



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, EN EL
ÁMBITO FACULTADES Y SEDES.

Trabajo de titulación:

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTORES: JONATHAN JAVIER QUIZHPI BRAVO Y
LUIS GEOVANNY CEPEDA QUINCHE

DIRECTOR: ING. EDWIN PATRICIO POMBOSA JUNES

Riobamba - Ecuador

2020

2020, Jonathan Javier Quizhpi Bravo; & Luis Geovanny Cepeda Quinche

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, **Jonathan Javier Quizhpi Bravo** y **Luis Geovanny Cepeda Quinche**, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría, que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos adjuntos en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autores, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 22 de Mayo del 2020



Jonathan Javier Quizhpi Bravo
C.C: 220038143-8



Luis Geovanny Cepeda Quinche
C.C: 060481230-5

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: el Trabajo de titulación Tipo: Proyecto de Investigación, **LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, EN EL ÁMBITO FACULTADES Y SEDES**, realizado por los señores: **JONATHAN JAVIER QUIZHPI BRAVO Y LUIS GEOVANNY CEPEDA QUINCHE**, ha sido minuciosamente revisada por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Eduardo Rubén Espín Moya Ph.D. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2020-05-21
Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez Ph.D. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2020-05-21
Ing. Franqui Fernando Esparza paz MIEMBRO DE TRIBUNAL		2020-05-21

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios, por guiarme durante todo mi camino, darme las fuerzas y salud para superar los obstáculos que se me presentaron a lo largo de mi vida. A mi padre y madre por brindarme el apoyo incondicional, por ser el pilar fundamental durante toda mi formación profesional, a sus sabios consejos que me inculcaron desde pequeños para ser mejor persona cada día. A mis hermanos y hermanas que estuvieron de manera incondicional compartiendo alegrías y tristezas en mi vida.

Al Ingeniero Edwin Pombosa y Fernando Esparza que, con sus sabios conocimientos y apoyo incondicional, nos guiaron en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

Jonathan

Agradezco a mi Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo, por brindarme todo los recursos necesarios desde el inicio hasta el fin de mi carrera universitario. A mis queridos padres quienes fueron un pilar fundamental en una etapa de mis estudios, a mi amada esposa e hijos quienes me acompañaron y animaron durante mi formación profesional.

A mi querida Universidad, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por brindarnos la oportunidad de ser parte de tan prestigiosa Institución.

Luis

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de investigación a Dios por ser quién me acompaño durante todo mi caminar. De igual manera dedico a mi padre José y mi madre Sonia por estar conmigo apoyándome en los momentos difíciles de mi vida, por ser el pilar fundamental y necesario en mi formación profesional, a los valores y principios que me forjaron cada día a ser un buen ser humano, a mis hermanos y hermanas por estar siempre conmigo en mi vida y por haber atravesado juntos momentos difíciles los amo.

Jonathan

Dedico mi trabajo de investigación a mi Dios por ser el Ser Supremo dador de la sabiduría y por su acompañamiento incondicional en cada paso dentro de la ESPOCH. A mis padres por dar su apoyo total, a mis suegros por aportar un granito de arena en mis estudios, de manera muy especial agradezco a mi amada esposa. la mujer y amiga de mi vida por estar día y noche pendiente en mi formación profesional.

Luis

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1 Antecedentes de Investigación.....	6
1.1.1 Antecedentes Históricos.....	6
1.2 Marco teórico.....	9
1.2.1 Gestión por procesos.....	9
1.2.2 Importancia.....	10
1.2.3 Ventaja del enfoque a procesos.....	10
1.2.4 Transformación cultural.....	11
1.3 Procesos.....	11
1.3.1 Definición.....	11
1.3.2 Elementos de un proceso.....	11
1.3.3 Herramienta de un proceso.....	13
1.4 Procesos y procedimientos.....	13
1.4.1 Planificación.....	13
1.4.2 Símbolos para diagramar.....	14
1.4.3 Normalización de procesos.....	14
1.4.4 Documentación de procesos.....	15
1.4.5 Flujograma de funciones cruzadas.....	15
1.4.6 Ficha de procedimientos.....	16
1.4.7 Detalle de procesos.....	17
1.5 Los procesos y su importancia en las organizaciones.....	17
1.5.1 Organización entorno a procesos.....	17
1.5.2 Equipos de trabajo.....	18

1.5.3	<i>Cadena de valor</i>	18
1.5.4	<i>Teoría de la contingencia</i>	19
1.6	Las organizaciones por procesos	20
1.6.1	<i>Cambio de paradigma</i>	20
1.6.2	<i>Cultura empresarial</i>	20
1.6.3	<i>Autonomía de los equipos</i>	20
1.7	Mejoramiento continuo	21
1.7.1	<i>Ciclo PHVA</i>	21
1.8	Las Tecnologías de la Información y Comunicación en los procesos	22
1.8.1	<i>Internet</i>	22
1.8.2	<i>E-mail o correo electrónico</i>	23
1.8.3	<i>E-process</i>	23
1.8.4	<i>Beneficio de los e-process</i>	23
1.9	Modernización en los procesos	23
1.9.1	<i>Eliminar la duplicidad de trabajo</i>	23
1.9.2	<i>Simplificar</i>	24
1.9.3	<i>Tiempo de respuesta</i>	24
1.9.4	<i>Estandarizar</i>	24
1.9.5	<i>Automatizar</i>	24
1.10	Gestión interna	25
1.10.1	<i>Gestión interna de calidad</i>	25
1.11	Comunicación	25
1.11.1	<i>Definición</i>	25
1.11.2	<i>Importancia de la comunicación</i>	25
1.12	Control	26
1.12.1	<i>Definición</i>	26
1.12.2	<i>Cibernética</i>	26
1.13	Parámetros, estándares e indicadores	27
1.13.1	<i>Parámetros</i>	27
1.13.2	<i>Estándares</i>	27
1.13.3	<i>Indicadores</i>	27
1.14	Calidad	28
1.14.1	<i>Definición</i>	28
1.14.2	<i>Importancia</i>	29
1.14.3	<i>Sistemas de aseguramiento de la calidad</i>	29

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	30
2.1	Enfoque de investigación	30
2.2	Nivel de Investigación	31
2.3	Diseño de investigación	31
2.4	Tipo de estudio	31
2.5	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	32
2.5.1	<i>Población</i>	32
2.5.2	<i>Muestra</i>	33
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	33
2.6.1	<i>Método</i>	33
2.6.2	<i>Técnica</i>	34
2.6.2.1	<i>Encuestas</i>	34
2.6.3	<i>Instrumento</i>	34
2.6.3.1	<i>Cuestionario</i>	34
2.7	Idea a defender	34

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	35
3.1	Resultados	35
3.1.1	<i>Tabulación de datos</i>	35
3.1.2	<i>Análisis de los datos</i>	35
3.2	Verificación idea a defender	44
3.3	Discusión de resultados	44
3.4	Propuesta	46
3.4.1	<i>Introducción</i>	46
3.4.2	<i>Antecedentes</i>	47
3.4.3	<i>Objetivos</i>	48
3.4.4	<i>Base Teórica</i>	47
3.4.5	<i>Gestión por Procesos de Facultades o Sedes</i>	47
3.4.5.1	Atribuciones y responsabilidades del Decano-Director(a) Sede, Vicedecano Coordinador Académico de Sede y Director(a) de Carrera-Coordinador Académico de Sede	47
3.4.5.2	<i>Estructura</i>	48

3.4.6	<i>Inventario de procesos</i>	48
3.4.7	<i>Levantamiento de procesos y procedimientos de Facultades o Sedes</i>	49
	CONCLUSIONES	50
	RECOMENDACIONES	51
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Simbología para diagramar.....	14
Tabla 2-1:	Componentes del levantamiento de procesos.....	17
Tabla 1-2:	Población total de estudiantes de las Facultades y Sedes.....	32
Tabla 1-3:	Cómo califica la atención en las unidades académicas y administrativas en las Facultades y Sedes.....	35
Tabla 2-3:	Usted conoce los diferentes pasos de los procesos que va a realizar.....	36
Tabla 3-3:	Identifica usted cuales son las demoras en los procesos que usted va a realizar ..	37
Tabla 4-3:	Cree usted que el tiempo en el que se demora un proceso es importante	38
Tabla 5-3:	Le dieron a conocer los diferentes requisitos del proceso que usted va a realizar	39
Tabla 6-3:	Qué procesos para usted son los más complejos	40
Tabla 7-3:	Considera usted pertinente conocer como se lleva a cabo los procesos que usted realiza	42
Tabla 8-3:	El manejo de la documentación ha mostrado agilidad en la gestión académicas y administrativas.....	43
Tabla 9-3:	Hallazgos entorno al levantamiento de procesos	45
Tabla 10:	Inventario de procesos administrativos y académicos de Facultades o Sedes.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Flujograma de funciones cruzadas.....	16
Figura 2-1: Ficha de procedimiento.....	16

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Cómo califica la atención en las unidades académicas y administrativas en las Facultades y Sedes	36
Gráfico 2-3:	Usted conoce los diferentes pasos de los procesos que va a realizar.....	37
Gráfico 3-3:	Identifica usted cuales son las demoras en los procesos que usted va a realizar	38
Gráfico 4-3:	Cree usted que el tiempo en el que se demora un proceso es importante	39
Gráfico. 5-3:	Le dieron a conocer los diferentes requisitos del proceso que usted va a realizar	40
Gráfico. 6-3:	Qué procesos para usted son los más complejos.....	41
Gráfico 7-3:	Considera usted pertinente conocer como se lleva a cabo los procesos que usted realiza.....	42
Gráfico 8-3:	El manejo de la documentación ha mostrado agilidad en la gestión académicas y administrativas	43

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: DOCUMENTOS SOPORTES PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS..

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES DE LA
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

ANEXO C: FOTOS DE ENCUESTAS

ANEXO D: METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
INSTITUCIONALES

ANEXO E: REGISTRO INFORMANTES DE CALIDAD

ANEXO F: SOCIALIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS FACULTADES Y
SEDES

ANEXO G: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE
FACULTADES O SEDES

ANEXO H: APROBACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS FACULTADES Y
SEDES

RESUMEN

El levantamiento de procesos y procedimientos en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en el ámbito: Facultades y Sedes, cantón Riobamba provincia de Chimborazo, tiene como propósito mejorar el nivel de eficiencia interna de la gestión académica y gestión administrativa, acorde a la normativa legal vigente, lo que contribuirá a la optimización de procesos institucionales, mediante resolución de Consejo Politécnico número 150.CP.2019 de 22 de marzo de 2019. Para la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo, cuantitativo, método inductivo y tipo de investigación descriptivo, haciendo énfasis en el requerimiento de la institución, acorde al requerimiento del Consejo de Educación Superior (CES), además se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de información primaria para fortalecer la investigación científica, se determinó que no tenían los procesos y procedimientos identificados ni documentados generando ineficiencia en la gestión como; tiempos no definidos, retraso de procesos, cuellos de botellas, déficit en la gestión documental. Los resultados obtenidos lograron determinar que la agilidad de la documentación es ineficiente y los procesos no tienen tiempos definidos. La propuesta gira entorno a gestión por procesos, mediante la elaboración de estructura de gestión por procesos, mapa de procesos, cadena de valor, diagramas de flujo y fichas de procedimientos, buscando mejorar el desempeño de la gestión interna de la institución. Se concluye que el levantamiento de procesos y procedimientos beneficia a la institución en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a los servidores públicos en el desempeño laboral, clientes internos y externos en los tiempos de respuesta de los procesos académicos y administrativos. Se recomienda elaborar el manual de procesos y procedimientos como trabajo complementario, con la finalidad de mejorar la gestión interna institucional y brindar una herramienta de control interno de las Facultades y Sedes a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Palabras clave: <MANUAL DE PROCESOS>, <PROCESOS ADMINISTRATIVOS>, <GESTIÓN INTERNA>, <GESTIÓN POR PROCESOS>, <MAPA DE PROCESOS>, <GESTIÓN DE CALIDAD>.

REVISADO

19 FEB 2020

Ing. Jhonatan Parreño Ugullas, MBA
(ANALISTA DE BIBLIOTECA)



ABSTRACT

The information gathering of processes and procedures at the ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO within: Faculties and Headquarters, Riobamba canton, Chimborazo Province, in order to improve the level of internal efficiency of academic and administrative management, according to the current legal regulation, which will contribute to the optimization of institutional processes, through resolution of Polytechnic Council number 150.CP.2019 on March 22, 2019. For the qualitative, quantitative approach, inductive method and type of descriptive research was used for this research , making emphasis on the requirement of the institution, according to the demand of the Council on Higher Education (CES with its Spanish acronym), in addition, techniques and instruments of primary information collection were used to strengthen scientific research, it was determined that they did not have the processes and procedures identified or documented generating inefficiency in the management like; undefined times, process delays, bottlenecks, deficit in document management. The results obtained were able to decide that the agility of the documentation is inefficient and the processes do not have defined times. The proposal revolves around process management, through the elaboration of a process management structure, process map, value chain, flow charts and procedure sheets, to improve the performance of the institution's internal management. It is concluded that the lifting of processes and procedures grants benefits the institution in the fulfillment of the strategic objectives, to the public servers in the job performance, internal and external clients in the response times of the academic and administrative processes. It is recommended to prepare the manual of processes and procedures as additional work, in orden to improve the internal institutional management and provide an internal control tool of the Faculties and Headquarters to the ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO.

Keywords: <PROCESS MANUAL>, <ADMINISTRATIVE PROCESSES>, <INTERNAL MANAGEMENT>, <PROCESS MANAGEMENT>, <PROCESS MAP>, <QUALITY MANAGEMENT>.



INTRODUCCIÓN

La organización por procesos deberá considerar una de las herramientas primordiales, en la actualidad es el manual de proceso, partiendo de la línea base que nace en el levantamiento de procesos y procedimientos en el marco de la búsqueda de la calidad y la mejora continua, con fines de acreditación institucional, es una representación gráfica que permitirá a la organización identificar las diferentes actividades y procedimientos que se realizan dentro de un proceso, con el objetivo de conseguir una gestión interna de calidad enfocándose al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es de gran importancia realizar el levantamiento de procesos y procedimientos, permitiendo la flexibilidad para reaccionar a los cambios del entorno y reducir los tiempos de ciclo.

Marco teórico capítulo 1º: se determino antecedentes de investigaciones anteriores en relación a la nuestra, esta definido por conceptos de autores de gran relevancia, agregando valor mediante un análisis personal, al tener un esquema claro de los conceptos; gestión por procesos, procesos, gestión interna, comunicación y calidad se podrán concatenar la variable independiente con la variable dependiente.

Marco metodológico capítulo 2º: se determino las diferentes herramientas como; enfoque de investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, población, muestra, cuestionario y la metodología para el levantamiento de procesos institucionales mediante resolución número 150.CP.2019 de 22 de marzo de 2019 de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que se basa la investigación para la recolección de información primaria, para proceder a sintetizarla.

Resultados y discusión de resultados capítulo 3º: las encuestas aplicadas a los estudiantes, dieron como resultados que actualmente la gestión interna de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ámbito: Facultades y Sedes, no cuentan con herramientas que controlen y lleven a cabo los diferentes procesos académicos y administrativos volviéndola ineficiente; para dar solución a la problemática latente se procede con el levantamiento de procesos y procedimientos, estandarizando y concatenando con la normativa legal vigente cada uno de los procesos que rigen en la institución.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Facultades están conformadas por el decano y la secretaria, que se dedica única y exclusivamente a la gestión administrativa donde se destacan procesos como prórrogas, autorización de tercera matrícula, entre otros procesos que son importantes para su funcionamiento y dirección. El vicedecanato tiene competencias únicas a la gestión académica y está conformado por el vicedecano y su secretaria, en la unidad se llevan procesos como evaluación docente, homologación y convalidación, distributivo de la jornada semanal de docentes, entre otros procesos que contribuyen al desarrollo de la academia. En la actualidad existen treinta y seis carreras que se ofertan en toda la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, conformadas y distribuidas entre las siete facultades cada una con Direcciones de centros académicos contribuyendo al desarrollo del estudiante y dos Sedes que se encuentran ubicadas en la ciudad de Morona Santiago (Macas) y Francisco de Orellana (Coca).

Las Facultades y Sedes tienen carencia en los procesos y procedimientos internos que retrasan los tramites institucionales, generando un mal prestigio para la Institución, los procesos no están identificados, existe duplicidad de trabajo y la sobrecarga de funciones a los servidores públicos dando origen a trabas burocráticas. La importancia de la investigación se basa en dar flexibilidad y gestionar a menor tiempo los procesos internos.

Las causas que impulsaron a desarrollar la investigación, es la falta de identificación de procesos y procedimientos, esto ha generado falta de compromiso de los colaboradores de cada Facultad, el efecto de esta problemática son los cuellos de botella. Éste trabajo constituye un elemento clave de gestión de calidad, partiendo del levantamiento de procesos podemos identificar las actividades que los componen y el procedimiento a seguir, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados. Los procesos internos de las Facultades y Sedes requieren ser mejorados, el presente trabajo se enfoca en dar flexibilidad a la gestión interna.

Formulación del Problema

¿De que manera contribuirá el levantamiento de procesos y procedimientos, a la eficiente gestión interna de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en el ámbito de Facultades y Sedes?

Sistematización del problema

¿Por qué es necesario elaborar flujogramas de procesos?

¿Se aplica los procesos y procedimientos con eficiencia?

¿Qué importancia tiene afianzar el trabajo en pos del cambio de la cultura organizacional con miras al mejoramiento?

¿El levantamiento de procesos y procedimientos permitirá una organización de las actividades académicas y administrativas?

¿Cómo puede la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo minimizar tareas y mejorar la gestión interna a través de un levantamiento de procesos en las distintas unidades académicas y administrativas?

JUSTIFICACIÓN

Justificación teórica

El presente trabajo de titulación se fundamenta en el establecimiento de un nuevo estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo aprobado mediante resolución de consejo politécnico número 150. CP.2019 de 22 de marzo de 2019.

En este contexto se establece un plazo máximo de 180 días en el cual la institución deberá modificar todos los instrumentos legales internos acorde a este nuevo estatuto.

Según como la ciencia avanza, la humanidad sigue una actualización incesante dentro de cualquier índole académico y administrativo, deseando alcanzar un nivel superior dentro de sus actividades, por ello el levantamiento de los procesos es una tarea muy útil en la búsqueda del cambio de cultura organizacional que conlleven al mejoramiento continuo, la carencia de una normativa que albergue los procesos institucionales genera varios inconvenientes. Para ello utilizaremos libros, revistas, artículos científicos, trabajos de investigación, reglamento de régimen académico y la ley orgánica de educación superior que sirvan como guía para el desarrollo de la presente investigación.

Justificación Metodológica

Al realizar el levantamiento de procesos se utilizan los componentes integrantes de la metodología escogida: planificación, determinación de estructura orgánico funcional, construcción de flujogramas, elaboración de fichas de procedimientos, las cuales se plasman en un documento por cada uno de los procesos denominado ficha de proceso.

La implementación de esta guía en la ejecución de procesos marcará un precedente, reflejado en la simplificación de procesos, no solo reduciendo la burocratización en actividades y trámites, sino también en el tiempo de respuesta de los mismos, además de evitar el excesivo uso de papel y la automatización a través de sistemas informáticos.

Se busca la optimización unificando procesos similares de las diferentes unidades Académicas y Administrativas en un solo flujo que refleje la misma función con una denominación definida que permita su aplicación en las diferentes unidades.

Justificación Práctica

El presente trabajo contribuye a la Gestión de Calidad basada en la fácil aplicación de procesos, así como la generación de una guía que posibilite el claro entendimiento de cada flujo de ejecución, su tiempo de respuesta y los requisitos asociados. La realización de levantamiento de procesos de Facultades y Sedes se justifica porque existe la necesidad de mejorar la gestión interna siéndola mas eficaz, se entregará a la institución los instrumentos necesarios para la construcción de una estructura por procesos definidos, es fundamental llevar adelante las acciones necesarias para entregar un producto de eficiente y de calidad, la misión de las Facultades y Sedes es velar por el cumplimiento de las normativas para el funcionamiento y desarrollo institucional.

Objetivo General

Levantar los procesos y procedimientos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, correspondiente a Facultades y Sedes, a partir de la información proporcionada, para desarrollar procesos de aplicación profesional.

Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico, con recolección de información secundaria que permita sustentar la presente investigación.
- Identificar los procesos y procedimientos, mediante flujogramas y fichas que corresponden a las unidades académicas y administrativas en el ámbito de Facultades y Sedes, para alcanzar la eficiencia y eficacia.
- Entregar la información documentada entorno a los procesos necesarios pertenecientes a cada Facultad y Sede, asegurando un servicio de calidad.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de Investigación

1.1.1 Antecedentes Históricos

TEMAS DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

En la investigación previa en diferentes repositorios de las universidades nacionales, se logró obtener cuatro temas que se asemejan a nuestro trabajo de titulación, los cuales sirven como guía.

Autora

Nadya Estefanía Salazar Silva

Tema

“LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN VIAL”

Objetivo

Implementar los procesos faltantes y mejorar aquellos que la empresa tiene actualmente.

Conclusión

Establecen los procesos faltantes y se unifica en un manual de procesos, el mismo que consta de un análisis de valor agregado en tiempos, costos y tipo de actividad, la caracterización de los procesos y el procedimiento de cada uno, incluyendo el flujograma.
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13406/Tesis%20Completa%20Nadya%20Salazar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

La empresa se basa mucho en la experiencia y no en los registros. Varios de sus procesos los realiza con registros a mano debido a la experiencia con los trabajadores, pero no porque haya quedado un antecedente que permita mejorar el proceso. La empresa no cuenta con registros y

antecedentes para las mejoras. Las acciones correctivas que se han tomado durante los últimos años han sido por situaciones extraordinarias que se han presentado.

Autores

Johana Dávila, Leonardo Maya, Marianela Medina y Dayse Tigreros

Tema

“LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DEL HOSPITAL LEON BECERRA DE GUAYAQUIL”

Objetivo

Desarrollar un sistema basado en procesos que le permita controlar la operación del hospital de manera sistemática orientada a mejorar la atención de una manera eficaz y productiva a los clientes internos y clientes externos y optimizar los tiempos de respuesta en los servicios de consulta externa, emergencia y hospitalización.

Conclusión

En la actualidad el sector de la salud pública y privada enfrentan el desafío de ofrecer a la ciudadanía servicios de calidad a precios competitivos, garantizando la vida y bienestar de los usuarios [file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/UPS-GT000314%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/UPS-GT000314%20(1).pdf)

El entorno nacional en el sector de la salud demanda cambios en la gestión de las entidades hospitalarias, de tal manera que sus estructuras, procesos y procedimientos se acoplen a las exigencias de entidades de control a nivel nacional (Ministerio de Salud Pública) e internacional (Organización Panamericana de la Salud)

El levantamiento y documentación de procesos permiten identificar oportunidades de mejora y optimización de recursos.

Autor

Marcelo Giovany Rea Reyes

Tema

“LEVANTAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CENTRO DE SOPORTE INFORMÁTICO (HELP DESK) DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA”.

Objetivo

Atender y resolver las incidencias de tecnología de la información y comunicación que causen la interrupción en el servicio, reportadas por los usuarios del GAD-I, mediante la atención oportuna para que puedan continuar con la ejecución normal de sus actividades.

Conclusión

El servicio de soporte al usuario final en el GAD-I, estaba definido de manera sencilla y funcionaba desorganizadamente, ya que los usuarios acudían todos a la Dirección de TI para solicitar atención <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3616/1/04%20ISC%20297%20TESIS.pdf>

Los procesos dentro de una organización deben ir en post de la tecnología, para ello la sistematización y automatización benefician a la organización a la gestión interna y a la buena comunicación entre el personal.

Autor

Catalina Elizabeth Ramos Anrango

Tema

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS PARA EL DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y CONTROL PATRONAL DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE CHIMBORAZO”.

Objetivo

Diseñar un Manual de Procedimientos para el departamento de Afiliación y Control Patronal para mejorar la calidad del servicio de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo.

Conclusión

El trabajo de investigación se desarrolló porque existe un problema en el departamento de Afiliación y Control Patronal del IESS, y que se refiere a la inexistencia de un Manual de Procedimientos, que al aplicarlo logre mejoramiento en la calidad de los servicios a los afiliados.
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1799/1/82T00129.pdf>

Dentro de un mundo competitivo se han creado instrumentos de trabajo que facilitan la gestión interna de la organización, la tecnología acarrea grandes transformaciones para las personas generando un cambio organizacional. Sabemos lo predominante e importante que es tener un manual de procesos y procedimientos en cada organización, en las universidades permite establecer indicadores de gestión de calidad y una base que sirve de punto de partida para elaborar los procesos eficientemente.

De acuerdo con las conclusiones de los trabajos de titulación se puede estimar que en la actualidad las organizaciones del sector privado como público laboran o se desempeña de forma empírica lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos, debido a que toman decisiones de acuerdo con circunstancias no definidas.

La ventaja de tener los procesos y procedimientos identificados, organizados y documentados mediante estructuras y fichas de procedimientos, permitirán el registro o la documentación de la experiencia de los trabajadores y dando como resultado a futuro la identificación de mejoras y optimización de recursos.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Gestión por procesos

Se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. (Mallar, 2010, p. 5)

Busca que las empresas tengan estructuras con una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad para aprender y crear valor, con una mayor orientación hacia el logro de los objetivos. La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas. (Ruiz, Almaguer, Torres, y Hernández, 2014, p. 4)

La gestión por procesos se enfoca en la agregación de valor al cliente, nos genera una visión transversal de la organización, permitiendo dar flexibilidad a la organización y al personal interno de la misma, los canales de comunicación se vuelven mas eficientes, reduciendo las líneas jerárquicas, se distingue de manera principal el mapa de procesos que sale como producto de la gestión establecida y se denomina procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo para generar una cadena de valor a la organización.

1.2.2 Importancia

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 y/o organizaciones. (Zaratiegui, 1999, p. 81)

Dicho enfoque nos permite un mejor y continuo control sobre los procesos, las funciones y actividades desempeñadas por cada área, además de las interrelaciones entre estos, lo cual sin lugar a duda representa una ventaja competitiva para la organización. (Flores, 2019)

La importancia de la gestión de procesos nos permite tener una línea base que permite el total funcionamiento y cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

1.2.3 Ventaja del enfoque a procesos

Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. (Ruiz, et al. 2014)

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra como se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

Las ventajas de la gestión por procesos permiten tener una estructura donde todas las unidades crean valor para la organización, los flujos de información son continuos, permite reducir los cuellos de botella y aumentar los tiempos de respuesta de manera eficiente para el cliente.

1.2.4 Transformación cultural

Un cambio cultural en la organización, cuya esencia es que cada persona que la integra entienda la relevancia de su trabajo y la participación que éste tiene dentro del proceso. (Pepper, 2011)

Comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses. (Chiavenato, 2000, p. 589)

La transformación cultural va entrelazada con la gestión por procesos, que desarrolla un cambio en la convicción de los funcionarios de hacer las cosas, se debe generar un cambio de actitud y aptitud para llevar a cabo la gestión interna.

1.3 Procesos

1.3.1 Definición

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). (Mallar, 2010, p. 7)

Los procesos son aquello que constituye el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales produce o genera un servicio o producto para sus usuarios. (Pepper, 2011)

Los procesos son un conjunto de actividades interrelacionadas sistemáticamente y están conformados por entradas, transformación y salida, generando un servicio y/o producto se detalla el rol de la persona que realiza la actividad, que producto va a obtener, en que momento se debe realizar y como se debe hacer cada actividad o proceso

1.3.2 Elementos de un proceso

Según (Mallar, 2010) Los elementos que conforman un proceso son:

Inputs: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:

a) Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.

b) Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).

Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones). Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.). A su vez se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (avión, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostel), o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

Outputs: son básicamente de dos tipos:

a) Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.

b) Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de ser ducto (servicio + producto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor.

Los elementos de un proceso se clasifican en entradas: son los requisitos o materiales necesarios para llevar a cabo la gestión del proceso, donde se origina el proceso, los recursos pueden ser humanos o de apoyo quienes se transforman en el proceso y las salidas se puede diferenciar en bienes tangibles o servicios que se mide mediante la percepción del cliente.

1.3.3 Herramienta de un proceso

La minería de proceso es una herramienta que contribuye a la mejora, ya que está involucrada en pasos esenciales para su obtención. Incluye el descubrimiento (automático) de procesos (extraer modelos de procesos a partir de un registro de eventos), la verificación de conformidad (monitorear desviaciones al comparar el modelo y el registro de eventos), la minería de redes sociales/organizacionales, la obtención automática de modelos de simulación, desde modelos, la reparación de modelos, la predicción de casos, y las recomendaciones basadas en historia. (González, Leal, y Martínez, 2019, p. 8)

La minería de proceso es una herramienta que permite la buena administración de los procesos involucrados en cada unidad o dirección monitoreando los eventos constantemente. El fin de la minería de procesos se enfoca en monitorear de manera eficiente los procesos que se van originando en la base de datos existente para corregir posibles fallas o inconvenientes que se presentan tiempo de respuesta.

1.4 Procesos y procedimientos

1.4.1 Planificación

La planificación empresarial es un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazos. (Pozo, Kidito, y Rodríguez, 2014, p. 124)


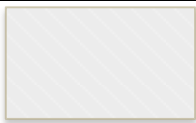




La planificación se puede definir como un proceso bien meditado y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin el obtener un objetivo determinado, la planificación en un sentido un poco más amplio, podría tener más de un objetivo, de forma que una misma planificación organizada podría dar, mediante la ejecución de varias tareas iguales, o complementarias, una serie de objetivos. (Riquelme , 2019)

La planificación tiene el objetivo de minimizar los riesgos inherentes a la actividad de la organización, se debe asignar todos los recursos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.4.2 Símbolos para diagramar

La representación grafica de los procesos es muy importante, nos permite distinguir como se relacionan las actividades y como se van conectando sistemáticamente.

Tabla 1-1: Simbología para diagramar

Símbolo	Significado	Para que se utiliza
	Inicio/Fin	Representa el inicio o fin de un proceso.
	Actividad	Representa una actividad a ejecutar dentro de un proceso.
	Subproceso	Representa un proceso independiente dentro de un proceso.
	Decisión	Representa una toma de decisión en un proceso y tiene dos derivaciones.
	Documento	Representa los documentos que se asocian a cada actividad a realizar pueden ser de entrada o de salida.
	Referencia de página	Representa la referencia de una actividad hacia otra.

Fuente: Espoch

Realizado por: Quizhpi, J y Cepeda, L. 2019

La representación gráfica es de suma importancia, permite desarrollar símbolos estándar que se van a utilizar para el levantamiento de procesos y su diagramación en el programa.

1.4.3 Normalización de procesos

Es el proceso de ajustar o adaptar ciertas características en un producto, servicio o procedimiento a fin de que éstos se asemejen a un tipo, modelo o norma en común. (Secretaría de economía, 2018)

La estandarización permite lograr que los procesos de producción o prestación de servicios en diferentes centros o unidades de producción se realicen de la misma forma bajo los mismos parámetros de control. (Alzate, 2015)

La normalización hace referencia a un patrón de control que desencadena las especificaciones de los procesos que se asemejan a un estándar común.

1.4.4 Documentación de procesos

La documentación busca aportar soluciones adecuadas en el momento oportuno, con el fin de evitar la proliferación de métodos y procesos, y la toma de decisiones incoherentes o complejas. (Agudelo, 2012, p. 34)

“La documentación se refiere a la descripción detallada y precisa de la información relacionada con un proceso y registrarla en una serie de documentos o formatos preestablecidos.” (Muriel y Vélez, 2011)

La documentación que se utilizó en el levantamiento de procesos y procedimientos institucionales es:

- Ficha de identificación de actividades
- Flujograma de funciones cruzadas
- Ficha de procedimientos
- Detalle de procesos (Documento explicativo)

1.4.5 Flujograma de funciones cruzadas

El flujograma es una representación gráfica donde tiene interacción con actores que se relacionan directamente y se identifica el valor que aportan al proceso.

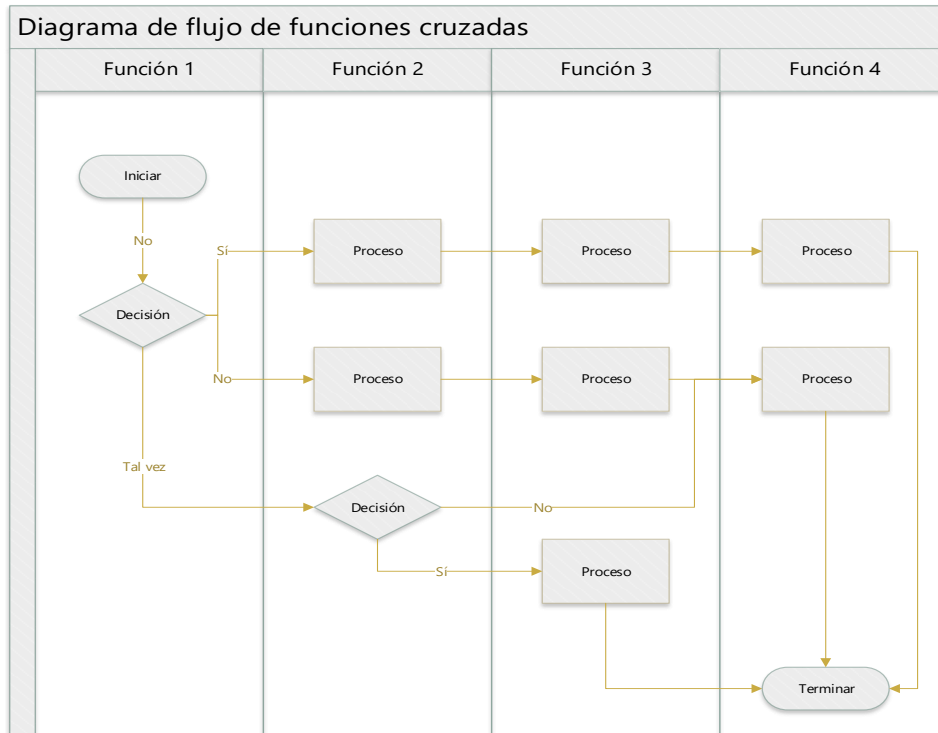


Figura 1-1: Flujograma de funciones cruzadas
 Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2019

1.4.6 Ficha de procedimientos

La ficha de procedimientos es un formato básico, en el encabezado contiene el macroproceso, la descripción de actividades relacionando el actor, actividad, descripción, los días que dura cada actividad y los documentos que se asocian al proceso.


FICHA DE PROCEDIMIENTO Y PLAZOS					
PLAZO DÍAS	MACROPROCESO				 Código: Fecha: Versión: Página:
	PROCESO				
	SUBPROCESO				
	Objetivo:				
Descripción de actividades					
#	Actor	Actividad	Descripción	Días de plazo	Documentos asociados

Figura 2-1: Ficha de procedimiento
 Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2019

1.4.7 *Detalle de procesos*

Es un documento que contiene información relevante de cada proceso a continuación se detalla el contenido:

Tabla 2-1: Componentes del levantamiento de procesos

DETALLE	DESCRIPCIÓN
Objeto	Se describe el objetivo que persigue el proceso.
Ámbito de aplicación	Específicamente donde se va a aplicar el proceso.
Normativa o documentación de referencia	El marco legal que interviene en todo el proceso.
Ficha de proceso	Se describe de manera específica el nombre, área responsable, código, descripción del proceso, actores intervinientes y explicación del procedimiento.
Diagrama de flujo	Se copia el diagrama de funciones cruzadas del proceso.
Ficha de procedimiento y plazos	Se copia las descripciones de actividades del proceso.
Documentos relacionados	Los documentos que se asocian al proceso pueden ser de entrada o salida.
Indicadores	Se establecen medidores de calidad eficiencia, cumplimiento y tiempo de respuesta.
Ficha de evaluación de indicadores	La evaluación del proceso va en posta de el cumplimiento de los plazos establecidos en las fichas.

Fuente: Espoch

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2019

La documentación contiene información relevante de cada proceso y contiene formatos establecidos que agregan valor a la dirección o unidad.

1.5 **Los procesos y su importancia en las organizaciones**

1.5.1 *Organización entorno a procesos*

Los cambios radicales se dan cuando las organizaciones producen innovaciones en sus métodos de hacer las cosas, es el repensar de la organización, por lo general son difíciles de manejar. El cambio "pausado" o progresivo es un proceso de evolución continuo en el tiempo, donde se dan diversos ajustes en menor grado a los procesos internos de la organización. (Garbanzo, 2016, p. 70)

Un sistema de gestión de la calidad está compuesto por todos los procesos que se interrelacionan entre si. Estos procesos del sistema de gestión de la calidad comprenden procesos que directa e indirectamente están presentes en la organización. Los procesos raramente ocurren en forma

aislada. La salida de un proceso normalmente forma parte de las entradas de los procesos subsecuentes. (García, Quispe, y Ráez, 2003, p. 92)

Las organizaciones entorno a procesos tiene una visión amplia, la innovación va en post de los procesos permite ser una organización flexible, las interacciones son mas frecuentes entre las unidades y la gestión se vuelve eficiente.

1.5.2 Equipos de trabajo

Siempre que se vaya a documentar procesos en su organización, es importante conformar un grupo para el diseño de estos. Este grupo no debe ser superior a ocho personas para evitar demasiadas discusiones, ni inferior a cinco porque estarían pocos criterios las personas que lo conforman deben conocer el proceso. Se deben tener en cuenta además las diferentes instancias de decisión sugeridas para formalizar los procesos en la organización. (Agudelo, 2012, p. 44)

Un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa. (Mujica y Rodríguez, 2003, p. 6)

Los equipos de trabajo son importantes para desempeñar el levantamiento de procesos y procedimientos en las organizaciones, permite desarrollar habilidades criticas que permiten alcanzar estándares de calidad en cada uno de los procesos.

1.5.3 Cadena de valor

La cadena de valor es “un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos” constituye una herramienta básica para analizar, identificar y potenciar las actividades de la empresa estratégicamente relevantes. (Porter, 1998, p. 52)

El análisis de la cadena de valor supone tanto la explotación de los vínculos externos como de los vínculos internos, los cuales permiten, por un lado, un mejor y mayor acoplamiento de la cadena de valor de la empresa en el sistema general, y por otro, la determinación de las actividades estratégicamente relevantes para la empresa. (Muñoz, Cabrita, Ribeiro, y Diéguez, 2015, p. 351)

La cadena de valor es un conjunto de actividades que permite identificar claramente las actividades que agregan valor al producto final. Es una herramienta de gestión y considera las principales actividades de la empresa como eslabones que van acarreado valor al producto.

1.5.4 Teoría de la contingencia

La definición de contingencia encierra tres elementos principales, los cuales son importantes de enumerar para posteriores explicaciones:

- Un estado previo del medio ambiente o punto inicial del proceso,
- un comportamiento, y
- una consecuencia.

Estos elementos están relacionados en un proceso dinámico el cual se puede expresar por medio de una relación funcional: unas variables independientes (el medio ambiente) las cuales influyen las variables dependientes (el comportamiento), para producir un resultado en el medio ambiente (las consecuencias), el cual es debido al comportamiento. Esta cadena de relaciones puede ser expresada como: A-B-C donde A es el medio ambiente, B es el comportamiento y C son sus consecuencias. (Mora, 1983, p. 22)

La teoría de las contingencias desconoce la existencia de una mejor solución óptima y propone que para encontrar la solución más conveniente debemos atender a ciertos aspectos de la realidad, puesto que las facetas condicionantes (factores de contingencias) operan como restricciones del desempeño. (Washington, 2013, p. 22)

La teoría de la contingencia hace relación a los imprevistos que se pueden presentar en el accionar diario, y se debe pensar en estrategias para mitigar los escenarios eventuales, el entorno externo tiene gran influencia en la empresa y se ve afectado el rendimiento de los trabajadores. Permitiendo considerar los planes de contingencia para prevenir acontecimientos inciertos y mantener un ambiente adecuado que permita desarrollar las actividades eficientes de los trabajadores.

1.6 Las organizaciones por procesos

1.6.1 Cambio de paradigma

Un cambio de paradigma: cambias tu forma de pensar sobre algo y lo entiendes de una manera distinta. A partir de ese nuevo entendimiento, es fácil tomar mejores acciones. (Piqueras, 2016)

Permite concebir o interpretar diferentes conceptos, esquemas y tipos de comportamiento que influyen en el desarrollo de nuestra sociedad y en sus diferentes ámbitos ya sea económico, cultural, intelectual, tecnológico, religioso, etc. (Márquez, 2013)

Un cambio de paradigma determina la forma de organizarse dentro de la organización de ahí el cambio, determina cambiar la convicción de las personas para hacer las cosas de diferente manera.

1.6.2 Cultura empresarial

El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (Cújar, Ramos, Hernández, y López, 2013, p. 351)

La cultura empresarial expresa un modelo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. (Chiavenato, 2000, p. 589)

La cultura empresarial determina los patrones de conducta de los trabajadores sus creencias, expectativas y valores, cada organización crea un sistema complejo con características únicas que conforman el sistema gerencial.

1.6.3 Autonomía de los equipos

La autonomía en la organización de un equipo puede producirse en distinto grado, dependiendo del ámbito de responsabilidades que gestionan sus miembros; desde el mínimo, en el que cada persona sólo asume la responsabilidad de las tareas que tiene encomendadas, hasta el máximo en

el que todas las funciones de desarrollo, gestión de tareas, diseño del marco de trabajo y participación en la estrategia global son asumidas por los miembros del equipo. (Scrummanager, 2018)

La autonomía del equipo de trabajo se debe transmitir acciones que le otorguen poder para que puedan tener libertad de hacer las cosas, las convicciones de los trabajadores hacen desarrollar habilidades y crean un margen de confianza al realizar las cosas. La toma de decisiones es fundamental para escalar el nivel de dificultad en el trabajo.

1.7 Mejoramiento continuo

1.7.1 Ciclo PHVA

Según (García, Quispe, y Ráez, 2003, p. 92) menciona que el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad. El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

Planificar:

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades? - Desarrollar el plan/entrenar al personal

Hacer:

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

Verificar:

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias

- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

Actuar:

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas

El Ciclo PVHA, en realidad representa trabajos en procesos mas que tareas o problemas específicos. Los procesos por su misma naturaleza no pueden resolverse sino únicamente mejorarse, si bien al trabajar en los procesos uno ciertamente resuelve algunos problemas. (Walton, 1993, p. 13)

El ciclo PHVA, se enfoca en la identificación de aspectos en las organizaciones que permitan el cambio constante originando la mejora continua, planificar, hacer, verificar y actuar es un nuevo modelo de planeación de recursos y en el camino buscar la excelencia.

1.8 Las Tecnologías de la Información y Comunicación en los procesos

1.8.1 Internet

Sistema que aglutina las redes de datos de todo mundo, uniendo miles de ellas mediante el protocolo TCP/IP. (Agudelo y Escobar, 2008, p. 198)

El internet es una red que permite conectar y comunicar la computadora de casi todo el mundo. A las computadoras conectadas a esta red se les conoce como “servidores”, los cuales dan un valor agregado a los usuarios de internet, pues son los proveen servicios, actualmente razón de ser internet. (Cohen y Asín, 2014, p. 208)

El internet es una plataforma que permite conectar a miles de servidores con información relevante.

1.8.2 E-mail o correo electrónico

Es uno de los servicios más usados en internet, que permite el intercambio de mensajes entre las personas conectadas a la red de manera similar al correo tradicional. (Agudelo y Escobar, 2008, p. 1997)

El correo electrónico permite intercambiar información mediante mensajes conectados a una misma red en internet, también se puede considerar aspectos de trabajos para el uso adecuado del correo.

1.8.3 E-process

Es una metodología que tiene un enfoque de informatización para los procesos administrativos de la organización. Se realiza bajo los parámetros de Workflow que contribuye con la canalización de los procesos y permite tener un mejor control y monitoreo del flujo de actividades, desde que ingresa el requerimiento hasta su salida.

1.8.4 Beneficio de los e-process

Los beneficios que se pueden generar en las organizaciones que optan por un sistema informático, que encarece la documentación, las líneas de comunicación son eficientes y continuas.

- Incrementar canales de comunicación eficientes.
- Reducción de documentación.
- Aumento de la productividad laboral.
- Reducción de la tramitología.
- Reducción de tiempos de respuesta.
- Flujo de información transparente.

1.9 Modernización en los procesos

1.9.1 Eliminar la duplicidad de trabajo

Es importante reducir la duplicidad de trabajo dentro de las organizaciones, desencadena una serie de eslabones que generan un retroceso en cada proceso, los beneficios que se generan al erradicar la duplicidad de trabajo permiten que las personas se desenvuelvan de una forma eficiente, contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Se debe asignar a cada miembro de la organización una serie de responsabilidades y un grado de autoridad para que pueda desempeñar sus funciones de manera eficaz.

1.9.2 Simplificar

Para llevar a cabo la simplificación se debe considerar el diagrama de flujo de procesos, se deberá considerar cada una de las partes que se llevan a cabo en el proceso, se deberá analizar minuciosamente como se relacionan las actividades. Para la simplificación es importante verificar las actividades que agreguen valor al proceso, las que no agreguen valor se deberán erradicar y se verificara con la normativa legal vigente que oriente a la realización correcta de los procesos.

1.9.3 Tiempo de respuesta

Los tiempos de respuesta son fundamentales para medir la gestión de los funcionarios, para ello se deberá considerar el tiempo de ciclo de la actividad, que tiempo realizara una actividad se conoce como intervalo transcurrido desde el inicio de la actividad hasta el origen de la siguiente, se deberá medir el desempeño mediante indicadores de calidad y se considera el tiempo total del proceso, que intervalo de tiempo se demora en culminar el proceso del momento que se origino considerando todas al actividades hasta que se obtiene el producto final.

1.9.4 Estandarizar

Para su debida estandarización se deberá implementar normas claras y precisas, permitiendo al funcionario tener una guía o directriz de orientación de como llevar a cabo el proceso. Desarrollando eficiencia en la organización reduciendo los errores de los funcionarios y la burocracia. Los beneficios de la estandarización de los procesos conllevan a la designación del tiempo de trabajo y el costo adecuado.

1.9.5 Automatizar

La automatización se interrelaciona con la tecnología, va en post del levantamiento de procesos y procedimientos que permite el ahorro de costo y tiempo siendo mas flexible a la organización, a la vez eficientes. La tecnología en estos años ha entrado en un auge y se ha vuelto imprescindible para las organizaciones que mejoran su gestión interna.

1.10 Gestión interna

1.10.1 Gestión interna de calidad

La calidad en la gestión universitaria requiere su aplicación a todo momento, desde el control del trabajo y del talento humano que posee, hasta la dirección eficiente de los esfuerzos comunes para la consecución de metas y objetivos académicos. (Cárdenas, 2016, p. 196)

La calidad como el ajuste de los propósitos declarados la consistencia interna se debe traducir en que sus resultados académicos sean consistentes con su misión y visión institucional. (Toro, 2012 p. 21)

La gestión interna de calidad dentro de las universidades deberá conseguir resultados únicos en un determinado periodo de tiempo, con el monitoreo de los procesos activados para dar cumplimiento al tiempo de ciclo estimado.

1.11 Comunicación

1.11.1 Definición

Proceso por los cuales se transmite y se recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos, o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que constituyen la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común. (Hernández y Pulido, 2011 p. 229)

Es posible definir a la comunicación como el proceso de crear y compartir significado a través del uso de símbolos. (Dobkin & Pace, 2007 p. 7)

La comunicación es el proceso de transmitir, procesar y emitir información relevante, de manera verbal o física. De manera que se retroalimente el proceso obteniendo la información deseada.

1.11.2 Importancia de la comunicación

Todos los días nos estamos comunicando entre nosotros de una u otra manera, ya sea mediante el uso de palabras, acciones o incluso expresiones para transmitir un mensaje. Nosotros, los seres humanos, no solo dependemos de la comunicación cara a cara, sino del tipo que lleva la tecnología al frente para cerrar esa brecha entre las personas en segundos a través de vastas distancias. (Velasquez, 2019)

La comunicación organizacional es una herramienta fundamental en las relaciones laborales hoy en día, ya que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de estas y de sus colaboradores. (Romero, 2016)

La comunicación dentro de las organizaciones es de gran importancia, permitiendo que el flujo de información sea eficiente y continuo. En la actualidad de hoy se deben considerar varias formas de comunicación entre los servidores aportando al cumplimiento de los objetivos planteados por la dirección.

1.12 Control

1.12.1 Definición

El control es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. (Pérez y Veiga, 2008 p. 29)

Mecanismos, sistemas, procedimientos y normas, que tratan de asegurar una eficiente gestión, que permita la consecución de los objetivos de la organización y el mantenimiento de su patrimonio, en un clima de participación e integración de todas las personas que emplea y que se relacionan con ella. (Eslava, 2013 p. 17)

El control es la herramienta de medición, que permite verificar el cumplimiento de las actividades o procesos realizados por el personal en un periodo de tiempo determinado, dando cumplimiento a los objetivos de la organización.

1.12.2 Cibernética

Se encuentra estrechamente relacionado con la innovación en la tecnología comunicativa y con el interés de encontrar modos de formalización adecuados para hacer posible su traspaso a máquinas capaces de reproducirlas. Es la capacidad de controlar y de dirigir haciendo uso de la información. (Rodríguez y Pilar, 2009 p. 82)

La Cibernética estudia a los sistemas de cualquier naturaleza capaces de percibir, conservar y transformar información y utilizarla para la dirección y la regulación. (Casmaz, 2014)

La cibernética se relaciona de manera directa con los flujos de comunicación dentro de las organizaciones, desarrollando programas informáticos que transformen la información física en interfaz de datos, permitiendo mantener una comunicación eficiente dentro de la organización.

1.13 Parámetros, estándares e indicadores

1.13.1 Parámetros

Son unidades que sirven para medir el comportamiento de un proceso y su resultado (producto o servicio); permiten detectar desviaciones a partir de una norma o estándar. Los parámetros se obtienen de los sistemas de medición universal: unidad, metro, kilo, litro, pesos, etc. (Hernández y Pulido, 2011 p. 245)

Los parámetros son unidades que permitiendo medir el numero de unidades ingresadas con el numero de unidades salientes, considerando el sistema de medición que posea la organización.

1.13.2 Estándares

Los estándares de calidad determinan el nivel mínimo y máximo aceptable para un indicador. Si el valor del indicador se encuentra dentro del rango significa que se está cumpliendo con el criterio de calidad que se había definido y que las cosas transcurren conforme a lo previsto. Si, por el contrario, se está por debajo del rango significa que no se cumple el compromiso de calidad y se deberá actuar en consecuencia (o bien la apuesta fue demasiado optimista para los medios disponibles). (García, Páez, Castro, Vivar, y Oyola, 2003 p. 71)

Los estándares se consideran las restricciones inferiores y superiores para un indicador, los criterios de calidad que considere la organización deberán ser señalado con los parámetros determinados.

1.13.3 Indicadores

Un indicador es una medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades. Es decir, la forma particular (numérica) en la que se mide o evalúa cada uno de los criterios. (García, et al, 2003 p. 69)

Los indicadores permiten controlar o medir los niveles de efectividad del personal que se involucra directamente en el proceso, en la gestión académica o administrativa, se considero los siguientes indicadores:

Eficiencia

$$\% \text{ de eficiencia del proceso} = \frac{\# \text{ de actividades realizadas}}{\# \text{ de actividades del proceso}} * 100\%$$

Nivel de Cumplimiento

$$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\# \text{ de trámites ejecutados}}{\# \text{ de trámites de solicitados}}$$

Tiempo de Respuesta

$$\% \text{ de eficiencia del proceso} = \frac{\text{Tiempo de ejecución del proceso}}{\text{Tiempo planificado para el proceso}} * 100\%$$

1.14 Calidad

1.14.1 Definición

Es una visión que puede ser más fácil de comprender que otras como la creación de valor, dando una señal clara de la ambición de estándares a alcanzar, de modo que la aceptación y el compromiso de los empleados sean más accesibles. (Camisón, Cruz, y González, 2006 p. 150)

Son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas. (Gutiérrez, 2014 p. 18)

La calidad se puede considerar como el cumplimiento de estándares, requisitos o cumplimientos de normas para que un producto o servicio con el fin de cumplir con las necesidades del consumidor.

1.14.2 Importancia

Una condición que debe tener todo proceso para conseguir su mayor capacidad de respuesta (rendimiento), es la calidad. Para lo cual debe cumplir normas y reglas que aseguren la satisfacción y necesidades del cliente. Porque todo proceso tiene un cliente al que entrega algo, un producto, un servicio, un insumo. (Polo, 2018)

Es un factor importante que genera satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y provee herramientas prácticas para una gestión integral. Hoy en día es necesario cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización y control de los procesos. (León, 2015)

La calidad dentro de la organización juega un papel fundamental, permite desarrollar competitividad y el producto o servicio que se realiza en la organización cumpla con las expectativas del cliente o consumidor.

1.14.3 Sistemas de aseguramiento de la calidad

Es el conjunto formado por la estructura organizativa de la empresa: los procedimientos, procesos y los recursos para poner en práctica la gestión de la calidad. Con los sistemas de calidad las organizaciones pretenden que todos los factores que intervienen en los procesos productivos se encuentren bajo control, previniendo cualquier tipo de error o deficiencia. (García y Casanova, 2002, p. 349)

Se entiende por sistema de calidad la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, procesos y recursos que se requieran para la gestión de calidad, es importante comprender que el sistema es propio de la empresa y los requisitos de este son definidos por la necesidad de la empresa y los requisitos y no en forma arbitraria por norma. (Salvio, 2015 p. 7)

Los sistemas de calidad se consideran todos los niveles de control interno que deberá pasar el producto o servicio, entorno a los requerimientos establecidos por la organización con el fin de evitar posibles errores en el accionar diario.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

La metodología es el espacio de conocimiento que se adentra analizar disciplinas científicas, y se deberá utilizar métodos, técnicas, herramientas, estrategias y procedimientos que permiten al científico el cumplimiento de los objetivos planteados.

Investigación cualitativa. - Se aplican generalmente en ciencias sociales; su objetivo es la captación de información mediante la observación, entrevista y el focus group. (Münch y Ángeles, 2015, p. 33)

Investigación cuantitativa. - La unidad de método lo constituye en esencia el modelo fisicomatemático, y por este se mide la científicidad de todo conocimiento que quiera llamarse científico. (Bernal, 2016, p. 90)

Cualitativa. - Permite conformar una base de información a través de reuniones directas de trabajo, teniendo como propósito obtener la información necesaria sobre los procedimientos a seguir en cada proceso, se describirá las actividades que se realizan en cada proceso identificando las realidades cotidianas de los funcionarios. La investigación cualitativa es flexible y permite estudiar la interacción entre los sujetos de estudio.

Es importante mencionar que para el levantamiento de procesos y procedimientos en las unidades académicas y administrativas en el ámbito: Facultades y Sedes se definió informantes de calidad complementando con la normativa legal vigente que rigen en los procesos.

Cuantitativa. - Se aplicará encuestas direccionadas a los clientes externos de cada proceso, analizando los resultados a través de herramientas estadísticas, permitiendo establecer plazos promedio en la ejecución de procesos a través de la implementación fichas de procedimientos, permitiéndonos obtener una visión integral de estudio y datos más certeros.

2.2 Nivel de Investigación

Investigación descriptiva. - Consiste en exponer las características de una situación o un fenómeno. (Münch y Ángeles, 2015, p. 33)

Investigación descriptiva. - Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Sampieri y Mendoza, 2008, p. 92)

Se describirán los aspectos y características importantes de los procesos y procedimientos institucionales en las unidades administrativa y académicas por la falta de un manual de procesos y proporcionando una línea base para llevar a cabo futuras investigaciones cuantitativas.

2.3 Diseño de investigación

La investigación toma el diseño no experimental debido que se centra en la observación del contexto sin alterar el fenómeno natural de las condiciones de los trabajadores.

Por lo tanto, el diseño no experimental encaja perfectamente para el levantamiento de procesos y procedimientos puesto que mediante la observación en la ejecución de las actividades de forma empírica generamos una estandarización de procesos para cada dirección, con el que podrán cumplir sus funciones de forma eficaz y eficiente.

La investigación se adapta a un diseño transversal, que tuvo como fin de recolectar información en un momento determinado, sin generar información secundaria para posibles estudios, se establecerán los procesos que realizan en cada dirección en la actualidad, para un período determinado y en caso de existir modificaciones se procederá a levantar nueva información de Facultades y Sedes.

2.4 Tipo de estudio

Aplicada. - La utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina. (Vargas, 2009)

Por cuanto se evidencia la carencia de procesos y procedimientos, así como la determinación de responsables, estimación de plazos promedio de entrega de los productos y servicios de cada proceso que se desarrolla en el Facultades y Sedes, dando soluciones a la problemática que se suscita por las carencias mencionadas, estableciendo así una gestión interna eficiente.

De campo. - Es la recopilación de información fuera de un laboratorio o lugar de trabajo. Es decir, los datos que se necesitan para hacer la investigación se toman en ambientes reales no controlados. (Cajal, 2015)

Esta investigación se realiza en la ubicación de los hechos, en la ciudad de Riobamba, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo tomando en cuenta las variables que influyen en el levantamiento de procesos y procedimientos: en el ámbito de Facultades y Sedes.

2.5 Población, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1 Población

Según (Wigodski, 2010) Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

Se considera población al conjunto de individuos con diferentes características localizados en un lugar geográfico en específico.

Tabla 1-2: Población total de estudiantes de las Facultades y Sedes

Nº	FACULTADES	POBLACIÓN TOTAL	% DE ALUMNOS	MUESTRA
1	Administración de Empresas	3142	20.1%	75
2	Ciencias Químicas	2956	18.9%	71
3	Ciencias Pecuarias	1186	7.6%	28
4	Informática y electrónica	1701	10.9%	41
5	Mecánica	2420	15.5%	58
6	Recursos Naturales	1482	9.5%	36
7	Salud Pública	2732	17.5%	66
TOTAL		15619	100%	375

Fuente: Secretaría Académica General 2020

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

2.5.2 Muestra

Según (López y Fachelli, 2015) Muestra: es una parte o subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado, dentro de unos límites de error y de probabilidad de que se pueden determinar en cada caso.

Es el conjunto de un número específico de población con características homogéneas de un universo completo.

N: 15619

Margen de Error: 0.05

Nivel de Confianza: 1.96

$$N = \frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$
$$N = \frac{15619 * (1.96 * 0,5)^2}{1 + (0.05^2 * (15619 - 1))}$$
$$N = 375 \text{ encuestas}$$

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Método

Inductivo. - Se examinará los procesos comprendidos por cada unidad académica y administrativa para comprender su interrelación, y por la síntesis de todo lo analizado identificando los elementos en común, crearemos flujogramas de procesos en el ámbito facultades y Sedes.

Este enfoque estudia las actividades diarias que desempeñan los funcionarios. Se identifica de manera específica los procesos y procedimientos que componen la gestión interna académica y

administrativa de las facultades y Sedes, para lo posterior generar un insumo para la elaboración del manual de procesos institucionales.

2.6.2 Técnica

2.6.2.1 Encuestas

La encuesta sería el “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Rodríguez M. , 2010)

La encuesta es la herramienta que permite obtener información primaria del objeto de estudio, asegurando la veracidad de la investigación científica.

2.6.3 Instrumento

2.6.3.1 Cuestionario

Un cuestionario es definido como una hoja de preguntas ordenadas y lógicas que sirven para obtener información objetiva de la población. (Eyssautier, 2016, p. 165)

El cuestionario tiene la característica de recolectar información necesaria para dar fundamento a la investigación científica a realizar, con preguntas direccionadas y cerradas.

2.7 Idea a defender

El levantamiento de procesos y procedimientos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en el ámbito de Facultades y Sedes determinará cada uno de los procesos que realizan las unidades académicas y administrativas para la eficiente gestión interna.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

3.1.1 Tabulación de datos

Tabular es contar las unidades que son ubicadas, ya sea en forma manual o con la utilización de una computadora, en cada categoría de una variable o unidades que son ubicadas simultáneamente en categorías determinadas de dos o más variables. (Figueroa, 2016)

La tabulación de los datos es la representación grafica mediante herramientas estadísticas que demuestren la veracidad de la investigación.

3.1.2 Análisis de los datos

Analizar significa descomponer, desarticular, desunir o separar las partes de un todo para estudiar y conocer los principios y elementos que los forman. (Eyssautier, 2016, p. 197)

La representación de los resultados obtenidos en las encuestas que deberá ser sintetizada minuciosamente para obtener la información resumida que proporcione valor a la investigación.

1.- ¿Cómo califica la atención en las unidades académicas y administrativas en las Facultades y Sedes?

Tabla 1-3: Cómo califica la atención en las unidades académicas y administrativas en las Facultades y Sedes

RESPUESTAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA
	ABSOLUTA	RELATIVA
Excelente	68	18%
Buena	132	35%
Regular	131	35%
Mala	44	12%
TOTAL	375	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

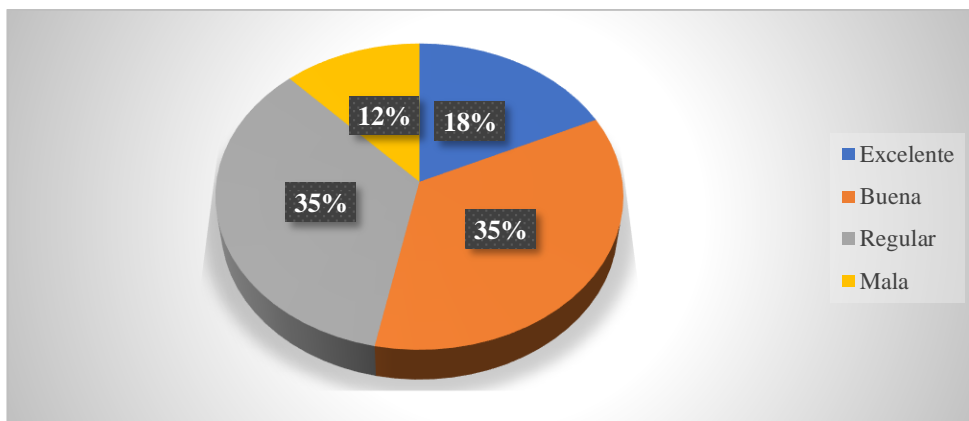


Gráfico 1-3: Cómo califica la atención en las unidades académicas y administrativas en las Facultades y Sedes
Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

ANÁLISIS

El 35% de los estudiantes respondieron que la atención es buena, el 35% de los estudiantes respondieron que la atención es regular en las unidades académicas y administrativas de las Facultades y Sedes, considerando que es factible realizar el levantamiento de procesos y procedimientos para mejorar dicha atención estudiantil, el 18% de una atención respondieron excelente y 12% obtienen una atención mala.

INTERPRETACIÓN

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en cada una de las Facultades y Sedes se determina la gestión académica y administrativa, se refleja la atención y el tiempo de respuesta de los procesos que realizan en cada una de las unidades, se considera una equivalencia igualitaria entre atención buena y regular, se determinó que es factible proceder con el levantamiento de procesos y procedimientos mejorando la gestión interna de la institución.

2.- ¿Usted conoce los diferentes pasos de los procesos que va a realizar?

Tabla 2-3: Usted conoce los diferentes pasos de los procesos que va a realizar
RESPUESTAS

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	150	40%
No	225	60%
TOTAL	375	100%

Fuente: Encuesta
Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

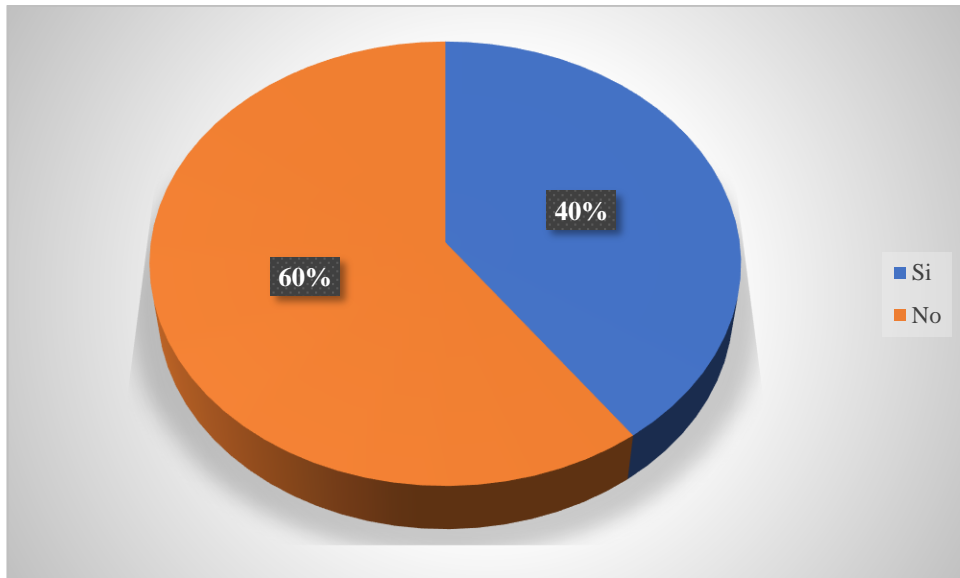


Gráfico 2-3: Usted conoce los diferentes pasos de los procesos que va a realizar
 Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

ANÁLISIS

Los estudiantes al momento de realizar los distintos procesos en los que atraviesa durante su carrera profesional desconocen en un 60% los pasos que se deben llevar a cabo para cubrir su necesidad a corto plazo y un 40% conoce los pasos de los diferentes procesos a realizar.

INTERPRETACIÓN

Los estudiantes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, quienes son los actores principales dentro de los procesos a realizarse en la gestión académica y administrativa desconocen de manera significativa el debido procedimiento a seguir de los distintos procesos que se gestionan en dichas unidades con el fin de dar cumplimiento con las necesidades a corto plazo.

3.- ¿Identifica usted cuales son las demoras en los procesos que usted va a realizar?

Tabla 3-3: Identifica usted cuales son las demoras en los procesos que usted va a realizar
RESPUESTAS FRECUENCIA FRECUENCIA

	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	162	43%
No	213	57%
TOTAL	375	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

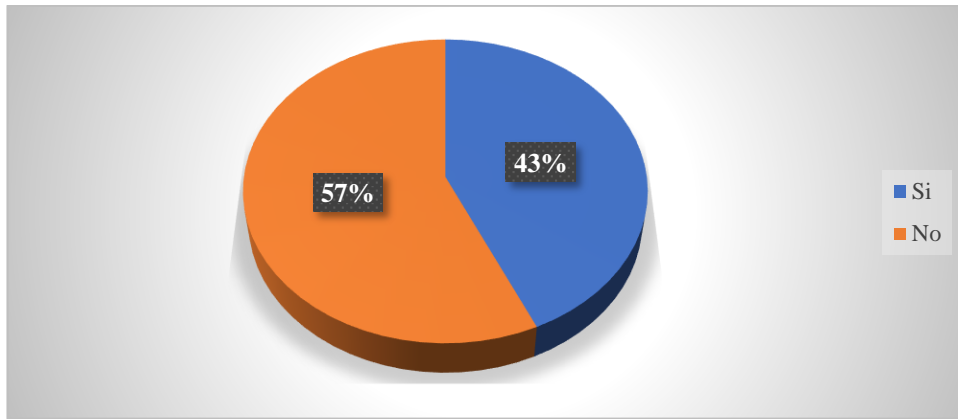


Gráfico 3-3: Identifica usted cuales son las demoras en los procesos que usted va a realizar

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

ANÁLISIS

Los estudiantes al momento de iniciar con los procesos académicos o administrativos desconocen en un 57% las demoras, cuellos de botella que se puedan originar al momento de canalizarse los procedimientos en las diferentes dependencias que intervengan y un 43% intuye conocer las diferentes demoras que se pueden ocasionar durante los diferentes actores de los procesos.

INTERPRETACIÓN

Los estudiantes al momento de realizar sus procesos no identifican en su mayoría las demoras que se pueden ocasionar al momento que sus procesos son canalizados por las debidas dependencias correspondientes, los cuellos de botellas o tiempo ocioso se originan al haber tenido normado los procesos, a consecuencia existen actividades que no agregan valor y retardan el proceso en su mayoría. Con el levantamiento de procesos y procedimientos identificamos los diferentes cuellos de botella permitiendo centrarse en el problema y dar solución para que la capacidad de la planta aumente.

4.- ¿Cree usted que el tiempo en el que se demora un proceso es importante?

Tabla 4-3: Cree usted que el tiempo en el que se demora un proceso es importante

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	248	66%
No	127	34%
TOTAL	375	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

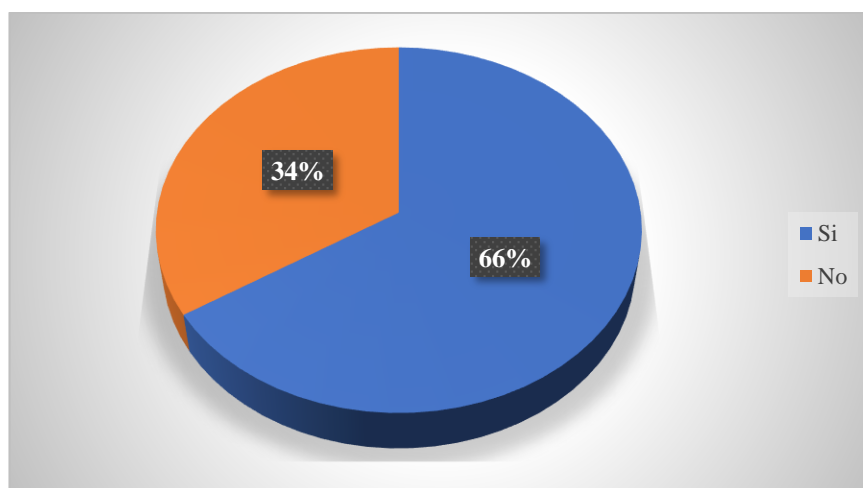


Gráfico 4-3: Cree usted que el tiempo en el que se demora un proceso es importante

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

ANÁLISIS

Los estudiantes en un 66% coincidieron que es importante conocer con exactitud los tiempos de ciclo de los diferentes procesos, un 34% coincidieron que no es fundamental conocer los tiempos en los que se demora los procesos a realizar en las unidades académicas y administrativas.

INTERPRETACIÓN

El tiempo de ciclo de un proceso se define como el tiempo en el que transcurre el proceso entre los diferentes actores, desde que ingresa hasta que termina, para los estudiantes el tiempo de respuesta es muy importante y crea expectativa en nivel de eficiencia de la gestión académica y administrativa de las Facultades y Sedes. La normalización de los procesos trae como consecuencia la estandarización de los tiempos de respuesta por cada proceso.

5.- ¿Le dieron a conocer los diferentes requisitos del proceso que usted va a realizar?

Tabla 5-3: Le dieron a conocer los diferentes requisitos del proceso que usted va a realizar

	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si		204	54%
No		171	46%
TOTAL		375	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

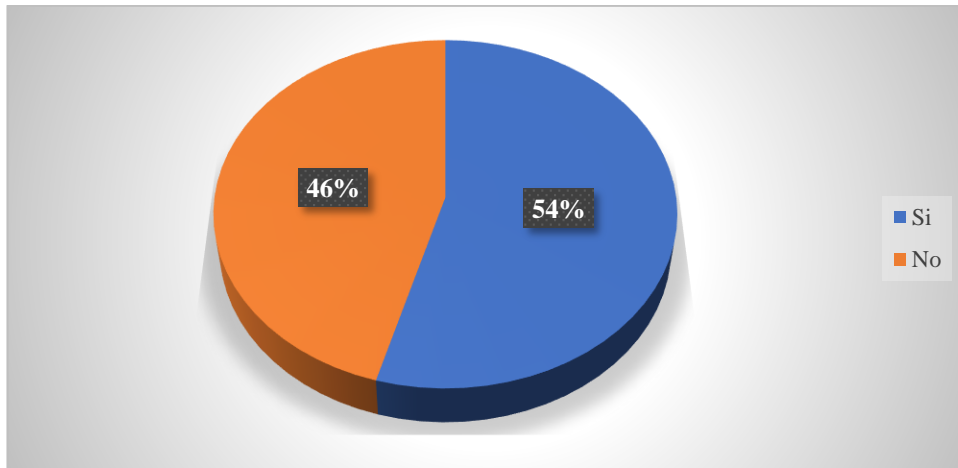


Gráfico. 5-3: Le dieron a conocer los diferentes requisitos del proceso que usted va a realizar

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

ANÁLISIS

El 54% de los estudiantes coincidieron que dieron a conocer los requisitos las secretarias de las diferentes unidades académicas y administrativas y un 46% que la información proporcionada por las secretarias no fue la correcta, para ello se implementara una estandarización de los requisitos al momento de iniciar un proceso en las Facultades y Sedes.

INTERPRETACIÓN

Los requisitos que dan inicio a un proceso son de gran relevancia, las diferentes secretarias de la gestión académica y administrativa socializaron a los estudiantes en su gran mayoría los documentos que se asocian al proceso.

6.- ¿Qué procesos para usted son los más complejos?

Tabla 6-3: Qué procesos para usted son los más complejos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Matrícula	125	33%
Prácticas preprofesionales	54	14%
Retiro de matrícula	33	9%
Tercera matrícula	71	19%
Homologación y convalidación	33	9%
Titulación	59	16%
TOTAL	375	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

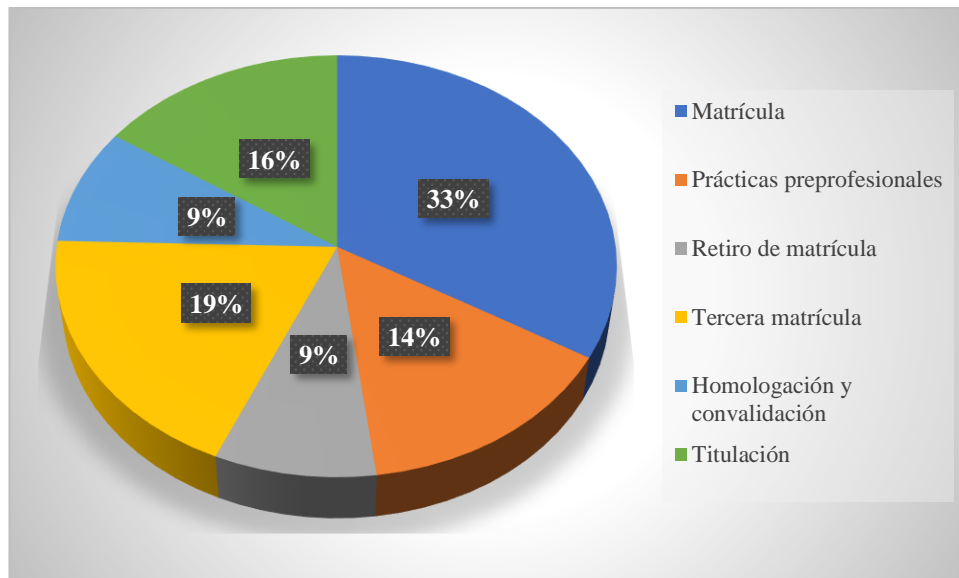


Gráfico. 6-3: Qué procesos para usted son los más complejos
 Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

ANÁLISIS

Dentro de los procesos de la gestión académica se ha priorizado los mas importantes dando como resultado de los estudiantes un 33% con Matrícula ya que los estudiantes al momento de iniciar el periodo académico deben movilizarse a realizar sus tramites en secretaría, un 19% Tercera matricula por el alto nivel de justificativo que deben presentar los estudiantes en secretaría, 16% Titulación por la tramitología que representa este proceso, 14% Prácticas preprofesionales influye mucho la tramitología en este proceso también y un 9% homologación-convalidación y Retiro de matrícula.

INTERPRETACIÓN

Los estudiantes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, consideran que entre los procesos mas complejos se encuentra matrícula, demostrando que la institución no hace uso de la tecnología en los procesos académicos de gran importancia, tercera matrícula se considera un proceso delicado para los estudiantes, debido a la tramitología que se debe realizar para que en el mayor de los casos le otorguen autorización de proceder con su matrícula es igual para los demás procesos dentro de la gestión académica y administrativa.

7.- ¿Considera usted pertinente conocer como se lleva a cabo los procesos que usted realiza?

Tabla 7-3: Considera usted pertinente conocer como se lleva a cabo los procesos que usted realiza

RESPUESTAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	273	73%
No	102	27%
TOTAL	375	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

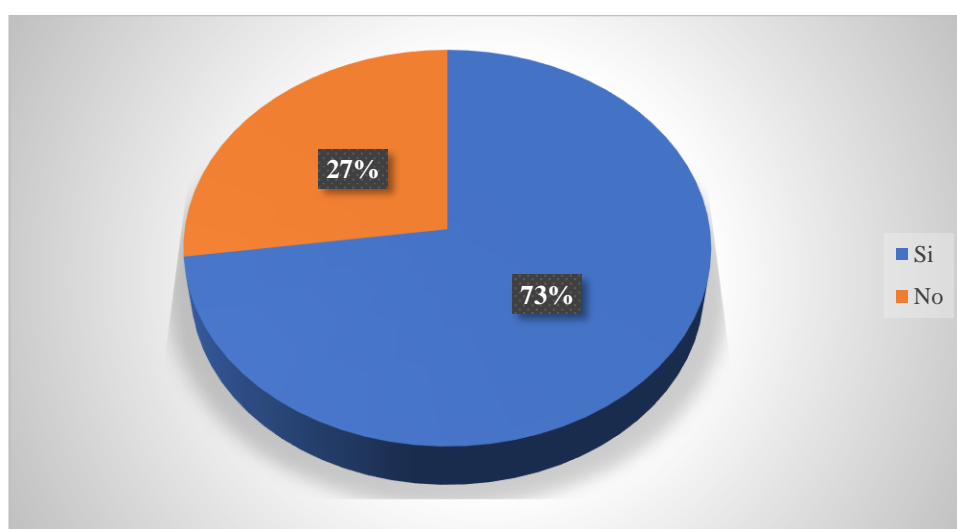


Gráfico 7-3: Considera usted pertinente conocer como se lleva a cabo los procesos que usted realiza

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

ANÁLISIS

El 73% de los estudiantes consideran importante conocer como se lleva a cabo los procesos que realizan en las unidades académicas y administrativas, siendo actor fundamental para el desarrollo de los diferentes procedimientos a realizar y un 27% no considera fundamental conocer como se llevan a cabo los diferentes procesos en las distintas unidades.

INTERPRETACIÓN

Los estudiantes se ven en la necesidad de conocer como se llevan a cabo los distintos procedimientos de los procesos, que se realizan en la gestión académica y administrativa,

considerará que las secretarías deberán socializar a los estudiantes sobre el proceso que realicen fomentando la transparencia en que se llevan los procesos.

8.- ¿El manejo de la documentación ha mostrado agilidad en la gestión académica y administrativa?

Tabla 8-3: El manejo de la documentación ha mostrado agilidad en la gestión académica y administrativa

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	167	44%
No	208	56%
TOTAL	375	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

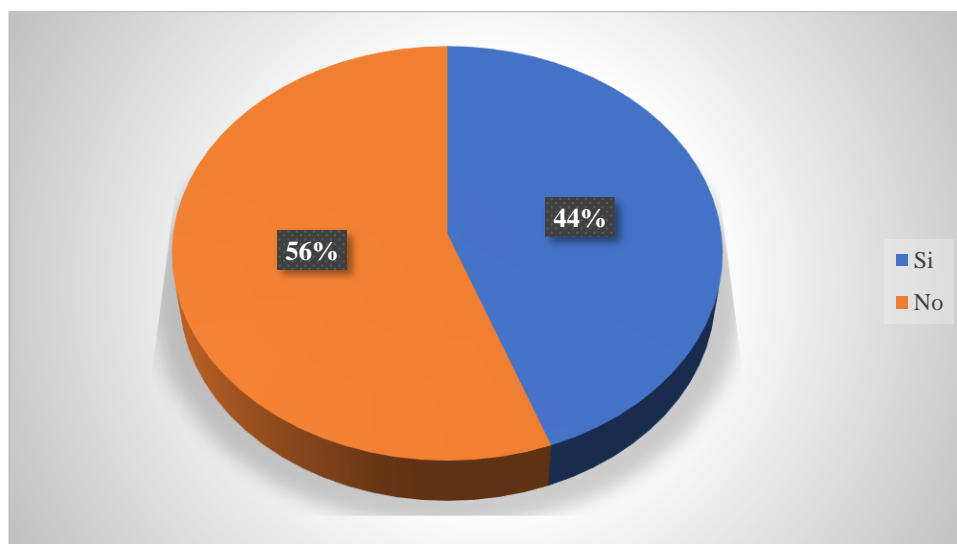


Gráfico 8-3: El manejo de la documentación ha mostrado agilidad en la gestión académica y administrativa

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

ANÁLISIS

El 56% de los estudiantes de las diferentes facultades y Sedes coincidieron que la agilidad de las unidades académicas y administrativas no es eficiente y presenta problemas en dar soluciones a corto plazo y un 44% respaldan al agilidad y eficiencia de las unidades.

INTERPRETACIÓN

Los estudiantes en su gran mayoría mencionaron que la agilidad o manejo documental de la gestión académica y administrativa en las Facultades y Sedes, como consecuencia se obtuvo procesos en retraso, tiempos de ciclo colapsados, etc. Se analiza que la demanda de los estudiantes en procesos en mayor a la capacidad de procesamiento de la gestión interna, se deberá considerar el levantamiento de procesos como una herramienta amigable con el servidor público que garantice la eficiencia de la gestión interna y disminuyendo los cuellos de botella que retrasan a los procesos.

3.2 Verificación idea a defender

Para la presente investigación la idea a defender concierne a el levantamiento de procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en el ámbito de Facultades y Sedes determinará cada uno de los procesos que realizan las unidades académicas y administrativas para la eficiente gestión interna.

Una vez realizadas y aplicadas las debidas encuestas a los estudiantes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo y con la resolución de Consejo Politécnico 150. CP.2019 de 22 de marzo de 2019, se comprueba o evidencia la idea a defender propuesta al inicio de la presente investigación.

Los resultados de la tabla y grafico uno del capitulo tres, manifiestan que el porcentaje de atención no supera los 50% en ninguna calificación brindada por la gestión académica y administrativa.

Los resultados de la tabla y grafico ocho del capitulo tres, indica que el 56% de los estudiantes, no están conforme con la agilidad de la información y documentación de la gestión académica y administrativa, se justifica el presente levantamiento de procesos y procedimientos.

3.3 Discusión de resultados

Dentro del marco de la presente investigación, se procedió a verificar hallazgos que hacían deficiente a la gestión interna de las unidades académicas y administrativas de las Facultades y Sedes enmarcados en la gestión por procesos.

Tabla 9-3: Hallazgos entorno al levantamiento de procesos

N°	HALLAZGOS	FACULTADES		SEDES	
		SI	NO	SI	NO
1	La dependencia posee documentación de los procesos y procedimientos		X		X
2	La dependencia posee flujo de los procesos y procedimientos		X		X
3	Poseen los procesos tiempos definidos		X		X
4	La unidad identifica la normativa para desarrollar sus actividades	X		X	
5	La unidad requiere identificación de los documentos que activan y finalizan el proceso	X		X	
6	La gestión interna de las unidades académicas y administrativas es eficiente		X		X

Fuente: Espoch

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

La dependencia posee documentación de los procesos y procedimientos

Las unidades académicas y administrativas al desarrollar sus actividades diarias no poseen la documentación respaldo por cada proceso y conlleva dificultades al momento de desempeñar los procedimientos. La documentación de procesos es la guía para la eficiencia y eficacia de la organización y al no poseer la documentación necesaria la gestión interna se vuelve ineficiente y se origina la tramitología y burocracia.

La dependencia requiere flujo de los procesos y procedimientos

Los flujogramas es la representación grafica de la secuencia de actividades que se debe seguir durante el proceso y de fácil entendimiento para los usuarios y empleados internos, al momento las unidades académicas y administrativas no poseen diagramas de funciones cruzadas dentro de las direcciones y se dificulta para el personal canalizar los procesos a sus dependencias correspondientes.

Poseen los procesos tiempos definidos

Dentro de los procesos es importante considerar los tiempos que dura el proceso en su totalidad y por cada actor, actualmente las unidades académicas y administrativas no poseen tiempos establecidos por cada proceso. Lo que se desarrolla la tramitología y los cuellos de botellas en el desarrollo de las actividades.

La unidad identifica la normativa para desarrollar sus actividades

Dentro de las unidades académicas y administrativas de las Facultades y Sedes existen normativas y políticas internas que regulan los procedimientos de los procesos, con el fin de tener el respaldo legal dentro de la institución, permitiendo el buen funcionamiento de la gestión interna.

La unidad requiere identificación de los documentos que activan y finalizan el proceso

Es importante considerar dentro de la gestión interna el disparador del proceso, la necesidad de activar el proceso y en post los documentos o requisitos que se asocian para la derivación a cada uno de los actores involucrados. Se debe considerar la calidad del producto final a entregar al usuario.

La gestión interna de las unidades académicas y administrativas es eficiente

La gestión interna se torna ineficiente al no contar con la documentación de los procesos, tiempos definidos, responsables, etc. Para mitigar posibles errores en la canalización de procesos y a la vez contribuir al cumplimiento de los objetivos a corto plazo de cada una de las unidades académicas y administrativas se procederá con el levantamiento de cada uno de los procesos y procedimientos.

3.4 Propuesta

3.4.1 *Introducción*

Mediante el presente trabajo realizado con la Dirección de Planificación se pretende establecer de manera clara y precisa un instrumento accesible dentro de la gestión interna institucional que brinde una guía única y que contribuya a la eficiente gestión interna en la escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en el ámbito Facultades y Sedes.

Se podrá extender la información en el ANEXO G, debido que los contenidos preliminares, los procesos y procedimientos se encuentran aprobados por la autoridad Académica.

3.4.2 Antecedentes

Hace referencia a la NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS, aprobada mediante registro oficial N° 895 del 20 de febrero de 2013.

Se podrá extender la información en el ANEXO G, debido que los contenidos preliminares, los procesos y procedimientos se encuentran aprobados por la autoridad Académica.

3.4.3 Objetivos

Se plantean objetivos estratégicos que contribuyan de manera significativa a la eficiente gestión interna de las Facultades o Sedes.

Se podrá extender la información en el ANEXO G, debido que los contenidos preliminares, los procesos y procedimientos se encuentran aprobados por la autoridad Académica.

3.4.4 Base Teórica

Hace referencia a la Norma Técnica de Administración por Procesos, quién define la base teórica relacionada a la gestión por Procesos de las Instituciones Públicas.

Se podrá extender la información en el ANEXO G, debido que los contenidos preliminares, los procesos y procedimientos se encuentran aprobados por la autoridad Académica.

3.4.5 Gestión por Procesos de Facultades o Sedes

3.4.5.1 Atribuciones y responsabilidades del Decano-Director(a) Sede, Vicedecano-Coordinador Académico de Sede y Director(a) de Carrera-Coordinador Académico de Sede

Posibilidad que faculta a una autoridad para realizar una función establecida en la Ley y la cual otorga derechos y obligaciones a la autoridad administrativa y académica de las Facultades o Sedes.

Se podrá extender la información en el ANEXO G, debido que los contenidos preliminares, los procesos y procedimientos se encuentran aprobados por la autoridad Académica.

3.4.5.2 Estructura

Se brinda la estructura orgánica y mapa de procesos de la Gestión por Procesos de las Facultades o Sedes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Se podrá extender la información en el ANEXO G, debido que los contenidos preliminares, los procesos y procedimientos se encuentran aprobados por la autoridad Académica.

3.4.6 Inventario de procesos

Durante la investigación se pudieron identificar los siguientes procesos correspondientes a la gestión administrativa y gestión académica de Facultades y Sedes.

Tabla 10: Inventario de procesos administrativos y académicos de Facultades o Sedes

GESTIÓN DE FACULTADES O SEDES	
1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE FACULTADES O SEDES	1.1 Archivo de Documentos
	1.2 Manejo de Correspondencia
	1.3 Control de Asistencia Docentes
	1.4 Orden de Pago a Técnicos de Investigación
	1.5 Compromiso para Convenio
	1.6 Convenios Internos
	1.7 Control y uso de Auditorio
	1.8 Movilización
	1.9 Cumplimiento Plan de Mejoras
	1.10 Actividades Complementarias
	1.11 Ausencia Temporal Docentes
	1.12 Ausencia Temporal Personal Administrativo
2. GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTADES O SEDES	2.1 Matrícula
	2.2 Tercera Matrícula
	2.3 Homologación y Convalidación
	2.4 Retiro de Matrícula
	2.5 Carga Horaria
	2.6 Distributivo Jornada Semanal Docentes
	2.7 Gestión del Sílabo
	2.8 Giras Estudiantiles
	2.9 Evaluación y Aprobación de Asignaturas
	2.10 Recalificación de Examen
	2.11 Guías de Laboratorio
	2.12 Actividades de Tutorías
	2.13 Prácticas Preprofesionales
	2.14 Titulación
	2.15 Cambio de Director y Tema de Titulación

Continúa

Continúa

2. GESTIÓN ACADÉMICA DE FACULTADES O SEDES	2.16 Examen de Grado
	2.17 Prórrogas
	2.18 Defensa de Trabajo de Integración Curricular
	2.19 Legalización de Título
	2.20 Seminarios Internacionales
	2.21 Autoevaluación de Aseguramiento de la Calidad
	2.22 Evaluación Integral Docente
	2.23 Capacitación Docentes
	2.24 Comisión Académica
	2.25 Rediseño Curricular
	2.26 Instrumentos Pedagógicos
	2.27 Horario de Clases
	2.28 Corrección de Calificaciones
	2.29 Cumplimiento del Sílabo
2.30 Seguimiento al Rendimiento Académico	

Fuente: Espoch

Realizado por: Quizhpi, J. y Cepeda, L. 2020

3.4.7 Levantamiento de procesos y procedimientos de Facultades o Sedes

El levantamiento de procesos y procedimientos que se realizó en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en el ámbito: Facultades y Sedes se encuentra en el ANEXO G, debido que los procesos y procedimientos se encuentran aprobados por la autoridad Académica.

CONCLUSIONES

- La normativa legal vigente interna que maneja la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; reglamentos y estatutos deberá ser actualizada entorno a la estructura de gestión por procesos, mapa de procesos, cadena de valor y los distintos procedimientos que se llevan en la Institución, con el fin de estandarizar los procesos entre las distintas Facultades y Sedes de la gestión académica y administrativa.
- Existen problemas de comunicación directa entre los diferentes actores del proceso, falta de compromiso de los colaboradores, cuellos de botella, tiempos no definidos, tramitología, sobrecarga de trabajo entre los funcionarios, que dan como consecuencia una ineficiente gestión interna de las unidades académicas y administrativas.
- Los servidores públicos de la gestión académica y administrativa, a falta de la documentación de los procesos y procedimientos, no tienen el control y monitoreo adecuado de las actividades que realizan, retrasan la agilidad de la documentación (carga procesal) y el desempeño de los servidores no es el esperado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la actualización de la normativa legal vigente interna de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo basándose en una gestión por procesos, con la finalidad que se cumplan con los procesos y procedimientos establecidos.
- Sistematizar los procesos relacionados a la gestión académica y realizar una prueba piloto, a consecuencia la capacitación de los servidores públicos en relación al manejo adecuado del Quipux, como herramienta de gestión documental, brindando flexibilidad a la institución y reduciendo las trabas que existen en los procesos actualmente.
- Se recomienda la elaboración del manual de procesos y procedimientos de las unidades académicas y administrativas, con la finalidad de mejorar la gestión interna institucional, poseer una herramienta de calidad, brindar una mejora continua a los distintos procesos por parte de la Dirección de Planificación asegurando el control y monitoreo constante a los servidores públicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. Bogotá, Colombia: Incontec.
- Agudelo, L., y Escobar, J. (2008). *Gestión por procesos* 4a ed. Medellín, Colombia : Icontec 2007.
- Alzate, F. (03 de Marzo de 2015). *Calidad total*. Obtenido de <https://iso9001-calidad-total.com/como-estandarizar-los-procesos-bajo-la-norma-iso-9001/>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Cajal, A. (2015). *Investigación de Campo: Características, Tipos y Etapas*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2006). *Gestión de la calidad (Conceptos, enfoques, modelos y sistemas)*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Cárdenas, A. (2016). Calidad en la gestión universitaria ecuatoriana: Una búsqueda latente de eficiencia. *Multiciencias*, XVI(2), 194-201. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90452745010.pdf>
- Casmaz, C. (13 de Noviembre de 2014). *Cibernética de la administración*. [Entrada de blog]. Obtenido de <https://carloscasmaz.blogspot.com/2014/11/cibernetica-de-la-administracion.html>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* 5a ed. Bogotá, Colombia: Nómós S.A. Obtenido de : <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Cohen, D., y Asín, E. (2014). *Tecnologías de la información: estrategias y transformación en los negocios*. México: Mcgraw - hill/ internamericana editores, S.A.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, XXIX(128), 350-355. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- Dávila, J., Maya, L., Medina, M., y Tigresos, D. (Mayo de 2012). *Levantamiento de procesos del hospital León Becerra de Guayaquil* (Trabajo de titulación) (Ingeniería) Universidad Pontificia Salesiana. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 8 de 12 de 2019, disponible en: <file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/UPS-GT000314.pdf>
- Dobkin, B., y Pace, R. (2007). *Comunicación en un mundo cambiante* 2a ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Eslava, J. (2013). *La gestión del control de la empresa*. Madrid: Esic.
- Eyssautier, M. (2016). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Aplicadas*. México: Trillas.
- Figueroa, M. (2016). *Codificación y Tabulación de los Datos*. Obtenido de: <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/03/05/codificacion-tabulacion/>
- Flores, J. (24 de Julio de 2019). *La importancia de un enfoque de gestión por procesos*. Obtenido de Icorp [Blog]: <http://www.icornp.com.mx/blog/enfoque-de-gestion-por-procesos/>

- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista educación*, XL(1), 67-87. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>
- García , M., Quispe, C., y Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industria data*, VI(1), 89-94. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>
- García, J., y Casanova, C. (2002). *Fundamentos de gestión empresarial*. Madrid: Pirámides.
- García, M., Páez, L., Castro, M., Vivar, L., y Oyola, L. (2003). Sistema de Indicadores de Calidad I. *Industrial Data*, VI(2), 63-65. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81660210.pdf>
- Gonzalez , A., Leal , L., y Martínez, D. (29 de Mayo de 2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Redalyc*, XVI(28), 16. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500003/index.html>
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad* 4a ed. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S., y Pulido, M. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial-Enfoque basado en competencias*. México: Mc Graw Hill Educación.
- León, B. (11 de Diciembre de 2015). *La importancia de la calidad en las empresas*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-importancia-la-calidad-las-empresas/>
- López, P., y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación social cuantitativa* (Vol. 1). Barcelona: Diposit Digital Documents.
- Mallar, M. (Enero- Junio de 2010). *La gestión por procesos: un procesos de gestión eficiente. Visión de futuro*, XIII(1), 23. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Márquez, H. (26 de Febrero de 2013). *Inspirulina, cambio de paradigmas*. Obtenido de <https://www.inspirulina.com/cambio-de-paradigmas.html>
- Mora, M. (1983). La teoría contingencial en la administración. *Cuadernos de administración*, VI(7), 21-32. Obtenido de [file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/Dialnet-LaTeoriaContingencialEnLaAdministracion-5006596%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/Dialnet-LaTeoriaContingencialEnLaAdministracion-5006596%20(1).pdf)
- Mujica, A., y Rodríguez, H. (10 de Octubre de 2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*, XI(6), 1-15. Obtenido de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011#cargo
- Munch, L., y Ángeles, E. (2015). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Trillas, S.A. de C.V.
- Muñoz, M., Cabrita, M., Ribeiro, M., y Diéguez, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de ciencias sociales (Ve)*, XXI(3), 346-357. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28042299006>
- Muriel, P., y Vélez, M. (2011). *Documentación de procesos en la gestión de empresas agrícolas antioqueñas*. Bogotá, Colombia. Obtenido de: https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1113/7/MurielPaola_2011_DocumentacionProcesosGestion.pdf
- Pepper, S. (11 de Mayo de 2011). Obtenido de Medwave: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Pérez, J., y Veiga, C. (2008). *Control de la Gestión Empresarial* 7a ed. Madrid: ESIC Editorial.

- Piqueras, C. (14 de Enero de 2016). *Cómo funcionan los cambios de paradigmas*. Obtenido de: <https://www.cesarpiqueras.com/como-funcionan-los-cambios-de-paradigmas/>
- Polo, D. (17 de Octubre de 2018). *Importancia de la calidad en una empresa*. Obtenido de: <https://www.gestionar-facil.com/calidad-en-una-empresa/>
- Porter, M. (1998). *Ventajas competitivas: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía editorial continental.
- Pozo, J., Kidito, M., y Rodríguez, Z. (2014). *La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo*. *Economía y desarrollo, CLII(2)*, 122-137.
- Ramos, E. (2011). *Propuesta de un manual de procedimientos internos para el departamento de afiliación y control patronal de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de seguridad social (Trabajo de titulación) (Ingeniería)* Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, Ecuador. Recuperado el 8 de 12 de 2019, disponible en: <http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/1799/1/82T00129.pdf>
- Rea, M. (2014). *Levantamiento e implementación de procesos y procedimientos para el centro de soporte informático (Help Desk) del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra (Trabajo de titulación)* Universidad Técnica del Norte. Ibarra, Ecuador. Recuperado el 8 de 12 de 2019, disponible en: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3616/1/04%20ISC%20297%20TESIS.pdf>
- Riquelme, M. (15 de Julio de 2019). *Web y empresas*. Obtenido de Planificación: <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/>
- Rodríguez, D., y Pilar, M. (2009). *Comunicaciones de la organización*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Rodríguez, M. (19 de Noviembre de 2010). *La técnica de la encuesta*. Obtenido de: <https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2010/11/19/la-tecnica-de-la-encuesta/>
- Romero, V. (14 de Julio de 2016). *La importancia de la comunicación organizacional en las empresas*. Obtenido de: <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas>
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., y Hernández, A. (Enero-Febrero de 2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín, XX(1)*, 4. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
- Salazar, N. (Enero de 2017). *Levantamiento de procesos y propuesta de mejoramiento en una empresa de construcción [en línea] (trabajo de titulación) (Pregrado)*. Recuperado el 8 de 12 de 2019, recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13406/Tesis%20Completa%20Nadya%20Salazar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salvio, F. (2015). *Manual para iniciarse en la calidad*. México: Trillas.
- Sampieri, H., y Mendoza, R. (2008). *Métodos Mixtos*.
- Scrummanager. (20 de Enero de 2018). *Pmideas [blog]*. Obtenido de: <http://pmideas.es/2018/01/autonomia-de-los-equipos-de-trabajo-y-cultura-de-la-empresa/>

- Secretaría de economía. (26 de Junio de 2018). *Que es la normalización o estandarización [blog]*.
Obtenido de: <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-normalizacion-o-estandarizacion>
- Toro, R. (2012). *Gestión interna de la calidad en las instituciones de Educación Superior*. Chile: Ril.
- Vargas, Z. (2009). *La Investigación Aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. *Revista Educación*, 33, 159. Recuperado el 16 de Octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Velasquez, J. (15 de Marzo de 2019). *Cual es la importancia de la comunicacion en la organizacion*.
Obtenido de: <https://www.webyempresas.com/importancia-de-la-comunicacion/>
- Walton , M. (1993). *El método deming en la práctica*. Bogotá: Carvajar S.A.
- Washington, J. (julio-diciembre de 2013). Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas abriendo la caja negra del ajuste contingente. *Ciencias administrativas*(2), 21-32.
Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511651378004>
- Wigodski, J. (14 de Julio de 2010). *Blogger*. Obtenido de: <https://www.blogger.com/profile/12212233693206464616>
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su importancia en las empresas. *Economía industrial*(330), 81-88. Obtenido de: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

REVISADO

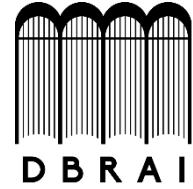
19 FEB 2020

Ing. Jhonatan Parreño Uquillas, MBA
(ANALISTA DE BIBLIOTECA)





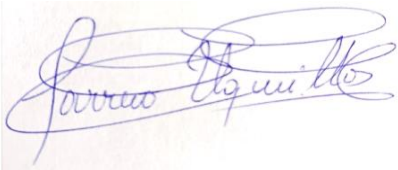

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO



DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y
RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 25 /06 /2020

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Jonathan Javier Quizhpi Bravo Luis Geovanny Cepeda Quinche
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Administración de Empresas
Título a optar: Ingeniero en Empresas
Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas MBA  
25-06-2020
0088-DBRAI-UPT-2020