



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

TEMA:

**ANÁLISIS DE TIEMPO PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE HORAS DE
VINCULACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL**

AUTORAS:

DAYANA SOFÍA ALCÍVAR MURILLO

ROSA MARÍA VIDAL MERA

TUTOR:

LIC. JOSÉ LUIS GARCÍA VERA, Mg.

CALCETA, MAYO 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Dayana Sofia Alcívar Murillo y Rosa María Vidal Mera, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado por ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

.....
DAYANA S. ALCÍVAR MURILLO

.....
ROSA M. VIDAL MERA

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

José Luis García Vera certifica haber tutelado la tesis **ANÁLISIS DE TIEMPO PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE HORAS DE VINCULACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL**, que ha sido creada por Dayana Sofía Alcívar Murillo y Rosa María Vidal Mera, previa a 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 JOSÉ LUIS GARCÍA VERA, MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos, integrantes del tribunal correspondientes, declaran que han **APROBADO** la tesis **ANÁLISIS DE TIEMPO PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE HORAS DE VINCULACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Dayana Sofía Alcívar Murillo y Rosa María Vidal Mera, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....

Eco. Ernesto M.Guevara Cubillas, MSc. Lic. Norge B. Guerrero Briones, Mg.

MIEMBRO

SECRETARIO

.....

Ing. Marys B. Iriarte Vera, Mg.

PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

A Dios por su amor y bondad que me permiten sonreír y disfrutar de estos logros que son resultado de sus bendiciones

A todos quienes hacen parte de la ESPAM MFL porque han formado una universidad de calidad en la que tuve la oportunidad de escalar el primer peldaño en mi vida profesional en la cual se han forjado mis conocimientos;

A mis padres y a mi hermanita por su apoyo incondicional y su gran amor, que con su ejemplo y esfuerzo me han dado la oportunidad de hacer un poco fácil este proceso de superación, gracias también demostrarme que la familia siempre va a estar allí cuando los demás te abandonan;

A mi hija, a quien amo infinitamente y es el motor que impulsa mi vida, a ti mi niña por tu amor incondicional, por tu cariño y por haber comprendido mi ausencia en momentos importantes de tu vida. A mi compañero de vida por su amistad, paciencia, su amor y comprensión;

A mis padrinos Johnny y Santa, gracias infinitas por su apoyo, por quererme como hija de ustedes, porque me cuidaron y me fortalecieron para ser la mujer que hoy he llegado a ser.

A los abuelos de mi hija y sus tíos que la han cuidado como de ellos cuando no he estado presente y siempre le han brindado lo mejor;

A mi tutor de tesis Lic. José Luis García Vera que con su conocimiento y experiencia nos brindó la ayuda necesaria para poder concluir nuestra tesis; a los miembros de mi tribunal de tesis: Ing. Marys Iriarte, Eco. Ernesto Guevara, Lic. Norge Guerrero que gracias a sus acertadas observaciones pudimos llegar con éxito al final de este proyecto;

A mi gran amiga Rosa María Vidal Mera quien ha sido mi compañera de fórmula en este proceso y a todos aquellos familiares y amigos que me han apoyado, muchas gracias a todos ustedes.

.....
DAYANA S ALCIVAR MURILLO

AGRADECIMIENTO

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

A Dios ya que gracias a su voluntad, luego de haber pasado por un largo y arduo camino de preparación hoy me permite estar aquí, llena de fortaleza y de mucha fe para seguir logrando las metas que me proponga a lo largo de mi vida,

A mis adorables padres Renso y María, a mis hermanos Gema, José y Genesis quienes han sido parte del esfuerzo y sacrificio durante toda mi vida, por ser mi inspiración que fortalece mi espíritu de lucha, y perseverancia,

A mis hijos Froilan e Isacc por su amor incondicional en cada instante de mi vida, y sobre todo por su comprensión de no haber estado con ellos todo el tiempo posible los amo mucho,

A mi esposo Jonathan Párraga por ser mi apoyo incondicional desde mi primer día de que decidí retomar mis estudios universitarios, por su amor y paciencia durante toda esta travesía las llevadas a clases, las esperas con lluvia mil gracias este título te lo comparto,

A la familia Mera Morán que me apoyaron con Yariel cuando lo deje tan pequeño y ellos me lo cuidaron con amor y paciencia, a todas esas personas que no creían en mí, también mil gracias me hicieron más fuerte y resistente en este camino,

A mi amiga y compañera de tesis Dayana Alcívar ya que a pesar de todas las caídas y empinadas estamos juntas, por un mismo propósito, ser futuras ingenieras de la República del Ecuador,

A mi tutor Lic. José Luis García por compartir sus conocimientos, experiencia y mucho tiempo de calidad brindado en esta etapa de estudio, a mi tribunal Ing. Marys Iriarte, Econ. Ernesto Guevara y Lic. Norge Guerrero por sus acertadas observaciones y sugerencias para la construcción y mejora de este trabajo.

.....
ROSA M VIDAL MERA

DEDICATORIA

Con todo mi amor, cariño y dedicación a mis padres Luis Antonio Alcívar Álvarez y Juana del Rosario Murillo Cantos que siempre me han apoyado para alcanzar todo lo que me propongo, a mi hija quien ha sido mi motivación constante y por quien siempre intentaré ser mejor en cada ámbito de mi vida, a mi querida hermana que ha estado allí para consolarme cuando siento que ya no doy para más; a mi amado esposo que me ha apoyado siempre en los momentos difíciles brindándome su amor y comprensión. A mi querido tutor José Luis García Vera quien nos apoyó a lo largo de este arduo camino y a todas aquellas personas que me prestaron ayuda, familiares, amigos, docentes, tribunal de tesis, compañeros de clases; a todos ellos les dedico este logro.

.....
DAYANA S ALCIVAR MURILLO

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional, a mis amados padres que con sus consejos su muestra de sacrificio, dedicacion y amor hicieron que todos mis sueños se hicieran realidad. A mi esposo que a pesar de todo siempre estaba dispuesto en apoyarme en lo que fue mi vida universitaria y siempre me incentivó a seguir adelante en mis momentos de desmayos. A mis hijos, que fueron ese pilar fundamental que me llevaron a seguir dia a dia con esta ardua labor. A mis hermanos que con sus ocurrencias y risas siempre están ahy para ese apoyo fundamental que yo esperaba. A mis maestros que compartieron sus conocimientos que de una u otra manera estuvieron siempre pendientes de mi vida profesional y personal.

.....

ROSA M VIDAL MERA

CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTTO	vi
DEDICATORIA	viii
DEDICATORIA	ix
CONTENIDO.....	x
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4. IDEA A DEFENDER.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. LÍNEA DE TIEMPO	7
2.2. ANÁLISIS DE TIEMPO	7
2.2.1. OBJETIVO DE ANÁLISIS DE SERIE DE TIEMPO.....	8
2.2.2. MÉTODO PARA EL ANÁLISIS DE SERIE DE TIEMPO.....	9
2.2.3. INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE TIEMPO	10
2.3. PROCESOS	11
2.3.1. REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	12
2.3.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	13
2.3.3. ELEMENTOS DE PROCESOS.....	14
2.3.4. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS	16
2.4. GESTIÓN POR PROCESOS.....	17
2.4.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	18
2.4.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	18
2.4.3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	19
2.4.4. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	20

2.5.	MEJORA DE LOS PROCESOS	21
2.6.	DIAGRAMA DE PROCESOS	22
2.6.1.	DIAGRAMA DE CIRCULACIÓN	23
2.6.2.	MAPA DE PROCESOS.....	24
2.6.3.	DIAGRAMA AS IS.....	25
2.7.	MEJORA CONTINUA.....	26
2.7.1.	EFFECTIVIDAD.....	26
2.7.2.	EFICIENCIA.....	27
2.7.3.	EFICACIA	28
2.8.	PLAN DE MEJORAS.....	28
2.8.1.	ELEMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA	29
2.9.	VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD	30
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO		312
3.1.	UBICACIÓN	312
3.2.	DURACIÓN	312
3.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	312
3.3.1.	CAMPO	312
3.3.2.	BIBLIOGRÁFICO.....	312
3.4.	TÉCNICAS.....	323
3.4.1.	OBSERVACIÓN DIRECTA.....	323
3.4.2.	ENTREVISTA	323
3.5.	MÉTODOS.....	323
3.5.1.	MÉTODO ANALÍTICO.....	334
3.5.2.	MÉTODO INDUCTIVO.....	334
3.5.3.	MÉTODO DEDUCTIVO.....	334
3.6.	VARIABLES EN ESTUDIO.....	345
3.7.	PROCEDIMIENTO	345
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		357
1.1.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE HORAS DE VINCULACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE LLEVADOS A CABO EN LA ESPAM MFL	357
1.2.	DEMOSTRAR GRÁFICAMENTE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HORAS DE VINCULACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL.	457
1.3.	PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE GESTIÓN DE HORAS DE VINCULACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE DOCENTES	602
1.3.1.	INTRODUCCIÓN	602
1.3.2.	OBJETIVOS	613

1.3.2.1.	OBJETIVO GENERAL	613
1.3.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	613
1.3.3.	ANÁLISIS DE LA PROPUESTA	613
1.3.4.	RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	624
1.3.5.	RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN	635
	CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	702
5.1.	CONCLUSIONES	702
5.2.	RECOMENDACIONES	702
	BIBLIOGRAFÍA.....	704

RESUMEN

Esta investigación tuvo como finalidad el análisis de tiempo de los procesos de horas de vinculación y actualización docente de la ESPAM MFL, con el fin de establecer propuesta de mejora a los subprocesos determinados, para poder cumplir con lo planteado, se aplicaron entrevistas a los encargados de vinculación de cada carrera y a la directora de pos grado, quienes brindaron información de cómo se realizan los procesos y sub procesos bajo cada una de sus jurisdicciones, también se aplicaron los métodos que ayudaron a obtener un análisis claro y realizar una estandarización de procesos que mejoren los tiempos de horas de vinculación y actualización docente para dar cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación con lo cual se logró describir los procesos de gestión de las horas de vinculación y actualización docente llevados a cabo en la ESPAM MFL, partiendo de la aplicación de la técnica de la entrevista (a los encargados de vinculación de cada carrera y a la directora de pos grado) luego la aplicación de la observación directa para poder medir la cantidad de trabajo, otro de los objetivos era demostrar gráficamente los procesos de gestión de horas de vinculación y actualización docentes con la técnica AS-IS, para el análisis e interpretación de los datos obtenidos y la elaboración de un plan de mejoras para poder optimizar dichos procesos y subprocesos, con lo que se llegó a la conclusión de que se debe crear un reglamento que establezca las actividades a realizar para ejecutar cada diligencia.

PALABRAS CLAVE

Posgrado, diagrama AS-IS, análisis, deductivo, inductivo

ABSTRACT

This research was aimed to the timing analysis of the teacher's linking and update hours at ESPAM MFL, in order to establish a proposal for the improvement to the determined sub processes accomplishing what it was stated, interviews were given to the managers of the linking department in each career and the post-graduate director, who provided information on how the processes and sub processes are carried out under each of their jurisdictions, the methods were also applied, which helped to obtain a clear analysis and realize a procedure standardization that improve the times of linking hours and the teacher's update to meet the objectives set out in this research, with this it was possible to describe the management processes on the linking and update hours carried out at ESPAM MFL, starting from the application of the interview technique (to those responsible of the linking department in each career and the postgraduate director) after the application of direct observation in order to measure the amount of work, another of the objectives was to graphically demonstrate the management processes of the teachers' linking and updating hours by using the AS-IS technique, to the analysis and interpretation of the data obtained and the elaboration of an improvement plan to be able to optimize the aforementioned processes and sub processes, and it was concluded that a regulation should be created to establish the activities to be carried out in order to execute each procedure

KEYWORDS

Postgraduate, AS-IS diagram, analysis, deductive, inductive

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

La norma UNE-EN ISO 9000:2000 define proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Cada proceso conlleva una serie de actividades cuyo objetivo es ir añadiendo sucesivamente valor a lo largo del proceso, de forma que se agrande el valor añadido aportado a cada tipo de centros como destinatarios últimos del proceso puesto en marcha (Cantón, 2009).

En el ámbito educativo un proceso viene a ser un conjunto de actividades programadas para obtener mejora en rendimiento, actitudes o habilidades de los alumnos, siendo la entrada al proceso los alumnos con una necesidad detectada previamente, las personas que intervienen, los lugares, los tiempos, los recursos, etc (Cantón, 2004). Cada proceso conlleva una serie de actividades que se realizan con el afán de darle un valor agregado a cada diligencia para obtener una salida conocida como un producto acabado que está destinado a la comercialización o a satisfacer una necesidad individual o colectiva.

La gestión gerencial está orientada a apoyar a las organizaciones a ser productivas, exitosas, sustentables y rentables. Para lograr estos objetivos las gestiones de las empresas deben de enfocarse en factores independientes, que dada su complejidad deben de agrupar en un conjunto de esquemas homogéneos, en función de un esquema de proceso. Los procesos son relevantes para la organizaciones, por lo tanto, deben de aplicarse herramientas gerenciales relevantes que potencien el éxito, ante ello, el liderazgo es una circunstancia relevante durante la dirección y aplicación de

procesos, para así materializar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Becker y Glascoff, 2014).

Los procesos son posiblemente el elemento mas importante y mas extendido en la gestion de toda empresa, especialmente de las que basan su sistema de gestion en la calidad total como lo hace la Escuela Superior Politecnica Agropecuaria de Manabi MFL en la actualidad. Este interes por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas para gestionar y mejorar los mismos ya que se consideran actualmente como la base operativa de las organizaciones y de a poco se van convirtiendo en la base estructural de éstas. La técnica de tiempo llega a las organizaciones por la necesidad de crear altos niveles de eficacia en las operaciones abordadas por cada función es por esto que se da a notar la obligatoriedad de las instituciones de buscar la calidad en cada uno de los procesos que se realicen dentro de las mismas.

La reingeniería de procesos supone un cambio radical en la forma de operar de la empresa, Se puede definir como «la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas, actuales, de resultados o rendimiento, como pueden ser los costes, la calidad, el servicio y la rapidez» (Mike Hammer).

En la actualidad se observa en todo el mundo una tendencia a mejorar la administración pública utilizando conceptos, herramientas y técnicas de gestión surgidas en muchos casos para resolver problemas del sector privado. De cualquier manera para que la gestión pública prospere como sector en crecimiento no podemos limitarnos simplemente a extraponer el planteamiento que sirvió de base a sus exitos iniciales, pues estan apareciendo problemas nuevos y diferentes para los cuales no tenemos respuestas prefabricadas. Es imprescindible y urgente poner en marcha un proceso de revisión, si no queremos que la reforma se reduzca a un proceso autolimitador de utilización

de soluciones convencionales de la gestión de empresas (Kapil y Kekkonen,1990).

Desde la perspectiva de la dirección de la educación superior, cada proceso (académico, investigación, extensión) se constituye en centro de responsabilidad para la formación del futuro profesional. En cada uno de ellos tiene lugar un conjunto de actividades integradoras que demandan interacción de los colaboradores y liderazgo del responsable jerárquico, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados. Será necesario establecer un modelo adecuado de gestión de las relaciones interpersonales que tenga como centro la calidad y el compromiso con el cumplimiento de los objetivos trazados, bajo la conducción de un líder que se aparta de las facultades jerárquicas para desarrollar sinergia entre colaboradores y entre los actores de los diferentes procesos (Abad, M y Reigosa L. s.f)

El Servicio Comunitario constituye una valiosa oportunidad para el estudiante de relacionarse con su entorno y conocer su problemática; generando alternativas de solución en base al aprendizaje obtenido durante toda su carrera, formándose como un ciudadano responsable socialmente.

La ESPAM MFL a pesar de su esfuerzo por mejorar estos procesos de gestión cuenta con problemáticas que se pueden identificar en relación a los servicios de gestión horas de vinculación y actualización docentes como son: Todas las carreras realizan los procesos de gestión horas comunitarias de diferentes formas, el manual de procesos que se utiliza no está legalmente establecido, falta de motivación del estudiantado, más allá de cumplir con las horas estimadas de servicio, escasa vinculación con los sectores públicos y privados.

El mundo actual está dando avances continuos, lo que hace meses atrás era tecnología de punta hoy resulta ser obsoleta, es por ello que las universidades modifican sus sistemas de estudios a diario, la capacitación docente y

actualización profesional son la base fundamental de la razón de ser sobre temáticas en desarrollo y avances fundamentales.

De esta manera se plantea la interrogante ¿Cómo beneficiará el análisis de tiempo a la optimización de los procesos de gestión de horas de vinculación y actualización docente de ESPAM MFL?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Desde hace 17 años, la ESPAM MFL ha sido la universidad referente en la provincia de Manabí, el problema de las nuevas tecnologías de la comunicación es, sin duda, una de las cuestiones contemporáneas que más preocupan a todos los interesados en el desarrollo de la educación. La introducción de estas nuevas tecnologías implica, obviamente, un enorme y sistemático esfuerzo de capacitación. Desmitificar el secreto que rodea la utilización de estas tecnologías así como diseñar políticas democráticas que permitan un acceso equitativo a su conocimiento y utilización es una exigencia impostergable de toda estrategia destinada a fortalecer el rol de los docentes.

Legalmente la LOES (2010) EN SU ART. 93 insta que el principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión de conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

El art. 96 de esta misma ley hace referencia al aseguramiento de la calidad de la educación superior, está constituido como el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.

Socialmente beneficia a la comunidad educativa ya que se les brinda información detallada y técnica en todos los campos competentes a la universidad, lo cual se realiza de manera eficiente con calidez brindando oportunidades de desarrollo en todas las áreas aplicadas, lo mismo que indirectamente beneficia a la universidad ya que es un requisito impuesto por la máxima autoridad de la educación superior que es el CEAACES.

Beneficiará a la población estudiantil y a los docentes ya que mejoran sus conocimientos mutuamente, los docentes podrán tener información veraz sobre los procesos a seguir para realizar las actividades de actualización mediante un manual de procesos en el que se indique también el tiempo estimado que tomará la gestión; a los estudiantes ya que al contar con un tiempo especificado para realizar las horas de vinculación podrán aprovechar el mismo para compartir con la ciudadanía los conocimientos adquiridos dentro de la universidad y captar las necesidades del entorno en que vivimos. Esto beneficiará también a la universidad ya que mejorará la calidad de conocimientos de quienes la conforman.

Los procesos de gestión de horas de vinculación y actualización docente beneficiará económicamente a los docentes ya que la universidad brinda apoyo a quienes buscan el mejoramiento continuo, generando también beneficio a la entidad en la que laboran, al tener personal altamente capacitado sin realizar gastos extremos en el personal, a los estudiantes debido a que podrán tener ventajas en el campo laboral al haber obtenido conocimientos competentes en lo que se están preparando.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Aplicar la técnica de análisis de tiempo a los procesos gestión horas de vinculación y actualización docente de la ESPAM MFL para optimizarlos a través de propuestas de mejora.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los procesos de gestión de horas de vinculación y actualización docentes llevados a cabo en la ESPAM MFL.

- Demostrar gráficamente los procesos de gestión de horas de vinculación y actualización docente de la ESPAM MFL.

- Proponer acciones de mejora que optimicen el tiempo de los procesos gestión de horas de vinculación y actualización docentes de la ESPAM MFL.

1.4. IDEA A DEFENDER

El análisis de tiempo de los procesos de gestión horas de vinculación y actualización docentes en la ESPAM MFL permite optimizarlos con la propuesta de mejoras.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. LÍNEA DE TIEMPO

Una línea de tiempo es la representación gráfica de periodos cortos, medianos o largos (años, lustros, décadas, siglos, milenios, por ejemplo). En dicha línea de tiempo podemos representar la duración de los procesos, hechos y acontecimientos y damos cuenta de cuales suceden al mismo tiempo, cuanto tiempo duran, como se relacionan y en que momento se produjeron. Por ejemplo, un apoyo fundamental de una línea del tiempo es que nos permite identificar si existe proceso de causa y efecto (Vázquez, 2012).

Para Márquez (2012) las líneas de tiempo son mapas conceptuales que, de manera gráfica y evidente, ubican la situación temporal de un hecho o proceso, del periodo o sociedad que se estudia. Mientras que otros autores afirman que una línea del tiempo es una herramienta que se utiliza para registrar y ordenar datos cronológicos como fechas y períodos de tiempo de forma clara y sencilla. En ella podemos relacionar acontecimientos importantes y los personajes que participaron en ellos con la fecha en que ocurrieron. La línea del tiempo nos permite comprender fácilmente algunos sucesos históricos.

Una línea de tiempo es una herramienta que hace factible organizar y ordenar datos cronológicos de una forma fácil y sencilla como también realizar representaciones gráficas de periodos de tiempo ya sea semanales, mensuales, anuales entre otros, permitiendo comprender acontecimientos históricos importantes de un hecho o proceso de la sociedad que se estudia.

2.2. ANÁLISIS DE TIEMPO

Un estudio de métodos es un examen de las maneras de hacer un trabajo, es simplemente un procedimiento sistemático de investigación, recolección y

registro de datos absolutamente precisos sobre el tiempo requerido para completar una operación, un análisis de tiempos es determinar tan exactamente como sea posible el tiempo requerido para que una persona realice una determinada operación. Hay muchas maneras de hacer esto, una de las cuales es la utilización de métodos de síntesis de tiempos nomales como el MTM (Vaughn, 1990).

Un conjunto de mediciones de cierto fenómeno o experimento registradas secuencialmente en el tiempo. En muchas áreas del conocimiento las observaciones de interés son obtenidas en instantes sucesivos del tiempo, por ejemplo, a cada hora, durante 24 horas, mensuales, trimestrales, semestrales o bien registradas por algún equipo en forma (Arellano, 2001).

El tiempo es un concepto muy complejo y sólo se entiende a partir de un análisis amplio y transdisciplinario. Además, el estudio del tiempo permite, plantear la desigualdad de los salarios de los hombres y las mujeres. También se pueden comparar estos precios y los salarios con los actuales, así como comparar el presupuesto familiar (Blanch y Fernández, 2010).

De acuerdo a estos tres autores el tiempo se lo puede utilizar como una medida de experimentos obteniendo datos reales de acuerdo al tiempo recorrido, todo esto es posible con un análisis profundo y transdisciplinario que permite obtener información veraz y real. Vale recalcar que en muchas áreas las observaciones de fenómenos son obtenidas en instantes o sucesivas al tiempo ya que se puede obtener medidas diarias, semanales, mensuales anuales, entre otras.

2.2.1. OBJETIVO DE ANÁLISIS DE SERIE DE TIEMPO

El objetivo de un análisis de tiempos es determinar tan exactamente como sea posible el tiempo requerido para que una persona realice una determinada operación. Hay muchas maneras de hacer esto, una de las cuales es la

utilización de métodos de síntesis de tiempos nomales como el MTM (Vaughn, 1990).

Mark *et al.*, (2004) expresa que el análisis de tiempo tiene como objetivo principal identificar y aislar tales factores de influencia con propósitos de hacer predicciones, así como para efectuar una planeación y un control administrativos. Villarreal (2005) indica también que el análisis de series de tiempo tiene dos objetivos básicos: el primero es contar con una descripción sistemática de las características fundamentales de las series observadas. El segundo es obtener información acerca de los probables valores futuros de la serie de tiempo a partir de la caracterización de las propiedades de la serie

Un análisis de tiempo tiene como principal propósito establecer de manera exacta el tiempo que necesita una persona para realizar o ejecutar una labor o tarea, como también es muy utilizado para hacer predicciones futuras en diferentes ámbitos como climáticos, en el campo empresarial administrativo permite a los altos ejecutivos gerenciales a efectuar una planificación minuciosa del tiempo disponible y requerido para llevar a cabo cada una de sus operaciones.

2.2.2. MÉTODO PARA EL ANÁLISIS DE SERIE DE TIEMPO

El método para el análisis de tiempo incluye las funciones de los seres humanos, las funciones de las máquinas, herramientas y equipos, por lo que se debe de tener un buen conocimiento general de las capacidades de las máquinas y un conocimiento específico de las propiedades de los diferentes tipos de herramientas incluyendo las características metalúrgicas y físicas tanto de las herramientas como de los materiales en que se van a utilizar (Vaughn, 1990).

Un método para el análisis de los datos de serie de tiempos incluye un intento por identificar los factores que influyen en cada valor de la serie. Este

procedimiento de análisis se llama descomposición. Cada componente se estudia por separado. Las proyecciones de cada componente se pueden combinar para producir pronósticos de valores futuros de una serie de tiempo. Los métodos de descomposición se utilizan para los pronósticos de corto y largo plazo (Hanke, 2006).

Para ejecutar un buen análisis de tiempo es esencial y necesario tomar en consideración cada una de las ocupaciones y funciones que realizan tanto los seres humanos, las maquinarias, herramientas y equipos involucradas en una tarea o labor específica, ya que en base a la información y a los conocimientos disponibles se podrá establecer el verdadero tiempo requerido para llevar a cabo una operación ya sea en el área administrativa u en un proceso de producción.

2.2.3. INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE TIEMPO

El cronómetro es el instrumento utilizado universalmente para la medida de los tiempos de las operaciones. La unidad de medida, sin embargo, puede variar en función del tipo de cronómetro elegido. Los casos más corrientes son: El segundo (cronómetro sexagesimal). La centésima de minuto (cronómetro centesimal). La diezmilésima de hora Aunque la utilización más habitual actualmente para este tipo de mediciones es el cronómetro centesimal, en este caso, debido a su facilidad de lectura, se va a utilizar el cronómetro sexagesimal, empleando (Aguirregoitia, 2011).

Un análisis de tiempos debe empezar con el cronómetro a cero. El reloj debe funcionar continuamente, a lo largo del estudio con el observador registrando los tiempos de ejecución de los elemento a medida que se completan. Cuando se acaba el estudio hay que hacer una serie de restas para determinar los tiempos de los elementos. Los tiempos resultantes de cada elemento se suman y el total se divide por el número de observaciones, a fin de obtener el tiempo promedio del elemento. No debe eliminarse del estudio ningún tiempo de

elemento, salvo causa justificada que debe quedar anotada en la hoja de observaciones (Vaughn, 1990).

El análisis de tiempos es una herramienta indispensable en toda empresa, ya que mediante esta las organizaciones buscan estimar tiempos idóneos y eficaces en las actividades, este análisis de tiempo se lo puede realizar mediante equipos en este caso el más utilizado es el cronometro que ayuda a tomar el tiempo de cada actividad en las instituciones.

2.3. PROCESOS

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs) (Mallar, 2015).

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

El termino organización ha venido utilizándose, entre otras acepciones, con un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las que se persigue la consecución de un fin. La descripción y definición de lo que se entiende por proceso puede derivarse directamente de aquí. La organización produce productos o presta servicios. Para ello necesita ordenar sus distintas actividades elementales de un modo determinado (Muñoz, 1991).

Todo proceso consta de una serie de actividades secuenciales entrelazadas entre sí con el fin de obtener un resultado o producto terminado; todo proceso requiere de un conjunto de entradas conocidas como materia prima que son procesadas durante un tiempo determinado con el afán de darles un valor agregado para obtener una salida conocida como un producto acabado que es destinado a la comercialización o a satisfacer una necesidad individual o colectiva.

2.3.1. REINGENIERÍA DE PROCESOS

La Reingeniería de Procesos, o BPR (Business Process Reengineering), consiste en la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez. La reingeniería de procesos se refiere a iniciativas discretas que pretenden rediseños radicales de los procesos en un tiempo limitado. Aquí no se trata tanto de mejorar procesos ineficaces y/o ineficientes, como de transformarlos totalmente (Talvera, 2016).

La reingeniería es que tiende como fundamental premisa hacia la Agilización y Mejoría de todos los servicios, procesos y acciones que se llevan a cabo, dejando atrás una Metodología de Trabajo que se considerará a partir de aquel entonces como obsoleta y dando lugar a un Nuevo Procedimiento que tendrá cambios estructurales para dar lugar a un mayor rendimiento, más réditos y más beneficios, sobre todo si estos son en base a un Menor Costo (Cardoza, 2014).

La reingeniería se aplica cuando hay cambios en los patrones y cuando hay un bajo incremento en las utilidades o en algunos casos son las competencias que impulsa a hacerlo por lo cual no se trata de componer algo si no de empezar desde cero tomando en cuenta como se quiere organizar el trabajo en el

presente dar demandas a los mercados, el poder de la tecnología de la calidad (Cabrera, 2015).

La reingeniería de procesos es una herramienta que es utilizada en las empresas con la finalidad de mejorar la eficiencia del desarrollo de sus actividades. Su caracterización de los tipos de reingeniería que en este caso son está compuesto por tres tipos como es la mejora de los procesos en reconducción de costos, llegar hacer el mejor de su clase en el enfoque competitivo, el punto de innovación radical.

2.3.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Tinnila (1995) citado por Serrano y Ortiz (2012) clasifica los procesos en tres grandes grupos. En el primer grupo aparecen los procesos operativos, o aquellos relacionados con mejorar la eficiencia operativa de la relación transformadora, entrada (input) y salida (output). El segundo grupo hace referencia a los procesos que siguen el mismo principio anterior. Donde adicionalmente, el impacto que se debe alcanzar en el elemento transformador debe ser radical en la eficiencia operativa, de tal forma que se maximice el beneficio de los clientes. Y en el tercer grupo, se encuentran los procesos visualizados a nivel macro de la organización.

Noriega (2014) también describe otro tipo de proceso como los Procesos de soporte o apoyo que son los encargados de proveer de los medios necesarios y crear las condiciones para que el proceso clave tenga lugar de forma efectiva. Actividades secundarias de la cadena de valor que pueden ser determinantes para alcanzar los objetivos propuestos y en las que generalmente, participan otras unidades organizativas con el producto de sus procesos, dígame, los que tienen lugar para el abastecimiento de recursos materiales necesarios o dotar de informaciones para el análisis integral de la situación entomológica.

Mientras que Ruiz *et al.*, (2013) cita a los procesos Estratégicos como procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Los procesos se clasifican según su organización y el requerimiento de estos en las misma, sin embargo casi todos son utilizados por estas entidades por ser una herramienta que les permite guiar a su equipo a crear bienes o servicios en base a estos procesos, entre ellos están los estratégicos orientados a la misión, visión y objetivos, los operacionales orientados más a la transformación de materia prima en productos terminados y los procesos de apoyos que son aplicados como una alternativa de solución en situaciones críticas.

2.3.3. ELEMENTOS DE PROCESOS

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

- **Inputs:** Recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, entre otros.
- **Recursos o factores que transforman:** Actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:
 - a)** Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
 - b)** Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.
- **Flujo real de procesamiento o transformación:** La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración).
- **Outputs:** Son básicamente de dos tipos:

- a. Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.
- b. Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

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

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

Un proceso consta de un conjunto de elementos que de acuerdo a estos autores son esenciales para llevarlos a cabo estos son: los **input** o entradas que pueden ser materia prima, productos en estado natural, personas, información o conocimientos a procesar, los **outputs** también llamadas salidas que es el resultado de las entradas procesadas estos son bienes terminados o servicios intangibles. Todo ello es posible con los recursos o factores que interactúan con las entradas como lo son personas, maquinarias e infraestructura.

2.3.4. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS

La importancia de los procesos aparece de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpen con fuerza como la solución, sino que se les considera poco a poco como medios útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado. En los tiempos actuales las empresas optan por la estrategia de cambio y la implementación de herramientas administrativas que les permitan mejorar su gestión (Ruiz *et al.*, 2013).

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas (Naressi, 2012).

Los elementos fundamentales que hacen a la gestión por procesos dentro de una organización, atendiendo no sólo al componente tecnológico que le da sustento sino también a la vital importancia que tiene el entendimiento de la estrategia organizacional y la identificación de las actividades claves para generar valor y asegurar el cumplimiento de la misma (Rodríguez y Alpuin, 2014).

La importancia de los procesos nace progresivamente del campo empresarial en los modelos de gestión empresarial. cuando las grandes empresas sucesivamente la utilizaban para transformar la organización y adecuarse a las necesidades del mercado, quizás la gestión de procesos sustenta más relevancia e importancia para las empresas que se dedican al cambio, a innovar y responder las exigencias del mercado, los procesos son considerados como la base operativa de la gran parte de las organizaciones.

2.4. GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión de procesos busca reducir la variabilidad que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades y al consumo inapropiado de recursos. La Gestión por Procesos constituye una herramienta recurrentemente utilizada en los últimos tiempos para alcanzar la mejora continua en la organización (Hernández *et al.*, 2013).

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

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

La gestión por proceso es una de las gestiones más aplicadas y eficientes en el campo empresarial ya que busca la mejora continua, el fin de esta gestión es eliminar actividades que gastan tiempo, insumo y conocimientos innecesarios como actividades o acciones repetitivas que generan gastos y pérdida de tiempo como los famosos cuellos de botellas y realizar un proceso secuencial de actividades.

2.4.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

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

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

El propósito es mejorar la integración del sistema organizacional para alcanzar los objetivos definidos de la empresa, cabe indicar que dentro de la gestión por proceso también se establecen varios fines para los objetivos del proceso, las categorías de medición de eficacia y eficiencia (Llanes *et al.*, 2014).

La finalidad de la gestión de proceso empresarial es buscar mejorar el sistema de la organización para alcanzar los propósitos u objetivos planteados definiendo, planificando, e implantando actividades de mejora en los mismos, y con el uso del control y la coordinación adecuada de todos los procedimientos de la organización mejorar la seguridad y la satisfacción de todos los entes que forman una empresa, como trabajadores, directivos, clientes entre otros.

2.4.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La implementación de la gestión por procesos se ha revelado como la herramienta de gestión empresarial más efectiva para todo tipo de organización. Muchos ejemplos confirman la validez de esta disciplina de gestión. Así las empresas consiguen reducir los tiempos de diseño de

productos en un 50% mejorando el "time-to-market", con productos más competitivos y de mayor rentabilidad (Robledo, 2011).

La fase de implementación es la fase donde todos los diseños y el desarrollo de las mejoras e innovación en los procesos convergen. Es también la fase donde las actividades de gestión del cambio se vuelven mucho más intensas. Los proyectos frecuentemente fallan porque se piensa que la implementación es prácticamente la fase final del proyecto y urge dar resultados (Martínez, 2012)

La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden (Sánchez y Calderón, 2012).

La implementación de la gestión por proceso se da en una organización una vez evaluado los procesos actuales y determinar las anomalías que se deben cambiar, actuando como un eje de cambio e innovación para reducir costos, espacios, tareas y métodos por métodos más actuales y que se encaminen al cambio y éxito institucional.

2.4.3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Rojas (2014) expresa que en los procesos encontramos formas de evaluación como las auditorías o monitorización de los resultados. Estos argumentos clarifican que realmente la calidad si se puede medir y, por lo tanto, evaluar. Para ello es imprescindible primero determinar que se considera calidad para una organización, comparar la calidad con lo que se realiza y objetivar en cómo se puede modificar para alcanzarla. De este punto es donde nace el modelo de "gestión de calidad total".

Thelen y Steinmo (1992) citado por Contreras (2010) argumenta que para evaluar es necesario saber que todo proceso de cambio requiere, a su vez, de un proceso de adaptación, en donde afrontar nuevas situaciones se presenta en forma paulatina, y se manifiesta una interacción entre las instituciones y los procesos políticos.

Vargas (2011) expresa que la Evaluación de los Procesos consiste en:

- Evaluar el grado de implementación efectivo del proceso mejorado o rediseñado.
- Identificar oportunidades para reiniciar el ciclo de gestión por procesos.

La evaluación de la gestión por proceso es la fase en que los procesos implantados y ejecutados son evaluados para medir su impacto en el desempeño de la organización y con ello saber si los resultados son beneficiosos para la institución o si hay problemas que deben de ser cambiados por algo más eficiente para la organización, además este es un paso para estar atentos y tomar medidas que brinden mayor liquidez y satisfacción a la empresa.

2.4.4. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

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

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

El análisis del diseño del proceso comprende la utilización de varias herramientas cuyo fin es la búsqueda de posibilidades de mejora en el funcionamiento y diseño del proceso. El análisis de los procesos puede suavizar inconvenientes a partir del reconocimiento de los problemas encontrados, para a partir de su descripción y características, mejorarlos o rediseñarlos. Esto significaría orientar los servicios y funciones hospitalarios en una perspectiva de procesos (Hernández *et al.*, 2013).

El uso de la herramienta de análisis de procesos se hace esencialmente por los ingenieros de procesos, ya que ellos constan con el conocimiento implícito al proceso, este análisis se lo hace con el fin de reconocer los inconvenientes o problemas detectados y darles solución eliminándolos rediseñándolos o mejorándolos para buscar la eficacia de esa gestión y poder producir productos o servicios confiables para los clientes.

2.5. MEJORA DE LOS PROCESOS

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

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

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

La gestión de proceso es una de las más utilidades en los últimos años por su alto grado de eficacia y para lograr una mejora continua organizacional permanente, en si la identificación de la mejora nace con una planificación previa y con ello se hace posible establecer los objetivos empresariales tomando en cuenta las expectativas y lo que realmente el cliente requiere y espera del producto.

2.6. DIAGRAMA DE PROCESOS

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

El diagrama de procesos ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la

existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales (Talavera, 2013).

Un diagrama de proceso es la representación gráfica o fotográfica de cada una de las actividades inmersas en un proceso de transformación de productos o servicios, para ello hace uso de una serie de símbolos que muestran o reflejan cada una de sus acciones y su relación de la una con la otra mediante el uso de flechas direccionales buscando una comprensión mucho más rápida y eficiente para el lector. Un diagrama de flujo debe ser de fácil interpretación ya que este debe ser ejecutado todos los días por cada uno de los integrantes de la organización o del área productiva.

2.6.1. DIAGRAMA DE CIRCULACIÓN

Según Anticono (2014) indica que los diagramas de circulación de flujo son también conocidos como diagrama de flujo. En este diagrama se pueden hacer dos tipos de análisis:

- a) De seguimiento al hombre, donde se analizan los movimientos y las actividades de la persona que efectúa la operación.
- b) De seguimiento a la pieza, el cual analiza las mecanizaciones, los movimientos y las transformaciones que sufre la materia prima.

Ferreiro (2011) expresa que el diagrama de flujo corresponde a una representación gráfica de las etapas de un proceso y de sus relaciones de proveedor-cliente. Permite “fotografiar” el proceso y entenderlo. Entre los beneficios de utilizar un diagrama de flujo se encuentran:

- Facilita la comprensión de las etapas y/o actividades participantes de un proceso.
- Permite visualizar los límites de comienzo y final de un proceso.

- Permite entender las relaciones de proveedor y cliente entre las etapas del proceso y, por consecuencia, las relaciones de proveedor y cliente entre integrantes del equipo del proceso.
- Facilita el entrenamiento de nuevos integrantes.

El diagrama de flujo permite visualizar con prontitud cuales son las actividades que se lleva a cabo en ese proceso desde el inicio hasta el final del mismo, como el número de personas y tiempo requeridos por operación, además un diagrama tiene como finalidad facilitar el adiestramiento para el nuevo personal que se incorpore a la organización. Un diagrama de flujo se lo puede realizar de dos formas con seguimiento al hombre donde se analizan cada uno de sus movimientos o con seguimiento a la pieza donde se analiza cada una de las transformaciones que sufre la materia prima o las IMPUTS.

2.6.2. MAPA DE PROCESOS

Los procesos identificados y sus interrelaciones, es precisamente 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, cabe indicar que Se aprecia que éste no sólo incluye establecer y revisar sistemáticamente los procesos, sino además, su secuencia y las interrelaciones existentes entre ellos (Rodríguez *et al.*, 2012).

El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión y sirven para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos. Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios solo de jerarquía o de adscripción departamental (Torres, 2014).

Los mapas de procesos son muy importantes en una organización o empresa ya que refleja la distribución de procesos que conforman un sistema de gestión y que a más de implantar y analizar los procesos debe mostrar su secuencia y las interrelaciones existentes de un proceso con otro o de una operación con otra a través de la representación gráfica o fotográfica de la estructura en su totalidad.

2.6.3. DIAGRAMA AS IS

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

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

El diagrama AS IS es uno de los más populares y conocidos a nivel mundial en el mundo empresarial por su gran facilidad de comprensión ya que hace posible visualizar detalladamente cada una de las actividades que suceden en un proceso de transformación o de valor agregado a demás vale recalcar que es uno de los requisitos esenciales para poder implementar la mejora continua. El diagrama AS IS permite una visualización total del proceso mediante el uso de simbólico de operaciones.

2.7. MEJORA CONTINUA

Acción permanente realizada, con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño. Las acciones de mejora son inherentes al desarrollo de las actividades de los procesos. Una acción de mejora en los procesos se realiza para aumentar la capacidad y optimizar el desempeño del proceso o del SGI, cumpliendo los requisitos (Suarez *et al.*, 2015).

La Mejora Continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si tienes un sistema de Mejora Continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) (Flores, 2010).

La mejora continua consiste en cambiar y mejorar a cada día de acuerdo a los cambios tecnológicos, sociales, religiosos, alimenticios etc. que se dan en el entorno que funciona la organización, con la finalidad de cumplir con los requerimientos y optimizar el desempeño humano y económico, estas mejoras están correlacionadas a las actividades de los procesos y es aplicable a las empresas de servicios como las productoras de compra y venta.

2.7.1. EFECTIVIDAD

De acuerdo a Cerda (2010) la efectividad es la medición de la magnitud en la cual una intervención específica, al ser puesta en acción en condiciones rutinarias, realiza lo que supuestamente debe realizar. Según lo expresado por Ponce (2012) define la efectividad como hacer lo correcto, se entiende el criterio racional asociado a la detección de los criterios relevantes para la resolución de un problema.

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

La efectividad consiste en hacer lo correcto siendo la ponderación de eficacia y eficiencia, en si es hacer las labores lo más rápido posible con la menor cantidad de recursos. La efectividad es el logro de la eficacia y la eficiencia, haciendo las cosas bien con la inversión mínima referente a lo económico, tiempo, personal etc. Por lo que en el campo empresarial a través de la efectividad se obtiene la satisfacción individual y colectiva.

2.7.2. EFICIENCIA

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

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

La eficiencia mide de qué forma o manera fueron utilizados los recursos o factores en la ejecución de un proceso, midiendo en si la relación insumo producción buscando la inversión mínima de recursos materiales y económicos en la elaboración de un producto en sí mide la producción real versus la

inversión esperada. La eficacia es una destreza práctica de las empresas para minimizar costos.

2.7.3. EFICACIA

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

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

La eficacia busca lograr metas u objetivos sin considerar el alto uso de recursos materiales, económicos o humanos, su fin es el de lograr un resultado positivo bajo lo ideal sin tener en cuenta que el proceso aplicado no sea el mejor, por lo que se puede lograr la eficacia sin ser eficientes o visiversas, vale decir que la eficacia es el valor de lograr un propósito simplemente haciendo las cosas correctas.

2.8. PLAN DE MEJORAS

Un Plan de Mejora de la Organización Administrativa y de los Procedimientos debe posibilitar el diseño de una arquitectura organizativa económica, eficaz y eficiente para optimizar el rendimiento de las personas, los procesos y procedimientos de trabajo, a través del diseño de un cuerpo normativo específico para la organización” (García, 2013).

El plan se basa en el ciclo de mejora continua de la calidad de Deming. Este modelo para la gestión del cambio debe llevarse a cabo una y otra vez, de manera que cada vez que se desarrolle un ciclo iremos mejorando la calidad de la organización y las sucesivas vueltas de los ciclos se convertirán en una espiral de mejora que tenderá hacia la excelencia (Patón *et al.*, 2013)

El plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados (Fernández, 2013).

Un plan de mejora es una propuesta que puede ser a mediano o a largo plazo en la que se establece acciones correctivas o preventivas para cada una de las dificultades o riesgos identificados en un área específica. La gestión del cambio debe ejecutarse las veces que sea necesario, para que cada vez que se despliegue un ciclo ir mejorando la calidad de la organización, y lograr la mejora continua.

2.8.1. ELEMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA

Los tres documentos mencionados proponen para el diseño de un plan de mejora los siguientes elementos comunes:

- Diagnosticar la situación de partida. Identificar áreas de mejora
- Resolver problemas concretos indicando el o los que se quieren solucionar, analizando el impacto de los mismos en el centro educativo
- Definir el problema especificando cuál es la situación actual, obviamente conflictiva y mejorable, y cuál la situación deseada (López, 2012).

De acuerdo al Ministerio de Educación (2014) el ciclo anual de mejoramiento continuo se expresa en el siguiente diagrama:



Gráfico 2.1. Mejoramiento continuo

Fuente: Ministerio de Educación (2014)

Para elaborar un plan de mejoras es importante y esencial tomar en cuenta ciertos elementos como diagnosticar la situación actual del problema para identificar cuáles son los problemas que hay que combatir, minimizar o eliminar, y si es posible darle una solución lo más rápido posible tomando en consideración su impacto a nivel empresarial cuáles son sus pro y contra y con ello establecer cuál sería la situación deseada una vez resuelto el problema.

2.9. VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

El servicio comunitario es una herramienta obligatoria del estudiante de pregrado de educación superior proyectar los conocimientos adquiridos dentro de la universidad en la comunidad bajo una realidad percibida y tangible, cabe indicar que la participación activa de los estudiantes dentro de la comunidad es de vocación de servicio comunitario donde interviene factores ambientales y sociales están inmersos dentro del trabajo social, lo que marca un significado propio en cada actor social en relación con su participación activa y significativa dentro de la comunidad (Camejo y Rebollejo, 2013).

La importancia de la participación como sello distintivo del trabajo comunitario respecto a otro tipo de intervención social. La participación comunitaria es el resultado de un proceso, donde los agentes comunitarios van transitando por diversos niveles crecientes de autonomía (Rojas, 2013).

El proceso de vinculación comunitaria; puede significar la diferencia entre construir procesos de transformación y empoderamiento de las comunidades en alianza con la Universidad o mantener la prevalencia de las relaciones de dependencia y subordinación que solo han traído a los pueblos (Ávila *et al.*, 2016).

La vinculación con la comunidad consiste en establecer un puente que une la universidad con la colectividad, siendo en sí trabajar en unión y en beneficio de la sociedad mostrando valores y conocimientos, la colaboración y participación de los estudiantes en la comunidad de una manera activa muestra su vocación al servicio de los demás, con ello incluyendo una labor social que inculca en los estudiantes ese espíritu de buen ciudadano y con ello las universidades se dan a conocer ante la sociedad.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

El presente proyecto se ejecutó en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL) ubicada en el sitio “limón” en la ciudad de Calceta cantón Bolívar.

3.2. DURACIÓN

El proyecto tuvo una duración de 9 meses.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. CAMPO

Se empleó la investigación de campo ya que ubicó a los autores en el lugar de los hechos en el cual se interactuó con los coordinadores de año de las diferentes carreras de la ESPAM MFL y se logró obtener información sobre los procesos que ellos ejecutan para la creación de los proyectos de horas de vinculación; lo mismo se realizó con los coordinadores de Posgrado quienes dieron a conocer las actividades a realizar para poder impartir capacitaciones a los docentes.

3.3.2. BIBLIOGRÁFICO

La investigación bibliográfica permitió obtener la información necesaria en libros, revistas y demás artículos que sirvieron de ayuda para tener el sustento y fundamento bibliográfico del objeto de estudio en la investigación realizada. Además, permitió ampliar los conocimientos de los temas tratados

indagaciones realizadas anteriormente para referencia sobre las acciones tomadas y las posibles mejoras.

3.4. TÉCNICAS

Las técnicas de investigación permitieron conocer directamente los procesos de horas de vinculación y actualización docente, poder observar la forma en que se ejecutan estos procesos y el tiempo que lleva realizar cada una de las actividades a cumplir por los encargados y obtener información que permita conocer los beneficios de realizar un análisis de tiempo a estos procesos. Entre las técnicas utilizadas se encuentran la observación directa y la entrevista.

3.4.1. OBSERVACIÓN DIRECTA

Permitió que los investigadores se pongan en el lugar de los hechos y observar críticamente el fenómeno en estudio, registrando los datos observados y procedió con la interpretación de los mismos.

3.4.2. ENTREVISTA

Esta permitió dialogar con cada uno de los encargados de vinculación de cada carrera de la ESPAM MFL para así conocer a mayor profundidad las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas que presenta la gestión de procesos sobre las horas de vinculación y actualización docentes.

3.5. MÉTODOS

Con la aplicación de dichos métodos se pudo obtener un análisis claro y realizar una estandarización de procesos que mejore los tiempos de gestión horas de vinculación y actualización docente. Los métodos que se aplicaron

para el desarrollo de esta investigación fueron los que mejor describieron el problema existente y de esta forma permitieron alcanzar el objetivo propuesto durante un tiempo determinado.

3.5.1. MÉTODO ANALÍTICO

Se aplicó el método analítico porque permitió analizar de donde nació la problemática y describir los factores que inciden respectivamente en la gestión de los procesos de horas de vinculación y actualización docente ya que a través de estos métodos utilizados se diagnosticaron las fortalezas y debilidades con las que cuentan estos procesos y se determinaron las posibles mejoras para optimizar la gestión institucional.

3.5.2. MÉTODO INDUCTIVO

La aplicación de este método de observación se utilizó para determinar la particularidad de la investigación que permitió ver de forma directa el objeto de estudio el cual sirve junto a las otras técnicas de recopilación de información en el cual se determinaron las causas y efectos de los procesos de gestión de las horas de vinculación y actualización docentes y de esta manera conocer las fortalezas de aquellos procesos utilizados en la ESPM MF.

3.5.3. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método se utilizó ya que permitirá a los autores de este proyecto partir de verdades previamente establecidas las mismas que producto de la investigación determinaron cuales son las causas y efecto de los procesos de gestión de las horas de vinculación y actualización docente y así tomar una propuesta que mejore los puntos débiles de aquellos procesos de la ESPAM MFL.

3.6. VARIABLES EN ESTUDIO

3.6.1. **Variable independiente:** Análisis de tiempo a los procesos de gestión de horas de vinculación y actualización docentes.

3.6.2. **Variable dependiente:** Mejora en los procesos de gestión de horas de vinculación y actualización docentes.

3.7. PROCEDIMIENTO

PRIMERA FASE: Describir los procesos de gestión de horas de vinculación y actualización docentes llevados a cabo en la ESPAM MFL.

- Aplicación de la entrevista a los encargados del seguimiento de horas de vinculación y actualización docente de la ESPAM MFL
- Aplicación de una ficha de observación en la que se estipule la información recabada.
- Medir en tiempo la cantidad de trabajo expresándola en tiempo aplicando la técnica AS IS
- Realización de un análisis FODA

Se realizó una entrevista a los profesores encargados de vinculación de cada carrera y se pudieron describir los diferentes procesos que siguen para la realización de las actividades a cumplir, también se realizó una entrevista a la directora de posgrado para conocer los procesos que realizan para la actualización a los docentes de la ESPAM MFL. Con esta información se logró medir la cantidad de trabajo expresándola dentro de la técnica AS-IS, con toda esta información se pudo realizar un FODA describiendo los procesos que se siguen.

SEGUNDA FASE: Demostrar gráficamente los procesos de gestión horas de vinculación y actualización docente de la ESPAM MFL.

- Representación de los datos mediante el diagrama AS IS
- Análisis e interpretación de los datos
- Formulación de las posibles soluciones a las falencias encontradas

Se presentaron las actividades mediante el diagrama AS-IS el cual sirvió para ver los procesos de manera más simple y permitió un análisis e interpretación más exhaustiva arrojando las falencias existentes y así se formuló una solución a las mismas.

TERCERA FASE: Proponer acciones de mejora que optimicen al tiempo de los procesos de gestión de horas de vinculación y actualización docentes de la ESPAM MFL.

- Elaboración de un plan de mejoras
- Sociabilización con los involucrados de la investigación.

Se realizó la elaboración del plan de mejoras el cual permitió cumplir con los objetivos del proyecto detectando los puntos débiles y de esta manera destacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema sobre las horas de vinculación y actualización docente. Luego se sociabilizo con los involucrados de la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Todo proceso puede ser definido como el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs) (Mallar, 2015). Por tal razón, la gestión por procesos es importante ya que posibilita identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado; mejorando así significativamente los ámbitos de gestión de las empresas (Martínez y Cegarra, 2014). En el presente capítulo de la investigación se desarrollan las fases para el logro del objetivo principal del trabajo, a través del cumplimiento de las actividades planteadas.

1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE HORAS DE VINCULACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE LLEVADOS A CABO EN LA ESPAM MFL

Para el desarrollo de la primera fase se aplicaron entrevistas (anexo 1) dirigidas a los 7 delegados de las diferentes Coordinaciones Académicas y Coordinación General Académica de la ESPAM MFL; para esto se abordaron temas con el fin de recopilar información necesaria en cuanto a los procesos de las diferentes actividades que se llevan a cabo; dicha información está representada de manera global por cada interrogante en el cuadro 4.1; además, este paso fue clave para la elaboración del diagrama AS IS

Cuadro 4.1. Resultados globales de entrevistas a Delegados de vinculación de las carreras ESPAM M.F.L.

Preguntas	Que subprocesos se realizan para ejecutar las horas de vinculación	Cuáles son las principales actividades que se realizan	Los subprocesos que se ejecutan están normados por algún manual o reglamento	Cuál es el tiempo estimado que demora en culminar cualquier actividad.
Respuestas	1. Elaboración de distributivos (Responsable Director de carrera)		No existe ningún reglamento que indique la manera de ejecutar los subprocesos de las horas de vinculación	Generalmente el tiempo estimado para cada actividad está entre 3 y 6 meses; es decir durante el semestre se ejecutan las actividades.
	2. Designación del delegado a la comisión de vinculación (Responsable Director de carrera).			
	3. Asistir de forma obligatoria a las sesiones de comisión de vinculación.	✚ Se realiza un informe de asistencia del delegado. (Responsable Coordinador de vinculación)		
	4. Justificar por escrito la inexistencia	✚ El delegado debe emitir un oficio de justificación de inasistencia a comisión de vinculación y a Dirección de carrera.		
	5. Participar activamente en las sesiones de trabajo de comisión de vinculación (Delegado de Vinculación)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Elaboración de proyectos de vinculación. ✚ Los delegados deben revisar los proyectos de vinculación que se presentan. ✚ Una vez revisado se da el aval en donde se aprueban los proyectos de vinculación. ✚ Se emite un oficio al Director general de vinculación que indique la aprobación del proyecto por parte del delegado de la carrera. ✚ Se espera la fase de convocatoria de la Senplades ✚ Se sube el proyecto a la plataforma de la Senplades para su aprobación. 		
	6. Distribuir horas de vinculación	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Asignación de carga horaria de vinculación. ✚ Ejecución de actividades planteadas en el proyecto de vinculación. ✚ Elaboración de un informe de resultado 		

		<ul style="list-style-type: none"> ✚ una vez culminada la actividad. ✚ Seguimiento a la actividad ejecutada.
	7. Participación de estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Selección de estudiantes a participar en horas de vinculación (Responsable delegado de vinculación) ✚ Determinación de actividades a realizar por los estudiantes (Responsable delegado de vinculación) ✚ Capacitación a los estudiantes en las actividades a desarrollar (Delegado de Vinculación). ✚ Ejecución de actividades de vinculación por los estudiantes. ✚ Realización de informe con los resultados obtenidos de las horas de vinculación.
	8. Presentación de informes trimestrales (Responsable delegado de vinculación)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Elaboración de informes con los resultados obtenidos durante las sesiones y ejecución de actividades de vinculación. (Responsable delegado de vinculación)

Fuente: Dirección de carreras de la ESPAM M.F.L

Elaborado por: Las autoras

Cuadro 4.2. Resultado de entrevista a la Coordinadora de Posgrado y Formación Continua de la ESPAM M.F.L.

Preguntas	Que subprocesos se realizan para la actualización de docentes	Cuáles son las principales actividades que se realizan	Los subprocesos que se ejecutan están normados por algún manual o reglamento	Cuál es el tiempo estimado que demora en culminar cualquier actividad.
	1. Apertura de convocatoria de oferta de cursos de actualización a docentes (Responsable Dirección de Posgrado y Formación Continua)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Coordinación del desarrollo de programas de capacitación con las diferentes carreras y dependencias de la institución. ✚ Lanzamiento de convocatoria para la oferta de cursos de actualización docente del siguiente periodo académico. 		Dos meses antes de la culminación de un periodo académico
Respuestas	2. Elaboración de propuesta de cursos de actualización (Responsable docente)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Envío de respuesta a la convocatoria en el último mes del periodo académico (Responsable docentes) ✚ Se genera un documento denominado Plan Semestral de Actualización Docente (Responsable Dirección de Posgrado y Formación Continua) ✚ Análisis de la propuesta para su aceptación teniendo en cuenta los requisitos de presentación en su estructura (Responsable Dirección de Posgrado y Formación Continua) ✚ Se realiza la solicitud de presentación del sílabo a los auspiciantes (Responsable Dirección de Posgrado y Formación Continua) 	No existe ningún reglamento que indique la manera de ejecutar los subprocesos de actualización docente	Último mes de culminación del periodo académico

	<p>3. Elaboración del sílabo del curso de capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Receptada la solicitud de presentación del sílabo, el facilitador deberá elaborar el mismo. (Responsable facilitador). ✚ Envío del sílabo a Dirección de Posgrado y Formación Continua para su posterior aceptación (Responsable facilitador). ✚ Determinación del cumplimiento del contenido del sílabo, para ser aprobado (Dirección de Posgrado y Formación Continua) 	<p>Ultimo mes de culminación del periodo académico</p>
	<p>4. Etapa de inscripción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El docente debe acceder al formulario de inscripción 	<p>15 días antes de comenzar el curso de capacitación</p>
	<p>5. Se realiza la impartición del curso de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Desarrollo de las capacitaciones (Dirección de Posgrado y Formación Continua) ✚ Realización de reporte de asistencia (Dirección de Posgrado y Formación Continua) 	<p>Dos semanas</p>
	<p>6. Culminación y entrega de certificados de asistencia al curso de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Cierre del curso y entrega de certificado del curso de capacitación (Dirección de Posgrado y Formación Continua) 	
	<p>7. Elaboración de informes de resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Determinación del nivel de conformidad y aceptación de curso de capacitación por parte de los docentes (Dirección de Posgrado y Formación Continua) ✚ Se realiza un informe de resultados de evaluación del curso de capacitación (Dirección de Posgrado y Formación Continua). 	

Fuente: Dirección de Posgrado y Formación Continua.

Elaborado por: Las autoras

Una vez representado los resultados globales de las entrevistas a Directores de carreras, Coordinadora de Posgrado y Formación Continua; se procedió a realizar la representación gráfica de los procesos de gestión de horas de vinculación en las carreras de la ESPAM MFL mediante la aplicación del diagrama AS-IS la cual se detalla a continuación:

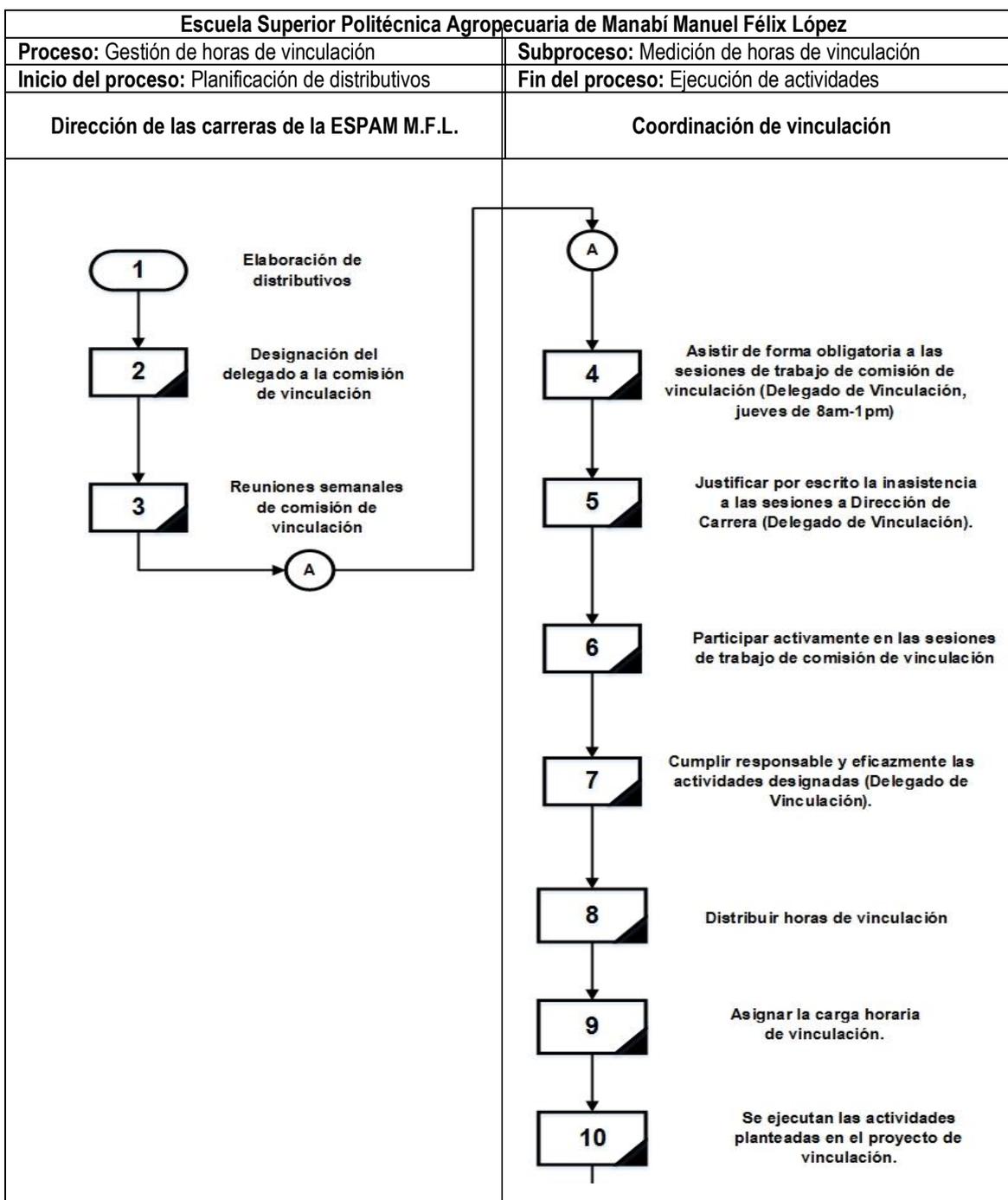


Grafico 4.1. Diagrama As-Is del proceso de gestión de horas de vinculación de la ESPAM MFL

Fuente: Dirección de carreras de la ESPAM M.F.L

Elaborado por: Las autoras

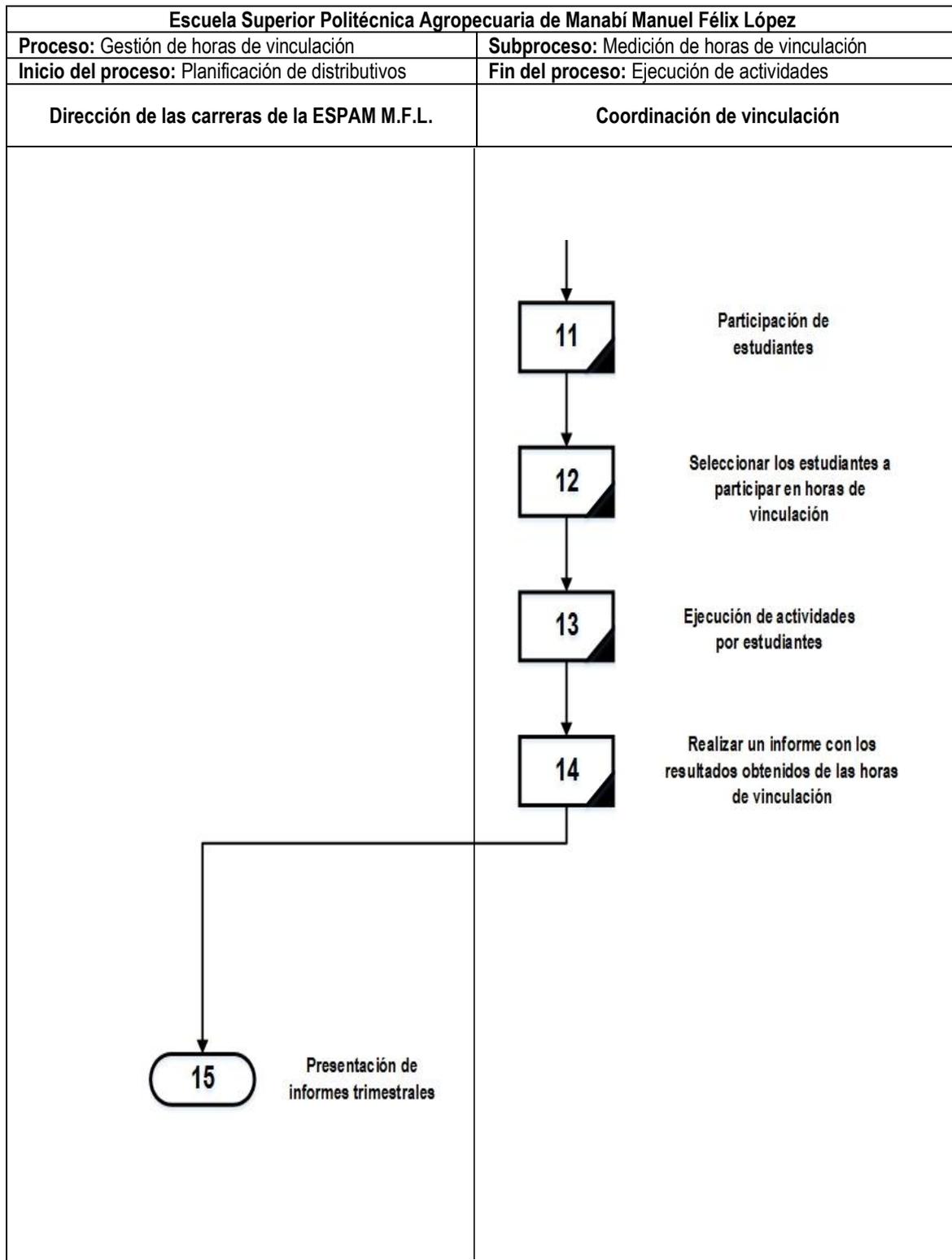


Grafico 4.1. Diagrama As-Is del proceso de gestión de horas de vinculación de la ESPAM MFL

Fuente: Dirección de carreras de la ESPAM M.F.L

Elaborado por: Las autoras

Los resultados de las entrevistas aplicadas a los directores de carreras y a la Coordinadora de Posgrado, sirvieron de apoyo para la elaboración del análisis estratégico FODA (cuadro 4.3), mediante esta herramientas se detectaron las principales problemáticas que se presentan al momento de gestionar las horas de vinculación y capacitación de los docente.

Cuadro 4.3. FODA de los procesos de gestión de horas de vinculación y actualización docente de la ESPAM MFL.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de personal competente. 2. Continúa capacitación al personal docente por parte de Posgrado y formación continua. 3. Interés de los docentes en actualización continuo. 4. Instalaciones que permiten el desarrollo de capacitaciones y vinculación. 5. Generación de proyectos de vinculación con la comunidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca población de docentes con título de PHD 2. Falencias en la gestión de la competencia de recursos humano. 3. Falta de especialistas docentes en diferentes asignaturas 4. Desigualdad en desarrollo de proyectos de vinculación con las comunidades entre las carreras de la ESPAM. 5. Insuficiente financiación de recursos disponibles para el cumplimiento de actividades de vinculación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de proyectos de vinculación y turísticos que permiten interactuar a la ESPAM con las comunidades. 2. Presencia del programa semilleros para elaboración de proyectos de vinculación. 3. Aumento de demanda universitaria. 4. Financiamiento de proyectos de vinculación por parte de la SENPLADES 5. Posibilidades constantes convenios para capacitaciones a docentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia de otras universidades e instituciones próximas. 2. Retrasos en el financiamiento de actividades los proyectos de vinculación. 3. Restricción presupuestaria del gobierno para las universidades. 4. Escasa implicación de algunos sectores de la sociedad en los proyectos de la ESPAM. 5. Proliferación de universidades privadas.

Elaborado por: Las autoras

Se procedió a cruzar la información descrita en los cuadrantes, asignándoles un valor cualitativo y cuantitativo mediante la cual se determinó las estrategias a seguir. Por medio de los valores señalados anteriormente se procedió a valorizar los factores internos y externos con el fin de identificar en que cuadrante se encuentran los procesos de gestión de horas de vinculación y actualización docente llevados a cabo en la ESPAM MFL. (Cuadro 4.4)

Cuadro 4.4. Puntuación de la matriz FODA.

MATRIZ DAFO DEL CANTÓN BOLÍVAR		OPORTUNIDADES					AMENAZAS							
		O1	O2	O3	O4	O5	T	A1	A2	A3	A4	A5	T	TG
FORTALEZAS	F1	2	1	1	2	2	8	2	2	1	2	1	8	16
	F2	2	2	2	3	3	12	2	2	1	2	1	8	20
	F3	3	3	1	2	1	10	1	2	3	2	1	9	19
	F4	1	1	2	2	1	7	2	1	2	1	0	6	15
	F5	2	2	0	2	2	8	0	2	2	2	0	6	17
	T	10	9	6	11	9	45	7	9	9	9	3	37	82
DEBILIDADES	D1	2	1	0	2	1	6	2	2	1	1	0	6	12
	D2	2	2	1	2	2	9	2	2	1	1	1	7	16
	D3	0	0	1	2	2	5	2	3	2	1	2	10	15
	D4	3	2	2	2	2	11	2	3	2	1	1	9	20
	D5	3	3	1	2	2	11	2	3	1	1	1	8	19
	T	10	8	5	10	9	42	10	13	7	5	5	40	82
TG		20	17	16	21	18	87	17	22	16	14	8	77	164

Elaborado por: Las autoras

FODA ponderado dio como mayor puntuación a las fortalezas F2, F3 “Continúa capacitación al personal docente por parte de Posgrado y formación continua, Interés de los docentes en actualización continuo”; como debilidades con mayores valores D4, D5 “Desigualdad en desarrollo de proyectos de vinculación con las comunidades entre las carreras de la ESPAM e Insuficiente financiación de recursos disponibles para el cumplimiento de actividades de vinculación”; mientras que las oportunidades que prevalecieron fueron O1, O4 “Desarrollo de proyectos de vinculación y Financiamiento de proyectos de vinculación por parte de la SENPLADES”; en cuanto a las amenazas mayores están A1, A2 “Competencia de otras universidades e instituciones próximas y 2. Retrasos en el financiamiento de actividades los proyectos de vinculación”

Una vez establecido los factores internos y externos que más prevalecieron a través de la ponderación FODA se procedió a desarrollar estrategias ofensivas ya que los procesos evaluados se encuentran en el cuadrante MAXI-MAXI; en donde se utilizaron las fortalezas aprovechando las oportunidades a fin de

mejorar los procesos de gestión de horas de vinculación y actualización docente de la ESPAM MFL como se describe en el cuadro 4.5.

Cuadro 4.5. Estrategias ofensivas

Estrategias FO Ofensivas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar un plan de mejora de procesos de asignación de horas de vinculación. 2. Aprovechar el interés de los docentes en capacitarse, incentivando e incrementado los cursos que beneficie al conocimiento profesional.
-------------------------------------	---

Elaborado por: Las autoras

PROBLEMA ESTRATÉGICO

La falta de financiamiento adecuado trae consigo consecuencias negativas para la universidad de tal manera que esto no permite el auge óptimo de capacitación a docente si bien estos mismos se encuentran continuamente capacitados, existen ciertas áreas que necesitan de más inversión económica y por ende, no son desarrollados en su totalidad y esto a su vez; repercute en el desarrollo de las horas comunitarias ya que se necesita materiales que permitan a los estudiantes llevar a cabo determinadas actividades aunque existe apoyo del financiamiento de la SENPLADES para la ejecución de proyectos esto no abarca para todas las carreras, ya que en la actualidad no todas estas generan por igualdad proyectos que se vinculen con la comunidad, esto se debe a que la carrera de Turismo elabora más proyectos y sube a la plataforma para ser ejecutados y aplicados a las comunidades.

Dichas problemáticas influyen en el proceso de las horas de vinculación y actualización docente ya que de una u otra manera desvían la meta principal.

SOLUCIÓN ESTRATÉGICA

Para maximizar las fortalezas detectadas y aprovechar las oportunidades es necesario implementar acciones que permitan mejorar la gestión del proceso

de horas de vinculación y actualización docente mediante, un plan de mejora que plantee estrategias y actividades que optimicen los procesos mencionados.

1.2. DEMOSTRAR GRÁFICAMENTE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HORAS DE VINCULACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE DE LA ESPAM MFL.

En esta fase del trabajo se muestra gráficamente los procesos de gestión de horas de vinculación y la actualización docente de la ESPAM, representados en el diagrama AS-IS; con el objetivo de detallar de una manera más simple los procesos y a la misma se analizó e interpretó los datos con el fin de detectar las falencias existentes, paso que ayudará a tener claro cuáles serán las posibles soluciones para las problemáticas.

A continuación se representan los procesos que realizan todas las carreras de la ESPAM para la gestión de horas de vinculación, que parte de la elaboración de los distributivos por parte de cada Dirección de carrera, hasta la elaboración de informes de resultados obtenidos, además se realizó un diagrama AS-IS exclusivamente en el que se representan los procesos llevados a cabo para la actualización de docente.

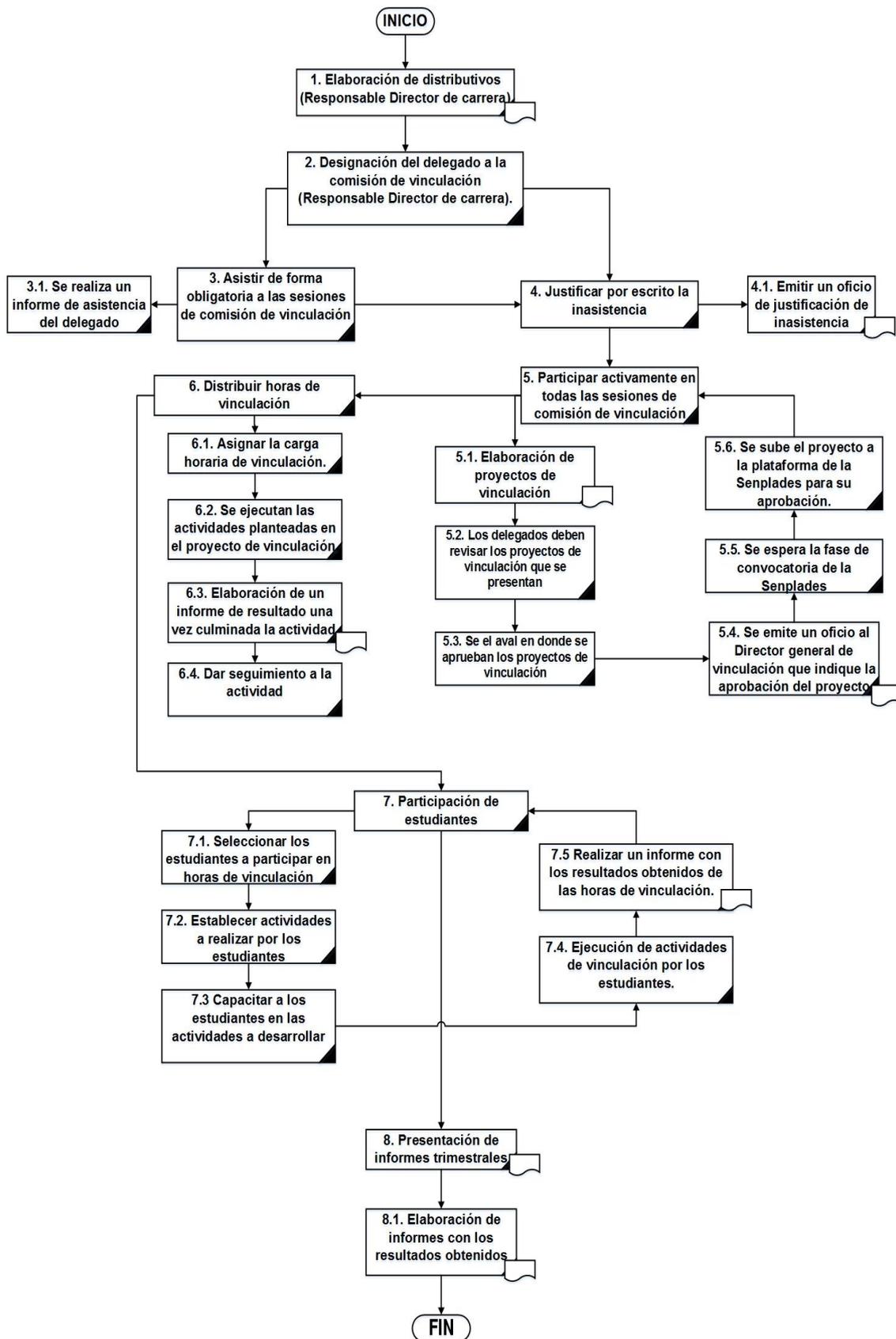


Grafico 4.2. Diagrama AS-IS de procesos de gestión de horas de vinculación de la ESPAM M.F.L.

Fuente: Dirección de carreras de la ESPAM M.F.L

Elaborado por: Las autoras

1. Elaboración de distributivos (Responsable Director de carrera)

El proceso de elaboración de distributivos de horas de vinculación es exclusivamente responsabilidad de las Direcciones de Carrera, con el fin de cumplir un calendario académico, una vez realizado debe pasar a Dirección General Académica para que sea avalado y autorizado y así comenzar la estructuración de los horarios a cumplir para las horas de vinculación con la comunidad.

2. Designación del profesor delegado a la Comisión de Vinculación (Responsable Director de Carrera).

Entre los procesos a cumplir por la Dirección de carrera esta la delegación de un profesor quien es escogido acorde al perfil profesional que se requiere para el cumplimiento y desarrollo de las actividades de vinculación, el delegado será responsable de asignar las horas de vinculación que cumplirán los estudiantes, el profesor es el encargado y responsable de todo los procesos por venir de aquí en adelante.

3. Asistir de forma obligatoria a las sesiones de Comisión de Vinculación.

Es necesario la asistencia obligatoria a cada sesión de la Comisión de Vinculación a todos los delegados de las carreras ya que durante el periodo se discuten las actividades a realizarse para las horas de vinculación. Se efectúan reuniones cada semana durante el periodo de clases, estas reuniones se realizan por lo general los jueves de cada semana desde las 8 am, a 1 pm se cumple ese horario para cubrir las horas de comisión de vinculación aunque eso no les impide hacer actividades que tengan que ver con otros proyectos por que no simplemente les designan horas de vinculación para cumplir una hora administrativa si no para ejecutar proyectos normalmente cada año. A estas reuniones asisten los delegados de cada carrera de la ESPAM conformando así la comisión de vinculación; durante los periodos de reuniones se discuten las posibles actividades a realizar.

3.1. Se realiza un informe de asistencia del delegado. (Responsable Coordinador de vinculación)

Entre las actividades del Delegado de Vinculación está la realización de un informe de asistencia del mismo a las reuniones de la Comisión de Vinculación, este mismo es remitido a los Directores de Carreras.

4. Justificar por escrito la inasistencia a las sesiones

En caso de que no se asista a las sesiones de la Comisión de Vinculación, el delegado debe justificar por escrito su inasistencia, si este acto se vuelve continuo se realizará un informe acerca de las falencias del representante de la carrera por incumplimiento de horas administrativas de vinculación.

4.1. Emisión de oficio de justificación

El delegado debe emitir un oficio al Coordinador de Vinculación y a Dirección de Carrera; en donde redacte el motivo de su inasistencia a las sesiones de vinculación.

5. Participar activamente en todas las sesiones de Comisión de Vinculación

Los delegados de las carreras deben participar activamente en todas las sesiones de la comisión de vinculación, de tal manera que expresen todas las inquietudes durante el lapso de la reunión, en caso que no se haya podido llegar a un acuerdo los integrantes tienden a reunirse otras horas fuera de los establecido a fin de llevar a cabalidad el análisis de las propuestas y la toma de decisiones entre las actividades a realizar están:

5.1. Elaboración de proyectos de vinculación.

Los delegados son los encargados de elaborar proyectos de vinculación o de emitir a la carrera las necesidades de elaboración de proyectos con el fin de cubrir las necesidades que se detectan en comunidades emergentes.

5.2. Revisar los proyectos de vinculación que se presentan

Una vez elaborados los proyectos estos son entregados a la comisión de vinculación, en donde son revisados por los delegados quienes verifican si cumplen o no con los requisitos.

5.3. Aval en donde se aprueban los proyectos de vinculación

Culminada la revisión de los proyectos los delegados emiten un oficio de aprobación del mismo al Coordinador de vinculación.

5.4. Espera la fase de convocatoria de la Senplades

Pasados los pasos anteriores se espera a que la plataforma de Senplades comience la fase de convocatoria, en donde se suben los proyectos aprobados por la comisión de vinculación.

5.5. Se sube el proyecto a la plataforma de la Senplades para su aprobación.

Estando los proyectos de vinculación en la plataforma de Senplades se espera a que éste lo analice y de su aprobación para el cumplimiento del mismo y se espera el apoyo presupuestario para la realización de las actividades.

6. Distribuir horas de vinculación

En esta etapa se definen y distribuyen las actividades y carga horaria a cumplir, el tiempo de sanciones se las llama horas administrativas al cumplimiento del horario que cubre las horas de comisión de vinculación durante las reuniones semanales de los jueves de 8am-1pm, en muchas ocasiones estas horas se extienden a trabajo de fines de semanas.

Para el cumplimiento de actividades por proyectos, se suben proyectos en la plataforma de la SENPLADES, al momento de que se habrá la convocatoria para los procesos de vinculación se presenta ante la comisión general de vinculación los proyectos que están aprobados una vez analizados los proyectos se suben a la plataforma del SENPLADES; siendo estos los requisitos básicos; una vez que estén subidos y aprobados por la plataforma del SENPLADES los proyectos pasan a ser ejecutados el año siguiente y es ahí donde se realizan las actividades planteadas en los proyectos.

6.1. Asignar la carga horaria de vinculación

De esta actividad es totalmente responsable el Delegado de la carrera, como representante de la misma es quien define cuantas horas se deben cumplir por cada actividad planteada en el proyecto de vinculación.

6.2. Ejecución de las actividades planteadas en el proyecto de vinculación

En cada proyecto por lo general se establecen entre tres o cuatros actividades, mismas que se subdividen en varias acciones, y éstas son realizadas durante un semestre o periodo académico

6.3. Elaboración de un informe de resultado una vez culminada la actividad

Una vez culminada la actividad se realiza un informe de todos los aspectos ejecutados y los resultados obtenidos de la actividad, con el fin de ver los logros u observaciones durante el cumplimiento de la misma.

6.4. Dar seguimiento a la actividad.

Esta etapa es necesaria ya que una vez culminada una actividad se debe conocer cuáles fueron los beneficios o impactos provocados por la misma, y así tomar acciones correctivas en caso que sea necesario.

7. Participación de estudiantes

7.1. Seleccionar los estudiantes a participar en horas de vinculación

Este proceso depende de las actividades a realizar dentro de la comunidad y del punto de vista del profesor ya que él se encarga de seleccionar a los estudiantes de diferentes semestres para el cumplimiento de las actividades planteadas en las sesiones de comisión de vinculación.

7.2. Establecer actividades a realizar por los estudiantes

En esta etapa se define con precisión las actividades que realizan los estudiantes para posteriormente distribuirlas y comunicárselas y ejecutar las horas de vinculación dentro de la comunidad seleccionada. El responsable directo es el delegado de vinculación de cada carrera.

7.3. Capacitar a los estudiantes en las actividades a desarrollar

Como parte fundamental de que las actividades cumplan con los objetivos principales están las capacitaciones a los estudiantes seleccionados, esto se debe dar antes de la ejecución de las actividades. En este proceso se les informa a los estudiantes todo en cuanto lo que sea necesario

7.4. Ejecución de actividades de vinculación por los estudiantes

En este proceso se pone en práctica todo lo planteado y establecido durante las capacitaciones para que esto sea cumplido al pie de la letra a fin de lograr una eficacia en la gestión de horas de vinculación.

7.5. Realizar un informe con los resultados obtenidos de las horas de vinculación.

Una vez culminado con las actividades realizadas durante las horas vinculación generalmente los profesores delegados comunican a los estudiantes que deben emitir un informe de las actividades realizadas durante las horas de vinculación en la comunidad a fin de ver si se han cumplido o no a cabalidad, el delegado a su vez debe remitir un informe acerca del trabajo de los estudiantes y el cumplimiento de las actividades de los mismos.

8. Presentación de informes trimestrales

8.1. Elaboración de informes con los resultados obtenidos durante las sesiones y ejecución de actividades de vinculación

Cada Delegado de la comisión de vinculación debe emitir un informe de los resultados obtenidos durante las sesiones de trabajo y la ejecución de las actividades de vinculación, al Coordinador de Vinculación y al director de carrera.

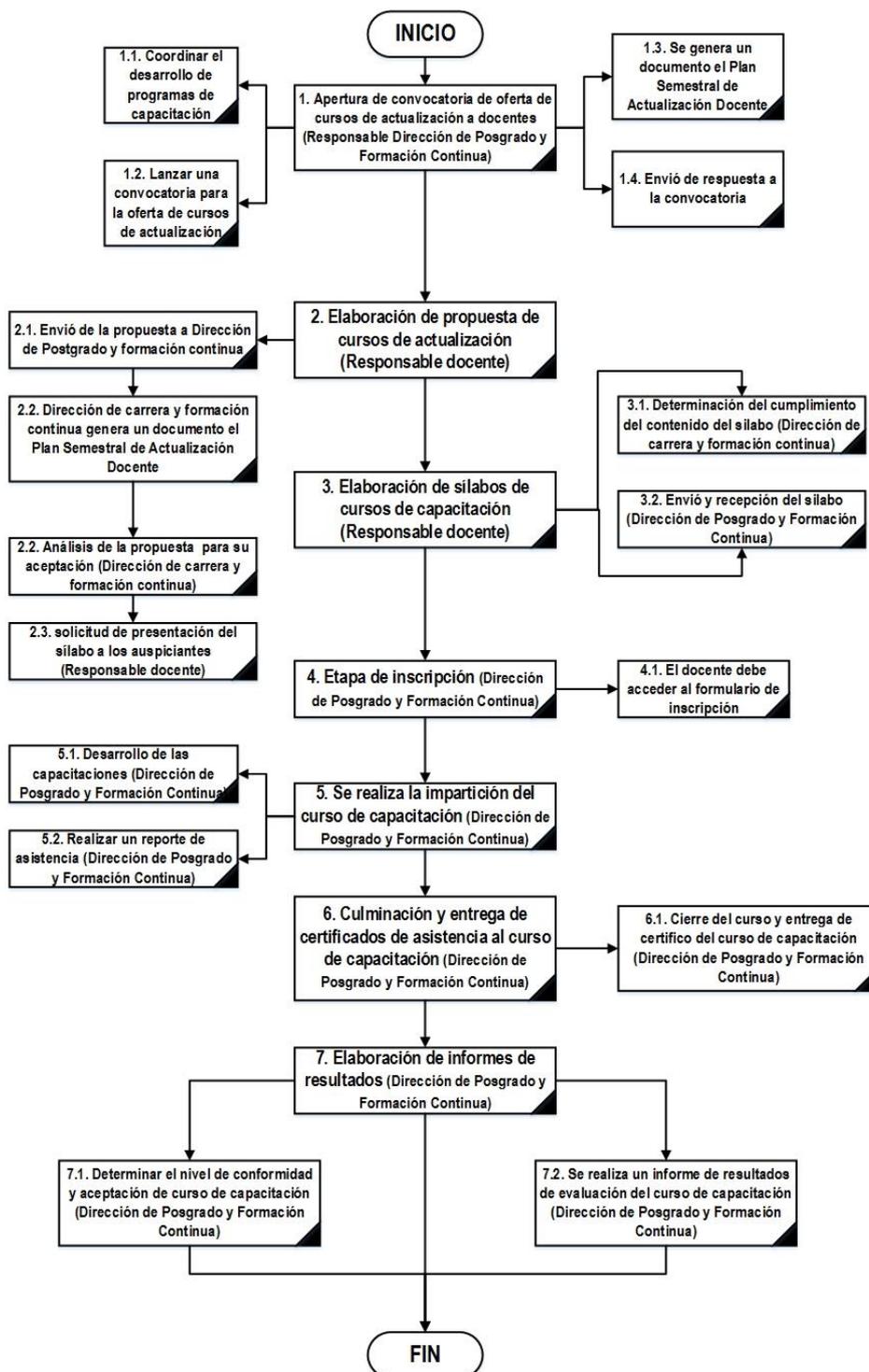


Grafico 4.3. Diagrama AS-IS de procesos de actualización a docentes de la ESPAM M.F.L.

Fuente: Dirección de carreras de la ESPAM M.F.L

Elaborado por: Las autoras

1. Apertura de convocatoria de oferta de cursos de actualización a docentes

La Dirección de Posgrado y Formación Continua, dos meses antes de culminar un período académico lanza una convocatoria para la oferta de cursos de actualización docente del próximo período académico.

2. Elaboración y envío de la propuesta de cursos de actualización docente

2.1. Envío de respuesta a la convocatoria en el último mes del período académico (Responsable docentes)

En respuesta a la convocatoria en el último mes del período académico se elabora la propuesta de cursos de actualización docente, y la ficha de curso del mismo. Esta es presentada a la Dirección de Posgrado y Formación Continua, la que es analizada para su aceptación teniendo en cuenta los requisitos de presentación en su estructura.

2.2. Se genera un documento denominado Plan Semestral de Actualización Docente (Dirección de Posgrado y Formación Continua)

La Dirección de Posgrado y Formación Continua analiza y determina qué cursos se van a impartir de acuerdo con las propuestas presentadas por los auspiciantes, y se genera un documento denominado Plan Semestral de Actualización Docente.

2.3. Análisis de la propuesta para su aceptación teniendo en cuenta los requisitos de presentación en su estructura (Dirección de Posgrado y Formación Continua)

Una vez presentadas las propuestas se analizan para determinar cuáles serán más factibles y necesarias

2.4. Se realiza la solicitud de presentación del sílabo a los auspiciantes (Dirección de Posgrado y Formación Continua)

La Dirección de Posgrado y Formación Continua realiza la solicitud de presentación del sílabo a los auspiciantes, esta solicitud puede ser enviada por oficio o mediante correo electrónico.

3. Elaboración del sílabo o curso (Responsable docente)

Receptada la solicitud de presentación del sílabo, el facilitador debe elaborar el mismo tomando en cuenta todas las directrices y requisitos para su elaboración, adjuntando en este su hoja de vida.

3.1. Enviar el sílabo a Dirección de Posgrado y Formación Continua para su posterior aceptación (Dirección de Posgrado y Formación Continua)

Elaborado el sílabo, este es enviado a la Dirección de Posgrado y Formación Continua, donde se determina si su contenido cumple con los requisitos, solicitados, se da paso a la aprobación del mismo, de no ser aprobado el facilitador debe elaborarlo nuevamente y repetir el paso anterior.

4. Etapa de inscripción (Dirección de Posgrado y Formación Continua)

Se pueden matricular los docentes que constan en el listado emitido por la Dirección de Posgrado y Formación Continua y que presenten el certificado de haber cancelado las tasas correspondientes, en los plazos establecidos. El docente debe acceder al formulario de inscripción donde registra su información personal, el mismo que se encuentra en la página web institucional, tomando en cuenta si el curso a realizarse es pagado o no, de ser el caso, en los cursos no pagados el docente debe realizar la debida matriculación en la Dirección de Posgrado y Formación Continua; por lo contrario el curso es pagado el docente debe pre-matricularse.

5. Se realiza la impartición del curso de capacitación (Dirección de Posgrado y Formación Continua)

5.1. Desarrollo de las capacitaciones (Dirección de Posgrado y Formación Continua)

Una vez cumplidos los requerimientos anteriores se da paso a la impartición del curso de actualización docente, los que pueden desarrollarse en las aulas, laboratorios, talleres con tecnologías y recursos académicos de la ESPAM MFL o de otras instituciones u organizaciones en función de las temáticas y propuestas específicas.

5.2. Realizar un reporte de asistencia (Dirección de Posgrado y Formación Continua)

Se establece que el porcentaje mínimo de asistencia que el docente requiere para aprobar un curso es el 75% o una cifra superior. Cuando el docente por motivos de causa mayor presente una justificación de un día o más días no asistidos a los cursos, esto es tomado en cuenta solo para justificar la inasistencia más no para el otorgamiento del certificado. El docente puede justificar su inasistencia a uno o más días, a través de un certificado médico o por situaciones de comisiones de servicios.

El registro de asistencia es controlado en cada actividad presencial del curso, considerándose ausente aquel docente que no se encuentre presente al momento de tomar la lista. Es responsabilidad del docente firmar el registro de asistencia cuando corresponda y confirmar que sus datos estén correctos.

6. Culminación y entrega de certificados de asistencia al curso de capacitación (Dirección de Posgrado y Formación Continua)

Una vez culminado la capacitación se realiza el cierre y se entrega el portafolio del curso a la Dirección de Posgrado y Formación Continua, si éste cumple con los requisitos establecidos se generan los certificados correspondientes caso contrario el facilitador debe rehacer la documentación y entregarla a Dirección de Posgrado y Formación Continua.

Los certificados emitidos por cursos de actualización docente organizados por Vicerrectorado Académico y la Dirección de Posgrado y Formación Continua, son firmados por las autoridades de la institución.

7. Elaboración de informes de resultados (Dirección de Posgrado y Formación Continua)

7.1. Determinar el nivel de conformidad y aceptación de curso de capacitación por parte de los docentes (Dirección de Posgrado y Formación Continua)

Paralelamente a la elaboración del portafolio del curso y la generación de certificados los docentes en calidad de participante pueden evaluar el mismo,

con el fin de determinar su nivel de conformidad y aceptación. La Dirección de Posgrado y Formación Continua entrega una encuesta con ítems que están relacionados con el desarrollo y organización del curso, el desempeño del docente y la participación, entre otros aspectos.

7.2. Se realiza un informe de resultados de evaluación del curso de capacitación (Dirección de Posgrado y Formación Continua)

Para culminar con el Proceso de Actualización Docente, la Dirección de Postgrado y Formación Continua realiza un informe de resultados de evaluación del curso, como retroalimentación al desarrollo del mismo hacia los auspiciantes y facilitador

Una vez analizado e interpretado los datos representados en los diagramas de procesos se pudo determinar que la falta de subprocesos que ayudan a complementar la ejecución de horas de vinculación y actualización a docentes así como también se detectó el déficit de tiene algunas carreras en cuanto a la presentación de proyectos de año que se vinculen con la comunidad. Descrito esto se procede a plantear las posibles soluciones para la mejora de procesos de la gestión de horas de vinculación y actualización de docentes.

7.3. Subprocesos a implementar para solucionar las falencias

A partir de los resultados anteriores se determina la implementación de nuevos procesos a fin de mejorar los procesos actuales. En cuanto a los subprocesos de gestión de horas de vinculación se agregaron los siguientes:

- **Incrementar la presentación de proyectos de vinculación en todas las carreras:** Paso de consideración clave para la vinculación con la comunidad, ya que a través de los proyectos se busca el beneficio comunitario y la interacción del estudiante con la misma a fin de que ponga en prácticas sus conocimientos en actividades acordes a sus conocimientos y ayuda comunitaria.
- **Priorizar a estudiantes de cursos superiores:** Este proceso va acorde al anterior ya que se considera que los estudiantes de últimos semestres se encuentran en mayor capacitación para desarrollar las actividades

planteadas en los proyectos de vinculación, y a la misma vez se los prepara para en ámbito laboral y práctico de sus conocimientos.

- **Dar seguimiento al cumplimiento de las capacitaciones Capacitar a los estudiantes seleccionados en cuanto a las actividades:** Para la complementación de este proceso es necesario la capacitación de los estudiantes involucrados, ya que deben estar preparados para la toma de decisiones en caso que sea necesario.
- **Delegar responsabilidades de actividades a los estudiantes:** Este paso es vital para la formación académica de los estudiantes quienes se verán más involucrados al cumplimiento de las horas de vinculación.

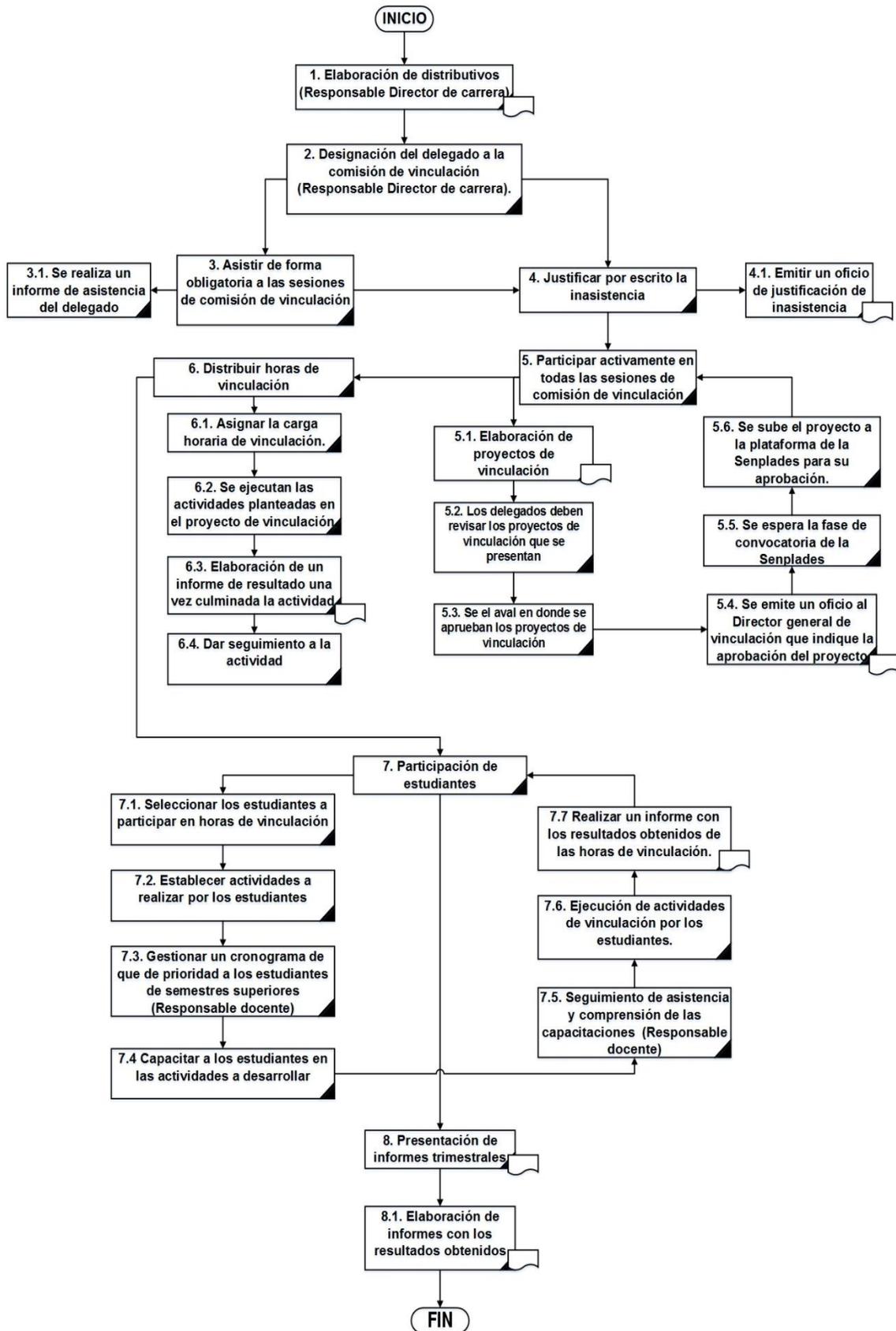


Grafico 4.4. Diagrama AS-IS de procesos mejorado de gestión de horas de vinculación de la ESPAM M.F.L.
Elaborado por: Las autoras

En cuanto a proceso de actualización de docente se implementó un solo proceso a considerar: **Inscripciones online**: Este es proceso ayudar a la agilización de procesos de inscripciones ya que no se tendrá que hacer mucho protocolo sino que se convertirá una manera más factible para todos los docentes que participaran en los cursos a impartirse.

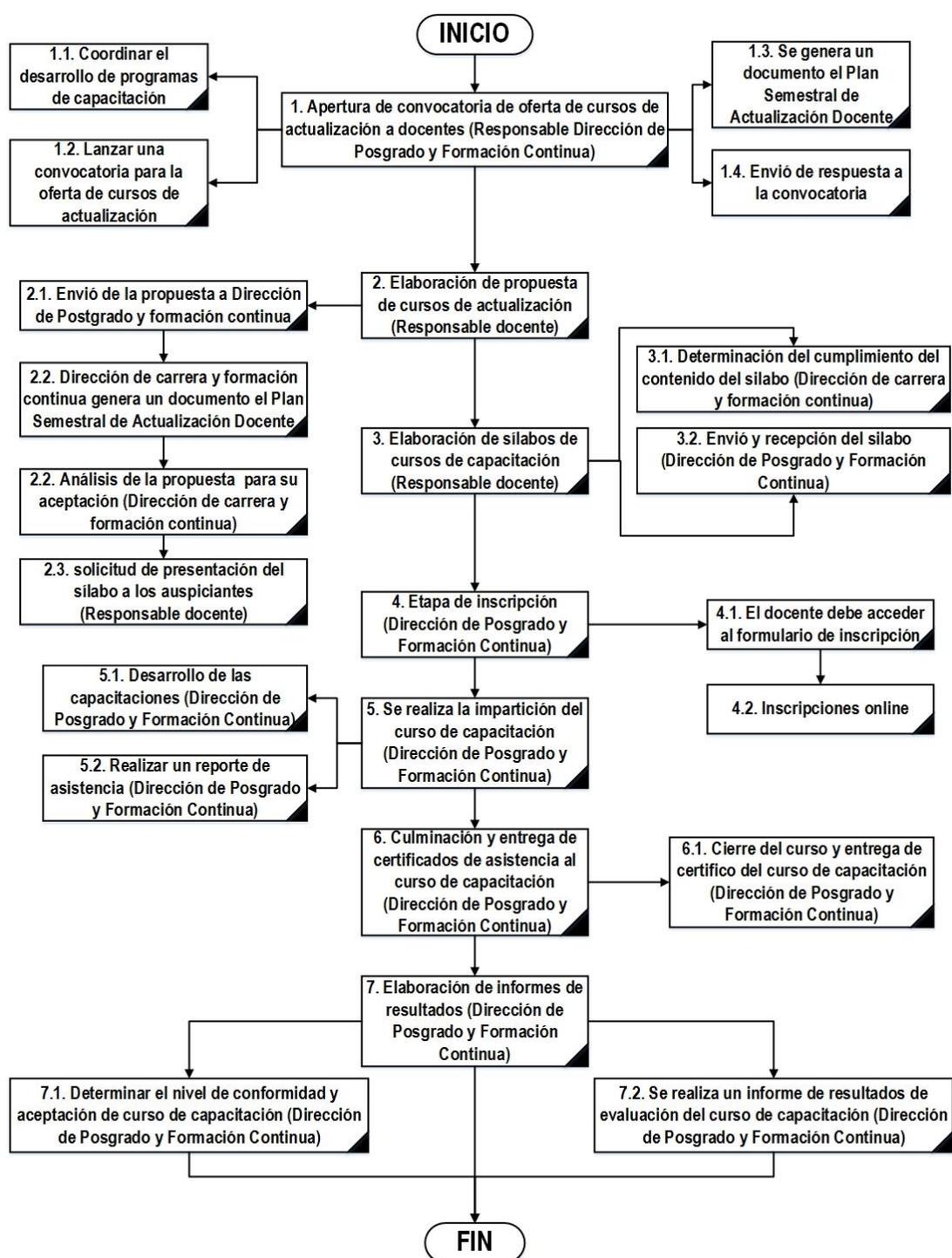


Grafico 4.5. Diagrama AS-IS de procesos mejorado de actualización a docentes de la ESPAM M.F.L.
Elaborado por: Las autoras

1.3.PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE GESTIÓN DE HORAS DE VINCULACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE DOCENTES

1.3.1. INTRODUCCIÓN

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

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

La elaboración de un plan de mejoras de procesos es clave para la eficacia de los mismos en cuestión, ya que es una herramienta que busca presentarlos de una manera más eficaz y eficiente, evitando de esta manera los despilfarros de recursos y tiempo mejorando así el desarrollo y rendimiento de los mismos. Para lo cual se toma en consideración las fortalezas y las oportunidades a fin de disminuir y combatir las debilidades y amenazas.

1.3.2. OBJETIVOS

1.3.2.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la mejora y agilización de los proceso gestión de horas de vinculación y actualización de docente de la ESPAM MFL, a través de estrategias correctivas que permitan su rendimiento de forma óptima y efectiva.

1.3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Planificar estrategias de mejora para los procesos de gestión de horas de vinculación y actualización de docentes de la ESPAM MFL.
- Plantear acciones correctivas que permitan el desarrollo eficiente de los procesos.
- Socializar la propuesta con los involucrados.

1.3.3. ANÁLISIS DELA PROPUESTA

El plan de mejora se enfoca en optimizar el proceso de gestión de horas de vinculación y actualización de docente de la ESPAM MFL, haciendo que estos sean más efectivos y eficaces. La propuesta consta de aspectos como: problema o causa, objetivo, estrategia, actividades, responsable, y recursos. Se involucra a Dirección de Carreras, Comisión de Vinculación, Docentes y Dirección de posgrado y Formación continua.

Para mitigar el problema del déficit en la presentación de proyectos de vinculación se plantea motivar a las carreras por igual, para la incrementación en la elaboración de proyectos de vinculación, a fin de que los estudiantes pueden acceder con más facilidad al cumplimiento de sus horas de vinculación. Además se propone acciones que prioricen a estudiantes de semestres de

superiores para que estos a su vez completen sus horas exigidas por el reglamento universitario.

También se plantea dar seguimientos a las capacitaciones dadas a estudiantes a fin de que se cumpla a cabalidad las actividades designadas. Parte fundamental para la recopilación de información vera es que los estudiantes sepan cómo elaborar correctamente un informe de resultados, por tal motivo se propone que el Delegado responsable guie al estudiante en la elaboración del mismo.

Por último se plantea generar inscripciones online para la actualización de docentes, considerando a este proceso como una facilidad para el profesor, además se recomienda dar seguimiento a las capacitaciones dadas a fin de conocer con más exactitud el punto de vista del usuario de igual manera se propone evaluar constantemente los resultados de los cursos impartidos.

1.3.4. RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Los recursos necesarios para la implementación del Plan de Mejora están compuestos por:

- **Recurso Humano:** Actúan todos los involucrados en el proceso de ejecución de gestión de horas de vinculación y actualización a docentes; tales como: Directores de carrera, Docentes delegados, Comisión de Vinculación, Directora de Posgrado y Formación Continua.
- **Materiales y financieros:** Serán quienes decidan y establezcan los recursos materiales y financieros necesarios para el desarrollo eficaz de los objetivos presentados en este Plan de mejora.

- **Tecnológicos:** se refiere al uso de recursos informáticos requeridos para crear, elaborar proyectos de vinculación y actualización de docentes.

1.3.5. RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Los responsables para la implementación del Plan de Mejora son:

- Vicerrectorado de bienestar estudiantil
- Directores de las carreras de la ESPAM MFL.
- Delegados de Vinculación designados por la Dirección de las Carreras de la ESPAM MFL.
- Comisión de Vinculación
- Dirección de Posgrado y Formación Continúa

Cuadro 4.6. Plan de mejora de procesos de gestión de horas de vinculación de la ESPAM MFL.

Gestión de horas de vinculación					
Propuesta de acciones de mejora					
Comisión de vinculación, Delegado de vinculación					
Descripción del problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsables	Recursos
Insuficiente presentación de proyectos de vinculación con la comunidad por parte de las carreras de la ESPAM MFL.	Incrementar la presentación de proyectos de vinculación con la comunidad.	Motivación a docentes de las carreras de la ESPAM MFL para que presenten proyectos de vinculación con la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> – Asignación de carga horaria a docentes para la elaboración y presentación de proyectos de vinculación con la comunidad – Gestión para el aumento de presupuesto dirigido a proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Vicerrectorado académico – Dirección de carrera – Delegado – Comisión de vinculación – Estudiante – Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> – Humano – Financiero – Tecnológico

Elaborado por: Las autoras

Cuadro 4.7. Plan de mejora de procesos de gestión de horas de vinculación de la ESPAM MFL.

Gestión de horas de vinculación					
Propuesta de acciones de mejora					
Comisión de vinculación, Delegado de vinculación					
Descripción del problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsables	Recursos
Elevado índice de egresados con incumplimiento de horas de vinculación.	Disminuir el índice de egresados con incumplimiento de horas de vinculación.	Selección estudiantes de semestres superiores para realización de horas de vinculación.	<ul style="list-style-type: none"> – Facilitación de cumplimiento de las horas a los futuros egresados. – Selección de estudiantes de octavo a décimo semestre. – Elaboración de cronograma de actividades de vinculación y socialización con los estudiantes. – Comprobación del cumplimiento de las actividades designadas. – Verificación de cumplimiento de las 160 horas de vinculación de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Delegado – Comisión de vinculación – Estudiante – Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> – Humano – Financiero – Tecnológico

Elaborado por: Las autoras

Cuadro 4.8. Plan de mejora de procesos de gestión de horas de vinculación de la ESPAM MFL.

Gestión de horas de vinculación					
Propuesta de acciones de mejora					
Comisión de vinculación, Delegado de vinculación					
Descripción del problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsables	Recursos
Desorientación de estudiantes al momento de realizar actividades de vinculación	Orientar a estudiantes sobre las horas vinculación y actividades a ejecutarse.	Capacitación a estudiantes sobre las horas vinculación y actividades a realizarse.	<ul style="list-style-type: none"> – Aumento de horas de capacitación a estudiantes para mayor adsorción de conocimiento, dependiendo de las actividades a realizar. – Evaluación de aptitudes del estudiante durante las capacitaciones. – Designación de actividades de vinculación a estudiantes de acuerdo a su perfil estudiantil. – Seguimiento de cumplimiento de las actividades designadas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Delegado – Comisión vinculación – Estudiante – Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> – Humano – Financiero – Tecnológico

Elaborado por: Las autoras

Cuadro 4.9. Plan de mejora de procesos de gestión de horas de vinculación de la ESPAM MFL.

Gestión de horas de vinculación					
Propuesta de acciones de mejora					
Comisión de vinculación, Delegado de vinculación					
Descripción del problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsables	Recursos
Falta de preparación a estudiantes en elaboración de Informes de resultados	Preparar a los estudiante en elaboración de informes y recopilación de datos en las horas de vinculación	Capacitación a estudiantes en los procesos de elaboración de informes y recopilación de información.	<ul style="list-style-type: none"> – Orientación y entrenamiento a estudiantes para recopilación de información, mediante talleres prácticos. – Difusión de las actividades a realizar en las horas de vinculación. – Dotación de materiales necesarios para la recopilación de información. 	<ul style="list-style-type: none"> – Delegado de – Comisión de vinculación – Estudiante – Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> – Humano – Financiero – Tecnológico

Elaborado por: Las autoras

Cuadro 4.10. Plan de mejora de procesos de actualización a docente de la ESPAM MFL.

Actualización a docente					
Propuesta de acciones de mejora					
Dirección de posgrado y formación continua					
Descripción del problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsables	Recursos
Dificultad para inscribirse a los cursos de actualización docentes	Facilitar el acceso a inscripciones de los cursos de capacitación	Habilitación de inscripciones online facilitando el acceso a docentes interesados.	<ul style="list-style-type: none"> – Elaboración del link para las inscripciones online. – Determinación de fechas de cursos de actualización. – Difusión de las inscripciones online. – Apertura de las inscripciones online. 	<ul style="list-style-type: none"> – Vicerrectorado académico – Dirección de posgrado y formación continua – Docentes 	<ul style="list-style-type: none"> – Humano – Financiero – Tecnológico

Elaborado por: Las autoras

Cuadro 4.11. Plan de mejora de procesos de actualización a docentes de la ESPAM MFL.

Actualización a docente					
Propuesta de acciones de mejora					
Dirección de posgrado y formación continua					
Descripción del problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsables	Recursos
Capacitación no acorde a la especialización de docentes.	Gestionar cursos de capacitación acorde a las especializaciones de docentes.	Capacitación en diferentes temas de especialización, cubriendo las necesidades competitivas de los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> – Identificación de las especializaciones de los docentes. – Coordinación de los cursos de capacitación en temas especializados. – Desarrollo de los cursos de capacitación. – Evaluación de aceptación de los cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Vicerrectorado académico – Dirección de posgrado y formación continua – Docentes 	<ul style="list-style-type: none"> – Humano – Financiero – Tecnológico

Elaborado por: Las autora

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo mostrará las conclusiones y recomendaciones realizadas al Proceso de Horas de Vinculación y Actualización Docentes de la ESPAM, con la finalidad de lograr la toma de decisiones para implementar las mejoras propuestas.

5.1. CONCLUSIONES

- Las entrevistas realizadas a los encargados de vinculación y a la coordinadora de pos grado facultaron la información sobre los procesos y su tiempo de ejecución.
- El diagrama AS-IS permitió identificar y caracterizar las actividades que se realizan en los subprocesos, para luego mejorarlas o eliminarlas de manera que se lleve a cabo un proceso eficiente y eficaz, optimizando recursos para la Institución.
- El estudio realizado observó que para las horas de vinculación no existe un reglamento establecido para la realización de las mismas pero, algunas carreras si siguen paso a paso el cumplimiento de las actividades que conllevan la realización de las mismas.

5.2. RECOMENDACIONES

- Que las carreras unifiquen los procesos y las actividades que se deben realizar para las horas de vinculación y la actualización docente con la aplicación del diagrama AS-IS
- Aplicar el diagrama AS-IS para estandarizar el tiempo de ejecución en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en las horas de vinculación y actualización docentes.
- Aplicar la propuesta de mejora para las actividades de cada carrera dentro de las horas de vinculación y actualización docentes de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix

López” siempre y cuando los tiempos se encuentren de manera legal a la vez agilitando la fluidez de los procesos

BIBLIOGRAFÍA

- Agualongo, F. 2015. Manual de procedimientos para los supermercados "mi caserita" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Tesis. Ing. en empresas y administración de negocios. Universidad Uniandes. Ambato. EC. p 18. (En línea). EC. Consultado, 3 jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/255/1/TUAEXCOMIEAN007-2015.pdf>
- Aguirregoitia, M. 2011. Métodos de trabajo y control de tiempos en la ejecución de proyectos de edificación. (En línea). ES. tesis Masterado. consultado, 9 jun 2017. Formato PDF. Disponible en: http://oa.upm.es/10427/2/TESIS_MASTER_MARIA_AGUIRREGOITIA_MORO.pdf
- Alarcon, J. 1998. Reingeniera de procesos empresariales. Ecuador. Ed. fundacion confemetal. p 195.
- Anticona, M. 2014. Diagrama de circulación de flujo. (En línea). Consultado, 3 jun 2017. Disponible en: <https://prezi.com/dgx3vfrzvecb/diagrama-de-circulacion/>
- Arellano, M. 2001. Introducción al Análisis Clásico de Series de Tiempo. (En línea). ES. Consultado, 3 jun 2017. Formato HTM. Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/seriest/100.htm>
- Arguello, R. 2014. Diseño, levantamiento y mejoramiento de los procesos core de la cadena de valor de la empresa de servicios de ingeniería de fluidos "assistech" (En línea). Tesis Magister en Administración de Empresas. EC. p 9. Consultado, 3 jun 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8100/Tesis%20Final.pdf?sequence=1>
- Avila, L; Betancourt, A; Arias, G. y Avila, A. 2016. Vinculación comunitaria y diálogo de saberes en la educación superior intercultural en México. (En línea). MX. Vol. 21. N° 70. Rev. Investigación temática. p 70. Consultado,

3 jun 2017. Formato PDF. Disponible en:
<http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v21n70/1405-6666-rmie-21-70-00759.pdf>

Bayona, J; y Heredia, O. 2012. El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. Colombia. Revista Estudios Gerenciales. Vol. 28. (En línea). ES. Consultado, 3 jun 2017. Formato PDF. Disponible en:
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a08.pdf>

Blanch, J. y Fernández, A. 2010. La enseñanza y el aprendizaje del tiempo histórico en la educación primaria. (En línea). BR. Vol. 20. N° 2. p 6. Formato PDF. Disponible en:
<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v30n82/02.pdf>

Cabrera, N. 2015. Importancia de la reingeniería en las organizaciones. Reflexión (En línea). Consultado, 8 jun 2017. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-reingenieria-en-las-organizaciones-reflexion/>

Camejo, R. y Rebolledo, D. 2013. Significados de la vinculación universidad-comunidad para los actores sociales involucrados en la cátedra Enfermería Comunitaria del Decanato de Ciencias de la Salud en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". (En línea). VE. Vol. 12. N° 30. Rev. Enfermería global. p 23. Consultado, 3 jun 2017. Disponible en:
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412013000200007

Cardoza, S. 2014. La reingeniería. Ventajas y desventajas. (En línea). Consultado, 8 jun 2017. Disponible en:
<https://sauli54.wordpress.com/2014/05/05/ventajas-y-desventajas>

Carrión, J. 2012. Diagrama de proceso de operaciones. Estudio del Trabajo I. (En línea). Consultado, 2 jun 2017. Formato HTML. Disponible en:
<http://industrialopusnova.blogspot.com/2012/08/diagrama-de-proceso-de-operaciones.html>

- Cerda, J. 2010. Glosario de términos utilizados en evaluación económica de la salud. Chile. Revista Médica de Salud de Chile. Vol. 138. (En línea). CH. Consultado, 3 jun. 2017. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872010001000003
- Cervera, F. 2011. La percepción de la efectividad organizacional. Tesis. Dr. Administración. Universidad Autónoma de Querétaro. MX. (En línea). MX. Consultado, 3 jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/Fernando_G_Cervera_Solorzano.pdf
- Contreras, L. 2010. La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México. Revista Convergencia. Vol. 17. (En línea). MX. Consultado, 9 jun 2017. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352010000200012
- Cruelles, J. 2012. Productividad e Incentivos. Como hacer que los tiempos de fabricación se cumplan. Barcelona. ES. Edi. Marcombo S.A. p 18. (En línea). ES. Consultado, 3 jun. 2017. Disponible en: <https://books.google.com.mx/books?id=keXDrXAU5YYC&pg=PT25&dq=que+es+la+eficiencia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjv7oC1pN3NAhXF1R4KHfjJCdA4HhDoAQgzMAI#v=onepage&q=que%20es%20la%20eficiencia&f=false>
- Fernández, J. 2013. Plan de Mejora. (En Línea). EC. Consultado , 4 jun 2017. formato slideshare. Disponible En <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033>
- Ferreiro, O. 2011. herramientas básicas para el mejoramiento de procesos. (En línea). Consultado, 3 jun 2017. Disponible en: <http://www.claseejecutiva.cl/blog/2011/04/herramientas-basicas-para-el-mejoramiento-de-procesos/>
- Flores, M. 2010. Definición de Mejora Continua. (En línea). ES. Consultado, 3 jun 2017. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>

- Galvis, E. y Gonzales, 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. (En línea). CO. Rev. Ciencia e ingeniería neogranadina. Vol 24. N° 2. formato PDF. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v24n2/v24n2a03.pdf>
- García, I. 2013. Gestión de recursos humanos en empresas Turísticas. España: Nobel S.A 1era ed. p 264-265-266.
- Hanke, J. 2006. Pronósticos en los negocios. 8 ed. México. Pearson Educación de México, S.A. p 157 - 159. (En línea). MX. Consultado, 9 jun 2017. Disponible en http://books.google.com.ec/books?id=WaiOrL8oct4C&pg=PA158&dq=DESCOMPOSICIÓN%20DE+UNA+SERIE+DE+TIEMPOS&hl=es&sa=X&ei=ej_RU42vBfK_sQTZ1IKQCw&redir_esc=y#v=onepage&q=DESCOMPOSICIÓN%20DE%20UNA%20SERIE%20DE%20TIEMPOS&f=false
- Hernández, R; Medina, A. y Hernández, G. 2012. Mejoramiento de procesos clave a través del análisis del valor añadido en empresas de base tecnológica de producciones por proyecto del sector hidráulico en Cuba. (En línea). CU. Revista visión de futuro. Vol 16. N° 1. p 7. Consultado, 3 jun 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v16n1/v16n1a02.pdf>
- Hernández, A; Nogueira, D; Medina, A; Marqués, M. 2013. Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. (En línea). Brazil. Revista de Administração - RAUSP, vol. 48. N° 4. pp. 739-756. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2234/223429367009.pdf>
- Hidalgo, E; Manchay, N; Rosero, C; Sánchez, C. 2015. Gestión por procesos en el área de producción. Caso IPC Dublauto Ecuador LTDA. Ambato, EC. Revista ECA Sinergia. Vol. 7. (En línea). EC. Consultado, 3 jun 2017. Formato PDF. Disponible <http://www.utm.edu.ec/archivos/revistas/facultades/doc/articulos/06-17.pdf>

- López, M. 2012. El plan de mejora de un centro educativo. Valencia. ES. (En línea). ES. Consultado, 3 jun 2017. Formato HTML. Disponible en: <http://marianolopezmarin.blogspot.com/2012/12/el-plan-de-mejora-de-un-centro-educativo.html>
- López, J. 2013. Manual para el diseño de procesos. (En línea). Consultado, 3 jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <https://www.murciasalud.es/recursos/ficheros/260542-Murcia-oeste.pdf>
- Llanes, M; Isaac, Cira; Moreno, M. y García, G. 2014. De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. (En línea). CU. vol. 35. N° 3. Rev. Ingeniería industrial. Consultado, 5 jun 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433598002.pdf>
- Mallar, M. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. (En línea). ARG. Rev. Artículo originales. Vol. 13. N° 1. Formato HTM. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/vf/v13n1/html/v13n1a04.htm>
- Mark, L; Berenson, D; Levine, M. 2004. Estadística básica en administración: conceptos y aplicaciones. 2 ed. México. p 859. (En línea). MX. Consultado, 9 jun 2017. Disponible en <http://books.google.com.ec/books?id=2N09O8-Oe0QC&pg=PA859&dq=OBJETIVO+DE+analisis+de+serie+de+tiempo&hl=es-419&sa=X&ei=uQfQU6evA8z6oAT1woCgBg&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=OBJETIVO%20DE%20analisis%20de%20serie%20de%20tiempo&f=false>
- Martínez, A. 2012. 'Propuesta integral de un modelo de gestión por procesos de negocio (PIM-GPN). Tesis. Ing. Industrial. Instituto Politécnico Nacional. México. p 85. . (En línea). MX. Consultado, 9 jun 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://148.204.210.201/tesis/1335306891916TESISBPMMarzo.pdf>
- Martínez, A; Cegarra, J. 2014. Gestión por procesos de negocio. Organización horizontal. Madrid. ES. Edi. Del Economista. p 3. (En línea). ES. Consultado, 3 jun. 2017. Disponible en: <https://books.google.com.mx/books?id=iLrxAwAAQBAJ&pg=PT8&dq=imp>

ortancia+de+la+gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjI47Xn1KrNAhVLGT4KHSfGC0UQ6AEIOzAE#v=onepage&q=importancia%20de%20la%20gestion%20por%20procesos&f=false

Ministerio de Educación. 2014. Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. CL. (En línea). CL. Consultado, 4 jun 2017. Formato PDF. Disponible en: http://www.registroate.cl/usuarios/admin3/doc/2014022716391008962.Orientaciones_PME_2014.pdf

Muñoz, A. 1991. La gestión de calidad total en la administración pública. Ed. Díaz de Santos. Madrid. España. p 24.

Naressi, D. 2012. Importancia de la gestión por procesos en la empresa. Collell & Asociados, C.A. (En línea). Consultado, 3 jun. 2017. Disponible en: <https://collellca.wordpress.com/2012/08/20/importancia-de-la-gestion-por-procesos-en-la-empresa/>

Noriega, V. 2014. Evaluación con enfoque de procesos como alternativa para el mejoramiento de la calidad en el control del Aedes aegypti. La Habana, CU. Revista Cubana de Salud Pública. Vol. 40. (En línea). CU. Consultado, 9 jun 2017. Disponible en: http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662014000300009

Palapa, J. 2012. Propuesta de Estandarización de Procesos. Tesis. Maestro en Administración. Instituto Politécnico Nacional. México. p 66. (En línea). MX. Consultado, 3 jun. 2017. Disponible en: <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5326/Tesis%20Josefina%20Propuesta%20de%20Estandarizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

Patón, F; Granados, G; Fernández, B; Hernández, A; Escot, S; Quero, A; y Navarro, I. 2013. Plan de mejora continua en prevención-tratamiento de úlceras por presión según el ciclo de Deming. Madrid. ES. Revista Gerokomos. Vol.24. (En línea). ES. Consultado, 3 jun 2017. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1134-928X2013000300006&script=sci_arttext

- Ponce, D. 2012. Efectividad de la logística del transporte aéreo de mercancías: una aproximación multicriterio basada en el Proceso Analítico Sistemico (ANP). Tesis. Ing. Mecánica. Universidad de Zaragoza. España. p 77. (En línea). ES. Consultado, 3 jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <https://zagan.unizar.es/record/9628/files/TESIS-2012-114.pdf>
- Rafoso, S; Artilles, S. 2011. Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. La Habana, CU. Revista Ciencias de la Información. Vol. 42. (En línea). CU. Consultado, 3 jun 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181422295004.pdf>
- Robledo, P. 2011. El libro del BPM. Tecnologías, Conceptos, Enfoque, Metodológicos y Estándares. Madrid, ES. Centro de Encuentro BPM. p 7. (En línea). ES. Consultado, 9 jun 2017. Disponible en: <https://books.google.com.mx/books?id=8Hc5Q00RXEkC&pg=PA5&dq=gestion+por+procesos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwigy52qw8HNAhWlth4KHcwwAJ04ChDoAQhSMAc#v=onepage&q=gestion%20por%20procesos&f=false>
- Márquez, J. 2012. Uso de la Tecnología como Recurso para la Enseñanza. Maestría en tecnología educativa. Universidad autónoma del Estado de Hidalgo. (En línea). ES. Consultado, 9 jun 2017. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestría/documentos/LECT50.pdf
- Rodríguez, R; González, A; Noy, P. y Pérez, S. 2012. Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. (En línea). CU. Vol 33 . N ° 2. Rev. Ingeniería agroindustrial. p 7. Consultado, 5 jun 2017. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200010
- Rodríguez, I. y Alpuin, D. 2014. La Gestión por Procesos en las Organizaciones La forma en la que los resultados se logran. (En línea). Revista visión deloitte. Vol. 1. P 4. Formato PDF. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>

- Rojas, A. 2014. Modelos de gestión por procesos integrados en salud. España. Revista de Enfermería Ene. Vol. 8. (En línea). ES. Consultado, 3 jun. 2017. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1988-348X2014000300008
- Rojas, R. 2013. El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. (En línea). MX. N° 25. Rev. Periódicos electrónicos en psicología. p 4. Consultado, 3 jun 2017. Disponible en: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2013000200005
- Ruiz, D; Almaguer, R; Torres, I; Hernández, A. 2013. La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Cuba. Revista Ciencias Holguín. Vol. 19. N° 4 (En línea). Consultado, 3 jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181529929002.pdf>
- Sánchez, J. y Calderón, V. 2012. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Santiago de Chile, CL. Revista científica Pensamiento y Gestión. No. 32. (En línea). CL. Consultado, 9 jun 2017. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>
- Santo, F y Santo de la Cruz, E. 2013. Aplicación práctica de bpm para la mejora del subproceso de picking en un centro de distribución logístico. (En línea). Vol 5. N° 2. Consultado, 2 jun 2017. Formato PDF. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v15_n2/pdf/a16v15n2.pdf
- Serrano, L. y Ortiz, N. 2012. Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. Colombia. Revista Universidad ICESI. Vol. 18. (En línea). CO. Consultado, 9 jun 2017. Formato HTML. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1524/html

Silva, V. 2013. Aplicación de gestión por procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del hospital Dr. Eduardo Pereira. Tesis. Mgs. Salud Pública. Universidad de Chile. Chile. P 15. (En línea). CL. Consultado, 3 jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: http://www.saludpublicachile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/394/Tesis_Viviana%20Silva%20Escobar.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Suarez, A. y Gutierrez, J. 2015. Procedimientos de acciones de mejora. (En línea). CO. p 4. Consultado, 3 jun 2017. Disponible en: http://e_pr_pla_002_acciones_de_mejora_v12

Talavera, P. 2013. Qué es un Diagrama de Flujo – Gestión de Procesos. (En línea). Consultado, 3 jun 2017. Disponible en: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

Talavera, C. 2016. Reingeniería de Procesos: Concepto y Metodología. (En línea). Consultado, 8 jun 2017. Disponible en: <https://www.aiteco.com/reingenieria-de-procesos/>

Torres, C. Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. (En línea). CU. Vol. 35. N° 2. Rev. Ingeniera agroindustrial. p. 7. Consultado, 5 jun 2017. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005

Vargas, D. 2011. Diseño de una metodología para: identificación, levantamiento, análisis, dimensionamiento, medición y mejora de los procesos organizacionales. Caso de Aplicación: proceso de notificaciones de la Dirección regional norte del servicio de rentas Internas (SRI). Tesis. Mgs. Gerencia Empresarial. Escuela Politécnica Nacional. p 70. . (En línea). Consultado, 9 jun 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/7786/1/CD-4039.pdf>

Vaughn, R. 1990. Introducción a la ingeniería industrial. 2 ed. España. Reverte, S.A. p 385 - 410. (En línea). ES. Consultado, 3 jun. 2017. Disponible en <http://books.google.com.ec/books?id=udFwMwT4xDMC&pg=PA385&dq=analisis+de+tiempos&hl=es-419&sa=X&ei=W-bPU77GOseZ8gHerlHwDg&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=analisis%20de%20tiempos&f=false>

Vázquez, L. 2012. Línea de tiempo. (En línea). Consultado 9 jun 2017..
Formato PDF. Disponible en
<http://www.prepa9.unam.mx/historia/documentos/4.pdf>

Villarreal, F. 2005. Elementos Teóricos del Ajuste Estacional de Series Económicas Utilizando X-12-ARIMA y TRAMO-SEATS. Chile. p 7. (En línea). CL. Consultado, 9 jun 2017. Disponible en http://books.google.com.ec/books?id=q1cNhgL0wPQC&pg=PA7&dq=DESCOMPOSICI%C3%93N+DE+UNA+SERIE+DE+TIEMPOS&hl=es&sa=X&ei=ei_RU42vBfK_sQTZ1IKQCw&redir_esc=y#v=onepage&q=DESCOMPOSICI%C3%93N%20DE%20UNA%20SERIE%20DE%20TIEMPOS&f=false