



**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:

**PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN POR PROCESOS
DE PROYECTOS DE VINCULACIÓN DE LA ESPAM-MFL
APLICANDO TÉCNICA DE MEDICIÓN DE TIEMPOS**

AUTORES:

**RAMÓN GUSTAVO ALMEIDA ZAMBRANO
CRISTHIAM ROLANDO VELÁSQUEZ LUCAS**

TUTOR:

ING. ENRRY COX FIGUEROA, Mg.

CALCETA, MAYO 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Ramón Gustavo Almeida Zambrano y Cristhiam Rolando Velásquez Lucas, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado a 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.

.....
RAMÓN G. ALMEIDA ZAMBRANO

.....
CRISTHIAM R. VELÁSQUEZ
LUCAS

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Ing. Enry Cox Figueroa Mg., certifica haber tutelado la tesis **PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN POR PROCESOS DE PROYECTOS DE VINCULACIÓN DE LA ESPAM-MFL APLICANDO LA TÉCNICA DE MEDICIÓN DE TIEMPOS**, que ha sido desarrollada por Ramón Gustavo Almeida Zambrano y Cristhiam Rolando Velásquez Lucas, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. ENRRY COX FIGUEROA MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **PROPUESTA DE MEJORA A LA GESTIÓN POR PROCESOS DE PROYECTOS DE VINCULACIÓN DE LA ESPAM-MFL APLICANDO TÉCNICA DE MEDICIÓN DE TIEMPOS**, que ha sido desarrollada y sustentada por Ramón Gustavo Almeida Zambrano y Cristhiam Rolando Velásquez Lucas, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ING. MARIE L. VELÁSQUEZ VERA, MG

MIEMBRO

.....
ING. JEORGE MENDOZA GARCÍA, MG

MIEMBRO

.....
ING. ROSSANA TOALA MENDOZA, MG.

PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

Mi más profunda muestra de gratitud a Dios el creador que a pesar de las extrañas vueltas y giros del destino nos da fuerzas e impulso para seguir;

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me ha dado la oportunidad de educarme y las pautas necesarias para volverme profesional íntegro y competente,

A mis padres que confiaron y creyeron firmemente en mí y con lo poco que tiene, tratan de darme lo mejor,

A mi tutor de tesis que fue una guía en esta labor, y por último pero no menos importante a nosotros mismos porque sin nuestro esfuerzo, trabajo y ganas, nada de esto podría haber sucedido.

RAMÓN G. ALMEIDA ZAMBRANO

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a Dios por darme la vida y estar presente en cada día brindándome protección; a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, institución que me dio la oportunidad de prepararme intelectualmente, y que me ha forjado como profesional en estos años de estudio; a los docentes de la Carrera de Administración Pública por guiarme y apoyarme en este camino emprendido al conocimiento, en especial al Ing. Cox Figueroa, tutor de la tesis, por su paciencia y dedicación; a nuestras queridas familias por brindarnos el apoyo día a día en todo lo necesario a largo del proceso de la carrera universitaria y en especial a la ejecución de la tesis.

CRISTHIAM R. VELÁSQUEZ LUCAS

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por sus bendiciones diarias y eterno amor, por cada día de feliz existencia y ser el mayor merecedor para dedicar nuestros pequeños logros.

A mis padres, hermanos, mis ángeles en la tierra, quienes preparan nuestro paracaídas diariamente y me apoyan en cada una de mis decisiones y retos.

A nosotros mismos, ejecutores de este proyecto, pues sin nuestra diaria dedicación y constancia no fuera posible la culminación de la tesis.

RAMÓN G. ALMEIDA ZAMBRANO

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada con mucho amor, a Dios , a mi familia y a todas aquellas personas que toman las oportunidades que se dan en el día a día, que no se detienen y luchan con lo que tienen, convirtiéndose en verdaderos guerreros que forjan su destino y no esperan únicamente a que suceda.

CRISTHIAM R. VELÁSQUEZ LUCAS

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS.....	xi
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN	xii
PALABRAS CLAVES	xii
ABSTRACT	xiv
KEY WORDS	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. PROCESO.....	7
2.1.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	7
2.1.2. METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS	8
2.2. GESTIÓN POR PROCESOS.....	9
2.2.1. GENERALIDADES.....	9
2.2.2. IMPORTANCIA, NECESIDADES Y ACTUALIDAD.....	10
2.2.3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	11
2.2.4. HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN GESTIÓN POR PROCESOS ..	12
2.2.4.1. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	12
2.3. METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	13

2.3.1. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.....	13
2.3.1.1. TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	14
2.3.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS.....	14
2.3.2.1. DIAGRAMAS DE FLUJO	15
2.3.2.2. DIAGRAMA AS-IS.....	16
2.3.3. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN LOS PROCESOS.....	16
2.3.3.1. CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN LOS PROCESOS	17
2.4. TÉCNICA DE MEDICIÓN DE TRABAJO	17
2.4.1. MÉTODO DE ESTUDIO DE TIEMPO	17
2.5. INTRODUCCIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO.....	20
2.5.1. PLAN DE MEJORAS.....	23
2.5.2. MEJORA DE PROCESOS	23
2.5.2.1. BENEFICIOS DE LA MEJORA DE PROCESOS	24
2.5.2.2. TIPOS DE MEJORAS EN LOS PROCESOS	25
2.6. VINCULACIÓN	25
2.6.1. ELEMENTOS DEL PROCESO DE VINCULACIÓN	26
2.6.2. LA FUNCIÓN DE VINCULACIÓN UNIVERSITARIA.....	27
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	29
3.1. UBICACIÓN	29
3.2. DURACIÓN.....	29
3.3. PROCEDIMIENTOS	29
3.3.1. MÉTODOS	29
3.3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	30
3.3.2.1. ENTREVISTA	31
3.3.2.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA.....	31
3.3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.3.4. FASES	32
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	34
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
5.1. CONCLUSIONES	48
5.2. RECOMENDACIONES.....	48
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	55
ANEXO 1. FORMATO DE LA ENTREVISTA	56

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2.1. Clasificación de los procesos	7
Cuadro 4.1. Actividades de la gestión por procesos de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.....	38
Cuadro 4.2. Plan de acciones de mejoras.....	46

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Relación entre los sectores educativo, social y productivo	27
Figura 4.1. Diagramas AS – IS de la gestión por procesos de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL	36
Figura 4.2. Subprocesos de la gestión por procesos de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL	37

RESUMEN

El presente estudio se realizó con el objetivo de proponer mejoras a la gestión por procesos de proyectos de vinculación con la comunidad de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, a través de la aplicación de la técnica de medición de tiempos. Para cumplir con este propósito se aplicaron herramientas de investigación científica como la entrevista, que permitieron desarrollar metodológicamente la investigación, y representar gráficamente los procesos, mostrando de forma clara y sencilla la trayectoria de los mismos. Los métodos que se aplicaron y dieron cumplimiento a las fases de la investigación fueron el inductivo, el cual sirvió para determinar las causas de las falencias existentes, el método deductivo permitió indicar las ideas principales del proceso en estudio y el método analítico ayudó a efectuar un análisis de cada una de las actividades que se desarrollan en el proceso mencionado. Una vez aplicados los métodos y técnicas de investigación, se realizó la medición de tiempos al proceso en estudio, dando como resultado un proceso efectivo, sin embargo, desde las actividades de ejecución de los proyectos, el cronograma se empieza a dilatar por razones presupuestarias, ya que en la designación existen retrasos por no haber disponibilidad económica. De ahí parte la aplicación de acciones de mejora que ayudan a contrarrestar estos problemas y perfeccionar el incremento del proceso aumentando la productividad, su eficiencia y efectividad, a la vez optimizando tiempo y recursos a la institución y a cada dependencia que en ella exista.

PALABRAS CLAVE

Gestión por procesos, vinculación con la sociedad, técnica de medición de tiempos, diagrama AS-IS, plan de mejora.

ABSTRACT

The present study was carried out with the objective of proposing improvements to the management by processes of projects of connection with the community of the Polytechnical Superior School of Manabí Manuel Félix López, through the application of the technique of measurement of times. In order to fulfill this purpose, scientific research tools were applied, such as the interview, which allowed the methodological development of the research and graphical representation of the processes, clearly and simply showing their trajectory. The methods that were applied and complied with the phases of the investigation were the inductive which served to determine the causes of the existing shortcomings, the deductive method allowed to indicate the main ideas of the process under study and the analytical method helped to carry out an analysis of each of the activities that take place in the process mentioned. Once the research methods and techniques were applied, time was measured in the process under study, resulting in an effective process, however, from the execution activities of the projects, the schedule begins to expand for budgetary reasons, since in the designation there are delays due to lack of economic availability. Hence, the application of improvement actions that help to counteract these problems and improve the process increase, increasing productivity, efficiency and effectiveness, while optimizing time and resources for the institution and each dependency that exists.

KEY WORDS

Management by processes, link with society, time measurement technique, AS-IS diagram, improvement plan.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Gestión por procesos gana cada vez más prestigio, entre otras razones, por el hecho de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos; entendiéndose estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Amozarraín, 1999).

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas (Zaratiegui, 1999). Es por eso que la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad constituye una función de vital importancia para las instituciones del sistema de Educación Superior, al ser el canal por el cual la Universidad aporta con su contingente teórico metodológico a la solución de problemas prácticos de la sociedad.

En el marco de la integración se hace necesario vincular el desarrollo científico-tecnológico de las Universidades, Escuelas Politécnicas y Centro de Investigación con los requerimientos de los diferentes sectores agrícolas, agropecuarios, agroindustriales, ambientales, empresariales, entre otros. La ausencia de relación mantenida en forma coordinada, ordenada y conciliadora entre los sectores involucrados, fuerza a que tanto el gobierno, las universidades y las empresas establezcan mejoras a la gestión de procesos en los programas y proyectos de vinculación con la comunidad y que permita consolidar su relación, estimulando la generación de instrumentos que ayuden a producir innovaciones, y redunden en un beneficio económico regional.

Según Aleis (2003) “la gestión por procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar,

mejorar y hacer más productivos los procesos de organización para lograr la confianza al cliente. La estrategia de la organización aporta a las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores”. Es necesario hacer un diagnóstico de la organización, identificar dichos procesos y según sea el caso crearlos y/o mejorarlos, lo que además implica la identificación de indicadores para la evaluación de los resultados. El desempeño de una institución depende de que tan bien estén diseñados y coordinados sus procesos, que representan una fuente de fortaleza competitiva si dan a la empresa la posibilidad de innovar o de funcionar mejor.

El análisis a los procesos a través de la técnica de medición de tiempos puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo plazos de producción y entrega del producto o servicio.

La gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la colectividad ha logrado un gran impacto social en las universidades manabitas, por su direccionamiento y control al aporte a la solución de la problemática socioeconómica nacional y regional. Los procesos en los proyectos de vinculación buscan la interacción de la comunidad universitaria con la ciudadanía y los actores sociales a través de la transferencia de conocimientos, saberes y tecnología. La vinculación no ha contado con el mismo protagonismo que las otras funciones, apenas en los últimos años, gracias a los cambios determinados con la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), se le ha dado la importancia que merece. En otros casos, ha sido confundida con la asistencia social, desviando su verdadero sentido de transferencia de conocimientos y tecnologías.

Zamora (2017)¹ menciona que las instituciones de educación superior se rigen por múltiples procesos de apoyo para la gestión académica, investigativa, de

¹ Zamora, M. 2017. Gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad (entrevista). Calceta-Manabí. EC, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

vinculación y administrativa; esta gestión juega un papel fundamental para mejorar los índices de la eficiencia y eficacia de los procesos internos, es por eso que se la debe fortalecer. En lo que respecta a la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), cuenta con un gran equipo de trabajadores que día a día realizan sus labores de manera comprometida para que estos procesos cumplan con los requerimientos que la universidad exige. No obstante destaca que se carece de normativa que determine los procesos, requisitos y bases de vinculación, además no existe una institucionalización de los proyectos de vinculación, donde las actividades se encuentran aisladas, no sistematizadas. Esto se pudo corroborar, en la última evaluación realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), que dio como resultado, una valoración Deficiente. Considerando que la institución debe cumplir con el estándar definido y comprometerse seriamente con la consecución de los objetivos.

En virtud de esto, el presente trabajo de investigación surge de la necesidad de proponer mejoras a la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL, esta parte del estudio se lo realizará con un análisis de tiempo, generando una participación activa y concentrada a desarrollar y transformar la educación universitaria para su fortalecimiento bajo los principios de cooperación solidaria, cooperación efectiva y para lograr mayor compromiso humano.

¿De qué manera se puede mejorar la gestión de los procesos de los proyectos de vinculación de la ESPAM MFL, aplicando la técnica de medición de tiempo?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El cumplimiento cabal de la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad, es de vital importancia para las universidades,

es por eso que este trabajo de investigación se desarrolla con la finalidad de proponer mejoras a estos procesos.

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, es una institución pública que brinda servicio de educación superior, se rige a la Ley Orgánica de Educación Superior, acorde con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional del Buen Vivir.

En la parte legal esta investigación se justifica con la normativa vigente en el país la LOES que lo establece claramente, pues es verificada según los artículos 8, 13, y 96 de dicha ley, a través de la contribución al conocimiento, preservación y enriquecimiento de los saberes, permitiendo el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o extensión universitaria. La garantía al derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad, y el aseguramiento de la calidad de la educación superior y los crecientes niveles de excelencia académica y pertinencia. Con la finalidad de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos de las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.

En la parte social se pretende mejorar la gestión de los procesos de los proyectos de vinculación con ese nexo entre la universidad y la comunidad para trascender fronteras, donde la comunidad politécnica transfiera los conocimientos, saberes y tecnología adquiridos hacia la ciudadanía.

En lo académico, la ESPAM MFL comprometida con el objetivo nacional, plantea en su misión la formación integral y continua de profesionales que contribuyan, de forma proactiva y creativa, al desarrollo cultural, económico, político y social sostenible de su entorno y la nación. Para lograrlo la ESPAM MFL hace suyas las aspiraciones más legítimas de sus profesores, trabajadores y estudiantes en un clima de participación y compromiso social.

Donde cada carrera aporta a fortalecer este objetivo a través de sus líneas de investigación.

Por el lado económico con este estudio se pretende proponer un plan de mejoras en base a la aplicación de medición de los tiempos a los procesos de los proyectos de vinculación con la colectividad, optimizando el uso de los recursos que la institución y el estado invierten para llevar a cabo los proyectos, reflejando el incremento del rendimiento lo que generará que se tenga un mayor grado de productividad de los recursos y el cumplimiento de las metas institucionales.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer mejora a la gestión por procesos de proyectos de vinculación de la ESPAM MFL, aplicando la técnica de medición de tiempos para la optimización de los recursos y el cumplimiento con los estándares de calidad de la universidad.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos para proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.
- Aplicar herramientas para medir el tiempo de duración en el proceso de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.
- Diseñar acciones de mejoras a la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

1.4. IDEA A DEFENDER

La aplicación de una herramienta de análisis de tiempo de duración ayudará a proponer mejoras a la gestión por procesos de los proyectos de vinculación de la ESPAM MFL para optimizar recursos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La actitud es fundamental para el fortalecimiento de los procesos de gestión, de creación y de innovación institucional, ya que los seres humanos adoptamos posiciones favorables o desfavorables que influyen directamente en el desempeño laboral. Achua (2010) indica: “Las actitudes son sentimientos positivos o negativos acerca de las personas, situaciones y temas” (p.13). Por lo tanto, es importante que los integrantes de la organización desarrollen actitudes positivas que impulsen su predisposición para aprender, cumplir procesos, innovar, prestar un servicio y todas las acciones desempeñadas dentro de sus funciones.

La carencia de actitud positiva paraliza la acción como tal y quizá es una de las mayores problemáticas detectadas, sobre todo en el sector público, mientras que los empleados con estados de actitud favorable están más dispuestos a trabajar, investigar, desarrollar y crear. La actitud hace parte de las competencias del saber hacer, querer hacer y tener conocimiento para cumplir una tarea determinada en un contexto determinado. (Alies, 2003, p.86)

Cabe destacar que para desarrollar actitudes favorables en los empleados también debe existir flexibilidad en la cultura organizacional de la Institución o empresa, que motivará la creatividad, apertura al cambio y mejores comportamientos de sus integrantes.

Las actitudes alcanzan gran trascendencia, al punto que el éxito de una empresa es determinado por este factor más que cualquier otro, además de permitir, según Achua (2010) “explicar y predecir el desempeño laboral” (p.21), lo que indudablemente aplicado acertadamente fortalece y mejora los procesos institucionales.

2.1. PROCESO

Según Toledo (2002), el proceso es definido como el conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (Inputs: productos o servicios obtenidos por otros proveedores) y tareas particulares que implica valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados (p.5).

Lo que significa, entonces, que un proceso es un conjunto de instrucciones que se deben seguir para obtener un resultado que contribuya al logro de los objetivos globales de la organización.

Además, la gestión por procesos establece varios criterios para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, que se remiten a:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
 - La actividad contiene entradas y salidas, se puede identificar los clientes, proveedores y producto final.
 - La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
 - La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
 - Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.
- (Toledo, 2002, p.6)

2.1.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

En concordancia con Vásquez (2010) clasifica el proceso de la siguiente manera:

Cuadro 2.1. Clasificación de los procesos.

PROCESOS SUSTANTIVOS, PRIMARIOS O DE CLIENTES:	Son todos aquellos que conducen directamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad de la entidad.
PROCESOS DE APOYO, SECUNDARIOS O ADMINISTRATIVOS:	Aunque pueden ser invisibles para el destinatario final, su existencia y operatividad aseguran que los objetivos primarios se cumplan. En muchos casos se los conocen como “de apoyo”.

PROCESOS DE GESTIÓN:	Su finalidad es la de monitorear y evaluar los avances y la eficiencia de la organización vista como un conjunto de procesos interrelacionados por un mismo objetivo o misión. Facilitan y apoyan los procesos relacionados directamente con los clientes.
PROCESOS CRÍTICOS:	Los procesos críticos tienen que ver con la estrategia, ya que, para pertenecer a este grupo, un proceso debe ser importante dentro de las decisiones estratégicas adoptadas por la organización, también están relacionados con la misión de la organización.
PROCESOS ESTRATÉGICOS:	Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la gestión, por lo tanto, son responsabilidad de la alta dirección. Estos procesos tienen relación con el enfoque estratégico de la empresa.
PROCESO DE SOPORTE:	Los procesos de soporte se dividen en dos grupos. Los externos, que, sin ser procesos críticos, tienen que ver con los requerimientos del cliente, como el diseño de nuevos productos o servicios. Los internos, tienen, por el contrario que ver con la organización.

La organización está integrada por varias clases de procesos específicos de acuerdo al tipo de la misma, estos procesos están definidos desde el inicio de la vida organizativa, corresponden a pasos secuenciales y lógicos que garantizan el buen funcionamiento de la misma.

2.1.2. METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS

Cuando las organizaciones deciden mejorar la calidad de sus productos y servicios, para satisfacer la necesidad de sus clientes, es importante considerar la inclusión dentro de la cultura organización la predisposición a la mejora continua, la sistematización de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo, la creatividad, como los indican Auliso *et al.*, (2008) en su artículo "Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones" publicado en la Revista electrónica FCE de la Universidad Católica de Uruguay: "Ante la necesidad de supervivencia y competitividad, el análisis y al mejora de los procesos no es opcional, es imprescindible. Incluso podríamos decir que hoy, procesos eficaces y eficientes no aportan una ventaja competitiva, pero, por el contrario, el no tenerlos es una gran desventaja" (p.1-11).

Según Albarta y Martínez (2001), lo primero que se debe hacer para iniciar la mejora de los procesos es identificar cuáles procesos se desean mejorar, así como definir quiénes deben integrar el equipo que trabajará en el análisis y

mejora. Se deberá aclarar quién es el dueño del proceso, es decir el responsable del desempeño global del mismo, lo que supone su efectividad, control y adaptabilidad.

El dueño del proceso debe elegir a los miembros del equipo, tomando en cuenta que:

- Tengan experiencia en el proceso
- Puedan contribuir más (conocimiento, creatividad)
- Puedan asistir a las reuniones del equipo (disponibilidad de tiempo, motivación). (p.24)

Para iniciar el trabajo es necesario que el equipo de trabajo tenga claros los objetivos, roles y metodología de trabajo.

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS

2.2.1. GENERALIDADES

Tradicionalmente se ha visto un enfoque funcional o por departamentos en el mundo empresarial, sin embargo, las teorías de la gestión empresarial han evolucionado a la par con las tecnologías y en función a sus exigencias productivas. En este sentido, en contraste, surge un enfoque a “procesos” de relativa reciente aplicación, referida por el autor Zaratiegui (1999) citado por Bravo (2015).

Importantes organizaciones como universidades, ejércitos y la misma iglesia católica, han presentado con éxitos una estructura funcional, por ello se ha justificado la resistencia al cambio a la hora de implementación de la gestión por procesos (Azcanio, 2006).

La gestión por procesos es una forma de gestionar toda la organización basándose exclusivamente en los procesos, donde lo importante en si es el proceso en su conjunto, no en sus partes por separado, entendiendo estos procesos como una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas

realizadas en la organización por una persona, grupo o departamento, orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado lo más cercano a lo planificado, destinado a satisfacer las necesidades de clientes externos o internos. Los procesos, generalmente cruzan repetitivamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios (Nogueira, 2004).

La gestión por procesos es una metodología que tiene como objetivo mejorar el desempeño de una manera eficiente y eficaz, con la optimización de los procesos de una empresa, a través de la gestión por procesos es importante tener en cuenta diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua para lograr las metas de la institución.

2.2.2. IMPORTANCIA, NECESIDAD Y ACTUALIDAD

Es preponderante para una organización tener bien claro cuál es su posición dentro del mercado y la sociedad. De ello surge el planteamiento de objetivos y metas que espera alcanzar, conociendo de antemano la misión, visión y valores. La misión describe el propósito o razón de ser de la organización, la visión indica lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo y los valores destacan la base sobre la que se asienta la cultura de la organización. (Zaratiegui, 1999, p.81-82) citado por Bravo (2015).

En toda organización siempre ha existido “procesos”, constituyéndose “lo que se hace y como se hace”. Estos fluyen a través de la empresa, pasando de una persona a otra, de un departamento a otro. (Bendell, 1993) citado por Hernández (2013).

Los procesos son una parte importante del sistema empresarial, capaz de abordar con éxito las exigencias de la cotidianidad empresarial. Cuando los procesos son más eficientes y eficaces se facilita la solución de problemas y a su vez habrá mejor respuesta a las estrategias trazadas y a los conceptos en la

misión y visión de la empresa (Medina, 2010). La mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia de la importancia de la gestión por procesos, han reaccionado potenciando el concepto de proceso y una visión de objetivo del cliente. Los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas (Amozarrain, 1999) citado por Valdéz (2011).

La gestión por procesos cada día gana más adeptos (Amozarrain, 1999) citado por Valdéz (2011). Una medida de su desarrollo evolutivo lo constituye el hecho de que en principio se la considerara sólo un enfoque o herramienta enmarcada dentro de otros sistemas de gestión, ahora, actualmente se relevancia y carácter generalizador hacen que adquiera personalidad propia (Hernández, 2010).

2.2.3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El aseguramiento de la calidad, son aquellas actividades realizadas para garantizar que la información generada sea correcta o que el producto obtenido cumpla con las especificaciones requeridas; concepto que convierte al personal en participante activo en el logro de productos y servicios con calidad total (Valedon *et al.*, 1994) citado por Muñoz (2012).

El aseguramiento de la calidad ha sido englobado dentro de la gestión de la calidad, y sin perder validez adopta ocho principales principios de la gestión, cuya importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y recursos relacionados se gestionan como un proceso. Estos principios son: Enfoque al cliente, Liderazgo, Compromiso del Personal, Enfoque por Procesos, Enfoque a la Gestión, Mejora continua, Toma de decisiones basada en hechos y Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores (Chaveco, 2006).

En la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2015), establece en su art. 96.- Aseguramiento de la Calidad. - “El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores” (p.25).

2.2.4. HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos utiliza algunos instrumentos para su aplicación que facilitan la realización de las actividades y tareas que conforman los procesos definiéndolos con detalle.

Para Cantón (2010), entre estas herramientas se puede mencionar: Los Mapas de Procesos: “Son considerados como una descripción gráfica que permite visualizar un proceso entero e identificar sus áreas con las fortalezas y debilidades” (p.10). El mapa ayuda a reducir la duración y los efectos de un ciclo a la vez que reconoce el valor de las contribuciones individuales.

Entonces el mapa de procesos es una representación esquematizada de los procesos que conforman la organización. Este incluye los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Bravo (2011), indica que un mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o de helicóptero de todos los procesos de la organización.

2.2.4.1. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Diagrama de Flujo: Es una representación visual utilizada para especificar los detalles y pasos de avance, diversificación, retroceso y posibilidades de un proceso. Se basan en la utilización de diversos símbolos conectados por medio

de flechas para indicar la secuencia de operación. Los símbolos han sido sometidos a una normalización para la comprensión de todos (Bravo, 2011).

Diagramas IDEF0 (Integration Definition for Function Modelling): Es un método diseñado para modelar las decisiones, acciones, y las actividades de una organización o sistema. Esta herramienta fue derivada de un lenguaje gráfico bien establecido, el Análisis y Diseño Estructurado Técnico (TDAA).

Los eficaces modelos del IDEF0 pueden ayudar a organizar el análisis de un sistema y de promover la buena comunicación entre el analista y el cliente. Es también útil para establecer el alcance de un análisis, sobre todo para un análisis funcional. Como una herramienta de comunicación, el IDEF0 aumenta la participación de expertos de dominio y consenso de toma de decisiones mediante la simplificación gráfica de los dispositivos.

Como una herramienta de análisis, el modelador IDEF0 sirve de ayuda en la identificación de las funciones que se realizan y lo que se necesita para llevar a cabo dichas funciones lo que el actual sistema está llevando a cabo, y lo que al sistema actual le hace mal. Los modelos del IDEF0 son creados a menudo como una de las primeras tareas de un sistema de esfuerzo de desarrollo (Torres, 2009).

2.3. METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Se plantea la siguiente metodología de la gestión por procesos:

2.3.1. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Esta trata del análisis de los procesos en una organización, por lo tanto, la primera acción que se debe realizar es identificar los procesos, haciendo especial hincapié en los que sean claves para el sistema de gestión y determinar la secuencia y las interacciones entre los mismos (Rincón, 2009) citado por Aguirre (2015).

2.3.1.1. TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Existen diferentes técnicas que se pueden aplicar para definir los procesos de manera inequívoca en una organización, serán fundamentales las siguientes herramientas:

ENTREVISTA. Díaz (2014) define que la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos que se realiza como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

ANÁLISIS DE DOCUMENTOS. Mijáilov y Guiliarevskii (1974) citado por Peña y Pirela (2007) señalan que, luego de la recopilación de la información, era necesario iniciar un proceso analítico-sintético de los datos contenidos en un documento y el resultado de esta operación debía ser resumido brevemente o sintetizado.

2.3.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

Brunnelo (2011) define que consiste en la representación esquemática, paso a paso, de los detalles de los procesos de una organización. Incluye las entradas al proceso y sus salidas, así como el conjunto de actividades y tareas en el desarrollo del mismo. Permitiendo así:

- Visualizar globalmente el proceso, los niveles de actuación, los profesionales implicados, y los recursos necesarios para obtener el resultado esperado.
- Identificar rápidamente funciones, responsabilidades y competencias de los participantes.
- Identificar puntos donde se puede medir la efectividad y eficiencia del proceso.
- Estudiar cada una de las tareas del proceso para ser capaces de reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad.

- Usar el proceso actual como inicio para implantar las mejoras adecuadas en dicho proceso (p.21).

La representación gráfica es una herramienta que facilita conseguir los fines que se propone una organización. Son una perfecta base para el estudio de procesos y para la elaboración de diagramas de procesos y procedimientos documentados.

De acuerdo con Pérez (2004) existen una serie de símbolos normalizados que se analizan para la presentación formal de los diagramas, familiarizarse con ellos tiene sus ventajas e inconvenientes.

- La principal ventaja es que permite una comunicación en un perímetro amplio con una única interpretación.
- El inconveniente es que requiere que todo el mundo esté familiarizado con los significados de los símbolos.

2.3.2.1. DIAGRAMAS DE FLUJO

Albarta y Martínez (2011) opinan que en los diagramas de flujo deben aparecer todas las actividades que lo integran, bien sea de manera individual o agrupada en subprocesos, de tal manera que no quede ninguna fuera del mismo. El tamaño de cada proceso debe ser tal que permita encontrar un responsable para cada uno de ellos.

De la misma manera Gómez (2012) puntualiza que esta es una valiosa herramienta que complementa y permite visualizar el conjunto de cada proceso a través de su respectivo diagrama de flujo. Esto es que, al tener ya consolidado y tabulado cada proceso, se construye la secuencia lógica de su flujo, utilizando para el efecto la simbología universalmente aceptada, teniendo en cuenta que un diagrama de flujo no es más que un dibujo en que se muestran relaciones lógicas entre las diferentes partes de un conjunto o sistema (proceso), mediante la representación gráfica de una sucesión de hechos u operaciones (procedimientos).

2.3.2.2. DIAGRAMA AS-IS

Trischler (2000), indica que el diagrama de proceso AS-IS representa únicamente una pequeña porción de la información que debe contener el plan trazado para el proceso. La intención del diagrama es representar gráficamente el flujo de trabajo o de información de forma que los miembros del equipo de gestión del proceso entiendan perfectamente el flujo de la totalidad del proceso. Sin embargo, para describir un proceso con mucho detalle. Se necesita mucha más documentación.

Existen diferentes mapas de procesos, en dependencia de sus atributos y objetivos. Entre estas variadas técnicas de representación están los diagramas AS-IS que se utilizan para registrar cómo el proceso actual realmente opera, a través de la representación gráfica del flujo de trabajo o de información, lo cual brinda mejor visibilidad y permite el análisis de cada actividad (Hernández, *et al* 2009).

Los diagramas pueden ser simple o complejos, con poco o muchos elementos, pero son aquellos que sirven para la simplificación de la comunicación y la información de un proceso o un sistema determinado. Hay una gran variedad de diagramas como se mencionaron anteriormente, pero por lo general todos se conforman de pequeños recuadros, globos y flechas que conectan las partes para elaborar un todo.

2.3.3. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN LOS PROCESOS

Según Rincón (2009) citado por Aguirre (2015), los problemas que se originan en una organización tienen como denominador común, la repercusión final en la satisfacción del cliente, por el producto o servicio prestado. En una organización existen distintos tipos de problemas, pudiendo afectar internamente a la organización o al resto de los actores implicados en todo su proceso de negocio.

2.3.3.1. CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN LOS PROCESOS

Rincón (2009) citado por Aguirre (2015) plantea una clasificación típica de los posibles problemas, que se originan y se pueden identificar en los procesos de una organización es la siguiente:

PROBLEMAS DE ASIGNACIÓN: Se producen al realizar una gestión poco eficiente de los recursos, dando como resultado excesos o defectos en los mismos en relación con la carga del trabajo del proceso.

PROBLEMAS DE EJECUCIÓN: Se producen al ejecutar de forma incorrecta una actividad impidiendo que el desarrollo de esa actividad no sea óptimo.

PROBLEMAS DE GESTIÓN: En los procesos se producen pérdidas de capacidad que no pueden eliminarse, sin embargo, una mala gestión de las mismas puede generar una mala optimización de los procesos.

2.4. TÉCNICAS DE MEDICIÓN DEL TRABAJO

La documentación del proceso no estaría completa sin estimaciones de tiempos promedio para cada paso del proceso. Las estimaciones de tiempos necesitan no solo en los esfuerzos para mejorar los procesos, sino también para la planeación de la capacidad, administración de restricciones, evaluación de desempeño y programación. Estimar el tiempo de una tarea puede ser tan sencillo como hacer una suposición razonable, preguntar a una persona experimentada o tomar notas observando el proceso (Ritzman, 2010).

2.4.1. MÉTODO DE ESTUDIO DE TIEMPOS

El estudio de tiempo es una técnica de medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos en una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas y en la que se analizan los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida (Meyers, 2000).

TÉCNICAS PARA MEDIR EL TRABAJO

Las principales técnicas que se utilizan en la medición del trabajo son las siguientes:

- Estudio de tiempos con cronómetro.
- Métodos de observación instantáneos (muestreo del trabajo).
- Normas predeterminadas de tiempos – movimientos, (MTM, MODAPS).
- Empleo de películas.
- Síntesis de datos tipo.
- Evaluación analítica (experiencia personal).

REQUISITOS DEL ESTUDIO DE TIEMPOS

Para que el estudio de tiempos sea aceptable:

1. Debe medir con exactitud cada uno de los elementos.
2. Debe ser comprensible.
3. Debe ser susceptible de poder ser medido fácilmente (Niebel, 2001, p.728).

ELEMENTOS DEL ESTUDIO DE TIEMPOS

Al concretar la totalidad de la operación como si fuera un solo elemento, no resulta suficiente para el estudio de tiempos la mejor forma de describir la operación, es dividiendo en elementos definidos, mensurables y describir cada uno de estos por separado.

Elemento: Es una parte esencial de una actividad o tarea determinada, compuesta de uno o más movimientos fundamentales del operario o las fases de un proceso seleccionado para fines de observación y cronometraje.

Los elementos por naturaleza en el ciclo de trabajo los podemos clasificar en los siguientes tipos:

- a. Elementos de repetición o ciclo: Son aquellos que se presentan una o varias veces en un ciclo de la operación o del trabajo estudiado.

- b. Elementos constantes: Son elementos que se localizan en varias operaciones de la planta y que tienen características semejantes ósea son aquellas cuyo tiempo de ejecución es siempre igual.
- c. Elementos variables: Son aquellos cuyo tiempo de ejecución cambia según ciertas características del producto o proceso como de dimensiones, peso, calidad, etc.
- d. Elementos extraños: Son los observadores durante el estudio y que al ser analizado no resultan no ser una parte necesaria del trabajo.

La técnica más usada o empleada en el departamento de ingeniería o capacitación para medir el trabajo es el estudio de tiempos por cronometro (Meyers, 2000, p.22).

EQUIPO NECESARIO PARA EFECTUAR EL ESTUDIO DE TIEMPOS

El equipo requerido básicamente para el análisis de un estudio de tiempos es el siguiente:

- 1. Cronómetro.
- 2. Formato de estudio de tiempos (hoja de observaciones).
- 3. Tablero de observaciones.
- 4. Equipo auxiliar como, (tacómetro, vernier, flexo metro, etc.) (Meyers, 2000).

FORMAS DE TOMAR TIEMPOS POR CRONÓMETRO

Existen dos procedimientos básicos para medir el tiempo medido de los elementos de un ciclo de trabajo:

- a. Lectura Continua: Consiste en accionar el cronómetro y leerlo en el punto de terminación de cada elemento sin desactivar el cronómetro mientras dura el estudio. “Se considera recomendable para cronometrar elementos cortos”.
- b. Vuelta a Cero o Lectura Repetitiva: Consiste en accionar el cronómetro desde cero al inicio de cada elemento y desactivarlo cuando termina el elemento y se regresa a cero, esto se lo hace sucesivamente hasta

concluir el estudio. Se considera recomendable para cronometrar elementos largos (Meyers, 2000).

El estudio de tiempos utiliza un analista capacitado para realizar los cuatro pasos básicos para establecer un estándar de tiempo para un trabajo o proceso: 1. Seleccionar los elementos del trabajo (pasos en un diagrama de flujo o diagrama de proceso) dentro del proceso que se estudia, 2. Tomar tiempo a los elementos, 3. Determinar el tamaño de la muestra y, 4. Establecer el estándar final. En esencia, es el promedio observado, ajustado por el esfuerzo normal y dando tolerancias para descansos, retrasos inevitables y otros (Ritzman, 2010).

La aplicación de una técnica de medición de tiempos, permite encontrar la manera más adecuada de efectuar el trabajo y poder llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz. Este estudio consiste en seleccionar los mejores procedimientos de entre las actividades, cada una consistente en determinados movimientos y tiempos de realización. Además ayuda a desarrollar sistemáticamente las actividades de gestión en una organización, siempre y cuando se lo emplee de una manera adecuada.

2.5. INTRODUCCIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta, que le ofrecerá beneficios claves, como: ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizacionales de la empresa. Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles de la organización respecto a la estrategia de la misma. Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

La innovación, considerada como la renovación aplicada a todos los ámbitos de una empresa, es un ejercicio de transformación fundamental que debe estar presente en las actividades cotidianas y de los procesos internos establecidos, tanto en la producción, distribución e inclusive en la relación de la empresa con

los públicos a quienes brinda sus productos y/o servicios. La innovación está directamente relacionada con el mejoramiento continuo, lo que significa cambiar para ser más competitivos, aprovechar de mejor manera las oportunidades, apegándose a la eficiencia y eficacia.

Según Toledo (2002), la mejora continua o cambio puede ser:

- Un cambio marginal, con mejoras en tareas y operaciones elementales de trabajo.
- Cambios para mejorar la organización de forma incremental, a través de sistemas de gestión de la calidad total.
- Innovaciones radicales, con reestructuración o simplificación de procesos. (p.6)

Entonces podemos asociar al mejoramiento continuo con los sistemas de gestión de la calidad, entendida como: “Un sistema de gestión de la calidad es una estructura organizativa, las responsabilidades, los procesos, los procedimientos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio posventa” López (2011).

Así podemos resumir que un sistema de gestión de calidad es el conjunto de actividades coordinadas que, aplicadas a los procedimientos, organización y estrategias establecidas en una empresa o institución, mejora el producto y/o servicio que esta brinda a sus clientes, alcanzando su satisfacción, y los objetivos planteados por la organización.

Bravo (2011) enlista las características de la mejora continua de procesos, así:

- Se busca perfeccionar los detalles de los procesos existentes, para mejorar en aspectos bien estudiados de costo, eficiencia, resultados, tiempo, calidad de atención, etc.

- El foco es la satisfacción del cliente, abandonando el antiguo concepto de cliente interno, el cual es parte de ver la organización como una serie de partes en lugar de una unidad orientada al cliente.
- Comienza algún nivel de cuestionamiento de por qué se hace de esa manera y mejor aún, para qué se hace...
- Se aprecia una orientación al interior del proceso, a mejorar sus detalles.
- Se tiende a crear equipos de trabajo con las mismas personas que realizan y dirigen un proceso.

A veces se forman grupos más bien permanentes que vigilan los procesos y hacen una mejora continua, son círculos o comités de calidad coordinadas desde un departamento de gestión de calidad.

Siempre debemos tener presente que una organización o cualquier parte de ella, proporciona una serie de servicios y/o productos que consume un cliente (interno o externo). Para la entrega de dicho servicio y/o producto las organizaciones ejecutan un proceso.

En el artículo: “Mejora Continua de la Calidad de Procesos” de García *et al*, (2003), concluyen que la satisfacción del cliente, se basa en su percepción de la calidad y está influenciada por las acciones que tome una organización. Estas acciones deben derivarse de indicadores que evalúan la calidad de los procesos y productos que generan y que contribuyen a su mejora. (p.6)

Es importante establecer un sistema de gestión para la calidad que esté claramente orientado a los procesos y a la mejora continua. Pues, las organizaciones lograrán el liderazgo en la medida que tengan la habilidad para mantener la excelencia de sus procesos y se comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos, siempre orientados a la satisfacción de sus clientes.

Y por último, es indudable que el enfoque basado en procesos servirá para reorientar las acciones que se viene haciendo, lo cual permitirá evidenciar los beneficios del sistema y que se verán reflejados en los estados financieros.

2.5.1. PLAN DE MEJORAS

Cada empresa debe lograr que sus integrantes trabajen en equipo para sí poder luchar juntos en la búsqueda de los escasos recursos. Ganar al cliente es fundamental, conquistarlo y deleitarlo, hacerlo socio y partícipe en el desarrollo de los productos y servicios para lograr la plena satisfacción por parte del mismo. El ejecutivo, como cerebro de la organización, requiere de todos sus empleados y operarios como nervios terminales que le informen acerca del funcionamiento de los procesos, necesidades y deseos de usuarios y consumidores (Garza, 2008).

El desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno. Cuando se logre esta interacción, se logrará entonces identificar todos los elementos, situaciones y/o problemas que presenta la empresa.

Como planteamiento de solución, un plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la organización y la forma en que solucionará los problemas. (García, 2007).

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, estos pueden ser de muchos tipos: organizativos, curriculares, entre otros. Además, es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional.

2.5.2. MEJORA DE PROCESOS

La mejor manera de aumentar la eficiencia, efectividad y flexibilidad de los procesos es adoptar una metodología bien organizada y aplicarla de forma continua durante un largo periodo de tiempo (Trischler, 2000).

Krajewski *et al* (2008) señala “la mejora de proceso es el estudio de las actividades y todos los flujos de cada proceso con el objetivo de mejorarlo, es por eso, que principalmente se procede a atender y conocer el proceso para poder mejorarlo de acuerdo a las herramientas que se apliquen, con el fin de eliminar los procesos que no sean indispensables, eliminar los costos generados en el servicio, reducir los tiempos en el proceso, generar seguridad en el puesto de trabajo y principalmente mejorar la satisfacción del cliente” (p.9).

Por otra parte, Rincón (2009) indica que la mejora continua es uno de los principios básicos de la gestión por procesos. Una organización gestionada en base a procesos tiene su característica fundamental en que, al realizarse una mejora en los procesos, se produce un resultado beneficioso en cuanto a los objetivos.

2.5.2.1. BENEFICIOS DE LA MEJORA DE LOS PROCESOS

Parrado (2009) define los siguientes beneficios:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- 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 procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Rincón (2009) presenta los siguientes beneficios:

- Aumento de la eficiencia.
- Aumento de la productividad.
- Mejora de flujo de información
- Mejora de la calidad (orientación al cliente)

2.5.2.2. TIPOS DE MEJORAS EN LOS PROCESOS

Durand (2015) define los siguientes tipos de mejoras en los procesos:

MEJORAS ESTRUCTURALES: Este tipo de mejora se da debido a aportaciones creativas o críticas donde se redefinen los destinatarios, las expectativas, los resultados generados por el proceso, los intervinientes y la secuencia de las actividades. Para esta mejora, se utilizan las herramientas y técnicas de tipo creativo y conceptual como:

- Herramientas de la gestión de calidad.
- Encuestas al cliente
- Reingeniería.
- Análisis del valor.

MEJORAS DE FUNCIONAMIENTO: En este tipo de mejora se buscará que el proceso sea más eficaz, utilizando herramientas como un sistema de sugerencias, diseño de experimentos o enfocadas en datos. También, se podrá enfocar que sea más eficiente, utilizando herramientas para eliminar los despilfarros.

2.6. VINCULACIÓN

Para Martínez (2000), la palabra vinculación se ha escuchado mucho en los últimos tiempos, éste forma parte de las expresiones de los especialistas en educación superior para indicar con un matiz nuevo al mismo espacio que expresan los términos difusión y extensión, pero el uso habitual y concreto de la expresión lo restringe a las relaciones de las Instituciones Educativas Superior con fábricas u otras empresas del sector productivo de la sociedad.

Es fundamental que cada universidad tenga claridad respecto a su responsabilidad social para que, en función de ello, se mantenga vinculada con la sociedad.

Otros autores definen a la vinculación como el proceso integral que articula las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios de las Instituciones de Educación Superior para su interacción eficaz y eficiente con el entorno socioeconómico, mediante el desarrollo de acciones y proyectos de beneficio mutuo que contribuyen a su posicionamiento y reconocimiento social.

A través de estos proyectos y acciones, las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior adquieren contenido relacionado con el trabajo profesional actual, así como relevancia y presencia frente a la sociedad, y al mismo tiempo obtienen información y experiencias necesarias para la formación de recurso humano y el mejoramiento académico continuo.

Gould, (2002) citado por Enríquez (2010), menciona que Vinculación “Además de un fenómeno educativo y científico – tecnológico, es un fenómeno social y humano, pues es una actividad transformadora e integradora que forma parte del proceso de cambio del siglo XXI”. Se puede observar que esta definición incorpora nuevos elementos a los anteriormente referidos, como posicionamiento y reconocimiento social, por lo que se propone un concepto más amplio, en el que la vinculación es el medio que permite a la universidad interactuar con su entorno, coordinado eficaz y eficientemente sus funciones de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios, a la vez que favorece su capacidad de relacionarse con los sectores productivos y social en acciones de beneficio mutuo, lo que favorece su posicionamiento estratégico.

2.6.1. ELEMENTOS DEL PROCESO DE VINCULACIÓN

Los tres elementos forman un proceso de retroalimentación perenne para completar el proceso de vinculación, como la muestra la Figura 2.1:

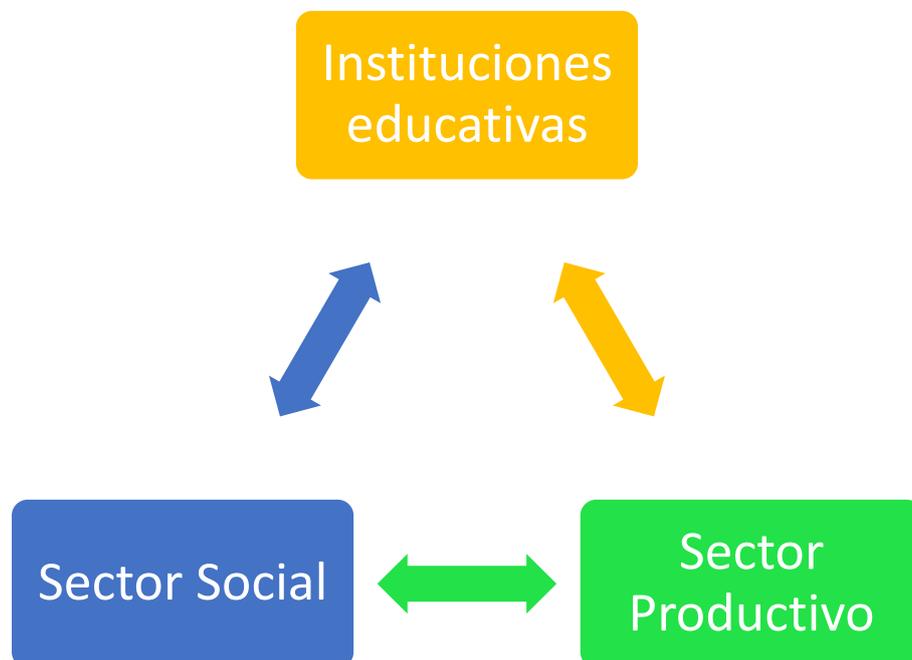


Figura 2.1. Relación entre los Sectores educativo, social y productivo.

Fuente: Covarrubias, 1997

Las ideas reducidas empobrecen la definición de vinculación, el cual podría tener una trascendencia asombrosa. Para ello, se requiere que la vinculación sea creada como la relación de la institución en su conjunto con la sociedad, considerándose a esta última de forma completa; esto es, no limita simplemente a los sectores productivos, sino abarcando también al sector social (gremios ciudadanos, miembros de gobierno, entre otros).

2.6.2. LA FUNCIÓN DE VINCULACIÓN UNIVERSITARIA

La función de vinculación surge como una definición propia que pretende diferenciarse del clásico concepto de extensión universitaria. La existencia de vínculos universidad – sociedad no es nueva, sin embargo, ha adquirido un renovado impulso y rasgos particulares. En este sentido, las universidades latinoamericanas, a diferencia de sus pares de otras partes del mundo, constituyen un ejemplo temprano de un modelo de tres roles a partir del

movimiento de la Reforma Universitaria de principios de siglo, en el que la tercera responsabilidad estuvo ventrada en su relación directa con la sociedad. En el mismo sentido, Arocena, *et al.*, (2001) manifiestan “en América Latina desde hace muchas décadas, la universidad ha planteado que su razón de ser no se atiende cabalmente a menos que junto a la investigación y a la docencia se propenda a cumplir un papel más directo en el ejercicio de su responsabilidad social en tanto de productora de conocimientos.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

El trabajo de investigación se realizó en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, en la ciudad de Calceta del Cantón Bolívar, ubicada en Sitio el Limón.

3.2. DURACIÓN

El proceso de realización de la tesis tuvo una duración de nueve meses a partir de su aprobación, durante el cual se desarrollaron las fases para proponer mejoras a la gestión por procesos de los proyectos de vinculación aplicando la técnica de análisis de tiempos.

3.3. PROCEDIMIENTOS

El procedimiento sistemático, controlado y crítico con el que fueron realizadas las fases que dieron cumplimiento a los objetivos del tema “Propuesta de mejora a la gestión por procesos de proyectos de vinculación de la ESPAM-MFL aplicando técnica de medición de tiempos”, requirió la ayuda de métodos y técnicas de investigación que permitieron descubrir e interpretar los hechos del problema planteado, estos se detallan a continuación:

3.3.1. MÉTODOS

La función de estos fue proporcionar información de manera efectiva y suficiente lo que permitió a los investigadores obtener un conocimiento objetivo de la realidad; así se detalla:

- Método Inductivo: Para Hernández (2014) “este método se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de

juicios”. Su aplicación a la investigación, proporcionó las pautas necesarias a través del despliegue de conceptos y definiciones que permitieron extraer resultados y acciones de mejora a la gestión por procesos de los proyectos de vinculación de la ESPAM MFL.

- Método deductivo: De acuerdo a Ander (2012) “es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimiento generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta”. Mediante la aplicación de este método se investigó las causas de la problemática, logrando obtener conclusiones particulares sobre la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la colectividad.

- Método Analítico: Según Abad (2011) “se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado”. Aplicando a la información que se obtuvo a través de los métodos anteriormente mencionados, el método analítico, permitió fragmentar en diversas partes cada uno de los problemas que se encontraron de manera que fueron analizados en diversos componentes que estuvieron inmersos en la gestión por procesos de los proyectos de vinculación de la ESPAM-MFL.

3.3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo de investigación, las técnicas constituyen los medios técnicos que permitieron acercarse y registrar datos en la investigación de campo referida a la gestión por procesos de los proyectos de vinculación de la ESPAM MFL. Las técnicas de investigación que se utilizaron para la recolección de la información fueron la observación y la entrevista.

3.3.2.1. ENTREVISTA

Vargas (2011) manifiesta que “la entrevista permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida”. Por ello se realizó la entrevista a la Lcda. Maryuri Zamora y a los encargados de la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad, para recabar la información acerca de este proceso, donde se detectó los factores que incidían a la hora de su realización, y así se aclaró las medidas que se planteó.

3.3.2.2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA

Para la realización de esta investigación se utilizó la representación gráfica de la información, lo cual proporcionó mayor comprensión de las situaciones y variables con las que se trabajó en el proceso en estudio.

3.3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación estructuran el procedimiento teórico, metodológico y técnico para conocer e interpretar los aspectos del fenómeno de la realidad, por esta razón se aplicaron en este estudio los siguientes:

- Investigación de Campo: Según Hernández (2014) “es aquella que se realiza mediante la recolección de los datos directamente de la realidad o del lugar donde se efectuará el estudio mediante la aplicación de técnicas de encuestas, entrevistas y observación directa”. Este tipo de investigación permitió palpar y vivir la realidad del objeto de estudio, que es la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad que existen en la ESPAM MFL. Se desarrolló a través de la entrevista y la observación, porque son las técnicas que permitieron como actividad el contacto con los procesos y sus involucrados, donde

se obtuvo información aplicable, verídica y confiable, la cual ayudó a obtener resultados para su mejora.

- Investigación bibliográfica: Para Rivas (2014) “es la primera etapa del procesos investigativo que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información, conocimientos y técnicas sobre una cuestión determinada”. La investigación estuvo respaldada con información teórica y científica, que avaló el motivo de la investigación, generando una base de información que permitió detectar el conocimiento o la indagación que se realizó en el área de investigación desde el punto de vista de varios autores.

3.3.4. FASES

La estructura del procedimiento que orientó a los investigadores estuvo conformada por tres fases, en donde se plantearon actividades para cumplir con los objetivos de la investigación:

FASE 1: Identificar los procesos para proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

La ejecución de la investigación comenzó con la entrevista donde se estructuró un banco de preguntas objetivas aplicables en forma clara, precisa y sencilla, basándose en el problema a investigar, en el cumplimiento de los objetivos y la comprobación de la idea a defender. La misma que se la realizó al Ing. Gabriel Navarrete, donde se obtuvo información relevante respecto a las actividades que conlleva la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad, permitiendo identificar cada una de sus etapas, donde luego se describieron y se representaron gráficamente.

La técnica que se utilizó para la graficación fue la del diagrama AS-IS, mismo que permitió representar de manera secuencial los procedimientos existentes del proceso de estudio.

FASE 2: Aplicar herramientas para medir el tiempo de duración en los procesos de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

Una vez obtenida la información se procedió a aplicar la Técnica de medición de Tiempos a las actividades de la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad, se registró el tiempo de ejecución de cada actividad del proceso en estudio, esto permitió realizar la respectiva evaluación y análisis lo que condujo a presentar acciones de mejora.

FASE 3: Diseñar acciones de mejoras a la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

En esta fase se utilizó toda la información recopilada de las fases anteriores, y en base a las deficiencias detectadas en cuanto a la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad se elaboró propuestas de mejora, donde se tomaron en cuenta indicadores y variables sobre los procesos, en parámetros de eficiencia, de calidad y de tiempo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta el desarrollo de la investigación, donde se manifiestan los principales resultados encontrados en el proceso de la gestión de proyectos de vinculación con la sociedad de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, de acuerdo a la aplicación de la técnica de medición de tiempo, a partir de esto proponer acciones de mejora que contribuya a la optimización de tiempo y de recursos.

FASE 1: Identificar los procesos para proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

Para dar cumplimiento a lo planificado en la fase I se efectuó la técnica de la entrevista, (ver anexo 1) la que se aplicó al Coordinador de Vinculación con la sociedad, el Ing. Gabriel Navarrete, quien manifestó que la gestión de proyectos de vinculación con la sociedad, viene a ser todo el proceso para la ejecución de los mismos. Inicia con la convocatoria que se lo realiza a través de la página web y de varios medios de difusión por parte de cada una de las carreras con que cuenta la universidad, hasta llegar a presentar el proyecto, luego subirlo a la plataforma, donde debe ser aprobado por el Consejo Politécnico y ver si se cuenta con la parte presupuestaria para luego ser ejecutado. Esto es un poco de lo que conlleva el proceso de los proyectos de vinculación.

Por otro lado, nos informó que los procesos si cuentan con un flujograma, donde se muestran las actividades del mismo para así lograr cumplir con los objetivos, que viene siendo la ejecución de los proyectos. Se le preguntó si existe alguna demora al ejecutar el proceso, manifestando que es normal que existan retrasos en ciertas actividades, en el caso de ellos es la cuestión económica, ya que les limita un poco cumplir con el cronograma establecido y que los proyectos no fluyan debido a que no hay disponibilidad del presupuesto, donde se tiene que esperar hasta que se dispongan estos

recursos para cumplir con los objetivos previstos. En cuestión a la aplicación de una técnica de análisis de tiempo, es importante realizarlas cada cierto tiempo para poder conocer si los tiempos que conlleva cada actividad son los adecuados para que el proceso fluya sin ninguna anomalía.

En estos procesos están involucradas todas las carreras de la universidad, las mismas que presentan sus proyectos de acuerdo a su línea de investigación; con la finalidad de ser transmitidos a la sociedad, levantando líneas bases en el entorno que arrojan como resultado falencias o debilidades que tiene cierto sector dentro de la zona cuatro para poder trabajar en base a estos elementos y ejecutar proyectos para su solución. Además se les hace un seguimiento para ver si se logró cumplir con los objetivos planteados.

Se dio a conocer también en la entrevista, que se ha venido trabajando incansablemente con todos los involucrados, donde existen convenios y proyectos ejecutados. Esperan seguir con este mismo compromiso e invita a las carreras a que presenten sus proyectos e involucre a otros actores para la ejecución de los mismos.

A partir de la información obtenida de la entrevista, se procedió a la representación gráfica de los procesos en estudio. A continuación se muestra el diagrama:

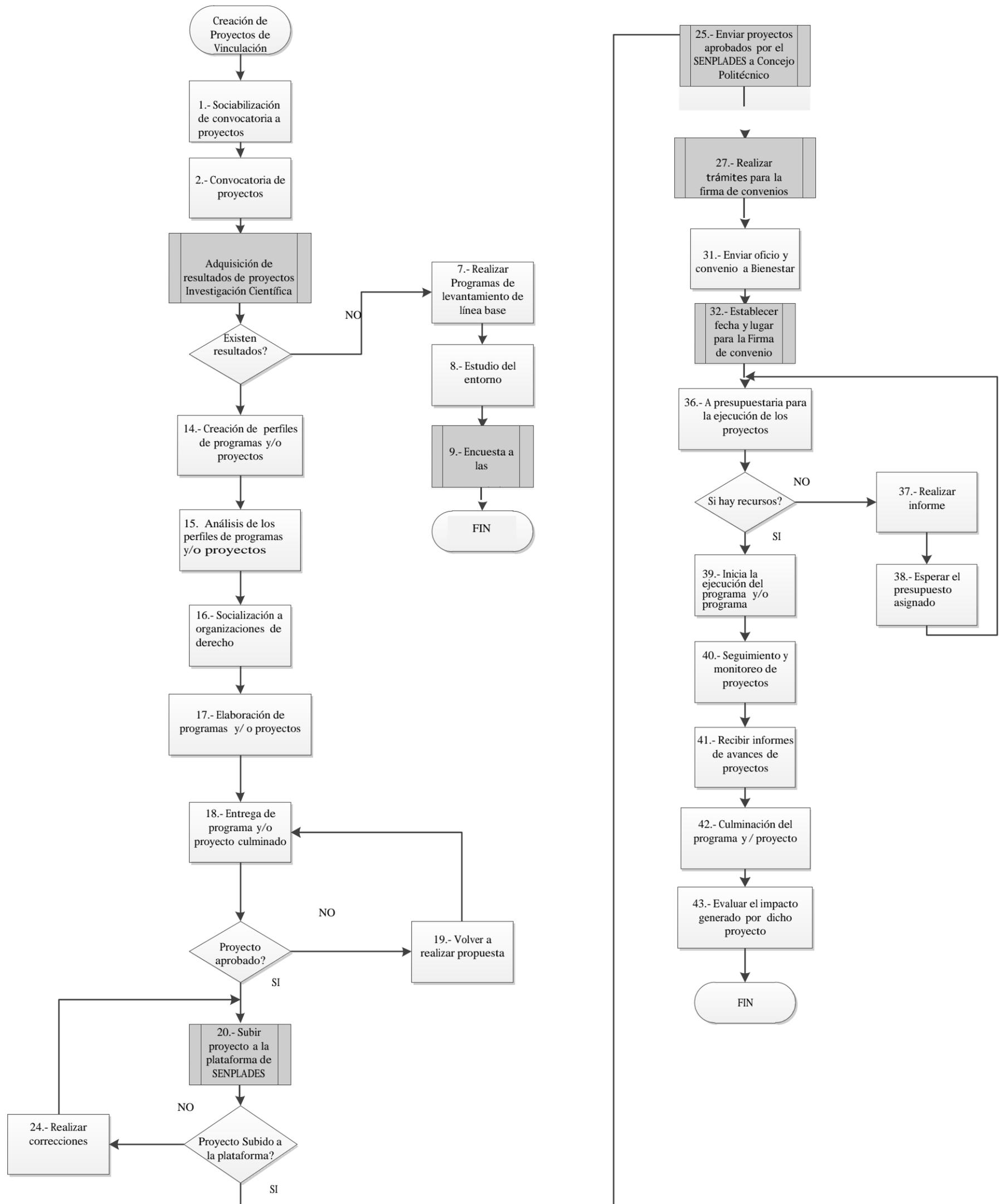


Figura 4.1. Diagrama AS-IS de la gestión por proceso de Proyectos de Vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.
Fuente: Coordinación de Vinculación con la Sociedad.
Elaborado por: Los autores

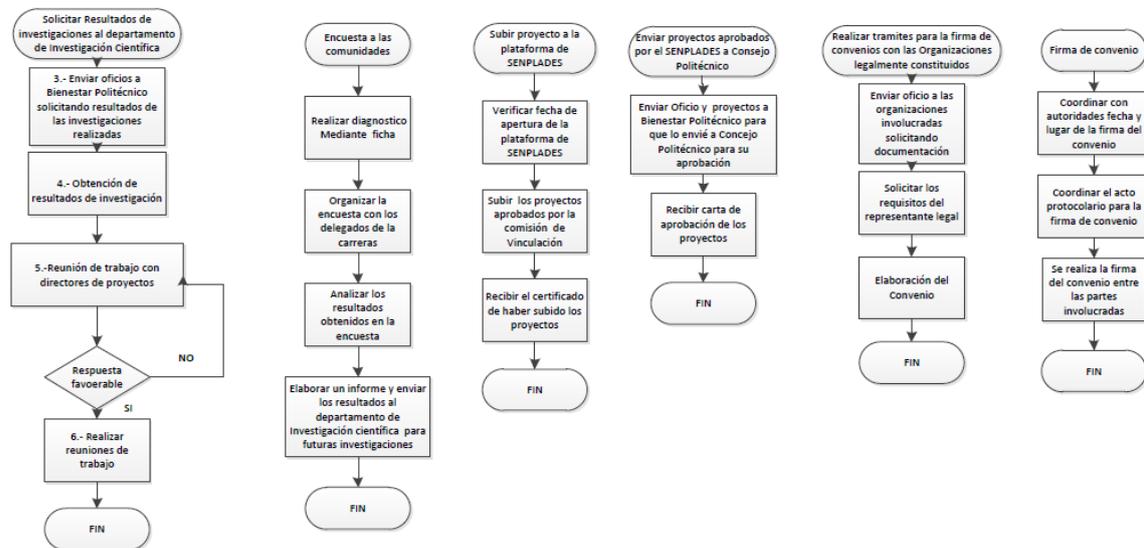


Figura 4.2. Sub-procesos de la gestión por proceso de Proyectos de Vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

Fuente: Coordinación de Vinculación con la Sociedad.

Elaborado por: Los autores

FASE 2: Aplicar herramientas para medir el tiempo de duración en los procesos de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

Una vez diagramado cada una de las actividades del proceso de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL, se procedió a efectuar la técnica de medición de tiempos, a través de la respectiva matriz, guiado por el Coordinador de Vinculación, donde se logró detectar los tiempos que conlleva cada una de las actividades del proceso.

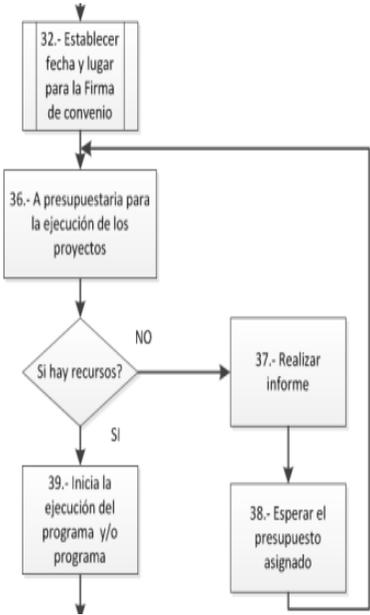
**ESPAM MFL- VICERRECTORADO DE EXTENSIÓN Y BIENESTAR
COORDINACIÓN DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD ELABORACIÓN Y EJECUCION DE PROGRAMAS Y/O PROYECTOS**

DIAGRAMA DE FLUJO		DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE
PROCESO GENERAL	SUB-PROCESO			
<pre> graph TD A([Creación de Proyectos de Vinculación]) --> B[1.- Sociabilización de convocatoria a proyectos] B --> C[2.- Convocatoria de proyectos] C --> D[Adquisición de resultados de proyectos Investigación Científica] D --> E{Existen resultados?} E -- SI --> F[7.- Realizar Programas de levantamiento de línea base] E -- NO --> F </pre>	<pre> graph TD G([Solicitar Resultados de investigaciones al departamento de Investigación Científica]) --> H[3.- Enviar oficios a Bienestar Politécnico solicitando resultados de las investigaciones realizadas] H --> I[4.- Obtención de resultados de investigación] I --> J[5.- Reunión de trabajo con directores de proyectos] J --> K{Respuesta favorable?} K -- SI --> L[6.- Realizar reuniones de trabajo] L --> M([FIN]) K -- NO --> J </pre>	1.- Se envían documentos a las direcciones de carreras indicando la apertura para postular en la creación de nuevos programas y/o proyectos	1 Día	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN
		2.- Se convoca a las direcciones de carrera para que participen en por lo menos 1 programas y/o proyectos	1 Día	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN
		3.- Se envían oficios a Investigación Científica Solicitando resultados de investigaciones culminadas	1 Día	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN
		4.- Se reciben resultados de Investigación Científica	1 Día	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN
		5.- Se invitan a los directores de proyectos de Investigación para que aporten ideas en la transferencia de esos resultados a las comunidades	1 Día	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN
		6.- Coordinar reuniones con el delegado de la carrera correspondiente	1 Día	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN
		7.- Se realizan Programas y/o proyectos de levantamiento de línea base	20 Días	DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL
		8.- Se realiza un estudio socio económico del entorno	15 Días	DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL

PROCESO GENERAL	SUBPROCESO			
<pre> graph TD A[14.- Creación de perfiles de programas y/o proyectos] --> B[15.- Análisis de los perfiles de programas y/o proyectos] C[8.- Estudio del entorno] --> D[9.- Encuesta a las comunidades] D --> E([FIN]) </pre>	<pre> graph TD A([Encuesta a las comunidades]) --> B[10.- Realizar ficha de diagnóstico] B --> C[11.- Organizar la encuesta con los delegados de la carreras] C --> D[12.- Analizar los resultados obtenidos en la encuesta] D --> E[13.- Realizar informe final de resultado] E --> F([FIN]) </pre>	9.- Se realizan encuestas a las comunidades de la zona de influencia de la ESPAM MFL	30 Días	DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL
		10.- Se realiza diagnóstico de la problemática actual de cada una de las comunidades de la zona de influencia	2 Días	DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL
		11.- Se designan comunidades diferentes a cada una de las carreras	2 Horas	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALISTA DE VINCULACIÓN
		12.- Se Tabula la información adquirida mediante las encuestas, se obtiene los problemas principales de cada comunidad.	15 Días	DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL
		13.- Se elabora un informe final con los resultados de las encuestas para ser enviada a la Coordinación de Investigación Científica de la ESPAM MFL	7 Días	DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL
		14.- En base a los resultados de Investigación los delegados crean los perfiles de proyectos de Vinculación	7 Días	DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL
		15.- Realizados los perfiles de proyectos se presentan a la comisión de Vinculación para su aprobación en primera instancia	1 Día	DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL

PROCESO GENERAL	SUB-PROCESO			
<pre> graph TD A[16.- Socialización a organizaciones de derecho] --> B[17.- Elaboración de programas y/o proyectos] B -.-> C[18.- Entrega de programa y/o proyecto culminado] C --> D{Proyecto aprobado?} D -- NO --> E[19.- Volver a realizar propuesta] E --> C D -- SI --> F[20.- Subir proyecto a la plataforma de SENPLADES] </pre>	<p>Subir proyecto a la plataforma de SENPLADES</p> <p>21.- Verificar fecha de apertura</p> <p>22.- Subir los proyectos aprobados por la comisión de Vinculación</p> <p>23.- Obtención de certificado</p>	<p>16.- Se socializan a las comunidades de derecho que existen programas y/o proyectos que se están realizando en beneficio de las zonas de influencia</p>	<p>7 Días</p>	<p>DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL</p>
		<p>17.- La elaboración de los programas y/o proyectos estarán acorde a los lineamientos y reglamentos de la Coordinación de Vinculación</p>	<p>1 Día</p>	<p>DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL</p>
		<p>18.- Se entregan los programas y/o proyectos a la Comisión de Vinculación para su respectiva aprobación en segunda instancia</p>	<p>1 Día</p>	<p>*DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL *COORDINADOR DE VINCULACIÓN</p>
		<p>19.- Si el programas y/o proyectos no es aprobado se vuelve a realizar otra propuesta.</p>	<p>7 Días</p>	<p>*COORDINADOR DE VINCULACIÓN</p>
		<p>20.- La coordinación de Vinculación se encarga del ingreso de los programas y/o proyectos a la plataforma de SENPLADES</p>	<p>2 Días</p>	<p>*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN</p>
		<p>21.- Se verifica la fecha de apertura de la plataforma de SENPLADES</p>	<p>15 Día</p>	<p>*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN</p>
		<p>22.- Se ingresan los programas y/o proyectos aprobados en segunda instancia por la comisión de Vinculación</p>	<p>3 Días</p>	<p>*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN</p>
		<p>23.- Se obtiene el certificado de aceptación del programas</p>	<p>1 Día</p>	<p>*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN</p>

PROCESO GENERAL	SUB-PROCESO	y/o proyectos		
<pre> graph TD Start(()) --> D{Proyecto Subido a la plataforma?} D -- NO --> T24[24.- Realizar correcciones] T24 --> D D -- SI --> T25[25.- Enviar proyectos aprobados por el SENPLADES a Consejo Politécnico] T25 --> T26[26.- Recibir carta de aprobación de los proyectos] T26 --> T27[27.- Realizar tramites para la firma de convenios] T27 --> T31[31.- Enviar oficio y convenio a Bienestar] T31 --> End(()) </pre>	<pre> graph TD Start((Realizar tramites para la firma de convenios)) --> T28[28.- Enviar oficio a las organizaciones involucradas] T28 --> T29[29.- Solicitar los requisitos del representante legal] T29 --> T30[30.- Elaboración del Convenio] T30 --> End((FIN)) </pre>	24.- Se realizan correcciones de forma a los programas y/o proyectos	2 Días	*DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL
		25.- Enviar oficios y programas y/o proyectos aprobados a Consejo Politécnico por medio de Bienestar	2 Horas	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN
		26.- Recibir carta de aprobación de Consejo Politécnico	1 Hora	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN
		27.- Se realizan los tramites correspondiente para la posterior firma de convenios con las instituciones beneficiadas	15 Días	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN
		28.- Se envían oficios a las organizaciones involucradas solicitando la documentación correspondiente previo a la firma de convenio	2 Horas	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN
		29.-Solicitar la documentación al representante legal de la ESPAM MFL	1 Hora	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN
		30.- Con la documentación se elabora el convenio marco o específico que regirán la ejecución del programas y/o proyectos	7 Días	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN
		31.- Enviar convenio elaborado a Bienestar para su respectiva revisión	1 Hora	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN

PROCESO GENERAL	SUB-PROCESO			
 <pre> graph TD 32[32.- Establecer fecha y lugar para la Firma de convenio] --> 36[36.- A presupuestaria para la ejecución de los proyectos] 36 --> D{Si hay recursos?} D -- NO --> 37[37.- Realizar informe] 37 --> 38[38.- Esperar el presupuesto asignado] 38 --> 36 D -- SI --> 39[39.- Inicia la ejecución del programa y/o programa] </pre>	 <pre> graph TD Start([Firma de convenio]) --> 33[33.- Coordinar acto protocolario para la convenio] 33 --> 34[34.- Coordinar el acto protocolario para la firma de convenio] 34 --> 35[35.- Se realiza la firma del convenio entre las partes involucradas] 35 --> End([FIN]) </pre>	<p>32.- Estando lista la documentación correspondiente se establece fecha y lugar para la firma de convenio</p>	<p>1 Día</p>	<p>*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN</p>
		<p>33.- Se coordina el acto protocolario para la firma de convenio</p>	<p>1 Día</p>	<p>*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN</p>
		<p>34.- La firma de convenio se realizara en un acto protocolario con los representantes legales de las instituciones beneficiadas</p>	<p>1 Día</p>	<p>*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN *DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL</p>
		<p>35.- Se realiza la firma de convenio entre las partes involucradas</p>	<p>1 Día</p>	<p>*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN *DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL</p>
		<p>36.- Se envía oficios a Bienestar Politécnico para la asignación presupuestaria para la ejecución de los programas y/o proyectos</p>	<p>1 Hora</p>	<p>*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN</p>
		<p>37.- Se realizan informes del porque no puede iniciar el proyecto</p>	<p>3 Días</p>	<p>*DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL</p>
		<p>38.- Se espera resolución de la asignación de presupuesto</p>	<p>30 Días</p>	<p>*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN</p>
		<p>39.- Se inicia el programas y/o proyectos de acuerdo al cronograma establecido</p>	<p>Fechas correspondiente a cada cronograma de los programas y/o proyectos</p>	<p>*DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL</p>

PROCESO GENERAL			
<pre> graph TD A[40.- Seguimiento y monitoreo de proyectos] --> B[41.- Recibir informes de avances de proyectos] B --> C[42.- Culminación del programa y / proyecto] C --> D[43.- Evaluar el impacto generado por dicho proyecto] D --> E([FIN]) </pre>	40.- Se efectúan seguimiento y monitoreo correspondiente a los programas y/o proyectos que se están ejecutando	De acuerdo al cronograma de los programas y/o proyectos	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN *DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL
	41.- Se reciben informes y evidencias de avances de programas y/o proyectos en ejecución	Todos Trimestres	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN
	42.- Se culmina los programas y/o proyectos con un informe final en donde indica los resultados obtenidos durante la ejecución de los mismos	De acuerdo al cronograma de los programas y/o proyectos	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN *DELEGADOS DE CARRERAS ESPAM MFL
	43.-Se comienza con una evaluación de impacto posterior a la culminación de los programas y/o proyectos	De acuerdo al cronograma de los programas y/o proyectos	*COORDINADOR DE VINCULACIÓN *ANALÍSTA DE VINCULACIÓN

Cuadro 4.1. Actividades de la Gestión por Procesos de Proyectos de Vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

Fuente: Coordinación de Vinculación con la Sociedad.

Elaborado por: Los autores

FASE 3: Diseñar acciones de mejoras a la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.



PLAN DE MEJORA

INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de organización para lograr la confianza al cliente (Aleis, 2003). Es necesario hacer un diagnóstico de la organización, identificar dichos procesos y según sea el caso crearlos y/o mejorarlos, lo que además implica la identificación de indicadores para la evaluación de los resultados. El desempeño de una institución depende en gran parte de que estén diseñados y coordinados sus procesos, que representan una fortaleza competitiva para la empresa y la posibilidad de innovar o de funcionar mejor.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas (Zaratiegui 1999).

En el presente trabajo se desarrolla un plan de mejoras dirigido a proporcionar alternativas al proceso de proyectos de vinculación con la sociedad. El plan se justifica de acuerdo a la aplicación de la técnica de medición de tiempo. El mismo que permite tomar acciones para incrementar la eficacia, eficiencia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo plazos de producción y entrega del producto o servicio.

OBJETIVO GENERAL

Proponer acciones de mejora para el fortalecimiento y contribución a la efectividad de la gestión por procesos de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Informar los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica de análisis de tiempo a la gestión por procesos de proyectos de vinculación con la comunidad.
- Proponer acciones para la correcta ejecución de la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad.

PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA

En la siguiente tabla se presenta las acciones de mejora según su grado de dificultad, plazo e impacto.

N°	Acciones de mejoras a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Espera de Resolución del Presupuesto	Alta	Inmediato	Mucho	Primera
2	Coordinar acciones con las Direcciones de Carrera	Media	Mediano	Mucho	Segunda
3	De no existir recurso económico para ejecutar el proyecto, elaboración de informe y fin	Baja	Inmediato	Mucho	Tercera

Cuadro 4.2. Plan de acciones de mejoras

Elaborado por: Los autores

El cuadro 4.2 detalla las acciones de mejoras que deben llevarse a cabo en la gestión por procesos de proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL.

De acuerdo al análisis de los tiempos de las actividades que conlleva la gestión por procesos de proyectos de vinculación con la comunidad, se pudo determinar que existe una demora en la ejecución y culminación de dichos proyectos; la causa es el factor económico, ya que al partir de la actividad donde se espera la resolución del presupuesto que es un el lapso de 30 días, por lo general no se lleva a efecto, esto se debe a que en ocasiones no hay

disponibilidad presupuestaria, es por esta razón que las actividades que siguen dentro del proceso no se le puede designar un tiempo determinado, ya que el cronograma que está establecido para la ejecución de los proyectos y su finalización puede estar sujeto a cambios debido a estas razones. Por lo que se propone crear redes de financiamiento con otras organizaciones y así evitar que los proyectos no se ejecuten en el tiempo estipulado.

Por su parte, para cumplir con los objetivos del proyecto, luego de realizar todos los subprocesos previos a la aprobación presupuestaria, en caso de no existir disponibilidad de recursos, se da por finalizado el proceso (sin ejecución) para así poder establecer el tiempo.

En las demás actividades que conlleva el proceso, sus tiempos señalados son acordes, ya que han sido establecidos de acuerdo a varios factores que inciden a lo largo de la realización del proceso. Cabe recalcar que dicho proceso fue actualizado y estructurado hace poco.

Otra propuesta, que viene a ser más como una observación, es que por parte de los Directivos de Vinculación con la comunidad coordinen acciones con las Direcciones de Carrera de la universidad, donde los incentiven a presentar proyectos viables, que involucren a varios actores sociales para que estos sean ejecutados, ya que según los registros son pocos los que se han logrado finalizar. Hay que unir esfuerzos, comprometerse en estas actividades al 100%, ya que son las que generan valor al establecimiento y a la vez ser un referente ante las demás instituciones.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Mediante la aplicación de la técnica de la entrevista, que fue realizada al Coordinador de Vinculación de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, dio a conocer de manera directa la situación actual y todas las actividades que conlleva la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad, la misma que facilitó la diagramación del proceso a través del flujograma AS IS, proporcionando visibilidad del desarrollo de las actividades del mismo.
- La técnica de análisis de tiempo, permitió conocer y analizar los tiempos que conlleva la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la comunidad, sirviendo de referencia para la elaboración de acciones de mejora.
- La propuesta de acciones de mejoras a la gestión por proceso de los proyectos de vinculación con la comunidad contribuirá a que las actividades del proceso sean más eficientes y eficaces, optimizando tiempo y recurso.

5.2. RECOMENDACIONES

- Para los posteriores análisis y levantamiento de información en procesos y subprocesos de los proyectos de vinculación con la comunidad de la ESPAM MFL. Se recomienda realizar una investigación utilizando diferentes técnicas como la entrevista, para identificar, analizar y

seleccionar la correcta información, que se adapte al tema en estudio, así mismo la aplicación del diagrama As-Is, las cuales ayudan a representar gráficamente el proceso tal como sucede, además de las características relevantes del mismo.

- Se recomienda la aplicación de la Técnica de análisis de tiempo a los procesos desarrollados de proyectos de vinculación de la ESPAM MFL, con la finalidad de determinar las actividades que no generan aporte al proceso, las mismas que pueden ser eliminadas o vinculadas a otro procedimiento, caso contrario, determinar si su existencia es clave para la consecución de las funciones, permitiendo la optimización de tiempo y recurso, contribuyendo a la eficiencia y eficacia del mismo.
- Es oportuno que se implementen acciones correctivas que permitan atenuar y eliminar las falencias encontradas en los procesos, contribuyendo directamente a la eficiencia de los mismos de forma efectiva y eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

- Achua, R. 2010. Liderazgo; Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México. Ceangae Learning. p 13-22.
- Aguirre, H. 2015. Análisis y mejora a los procesos de gestión. CO. (En línea). Consultado, 02 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v28n50/v28n50a07.pdf>
- Albarta, A.; Martínez R. 2011. Cómo gestionar una MYPE mediante el cuadro de mando y la mejora de procesos. 2ed. Madrid. ESIC. p 24 -68.
- Alies, M. 2003. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias – Diccionario; Liderazgo; Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades; Inteligencia Emocional. Buenos Aires. Granica. p 86.
- Amozarrain, M. 1999. La Gestión por Procesos España. Mondragón Corporación Cooperativa.
- Armijo, M. 2011. Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño. (En línea). Consultado, 03 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/41004/manual_de_planificacion_estrategica.pdf
- Arocena, R. y Sutz, J. 2001. La universidad latinoamericana del futuro. Tendencias, escenarios, alternativas. México. UDUAL.
- Auliso, R; Miles, J; Quintillán, I. 2008. Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. En Revista electrónica FCE de la Universidad Católica de Uruguay. p 1-11.
- Azcanio, A. 2006. “Gerencia empresarial y gestión por procesos”. (En línea). Consultado, 28 de oct. 2016. Formato HTLM. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/gerencia-empresarial-y-gestion-porprocesos/>.
- Bravo, J. 2011. Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia). 4ed. Santiago de Chile. Evolución.

- Bravo, A. 2015. Gestión por Procesos. ES. (En línea). Consultado, 02 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>
- Brunello, M. 2011. Representación gráfica, Modelado de procesos. AR. (En línea). Consultado, 02 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en http://e-economicas.eco.unc.edu.ar/archivos/_2/U3-ModProc-11.pdf. p 21.
- Cantón, I. 2010. Introducción a los Procesos de Calidad. En revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. Vol.8.p 4-16.
- Covarrubias, C. 1997. Elementos del proceso de Vinculación. México.
- Constitución de la República del Ecuador. 2008. Sistema de Educación Superior. (En línea). EC. Consultado, 30 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitución_de_bolsillo.pdf
- Chaveco Salabarría, Y. 2006. Estrategia de aseguramiento de la calidad para la comercialización del PLESTIMÓGRAFO ANGIODIN PD 300. (En línea). Consultado, 30 de oct. 2016. Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131648212006000100006&SCRIPT=SCI_ARRTEXT.
- Díaz, S. 2014. Desarrollo de la Observación para el análisis y evaluación de experiencias educativas en mundos virtuales. Revista Internacional de Investigación e Innovación Educativa. (En línea). Nº 2. Consultado, 30 de oct. 2016. Disponible en <http://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/1088/917>
- García, E. 2005. Indicadores de Gestión. Huncayo: Gobierno Regional Junín.
- García, L. 2007. Control de Calidad. España.
- García, M; Quishpe, C; Páez, L. 2003. Mejora Continua de la Calidad de los Procesos. Vol. 6. p 6.

Garza, E. 2008. Plan de Mejora. España. UANL.

Gómez, W. 2012. Prácticas empresariales. ECOE Ediciones. Bogotá, CO.

Hernández, A. 2013. Inserción de la Gestión por Procesos en instituciones hospitalarias. CU. (En línea). Consultado, 29 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/2234/223429367009.pdf>

Hernández, N. 2010. Criterios para la elaboración de mapas de procesos. (En línea). Consultado, 20 de oct. 2016. Disponible en <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/viewArticle/250>.

Hernández, S; Pulido, A. 2009. Fundamentos de gestión empresarial. McGRAWHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Distrito Federal, MX.

Krajewski, L.; Ritzman, L.; Malhotra, M. 2008. Administración de Operaciones (Procesos y cadena de valor). 8ed. México. p 9.

LOES (Ley Orgánica de Educación Superior). 2015. Vinculación con la Comunidad. EC. Consultado, 30 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.conocimiento.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/LeyOrganica-de-Educacion-Superior-LOES.pdf>

López, R. 2009. Metodología de la investigación bibliográfica. (En línea). Consultado, 02 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.oocities.org/zaguan2000/metodo.html>

López, S. 2011. Sistema de Calidad. Bogotá. Desarrollo

Martínez, R. 2000. Responsabilidad Social. México

Maya, E. 2014. Métodos y Técnicas de Investigación. Una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo y disciplinas afines. México. Coyoacán. p4.

Medina, L. 2010. Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. Eidos. (En línea). Consultado, 28 de

oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.ute.edu.ec/revistas/4articulos/051db30e-7f66-49ae-a454f4f02b8422ed.pdf>.

Meyers, F. 2000. Estudio de tiempos y movimientos, para la manufactura ágil. 2 ed. México. Prentice. p 16-47

Muñoz, O. 2012. Aseguramiento de la calidad. CH. (En línea). Consultado, 28 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/519032.pdf>

Niebel, B. 2001. "Ingeniería Industrial: Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo". 10 ed. México. Alfaomega. p 728.

Nogueira, D. 2004. Fundamentos del control de gestión empresarial. Ciudad de La Habana. Editorial Pueblo y Educación.

Parrado, J. 2009. Gestión de Procesos. 4ed. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A.

Peláez, A; Rodríguez, J; Ramírez, S; Pérez, L; Vázquez, A; González, L. 2011. Entrevista. (En línea). Consultado, 28 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf

Peña, T. y Pirela, M. 2007. La complejidad del análisis documental. Revista Internacional de Investigación. (En línea). Nº 1. Consultado, 30 de oct. 2016. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17402007000100004

Pérez, A. 2004. Educación para globalizar la esperanza y la solidaridad. Caracas: Estudio.

Rojas, I. 2011. Elementos para el Diseño de técnicas de Investigación: Una propuesta de definiciones y procedimientos en la Investigación Científica. Toluca, ME. Revista Interinstitucional de Investigación Educativa. Vol. 12. Nº24. p 278.

Ritzman, M. 2010. Administración de Operaciones. 10ed. México. Pearson.

- Toledo, S. 2002. Gestión por Procesos. Sescam. p 2-21. (En línea). Formato PDF. Recuperado de <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>
- Torres, H. 2009. Metodología IDEF0. (En línea). Consultado, 28 de oct. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.idefo.com/IDEF0.html>
- Trischler, W.E. 2000. Mejora en los procesos. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Valdéz, T. 2011. Gestión por Proceso y la necesidad de su aplicación. CU. (En línea). CU. (En línea). Consultado, 01 de ago. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3604/3633568004.pdf>
- Vásquez, M. 2010. Manual de procesos para mejorar la productividad y atención al cliente. Ibarra, EC.
- Vargas, I. 2011. La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. Costa Rica. Revista CAES. Vol. 3. Nº 1. p 123.
- Zaratiegui, J. 1999." La gestión por procesos; su papel e importancia en la empresa". Economía Industrial, 6(300). p 81-82.

ANEXOS

ANEXO 1. Formato de la Entrevista



ENTREVISTA

PREGUNTAS:

1. ¿Qué es la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la sociedad?
2. ¿Cuál es la finalidad de la gestión por procesos de los proyectos de vinculación con la sociedad?
3. ¿Existen los respectivos Flujograma de la gestión por procesos de proyectos de vinculación con la comunidad?
4. ¿Cuántos y cuáles son los procesos que se desarrollan en el departamento de coordinación de vinculación?
5. Con respecto al factor tiempo: ¿Cree usted que existe demora en la ejecución de los procesos?
6. ¿Qué factores cree usted que influye en la demora del desarrollo del proceso?
7. ¿Cómo se realiza el seguimiento a la ejecución de los proyectos?
8. ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo para mejorar los procesos si es necesario?