



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

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

**TEMA:
MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE EN LA
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE
MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**AUTORES:
MARÍA BELÉN CASTRO LAAZ
DANIELA PAOLA ZAMBRANO CEVALLOS**

**TUTOR:
ING. MARYS BEATRIZ IRIARTE VERA. M. Sc.**

CALCETA, JUNIO 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

María Belén Castro Laaz y **Daniela Paola Zambrano Cevallos**, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

.....
MARÍA B. CASTRO LAAZ

.....
DANIELA P. ZAMBRANO CEVALLOS

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Marys Beatriz Iriarte Vera, certifica haber tutelado la tesis **MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**, que ha sido desarrollada por Castro Laaz María Belén y Zambrano Cevallos Daniela Paola, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. MARYS B. IRIARTE VERA, M. Sc

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**, que ha sido desarrollada y sustentada por Castro Laaz María Belén y Zambrano Cevallos Daniela Paola, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Ing. Quinche Mendoza García, M. Sc.
MIEMBRO

.....
Ing. Marie Velásquez Vera, Mg.
MIEMBRO

.....
Ing. Rossana Toala Mendoza, Mg.
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

“Quien sabe agradecer, sabe vivir a plenitud y en alegría, se agradecido siempre”

Las autoras de la presente tesis, expresan su agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Manabí Manuel Félix López por la oportunidad y enseñanzas adquiridas para obtener nuestro título de Ingenieras en Administración Pública.

Nuestra gratitud a Dios, por darnos la vida, por ser luz y guía en nuestro recorrido universitario.

A nuestros padres por impulsarnos a luchar día a día, y ser ejemplo de superación.

A la Ing. Marys Iriarte que con su experiencia y amplios conocimientos apporto en gran medida con la realización de nuestra tesis.

MARÍA B. CASTRO LAAZ

DANIELA P. ZAMBRANO CEVALLOS

DEDICATORIA

Al culminar esta nueva etapa en mi vida quiero dedicar este gran triunfo primordialmente:

A Dios por ser fuente de vida, por permitirme llegar hasta este punto, brindándome salud y fuerzas para lograr mis objetivos.

A mi Madre Rosa Laaz mi gran ejemplo de superación, mujer luchadora y valiente que nunca se rinde ante las adversidades que se encuentra en el camino, a usted le debo todo lo que tengo y quien soy.

A mi hija Hannita que con su cálida sonrisa alimenta día a día mis ganas de superación.

A mi hermano Hugo por estar siempre junto a mí apoyándome para seguir en una misma dirección.

A mi mejor amiga Paola Zambrano por todo el tiempo compartido, y por llegar juntas nuestra gran anhelada meta.

Y sin duda a toda mi familia por su apoyo, y motivación para seguir y no desmayar en mitad del camino.

MARÍA B. CASTRO LAAZ

DEDICATORIA

A Dios, por ser nuestro creador, pero más aún, por ser nuestro padre bueno, el que nos ama a pesar de todo y es que agradecerle es lo mínimo que puedo hacer sabiendo que por él soy lo que soy, tengo lo que tengo y por él he cumplido ésta gran meta.

A mis Padres:

José Holger Zambrano Cedeño; mi ángel, el hombre que más he amado y quien me dejó la mejor herencia que un padre puede dejar... Buenos recuerdos.

Cruz María Cevallos Pinargote; mujer fuerte y luchadora que supo sacarme a mí y mis hermanos adelante aun cuando todo estuvo en su contra, en pocas palabras es a quién después de Dios le debo esta meta cumplida

A Belén Castro, más que mi compañera de tesis, mi mejor amiga es un gran gusto cumplir juntas ésta meta.

A JLuis, por creer siempre en mí y amarme tal cual soy sé que está pendiente de mí y sé que mi alegría es la suya, por tanto, le agradezco por compartir esta alegría dónde quiera que esté.

DANIELA P. ZAMBRANO CEVALLOS

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE CUADRO Y FIGURAS	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4. IDEA A DEFENDER	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1. GESTIÓN POR PROCESOS	5
2.2. PROCESOS	6
2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS	7
2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	9
2.3. MEJORA DE PROCESOS	10
2.3.1. ETAPAS DE APLICACIÓN PARA LA MEJORA DE PROCESOS	11
2.4. MODELADO VISUAL DE PROCESOS.....	12
2.4.1. MAPA DE PROCESOS	12
2.4.2. DIAGRAMA DE FLUJO	13
2.5. LA INGENIERÍA DE MÉTODOS	14
2.6. ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS	15
2.6.1. ESTUDIO DE TIEMPOS MEDIANTE CRONÓMETRO	16
2.7. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE	17
2.7.1. LA EVALUACIÓN DOCENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA LEGAL ..	17

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	21
3.1. UBICACIÓN.....	21
3.2. DURACIÓN.....	21
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO.....	21
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	21
3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	21
3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	22
3.5. MÉTODOS.....	22
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO	22
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO.....	22
3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO	23
3.6. TÉCNICAS.....	23
3.6.1. LA ENTREVISTA.....	23
3.6.2. LA OBSERVACIÓN.....	23
3.7. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	26
PLAN DE MEJORAS.....	46
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
5.1. CONCLUSIONES.....	53
5.2. RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS.....	60

CONTENIDO DE CUADRO Y FIGURAS

Cuadro 2. 1. Matriz de conceptos sobre procesos	6
Cuadro 2. 2. Directrices de los procesos	10
Cuadro 4. 1. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de planificación	29
Cuadro 4. 2. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de ejecución.....	30
Cuadro 4. 3. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de resultados	31
Cuadro 4. 4. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de apelación.....	32
Cuadro 4. 5. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de publicación	33
Cuadro 4. 6. Sumatoria para el cálculo de la muestra.....	34
Cuadro 4. 7. Ponderaciones de desempeño.....	35
Cuadro 4. 8. Ponderaciones de suplementos	35
Cuadro 4. 9. Tiempos del subproceso de planificación	36
Cuadro 4. 10. Tiempos del subproceso de ejecución.....	38
Cuadro 4. 11. Tiempos del subproceso de resultados	40
Cuadro 4. 12. Tiempos del subproceso de apelación.....	42
Cuadro 4. 13. Tiempos del subproceso de publicación	44
Cuadro 4. 14. Plan de mejoras al proceso de evaluación docente	48
Cuadro 4. 15. Mejora al subproceso de planificación en tiempos	50
Figura 2. 1. Hilo conductor de la investigación.....	5

RESUMEN

La investigación tuvo como finalidad plantear mejoras a los procesos de evaluación docente de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, para la determinación de las falencias, se aplicaron entrevistas con el propósito de obtener datos sobre la evaluación docente que se lleva a cabo en dicha área, para la representación de estos se emplearon flujogramas en donde se presentan las entradas y salidas detalladas en la fichas de procesos, lo que facilitó el reconocimiento de cada una de las actividades inmersas en los subprocesos. Se estableció una muestra para cuantificar el número de observaciones a través del cronómetro a partir de ello se plasmaron los tiempos incurridos en cada actividad, con su respectivo tiempo promedio, básico y tipo; resaltando que los tiempos incurridos en el subproceso de planificación tiene variaciones sujetas a suplementos necesarios; mientras que en el subproceso de ejecución presenta diferencias más visibles en el factor tecnológico; en cuanto al subproceso de resultados su tiempo básico es inferior tanto a su tiempo promedio como a su tiempo tipo. El presente trabajo tomó en cuenta para la mejora planteada aspectos del recurso humano y tecnológico considerando la incidencia de tiempos.

PALABRAS CLAVE

Procesos de evaluación, docente, tiempos.

ABSTRACT

The resolution of the research was to propose improvements to the teacher evaluation processes at Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, in order to determine the shortcomings they present, interviews were conducted in order to obtain data on the teacher evaluation it is carried out in said area, for its representation, flowcharts were used where the inputs and outputs are presented detailed in the process sheets, which facilitated the recognition of each of the activities immersed in the subprocesses. A sample was established to quantify the number of observations through the chronometer, from which the times incurred in each activity were calculated, with their respective average, basic and type time; highlighting that the times incurred in the planning sub-process have variations subject to necessary supplements; while in the execution sub-process it presents more visible differences in the technological factor; as for the subprocess of results, its basic time is inferior both to its average time and to its time type. The present work took into account for the improvement raised aspects of the human and technological resource considering the incidence of times.

KEYWORDS

Evaluation processes, teacher, times.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El constante cambio en las organizaciones origina el surgimiento de nuevos métodos que contribuyan al mejoramiento de los procesos, y considerando que la administración es un instrumento fundamental en las organizaciones, debido a que de este depende el éxito, es importante que sus procedimientos estén en constante cambios, para que su gestión sea eficiente.

En los últimos años, la gestión por procesos se ha convertido en una fuente excelente para la mejora continua de las instituciones que requieren manuales de procesos para identificar las funciones y procedimientos a realizarse. De acuerdo a Pepper (2011) la gestión por procesos lleva implícito un cambio de cultura en la organización, cuya esencia es que cada persona que la integra entienda la relevancia de su trabajo y la participación que éste tiene dentro del proceso.

Actualmente todos los sectores, sean estos de servicios a la colectividad, o medios para fomentar una mejor calidad de vida, como la educación, poseen un compromiso donde prima la satisfacción de los usuarios, la misma que debe partir desde la estructura organizacional, manuales de procesos y procedimientos, como una administración eficiente. Según el artículo 96 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) la cual hace énfasis a la evaluación de la calidad, la misma que debe realizarse de manera periódica de conformidad con la normativa que expida el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES.

En la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, se lleva a cabo una serie de procesos en cada uno de los departamentos, por lo que se busca la mejora continua y la calidad de dichos procedimientos, al determinarse mediante una entrevista al encargado del departamento de

Evaluación, que existen dificultades en términos de eficacia al realizarse las actividades, al no estar totalmente sistematizado las mismas, dando un preámbulo en la formulación de la siguiente incógnita.

¿Cómo Mejorar el proceso de Evaluación Docente en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La globalización plantea nuevos retos de competitividad para las organizaciones, es por ello que éstas buscan implementar nuevos métodos que le ayuden a facilitar sus funciones. La gestión por procesos permite enfocar las actividades que se desarrollan en la organización a fin de que éstas se puedan identificar oportunamente y así poder tener datos oportunos para su control y seguimiento, bajo esta premisa se justifica la investigación de la siguiente manera:

La educación superior se encuentra en una fase de transformación debido a las exigencias de calidad educacional que requiere el país, lo que exige a las universidades que sean eficientes, eficaces y que brinden una educación superior de calidad y pertinente. En el artículo 93 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) vigente en el Ecuador desde el 12 de octubre de 2010 expresa “El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente”. Asimismo, la LOES aclara, en su artículo 94, que “La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.

En la actualidad unos de los retos más importantes que enfrenta el docente es brindar una educación de calidad, con el fin de responder a estas exigencias la ESPAM MFL ha creado una plataforma online en donde los estudiantes califican el rendimiento académico a los docentes, lo cual hace que haya una constante preparación de parte de ellos, y es que este es el deber de todo funcionario público, como se menciona en el objetivo 4 del Plan Nacional del Buen Vivir en el cual menciona que hay que fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía. El 4.4 alude a la mejora de la calidad de la educación de todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igual, equidad social y territorialidad; y en el numeral 4.5 expresa que hay que potenciar el rol de docente y otros profesionales de la educación como actores clave de la construcción del buen vivir.

La mejora a los subprocesos ayudará en el rol profesional de los docentes y facilitará sus funciones al hacer más eficaz y eficientes las actividades diseñadas para cumplir con los objetivos institucionales, tal como se expresa en el objetivo 3 del Plan Nacional del Buen Vivir en donde menciona que hay que incentivar la implementación de procesos de desarrollo profesional, formación continua, evaluación, certificación y recategorización laboral para los profesionales de la educación y la salud, y para los profesionales o técnicos de servicios de atención y cuidado diario.

¿Cómo mejorar el proceso de evaluación docente de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López con la técnica análisis de tiempo?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer mejora al proceso de evaluación docente en la ESPAM MFL para la optimización de los recursos y el cumplimiento con los estándares de calidad de la universidad.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el proceso de evaluación docente en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Aplicar herramientas para medir el tiempo de duración al proceso de evaluación docente en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Establecer acciones de mejora al proceso de evaluación docente en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

1.4. IDEA A DEFENDER

El proceso de evaluación docente en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López mejorará con la técnica análisis de tiempo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

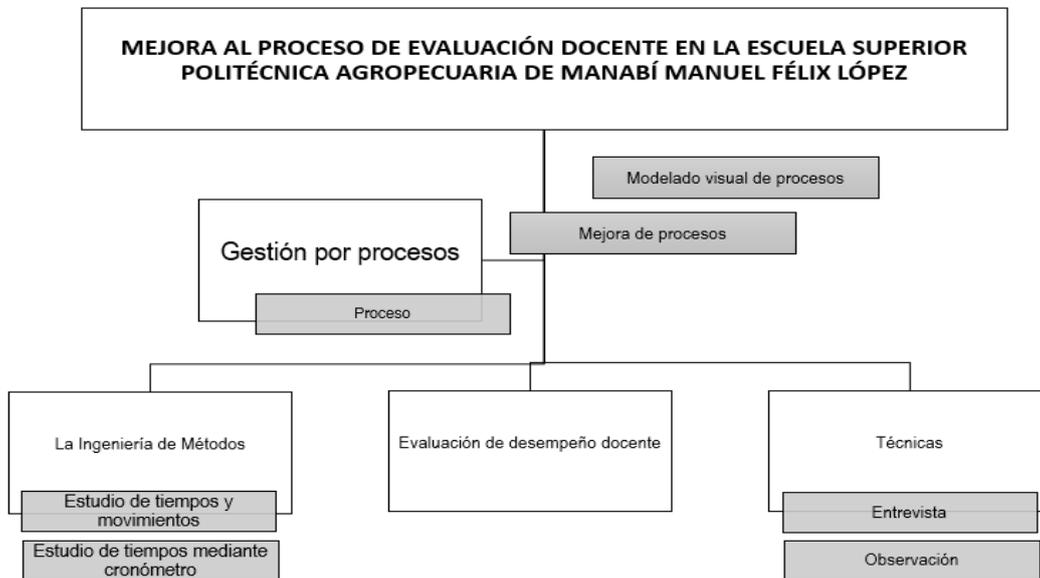


Figura 2. 1. Hilo conductor de la investigación
Elaborado por: Las autoras

2.1. GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos es una forma específica de ver la realidad y la empresa. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente (Sánchez y Blanco, 2014). 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 (Rojas, 2014).

Una gestión basada en los procesos es un enfoque que se centra en la atención de las actividades de la organización para optimizarlas así, como en el control de los mismos, prediciendo el resultado de los procesos que se desarrollan y a la vez asegurando la calidad de lo que se está haciendo. Coexiste con la administración funcional, asignando propietarios a los procesos claves, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción (Jordán et al., 2015).

La gestión por procesos es el sistema que abarca diferentes componentes con la finalidad de reestructurar un determinado objetivo que esté causando retrocesos en la consecución de un servicio o producto en particular, teniendo como, prioridad aspectos claves como: calidad tiempo y costo.

2.2. PROCESOS

De acuerdo a González *et al.*, (2014) la palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance y progreso, conjunto de actividades secuenciales, que transforma los elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs), por lo tanto, realiza tareas particulares que añaden valor. Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido. Con base a ello, los siguientes autores sostienen el significado de proceso.

Cuadro 2. 1. Matriz de conceptos sobre procesos

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
HITPASS	2014	Corresponde a la representación de un conjunto de acciones (actividades) que se hacen, bajo ciertas condiciones (reglas) y que puede ejecutar cosas (eventos). Una concatenación lógica de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y lugar, impulsadas por eventos.
HERNÁNDEZ ET AL.,	2013	Es el conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que requieren ciertos insumos e implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente y las metas de la organización, a la vez que se consideran el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control
TORRES	2014	Define al proceso como el conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes en elementos salientes; además, de poseer diversas características que debieran reconocerse debido a que explícita o implícitamente está rodeado de elementos que condicionan su desempeño e influyen en la calidad de sus resultados
CONTRERAS ET AL.,	2017	Un proceso es un conjunto de actividades agrupadas por características similares que se desarrollan de manera secuencial, ordenada y sistemática que permite la obtención de resultados para el logro de los objetivos.

Elaborado por: Las autoras

Torres (2014:37) añade que en el diseño de un proceso se deben reconocer los siguientes atributos:

- Un responsable (o dueño) a cargo de su gestión y que debiera reconocerse como un actor relevante durante el proceso de toma de decisiones en el ámbito que le corresponde.
- La existencia de misión, objetivos e indicadores que permitirán evaluar su desempeño futuro del proceso.
- La individualización de proveedores (que aportan los recursos al proceso) y de entradas (que representarían los diferentes tipos de insumos).
- La individualización de los recursos para que el proceso pueda desenvolverse en el tiempo.
- Procedimientos, formularios y registros para evidenciar que el proceso se desarrolla y comporta según lo planificado, y por último.
- La individualización de salidas y clientes de un proceso.

Los procesos son un conjunto procedimientos compuestos de entradas y salidas, que indican el estado de una acción sea esta un movimiento, archivo, demora, entre otros. Su finalidad es mostrar la cadena de actividades para obtener un producto o servicio final, así mismo, detectando aquellas que producen valor agregado y generan duplicaciones de recursos.

2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

De acuerdo a Sánchez y Blanco (2014:62-69) las características más representativas de un proceso son las siguientes:

- Se compone de un conjunto de actividades relacionadas que se encuentran lógica y secuencialmente ordenadas.
- Se alimenta de inputs (materias primas, información, recursos humanos).
- Tiene un objetivo, es decir, de él se obtiene un resultado (output)
- Su orientación es horizontal y puede atravesar distintos departamentos.
- Se orienta a crear valor para satisfacer las necesidades de un cliente.

Para Ruíz *et al.*, (2013) los procesos en su actuar transformador evidencian determinadas características, que es importante conocer: La repetitividad, es la que justifica el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso. La variabilidad, se manifiesta en las desigualdades que se pueden obtener y de hecho se obtienen generalmente, en los resultados luego de producirse en diversas ocasiones el proceso (repetitividad), repercutiendo en su eficacia.

De acuerdo a Contreras *et al.*, (2017:11) las características más relevantes son:

- Están orientados a obtener unos resultados, crear valor para los destinatarios (ciudadanos/clientes), dar respuesta a la misión de la organización.
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes.
- Muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con destinatarios (ciudadanos/clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- Tienen un inicio y un final definidos.
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.

Entre las diversas características mencionadas hay que recalcar que la existencia de una entrada y salida es un hecho diferenciador de los procesos, así mismo, el valor que añaden a las funciones que se desempeñan, la apertura a un rediseño y a una mejora previo el estudio realizado.

2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

De acuerdo a Hernández *et al.*, (2014) en la actualidad, ante la relevancia que ha adquirido el enfoque de procesos, para mejorar los resultados de las organizaciones. Estratégicos, aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos; operativos, claves o del flujo esencial, relacionados directamente con la realización del producto o servicio; de apoyo o soporte, dan apoyo a los procesos claves.

Por otro lado, Maldonado (2015) clasifica a los procesos de la siguiente manera:

A) PROCESOS OPERATIVOS: Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

B) PROCESOS DE APOYO: Proporcionan las personas los recursos físicos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

C) PROCESOS DE GESTIÓN: Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces. Funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor accesible y aplicable para la toma de decisiones de sus clientes internos.

D) PROCESOS DE DIRECCIÓN: Están concebidos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.

La clasificación va de acuerdo a las características de la empresa o institución, sin embargo, se destacan los procesos de estratégicos, operativos y de soporte, que en conjunto muestran la cadena de valor institucional. Los estratégicos, direccionan los procedimientos, y son realizados por directivos; operativos,

tienen vinculación entre usuario y entidad, proporcionando el servicio y los de apoyo, son todos los materiales necesarios para su gestión.

Cuadro 2. 2. Directrices de los procesos

CRITERIOS	PROCESOS ESTRATÉGICOS	PROCESOS OPERATIVOS	PROCESOS DE APOYO
1.	Permite definir y desplegar las estrategias y objetivos de la empresa.	Inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción de los clientes	Necesarios para el control y mejora de los sistemas de gestión.
2.	Intervienen en la visión de la empresa.	Intervienen en la misión de la empresa	Necesarios para el control y mejora de los sistemas de gestión
3.	Proporcionan las guías de actuación de la empresa.	Consumen muchos recursos	Se relacionan con asegurar el cumplimiento de estándares
4.	Relacionan la empresa con su entorno.	La optimización de sus procesos es clave para la competitividad de la empresa	No intervienen en la misión ni visión de la empresa. Proporcionan recursos a los procesos operativos.
5.	Involucran a personal de primera línea, o de la alta dirección.	Son valorados por los clientes y accionistas.	Generalmente sus clientes son internos.

Fuente: Schwabe *et al.*, (2016)

2.3. MEJORA DE PROCESOS

Según Deming (1982) citado por Venegas (2013) una mejora continua de proceso significa eliminar los defectos en éste. En tal sentido, lo que se busca con esto es identificar los mejores niveles de desempeño con el objetivo de desarrollar procesos con cero defectos y así, satisfacer al cliente. Sin embargo, estadísticamente, alcanzar un estado de cero defectos es imposible, debido a la variabilidad de los procesos. Por esta razón, es que en un proceso la mejora debe ser continua y todos los esfuerzos que se realicen para lograrla deben ser constantes en el tiempo.

Freund *et al.*, (2013) sostiene que el término de "mejora" se entiende en forma abreviada en BPM, el BPM-Governance o, dicho en español, "el círculo virtuoso de mejora continua por medio de gestión por procesos". El concepto de la "mejora continua" está inserto dentro de la gestión diaria de operaciones y, a

diferencia de la técnica de rediseño, no requiere de la formulación de un proyecto. El ciclo de la implementación de la mejora queda en manos de los responsables del negocio y no consume recursos adicionales a los propios.

Maldonado (2015:155-161) acota las ventajas y desventajas al realizar una mejora en los procesos.

VENTAJAS:

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

DESVANTAJAS:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- Hay que hacer inversiones importantes.

2.3.1. ETAPAS DE APLICACIÓN PARA LA MEJORA DE PROCESOS

De acuerdo a Zambrano y Rodríguez (2013:35-38) la mejora de procesos se compone de cinco pasos:

1. Definir el proceso actual: se establece la misión, los objetivos el alcance y el cómo es.
2. Descubrir las necesidades del cliente y el diagrama de flujo del proceso: se identifica los clientes (todas las partes internas y externas que se ven afectadas por el proceso), determina sus necesidades y las clasifica por prioridades.
3. Establecer las mediciones del proceso: describir cómo está funcionando el proceso y dar información para el análisis y mejora. Posteriormente las mediciones se emplean para ayudar a controlar su desempeño.
4. Analizar la información del proceso: se evalúan los datos del desempeño por la efectividad y eficiencia del proceso, se identifican oportunidades de mejora y se determinan la causa de los problemas usando diagramas de Pareto, diagramas causa efecto.

5. Rediseñar el proceso: este paso puede implicar un cambio radical, o una mejora. Los cambios implican el diagrama de flujo para el proceso revisado, personal capacitado y la tecnología de la información. Antes de que se coloque en operación el nuevo diseño hay que revisarlo y llevar a cabo una prueba de implementación para verificar su eficacia.

2.4. MODELADO VISUAL DE PROCESOS

Ruíz *et al.*, (2013) menciona que una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

2.4.1. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos se constituye como diagramas que muestran de manera visual, los procesos que conforman la unidad funcional de una organización, así como las relaciones que existen entre ellos, es decir permite situar la relación de trabajo que se desarrolla en la organización y así conocer donde se ubica la actividad de los empleados y hacia qué fin se orienta (Proaño, 2014).

De acuerdo a Alabarta y Marinez (2011) citado por Llumiquinga y Ortíz (2015) el mapa de procesos es una representación gráfica que incluye una serie de procesos, distribuidos en tres grandes grupos que son: estratégicos, críticos y de soporte, que tienen como entrada los requerimientos del clientes y como salida su satisfacción, se trata de una presentación sencilla que ofrece una visión general y sirve de punto de partida para desplegar cada proceso con su diagrama de flujo, relacionando los diferentes subprocesos y creando representaciones que incluyan: entradas, salidas, indicadores.

El mapa de procesos es un esquema gráfico, que representa los distintos procesos que la organización utiliza para operar y desempeñar sus funciones y que ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión de una organización. Para ello, la organización analiza las diferentes actividades que realiza e identifica sus procesos, los cuales clasifica dependiendo de su finalidad en: estratégicos, clave u operativos y de soporte o de apoyo (Contreras *et al.*, 2017).

2.4.2. DIAGRAMA DE FLUJO

Es una representación gráfica que comprenden símbolos, tiempo y distancia con la finalidad de ofrecer una forma estructurada y un esquema gráfico de las actividades que conforman un proceso para facilitar el análisis (Rea, 2014).

Según Niebel y Freivalds (2009) citado por Delgado (2014) entre las similitudes que contiene con el diagrama de flujo, es que cuenta con título e información necesaria antes de iniciar con la gráfica. Otra similitud es que también cuenta con un cuadro resumen mostrando en este caso, la simbología completa con sus respectivas frecuencias y tiempo empleado.

Es la representación gráfica del conjunto de actividades expresadas en un proceso de manera secuencial, ordenada y sistemática en la que se representa a través de gráficos o símbolos en la cual cada una de ellas expresa una idea o concepto (Contreras *et al.*, 2017).

El mapeo de procesos muestra la estructura organizacional de cada una de las actividades desarrolladas dentro de cada área, su esquematización permite visualizar la consecución de los procedimientos desde el inicio hasta el fin; dentro de las herramientas más idóneas para su representación está el mapa de procesos, implementada dentro de los organismos como sistema de gestión de calidad.

2.5. LA INGENIERÍA DE MÉTODOS

Palacios (2016:38) señala que la ingeniería de métodos comprende el estudio del proceso en la prestación del servicio, el estudio de movimientos y el cálculo de tiempos. Por tanto, se encarga de prever:

- Como puede una persona desempeñar más efectivamente las tareas que se le asignan.
- Qué método debe seguir y cuál debe ser la distribución de materiales, herramientas, accesorios y equipos de trabajo.
- Medir el trabajo para asignar cargos, teniendo en cuenta los niveles de habilidad de las personas, las condiciones de trabajo y el volumen o cantidad de servicios.
- aprovechamiento de recursos humanos.
- Aprovechamiento de equipos, por cuanto la inversión en los mismos es cada vez mayor.
- Eliminar toda clase de desperdicios en materiales, mano de obra, recursos económicos y financieros.

Es la técnica que somete cada operación de una determinada parte del trabajo a un delicado análisis en orden a eliminar toda operación innecesaria, para encontrar el método más rápido, abarca la normalización del equipo, los métodos y las condiciones de trabajo (López *et al.*, 2014).

Niebel (2009) citado por Alomoto (2014) plantea que la ingeniería de métodos comprende las ramas:

- a) Estudio de métodos: es el registro de análisis y examen crítico sistemático de los métodos actuales y propuestos de llevar a cabo una tarea, con la finalidad de tratar de encontrar métodos más sencillos y eficaces.
- b) Medición de trabajo: es la aplicación de técnicas para determinar el contenido del trabajo de una tarea en particular, fijando el tiempo que un trabajador calificado invierte en llevar a cabo, con arreglo a una norma de rendimiento preestablecida.

La ingeniería de métodos, técnica que analiza el trabajo realizado para prestar un servicio o elaborar un producto, teniendo como énfasis la eliminación de retrocesos o actividad improductivas, y enfocándose a la vez en brindar propuestas para una mayor gestión para el desempeño de las tareas.

2.6. ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

La medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador, en condiciones normales, en realizar una tarea definida (López *et al.*, 2014).

El estudio de tiempos es una técnica utilizada para obtener un tiempo estándar permitido en el cual se llevará a cabo una actividad, estableciendo estándares para tareas u holguras para fatigas o por retrasos personales e inevitables y con esta manera se generarán posibilidades de resolver problemas en aspectos de proceso o fabricación (Alomoto, 2014).

Es el patrón que mide el tiempo requerido para terminar una unidad de trabajo, utilizando método y equipo estándar, por un trabajador que posee la habilidad requerida, desarrollando una velocidad normal que pueda mantener día tras día, sin mostrar síntomas de fatiga. El tiempo estándar se determina a través de una calificación obtenida de la tabla sobre suplementos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Cajamarca, 2015).

2.6.1. ESTUDIO DE TIEMPOS MEDIANTE CRONÓMETRO

López *et al.*, (2014) indica que, en la actualidad, el trabajo se mide por medio de dos métodos: el cronometraje continuo y el cronometraje con vuelta a cero. En el cronometraje continuo se deja correr el cronómetro mientras dura el estudio; este se pone en marcha cuando inicia su trabajo el primer elemento (trabajador) del primer ciclo, al final de la labor de cada individuo, se registra la hora que marca el cronómetro. Los tiempos de cada trabajador se obtienen haciendo las respectivas tareas después de terminar el estudio. En el cronometraje con vuelta a cero, los tiempos se toman directa e inmediatamente después de cada elemento (trabajador) concluye su tarea; acto seguido, el segundero del cronómetro se regresa a cero y se pone en marcha de forma inmediata para tomar el tiempo del siguiente elemento (sujeto).

Palacios (2016) indica que hay dos métodos básicos para realizar el estudio de tiempos, el continuo y el de regresos a cero. En el método continuo se deja correr el cronómetro mientras dura el estudio. En esta técnica, el cronómetro se lee en el punto terminal de cada elemento, mientras las manecillas están en movimiento. En caso de tener un cronómetro electrónico, se puede proporcionar un valor numérico inmóvil. En el método de regresos a cero el cronómetro se lee a la terminación de cada elemento, y luego se regresa a cero de inmediato. Al iniciarse el siguiente elemento el cronómetro parte de cero. El tiempo transcurrido se lee directamente en el cronómetro al finalizar este elemento y se regresa a cero otra vez, y así sucesivamente durante todo el estudio.

El estudio de tiempos y movimientos detalla los factores inmersos (trabajo, equipos y tiempos), proporcionando un tiempo estándar establecido, el mismo que muestra si existe algún retroceso que no permita mejorar la eficiencia y eficacia en las tareas realizadas. Para su estudio respectivo, se utiliza el cronómetro el cual puede ser continuo o con vuelta en cero dependiendo la investigación a realizarse.

2.7. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE

Significa evaluar, por un lado, el grado de cumplimiento de sus funciones y responsabilidades establecidos por la institución de pertenencia, y por otro, la calidad con que se lleva a cabo la función en términos de rendimiento y los logros obtenidos en un tiempo determinado que permitan realizar una valoración y dar a conocer las fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de la función (Martínez y Guevara, 2015).

La evaluación, además, debe estar diseñada para considerar la diversidad de perfiles, contextos socioculturales y económicos, modalidades y niveles educativos, condiciones de infraestructura y equipamiento, así como situaciones laborales en las que se ejerce la docencia. Dado que lo que se evalúa es el desempeño docente, es necesario que se defina cuál es el "buen desempeño docente" que se pretende alcanzar y mantener, y las condiciones necesarias para propiciarlo (Nava y Rueda, 2014).

La evaluación del desempeño docente es el conjunto de actividades que mide el nivel de preparación, participación e involucramiento con la finalidad de asegurar la calidad en la educación, evaluando el logro y el rendimiento de la labor del profesorado.

2.7.1. LA EVALUACIÓN DOCENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA LEGAL

Un sistema de evaluación docente está constituido por las políticas, normativas, procedimientos, una unidad encargada y recursos tecnológicos que garanticen la ejecución periódica de evaluación, considerando la participación de autoridades, pares académicos y estudiantes. La unidad encargada provee de los resultados a las unidades académicas y monitoriza la aplicación de la evaluación y la toma de decisiones (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, 2015).

De acuerdo al CEAACES (2015) los siguientes artículos son fundamentales para la elaboración de estándares de la evaluación docente.

ART. 16.- ESTÁNDARES

Para efectos del diseño de la evaluación se establecerán estándares de calidad para cada uno de los componentes en los distintos ámbitos de la actividad del profesor. Se entenderá por estándar el marco de referencia para la emisión de juicios de valor relacionados con las características. Para la elaboración de los estándares en los diferentes ámbitos del trabajo y desempeño académico, se tomarán en cuenta los componentes que constan en los artículos 17 a 23 de este Reglamento (CEAACES, 2015).

ART. 17.- EN EL ÁMBITO DE LA DOCENCIA

- a) Dominio de contenidos de la materia, asignatura o módulo.
- b) Competencias para el desempeño docente relacionadas con la sociabilidad pedagógica, con la gestión de clases (metodología), con el refuerzo de las habilidades y destrezas básicas de los estudiantes, con la motivación, y con los procedimientos de evaluación y medición de logros del aprendizaje.
- c) Participación en el diseño macro curricular.
- d) Asistencia regular al trabajo docente.
- e) Participación en el diseño micro curricular y grado de su cumplimiento.
- f) Elaboración de textos y otros materiales de apoyo didáctico.
- g) Dirección de seminarios y otros actos académicos.
- h) Traducciones de libros, artículos y notas, cuya incorporación en los programas de estudio sea necesaria o conveniente.
- i) Dirección y lectura de tesis, disertaciones y trabajos de titulación o grado; y,
- j) Participación en tribunales de titulación o grado.
- k) Tutorías (CEAACES, 2015).

ART. 18.- EN EL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN FORMATIVA Y GENERATIVA

- a) Formulación y ejecución de proyectos de investigación.

- b)** Resultados de la investigación.
- c)** Publicaciones en revistas especializadas y libros.
- d)** Patentes e invenciones.
- e)** Obtención de becas, contribuciones y otras formas de ayuda para investigaciones y proyectos.
- f)** Organización y gestión de congresos, simposios, seminarios y otros actos académicos vinculados con la investigación.
- g)** Participación como invitado, con ponencias, comunicaciones o conferencias, en congresos académicos, simposios y seminarios.
- h)** Publicación de reseñas. i) Investigaciones no publicadas; y,
- i)** Pasantías en instituciones académicas o empresas vinculadas a la actividad investigativa del profesor (CEAACES, 2015).

ART. 19.- EN EL ÁMBITO DE LA VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

- a)** Elaboración de proyectos y su negociación con empresas y organizaciones.
- b)** Dirección y participación en proyectos de capacitación, educación continua, consultorías y pasantías de profesores y estudiantes; y,
- c)** Dirección y participación en proyectos de extensión social o cultural de la institución.
- d)** Dirección y participación en proyectos de cooperación interuniversitaria.
- e)** Participación en organismos vinculados a la educación superior, la ciencia, la tecnología o la cultura; y,
- f)** Actividades realizadas en su calidad de profesor invitado o visitante (CEAACES, 2015).

ART. 20.- EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICA

- a)** Actividades de coordinación o dirección: área, escuela, departamento, programa, facultad u otra forma de unidad académica; y,
- b)** Participación en comités o consejos académicos (CEAACES, 2015).

ART. 21.- EN EL ÁMBITO DEL COMPROMISO INSTITUCIONAL

- a) Participación en reuniones institucionales reglamentadas.
- b) Organización, dirección y participación en iniciativas que fortalezcan la imagen institucional; y,
- c) Participación en actividades de cohesión de la comunidad académica (CEAACES, 2015).

ART. 22.- EN EL ÁMBITO DEL PERFIL ACADÉMICO Y COMPETENCIAS ETICOPROFESIONALES

- a) Formación académica: posgrados.
- b) Capacitación en el campo del conocimiento en que realiza su trabajo académico y en docencia universitaria.
- c) Experiencia profesional.
- d) Premios y otras distinciones otorgados por la institución en reconocimiento de méritos académicos.
- e) Premios y distinciones obtenidos por sus aportes al desarrollo de la ciencia, la tecnología, las artes o la cultura, otorgados por instituciones nacionales o del extranjero; y,
- f) Becas y ayudas obtenidas.
- g) Práctica de principios y valores éticos (CEAACES, 2015).

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se desarrolló en el departamento de Evaluación de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López ubicado en el cantón Bolívar, sitio El Limón.

3.2. DURACIÓN

La presente tesis tuvo como duración un aproximado de nueve meses, período en el cual se elaboró, desarrolló y ejecutó cada una de las fases y actividades propuestas.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

VARIABLE DEPENDIENTE: Mejora al proceso.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Proceso de evaluación docente.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se emplearon dos tipos de investigación: de campo y bibliográfica.

- INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se utilizó la investigación de campo, la cual permitió obtener conocimientos relevantes del área de estudio, es decir, del departamento donde se lleva a cabo el proceso de evaluación docente, permitiendo así recopilar la información de los subprocesos. Martínez y Solís (2013) señalan que la investigación de campo no sólo ayudará a caracterizar y a determinar su perspectiva y naturaleza científica (métodos que emplea), sino que, de forma indirecta, permitirá delinear la vertebración interna de la misma, su coherencia, sus contornos (límites externos e internos).

- **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

A través de la investigación bibliográfica se indagó diversas fuentes de información como libros, revistas y artículos científicos, los mismos que sirvieron de ayuda para la sustentación y fundamento bibliográfico de la problemática estudiada. También aumentó el conocimiento sobre los temas tratados en la investigación con referencia a indagaciones realizadas anteriormente, para tener una guía en las acciones tomadas en la resolución del problema establecido.

Tonon (2011) sostiene que este tipo de investigación se basa en el trabajo con documentos, definiéndose documento como un material informativo sobre un determinado fenómeno social que existe independientemente de la acción del investigador, que se presenta en forma escrita y que permite fundamentalmente el estudio del pasado.

3.5. MÉTODOS

Para la obtención de resultados fiables fue necesario el uso de los métodos inductivo, deductivo y analítico.

- **MÉTODO INDUCTIVO**

Se aplicó el método inductivo el cual permitió a los autores conocer in - situ las actividades que se llevan a cabo en la ejecución del proceso de evaluación docente. Lafuente y Marín (2008) señalan, que el método inductivo o empírico consiste en crear enunciados generales a partir de la experiencia, comenzando con la observación de un fenómeno, y revisando repetidamente fenómenos comparables, para establecer por inferencia leyes de carácter universal.

- **MÉTODO DEDUCTIVO**

El método deductivo permitió basarse en investigaciones anteriormente realizadas, vinculando dichos resultados a la realidad actual del estudio, deduciendo por ende las falencias que existen en el proceso de evaluación docente. El método deductivo se enmarca en la denominada lógica racional y

consiste en: partiendo de unas premisas generales, llegar a inferir enunciados particulares (Lafuente y Marín, 2008).

- MÉTODO ANALÍTICO

Este método se aplicó con el fin de analizar el proceso de evaluación docente de la ESPAM MFL, desde el punto de vista interno como externo lo que aportó para la mejora del proceso de evaluación docente. Pérez y Lopera (2013) sostienen que es una metodología que busca interpretar, y en consecuencia, la interpretación es la forma explícita de la comprensión, de la unión, conclusión y resultado intelectual de todas las partes que se analizan.

3.6. TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizaron son la entrevista y la observación, mediante las cuales se pudo recopilar la información necesaria sobre el proceso de evaluación docente en la ESPAM MFL.

- LA ENTREVISTA

La entrevista fue esencial para el desarrollo de la investigación, esta permitió conocer todos los detalles sobre el proceso de evaluación docente, manteniendo un diálogo directo con la encargada del Departamento de Evaluación de la ESPAM MFL. De acuerdo a Díaz *et al.*, (2013) la entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos (la entrevista en la investigación cualitativa, independientemente del modelo que se decida emplear, se caracteriza por los siguientes elementos: tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado y se busca que la información recabada sea lo más precisa posible.

- LA OBSERVACIÓN

Se utilizó la técnica de la observación para obtener datos relevantes que ayudaron a conocer más sobre el proceso de evaluación docente en la ESPAM

MFL. Yuni y Urbano (2014) exponen que la observación es una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad (natural o social) mediante el empleo de los sentidos (con o sin ayuda de soportes tecnológicos), conforme a las exigencias de la investigación científica y a partir de las categorías perceptivas construidas a partir y por las teorías científicas que utiliza el investigador.

3.7. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

FASE 1: IDENTIFICAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

- Aplicación de entrevista a la encargada del departamento de Evaluación con el propósito de obtener datos sobre el proceso de evaluación docente que se llevan a cabo en dicha área.
- Recopilación, mediante una ficha de observación, de los detalles del proceso de evaluación docente.
- Utilización de la técnica del Flujoograma para graficar el proceso de evaluación docente.

FASE 2: APLICAR HERRAMIENTAS PARA MEDIR EL TIEMPO DE DURACIÓN AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

- Realización de la técnica del cronometro para el análisis de tiempo al proceso de evaluación docente, al cual se le asignó una puntuación de desempeño para valorar el esfuerzo normal que se le debe dar a cada uno.
- Indagación de las posibilidades de reducción con ampliación de los tiempos.
- Generación de análisis y discusión.

FASE 3: PROPONER MEJORAS AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DEL TIEMPO.

- Creación de acciones de mejoras al proceso de evaluación docente en la ESPAM MFL.
- Sociabilización de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la técnica análisis de tiempo con el encargado del departamento de evaluación en la ESPAM MFL.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El siguiente apartado, muestra las fases del estudio de tiempos realizado en el proceso de evaluación docente, con la finalidad de una mejora en términos de eficiencia y eficacia.

FASE 1. IDENTIFICAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ

MANUEL FÉLIX LÓPEZ

La Secretaría Nacional de Administración Pública (2013) en su artículo 12, indica la responsabilidad de las instituciones en asegurar que las estrategias de mejora de la calidad de los servicios, incluyendo sus macroprocesos y procesos componentes, formen parte integral de los planes estratégicos de la institución registrada en el Sistema GPR (Portal GPR) con objetivos, indicadores y estrategias para lograr la calidad del servicio y satisfacción del ciudadano, beneficiario o usuario. Partiendo desde esta primicia, se llevó a cabo un conjunto de técnicas y herramientas para detectar si los recursos destinados al proceso de evaluación docente en términos de desempeño, costos y tiempos son los óptimos para un servicio de calidad.

Se realizó una entrevista al encargado del departamento de Evaluación, quien sostiene que el objetivo fundamental del proceso de evaluación docente es valorar el desempeño de los investigadores de la institución en términos de calidad, tal como se encuentra estipulado en la LOES, buscando establecer las fortalezas y debilidades, para posteriormente diseñar mejoras a partir de los resultados obtenidos. Además, de fortalecer la idoneidad académica, y brindar estímulos académicos y económicos para los docentes que logren una puntuación de excelencia.

Así mismo, la entrevista permitió conocer los procesos desarrollados en la Comisión General de Evaluación, entre ellos: la evaluación integral de desempeño docente, que se realiza al finalizar cada periodo académico; también

la evaluación del desempeño del centro de idiomas y centro de aplicaciones informáticas, la evaluación del sistema nacional de nivelación y admisión, además de eso la autoevaluación del entorno de aprendizaje a carreras, autoevaluación institucional, la de seguimiento a graduados y los propios de la comisión de evaluación interna.

Además, señaló que actualmente el factor tiempo ha mejorado, sin embargo, indicó que para la ejecución de los diferentes procesos es fundamental un aumento en el recurso humano. Por lo cual, considera fundamental la aplicación de un estudio de tiempos para la mejora de los procesos, pues sostiene que, a pesar de la planificación realizada, no se cumple a cabalidad con las actividades en los tiempos establecidos.

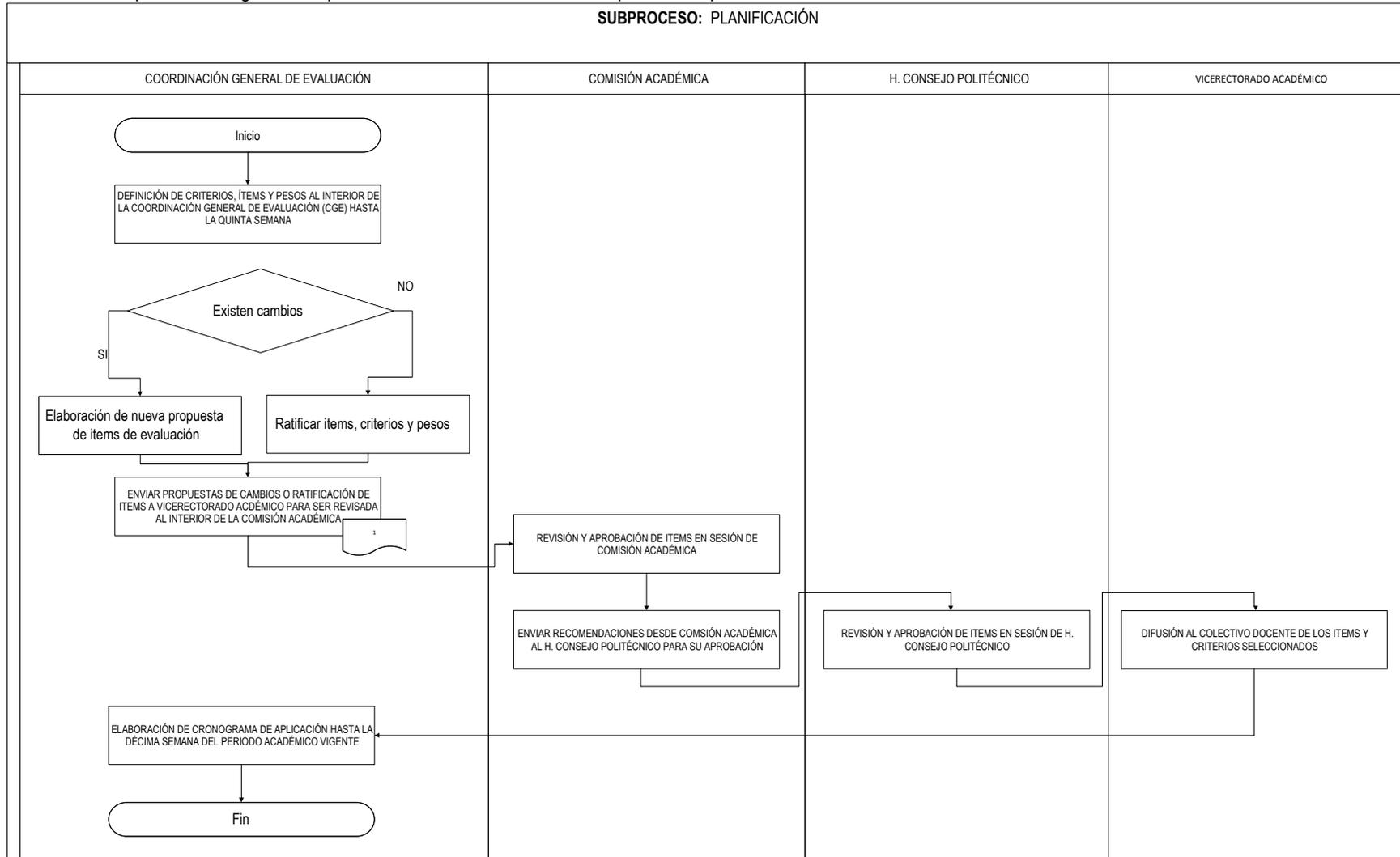
En términos de calidad en el proceso de evaluación docente, indicó que se realiza un seguimiento a lo establecido en el reglamento, el mismo que en su contexto refiere 5 etapas: planificación, ejecución, resultados, publicación de resultados finales, una vez procesados, la Comisión general interna procede a elaborar 3 informes que son emitidos mediante oficio a Vicerrectorado Académico, quien es responsable de informar a Comisión Académica.

En lo que respecta a las metas generales y su lineamiento con la mejora de la calidad, sostiene que la Comisión general de evaluación es una instancia dependiente de Vicerrectorado Académico, y es lo llamado a fomentar la calidad de la educación mediante las evaluaciones realizadas, las mismas que permiten emitir juicios y establecer planes de mejora. Por último, mencionó que el objetivo primordial del departamento, es que todas las evaluaciones sean realizadas por medios tecnológicos, evitando el uso de papel.

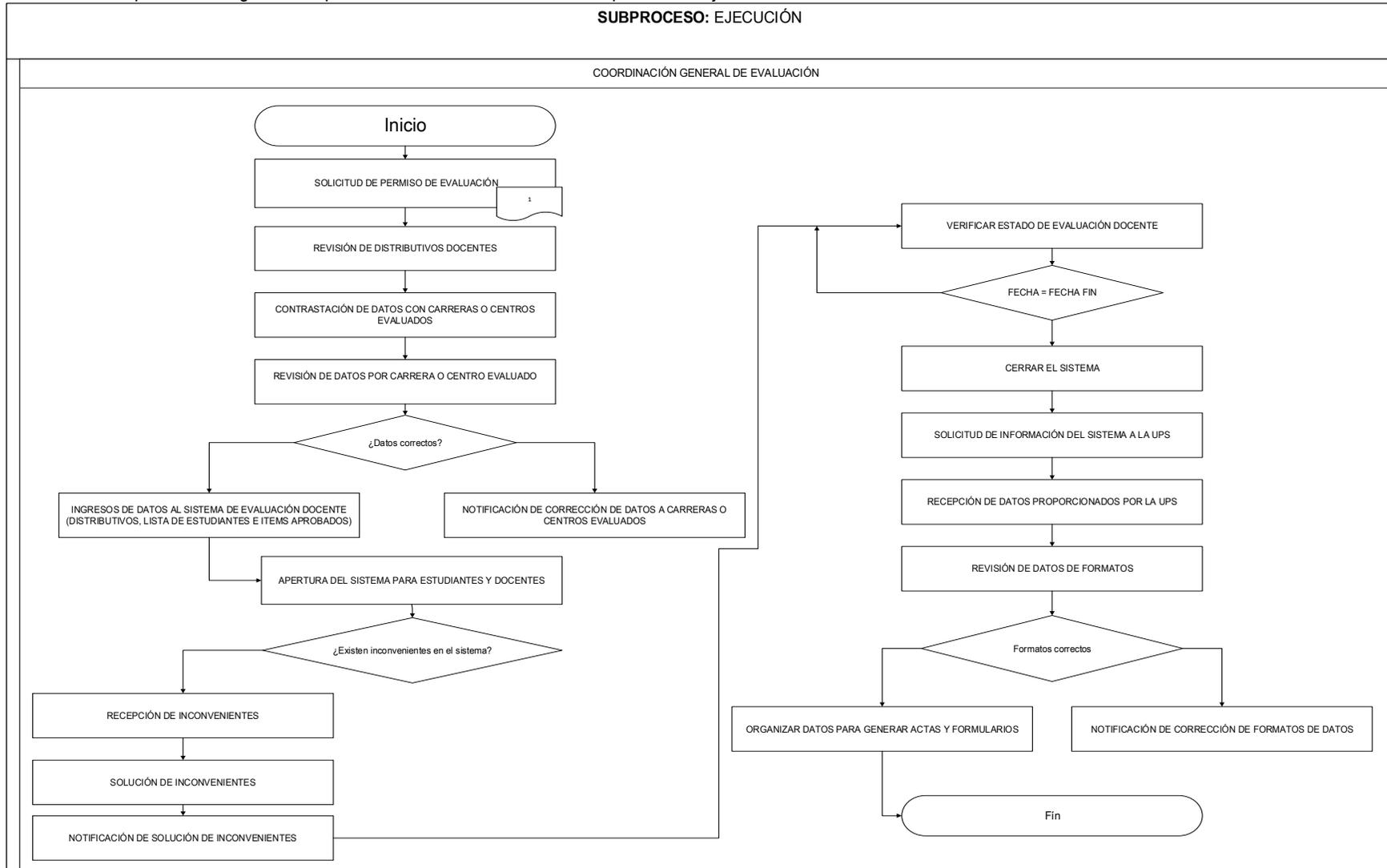
Luego, se procedió a recabar información sobre los subprocesos que componen el proceso de evaluación docente, para ello a través de un estudio de campo realizado se esquematizaron las fichas de proceso, véase (anexo 2).

Consecutivamente, se plasmó en el diagrama de flujo las entradas y salidas detalladas en las fichas de procesos, lo que facilitó el reconocimiento de cada una de las actividades inmersas en los subprocesos.

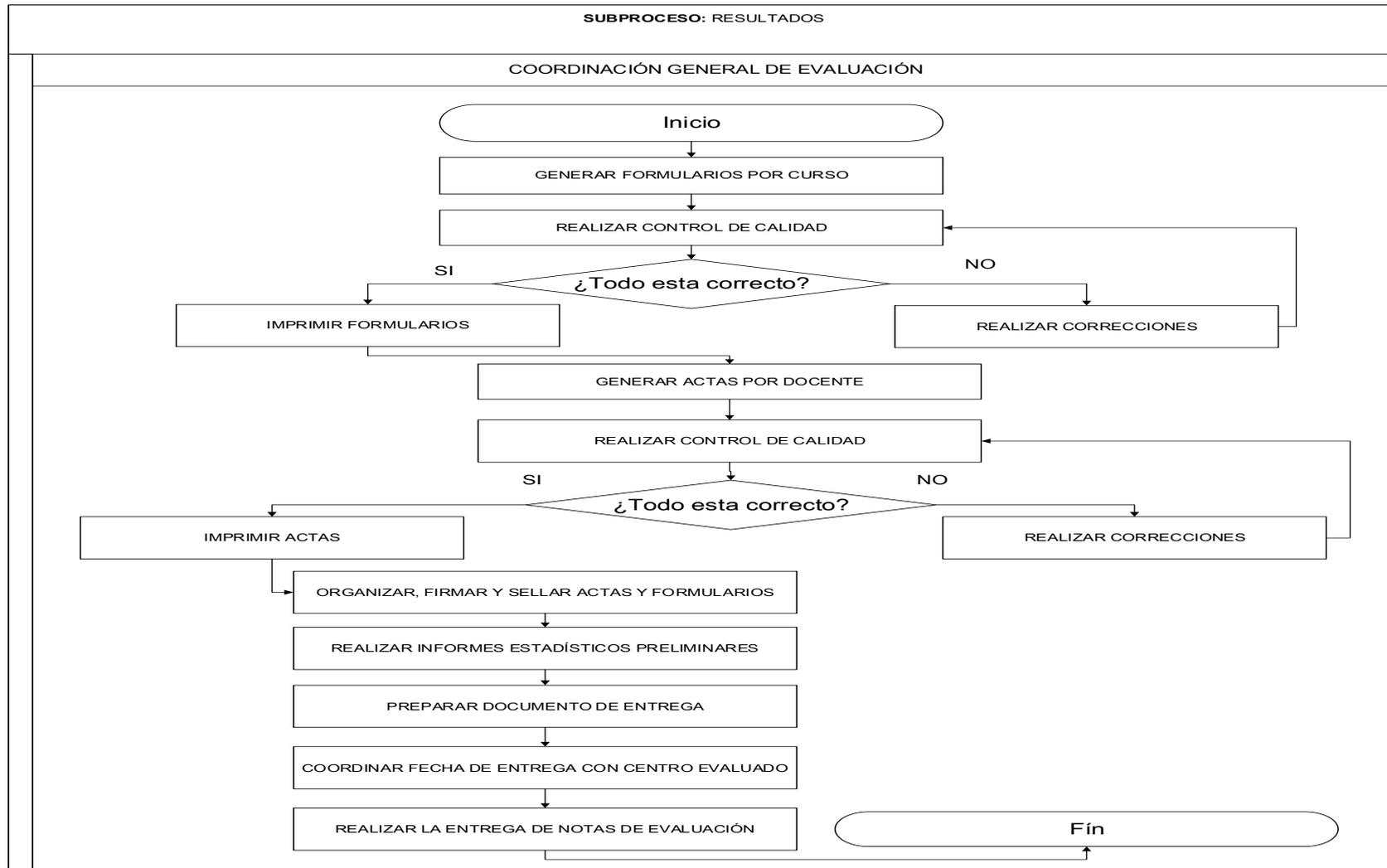
Cuadro 4. 1. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de planificación



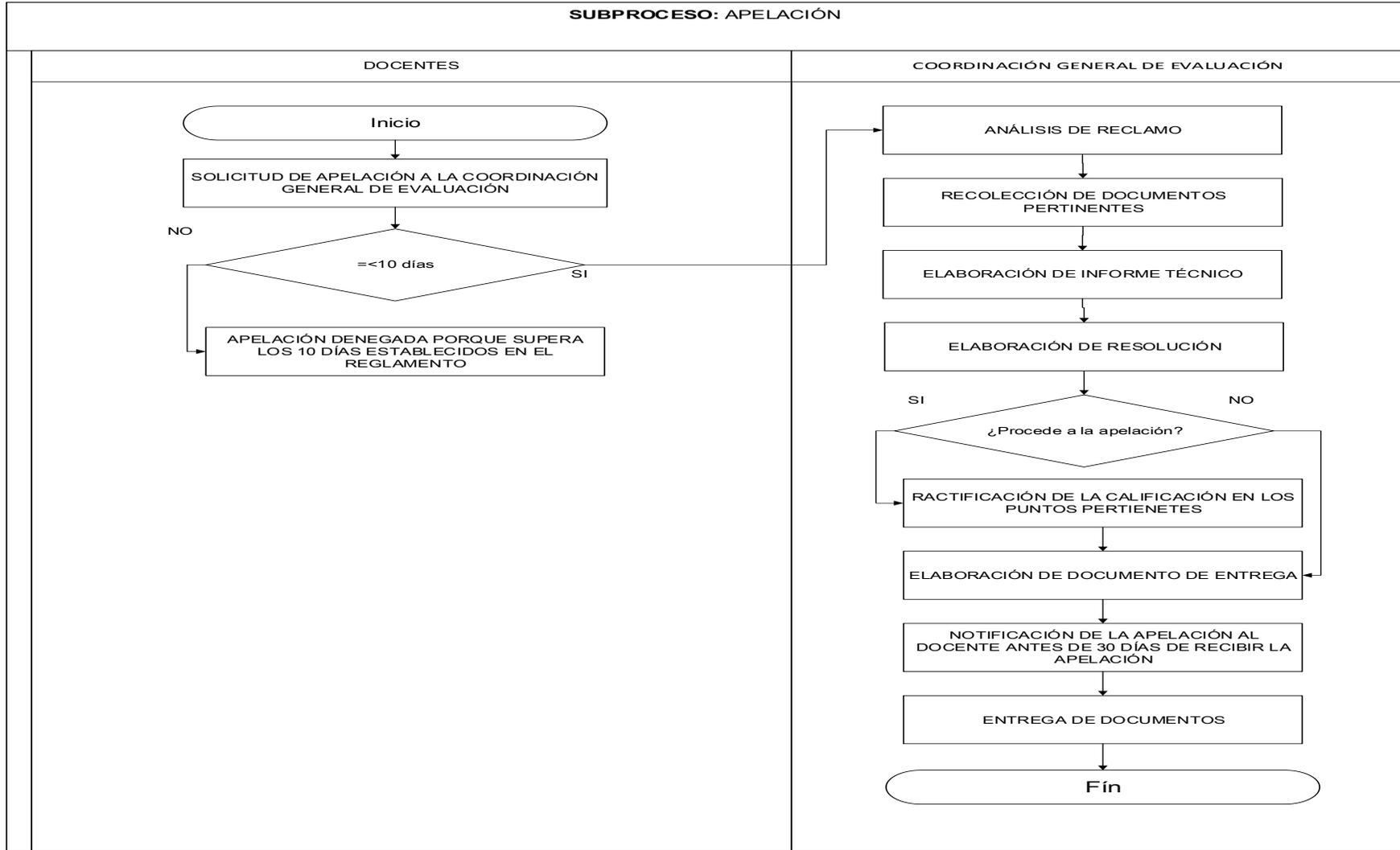
Cuadro 4. 2. Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de ejecución



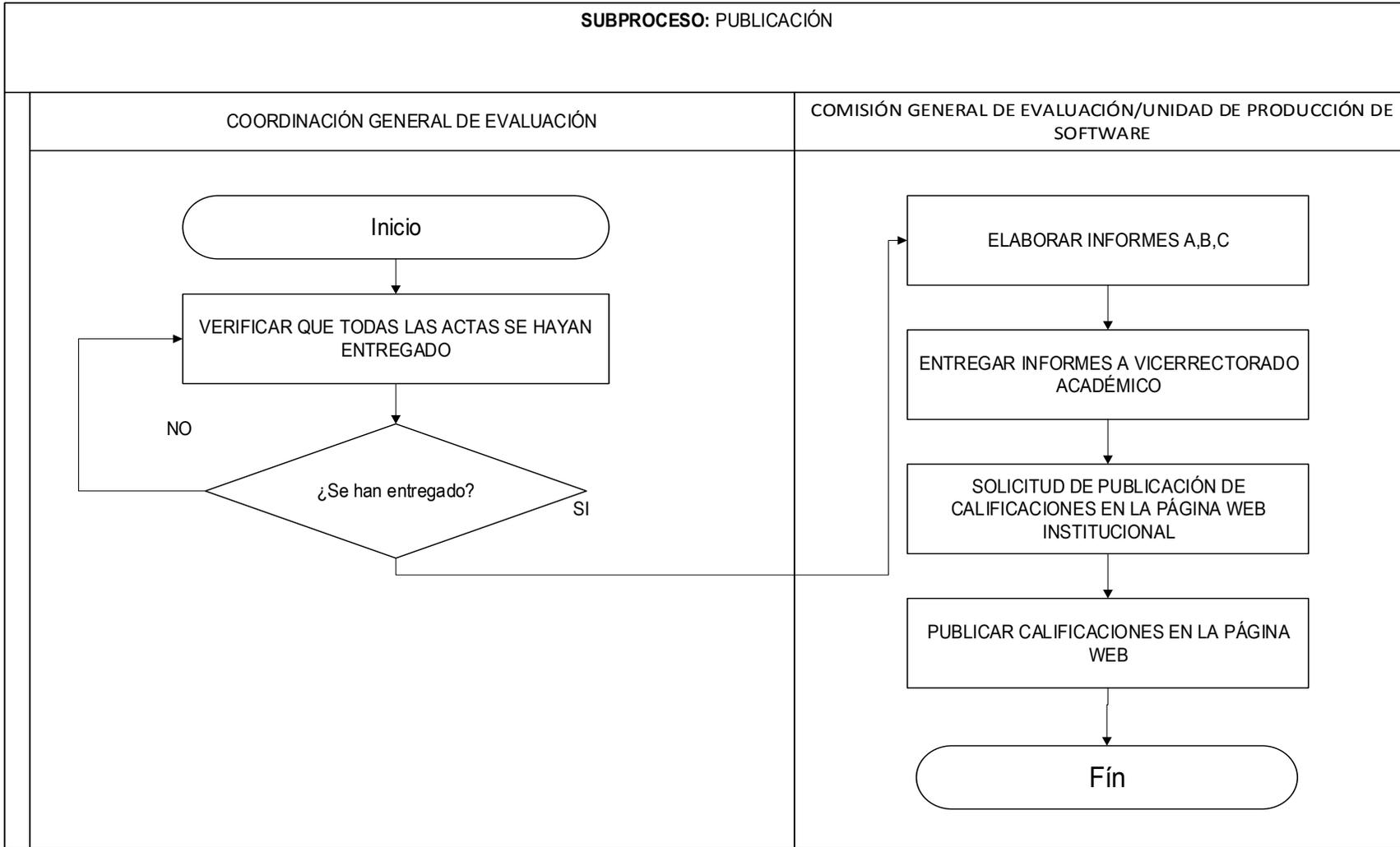
Cuadro 4. 3 Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de resultados



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



Cuadro 4. 5. . Representación gráfica del proceso de Evaluación Docente: Subproceso de publicación



FASE 2. APLICAR HERRAMIENTAS PARA MEDIR EL TIEMPO DE DURACIÓN AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

Para conocer los tiempos involucrados en el proceso de evaluación docente se procedió a establecer una muestra para cuantificar el número de observaciones a través del cronómetro, siguiendo la metodología establecida por Vásquez (2017) en donde en primer lugar se tomaron 10 veces los tiempos en minutos de una actividad (X), como se muestra a continuación:

Muestra

Cuadro 4. 6. Sumatoria para el cálculo de la muestra

Nº	X	X ²
1	2400	5.760.000
2	2933	8.602.489
3	2956	8.737.936
4	2900	8.410.000
5	2675	7.155.625
6	2645	6.996.025
7	2741	7.513.081
8	2523	6.365.529
9	2666	7.107.556
10	2852	8.133.904
Σ	27291	74.782.145

Consecutivamente, se procede al cálculo reemplazando los valores en la fórmula que se describe a continuación.

$$n = \left(\frac{40 \sqrt{10 (74.782.145) - (27291)^2}}{27291} \right)^2 \quad (4.1)$$

n= 5 observaciones

(Serán necesarias 5 tomas de tiempos para establecer tiempos tipo)

Así mismo fue necesario establecer criterios para determinar un nivel óptimo en el desempeño de los involucrados en los subprocesos del departamento, para lo cual la escala especificó modos operando adaptados de la norma británica para estudios de trabajo. Por otro lado, el cuadro 4.8., refleja los suplementos que son todas aquellas incontinencias necesarias realizadas en una labor.

Cuadro 4. 7. Ponderaciones de desempeño

Escala	Descripción del desempeño	Eficacia
0-100 (norma Británica)		
0	Actividad nula	
50	Muy lento; movimientos torpes, inseguros; el funcionario parece medio dormido y sin interés en el trabajo	3,2
75	Constante, resuelto, sin prisa, como de funcionario no pagado a destajo, pero bien dirigido y vigilado; parece lento, pero no pierde tiempo adrede mientras lo observan	4,8
100 (Ritmo tipo)	Activo, capaz, como de funcionario calificado medio, pagado a destajo; logra con tranquilidad el nivel de calidad y precisión fijado	6,4
125	Muy rápido; el funcionario actúa con gran seguridad, destreza y coordinación de movimientos, muy por encima de las del operario calificado medio	8,0
150	Excepcionalmente rápido; concentración y esfuerzo intenso sin probabilidad de durar por varios periodos; actuación de "virtuoso" sólo alcanzada por algunos trabajadores sobresalientes	9,6

A partir de ello se plasmaron los tiempos incurridos en cada actividad con su respectivo tiempo promedio, básico y tipo, lo que genera posibles mejoras a través del estudio realizado.

Cuadro 4. 8. Ponderaciones de suplementos

Nº	Descripción del Suplemento	Suplementos determinados
1	SUPLEMENTO POR DESCANSO	
	Suplementos por fatiga básica, para compensar energías, es una cantidad igual a 4%	4%
	Suplementos por necesidades personales, entre 5% y 7% dependiendo de la distancia y acceso a los servicios	5% a 7%
	Suplementos variables por condiciones de trabajo son diferentes de las indicada	
2	OTROS SUPLEMENTOS	
	Suplementos por contingencias o eventualidades que se sabe son inevitables, debe ser menor al 5%	menor a 5%

Cuadro 4. 9. Tiempos del subproceso de planificación

N°	Elementos	Tiempos observados (en minutos)					Tiempo promedio	Valoración (%)	Tiempo básico	Suplementos	Tiempo tipo
		T1	T2	T3	T4	T5					
1	Definición de criterios, ítems y pesos	2400	2933	2956	2900	2675	2772,8	75	2079,60	270,35	2349,95
2	Elaborar nueva propuesta	1500	1487	1210	1002	1111	1262,00	75	946,50	123,05	1069,55
3	Enviar propuestas de cambios	5	3	6	5	5	4,80	75	3,60	0,47	4,07
4	Revisión y aprobación de criterios, ítems y pesos en sesión de comisión académica	960	823	978	999	876	927,20	75	695,40	90,40	785,80
5	Enviar recomendaciones	3	3	4	5	5	4,00	75	3,00	0,39	3,39
6	Revisión y aprobación de criterios, ítems y pesos en sesión del honorable consejo politécnico (HCP)	480	425	467	321	389	416,40	75	312,30	40,60	352,90
7	Difusión por vicerrectorado académico	1440	1420	1432	1412	1455	1431,80	75	1073,85	139,60	1213,45
8	Elaboración de cronograma	1920	1672	1876	1855	1922	1849,00	75	1386,75	180,28	1567,03
Tiempo ciclo											7346,13

ANÁLISIS

Los tiempos incurridos en el subproceso de planificación tiene variaciones sujetas a suplementos necesarios dentro del área como: realización de actividades varias, necesidades personales y fatiga básica. Por lo cual se puede visualizar en la columna de tiempo promedio una disminución en el tiempo básico, causada por la valoración que se le da al funcionario a la hora de realizar la labor, en este caso un ritmo de valoración de (75), con un total de minutos en su ciclo de 7346,13. Por otro lado al calcular el tiempo básico con los suplementos encontrados se determinó que se debe realizar una mejora en términos de eficacia, puesto que en la columna del tiempo tipo, en comparación a las 5 observaciones realizadas existen diferencias en cuestión de minutos que debería abarcar este procedimiento. Ortiz (2017) indica que existe una relación directa entre la productividad y el estudio de trabajo, pues si se reduce el tiempo de una actividad un 20%, la productividad aumentará un aproximado de 20%.

Cuadro 4. 10. Tiempos del subproceso de ejecución

N°	Elementos	Tiempos observados (en minutos)					Tiempo promedio	Valoración (%)	Tiempo básico	Suplementos	Tiempo tipo
		T1	T2	T3	T4	T5					
1	Solicitud de permiso de evaluación memorando a vicerrectorado académico	10	15	21	14	13	14,60	75	10,95	1,42	12,37
2	Revisión de distributivos docentes	1440	1432	1421	1466	1500	1451,80	75	1088,85	141,55	1230,40
3	Contrastación de datos con carreras y centros evaluados.	192	165	175	191	187	182,00	75	136,50	17,75	154,25
4	Apertura del sistema para estudiantes y docentes.	1450	1422	1200	1254	1278	1320,80	75	990,60	128,78	1119,38
5	Recepción de inconvenientes, solución de inconvenientes y la notificación de solución de inconvenientes.	1920	1876	1832	1755	1795	1835,60	75	1376,70	178,97	1555,67
6	Verificar el estado de evaluación docente.	480	421	400	398	410	421,80	75	316,35	41,13	357,48
7	Cerrar el sistema	16	22	20	19	19	19,20	75	14,40	1,87	16,27
8	Solicitud la información del sistema ups.	10	12	15	18	23	15,60	75	11,70	1,52	13,22
9	Recepción de datos proporcionados por la ups	96	102	87	88	89	92,40	75	69,30	9,01	78,31
10	Revisión de formatos de datos	2400	2620	2100	2001	1922	2208,60	75	1656,45	215,34	1871,79
11	Organizar los datos para generar actas y formularios	1800	1733	1756	1552	1587	1685,60	75	1264,20	164,35	1428,55
Tiempo ciclo											7837,68

ANÁLISIS

El subproceso de ejecución en donde intervienen actividades como apertura del sistema para la evaluación docente, verificación de distributivos, entre otros, generan diferencias visibles ya que el factor tecnológico (internet) juega un papel fundamental. En términos generales el tiempo ciclo muestra 7837,68 minutos para su cumplimiento. Sin embargo, en estos procedimientos se pueden percibir que existe congruencia con las 5 tomas de tiempos realizados, por lo cual se puede considerar que los rangos establecidos no necesitan de un rediseño para la mejora en términos de eficiencia y eficacia. No obstante, una estrategia para fomentar la eficiencia y eficacia sería dotar más capacidad al internet y un aumento en el talento humano que dinamice la fase de procesamiento de datos, pero la disminución de tiempos. Manzano y Amos (2009) señalan que la aplicación de las técnicas de análisis de tiempos ha mostrado ser útil para calcular los tiempos estándar de cada tarea poniendo de manifiesto aquellas tareas donde la eficiencia es más baja.

Cuadro 4. 11. Tiempos del subproceso de resultados

N°	Elementos	Tiempos observados (en minutos)					Tiempo promedio	Valoración (%)	Tiempo básico	Suplementos	Tiempo tipo
		T1	T2	T3	T4	T5					
1	Genera formularios por curso	1440	1111	1404	1200	1204	1271,80	75	953,85	124,00	1077,85
2	Realizar control de calidad	1207	1003	1421	1418	1433	1296,40	75	972,30	126,40	1098,70
3	Imprimir formularios	384	367	383	379	381	378,80	75	284,10	36,93	321,03
4	Generar actas por docentes	322	345	369	367	322	345,00	75	258,75	33,64	292,39
5	Realizar control de calidad	1289	1278	1200	1282	1236	1257,00	75	942,75	122,56	1065,31
6	Imprimir actas	365	354	363	356	367	361,00	75	270,75	35,20	305,95
7	Organizar, firmar y sellar actas y formularios	402	401	423	409	411	409,20	75	306,90	39,90	346,80
8	Realizar informes estadísticos preliminares	1532	1420	1478	1429	1432	1458,20	75	1093,65	142,17	1235,82
9	Preparar documento de entrega	2489	2467	2456	2467	2456	2467,00	75	1850,25	240,53	2090,78
10	Coordinar fecha de entrega con centro evaluado	3101	3000	2978	2989	2979	3009,40	75	2257,05	293,42	2550,47
11	Realizar entrega de notas de evaluación	3641	3623	3649	3605	3690	3641,60	75	2731,20	355,06	3086,26
										Tiempo ciclo	13471,35

ANÁLISIS

En el subproceso de resultados el tiempo ciclo es de 13471,35 minutos, en donde se desarrollan actividades para dar a conocer las notas de la evaluación realizada, su tiempo básico es inferior tanto a su tiempo promedio como a su tiempo tipo, por lo cual se considera que cumple con el rango establecido incluyendo sus suplementos. Ruvalcaba y Hernández (2004) sostienen que es fundamental establecer un tiempo estándar (tiempo tipo), no obstante, indica que es esencial la consideración de fatiga, las demoras personales y los retrasos inevitables, es decir que se debe tomar en cuenta al talento humano y sus necesidades, pues la eficacia es importante, pero la mezcla entre satisfacción y cumplimiento mejora la productividad a largo plazo.

Cuadro 4. 12. Tiempos del subproceso de apelación

N°	Elementos	Tiempos observados (en minutos)					Tiempo promedio	Valoración (%)	Tiempo básico	Suplementos	Tiempo tipo
		T1	T2	T3	T4	T5					
1	solicitud de apelación	1440	1092	1409	1222	1244	1271,80	75	953,85	124,00	1097,75
2	Análisis de reclamo	1200	1353	1311	1387	1453	1296,40	75	972,30	126,40	1299,45
3	Recolección de documentos correspondientes	344	387	338	319	345	378,80	75	284,10	36,93	321,03
4	Elaboración del informe técnico	322	345	369	367	322	345,00	75	258,75	33,64	292,39
5	Revisión del informe técnico	1289	1278	1200	1282	1236	1257,00	75	942,75	122,56	1065,31
6	Elaboración de la resolución	365	354	363	356	367	361,00	75	270,75	35,20	305,95
7	Rectificación de la calificación	723	745	743	740	741	738,40	75	553,80	71,99	625,79
8	Preparar documento de entrega	645	653	674	621	633	645,20	75	483,90	62,91	546,81
9	Coordinar fecha de entrega con centro evaluado	901	923	945	923	931	924,60	75	693,45	90,15	783,60
10	Realizar entrega de notas de evaluación	489	475	564	487	491	501,20	75	375,90	48,87	424,77
Tiempo ciclo											6903,23

ANÁLISIS

Los involucrados en el proceso de apelación en mayor parte son los docentes, por lo cual a la hora de la toma de tiempos se visualizan diversos parámetros, no obstante, existen límites determinados por la coordinación y comisión de evaluación. En su tiempo ciclo se puede percibir un total de 6903,23 minutos, sin embargo, al comparar el tiempo tipo, el idóneo para el aprovechamiento de recursos con los tiempos observados, se identifican diferencias en las mismas, por lo cual el departamento debe tratar de llegar al estándar calculado para mantenerse en un rango óptimo. Esquer (2013) menciona que el desconocimiento de los estándares de tiempo impide el óptimo funcionamiento de la empresa. Por tal motivo, surge la necesidad de determinar el tiempo de ejecución de un operario promedio para efectuar las tareas y evaluar el tiempo que actualmente invierte en realizarlas.

Cuadro 4. 13. Tiempos del subproceso de publicación

N°	Elementos	Tiempos observados (en minutos)					Tiempo promedio	Valoración (%)	Tiempo básico	Suplementos	Tiempo tipo
		T1	T2	T3	T4	T5					
1	Verificar que todas las actas se hayan entregado	953	960	966	949	955	956,60	75	717,45	93,27	810,72
2	Elaborar informes a, b y c	2409	2401	2445	2401	2409	2413,00	75	1809,75	235,27	2045,02
3	Entregar informes a vicerrectorado académico	496	480	491	489	488	488,80	75	366,60	47,66	414,26
4	Solicitud de publicación de calificaciones en la página web	496	491	495	495	498	495,00	75	371,25	48,26	419,51
5	Publicar las calificaciones en la página web	501	546	487	567	402	500,60	75	375,45	48,81	424,26
Tiempo ciclo										4113,77	

ANÁLISIS

Los subprocesos de publicación pueden ser mejorados si se toma en cuenta los tiempos involucrados en el diseño de los informes (a, b y c) se reducen, actualmente el ciclo del mismo es de 4113,77 minutos. Ustate (2007) señala que el estudio de métodos y tiempos ayuda a cualquier tipo de empresa a encontrar muchas actividades innecesarias que no son tomadas en cuenta a simple vista, y además para llevar a tener un mejor sistema de costos.

En términos generales el proceso de evaluación docente, con sus subprocesos: planificación, ejecución, resultados, apelación y publicación, puede mejorar sus actividades en cuestión de recursos proporcionados, tiempos y ritmo en el desempeño de sus colaboradores, no obstante, en lo que se refiere a su diagrama de flujo, no es de suma importancia su rediseño (caso omitido en caso de nuevas actualizaciones), puesto que las actividades llevan una consecución para los objetivos establecidos. Para ello, se diseña el siguiente plan de mejoras para contribuir a los estándares de eficiencia y eficacia institucional.

FASE 3. PROPONER MEJORAS AL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DEL TIEMPO

Como último punto para las problemáticas o criterios que impiden una mayor productividad se diseñó estrategias de mejora para disminuir los tiempos observados, basado en la norma de administración por procesos que sujeta la mejora de los procesos institucionales, tal como se muestra en el cuadro 4.14.

**PLAN DE MEJORAS AL PROCESO DE EVALUACIÓN
DOCENTE EN LA ESCUELA SUPERIOR
POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MFL”**

AUTORAS

DANIELA PAOLA ZAMBRANO CEVALLOS

MARÍA BELÉN CASTRO LAAZ

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas e instituciones se enfrentan a un mundo competitivo y dinámico; por lo cual es de énfasis mejorar los procesos y sus secuencias, mostrando ser competente en todos los niveles administrativos y productivos. He aquí donde toma relevancia la técnica de estudio de tiempos encaminada a una misma finalidad, la calidad, ya que proporciona a las organizaciones cambios no solo en los servicios, sino también en la reducción de costos, ritmo del servidor, entre otros.

Los factores antes mencionados están bajo la estructura del estudio de tiempos y trabajo, lo cual ha permitido a cada una de las instituciones conocer el tiempo estándar o tipo en que se deben ejecutar las tareas, así mismo, la importancia de laborar a un ritmo adecuado, tomando en consideración la fatiga ocasionada por el mismo.

Bajo esta perspectiva surge la necesidad de abarcar metodologías que generen la mejora continua, puesto que las innovaciones son constantes y exigen día a día, calidad y una cultura organizacional enfocada a brindar mejoras, la Secretaría de Administración Pública, enfatiza en la importancia de evaluar los procesos que generan el valor agregado institucional, ya que su estructura refleja el buen orden, distribución, y calidad en los servicios prestados.

JUSTIFICACIÓN

La mejora de procesos a través del estudio de tiempos está encaminada en proporcionar los tiempos estándar o tipo, sugeridos por medio del cálculo del ritmo del servidor y de los suplementos necesarios e inmersos en el desarrollo de las actividades, proporcionado un tiempo adecuado para su cumplimiento, en este caso el departamento posee dos limitantes: la primera el recurso tecnológico que incide a la hora de procesar datos, y en la ejecución de la evaluación el número del personal, que ocasiona retrocesos y demora en la programación dada.

OBJETIVO GENERAL

Propuesta de mejora en los tiempos de los subprocesos del proceso de evaluación docente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los recursos que prolongan los tiempos en los subprocesos.
- Brindar sugerencias para contrarrestar dichas prolongaciones.
- Plasmar mediante un diagrama los tiempos que actualmente se generan en el proceso de evaluación docente y el tiempo estándar indicado.

Cuadro 4. 14. Plan de mejoras al proceso de evaluación docente

Dimensión	Qué	Quién	Cuando (tiempo a corto y mediano o plazo)	Por qué	Como		Indicador
	(Estándar)				Acciones	Medios	
Recurso Humano	* Falta de recurso humano en el procedimiento de ejecución y procesamiento de datos. * Desempeño en un 75% de un 125%.	Departamento de evaluación docente	A Mediano plazo	Para la mejora en los tiempos incurridos en el subproceso de ejecución; además la optimización de recursos al proceso en general.	*Contratación de personal. *Mejora en la escala de desempeño (ritmo)	Humano	*Congruencia con los tiempos estandarizados. Cualificación acorde al desempeño
Recurso Tecnológico	Sistema de internet colapsado	Departamento de evaluación docente	A Mediano plazo	Para el rápido acceso a sistema de evaluación y la subida de documentos	Aumento en la capacidad del internet	Tecnológico	Número de colapsos suscitados en el período académico

Para la mejora en el proceso de evaluación docente se tomó en cuenta el recurso humano y tecnológico que fueron los más incidentes a la hora del estudio de tiempos. Sin embargo, en lo que corresponde al diagrama flujo se representó su variabilidad en los siguientes esquemas, el tiempo promedio representa al actual realizado en las actividades, el tiempo tipo, muestra el estándar donde se debe establecer.

Cuadro 4. 15. Mejora al subproceso de planificación en tiempos

N°	Elementos	PROCEDIMIENTO OBSERVADO					Tiempo promedio	Tiempo tipo
								
1	Definición de criterios, ítems y pesos						2772,8	2349,95
2	Elaborar nueva propuesta						1262	1069,55
3	Enviar propuestas de cambios						4,8	4,07
4	Revisión y aprobación de criterios, ítems y pesos en sesión de comisión académica						927,2	785,8
5	Enviar recomendaciones						4	3,39
6	Revisión y aprobación de criterios, ítems y pesos en sesión del honorable consejo politécnico (HCP)						416,4	352,9
7	Difusión por vicerrectorado académico						1431,8	1213,45
8	Elaboración de cronograma						1849	1567,03

N°	Elementos	PROCEDIMIENTO OBSERVADO					Tiempo promedio	Tiempo tipo
								
1	Genera formularios por curso	•					1271,8	1077,85
2	Realizar control de calidad				•		1296,4	1098,7
3	Imprimir formularios			•			378,8	321,03
4	Generar actas por docentes	•					345	292,39
5	Realizar control de calidad	•					1257	1065,31
6	Imprimir actas			•			361	305,95
7	Organizar, firmar y sellar actas y formularios	•					409,2	346,8
8	Realizar informes estadísticos preliminares	•					1458,2	1235,82
9	Preparar documento de entrega	•					2467	2090,78
10	Coordinar fecha de entrega con centro evaluado			•			3009,4	2550,47
11	Realizar entrega de notas de evaluación	•					3641,6	3086,26

N°	Elementos	PROCEDIMIENTOS OBSERVADOS					Tiempo promedio	Tiempo tipo
								
1	Verificar que todas las actas se hayan entregado						956,6	810,72
2	Elaborar informes a, b y c						2413	2045,02
3	Entregar informes a vicerrectorado académico						488,8	414,26
4	Solicitud de publicación de calificaciones en la página web						495	419,51
5	Publicar las calificaciones en la página web						500,6	424,26

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación se pudo identificar cada una de las actividades que están inmersas en el proceso de evaluación Docente, compuestas por cuatro etapas: etapa de planificación, ejecución, procedimiento, resultados, y por último la apelación; las mismas que hacen posible la visualización del desempeño docente a través de los informantes de calidad.

Mediante la técnica de análisis de tiempo aplicada al proceso de evaluación docente, se logró medir los tiempos observados.

A través del análisis de tiempo, se detectaron problemáticas que involucran al recurso humano y tecnológico, lo que por ende no permite una secuencia eficiente. Con base a ello, se elaboró la propuesta de mejora al proceso de evaluación docente, en donde se plasmó un tiempo estándar o tipo a cada una de las actividades presentadas para fomentar la eficacia y la optimización al proceso.

5.2. RECOMENDACIONES

Realizar frecuentemente estudios a las actividades que forman parte de los subprocesos, con el propósito de visualizar las actividades que generan valor.

Es fundamental la aplicación de la técnica análisis de tiempo en el proceso, porque mediante esta se puede disminuir el tiempo requerido para la aplicación del proceso de evaluación docente.

Tomar en consideración el presente plan de mejora producto de la presente investigación, el mismo que tiene como propósito reducir el tiempo en cada una de las actividades implícitas dentro del proceso estudiado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alomoto, N. 2014. Estudio de tiempos y movimientos del procesos productivo para el diseño de un plan de producción en la sección hornos rotativos de la empresa industria metálica, Cotopaxi. Ingeniería Industrial. Tesis. (En línea). Consultado, 27 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1892/1/T-UTC-1782.pdf>
- Cajamarca, D. 2015. Estudio de tiempos y movimientos de producción en planta, para mejorar el proceso de fabricación de escudos en KAIA. Tesis Ingeniería Industrial. (En línea). Consultado, 22 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6320/1/CajamarcaGuerraDiegoAlejandro2015.pdf>
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, CEAACES. 2015. Adaptación del Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas al Proceso de Evaluación, Acreditación, Recategorización de Universidades y Escuelas Politécnicas. (En línea). Consultado, 22 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.ceaaces.gob.ec/sites/default/files/2013/10/ADAPTACION-DEL-MODELO-DE-EVALUACION-CC-81N-INSTITUCIONAL-DE-UNIVERSIDADES-Y-ESCUELAS-POLITECNICAS-2013-AL-PROCESO-DE-EVALUACION-ACREDITACION-RECATEGORIZACION-DE-UNIVERSIDADES-Y-ESCUELAS-POLITECNICAS-2015-PLENO-FINAL-NOTIFICACION.pdf>
- Contreras, F; Olaya, J; Matos, F. 2017. Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información. (En línea). Lima, PE. 1ra ed. Consultado, 22 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://eprints.rcis.org/31012/1/Gestion%20por%20procesos%20y%20indicadores%20estandares.pdf>
- Delgado, M. 2014. Diseño y propuesta de un plan de mejora en el procesos de impresión de carátula y ensamble de libros, en una empresa del ramo de la industria litográfica en el departamento de Guatemala. Ingeniería Industrial. Tesis. (En línea). Consultado, 27 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/02/04/Delgado-Maria.pdf>.
- Díaz, L; Torruco, U; Varela, M. 2013. La entrevista, recurso flexible y dinámico. Revista Investigación en Educación Médica. (En línea). MX, Vol 2. P 162-167. Consultado, 22 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.science-direct.com/science/article/pii/S2007505713727066>
- Freund, J; Ruecker, B; Hitpass, B. 2013. BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica. 4ed. (En línea). CL. Editor Bernhard Hitpass. p 269 Consultado, 18 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=B2WyaSJDp8C&pg=PA238&lpg=PA238&dq=ingenier%C3%ADa+redise%C3%B1o+y+mejora+de+procesos&source=b>

[l&ots=sXfRwe3_Bj&sig=HUYflUFRoyFCOa3rmGvdzrNw4M&hl=es&sa=X&ei=Qty_VMmsBMW4ggSFwoKABw&ved=0CDkQ6AEwBTgU#v=onepage&q=reingenier%C3%ADa%20redise%C3%B1o%20y%20mejora%20de%20procesos&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=pJjLAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q=reingenier%C3%ADa%20redise%C3%B1o%20y%20mejora%20de%20procesos&f=false)

González, L; González, C; Pelegrín, J; Juaneda, E. 2014. La Calidad en las organizaciones turísticas. (En línea). Consultado, 19 de jun. 2017. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=pJjLAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

Hernández, R. 2014. La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. Revista Cuestiones Pedagógicas. (En línea). p 187-210. Consultado, 22 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_5.pdf

Hernández, A; Medina, A; Nogueira, D; Negrín, E. 2014. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. Revista DYNA. (En línea). Matanzas, CU. Vol 81, num 184. pp. 193-200. Consultado, 21 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/496/49630405027/>

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

Hitpass, B. 2014. Business Process Management (BPM). Fundamentos y Conceptos de implementación. 2ed. (En línea). CL. p 345. Consultado, 19 de jun. 2017. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=Dm4-MGay5vMC&pg=PA180&lpq=PA180&dq=reingenier%C3%ADa+redise%C3%B1o+y+mejora+de+procesos&source=bl&ots=zVfJP85z_M&sig=R6Ex6VCw5ZOLujldwnbnhOsOiRg&hl=es&sa=X&ei=Qty_VMmsBMW4ggSFwoKABw&ved=0CD0Q6AEwBjgU#v=onepage&q=reingenier%C3%ADa%20redise%C3%B1o%20y%20mejora%20de%20procesos&f=false

Jordán, E; Rosero, C; Manchay, N; Sánchez, C. 2015. Gestión por procesos en el área de producción. Caso ipc dublauto Ecuador Ltda. (En línea). Consultado, 22 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.utm.edu.ec/archivos/revistas/facultades/doc/articulos/06-17.pdf>

Lafuente, C y Marín, A. 2008. El método científico. Revista EAN. (En línea). Consultado, 13 de jul. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/206/20612981002/>

- López, J; Alarcón, E; Rocha, M. 2014. Estudio del trabajo: una nueva visión. (En línea). 1era ed. Consultado, 22 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=stnhBAAAQBAJ&pg=PA9&lp g=PA9&dq=LA+INGENIER%C3%8DA+DE+M%C3%89TODOS+redalyc &source=bl&ots=U2HIQ1fgrJ&sig=KY6mO3l26V8lqus9LT9Gag91t4&hl= es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=LA%20INGENIER%C3%8DA%20 DE%20M%C3%89TODOS%20redalyc&f=false
- Llumiquirena, M y Ortíz, C. 2015. Modelamiento y documentación de los procesos del centro de distribución de productos Avon Ecuador. Ingeniería Empresarial. Tesis. (En línea). Consultado, 27 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10720/1/CD-6297.pdf>
- Maldonado, J. 2015. Gestión de Procesos. (En línea). Consultado, 21 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en http://www.academia.edu/10342201/GESTI%C3%93N_DE_PROCESOS
- Martínez, G y Guevara, A. 2015. La evaluación del desempeño docente. Revista Ra Ximhai. (En línea). El Fuerte, MX. vol. 11, núm. 4, p 113-124. Consultado, 22 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/461/46142596007.pdf>.
- Miranda, F; Chamorro, A, Rubio, S. 2007. Introducción a la gestión de calidad. (En línea). Madrid, ES. Consultado, 21 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=KYSMQYqAbYC &pg=PA76&dq=diagrama+de+flujo+de+proceso&hl=es&sa=X&redir_esc =y#v=onepage&q=diagrama%20de%20flujo%20de%20proceso&f=false.
- Nava, M y Rueda, M. 2014. La evaluación docente en la agenda pública. Revista electrónica de investigación educativa. (En línea). Vol. 16, num 1. Consultado, 22 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-4041201400010001
- Palacios, L. 2016. Ingeniería de Métodos: movimientos y tiempos. (En línea). 2da ed. Consultado, 22 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en https://books.Google.com.ec/books?id=S6YwDgAAQBAJ&printsec=front cover&dq=estudio+de+tiempos+y+movimientos+pdf&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Pepper B. 2011. Definición de gestión por procesos. (En línea). Chile, ES. Consultado, 21 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en: <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032?ver=sindisenio>
- Pérez y Lopera 2013. Metodología. (En línea)., ES. Consultado, 21 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en: http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Unidad_Innovacion/Innovacion_Docente/ANEXOS_2011_2012/1829030123_8102012105016.pdf

- Proaño, R. 2014. Diseño de un mapa de procesos para la Cooperativa de Transportes Loja. Ingeniería en Administración de Empresas. Tesis. (En línea). Consultado, 27 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/9198/1/TESIS%20DISEC%203%20910%20DE%20MAPA%20DE%20PROCESOS%20PARA%20LA%20COOPERATIVA%20DE%20TRAN.pdf>.
- Rojas, A. 2014. Modelos de gestión por procesos integrados en salud. Revista Ene. (En línea). Santa cruz. vol.8 no.3. Consultado, 19 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1988-348X2014000300008
- Rea, F. 2014. Diseño de un sistema de información, gestión financiera y administrativa en base al software quickbooks, aplicación para la empresa True Colors. Ingeniería Comercial. Tesis. (En línea). Consultado, 27 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6814/1/UPS-QT05293.pdf>
- Ruiz, D; Almaguer, R; Torres I. y Hernández, A. 2013. La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Rev. Ciencias Holguín. Vol. 19 N° 4. Formato PDF. Consultado, 19 de jun. 2017. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181529929002.pdf>.
- Sánchez, L y Blanco, B. 2014. La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. Revista Dirección y Organización. (En línea). Cantabria, ES. Vol 54. P 54-71. Consultado, 21 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.revistadyo.org/index.php/dyo/article/view/460/481>
- Schwabe, J; Fuentes, P; Briede, J. 2016. Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño. Propuesta basada en un enfoque de procesos. Revista Dyna. (En línea). Medellín, CO. vol. 83, núm. 199, p 148-156. Consultado, 22 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/496/49648868020.pdf>
- Tonon, G. 2011. La utilización del método comparativo en estudios cualitativos en ciencia política y ciencias sociales: Revista Temas Sociales. N° 27 p.1-27. (En línea). Consultado, 21 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjF-MSpmcjaAhVH0IMKHV1pDB8QFggmMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3702607.pdf&usg=AOvVaw3Zw2n34z1QnvgfrvzC1gVu>
- Torres, C. 2014. Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Revista Ingeniería Industrial. (En línea). La Habana, CU. vol.35 no.2. Consultado, 21 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en http://scielo.sld.Cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181559362014000200005.

- Venegas, H. 2013. Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del Estado en el sector hidrocarburos. Tesis. Licenciatura en Ingeniería Industrial. (En línea). Consultado, 22 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4502?show=full>
- Yuni, J. y Urbano, C. 2014. Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación. Revista Técnicas para Investigar. Vol 2 p. 41-91. (En línea). Consultado, 22 de jun. 2017. Formato PDF Disponible <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/T%C3%A9cnicas-para-investigar-2-Brujas-2014-pdf.pdf>
- Zambrano, C y Rodríguez, S. 2013. Propuesta de un modelo de mejora continua en los procesos del laboratorio ambiental Ipsomary S.A basado en un sistema de gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008". Maestría en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Ambiente y Seguridad. (En línea). Consultado, 22 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4293/1/UPS-GT000367.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1.

FORMATO DE ENTREVISTA

ENTREVISTADO:

ENTREVISTADOR:

OBJETIVO: Recabar información del proceso de evaluación docente

1. ¿Cuál es el objetivo del proceso de evaluación docente?
2. ¿Cuáles son los procesos desarrollados en la Comisión General de Evaluación?
3. ¿Existe vinculación con otros departamentos a la hora de realizar la evaluación docente? Mencíónelos
4. A su consideración, el factor tiempos en el proceso de evaluación docente juego un papel preponderante
5. ¿Qué recurso o recursos cree que es necesario fomentar para mejorar la eficiencia y eficacia en los procedimientos?
6. ¿Qué mecanismos de seguimiento se realizan para constatar que se cumplen con los fines establecidos?

ANEXO N 2.
FICHAS DE PROCESOS
2-A

 ESPAMMFL	FICHA DEL PROCESO: EVALUACIÓN DOCENTE ESPAM MFL		PRO0001	
	SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN			
	Edición:		01	
Fecha:		26/01/2018		
OBJETIVO:			RESPONSABLE:	
El subproceso de planificación tiene dentro de sus tareas el objeto de definir los criterios e ítems y coordinar la programación de la evaluación docente			Coordinación General de Evaluación	
ENTRADAS:		SALIDAS:		
Documentación requerida para el proceso		Ítems, cronograma e informes.		
PROCESOS DE ENTRADA:		PROCESOS DE SALIDA:		
Definición de ítems y cronograma		Ítems y cronograma elaborado		
ACTIVIDADES				
1.- Revisión de los resultados obtenidos en los centros evaluados				
2.- Solicitud de apelación				
3.- Publicación de calificaciones				
DOCUMENTOS ASOCIADOS:				
Reglamento de evaluación docente				
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO:				
1.- Cumplimiento del cronograma				
Elaborado por:		Aprobado por:		
María Belén Castro Laaz Daniela Paola Zambrano Cevallos		Lcdo. Johnny Bayas Escudero		

2-B

	FICHA DEL PROCESO: EVALUACIÓN DOCENTE ESPAM MFL		PRO002 Edición: 01 Fecha: 26/01/2018
	SUBPROCESO: EJECUCIÓN		
OBJETIVO: Aplicar instrumento de evaluación y procesar los resultados obtenidos de los informantes de calidad		RESPONSABLE: Coordinación General de Evaluación	
ENTRADAS: Documentación llena por parte de los informantes de calidad		SALIDAS: Calificaciones	
PROCESOS DE ENTRADA: Llenar formularios		PROCESOS DE SALIDA: Obtención de resultados	
ACTIVIDADES			
1.- Revisión de los resultados obtenidos en los centros evaluados			
2.- Solicitud de apelación			
3.- Publicación de calificaciones			
DOCUMENTOS ASOCIADOS: Formularios obtenidos d la evaluación			
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO: 1.- Resultados obtenidos			
Elaborado por: María Belén Castro Laaz Daniela Paola Zambrano Cevallos		Aprobado por: Lcdo. Johnny Bayas Escudero	

2-C

	FICHA DEL PROCESO: EVALUACIÓN DOCENTE ESPAM MFL		PRO0003 Edición: 01 Fecha: 26/1/2018
	SUBPROCESO: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
	OBJETIVO:		
El subproceso de resultados brinda información sobre los resultados de la evaluación docente.		RESPONSABLE: Coordinación General de Evaluación	
ENTRADAS: Formularios		SALIDAS: Actas e informes.	
PROCESOS DE ENTRADA: Criterios de los informantes de calidad en referencia al desempeño docente.		PROCESOS DE SALIDA: Calificaciones de los docentes.	
ACTIVIDADES			
1.- Revisión de los resultados obtenidos en los centros evaluados			
2.- Solicitud de apelación			
3.- Publicación de calificaciones			
DOCUMENTOS ASOCIADOS:			
Reglamento de evaluación docente			
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO:			
1.- Recepción de calificaciones y procedimiento para apelación			
Elaborado por:		Aprobado por:	
María Belén Castro Laaz Daniela Paola Zambrano Cevallos		Lcdo. Johnny Bayas Escudero	

2-D

	FICHA DEL PROCESO: EVALUACIÓN DOCENTE ESPAM MFL		PRO005
	SUBPROCESO: PUBLICACIÓN		
OBJETIVO:			RESPONSABLE:
El subproceso de publicación transfiere los resultados obtenidos de la evaluación a la página web institucional, y genera los respectivos informes.			Coordinación General de Evaluación
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Documentación (actas)		Informes	
PROCESOS DE ENTRADA:		PROCESOS DE SALIDA:	
Generación de resultados plasmados en el acta			
ACTIVIDADES			
1.- Revisión de los resultados obtenidos en los centros evaluados			
2.- Solicitud de apelación			
3.- Publicación de calificaciones			
DOCUMENTOS ASOCIADOS:			
Reglamento de evaluación docente			
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO:			
1.- Verificación de notas subidas al sistema			
Elaborado por:		Aprobado por:	
María Belén Castro Laaz Daniela Paola Zambrano Cevallos		Lcdo. Johnny Bayas Escudero	

2-E

	FICHA DEL PROCESO: EVALUACIÓN DOCENTE ESPAM MFL		PRO004 Edición: 01 Fecha: 26/1/2018
	SUBPROCESO: APELACIÓN		
OBJETIVO:		RESPONSABLE:	
El subproceso de apelación tiene como objetivo la recalificación del resultado percibido en cuanto al desempeño docente con base a las respectivas evidencias.		Coordinación General de Evaluación	
ENTRADAS:		SALIDAS:	
Solicitud de apelación Documentación (evidencias) Informe técnico		Resolución Recalificación	
PROCESOS DE ENTRADA:		PROCESOS DE SALIDA:	
Criterios de los informantes de calidad en referencia al desempeño docente.		Calificaciones de los docentes.	
ACTIVIDADES			
1.- Revisión de los resultados obtenidos en los centros evaluados			
2.- Solicitud de apelación			
3.- Publicación de calificaciones			
DOCUMENTOS ASOCIADOS:			
Reglamento de evaluación docente			
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO:			
1.- Satisfacción por parte de los evaluados al constatar la veracidad de los datos			
Elaborado por:		Aprobado por:	
María Belén Castro Laaz Daniela Paola Zambrano Cevallos		Lcdo. Johnny Bayas Escudero	