, buscando el mejoramiento de los procesos para alcanzar nuevos niveles de desarrollo y, por ende, de estandarización con cada problema que se resuelve en la organización (Serrano y Ortiz, 2012).

Según Calderón y Peralta (2015) y Berna (2015), exponen el ciclo PHVA es una metodología de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950, por lo que Moreno *et al.*, (2010) y Figuerola (2014), establecen la dinámica de mejora continua se desarrolla mediante un proceso cíclico de cuatro fases conocido como ciclo PDCA o Rueda de Deming.

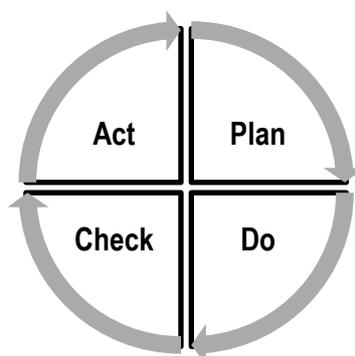


Figura 2. 3. Fases PDCA
Fuente. Moreno *et al.*, (2010)

- **Plan. (Planificar):** han de adoptarse metas, métodos, responsabilidades, sistemas de medición y calendarios detallados.
- **Do. (Ejecutar):** ha de efectuarse una aplicación efectiva. La formación y la capacitación son importantes, pero no pueden considerarse como aplicación completa.
- **Check. (Controlar):** los resultados han de ser evaluados con la finalidad de promover nuevas mejoras (comparación entre resultado y objetivos).
- **Act. (Actuar):** ha de hacerse en función de la evaluación de los resultados y repetir el ciclo PDCA.

En torno a la literatura varios autores coinciden en que el proceso de mejora consta de cuatro fases que consisten en planificar; las metas, métodos, sistemas que se quieren implementar y responsabilidades que se les asignara a cada miembro de la organización además de establecer el tiempo en que se efectuará cada actividad, la segunda fase ejecutar; es la aplicación de las actividades definidas en la primer fase, controlar; en esta fase se evalúan los resultados obtenidos y se producen ideas en pro a la mejora y por último actuar; donde se procede a realizar la evaluación de los resultados y la aplicación de la mejora como medida correctiva en el proceso, para lo cual se emplean varias técnicas y así alcanzar resultados más efectivos y precisos en el producto o servicio ofertado.

2.2.3. TÉCNICAS DE LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

La mejora de los procesos es una parte de la gestión de los procesos, cuya finalidad es la mejora de las metas que debe alcanzar. Para Calderón y Peralta (2015), las técnicas más utilizadas son:

- **Histograma de frecuencias.** Gráfico de barras que muestra la distribución de una serie de mediciones individuales tomadas del resultado de un proceso.

- **Análisis causa – efecto.** Es un gráfico que muestra las relaciones entre una característica y sus factores o causas.
- **Diagrama de Pareto.** Consiste en un diagrama de barras en el que la longitud de las barras ordenadas por longitud descendente, representa frecuencia de ocurrencia o costo. Muestra que situación es la más importante.
- **Metodología 5 S.** los principios 5 S y la forma de implantar sus metodologías son un poderoso proceso de renovación cultural, con capacidad para implicar a los empleados y a la dirección, especialmente al poder exhibir resultados más o menos rápidamente, y así hacer sostenible la cultura de mejora continua.
- **QFD.** Se corresponde con las siglas de la denominación inglesa “Quality Function Deployment”, que en castellano significa desarrollo de la calidad o despliegue de la función de la calidad. Es un diseño de productos y servicios que nos muestra donde enfocar nuestros esfuerzos para satisfacer las necesidades exactas de los clientes.
- **AMFE.** El análisis de modo, falla y efecto es una de las técnicas más usadas para identificar y listar formas o modos potenciales por medio de los cuales pueden hallar los sistemas y así dar seguimiento para conocer las características y efectos de cada falla en el sistema como un todo.

En cambio Arias (2011); Rafoso y Artiles (2011), afirman que actualmente existen una serie de técnicas que son empleadas por las organizaciones para esta finalidad. Entre ellas:

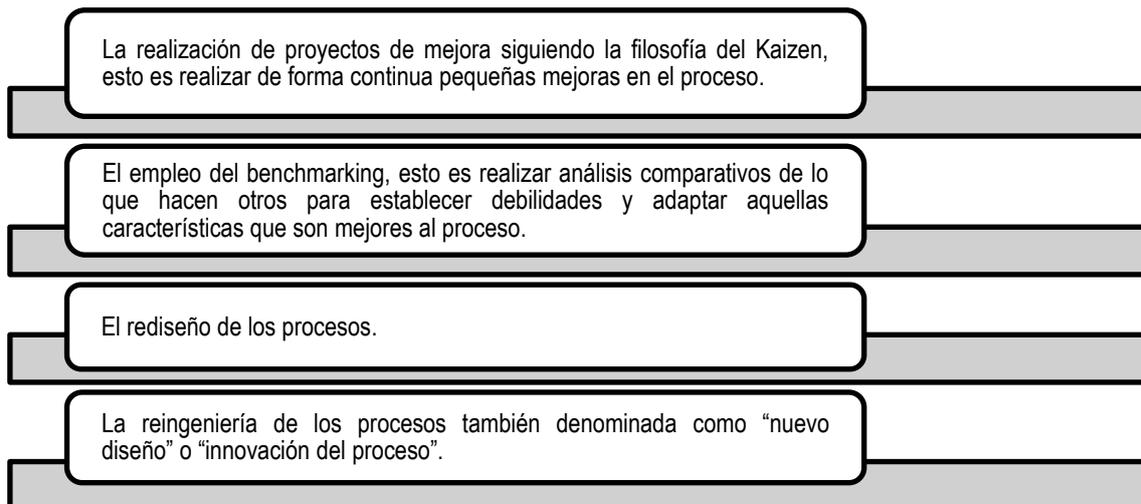


Figura 2. 4. Técnicas para la mejora de los procesos

Elaborado. Arias (2011); Rafoso Artilles (2011)

El empleo de cada una de estas técnicas de la figura 2.5 va a depender de la necesidad que tenga la organización con respecto al proceso que debe mejorar. Por lo que se determina que estas técnicas ayudan alcanzar la eficiencia en el proceso así como la satisfacción de los clientes internos y externo de las organizaciones, todas están enfocadas en analizar la situación actual para determinar las posibles fallas, efectos o causas que originen el problema en impida la optimización de los recursos y así evitar el despilfarro de los mismos.

2.2.4. ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO

Según Guerrero (2011), el análisis de valor añadido o agregado ayuda a la empresa a mejorar sus procesos mediante el manejo de sus actividades. La optimización de procesos, consiste en analizar las actividades que realiza el proceso, con la finalidad de mejorarlas, y de esta manera buscar la mejor alternativa o ruta para el proceso. Se puede definir tres tipos de actividades dentro de cada proceso, actividades que agregan valor cliente, actividades que agregan valor al negocio y actividades que no agregan valor. Actividades que agregan valor al cliente, son todas aquellas que intervienen directamente en el

producto. Actividades que agregan valor al negocio, son necesarias para poder realizar el proceso. Por ultimo tenemos las actividades que no agregan valor ni al cliente ni al negocio, este tipo de actividades deben de ser eliminadas, ya que la misma consumen tiempo, dinero y esfuerzos innecesariamente. Por otro lado Valdés (2015), el valor añadido es una construcción social. Aun cuando es una opinión compartida, puede variar en diferentes contextos sociales, económicos, políticos y filosóficos.

Con base en la información anterior, se determina que el análisis de valor añadido, contribuye a la mejora de los procesos, a través de tres actividades principalmente por las que agregan valor al cliente; en donde interviene directamente en el producto, al negocio; fundamentales para realizar el proceso y las actividades que no agregan valor, aquellas que no aportan en nada al proceso, al contrario producen gastos y esfuerzos innecesarios, despilfarrando los recursos de la organización. En síntesis el AVA (Análisis de Valor Agregado), ayuda a la evaluación, control, caracterización y mejora de los procesos brindándole un extra al proceso o el servicio final.

PREPARACIÓN Y REALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE INFORMACIÓN DE VALOR AÑADIDO

Según criterios de Valdés (2015) y Bravo (2015), exponen los factores más importantes que intervienen tanto en la preparación como en el suministro de productos y servicios de información con valor añadido:

- Existencia de un sistema de información fuerte con objetivos y misiones bien definidos, orientados al usuario.
- Conocimiento profundo de las necesidades de información de los usuarios y del medio en el que desarrollan su actividad.
- Formación profesional y técnica de los especialistas que participan tanto en la preparación como en la entrega de los productos y servicios de información.

- Infraestructura tecnológica y recursos necesarios para satisfacer las especificidades de los productos o de los servicios de información y su accesibilidad a los usuarios.
- Capacidad de modificar y perfeccionar, en forma dinámica, lo que se tiene y considerar el entorno donde se aplica el producto o servicio que ha perdido su valor.
- Revisiones sistemáticas de cada una de las etapas de preparación de los productos o servicios, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los requerimientos del usuario y la calidad que se exige.

En los párrafos anteriores se muestran los aspectos relevantes en la preparación y realización de productos y servicios de información de valor añadido, los cuales sirven para constatar la existencia de un sistema de información, la infraestructura tecnológica, la formación profesional y técnica entre otros aspectos orientados al usuario y su satisfacción.

PASOS DEL ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO AVA

El análisis de valor fue introducido originalmente como un análisis contable para arrojar luz sobre el “valor añadido” de los distintos pasos de los procesos de manufacturación, con el fin de determinar donde se podían lograr mejoras en costes, mejorar la creación de valor, o ambas cosas (Caguana y Pazmiño, 2012). Además Villa *et al.*, (2014) señala el diseño e implantación de metodologías para el Análisis del Valor Añadido, requiere de investigaciones que tomen en cuenta la caracterización, la evaluación, el control y la mejora de los procesos.

Cuadro 2. 5. Pasos para el análisis de valor añadido

Murman (2014), establece los siguientes pasos para el análisis de valor añadido:	Montoya (2016), define seis pasos para el análisis de valor añadido:
Definir el valor de cliente y el proceso “Detallar” el proceso para identificar las	Información. El equipo AVA tendrá que disponer de datos suficientes y actualizados.

<p>tareas y los flujos Identificar los pasos de proceso con valor agregado y con desechos.</p>	
<p>Crear el mapa de flujo de valor de 'estado actual'. Reunir datos acerca de los recursos, tiempo, calidad de cada paso.</p>	<p>Funcional. Se hace la identificación de las funciones y el reparto de los respectivos costes en 4 grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas. Satisfacción, imagen, cultura y seguridad y salud. • Procesos. Productividad, innovación, flexibilidad y riesgos. • Finanzas. Coste y valor de los activos. • Social. Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa
<p>Analizar el mapa para determinar oportunidades de mejoramiento. Identificar los cuellos de botella y otros impedimentos del flujo. Hacer una lluvia de ideas sobre las acciones para eliminar desechos y agregar valor.</p>	<p>Creatividad. Se generan ideas mediante un debate conjunto en busca de soluciones de cambio.</p>
<p>Crear un mapa del 'estado futuro' para visualizar el siguiente estado deseado y realista.</p>	<p>Evaluación. Se estudian y se comparan las soluciones surgidas, seleccionando las que conduzcan a un mayor valor añadido.</p>
<p>Crear planes de acción para sacar adelante el estado futuro.</p>	<p>Implantación. Se llevan a cabo todas las medidas acordadas por el equipo de AVA y aprobadas por la dirección de la compañía.</p>
	<p>Resultados. Se someten a estudio los resultados realmente alcanzados, de manera que a través de los indicadores clave.</p>

Fuente. Murman (2014) y Montoya (2016)

Sin embargo Hernández *et al.*, (2012) expone los siguientes pasos:

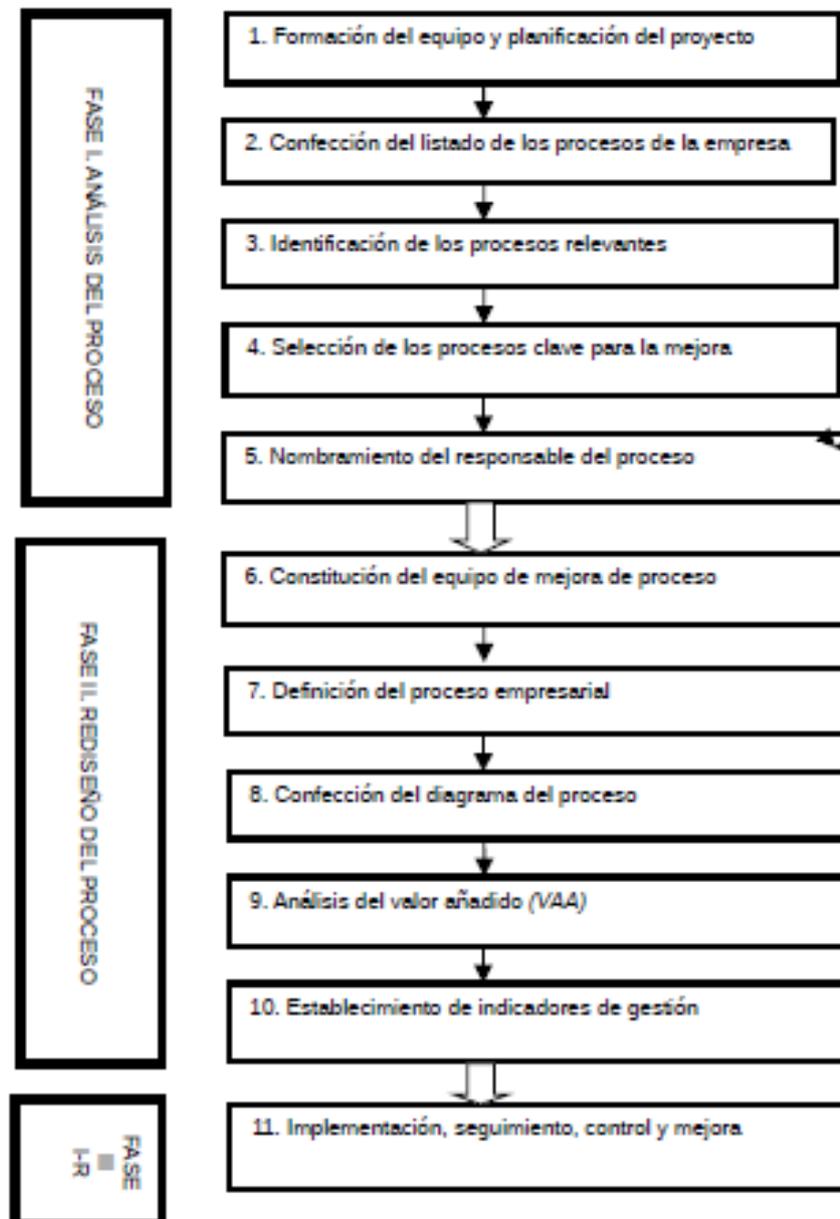


Figura 2. 5. Pasos del Análisis de Valor Añadido

Fuente. Hernández et al., 2012

Además Trischler (2004), menciona que un programa de evaluación del valor añadido es una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales. Esto es cierto si el objetivo es efectuar un cambio fundamental en la dirección de la empresa o resolver un problema operativo persistente.

El cuadro y la figura 2.5 presentan los pasos para llevar a cabo el análisis de valor añadido, ambos autores exponen sus diferentes criterios, aunque concuerdan en que lo primero que se debe realizar es conformar el equipo AVA, para identificar y detallar los procesos que dan valor al cliente y al proceso, luego se identifican las funciones, dividiendo estos pasos en seis grupos como personas, procesos, finanzas y social, teniendo en cuenta aspectos como recursos, tiempo, y calidad. Luego se generan las ideas con la aplicación de técnicas, además de la identificación de los cuellos de botellas, una vez terminado este paso se procede a estudiar y comparar las soluciones sugeridas, para proceder a la implementación de los planes de acción, y por último el estudio de los resultados obtenidos en el proceso de mejora y en la gestión de los procesos todo esto con ayuda de un manual de procedimientos.

2.3. GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por procesos es la filosofía en que se basan los enfoques modernos de Gestión de la Calidad, es decir, la ISO 9001:2008 y Calidad Total, por ello se puede afirmar que la Gestión por Procesos es más que solo teoría, es una necesidad exigente para las organizaciones que buscan el triunfo. Según Guerrero (2011), el enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos que posee la organización y en las relaciones que existe entre cada uno de ellos. Además Bravo (2011), considera que la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

Entonces se considera que la gestión por procesos es una ciencia que en la actualidad aporta mucho en las organizaciones, debido que contribuye a asegurar que todos los procesos se lleven a cabo en forma coordinada y efectiva satisfaciendo a los clientes internos y externos, aumentando además la

productividad, la eficiencia y agregando valor para el cliente, factor donde radica su principal importancia.

2.3.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Las empresas que no manejan una gestión por procesos, generalmente llevan una filosofía errónea sobre la representación funcional de la organización. Guerrero (2011), establece que llevar una gestión por procesos dentro de la organización mejora considerablemente los problemas que se crean dentro de un sistema, y a su vez esta gestión produce beneficios o ventajas, por lo tanto su importancia radica en:

Cuadro 2. 6. Importancia de la Gestión por Procesos

Guerrero (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor satisfacción del cliente de los procesos. • Mayor confiabilidad. • Disminución de costos. • Reducción de inventarios. • Incremento de la rentabilidad.
Ruíz, et al., 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Es una forma de organización para la dirección de una entidad. • Centra la atención en los procesos de dicha entidad, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua. • Está enfocado a obtener la satisfacción de ambas partes con énfasis en el cliente.

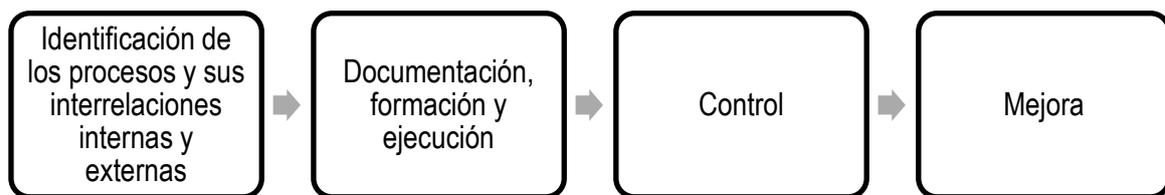
Fuente. Guerrero (2011) y Ruíz *et al.*, 2013

El cuadro 2.6 muestra la importancia que la gestión por proceso tiene en el ámbito empresarial, provoca mayor satisfacción de los clientes, disminuye los inventarios y los costos, incrementa la rentabilidad, centra la atención en los procesos, y se enfoca en la satisfacción de los clientes y de los miembros de la organización, debido que ayuda alcanzar la calidad y el éxito sostenido, con ayuda de varias herramientas y el cumplimiento de sus fases.

2.3.2. FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Esta gestión se conceptualiza como el proceso de integrar las etapas de planificación, realización, control y mejora de los procesos integrados del sistema organizacional, a su adaptación constante al entorno organizacional, a través del cumplimiento de los requisitos demandados por los clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de modo equilibrado, con vistas a incrementar el nivel de integración del sistema. Ruíz *et al.*, (2013); Pons *et al.*, (2013) y Llanes *et al.*, (2014) establecen la gestión de los procesos tiene cuatro etapas fundamentales que son:

Cuadro 2. 7. Fases de la gestión por procesos



Fuente. Ruíz *et al.*, (2013); Pons *et al.*, (2013) y Llanes *et al.*, (2014)

Mientras que en su libro *Gestión por Procesos*, Bravo (2011), profundiza 9 fases de la gestión de procesos, divididas en cuatro ciclos, tal como se aprecia en la siguiente figura:

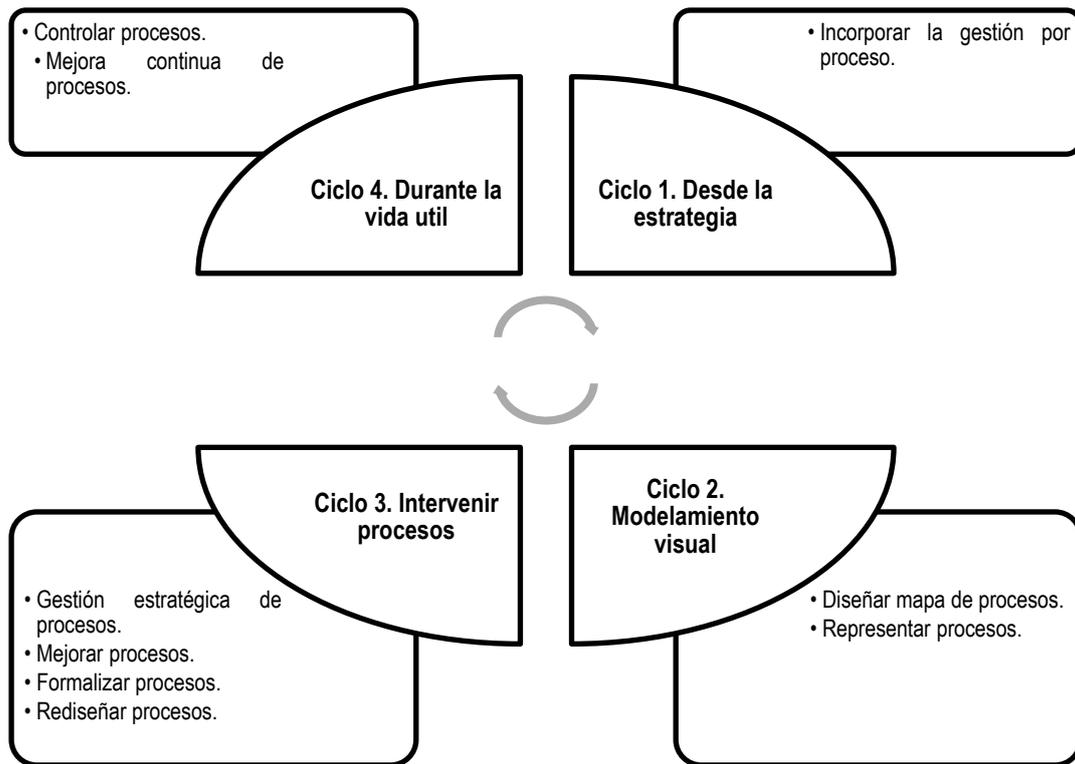


Figura 2. 6. Fases de la gestión por procesos

Fuente. Bravo (2011)

En cuanto a la figura se llega a la conclusión que la gestión por proceso se basa en cuatro fases fundamentales que son la planeación; donde se establecen las estrategias, metas y objetivos, luego viene la realización, aquí se realiza todo lo que es documentación, formación y ejecución que viene hacer el modelamiento visual, esta una tercer fase que es el control, donde se gestiona la estrategia, mejora, formaliza y rediseña el proceso, lo que es síntesis es intervenir en el proceso, por ultimo esta la mejora; lo que significa controlar los procesos de mejora, implementar un plan de acción brindándole a la organización un mayor control de sus recursos y resultados, aunque es importante señalar que esto se realiza con la utilización de herramientas, necesarias para el éxito de la mejora continua.

2.3.3. HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS

Con la importancia que ha adquirido en la actualidad la gestión por procesos para alcanzar la calidad y el éxito sostenido, Ruíz *et al.*, 2013 considera que son varios los modelos, métodos o procedimientos que se han difundido por el mundo y que tienen popularidad en el ámbito empresarial. Estos son modelos de calidad, y que hacen énfasis en el enfoque de procesos. Los más reconocidos son: Método PDCA de Deming; Método REDER; Modelo EFQM de Excelencia; Cuadro de Mando Integral; Método Sistemático o Científico de Mejora de Procesos. Como enfoque general, y para simplificar el desarrollo teórico, se proponen dos tipos diferentes de herramientas. Portero (2010), señala que según sea el nivel de agregación de actividades pueden ser:

- **Para los PROCESOS**, que han sido identificados en el catálogo se elabora una FICHA DEL PROCESO, donde se planifica los objetivos, la estructura y la sistemática de evaluación (indicadores) del mismo.
- **Para los SUBPROCESOS**, identificados en cada PROCESO se elabora un MANUAL DE PROCEDIMIENTO, donde se detalla de manera exhaustiva la secuencia de actividades, responsabilidades y evidencias que se generan en el desarrollo de esta actividad.

Galvis y González (2014), mencionan las siguientes herramientas de gestión de procesos:

- **Análisis de procesos.** Las herramientas de análisis de proceso (Business Process Analysis-BPA) son componentes clave para las iniciativas de mejora de procesos. Estos proporcionan los medios para realizar un análisis detallado de los procesos de una organización. Las funciones principales de estas herramientas son las de modelado, simulación y publicación de los procesos.

- **Descubrimiento automatizado de procesos.** Las herramientas de descubrimiento automatizado (Automatizado Business Process Discovery-ABPD) este tipo de herramientas le permiten a las organizaciones modelar los procesos actuales o «As-Is» como realmente se ejecutan, pues se obtienen a partir de la evidencia recopilada de múltiples instancias del proceso
- **Monitoreo de actividades.** El concepto de monitoreo de actividades (Business Activity Monitoring-BAM) la idea central es la recopilación, organización, análisis y visualización de datos obtenidos en tiempo real, acerca de las actividades ejecutadas en un proceso de negocio.
- **Sistemas de administración de reglas.** Las reglas de negocio son la codificación de políticas, normas, leyes y mejores prácticas que son utilizadas por una organización para tomar decisiones.
- **Suites de gestión de procesos.** La Suite de Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Management Suites-BPMSs) cuenta con dos aspectos un entorno de modelado y simulación de procesos, y un motor de ejecución de procesos. En el entorno de modelado y simulación se brinda la funcionalidad para que los modelos de procesos puedan ser implementados y probados antes de entrar en uso. Por otra parte, el motor de ejecución se encarga de automatizar y hacer seguimiento a la ejecución de todas las instancias del proceso implementado, es decir, es el corazón de cualquier solución de BPM.

En torno a la literatura citada se determina que existe una serie de herramientas que ayudan al éxito de la gestión por procesos, como son los diferentes modelos de calidad que las empresas usan en la actualidad un ejemplo de estos es el modelo EFQM, Cuadro de Mando Integral entre otros, sin embargo debido a la tecnología hoy en día se han desarrollado software, los que se han convertido en las nuevas herramientas de gestión por procesos. Además se mencionan otras herramientas como el análisis de procesos, la automatización de procesos, el monitoreo de actividades, los sistemas de administración de reglas y los suites de gestión de procesos, destinadas a la

búsqueda acciones correctivas o de mejora, especialmente en el ámbito educativo, donde se han generado diferentes cambios necesarios para lograr la calidad total en sus actividades.

2.4. LA ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA Y EL REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE EN LAS UNIVERSIDADES

2.4.1. REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE

Según la Universidad Nacional de Loja (2009) es la obligación del estudiante, cumplir por lo menos con el ochenta por ciento de asistencia a las actividades desarrolladas en cada módulo, curso, seminario o taller de la institución.

Hasnain (2012), determina que cualquier alumno que recibe servicios de parte del distrito escolar o IES se considera inscrito en el mismo. El estudiante debe estar inscrito por lo menos en dos horas de clases para ser considerado miembro. Estos límites de tiempo se refieren al tiempo de instrucción, no incluyen los recesos para comer, los lapsos aprobados o cualquier otro tiempo que no esté dedicado a la instrucción.

Entonces se define que el registro asistencia estudiante es la presencia y participación de los estudiantes en el centro de estudio y en las actividades, talleres o seminarios que estas realicen, las cuales son registradas y controladas por los docentes.

2.4.2. ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA

Este Sistema para asignación del tiempo para la actividad académica hace un planteamiento integral de las acciones académicas emprendidas desde las unidades que lo conforman, en el fortalecimiento de las funciones sustantivas

de la Universidad con flexibilidad de tiempos de dedicación a cada una de ellas, según la naturaleza de cada unidad académica, hacia el cumplimiento de la Misión y Visión institucional, con excelencia y calidad. Torres (2010), señala el tiempo de dedicación para cada función y los productos deben estar en correspondencia con los planes operativos anuales (POA) de cada unidad, cuya pertinencia, cumplimiento y valoración, son responsabilidad de Directores, Jefes y Coordinadores.

La Universidad Agraria del Ecuador (2015), indica en su reglamento artículo 5. Asignación de la carga horaria. La distribución de la carga horaria será aprobada por la máxima autoridad o por las Autoridades de cada Unidad Académica, mediante la planificación respectiva de los planes, programas y proyectos.

La asignación de carga horaria en el tiempo asignado en las actividades académicas, donde se realizan acciones académicas, de planteamiento integral en todas las áreas que conforma la institución, fortaleciendo el procesos de cada actividad ejecutada. Teniendo en cuenta que estos tiempos deben de flexibles, y estar enmarcados con los planes operativos anuales de cada área, por lo que deben de contar con planificación en los planes, programas y proyectos.

2.4.3. REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA EN LA ESPAM MFL

Según el Reglamento de Asistencia de la ESPAM MFL (2016), establece que el estatuto ibídem, en el artículo 119 “la asistencia a clases es obligatoria. Los profesores llevarán el correspondiente control”; además en el art. 84 referente a los deberes de los profesores, literal c pertinente a la asistencia ordena “controlar la asistencia de los estudiantes e informar sobre ella, en el registro respectivo”. Así como el art. 4. Obligatoriedad del registro; es obligatoriedad del

director de carrera de posgrado o coordinador del centro según el caso, registrar la asistencia de los profesores registrar la asistencia de los estudiantes en cada hora de clase.

Además el art. 9 instrumento de control, del Reglamento de asistencia de la ESPAM MFL (2016). Se establecen los siguientes instrumentos para el control de asistencia: a) el registro de la asistencia de los profesores se efectuará diariamente en el formulario 1. La carrera, programa o centro dispondrán de un espacio físico donde se coloquen los leccionarios, que deberán estar disponibles antes del inicio de las actividades y ser retirados al concluir cada jornada. Además se dispondrá de una plataforma informática para el registro de asistencia por parte de director o coordinador del centro, en el término de 24 horas. B) el registro de las asistencias a clases presenciales de los estudiantes será efectuado por el profesor en la plataforma informática institucional en términos de 24 horas posteriores a la clase.

El Reglamento Interno de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL (2016), en su artículo 11. Del tiempo de dedicación del personal académico, se establece que los miembros del personal académico de la ESPAM MFL, en razón del tiempo semanal de trabajo, tendrán una de las siguientes dedicaciones: Tiempo parcial, con menos de veinte horas semanales. Semi exclusiva o medio tiempo, con veinte horas semanales; y Exclusiva o tiempo completo, con cuarenta horas semanales.

Esta investigación tiene como fin proponer mejoras al proceso de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, y así contribuir al fortalecimiento de los procesos de las actividades desarrolladas en las diferentes áreas de la institución, todo enfocado en coadyuvar al cumplimiento de la visión, misión y objetivos institucionales.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Esta investigación tuvo lugar en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, ubicada en el sitio el Limón ciudad de Calceta, cantón Bolívar provincia Manabí.

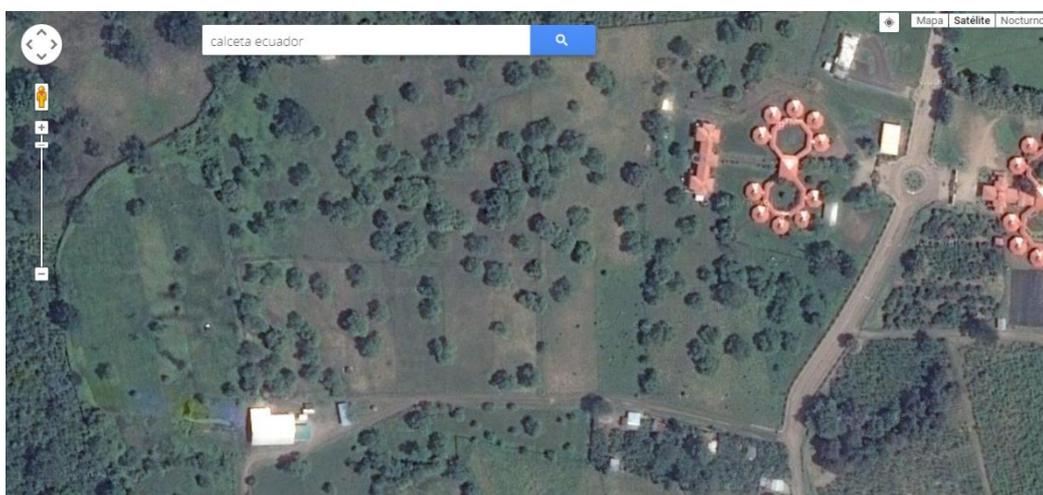


Figura 3. 1. Mapa Satelital de la ESPAM MFL
Fuente.

3.2. DURACIÓN

La investigación tuvo un periodo de nueve meses, donde se realizaron las actividades correspondientes para darle cumplimiento a los objetivos planteados.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

La investigación realizada tiene carácter descriptivo y exploratorio, esto con la finalidad de conocer el comportamiento de la variable identificada; es decir, la

eficiencia de los procesos objeto de estudio a partir del análisis del valor añadido de las actividades que los componen.

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se emplearon los siguientes métodos:

- **Método Inductivo – Deductivo.** Calduch (2014), menciona “hay dos formas de investigar: la deductiva, pasando del concepto general a los subconceptos y de estos a los indicadores; y la inductiva, que nos llevaría de los indicadores a los conceptos generales. El cruzamiento de ambos métodos, siempre que haya tiempo, es la opción ideal.” en síntesis analizar el fenómeno u objeto de estudio para luego realizar las respectivas conclusiones aplicables a la investigación. Además ayudo en el análisis del valor añadido, porque se partió de un problema general para llegar a las causas específicas que originan del problema y afectan a los procesos de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria de la ESPAM MFL, mientras que la deducción apporto gran ayuda en la formulación de la hipótesis, y la inducción sirvió para los hallazgos encontrados.
- **Método Analítico.** Según Morán y Alvarado (2010) “el método analítico es un proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio mediante la separación de cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”. Por lo tanto este método se empleó para realizar un análisis o diagnóstico de la situación actual de los procesos, en esta caso los procesos de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria, es importante resaltar que se empleó en la segunda y tercer fase de la investigación, debido que se realizó un análisis de valor añadido al objeto de estudio, así como en la elaboración una propuesta de mejora, el mismo que fue fundamental para explicar, analizar y establecer nuevas teorías.

- **Método de campo.** Se caracteriza porque el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información para el investigador. Estriba en la observación directa y en vivo de las cosas y la conducta de personas, fenómenos (Baena, 2015). Este método se empleó debido que fue necesario ir al lugar de los hechos, es decir la información se obtuvo directamente del fenómeno de estudio.
- **Método bibliográfico.** Morán y Alvarado (2010) “señalan que este método se basa fundamentalmente en la información acumulada en documentos”. Por lo tanto la utilización de este permitió obtener la información necesaria para darle base científica a la investigación, además de recopilar, analizar y seleccionar información referente a la investigación a través de libros, artículos y revistas científicas, tesis entre otros, todo lo relacionado al tema de investigación.

3.4.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación empleadas fueron:

- **La observación.** esta técnica permitió observar de forma directa el objeto de estudio, permitiendo obtener la información necesaria para el análisis. Según Morán y Alvarado (2010) consiste en “la atención cuidadosa a un objeto con el fin de conocerlo”. El proceso de la observación no sólo aparece al principio, sino a lo largo de una investigación, y es algo más complejo que el simple ver con atención.
- **La entrevista.** Según Lafuente y Marín (2008), “la entrevista se puede hacer a todo un grupo de forma simultánea o individualmente, de forma dirigida por el entrevistador, apoyándose en un cuestionario, desarrollarla mediante respuesta libre del entrevistado, o mediante una fusión de ambas” en esta investigación se realizó a cada uno de los involucrados en el proceso de Registro asistencia estudiante y Asignación de carga horaria, como son los Coordinadores Académicos de cada una de las carreras de la ESPAM MFL.

3.5. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS U OTROS ASPECTOS

3.5.1. PROCEDIMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información fue procesada a través de programas como Microsoft Visio, para la elaboración del diagrama As-Is, para procedimiento de la información obtenida en forma óptima.

3.6. PROCEDIMIENTOS

3.6.1. PRIMER ETAPA: REPRESENTAR GRÁFICAMENTE LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA DE LA ESPAM MFL

Para la representación gráfica de los procesos de Registro asistencia estudiante y Asignación de carga horaria de la ESPAM MFL, se realizó una entrevista a los Coordinadores Académicos de cada Carrera de la ESPAM MFL, los cuales ayudaron en la elaboración de las fichas de procesos para conocer el estado actual del objeto de estudio luego se empleó como técnica de presentación el diagrama As-Is o Cursograma Sinóptico, debido que esta forma de graficar muestra el estado actual de los procesos brindándole mayor claridad y comprensión de los mismos eliminando las actividades innecesarias.

3.6.2. SEGUNDA ETAPA: APLICAR LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO (A.V.A) A LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA

En esta etapa se utilizó como herramienta el Análisis de Valor Añadido, como técnica de mejora de los proceso de registro asistencia estudiante y asignación

de carga horaria de la ESPAM MFL. Esta técnica ayudo en la optimización de procesos, a través del análisis de las actividades realizadas y así se buscó la mejor alternativa o acción para eliminar las fallas encontradas. Además se utilizó la propuesta de Hernández *et al.*, (2013), donde estos autores realizaron varios estudios con 70 procedimientos de mejora de procesos (entre los que destaca Amozarrain, 1999; Zaratiegui, 1999; Gonzales, 2000; Negrin, Sosa 2003; Alvarenga Netto, 2004; Claveranne y Pascal, 2004; Cruz, 2004; Nogueira Rivera *et al.*, 2004, Sobreira Netto, 2006; Rodríguez Marcelino, 2007) los mismos propusieron un procedimiento general estructurado en cuatro pasos adoptados a la necesidad del estudio, a continuación se detalla las etapa:

- **Paso 1. Formación del equipo de trabajo.** Se seleccionó a un grupo de expertos conformado por los Coordinadores Académicos de las Carreras de la ESPAM MFL (nueve personas), los mismos que proporcionaron información fundamental para la consecución de las etapas restantes. Este grupo se conformó también para realizar los análisis de las diferentes actividades involucradas en los procesos de Registro asistencia estudiante y Asignación de carga horaria de la ESPAM MFL.
- **Paso 2. Descripción del proceso.** En la descripción de los procesos el grupo de experto se encargó de confeccionar el listado de las tareas que se dan en el proceso, luego se procedió a llevarla a los encargados o representantes de los procesos de Registro asistencia estudiante y Asignación de carga horaria, para su posterior revisión, análisis y aprobación.
- **Paso 3. Análisis del funcionamiento del proceso.** El análisis del valor añadido se realizó mediante el estudio de la interrelación del proceso y sus actividades con los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL, se elaboró la matriz de interrelación.
- **Paso 4. Búsqueda de oportunidades de mejora.** A partir de los datos se procedió a la elaboración y preparación de acciones de mejora, detalladas a continuación.

3.6.3. TERCER ETAPA: ELABORAR LA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL VALOR AÑADIDO

A partir de la información adquirida en la etapa anterior se elaboró la propuesta de mejora en los procesos de Registro asistencia estudiante y Asignación de carga horaria. Para llevar a cabo este objetivo se identificaron las falencia a eliminar y los elementos incorporados en las acciones de mejora.

3.6.4. CUARTA ETAPA: SOCIALIZAR LA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA

Con la consecución de las etapas anteriores el último paso fue socializar la propuesta de acciones de mejora en los procesos de Registro de asistencia estudiante y Asignación de carga horaria en la ESPAM MFL, esta socialización se realizó en cada una de las carreras a los involucrados en los procesos descritos con el fin de coadyuvar a la mejora en la calidad de sus procesos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Dando cumplimiento al objetivo de la investigación el presente capítulo expone los procesos de Registro asistencia estudiante y Asignación carga horaria de la ESPAM MFL, para la propuesta de mejoras que contribuyan a la eficiencia de los mismos. A continuación, los resultados relevantes.

4.1. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN CARGA HORARIA DE LA ESPAM MFL

De acuerdo con Lugo (2012), la ficha de proceso y el diagrama As-Is, muestran el camino de un producto o procedimiento señalando los límites del proceso y los elementos intervinientes, sin detallar las actividades. Con base en esta definición, se procedió a realizar la representación aplicando los siguientes pasos:

- Se llevó a cabo una entrevista con los Coordinadores Académicos de cada Carrera de la ESPAM MFL, donde se identificó y determinó la situación actual de los procesos de Registro asistencia estudiante y Asignación carga horaria. Es importante resaltar que todas las carreras siguen el mismo proceso porque utilizan el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior (2016), el Reglamento Interno de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL, y el Reglamento de Asistencias Académicas de la ESPAM MFL (2016).
- Luego se elaboró la ficha de procesos, a partir de la información obtenida de la entrevista; insumo necesario también para la representación gráfica de los procesos en estudio. A continuación se muestran las fichas de procesos aplicadas al objeto de estudio:

Cuadro 4. 1. Ficha aplicada al proceso de Asignación carga horaria en las Carreras de la ESPAM MFL

ESPAM MFL	Revisión Nº 1	Código: 000-001
Proceso: Asignación carga horaria		Propietario: Coordinación Académica de las Carreras de la ESPAM MFL
Misión: Asignar la carga horaria, regulando y coordinando las actividades con atención eficaz y eficiente cumpliendo satisfactoriamente el proceso.		Documentación 000-001
Alcance:		
<ul style="list-style-type: none"> • Inicia: Solicitud del departamento de Vicerrectorado Académico para saber la carga horaria de los docentes de cada una de las Carreras de la ESPAM MFL. • Incluye: Autorizaciones, firmas, ingreso a la plataforma informática. • Termina: Ingreso de la asignación de carga horaria a la plataforma informática. 		
Entradas: Requerimiento de la asignación de carga horaria a las diferentes carreras, perfil de los docentes de las carreras.		
Proveedores: Vicerrectorado Académico, Dirección de Carreras de la ESPAM MFL.		
Salidas: Notificar por escrito a Vicerrectorado, Carga horaria ingresada a la plataforma informática.		
Clientes: Docentes, Coordinadores Académicos de las carreras de la ESPAM MFL.		
Registros:		
Inspecciones: Revisión de los condensados de la asignación de carga horaria en las carreras de la ESPAM MFL.		Registro de la asignación de carga horaria a la plataforma, Memorandos dirigidos a los docentes con la respectiva asignación de carga horaria.
Indicadores:		
Variables de control:		I001-1= # promedio de horas clases (Docencia) por docentes TC (tiempo completo), MT (medio tiempo), TP (tiempo parcial).
<ul style="list-style-type: none"> • Autorización en la Asignación de Carga Horaria. • Recepción de la Asignación de carga horaria. • Perfil de los docentes. • Actualización de la plataforma informática. 		I001-2= # promedio de horas de investigación TC.
		I001-3= # horas de gestión administrativa.

Fuente. Coordinadores Académicos de las Carreras de la ESPAM MFL

Elaborado por. La autora

Cuadro 4. 2. Ficha aplicada al proceso de Registro asistencia estudiante en las Carreras de la ESPAM MFL

ESPAM MFL	Revisión nº 1	Código: 000-001
Proceso: Registro asistencia estudiante		Propietario: Coordinación Académica
Misión: Controlar el proceso de Registro asistencia estudiante de forma eficaz y eficiente con el propósito de ofrecer satisfactoriamente el servicio de registro asistencia estudiante.		Documentación 000-001
Alcance:		
<ul style="list-style-type: none"> • Inicia: Controlar el registro de asistencias o inasistencias en la plataforma informática. • Incluye: Autorizaciones, firmas, archivo, ingreso a la plataforma informática. • Termina: Ingreso de las asistencias o inasistencias en la plataforma informática. 		
Entradas: Registro de las asistencias especiales y presenciales, requerimiento del estudiante para justificar las inasistencias (solicitud en especie, adjuntado: certificados médicos, memorando, formularios, documentos, certificados de difusión entre otros que se consideren pertinentes.)		
Provedores: Direcciones de Carreras, Vicerrectorado Académico, Administrador Web.		
Salidas: Número de asistencias e inasistencias de estudiante presenciales y especiales subidas a la plataforma informática.		
Clientes: Estudiantes, Docentes, Coordinación Académica, Dirección de carrera.		
Inspecciones: Revisión e inspección de las inasistencias y de las justificaciones registradas.		Registros: Registro de asistencia de estudiantes. Registro de inasistencias de estudiantes. Registro de justificación de estudiantes.
Variables de control:		Indicadores:
<ul style="list-style-type: none"> • Autorizaciones en la solicitud de justificación. • Recepción de las respectivas justificaciones. • Actualización de la plataforma informática. 		I001-1= porcentaje de inasistencias de los estudiantes. I001-2= # promedio de asistencia total de estudiantes. I001-3= # estudiantes reprobados por inasistencias.

Fuente. Coordinadores Académicos de las Carreras de la ESPAM MFL

Elaborado por. La autora

La utilización de estas fichas se sustentan en las definiciones expuestas por Bravo (2011), y Ruíz *et al.*, 2013, quienes consideran esta técnica como soporte de información que busca recabar las características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama.

Esto indica que la ficha de proceso está directamente relacionada con la utilización del diagrama y muestra características importantes del proceso como: entradas, proveedores, clientes, salidas, inspecciones, registros, variables de control, indicadores y el alcance de los procesos en estudio. Bravo (2011) y Ruíz *et al.*, (2013).

Una vez finalizada la ficha de proceso y con base en los resultados se procedió a la representación gráfica de los procesos de Registro asistencia estudiante y Asignación carga horaria de la ESPAM MFL de las carreras de la ESPAM MFL. Nuevamente se empleó el diagrama As-Is, que permitió conocer el estado actual de los procesos estudiados, brindando a la investigación mayor claridad y comprensión de los mismos.

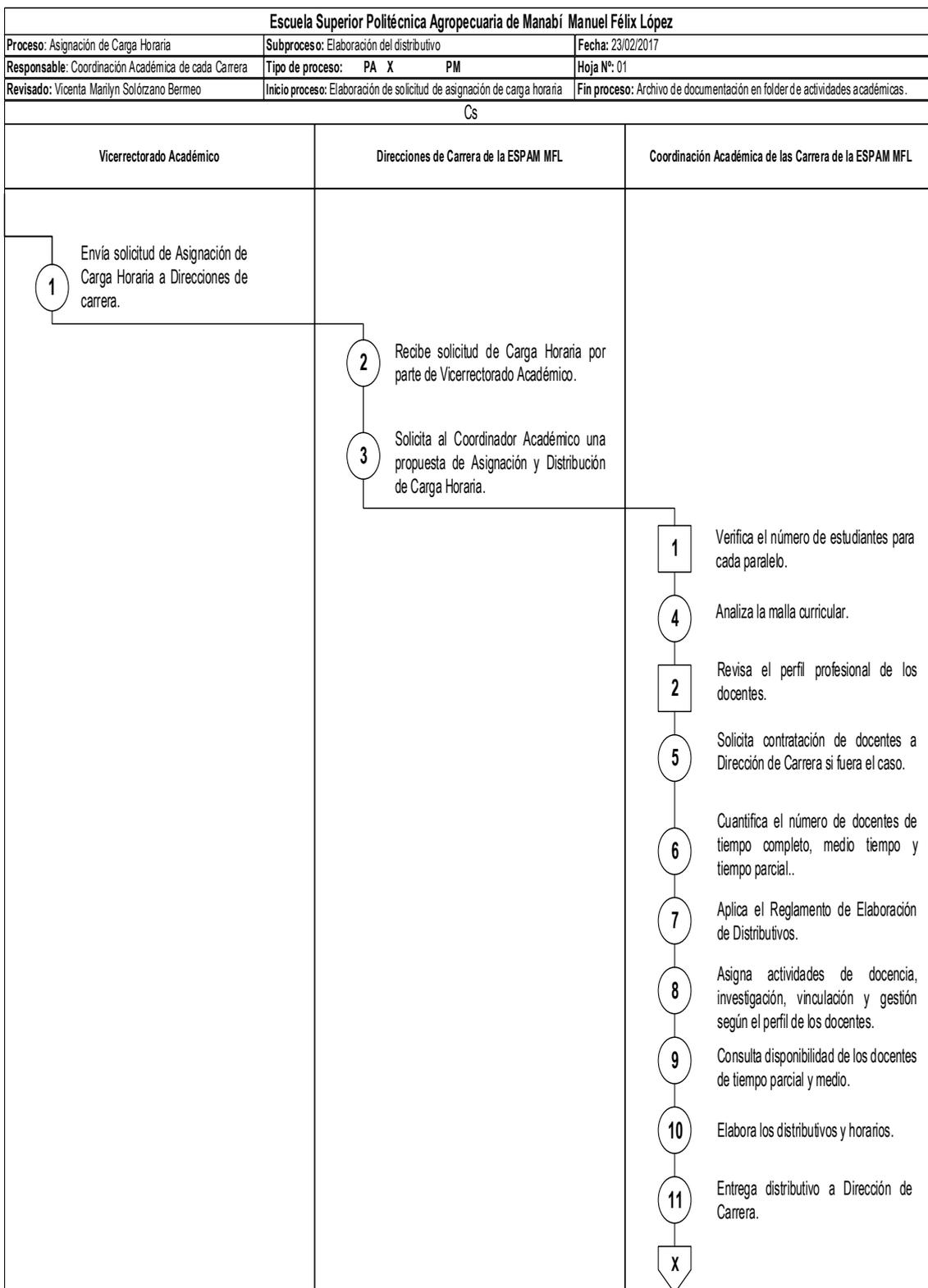


Gráfico 4. 1. Diagrama As-Is del proceso Asignación de carga horaria
Fuente. Coordinadores Académicos de las Carreras de la ESPAM MFL

Elaborado por. La autora

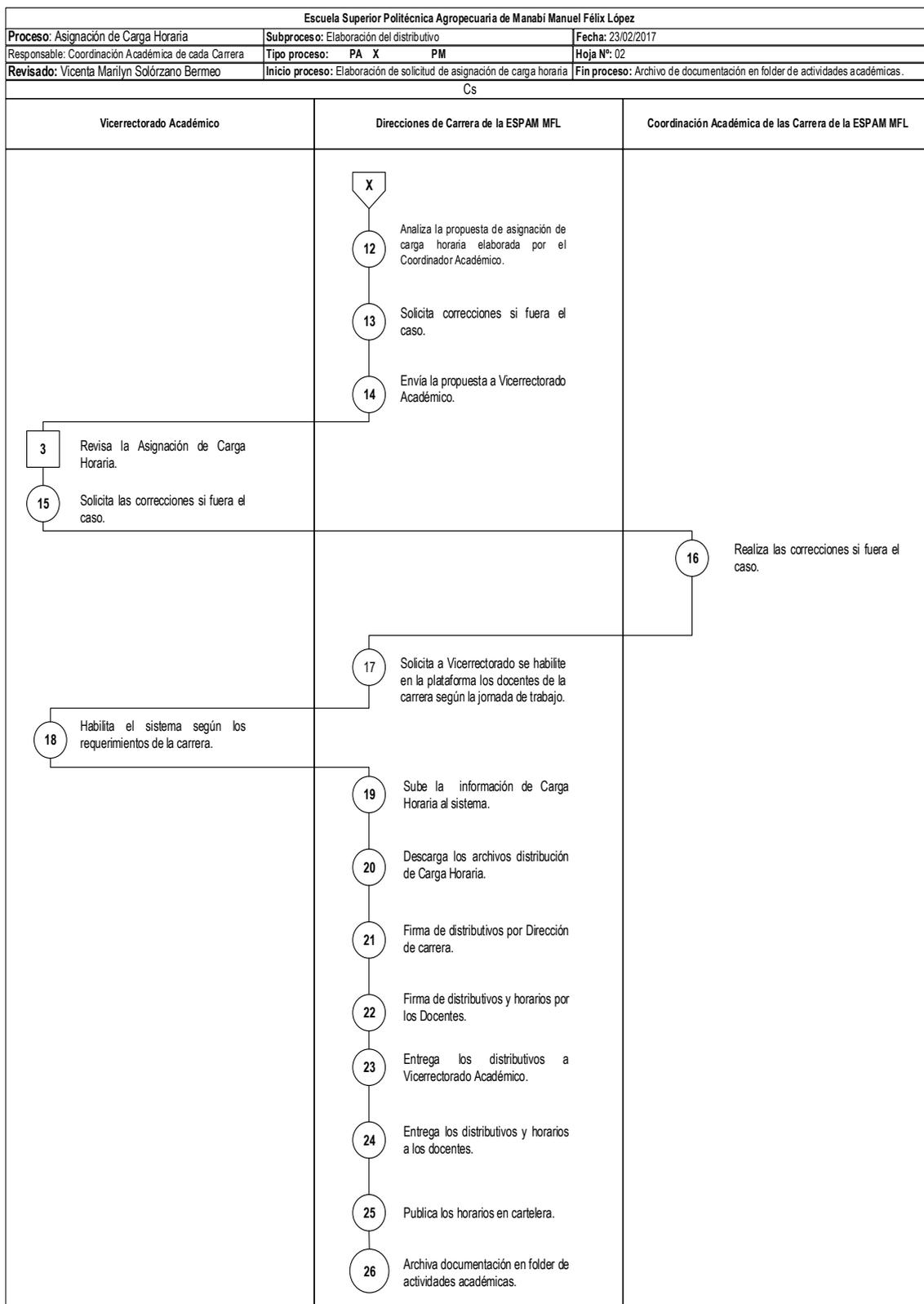


Gráfico 4. 2. Diagrama As-Is del proceso Asignación de carga horaria

Fuente. Coordinadores Académicos de las Carreras de la ESPAM MFL

Elaborado por. La autora

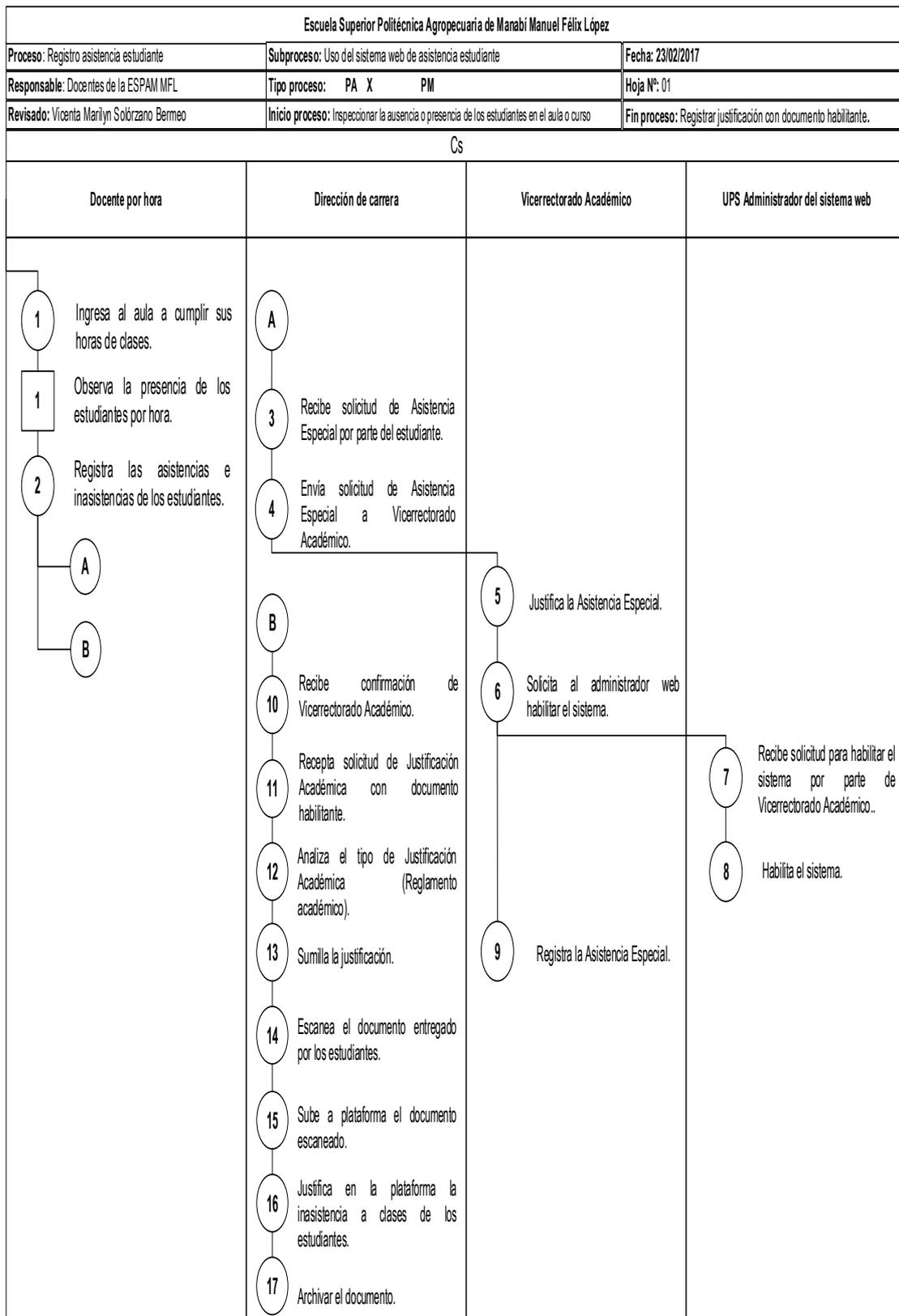


Gráfico 4. 3. Diagrama As-Is del proceso de Registro asistencia estudiante

Fuente. Coordinadores Académicos de las Carreras de la ESPAM MFL

Elaborado por. La autora

Los gráficos 4.1 y 4.2 detallan el proceso de Asignación de carga horaria en la ESPAM MFL, mientras que el 4.3, muestra el proceso de Registro asistencia estudiante, todos representados con el diagrama As-Is, que revela el proceso tal como sucede, con sus respectivas actividades e inspecciones. Las actividades detalladas proporcionan visibilidad al proceso lo que ayuda a la comprensión del mismo (Trischler, 2004), y permite, una visión clara sobre su desarrollo. (Gil, 2013).

Posterior a esto se aplicó el análisis de valor añadido detallado en el siguiente epígrafe.

4.2. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO A LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN CARGA HORARIA

El Análisis de Valor Añadido denominado “en adelante, A.V.A” permitió obtener las pautas necesarias para la elaboración de la propuesta de mejora a los procesos de Asignación carga horaria y Registro asistencia estudiante, para esta etapa se considera la literatura de Guerrero (2011) y Valdés (2015), quienes afirman: “el A.V.A ayuda a la empresa a mejorar sus procesos mediante el manejo de sus actividades”. Con esta definición se logró comprender que al analizar las actividades de los procesos se puede encontrar oportunidades de mejora o alternativas para la solución de problemas direccionando a los procesos a la búsqueda de la mejora continua.

Es importante mencionar que el desarrollo del A.V.A se apoyó de los estudios realizados por Villa *et al.*, 2014; Trischler (2004), y en la propuesta de Hernández *et al.*, (2013), quienes realizaron varios estudios con 70 procedimientos de mejora de procesos; ellos propusieron un procedimiento

general estructurado en cuatro pasos adoptados a la necesidad del estudio. A continuación los detalles:

PASO 1. FORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo se conformó por los Coordinadores Académicos de las Carreras de la ESPAM MFL:

- Coordinador Académico de la Carrera de Agroindustria
- Coordinadora Académica de la Carrera de Medicina Veterinaria
- Coordinador Académico de la Carrera de Ingeniería Agrícola
- Coordinador Académico de la Carrera de Ingeniería Ambiental
- Coordinador Académico de la Carrera de Computación
- Coordinador Académico de la Carrera de Turismo
- Coordinador Académico de la Carrera de Administración de Empresas
- Coordinadora Académica de la Carrera de Administración Pública
- La investigadora

Este grupo de expertos aportó con el conocimiento necesario de los procesos de Asignación de carga horaria y Registro asistencia estudiante, además proporcionó información fundamental al proceso de investigación.

PASO 2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

A partir del criterio de los expertos se logró identificar y describir las principales actividades de los procesos de Registro asistencia estudiante y Asignación carga horaria de la ESPAM MFL, detallada en los cuadros 4.3 y 4.4:

Cuadro 4. 3. Actividades realizadas en el proceso de Asignación de carga horaria.

Departamentos	Actividades
Vicerrectorado	Vicerrectorado Académico: envía solicitud de carga horaria a las

Académico	Direcciones de carreras.
	Vicerrectorado Académico: revisa la asignación de carga horaria.
	Vicerrectorado Académico: solicita correcciones si fuera el caso a Direcciones de Carreras.
	Vicerrectorado Académico: habilita el sistema según los requerimientos de las Direcciones Carreras
Dirección de Carrera de la ESPAM MFL	Dirección de Carrera: recibe la solicitud de carga horaria por parte de Vicerrectorado Académico.
	Dirección de Carrera: solicita al Coordinador Académico una propuesta de Asignación y Distribución de Carga Horaria.
	Coordinador Académico: verifica el número de estudiantes para cada paralelo
	Coordinador Académico: analiza la malla curricular.
	Coordinador Académico: revisa el perfil profesional de los docentes.
	Coordinador Académico: solicita la contratación de docentes si fuera el caso a Dirección de Carrera.
	Coordinador Académico: cuantifica el número de docentes de tiempo completo, parcial y medio.
	Coordinador Académico: aplica el Reglamento de Elaboración de Distributivos.
	Coordinador Académico: asigna actividades de docencia, investigación, vinculación y gestión según perfil de los docentes.
	Coordinador Académico: consulta la disponibilidad de los docentes de tiempo parcial y medio.
	Coordinador Académico: elabora distributivos y horarios.
	Coordinador Académico: solicita aprobación de distributivo y horarios a las Direcciones de Carrera.
	Dirección de Carrera: analiza la propuesta elaborada por el Coordinador Académico.
	Dirección de Carrera: solicita a Coordinador Académico hacer correcciones, si fuera el caso.
	Dirección de Carrera: envía propuesta a Vicerrectorado Académico.
	Dirección de Carrera: solicita a Vicerrectorado se habilite en la plataforma los docentes de la carrera según la jornada de trabajo.
	Dirección de Carrera: sube información de carga horaria al sistema.
	Dirección de Carrera: descarga los archivos de la distribución de carga horaria.
	Dirección de Carrera: firma de distributivos
	Los docentes: firman los distributivos y horarios
	Dirección de Carrera: entrega distributivos a Vicerrectorado Académico.
	Dirección de Carrera: entrega los distributivos y horarios a docentes.
Dirección de Carrera: publica de los horarios en cartelera.	
Asistente de Carrera: archiva la documentación en folder de actividades académicas.	
Fuente. Coordinadores de las Carreras de la ESPAM MFL	

Elaborado por. Las autoras

El cuadro 4.3, describe el proceso de Asignación de carga horaria de la ESPAM MFL, en este interviene los siguientes departamentos:

Vicerrectorado Académico es responsable de enviar la solicitud de carga horaria a las Direcciones de carreras, una vez que se revisa la asignación de carga horaria se solicita las correcciones si el caso lo amerita a dirección de carrera, además se habilita el sistema según los requerimientos de las diferentes carreras de la ESPAM MFL. Las Direcciones de Carrera de la ESPAM MFL, reciben la solicitud de asignación carga horaria por parte de vicerrectorado académico, mientras que Dirección de carrera solicita al Coordinador Académico una propuesta de Asignación y Distribución de Carga Horaria, se analiza la propuesta elaborada por el Coordinador Académico y solicitan correcciones si fuera el caso a Coordinador Académico, luego envían la propuesta a Vicerrectorado Académico, solicitando a Vicerrectorado Académico se habilite en la plataforma de los docentes de la carrera según la jornada de trabajo, sube la información de carga horaria al sistema, descarga los archivos distribución de carga horaria, firma del distributivo por la Dirección de carrera y los docentes, entregan los distributivos a Vicerrectorado Académico y las direcciones de carreras entregan a los docentes distributivos y horarios para que estos firmen, publican los horarios en cartelera y la asistente de carrera archiva la documentación en folder de actividades académicas.

Además dentro del Departamento de Dirección de Carrera el Coordinador Académico: Verifica el número de estudiantes para cada paralelo, analiza la malla curricular, revisa el perfil profesional de los docentes, solicita la contratación de docentes a Dirección de Carrera si fuera el caso, cuantifica el número de docentes tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial, aplica el Reglamento de Elaboración de Distributivos, asigna actividades de docencia, investigación, vinculación y gestión según el perfil del docente, consulta disponibilidad de los docente de medio tiempo y tiempo parcial, elabora horarios, solicitando la aprobación de la Direcciones de Carreras y realiza la correcciones de la propuesta si es necesario.

Cuadro 4. 4. Actividades realizadas en el Proceso de Registro asistencia estudiante

Departamentos	Actividades
Direcciones de las Carreras de la ESPAM MFL	Docente por hora: ingresa al aula a cumplir sus horas de clases.
	Docente por hora: observa la presencia de los estudiantes.
	Docente por hora: registra las asistencias e inasistencias de los estudiantes por hora.
	Dirección de Carrera: recibe solicitud de Asistencia Especial por parte del estudiante.
	Dirección de Carrera: enviar solicitud de Asistencia Especial a Vicerrectorado Académico.
	Dirección de Carrera: recepta solicitud de Justificación Académica con documento habilitante del estudiantes
	Dirección de Carrera: Analiza el tipo de Justificación Académica (Reglamento Académico).
	Dirección de Carrera: sumilla la justificación.
	Dirección de Carrera: escanea el documento.
	Dirección de Carrera: sube a plataforma el documento escaneado entregado por los estudiantes.
Vicerrectorado Académico	Dirección de Carrera: justifica en plataforma las inasistencias a clases de los estudiantes.
	Asistente de Carrera: archiva el documento.
	Vicerrectorado Académico: justifica la Asistencia Especial.
UPS Administración web	Vicerrectorado Académico: solicita al administrador web habilitar sistema.
	Vicerrectorado Académico: registra la asistencia especial en el sistema.
	Unidad de Producción Software: recibe solicitud de Vicerrectorado Académico para habilitar el sistema.
	Unidad de Producción Software: habilita el sistema.

Fuente. Coordinadores de las Carreras de la ESPAM MFL

Elaborado por. La autora

El proceso de Registro asistencia estudiante se detalla en el cuadro 4.4 y muestra los departamentos responsables, como son:

La Dirección de cada Carrera de la ESPAM MFL, es responsable de recibir solicitud de asistencia especial por parte del estudiante, envía a Vicerrectorado Académico la solicitud de asistencia especial, recepta solicitud de Justificación Académica con documento habilitante, analiza el tipo de Justificación

Académica con ayuda del Reglamento Académico, sumilla la justificación, escanea documento entregado por los estudiantes, sube el documento escaneado a la plataforma, justifica en plataforma la inasistencia a clases de los estudiantes, y archiva documento. Los docentes realizan actividades como: Ingresa al aula a cumplir sus horas de clases, observa la presencia de los estudiantes por hora, registra las inasistencias y asistencias por hora de los estudiantes.

Vicerrectorado Académico justifica la Asistencia especial, luego solicita al administrador web habilitar el sistema y registra la asistencia especial en el sistema. La UPS o administrador web, recibe solicitud para habilitar el sistema por parte de Vicerrectorado Académico y habilita el sistema o plataforma.

PASO 3. ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO

En este paso se empleó el A.V.A el cual se realizó mediante el estudio de la interrelación del proceso y sus actividades con los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL, en torno a esto se elaboró la matriz de interrelación.

Cuadro 4. 5. Interrelación del proceso de Asignación carga horaria con los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL

Departamentos	Actividades	Objetivos Estratégicos de la ESPAM MFL		
		Obtener la acreditación institucional y de cada una de sus carreras y programas académicos	Diseñar y ejecutar un plan de perfeccionamiento docente	Implantar un proceso de evaluación integral de la docencia.
Vicerrectorado Académico	Vicerrectorado Académico: envía solicitud de asignación de carga horaria a las Direcciones de carrera.	X	X	X
	Vicerrectorado Académico: revisa la asignación de carga horaria.	X	X	X
	Vicerrectorado		X	X

	Académico: solicita correcciones si fuera el caso a Direcciones de Carreras.			
	Vicerrectorado			
	Académico: habilita el sistema según los requerimientos de las Carreras.	X	X	X
	Dirección de carrera: recibe solicitud de carga horaria por parte de Vicerrectorado Académico.		X	X
	Dirección de carrera: solicita al Coordinador Académico una propuesta de Asignación y Distribución de Carga Horaria.	X	X	X
	Coordinador académico: Verifica el número de estudiantes para cada paralelo.		X	X
	Coordinador académico: Analiza la malla curricular.	X	X	X
	Coordinador académico: Revisa perfil profesional de los docentes.	X	X	X
	Coordinador académico: Solicita la contratación de docentes a Dirección de Carrera si fuera el caso.	X	X	X
Direcciones de Carrera de la ESPAM MFL	Coordinador académico: Cuantifica número de docentes completo, parcial y medio.	X	X	
	Coordinador académico: Aplica el reglamento de elaboración de distributivos.	X	X	X
	Coordinador académico: Asigna actividades de docencia, investigación, vinculación y gestión según perfil de los docentes.	X	X	X
	Coordinador académico: Consulta la disponibilidad de los docentes de tiempo parcial y medio.		X	X
	Coordinador académico: Elabora distributivos y horarios		X	X
	Coordinador Académico: Solicita aprobación de distributivo y horarios a las Direcciones de Carrera.	X	X	X

Dirección de Carrera: Analiza propuesta elaborada por el Coordinador Académico	X	X	X
Dirección de Carrera: Solicita a Coordinador Académico hacer correcciones, si fuera el caso.		X	X
Dirección de Carrera: Envía propuesta a Vicerrectorado Académico.	X	X	X
Coordinador académico: Realiza las correcciones si fuera el caso que envíe Vicerrectorado Académico.		X	X
Dirección de Carrera Solicita a Vicerrectorado se habilite en la plataforma los docentes de la carrera según la jornada de trabajo.	X	X	X
Dirección de Carrera: Sube información de distribución de carga horaria al sistema.	X	X	X
Dirección de Carrera: Descarga los archivos distribución de carga horaria.		X	X
Dirección de Carrera: Firma de distributivos por Dirección de carrera.	X	X	X
Los docentes: Firma de distributivos por Docentes.	X	X	X
Dirección de Carrera: Entrega de distributivos a Vicerrectorado Académico.	X	X	X
Dirección de Carrera: entrega los distributivos y horarios a docentes			
Dirección de Carrera: Publicación de los horarios en cartelera.	X	X	X
Dirección de Carrera: Archiva la documentación en folder de actividades académicas.	X	X	X

Fuente. Coordinadores Académicos de las Carreras de la ESPAM MFL

Elaborado por. La autora

Con el aporte de los expertos se logró realizar el cuadro 4.5, donde se muestra la interrelación de las actividades del proceso Asignación de carga horaria, con tres objetivos estratégicos de la ESPAM MFL. Con esta interrelación se muestra las actividades que agregan valor al proceso en estudio, debido que se relacionan totalmente con los objetivos estratégicos de la institución.

En el área de Vicerrectorado Académico las actividades que dan valor al proceso son: envió de solicitud de asignación de carga horaria a las Direcciones de las carreras de la Institución, revisa la asignación de carga horaria y habilita el sistema según los requerimientos de las carreras.

En las Direcciones de Carrera de la ESPAM MFL, las actividades que le dan valor al proceso y se interrelacionan con los objetivos estratégicos de la ESPAM son: Solicita al Coordinador Académico una propuesta de asignación de carga horaria, analiza la propuesta presentada por el Coordinador Académico, envía la propuesta a Vicerrectorado Académico, solicita a Vicerrectorado se habilite en las plataforma los docentes de la carrera según la jornada de trabajo, subir información de carga horaria al sistema, firma distributivos y hacerlos firmar por los Docentes, entrega distributivos a Vicerrectorado Académico mientras que dirección de carrera entrega los distributivos y horarios a los docentes para que estos firmen, después se publican los horarios en cartelera y la asistente de carreras archiva la documentación en folder de actividades académicas.

Mientras que las actividades que dan valor al proceso realizadas por los Coordinadores Académicos son: Analiza la malla curricular, revisar perfil profesional de los docentes, solicita a Dirección de Carrera la contratación de docentes si fuera el caso, aplica el Reglamento de Elaboración de Distributivos, asignar actividades de docencia, investigación, vinculación y gestión según perfil de los docentes, y solicita aprobación de las Direcciones de carrera.

Cuadro 4. 6. Interrelación del proceso de Registro asistencia estudiante con los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL

Departamentos	Actividades	Objetivos Estratégicos de la ESPAM MFL			
		Obtener la acreditación institucional y de cada una de sus carreras y programas académicos	Diseñar y ejecutar un plan de perfeccionamiento docente	Implantar un proceso de evaluación integral de la docencia.	Modernizar la infraestructura tecnológica y acreditar varios laboratorios
Direcciones de las Carreras de la ESPAM MFL	Docente por hora: ingresa al aula a cumplir sus horas de clases.	X	X	X	X
	Docente por hora: observa la presencia de los estudiantes.		X	X	
	Docente por hora: registra las inasistencias y asistencias de los estudiantes por hora.	X	X	X	X
	Dirección de Carrera: recibe solicitud de Asistencia especial por parte del estudiante.		X	X	X
	Dirección de Carrera: envía solicitud de Asistencia Especial a Vicerrectorado Académico.	X	X	X	X
	Dirección de Carrera: recepta solicitud de Justificación Académica con documento habilitante del estudiantes:	X	X	X	X
	Dirección de Carrera: analiza el tipo de Justificación Académica (Reglamento Académico).	X	X	X	X
	Dirección de Carrera: sumilla justificación.	X	X	X	
	Dirección de Carrera: escanea el documento.	X	X	X	X
Dirección de Carrera: sube a	X	X	X	X	

	plataforma el documento escaneado.				
	Dirección de Carrera: justifica en plataforma.	X	X	X	
	Dirección de Carrera: archiva el documento mediante de su asistente de Carreras.	X	X	X	X
	Vicerrectorado Académico: justifica la Asistencia Especial.	X	X	X	X
Vicerrectorado Académico	Vicerrectorado Académico: solicita al administrador web habilitar sistema.	X	X	X	X
	Vicerrectorado Académico: registra la asistencia especial en el sistema.	X	X	X	X
	Unidad de Producción Software: recibe solicitud para habilitar el sistema por Vicerrectorado académico.	X		X	X
Unidad de Producción Software	Unidad de Producción Software: habilita sistema.	X	X	X	X

Fuente. Coordinadores de las Carreras de la ESPAM MFL

Elaborado por. La autora

Este cuadro refleja la interrelación del proceso de Registro asistencia estudiante con cuatro de los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL, demostrando las actividades que le dan valor agregado al proceso debido que se relaciona de forma absoluta con dichos objetivos.

En las Direcciones de las Carreras de la ESPAM MFL, las actividades que aportan valor al proceso son: Envía solicitud de Asistencia Especial a Vicerrectorado Académico, recepta solitud de Justificación Académica con documento habilitante, analiza el tipo de Justificación Académica con ayuda del Reglamento Académico, sumilla justificación, escanea el documento, sube a

plataforma el documento escaneado, justifica en plataforma y archiva el documento. Mientras que las actividades realizadas por los Docentes que agregan valor al proceso son: ingresa al aula a cumplir sus horas, y el registro de las asistencias e inasistencias de los estudiantes por hora.

Las actividades que agregan valor al proceso del área de Vicerrectorado Académico son; la justificación de las Asistencias Especiales, la solicitud al administrador web para que habilite el sistema, y el registro de las Asistencias Especiales en el sistema. Y la actividad de la UPS que agrega valor al proceso es habilitar el sistema.

En síntesis el A.V.A ayudó a la autora determinar las actividades que agregan valor a los procesos investigados, resaltando que A.V.A es una técnica de vital importancia, debido que reflejó las actividades que contribuyen directamente a la eficiencia de los procesos estudiados (Guerrero (2011) y Valdés (2015)).

PASO 4. BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Una vez realizados los pasos anteriores se logró determinar las actividades que se relacionan con los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL y por ende las que agregan valor a los procesos estudiados, y se procedió a la mejora de los mismos, lo que se explica en el siguiente epígrafe.

4.3. PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN CARGA HORARIA

INTRODUCCIÓN

El uso de modelos de valor añadido que intentan evaluar los procesos educativos, de acuerdo con Martínez (2009), buscar es cada vez más frecuente. Hoy en día, resulta imprescindible que los centros educativos se autoevalúen y den cuenta de sus resultados y de sus procesos, de tal manera que integren la evaluación institucional como parte de su cultura propia orientada a la mejora efectiva de la práctica educativa (Españeira, *et al.*, 2012), buscar lo que se logra mediante la concreción de planes de mejora que destaquen el papel de las personas como eje de las organizaciones, poniendo el acento en los procesos y en los resultados, asumiendo la ética de la responsabilidad ante la sociedad y promoviendo un dinamismo de las organizaciones e instituciones públicas orientado a su mejora continua.

Con lo prescrito se determina que las acciones correctivas son una herramienta fundamental, que brinda la oportunidad de crear acciones orientadas a la mejora y corrección de los procesos.

Pareja y Torres (2006), afirman “mejora” expresa un cambio llevado a cabo mediante un proceso sistemático, planificado y, desde luego, continuo en el que la institución educativa va modificando sus procesos. Así lo ratifica Muñoz *et al.*, 2010 acotando: en el caso de los centros educativos, la mejora de la calidad de sus actividades es uno de los retos más importantes que actualmente deben afrontar todos los agentes implicados en la educación.

La evaluación es la herramienta de la que se nutre y es una actividad que forma parte del proceso educativo, guiándolo y reconduciéndolo. Consiste en

recoger, de forma continua, toda la información no sólo del alumnado, sino de todos y cada uno de los componentes del proceso.

Por lo tanto el objetivo principal de esta propuesta es aportar a la mejora de los procesos de Registro asistencia estudiante y Asignación carga horaria de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, para fortalecer dichos procesos y contribuir a la efectividad de los mismos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Optimizar las actividades de los procesos de Asignación de carga horaria y Registro asistencia estudiante de la ESPAM MFL, con acciones de mejora que permitan un proceso eficaz y efectivo.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Planificar de forma conjunta el cumplimiento de las actividades orientadas a la optimización de los procesos de Asignación de carga horaria y Registro asistencia estudiante de la ESPAM MFL.
- Controlar la ejecución de las acciones correctivas con evaluaciones periódicas que permitan la toma de decisiones.
- Implementar las acciones correctivas con el fin de atenuar las falencias encontradas en el proceso de evaluación.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS

A partir de los resultados del A.V.A se determinó que es posible direccionar las actividades de los procesos de Asignación de carga horaria y Registro asistencia estudiante hacia la mejora.

A continuación se presentan las actividades que no tienen relación arbitraria con los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL, los cuales inciden en la optimización y efectividad de los procesos ya mencionados.

Cuadro 4. 7. Interrelación del proceso de Asignación carga horaria con los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL

Departamentos	Actividades	Objetivos Estratégicos de la ESPAM MFL		
		Obtener la acreditación institucional y de cada una de sus carreras y programas académicos	Diseñar y ejecutar un plan de perfeccionamiento docente	Implantar un proceso de evaluación integral de la docencia.
Vicerrectorado Académico	Solicita correcciones si fuera el caso a Dirección de Carrera		X	X
	Director de carrera: recibe solicitud de carga horaria por parte de Vicerrectorado Académico.		X	X
Direcciones de Carrera de la ESPAM MFL	Coordinador académico: Verifica el número de estudiantes para cada paralelo.		X	X
	Coordinador académico: Cuantifica número de docentes completo, parcial y medio.	X	X	
	Coordinador académico: Consulta la disponibilidad de los docentes de tiempo parcial y medio.		X	X
	Coordinador académico: elabora distributivo y horario		X	X
	Coordinador Académico: Solicita aprobación de distributivo y horarios a las Direcciones de Carrera.		X	X
	Coordinador académico: Realiza las correcciones si fuera el caso que envíe Vicerrectorado Académico.		X	X

Director de Carrera descarga los archivos de la distribución de carga horaria	X	X
---	---	---

Fuente. Coordinadores de las Carreras de la ESPAM MFL

Elaborado por. La autora

En el cuadro 4.7 se muestra las actividades del proceso de Asignación de carga horaria que no se interrelacionan completamente con los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL.

En Vicerrectorado Académico la actividad que no agrega valor al proceso es: solicitar correcciones si fuera el caso.

Por otro lado en el Departamento de Direcciones de las Carreras las actividades que inciden en el proceso son: Recibe solicitud de carga horaria, solicita correcciones si fuera el caso, y descargar los archivos distribución de carga horaria. En lo referente a las actividades que realiza el Coordinador Académico las actividades que no aportan valor al proceso son: Verificar el número de estudiantes para cada paralelo, cuantificar número de docentes de tiempo completo, parcial y medio tiempo, consulta la disponibilidad de los docentes de tiempo parcial y medio tiempo, elabora distributivos y horarios, realizar correcciones si fuera el caso.

Cuadro 4. 8. Interrelación del proceso de Registros de asistencia estudiante con los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL

Departamentos	Actividades	Objetivos Estratégicos de la ESPAM MFL			
		Obtener la acreditación institucional y de cada una de sus carreras y programas académicos	Diseñar y ejecutar un plan de perfeccionamiento docente	Implantar un proceso de evaluación integral de la docencia.	Modernizar la infraestructura tecnológica y acreditar varios laboratorios
Direcciones de las Carreras de la ESPAM MFL	Docente por hora: Observa la presencia de los estudiantes.		X	X	
	Director de carrera: recibe solicitud de Asistencia especial por parte del estudiante.		X	X	X
UPS Administración web	Unidad de producción software: recibe solicitud para habilitar el sistema por parte de Vicerrectorado académico.	X		X	X

Fuente. Coordinadores de las Carreras de la ESPAM MFL

Elaborado por. La autora

El cuadro 4.8 detalla que los departamentos de las Direcciones de las Carreras de la ESPAM MFL, la actividad que no tienen relación parcial con los objetivos estratégicos y no da valor agregado al proceso de Registro asistencia estudiante son: Recibe solicitud de Asistencia especial por parte del estudiante. Por parte del Docente la actividad que no aporta al proceso es: observa la presencia de los estudiantes por hora. En el departamento de la UPS administrador web, la actividad que no se interrelacionó fue: recibe solicitud de apertura al sistema por parte del Vicerrectorado Académico.

Es importante resaltar la definición de Guerrero (2011), la optimización de procesos, consiste en analizar las actividades que realiza el proceso, con la finalidad de mejorarlas, y de esta manera busca la mejor alternativa o ruta para el proceso. Por lo tanto para lograr un efectivo Valor Agregado se necesita mejorar el proceso a través de acciones que permitan contribuir a la efectividad de los procesos de Asignación de carga horaria y Registro asistencia estudiante, por lo que la propuesta de mejora está enfocada en las actividades descritas.

ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora consta de aspectos como: causa, objetivo, actividades, responsable, tiempo y el lugar de aplicación, está dirigida a los departamentos de Vicerrectorado Académico, Direcciones de Carrera en conjunto con los Coordinadores Académicos, y Unidad de Producción Software de la ESPAM MFL, a continuación se detalla cada una de las propuestas:

En lo referente al proceso de Asignación de carga horaria de la ESPAM MFL, al Departamento de Vicerrectorado Académico se presentan las siguientes acciones para la mejora:

- La propuesta de mejora consta de causa, objetivos, actividades, responsables, tiempo y el lugar de aplicación, esta propuesta está dirigidas a los Departamentos de Vicerrectorado Académicos, Direcciones de Carrera en conjunto con los Coordinadores Académicos, y UPS de la ESPAM MFL, a continuación se detalla cada una de las propuestas:

En lo referente a las acciones de mejora del proceso de Asignación de carga horaria para el departamento de las Direcciones de Carrera de la ESPAM MFL en conjunto con los Coordinadores académicos se estableció:

- Definir una normativa para el distributivo de carga horaria, teniendo en cuenta las funciones específicas (de docencia, de investigación, de vinculación y de dirección o gestión académica). Explicita y comunicar la normativa de asignación de carga horaria. Definir explícitamente los perfiles responsabilidades y disponibilidad de los docentes, para la elaboración de horarios. Realiza la asignación de carga horaria considerando la distribución de horas dispuestas en el Reglamento de Escalafón. Con el fin de elaborar el distributivo docente de conformidad con la reglamentación externa e interna vigente establecida para el efecto, y así mitigar la ausencia de metodologías que brinden mayor valor añadido a las actividades del proceso.

Mientras que para el proceso de Registro asistencia estudiante en las Direcciones de Carrera de la ESPAM MFL en conjunto con los Coordinadores Académicos, están la siguiente propuesta de mejora:

- Actualiza el Reglamento de Asistencia Estudiante, socializar el Reglamento, desarrollar acciones para agilizar el proceso de Registro Asistencia Estudiante, orientación al estudiante referente a la aplicación de las normas establecidas en el Reglamento de Asistencia Estudiante, capacitar a los involucrados sobre el proceso. Con el objetivo de agilizar el proceso a través de la eliminación de actividades, que no agreguen valor y combinar tareas relacionadas, para lograr eliminar la falta de políticas al cumplimiento del Reglamento de Asistencia Estudiante por parte de los involucrados en el proceso.

Y por último la propuesta de mejora del proceso de Registro asistencia estudiante para el departamento UPS es:

- Crear un manual de usuario para el proceso de registro asistencia estudiante, aportar con un sistema informático ágil y oportuno para el apoyo al proceso de asistencia estudiante, con el fin de implementar el uso de tecnología que optimice el proceso y así mejorar el servicio tecnológico.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Los responsables de la implementación son los denominados dueños del proceso o involucrados en Asignación de carga horaria y Registro asistencia estudiante de la ESPAM MFL como son:

- Vicerrectorado Académico.
- Direcciones de Carreras de la ESPAM MFL.
- Coordinadores Académicos de las Carreras de la ESPAM MFL.
- UPS Unidad de Producción de Software de la ESPAM MFL.

RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Los recursos necesarios para la implementación de la propuesta son:

- **HUMANO:** Esto encierra a todo el talento humano involucrado en los procesos de Asignación de carga horaria y Registro asistencia estudiante. Es decir el personal de los siguientes departamentos.
- Vicerrectorado Académico.
- Direcciones de Carreras de la ESPAM MFL.
- UPS Unidad de Producción de Software de la ESPAM MFL.

- **MATERIALES Y FINANCIEROS:** Necesarios para cumplir con los gastos en la elaboración de los distributivos, manual de usuario para el proceso de Registro asistencia estudiante, las capacitaciones y tutoría referente al proceso y a la propuesta de mejora. Estos recursos serán designados por los responsables de los procesos en estudio.
- **TECNOLÓGICOS:** Los recursos informáticos necesarios que agilicen y optimicen los procesos de Asignación de carga horaria y Registro asistencia estudiante, y la actualización de la plataforma utilizadas en los procesos.

Cuadro 4. 9. Acciones de mejora del Proceso de Asignación de carga horaria ESPAM MFL

Asignación de Carga Horaria					
Propuesta de acciones de mejora					
Vicerrectorado Académico					
Causa	Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo	Donde
<p>Vicerrectorado Académico solicita correcciones si fuera el caso a Dirección de carrera.</p>	<p>Optimizar actividades para el incremento de capacidad autónoma de las Direcciones de Carrera de la ESPAM MFL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se propone a Vicerrectorado Académico eliminar la actividad “solicitar correcciones si fuera el caso a Dirección de carrera” con la finalidad de agilizar el proceso. • Además se propone a Vicerrectorado Académico establecer tutorías y orientación profesional a las Direcciones de Carreras de la ESPAM MFL acerca del proceso de asignación de carga horaria. 	<p>Vicerrectora Académica</p>	<p>Largo plazo</p>	<p>Direcciones de Carrera de la ESPAM MFL</p>
<p>Vicerrectorado Académico recibe solicitud de asignación carga horaria por dirección de carrera.</p>					

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4. 10. Acciones de mejora del Proceso de Asignación de carga horaria ESPAM MFL

Asignación de Carga Horaria					
Propuesta de acciones de mejora					
Direcciones de las Carreras de la ESPAM MFL					
Causas	Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo	Donde
Coordinador académico verifica número de estudiantes para cada paralelo.		<ul style="list-style-type: none"> Las Direcciones de Carrera deben de definir una normativa para el distributivo de carga horaria, teniendo en cuenta las funciones específicas (de docencia, de investigación, vinculación y de dirección o gestión académica). Los Directores de Carrera deben de explicitar y comunicar la normativa de asignación de carga horaria a los Coordinadores Académicos. Los Directores de Carrera deben de definir explícitamente los perfiles responsabilidades y disponibilidad de los docentes, para la elaboración de horarios. Los Coordinadores Académicos deben de realizar la asignación de carga horaria considerando la distribución de horas dispuestas en el Reglamento de escalafón. 	Directores y Coordinadores Académicos de las Carreras de la ESPAM MFL	Largo plazo	Direcciones de las Carreras de la ESPAM MFL
Coordinador académico cuantifica el número de docentes completo, parcial y medio.					
Coordinador académico consulta disponibilidad de tiempo docentes MT y TP.	Elaborar el distributivo docente de conformidad con la reglamentación externa e interna vigente para la actualización del proceso de Asignación de Carga Horaria de la ESPAM MFL.				
Coordinador académico elabora distributivos y horarios.					
Coordinador Académico realiza las correcciones si es necesario que envíe Vicerrectorado Académico.					
Dirección de Carrera descarga los archivos de la distribución de carga horaria.					

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4. 11. Acciones de mejora del Proceso de Registro asistencia estudiante

Registro asistencia estudiante					
Propuesta de acciones de mejora					
Direcciones de las Carreras					
Causas	Objetivo	Actividades	Responsable	Tiempo	Donde
<p>Docente por hora observa la presencia de los estudiantes por hora.</p> <hr/> <p>Dirección de Carrera recibe solicitud de asistencia especial por parte del estudiante.</p>	<p>Agilizar al proceso de asistencia estudiante, a través de la eliminación de actividades, que no agreguen valor, además de combinar tareas relacionadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación del reglamento de asistencia estudiante. • Socialización del reglamento de asistencia estudiante. • Desarrollar acciones para agilizar el proceso de asistencia estudiante. • Orientación al estudiante referente a la aplicación de las normas establecidas en el reglamento de asistencia estudiante. • Capacitación a los involucrados sobre el proceso de asistencia estudiante para que Dirección de Carrera justifiquen las asistencias especiales sin envió a Vicerrectorado Académico. 	<p>Vicerrectora Académica y Directores de las Carreras de la ESPAM MFL</p>	<p>Largo Plazo</p>	<p>Direcciones de las Carreras de la ESPAM MFL</p>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4. 12. Acciones de mejora del Proceso de Registro asistencia estudiante

Registro Asistencia estudiante					
Propuesta de acciones de mejora					
UPS Administrador Web					
Causas	Objetivo	Actividad	Responsable	Tiempo	Donde
<p>Unidad de producción software: recibe solicitud para habilitar el sistema por parte de Vicerrectorado académico.</p>	<p>Implementar el uso de tecnología que agilice y optimice el proceso de asistencia estudiante.</p>	<p>Se propone que las Direcciones de Carrera realicen las justificaciones académicas y justificación especial. Se establece que la Unidad de producción software aporte con un sistema informático ágil y oportuno para el apoyo al proceso de asistencia estudiante.</p>	<p>Administrador Web de la UPS</p>	<p>Largo plazo</p>	<p>UPS</p>

Fuente: Elaboración Propia

SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE REGISTRO ASISTENCIA ESTUDIANTE Y ASIGNACIÓN DE CARGA HORARIA EN LA ESPAM MFL

Para cumplir con este fin se realizaron las siguientes actividades:

- Se solicitó autorización para realizar la socialización con los Coordinadores Académicos.
- Luego realizó reuniones con los Coordinadores de carrera de la ESPAM MFL.
- Se les explicó los hallazgos encontrados y se les presento el plan de mejora, para una mayor comprensión del tema.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.2. CONCLUSIONES

Al finalizar el proceso de investigación la autora concluye:

- La representación gráfica permitió mostrar de forma clara y sencilla la trayectoria de los procesos de Asignación de carga horaria y Registro asistencia estudiante de la ESPAM MFL, además se logró definir las características relevantes tales como: entradas, salidas, clientes, proveedores, registros, variables de control, indicadores y el alcance de los procesos en estudio.
- Con la aplicación de la herramienta A.V.A se estableció las actividades que agregan valor a los procesos de Asignación de carga horaria y Registro asistencia estudiante, a través de una matriz de interrelación con los objetivos estratégicos de la ESPAM MFL, señalando las actividades que contribuyen directamente con la eficiencia de los procesos mencionados.
- La propuesta de mejora a los procesos de Asignación de carga horaria y Registro asistencia estudiante de la ESPAM MFL, contribuye a la optimización de las actividades que no agregan valor a los procesos prescritos, además brinda la oportunidad al IES de determinar acciones correctivas orientadas a la mejora continua de forma eficaz y efectiva.
- La socialización de la propuesta de mejora a los procesos de Asignación de carga horaria y Registro asistencia estudiante, permite explicar de forma clara, sencilla y oportuna los puntos relevantes del plan, y los beneficios que proporciona a los procesos de la institución.

5.3. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones la autora de la investigación recomienda:

- Antes de aplicar una representación gráfica, es factible realizar una investigación para identificar, analizar y seleccionar la correcta y la que se adapte al tema en estudio, en el caso de esta investigación la aplicación del diagrama As-Is ayudo a mostrar el proceso tal como sucede, con todas sus actividades e inspecciones, mientras que la ficha de proceso contribuye a la obtención de las principales características de los procesos de Asignación de carga horaria y Registro asistencia estudiante,
- Impulsar la aplicación del A.V.A en todos los procesos de la ESPAM MFL, para demostrar que al analizar las actividades de los procesos se puede encontrar oportunidades de mejora o alternativas para la solución de problemas direccionando a los procesos a la búsqueda de la mejora continua.
- Debido al papel fundamental que presenta en la actualidad el tema de la mejora continua se recomienda realizar planes de mejoras que contengan acciones correctivas, que permitan mitigar las falencias en los procesos institucionales, logrando que estos se realicen de forma oportuna, efectiva y eficaz.
- Al momento de elaborar un plan de mejora lo recomendable es realizar una socialización, para que todos los involucrados en los procesos institucionales conozcan las acciones a realizar, y los objetivos que se desean alcanzar con la aplicación del plan de mejora de continua.

BIBLIOGRAFÍA

Aldáz, M. 2013. Reingeniería de los procesos del departamento de Sanidad Vegetal en la empresa Palmeras de los Andes S.A. – Quininde. Tesis. Ingeniería en administración de empresas. Universidad Particular de Loja. Loja-EC, p 25. (En línea). EC. Consultado, 29 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi7-4ivrrrRAhUD0yYKHb_qC48QFghJMAc&url=http%3A%2F%2Fdspace.utpl.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F8145%2F1%2FAldaz_Basurto_Maria_Daniela.pdf&usg=AFQjCNHYyaU1Wq3QAT3hmWy4sm5yt2pkmQ

Arias, A. 2011. La gestión de los procesos. (En línea). ES. Consultado, 28 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>

Asamblea Nacional. 2010. Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). (En línea). EC. Consultado, 28 de Oct. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=67:ley-organica-de-educacion-superior&id=11:ley-organica-de-educacion-superior&Itemid=137

_____. 2016. Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP). (En línea). EC. Consultado, 28 de Oct. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.seguridad.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2016/04/ley_organica_del_servicio_publico.pdf

Baena, G. 2015. Metodología de la investigación. México. GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.

Berna, M. 2015. Gestión por proceso y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente. (En línea). CO. Consultado, 28 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/6332/1/GESTI%C3%93N%20POR%20PROCESOS%20Y%20MEJORA%20CONTINUA,%20PUNTOS%20CLAVE%20PARA%20LA%20SATISFACCI%C3%93N%20DEL%20CLIENTE.pdf>

- Bravo, J. 2011. Gestión de procesos: alineados con la estrategia. 4 ed. Chile. Evolución S.A p 29.
- Bravo, Z. 2015. Método para el mejoramiento de los procesos de negocio de grupo A.G asociados, C.A. Valencia. VE. Revista Ingeniería UC. Vol. 7. Núm. 1. (En línea). VE. Consultado, 12 de Ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70770103>
- Calderón, M; y Peralta, C. 2015. Mejora continua de la productividad de la empresa modasa mediante la metodología PHVA. (En línea). Consultado, 12 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://eddymercado.files.wordpress.com/2013/05/analisis-del-mapeo-de-la-cadena-de-valor.pdf>
- Calduch, R. 2014. Métodos y técnicas de investigación en relaciones internacionales. (En línea). ES. Consultado, el 21 de nov. 2016. Formato PDF. Disponibles en <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/sdrelint/Metodos.pdf>
- Caguana, N; y Pazmiño, A. 2012. Diseño de sistema de gestión por proceso en una empresa dedicada a la distribución de licores y demás productos de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil. Tesis. Ing. En auditoria y contaduría pública autorizada. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil-EC. p 47. (En línea). EC. Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21232/1/TESINA%20DE%20GRADO%20%20DISTEC.pdf>
- Carvajal, R. 2013. Cursograma. (En línea).EC. Consultado, 28 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj76f-GrLrRAhWD4yYKHb9NB4IQFgghMAE&url=https%3A%2F%2Ffreymagisteradmon.wikispaces.com%2Ffile%2Fview%2FTALLER%2B3%2B-%2BCURSOGRAMA.pdf&usg=AFQjCNFs74VddjgFmzINHRt0HP9SYcWlxw>
- CES (Consejo de Educación Superior). 2012. Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. (En línea). EC. Consultado, 26 de Nov. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.ces.gob.ec/doc/gaceta_ces/reglamento/reglament%20037-265.pdf

Cisneros, B; y Ruíz, W. 2012. Propuesta de un modelo de mejora continua de los procesos en el Laboratorio PROTAL – ESPOL, basado en la integración de un Sistema ISO/IEC 17025:2005 con un Sistema ISO 9001:2008 en el año 2011. Tesis. Mgs. Sistemas integrados de calidad, ambiente y seguridad. Guayaquil-EC. 43-46. (En línea). EC. Consultado, 27 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1903/13/UPS-GT000260.pdf>

Concejo Nacional de Planificación. 2013. Plan Nacional para el Buen Vivir (2013-2017) tomo 1.

ESPAM MFL (Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López). 2013. Reglamento General que Observarán los Estudiantes Politécnicos. p. 12-13. Calceta-Manabí, EC.

_____. 2016. Reglamento para la elaboración de distributivos de trabajo docente de la ESPAM MFL. p. 2. Calceta-Manabí. EC.

Espiñeira, E; Muñoz, J y Ziemer, M. 2012. La autoevaluación y el diseño de planes de mejora en centros educativos como proceso de investigación e innovación en Educación infantil y primaria. Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado. España. Vol. 15, Núm. 12, p 145-155 (En línea). ES. Consultado, 29 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217024398012>

Figuerola, N. 2014. Mejora de procesos. (En línea). EC. Consultado, 29 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://articulospm.files.wordpress.com/2014/03/mejora-de-procesos.pdf>

Galvis, E. González, M. 2014. Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. CO. Revista ciencia e ingeniería Neogranadina. Vol. 24. Núm. 2, p. 37-55. (En línea). CO. Consultado, el 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v24n2/v24n2a03.pdf>

Gil, A. 2013. Pasantías institucionales para optar al título de administrador de empresas. (En línea). EC. Consultado el 29 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi7-4ivrrrRAhUDOyYKHb_qC48QFghCMAY&url=https%3A%2F%2Fred.uao.ed

u.co%2Fbitstream%2F10614%2F4847%2F1%2FTAU01231.pdf&usg=AFQjCNEzEW1Z8PGGbCfdvYwtW0JO6987Q

Guerrero, P. 2011. Definición, análisis de valor agregado y modelo de estandarización de los procesos de la joyería Cubix. Tesis. Ing. Producción y operaciones. Universidad de Azuay. Azuay-EC. (En línea). EC. Consultado, 25 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/629/1/08428.pdf>

Hasnain, I. 2012. Asistencias: definición de estudiantes y miembros. (En línea). Consultado, 12 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.houstonisd.org/cms/lib2/TX01001591/Centricity/Domain/8334/Espanol-Asistencia.pdf>

Hernández, N; Nogueira, D; Medina, A; y Marqués, M. 2012. Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción, metodológica y práctica. Sau Paulo. BR. Revista de Administração.. Vol. 48. Núm. 4, p. 739-756. (En línea). BR. Consultado, el 28 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www. Scielo.br/pdf/rausp/v48n4/09.pdf](http://www.Scielo.br/pdf/rausp/v48n4/09.pdf)

Hernández, R; Medina, A; Hernández, G. 2013. Mejoramiento de procesos clave a través del análisis del valor añadido en empresas de base tecnológica de producciones por proyecto del sector hidráulico en cuba. Misiones-AR. Revista científica "Visión de futuro". Vol. 16. Núm. 1, p. 1-17. (En línea). AR. Consultado, 12 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935479005>

Hernández, N; Medina, A; Nogueira, D; Negrin, E. y Marqués, M. 2014. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. Revista Universidad Nacional de Colombia. CO. Vol. 81, Núm. 184, p. 193-200. (En línea). CO. Consultado, el 24 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/496/49630405027.pdf>

Lafuente, C; y Marín, A. 2008. Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas. Bogotá – CO. Revista Escuela de Administración de Negocios. Núm. 64, pp 5-18. (En línea). CO. Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20612981002>

- Lugo, J. 2012. Gestión por procesos e indicadores de gestión. (En línea). Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://juanlugomarin.files.wordpress.com/2012/03/tema-2.pdf>
- Llanes, M; Godínez, I; Moreno, M; García, G. 2014. De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. La Habana-CU. Revista Ingeniería industrial. Vol. 35. Núm.3, p. 255-264. (En línea). CU. Consultado, 29 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598002>
- Marín, J; Bautista, P; y García, J. 2014. Etapas en la evolución de la mejora continua: estudio multicaso. Barcelona-ES. Revista Intangible Capital. Vol. 10. Núm. 3, p. 584-618. (En línea). ES. Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488008>
- Martínez, A. 2009. Evaluación de la educación. (En línea). ES. Consultado, 24 de nov 2016. Formato HTM. Disponible en <http://www.oei.es/historico/metas2021/foroevaluacion.htm>
- Ministerio de fomento de España. 2010. Arquitectura de procesos. (En línea). ES. Consultado, 24 de nov 2016. Formato PDF. Disponible en <https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/EEF5BA26-489C-4BB7-832A-8C0615E4E19A/19425/IVA4.pdf>
- Montoya, G. 2016. Valor añadido y facility management. (En línea). Consultado, el 28 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en http://ifma-spain.org/wp-content/uploads/2016/04/AVFM_ArticuloCompleto_GM.pdf
- Mora, J. 2003. Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: Aplicación en las organizaciones de enfermería. Ediciones Días de Santos S.A. P. 235. Madrid – España.
- Morán, G; y Alvarado, D. 2010. Métodos de investigación. México. PEARSON EDUCACIÓN. p 80.
- Moreno, M; Peris, J; y González, T. 2010. Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: teoría y estudio de casos. España. Prentice-Hall. p 23-24.

- Muñoz, J; Espiñeira, E. 2010. Plan de mejoras fruto de la evaluación de la calidad de la atención a la diversidad en un centro educativo. Revista de investigación educativa. Murcia-España. Vol. 28, Núm. 2, p 245-264. (En línea). ES. Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283321930002>
- Murman, P. 2014. Bases del mapa del flujo de valor. (En línea). EC. Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en https://ocw.mit.edu/resources/res-16-001-lean-enterprise-en-espanol-january-iap-2012/material-de-lectura/MITRES_16_001IAP12_1-6_Bas.pdf
- Niebel, B. 1992. Ingeniería Industrial: métodos, tiempos y movimientos. 3 ed. Alfa Omega.
- Pareja, J; y Torres, M. 2006. Una clave para la calidad de la institución educativa: los planes de mejora. Revista educación y educadores. Cundinamarca-Colombia. Vol. 9. Núm. 2, p 171-185 (En línea). CO. Consultado, 12 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83490213>
- Pérez, G; y Soto, A. 2007. Propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos utilizando el enfoque Harrington y la norma ISO 9004. Medellín-CO. Revista Universidad Eafit. Vol. 41. Núm. 139, p 45-46. (En línea). CO. Consultado, 12 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/215/21513904.pdf>
- Pons, R; Bermúdez, Y; Villa, E; Martínez, J. 2013. Metodología para la gestión de la calidad de los procesos en instituciones de educación superior. Cali-CO. Revista sistemas y telemática. Vol. 11. Núm. 26, p 47-58. (En línea).CO. Consultado, el 12 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=411534395001>
- Portero, M. 2010. Gestión por procesos. (En línea). CL. Consultado, 28 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos.pdf>
- Rafoso, S; y Artiles, S. 2011. Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. La Habana-Cuba. Instituto de información científica y tecnológica. Vol. 42. Núm. 3, p. 29-37. (En línea). CU. Consultado, el 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422295004>

- Registro oficial órgano del Gobierno del Ecuador. 2013. Norma técnica de administración por procesos. (En línea). EC. Consultado, el 26 de nov. 2016. Formato PDF.
- Reglamento de Asistencia de la ESPAM MFL. 2016. Reglamento de asistencias académicas. (En línea). EC. Consultado, 12 ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.espam.ed.ec>
- Reglamento Interno de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador de la ESPAM MFL. 2016. (En línea). EC. Consultado, 05 de dic. 2016. Formato PDF. Disponible en http://espam.edu.ec/descargas/REGLAMENTO_INTERNO_DE_CARRERA_Y_ESCALAFON_DEL_PROFESOR_E_INVESTIGADOR_DE_LA_ESPAM_MFL.pdf
- Rodríguez, Y; De León, L; Gómez, O; Diéguez, E; Sablón, N. 2016. Nivel de servicio y su efecto en la satisfacción de los pacientes en la atención primaria de salud. Matanzas-CU. Revista Médica electrón. Vol. 38, Núm. 2, p 1-14. (En línea). CU. Consultado el 12 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/rme/v38n2/rme080216.pdf>
- Ruíz, D; Almaguer, R; Hernández, A. 2013. La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Revista Ciencias Holguín. CU. Vol. 19. Núm. 4, p. 1-11. (En línea). CU. Consultado, el 24 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181529929002.pdf>
- Salazar, B. 2016. Técnicas para registrar los hechos: información referente al método. (En línea). Consultado, 29 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/ingenier%C3%ADa-de-metodos/t%C3%A9cnicas-de-registro-de-la-informaci%C3%B3n/>
- Santos, F; y Santos, E. 2014. Aplicación práctica de BPM para la mejora del subproceso de picking en un centro de distribución logístico. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial. Vol. 15. Núm. 2, p 120-127. (En línea). Consultado, 12 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en [file:///C:/Users/Constantine-PC/Downloads/6383-22317-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Constantine-PC/Downloads/6383-22317-1-PB%20(1).pdf)
- Serrano, L; y Ortiz, N. 2012. Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. Cali-CO. Revista estudios gerenciales. Vol. 28. Núm. 125, p. 13-22. (En línea). CO. Consultado, 29 de

nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21226279002>

Torres, J. 2010. Asignación de asignación de tiempos para la actividad académica. (En línea). EC. Consultado, 28 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.uned.ac.cr/academica/images/cidreb/normas_y_procedimientos/docencia/sistema_asignacion_tiempos_actividad_academica.pdf

Torres, A. 2014. Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Ingeniería industrial. Revista La Habana-CU. Vol. 35. Núm. 2, p. 159-171. (En línea). CU. Consultado, el 24 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433597005>

Trischler, W. 2004. Mejora del valor añadido en los procesos: ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro. Gestión 2000, p 1-152

Universidad Agraria del Ecuador. 2015. Reglamento interno para la distribución y cumplimiento de la jornada laboral del personal docente e investigadores de la Universidad Agraria del Ecuador. (En línea). EC. Consultado, 28 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.uagraria.edu.ec/documentos/reglamentos/2015/REGLAMENTO%20INTERNO%20PARA%20LA%20DISTRIBUCCION%20Y%20CUMPLIMIENTO%20DE%20LA%20JORNADA%20LABORAL%20DEL%20PERSONAL%20DOCENTE%20E%20INVESTIGADORES%20DE%20LA%20UAE.PDF>

UDLA (Universidad De Las Américas). 2015. Reglamento General de Estudiantes. (En línea). EC. Consultado, 26 de Nov. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.udla.edu.ec/wp-content/uploads/2015/08/R_General-del-Estudiente.v2.pdf

Universidad Don Bosco del Salvador. 2014. Estudio del trabajo industrial. (En línea). SV. Consultado, 29 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj76f-GrLrRAhWD4yYKHb9NB4IQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.udb.edu.sv%2Fudb%2Farchivo%2Fguia%2Findustrial-ingenieria%2Festudio-del-trabajo-industrial%2F2014%2Fi%2Fguia-3.pdf&usg=AFQjCNE4sCqEy2r8gqQyjpPU2zJJ7HGJ-Q>

- Universidad Nacional de Loja. 2009. Reglamento académico. (En línea). EC. Consultado, el 12 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://unl.edu.ec/sites/default/files/contenido/transparencia/reglamentoacademicounl.pdf>
- Valdés, M. 2015. Consideraciones generales en torno al valor añadido de la información. Lima.PE. Revista de la biotecnología y ciencias de la información. Vol. 2. Núm. 8, p 1-9. (En línea). PE. Consultado, 12 de ene. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16108603>
- Villa, E; Pons, R; Bermúdez, Y. 2014. Calidad de la educación superior. Análisis del valor agregado de sus procesos. 12th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. (2014, Guayaquil, Ecuador). 2014. (En línea). EC. Consultado, 26 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.laccei.org/LACCEI2014-Guayaquil/RefereedPapers/RP185.pdf>
- Zaratiegui, J. 1999. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. (En línea). Revista Economía Industrial. Vol. 6; Núm. 330; p. 81-88. Disponible en <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>

ANEXOS

Anexo N° 01



Entrevista dirigida a los Coordinadores de las Carreras de la ESPAM MFL con el propósito de proponer mejoras al proceso de Asignación de carga horaria.

1. ¿Qué etapas comprende el proceso de Asignación de carga horaria?
2. ¿Cuentan con una normativa para el proceso de Asignación de carga horaria?
3. ¿A quiénes involucra el proceso de Asignación de Carga Horaria?
4. ¿Cuáles son las actividades que encierra el proceso de Asignación de Carga Horaria?
5. ¿Cuál es la actividad fundamental para llevar a cabo el proceso de Asignación de Carga Horaria?
6. Según su criterio que falencias tiene el proceso de Asignación de Carga Horaria

Formato de la entrevista aplicada a los Coordinadores de las Carreras de la ESPAM MFL

Anexo N° 01-A

Entrevista dirigida a los Coordinadores de Carrera de la ESPAM MFL con el propósito de proponer mejoras al proceso de Registro asistencia estudiante.

1. ¿Qué etapas comprende el proceso de Asistencia estudiante?

2. ¿Poseen alguna normativa para el proceso de Asistencia estudiante?

3. ¿Quiénes participan el en proceso de Asistencia estudiante?

4. ¿Cuáles son las actividades que encierra el proceso de Asistencia Estudiante?

5. Según su criterio que falencias tiene el proceso de Asignación de Carga Horaria

Formato de la entrevista aplicada a los Coordinadores de las Carreras de la ESPAM MFL

Anexo N° 02

REPÚBLICA DEL ECUADOR

  **ESPAMMFL**
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ  Carrera de
 TURISMO

CARRERA DE TURISMO

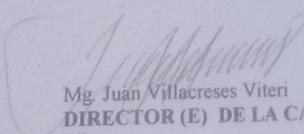
Memorando. Nro.: ESPAM MFL-CT -2017- 176-M
 Calceta, 24 de mayo de 2017

PARA: Señora Licenciada
 Maricela González Bravo
**DIRECTORA (E) DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN
 PÚBLICA**

ASUNTO: Solicitud de información para tesis de grado

En atención a Memorando Circular n°: ESPAM_MFL-CAP-2017-029-MC, de fecha 23 de mayo de 2017 donde se nos solicita la autorización para que la estudiante Vicenta Marilyn Solórzano Bermeo realice una entrevista con el Coordinador Académico de la Carrera de Turismo para socializar el tema de la tesis en mención en el Memorando, me dirijo a Ud. para hacerle conocer que la fecha propuesta es el día lunes 29 de mayo de 2017 a las 15H00 en la Sala de docentes de la Carrera de Turismo.

Atentamente,


 Mg. Juan Villacreses Viteri
DIRECTOR (E) DE LA CARRERA DE TURISMO
 JV/gap





Oficio enviado solicitando autorización para realizar la entrevista a los Coordinadores Académicos de la ESPAM MFL.

ANEXO N° 03

REPUBLICA DEL ECUADOR

ESPAM MFL
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

Memorando Circular n°: ESPAM MFL-CAP-2017-029-MC
Caiceta, 23 de mayo de 2017

RECIBIDO
Fecha: 23-05-2017
Hora: 16:44
CARRERA DE TURISMO

PARA:

- Mg. Ana María Aveiga Ortiz
DIRECTORA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AMBIENTAL
- Mg. Columba Bravo Macías
DIRECTORA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- Mg. Ignacio Macías Andrade
DIRECTOR DE LA CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA
- Mg. Julio Saltos Solórzano
DIRECTOR DE LA CARRERA DE AGROINDUSTRIA ENCARGADO
- Mg. Luis Alberto Ortega Arcia
DIRECTOR DE LA CARRERA DE COMPUTACIÓN ENCARGADO
- Mg. Leonardo Vera Macías
DIRECTOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AGRÍCOLA
- Mg. Juan César Villacreses
DIRECTOR DE LA CARRERA DE TURISMO ENCARGADO

RECIBIDO
Fecha: 23-05-2017
Hora: 18:13
Jesica Jety

ESPAM MFL
CARRERA DE COMPUTACIÓN
Fecha: 23-05-2017
Hora: 18:55
Rosa Ruela

ASUNTO: Solicitud de información para tesis de grado.

RECIBIDO
Fecha: 24-05-2017
Hora: 15:04
Marilyn

De acuerdo a oficio s/n, fecha 19 de mayo de 2017 de Solórzano Bermeo, se solicita a la Srta. Marilyn, quien se encuentra desarrollando la tesis titulada "Propuesta de mejora a los procesos de asistencia estudiantes y asignación de carga horaria de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí", les solicito de la mejor manera y mediante autorización, brinden las facilidades respectivas para que sociabilice el proceso de asistencia estudiantes y asignación de carga horaria a los coordinadores académicos de cada una de las carreras de nuestra institución, para proponer mejoras a los mismos y de ésta forma contribuir a la efectividad de los procesos.

1/2

RECIBIDO

Memorándum para solicitar información a los coordinadores académicos de la ESPAM MFL, referente a los procesos investigados.

Anexo N° 04



Calceta, 19 de mayo del 217

Licenciada
Maricela González Álava
**DIRECTORA DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
 ESPAM MFL.-**

De mi consideración.

Reciba un cordial saludo deseándole éxito en sus funciones tanto laborales como personales.

Yo Vicenta Marilyn Solórzano Bermeo con número de cedula 1314762871, egresada de la Carrera de Administración Pública, solicito a usted muy respetuosamente que le haga llegar un oficio a cada uno de los Coordinadores Académico de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, para poder socializar el tema de tesis "PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE ASISTENCIA ESTUDIANTES Y ASIGNACIÓN CARGA HORARIA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ.

Esperando que lo solicitado tenga una respuesta favorable le quedo fraternalmente agradecido.

Atentamente,

Vicenta Marilyn Solórzano Bermeo
 Vicenta Marilyn Solórzano Bermeo
 C.I. 1314762871
 Fono: 0994804391

ESPAMMFL
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ
RECIBIDO
 Fecha: 19/05/17
 Hora: 10:35
Vicenta Marilyn Solórzano Bermeo
 CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Modelo de oficio solicitando la autorización para la socialización de la propuesta de mejora.

Anexo N° 05




ESPAMMFL
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

Oficio n.º: **ESPAM MFL-CAP-2017-055-OF**

Calceta, 31 de mayo de 2017

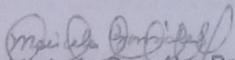
ASUNTO: Información para tesis de grado

Señorita.
 Solórzano Bermeo Vicenta Marilyn
EGRESADA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
 Ciudad.-

Señorita Egresada:

Después de haber recibido oficio s/n suscrito por usted, en el cual solicitaba realizar la sociabilización "del proceso de asistencia estudiantes y asignación de carga horaria" a los coordinadores académicos de cada Carrera de nuestra Institución, se le comunica que su solicitud fue gestionada con Memorando Circular n.º: ESPAM MFL-CAP-2017-029-MC, a todas las direcciones de carrera, y atendiendo Memorando N.º ESPAM MFL-DCIA-2017-249-M, suscrito por la Dirección de Carrera de Ingeniería Agrícola, Mg. Leonardo Vera Macías, comunica que deberá de contactarse con el Mg. Federico Díaz Trelles, Coordinador Académico de la Carrera antes mencionada.

Atentamente,


 Lic. Maricela González Bravo, Mg.
DIRECTORA (E) DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

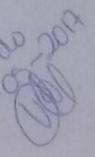


ESPAMMFL
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

DIRECCIÓN
 CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Adjunto: Copia de Memorando N.º ESPAM MFL-DCIA-2017-249-M

MGB/jzb

Recibido
 31-05-2017


1/1

Oficio autorizando la socialización de la propuesta de mejora a los procesos estudiados.