



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 DEL VICERRECTORADO
ACADÉMICO”**

Trabajo de titulación:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORES: DAYANA MARISOL VARGAS TORRES

SORAYA MADELEINE MUYULEMA GARCÉS

DIRECTOR: ING. EDUARDO RUBÉN ESPÍN MOYA, PH.D

Riobamba - Ecuador

©2020, Dayana Marisol Vargas Torres; & Soraya Madeleine Muyulema Garcés

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.

Nosotras, Dayana Marisol Vargas Torres y Soraya Madeleine Muyulema Garcés, 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 autoras, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 17 de julio de 2020



Dayana Marisol Vargas Torres

C.C: 230064403-2



Soraya Madeleine Muyulema Garcés

C.C: 180474059-3

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 DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO**, realizado por las señoritas: **DAYANA MARISOL VARGAS TORRES Y SORAYA MADELEINE MUYULEMA GARCÉS**, 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. Mayra Alejandra Oñate Andino
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

MAYRA
ALEJANDRA
OÑATE ANDINO



Digitally signed
by MAYRA
ALEJANDRA
OÑATE ANDINO

2020-07-17

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya, Ph.D.
DIRECTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN

EDUARDO
RUBEN ESPIN
MOYA



Firmado digitalmente
por EDUARDO RUBEN
ESPIN MOYA
Fecha: 2020.08.27
16:36:09 -05'00'

2020-07-17

Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez
MIEMBRO DE TRIBUNAL

CARMITA EFIGENIA
ANDRADE
ALVAREZ



Firmado
digitalmente por
CARMITA EFIGENIA
ANDRADE ALVAREZ

2020-07-17

DEDICATORIA

Este Trabajo de Titulación va dedicado a mis padres: Oswaldo y Laura quienes con su trabajo y amor me han permitido recoger el fruto de mi esfuerzo en esta carrera universitaria que se refleja en una meta más cumplida, por su apoyo en cada decisión y proyecto, por sus valores y por ser ejemplo de lucha incansable, perseverancia y superación que forjaron mi camino y carácter, sobre todo por acercarme a Dios y tenerlo siempre presente en cada paso que doy. A mi abuelita Anselma Granda, a mis hermanos Arleth y Diego que con cariño supieron acompañarme y alentarme, gracias. A toda mi familia que en el diario vivir estuvieron conmigo en tiempos buenos y malos, siendo testigos de este enriquecedor proceso.

Dayana

Este trabajo está dedicado a mis padres y familia, quienes fueron mi pilar fundamental en la culminación de mi carrera que, con su amor, apoyo incondicional y sobre todo por la confianza que me dieron en cada momento. A mis hermanos quienes fueron mi mayor motivación para seguir adelante y cumplir mi sueño. A mi novio y amigos, por ayudarme a ser cada día mejor y brindarme su tiempo y amistad valiosa a lo largo de mi vida.

Soraya

AGRADECIMIENTO

En una primera estancia, agradezco a Dios, quien fue mi sostén y soporte para no sucumbir, en quien tenía en mente cuando quizá las situaciones se tornaban un tanto aciagas.

A mis padres, Laura Torres y Oswaldo Vargas, quienes me inculcaron virtudes y enseñanzas desde muy pequeña y me instruyeron la idea de “El estudio te hace libre”, estaré perpetuamente agradecida por su amor y entrega incondicional hacia mí.

A mis hermanos, familiares, amigos y docentes quienes me alentaron y acompañaron en el proceso para la obtención de este logro académico.

Muestro un sentimiento de cariño y reconocimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, institución que abrió sus puertas, me inició, instruyó e impulsó a alcanzar mis ideales como parte de mi formación profesional

Dayana

Agradezco especialmente a Dios por darme la vida y la oportunidad de culminar mi carrera y la fuerza para vencer todos los obstáculos a lo largo de mi carrera y conseguir mi meta. A mi familia ya que gracias a ellos y sus consejos soy una persona de bien con grandes aspiraciones en la vida y por mostrarme el camino hacia la superación.

A mí querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por brindarme la oportunidad de mostrar mis capacidades y llegar a ser una profesional integral; a sus autoridades, administrativos y docentes quienes con su colaboración y amabilidad hicieron posible este momento que siempre recordaré con una sonrisa.

Soraya

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1 Antecedentes de Investigación.....	2
<i>1.1.1 Antecedentes Históricos.....</i>	<i>2</i>
1.2 Marco Teórico.....	5
<i>1.2.1 Gestión por procesos.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.1.1 ¿Qué es gestión?.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.1.2 Gestión por procesos.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.1.3 Modelo GSP para el levantamiento por procesos.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.1.4 Importancia del enfoque de procesos.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.1.5 Ventajas de la gestión de procesos.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.1.6 Mapa de procesos.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.1.7 Cultura Organizacional de los Procesos.....</i>	<i>9</i>
1.2.2 Procesos.....	10
<i>1.2.2.1 Definición.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2.2 Objetivo del proceso.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.2.3 Clasificación de procesos.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.2.4 Elementos.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.2.5 Despliegue de procesos.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2.6 Descripción y Documentación de los Procesos.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2.7 Diagrama de Flujo.....</i>	<i>16</i>

1.2.2.8	<i>Medición de Procesos</i>	16
1.2.2.9	<i>Ficha de procedimientos</i>	17
1.2.2.10	<i>Calidad en los procesos</i>	17
1.2.2.11	<i>Mejora de los procesos</i>	17
1.2.2.12	<i>Automatización de Procesos</i>	18

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	19
2.1	Enfoque de investigación	19
2.2	Nivel de Investigación	19
2.3	Diseño de investigación	19
2.4	Tipo de estudio	20
2.4.1	<i>Aplicada</i>	20
2.4.2	<i>De campo</i>	20
2.5	Población, selección y cálculo del tamaño de la muestra	20
2.5.1	<i>Muestra</i>	21
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	22
2.6.1	<i>Métodos</i>	22
2.6.2	<i>Técnicas</i>	22
2.6.2.1	<i>Entrevistas</i>	22
2.6.2.2	<i>Observación</i>	22
2.6.3	<i>Instrumentos</i>	23
2.6.3.1	<i>Guía de entrevista</i>	23
2.6.3.2	<i>Ficha de observación</i>	23
2.7	Metodología aplicada	23
2.7.1	Fase 1. Planificación de la intervención a nivel institucional 2.7.1.1. Elaboración de la Propuesta del Cronograma	24
2.7.2	Fase 2. Identificación de Procesos, Subprocesos, Estructuras y Procedimientos por Unidad	25

2.7.3	<i>Fase 3. Actualización del Manual Orgánico Funcional por Procesos</i>	31
2.7.4	<i>Fase 4. Evaluación del levantamiento de procesos</i>	33
2.8	Idea a defender	34

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	35
3.1	Resultados	35
3.2	Discusión de resultados	41
3.2.1	<i>Resultados por Unidad</i>	42
3.3	Propuesta	50
3.4	Descripción de la propuesta	50
3.4.1	<i>Objetivo</i>	50
3.4.2	<i>Inventario de procesos</i>	50
3.4.3	<i>Estructura Orgánica</i>	54
3.4.4.	<i>Presentación del Mapa de procesos</i>	54
3.5	Procesos y procedimientos documentados	54
3.5.1	<i>Procesos y Procedimientos de Secretaria Académica de Grado</i>	54
3.5.2	<i>Procesos y Procedimientos del Procesos y Procedimientos de la Dirección de Bibliotecas y Recursos para el Aprendizaje</i>	55
3.5.3	<i>Procesos y Procedimientos del Centro de Idiomas</i>	55
3.5.4	<i>Procesos y Procedimientos del Centro de Educación Física</i>	55
3.5.5	<i>Procesos y Procedimientos del Centro de Admisión y Nivelación</i>	54
3.5.6	<i>Procesos y Procedimientos de la Dirección de Desarrollo Académico</i>	55
	CONCLUSIONES	56
	RECOMENDACIONES	57

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población total de trabajadores por unidades	21
Tabla 2-2:	Simbología para flujogramas de procesos utilizada	26
Tabla 3-2:	Ejemplo de codificación de un proceso.....	32
Tabla 4-2:	Resumen de documentos levantados por unidades.....	34
Tabla 1-3:	Ficha de observación para la Secretaría Académica de Grado	35
Tabla 2-3:	Ficha de observación para la Dirección de Bibliotecas y Recursos para el Aprendizaje	39
Tabla 3-3:	Ficha de observación para el Centro de Idiomas	38
Tabla 4-3:	Ficha de observación para el Centro de Educación Física.....	37
Tabla 5-3:	Ficha de observación para el Centro de Nivelación y Admisión	40
Tabla 6-3:	Ficha de observación para la Dirección de Desarrollo Académico.....	36
Tabla 7-3:	Hallazgos generales por Unidad Académica	41
Tabla 8-3:	Cuadro de Resultados por Unidades Académicas	43
Tabla 9-3:	Cuadro de funciones establecidas por unidad.....	45
Tabla 10-3:	Estado de los procesos levantados	49
Tabla 11-3:	Inventario de procesos y procedimientos del Vicerrectorado Académico y sus dependencias	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Método GSP para el levantamiento de procesos.....	6
Figura 1-2: Metodología para el levantamiento de procesos.....	24
Figura 2-2: Flujograma de funciones cruzadas	27
Figura 3-2: Ficha de procedimiento y plazos	28
Figura 4-2: Documento explicativo del levantamiento de procesos 1	29
Figura 5-2: Documento explicativo del levantamiento de procesos 2	30
Figura 6-2: Indicadores de medición de procesos	33
Figura 7-2: Ficha de evaluación de indicadores	33

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Resultados por Unidades Académicas	44
--	----

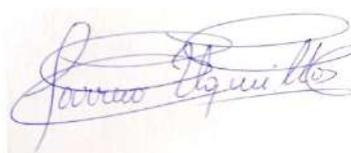
ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** FORMATO DE GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN CADA UNIDAD DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO.
- ANEXO B:** FORMATO DE FICHA DE OBSERVACIÓN UTILIZADA PARA CADA UNIDAD DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO.
- ANEXO C:** METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INSTITUCIONALES
- ANEXO D:** CRONOGRAMA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
- ANEXO E:** CALENDARIO DE REVISIÓN.
- ANEXO F:** SOCIALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
- ANEXO G:** IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS, SUBPROCESOS, ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS POR UNIDAD
- ANEXO H:** REGISTRO DE REUNIONES PARA LA REVISIÓN DE PROCESOS POR CADA UNIDAD.
- ANEXO I:** LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO Y DE SUS UNIDADES.
- ANEXO J:** DOCUMENTOS SOPORTE DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de investigación fue cumplir con el levantamiento de procesos y procedimientos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: En el ámbito del Vicerrectorado Académico, que con base al requerimiento institucional permitirá ser insumo importante para la actualización del Manual Orgánico Funcional por Procesos, instrumento aprobado mediante resolución 571.CP.2017. Para este trabajo de investigación se utilizó el enfoque cualitativo, método inductivo, tipo de investigación descriptivo, y estudio de campo, además de aplicar la metodología aprobada por Consejo Politécnico mediante resolución número 213 del 16 de abril de 2019, la cual permitió a través de un cronograma, realizar la intervención de cada unidad para el levantamiento de la información concerniente a las diferentes unidades del Vicerrectorado Académico, posteriormente se procedió a identificar los procesos, subprocesos, estructuras y procedimientos por unidad, para lo cual con la participación de los responsables de cada proceso se realizó entrevistas con el fin de identificar las actividades que se ejecutan dentro de cada proceso, elaborando un modelo de guía de entrevista que se conocerá más adelante. Una vez levantada la información se procedió a elaborar los diagramas de flujo, ficha de procedimientos y un documento explicativo con formato de informe en el cual se detalló todo el proceso, además de la elaboración del inventario codificado de procesos institucionales, cadena de valor y mapa de procesos. Es así que, a partir del diagnóstico realizado de la situación actual de las unidades del Vicerrectorado Académico, se logró demostrar la carencia de procesos y procedimientos, así como la falta de normalización, estandarización y control de los mismos, permitiendo a través de esta propuesta obtener una mejora en la gestión interna de las dependencias del Vicerrectorado Académico. Por lo que se recomienda a la ESPOCH aplicar una gestión por procesos, mediante la elaboración de un manual de procesos y procedimientos institucionales evaluando la gestión mediante indicadores de resultados de cada proceso y la forma en que estos aportan valor contribuyendo a la calidad de forma integral en la ESPOCH.

Palabras clave: <GESTIÓN POR PROCESOS>, <ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS>, <GESTIÓN DE CALIDAD>, <CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS PROCESOS>, <MEJORA CONTÍNUA>, <DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS>.



31-08-2020
0278-DBRAI-UPT-2020

ABSTRACT

The objective of this research work was to comply an analysis of processes and procedures of the Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: In the field of the Academic Vice-rector, which based on the institutional requirement will allow it to be an important input for updating the Functional Organic Manual by Processes, instrument approved by resolution 571. CP.2017. For this research work, the qualitative approach, inductive method, descriptive research type, and field study were used. Additionally, the methodology approved by the Polytechnic Council (C.P) through resolution number 213 of April 16, 2019, was applied which allowed through a schedule to carry out the intervention of each unit for the collection of information concerning the different units of the Academic Vice-Rector, subsequently proceeded to identify the processes, sub-processes, structures, and procedures per unit, for which with the participation of those responsible for each process was interviewed to identify the activities that are carried out within each process, preparing an interview guide model that will be known later. Once the information was collected, the flow diagrams, procedures sheet and an explanatory document with a report format were elaborated in which the entire process was detailed, in addition to the preparation of the coded inventory of institutional processes, value chain and map of processes. Thus, based on the diagnosis made of the current situation of the units of the Academic Vice-Rector's Office, it was possible to demonstrate the lack of processes and procedures, as well as the lack of normalization, standardization, and control thereof, allowing through this proposal obtain an improvement in the internal management of the Academic Vice-Rector's offices. Therefore, it is recommended to the ESPOCH to apply management by processes, though the elaboration of a manual of processes and procedures institutions evaluating the management using indicators of results of each process and how these contribute value contributing to quality integrally in the ESPOCH.

Keywords: <PROCESS MANAGEMENT>, <PROCESS STANDARDIZATION>, <QUALITY MANAGEMENT>, <ORGANIZATIONAL PROCESS CULTURE>, <CONTINUOUS IMPROVEMENT>, <PROCESS DOCUMENTATION>, <IMPROVEMENT>, <PROCESS DOCUMENTATION>

INTRODUCCIÓN

La globalización y los constantes cambios han afectado a varios sectores de la sociedad y el entorno empresarial también es uno de ellos, la aparición de nuevas corrientes filosóficas administrativas sobre el manejo y optimización de recursos denota la importancia de que la empresa hoy en día debe ser más flexible y adaptable, y esto se logra mediante una gestión por procesos que permite establecer indicadores que puedan contribuir a la evaluación de su rendimiento de manera interrelacionada, teniendo como línea base el levantamiento de procesos.

Marco conceptual capítulo 1º: mediante antecedentes de investigación relacionados al levantamiento de procesos se obtuvo información necesaria que revela la importancia de su aplicación, así también se manejó términos propios y relacionados al tema que, amplió y reforzó el conocimiento por la gran relevancia de autores pioneros y de actualidad.

Marco metodológico capítulo 2º: Se explica además los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra problemática en dónde se detallará el enfoque, nivel y diseño de investigación, el tipo de estudio y población, así como también los métodos, técnicas e instrumentos de investigación. Se describirá la metodología propia utilizada en esta investigación que fue aprobada con antelación por Consejo Politécnico mediante resolución 150.CP.2019 de 22 de marzo de 2019.

Resultados y discusión de resultados capítulo 3º: las entrevistas realizadas a los actores de los procesos se podrán visualizar a través de las diferentes fichas de observación que arrojaron resultados similares en cuanto a los procesos de cada unidad del Vicerrectorado Académico; siendo la característica más distintiva la falta de un manual que identifique procesos y procedimientos, de esta carencia se desprende la demás problemática relacionada a la gestión de los procesos internos de estas unidades, por lo que este hallazgo permite que el levantamiento de procesos sea el primer paso para la optimización de recursos en miras de la calidad institucional.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de Investigación

1.1.1 Antecedentes Históricos

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

Los autores Urrego Lilliam, Cañas Miguel Ángel, Arbeláez Juan y Ceballos Adrián, describen el tema **“Propuesta Metodológica para la Renovación de los Sistemas y Procesos de Administración de los Mercados Eléctricos: El Caso Colombiano**

Para la gestión de los procesos se utilizan los conceptos asociados a la Gestión de Procesos de Negocio BPM (Business Process Management), que consiste en un conjunto de métodos y tecnologías estructuradas que consideran que los procesos son activos que la organización usa para crear valor a los clientes. El enfoque de procesos que prima sobre las aplicaciones, áreas de negocio o tareas independientes, y permite tener una visión sistemática y holística que apoya la gestión unificada de procesos de negocio, personas y tecnología como una forma de alcanzar y mejorar los resultados empresariales.

Los procesos son transversales a toda la organización y tienen intercambio de información con distintas áreas internas y externas. De hecho, en la actualidad, los procesos en su mayoría son sistemas abiertos, complejos y que se desarrollan en parte fuera de la empresa. La información fluye de forma horizontal y automatizada, los procesos son guiados por reglas de negocio, y el control y el desempeño se hacen basados en indicadores medibles en forma oportuna.

Por lo que concluyen que, mediante este enfoque, se captura el conocimiento por medio de la comprensión del funcionamiento de los procesos, que permite mejorarlos continuamente (rediseños, reingeniería, etc.) además de automatizarlos, monitorizarlos (con indicadores de gestión y rendimiento) e integrarlos con la infraestructura de TI (tecnologías de información) (Urrego, Cañas, Arbeláez, & Ceballos, 2015, p.6).

Otro caso relacionado al tema de investigación realizado es el **“Levantamiento y Mejoramiento de Procesos de la Empresa QCM Ecuador”**.

El crecimiento acelerado de la empresa sin el respaldo de una Estructura Organizacional adecuada, Normativa documentada y un Sistema de Gestión basado en indicadores que le facilite ejecutar de manera eficaz los procesos de sus diferentes áreas operativas han generado la necesidad de iniciar la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001.2000 en la misma; la naturaleza del giro de negocio de QCM ECUADOR hace referencia lógica para este razonamiento, puesto que al ser una empresa Consultora de Calidad debe poner en práctica desde “casa” la metodología con la cual sirve a sus clientes. La alta gerencia busca nuevas estrategias y enfoques de apoyo al desarrollo de sus procesos.

Este autor concluye indicando que la implementación de una estructura organizacional por procesos dará soporte tanto procedimental como documental a la implementación posterior de la norma a la empresa (Riquelme, 2007, p.18).

La autora Moreira Mercedes propone como caso de estudio **“La Gestión por Procesos y su Aplicación en las Organizaciones de Información”**

La empresa de Telecomunicaciones de Cuba, ETECSA. S.A., no está ajena a las frecuentes transformaciones del entorno, y en correspondencia a las mismas adopta cambios estructurales orientados a la atención, satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, además de desarrollar rápidamente nuevas oportunidades de negocio, por lo que necesita monitorear constantemente el contexto del mercado nacional e internacional; permitiéndole tomar las decisiones estratégicas más convenientes.

El enfoque basado en procesos o gestión por procesos en las Organizaciones de Información, como en cualquier Organización, es la forma más eficaz para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Su implementación permite definir todos los recursos, las metodologías, los programas, el responsable de cada proceso y todos los aspectos que la Dirección Organizacional considere para asegurar la satisfacción de los usuarios internos y externos; con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas.

La identificación y selección de los procesos se realiza mediante la reflexión acerca de las actividades que mayoritariamente intervienen en el logro de los resultados de la Organización.

Se toma como referencia elementos contenidos en la metodología desarrollada e implementada por ETECSA, que facilita la identificación de los procesos globales y conocer por cada uno sobre:

- Las problemáticas que hacen ineficiente al proceso.
- La importancia del proceso para los clientes o para la organización.
- El nivel de éxito que pudiera tener un proceso de mejora continua.

Teniendo como conclusión que la implementación de la gestión por procesos en las organizaciones, resulta muy eficaz para lograr el cumplimiento de sus objetivos, ya que permite definir todos los recursos, herramientas y responsables de cada proceso asegurando la satisfacción de los usuarios internos y externos de la organización (Moreira, 2009, p.2).

La autora Catalina Ramos expone el 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”**.

Se puede decir que, en cuanto a la aplicación de la encuesta a los afiliados de la Dirección Provincial del IESS Chimborazo, la mayoría responde que no han sido atendidos en un tiempo prudencial. Una de las causas a que los funcionarios no tienen establecidos de una manera eficiente sus actividades, y en ciertas ocasiones desconocen de las actividades que deben realizar y de esta manera no da una información adecuada.

De acuerdo a 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 a circunstancias no definidas.

Concluye que 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. Por lo tanto, tener identificado los procesos y los procedimientos es fundamental para llevar a la organización hacia la calidad y a la optimización de procesos (Ramos, 2011, p.94).

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Gestión por procesos

1.2.1.1 ¿Qué es gestión?

“La gestión estrechamente conceptualizada se asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo” (Martínez, 2000, p.11).

“La Gestión es hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos” (Ramírez, 2009, p.24).

1.2.1.2 Gestión por procesos

“La gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente” (Bravo, 2012, p.21).

“La gestión por procesos es una forma específica de ver la realidad y la empresa. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente” (Sánchez y Blanco, 2014, p.58).

1.2.1.3 Modelo GSP para el levantamiento por procesos

Se identificó el modelo guía utilizado para el levantamiento de procesos, mismo que se detalla a continuación:

Método GSP para el levantamiento de procesos



Figura 2-1: Método GSP para el levantamiento de procesos

Fuente: Bravo, Juan. 2008

El método GSP es la Gestión Sistemática de Procesos, desarrollado por Evolución, Centro de Estudios Avanzados, que usa como ejemplo de la empresa Linhogar, la que cuenta con una red de 40 locales, dedicada a la venta de productos de línea blanca y electrónica.

Es un método participativo, con base en la visión sistémica, los actores del proceso tienen un rol principal, los analistas de procesos son facilitadores y supone una estrategia de la organización formal, conocida y actualizada.

Usa el modelo integral para el cambio (la mesa), constituye una primera detección de oportunidades, el dueño decide cuales propuestas, profundizar comenzando por el costeo.

Una variante es priorizar e incluir como norma algún nivel de mejora del proceso (acuerdo analista - dueño), además de incorporar los requisitos del cliente.

Requisito de clientes:

- Cliente: Disminuir tiempo de espera
- Dirección: Disminuir costo del proceso
- Gerencia: Aumentar ventas

- Participantes del proceso: Mejorar calidad de vida

Este método consta de las siguientes fases:

- **Primera fase:** Mapas de Procesos (MP) global y ámbito
- **Segunda fase:** Flujogramas de Información (FI)
- **Tercera fase:** Descripción del proceso, donde consta: objetivo, entradas y salidas, relaciones con otros procesos, responsable del proceso, flujograma de información, descripción de actividades, observaciones y contingencias principales, normas de operación, indicadores principales, documentos de apoyo, interfaces de Entrada y Salida (Bravo J., 2008).

A partir del modelo de Gestión por Procesos (BPM) y conforme a los modelos y métodos de levantamiento de procesos antes presentados, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a través de la Dirección de Planificación elabora y adapta una metodología en base a los requerimientos de la institución, misma que se aprobó mediante resolución 213.CP del 16 de abril del 2019, con la finalidad de llevar a cabo el levantamiento de procesos institucionales.

Esta Metodología se detallará más adelante, a medida que se muestra el trabajo realizado a través del levantamiento de procesos institucionales con base en la participación activa de todas las Unidades del Vicerrectorado Académico.

1.2.1.4 Importancia del enfoque de procesos.

El enfoque de procesos posee su importancia misma que el autor Pardo la describía de esta forma:

La importancia del enfoque a procesos viene marcada por la relevancia del elemento procesos en un sistema de gestión. Como hemos visto, los procesos son el elemento central del sistema de gestión que disponemos para poder desarrollar nuestro negocio, por tanto, si no gestionamos adecuadamente los procesos no gestionamos adecuadamente el negocio (Pardo, 2017, p.33).

Como lo explican (Cenobio, Jaramillo, y Serrano, 2006, p.64), los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso, para alcanzar:

- Capacidad para reducir los costos y acortar los ciclos de tiempo a través del uso efectivo de recursos.
- Resultados mejorados, consistentes y predecibles.
- Permite que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas.

1.2.1.5 Ventajas de la gestión de procesos

A criterio de (Maldonado, 2011, p.4), las ventajas adicionales de esta herramienta son:

- Reduce los ciclos de prestación de servicios
- Reduce los errores que cometemos y por tanto los costes de no calidad
- Introduce la figura del cliente interno dentro de las organizaciones
- Fomenta y desarrolla la autodisciplina en la organización Son parte integrante de los modelos de aseguramiento de calidad o de los modelos de calidad total
- Ayuda a trabajar a todo el personal en el óptimo, ya que todas las personas implicadas en un mismo proceso trabajan conforme al mismo procedimiento.

Según (Ruiz, Almaguer, Torres, y Hernández, 2014, p.7), los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada.

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo 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.

1.2.1.6 Mapa de procesos

“El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de la empresa, ya que se muestran los procesos que lo componen, los subprocesos, si los hay, y las interrelaciones entre ellos” (Tolosa, 2016, p.15).

“El mapa de procesos permite identificar de forma visual los procesos de la organización, las interrelaciones internas y puntos de contacto en común, de forma que facilita el análisis de las áreas de mejora que deben contemplarse para conseguir el objetivo final” (González Molina, 2017, p.71).

El mapa de procesos se realizó para cada una de las unidades se procedió a diseñar el mapa de procesos del Vicerrectorado Académico y sus dependencias, con el fin de dar cumplimiento a sus atribuciones y responsabilidades, el cual se visualizará al inicio de cada unidad documentada como parte del (Anexo I).

1.2.1.7 Cultura Organizacional de los Procesos

Para el autor Morales la cultura organizacional es muy significativa y la define de esta forma:

La cultura organizacional es muy importante porque nos va a permitir entender los valores y asunciones que son compartidos por un grupo de personas, los mismos que han sido reforzados por un estilo de liderazgo y que les ha permitido en el tiempo desenvolverse con éxito en un entorno de negocios. Los elementos de la cultura organizacional pueden ser algunos simples y otros llegar a tener niveles de gran complejidad y funcionan no solamente en un contexto formal, sino que es común que existan aspectos informales que no son fácilmente observables pero que influyen en el quehacer diario de una empresa (Morales, 2015).

La pregunta que se hacen muchos gerentes es, ¿cómo tomar en cuenta la cultura para un proceso de adquisición o fusión empresarial? Al respecto consultoras internacionales como Deloitte, McKinsey, Monitor, The Boston Consulting Group entre otras han tomado conocimiento de la importancia de gestionar la cultura en procesos de transformación empresarial, sobre todo en fusiones y adquisiciones de empresas.

Estos procesos se deben iniciar con un diagnóstico de las culturas organizacionales de las empresas involucradas y deben incluir un análisis detallado de los elementos principales de la cultura de cada empresa que normalmente incluyen temas como el liderazgo, clima y motivación del personal, formas de trabajo, grupos de poder formal e informal, resistencia al cambio e incorporación de nuevas tecnologías, misión y visión corporativa, entre otros.

La cultura del proceso se trata de empresas que no asumen riesgos y no existe feedback entre miembros. Dentro de la cultura organizacional existen funciones y Romero las enumera así:

Funciones de la cultura de una empresa

- *Define la visión de lo que la organización representa*
- *Ofrece a clientes, proveedores y diferentes stakeholders un valor agregado*
- *Permite definir los límites políticamente correctos dentro de la organización*
- *Transmite un sentido de identidad y compromiso a los miembros de la organización*
- *Crea cohesión de los grupos de trabajo*
- *La cultura y valores motivan al personal de la empresa*
- *Resalta la importancia de las personas*
- *Fomenta la formación de líderes*
- *Promueve la creatividad y la innovación*

- *Interiorización de los objetivos generales y la contribución a la organización*
- *Facilita la toma de decisiones*
- *Enseña a los nuevos miembros los modos correctos de pensar, sentir y hacer*
- *Estabiliza el sistema social*

La cultura es formada por el paso del tiempo y las experiencias personales. Todos contribuimos a su creación y mantenimiento con nuestros actos. Los miembros deben compartir los valores y creencias que promulga nuestra cultura. Si esto no ocurre, tenemos un problema de encaje y puede trasladarse al resto de compañeros y crear conflictos.

Una cultura se forma lentamente y es muy complicado implementar cambios sobre ella ya que ello implica cambiar hábitos y comportamientos de personas, por eso, ante cambios, paciencia. La forma de aprender la cultura es mediante la interacción con los compañeros, se aprende lo que está bien y aquello que hay que evitar. A mayor número de interacciones, mejor entendimiento (Romero, 2018).

1.2.2 Procesos

1.2.2.1 Definición

Los autores Martínez y Cegarra expresan la siguiente definición de proceso

La denominación proceso viene del latín processus, cuyo significado implica progreso y avance. Un proceso se dice que es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y cuya característica es que consumen materias y tareas particulares que dan lugar a la creación de valor añadido en esas materias iniciales (input), con el objetivo de conseguir unos resultados (output) (Martínez y Cegarra, 2014, p.40).

“Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido” (Maldonado, 2011).

1.2.2.2 Objetivo del proceso

Todo proceso tiene un conjunto de actividades interrelacionadas que busca cumplir una meta u objetivo ya sea de forma mensual, trimestral, semestral o anual en el tiempo definido, el cual debe ser medible en tiempo y porcentaje.

“El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de la empresa, ya que se muestran los procesos que lo componen, los subprocesos, si los hay, y las interrelaciones entre ellos” (Tolosa, 2016, p.15).

“El mapa de procesos permite identificar de forma visual los procesos de la organización, las interrelaciones internas y puntos de contacto en común, de forma que facilita el análisis de las áreas de mejora que deben contemplarse para conseguir el objetivo final” (González Molina, 2017, p.71).

1.2.2.3 Clasificación de procesos

Como lo indican (Carvajal, Vals, Lemoine, y Alcívar, 2017, pp.27-28), no existe una única manera de clasificar los procesos, los mismos pueden ser clasificados en función de:

Alcance en la organización:

- **Empresariales.** Es todo que proceso que en su ejecución involucra a varias unidades organizativas de la entidad.
- **Funcionales.** En sí mismo o como descomposición de un proceso empresarial, se desarrolla o tiene su inicio y fin dentro de una sola área organizativa.
- **Unitarios.** Es una actividad elemental realizada en un nivel de la organización interior a la funcional.

Por el impacto al cliente final:

- **Clave, básico o fundamentales:** son los que expresan el objeto social y la razón de ser de la organización. Se identifican y distinguen a la entidad, Atañan a varias áreas de la empresa y tiene impacto directo con el cliente externo creando valor para este. Son aquellos que directamente contribuyen a realizar el producto o brindar el servicio. A partir de ellos el cliente percibe y valora la calidad de lo ofertado.

- Soporte o apoyo: son los encargados de proveer a la organización de todos los recursos (materiales, humanos y financieros) y crear las condiciones para garantizar el exitoso desempeño de los procesos clave, básicos o fundamentales de la entidad.
- Procesos críticos o estratégicos: son aquellos procesos que, siendo relevantes para la organización, es decir, clave, muestran un pobre desempeño con relación a la calidad con que brindan a los clientes.

Según (Martínez y Cegarra, 2014, p.40), los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos:

- Procesos estratégicos: son los que se establecen para dar dirección y gestión a la organización. Definen y controlan las metas de la organización, sus políticas y estrategias, estando en relación muy directa con la misión/visión de la organización. En este sentido, de ellos depende la configuración y gestión de los procesos operativos y de los de apoyo o soporte.
- Procesos operativos: son los procesos que tiene relación directa con el cliente externo. Necesarios para realizar el producto y/o servicio, a partir de ellos el cliente percibirá y valorará la calidad. Se les puede denominar también como clave ya que operan directamente sobre la demanda del cliente. Son una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que logre cumplir con los objetivos, las estrategias marcadas por la organización y las necesidades del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar de forma vertical y horizontal la organización.
- Procesos de apoyo o de soporte: son los procesos que se ocupan de suministrar a la empresa todos los recursos necesarios en lo relativo a personas, materia prima y maquinaria, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes. Producen outputs impalpables para el cliente externo, pero fundamentales para la gestión eficiente de la organización. Tienden a estar muy estandarizados y son unos buenos candidatos para hacer outsourcing. Sus clientes son clientes internos.

1.2.2.4 Elementos

De acuerdo a (Rivera, 2014), el proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos (el primer y último

paso del mismo), que se inicia con una necesidad específica de un cliente (interno o externo), y finaliza una vez que la necesidad ha sido satisfecha.

Por lo que los elementos que conforman un proceso son:

1. Requerimientos del Cliente: Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva.

2. Entradas o Inputs: Son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo, materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.).

3. Salidas u Output: Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente.

4. Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso. Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia, hardware y software para el proceso, un impreso e información sobre el proceso y el cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.

5. Propietarios: Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora. Es preferible no usar nombres sino actividades, por ejemplo: Mecánico ajustador, Departamento de Compras, etc.

6. Indicadores: Es un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces), que permite identificar el cumplimiento y desviaciones respecto de lo planeado y son la base para la toma de decisiones de mejora y optimización del proceso.

7. Clientes: Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros procesos de la misma empresa) o externos (cliente final).

1.2.2.5 Despliegue de procesos

De acuerdo a (Pardo, 2017, pp.35-36), podemos percibir los procesos a mayor o a menor nivel, de una manera más o menos genérica, dependiendo del zoom que le apliquemos. A este zoom, que nos lleva de lo general a lo particular o de lo particular a lo general, lo denominamos habitualmente despliegue de procesos. Frecuentemente, a mayor diversidad de productos y servicios, mayor número de procesos y mayor necesidad de despliegue. De lo general a lo particular, usualmente se suele hablar de:

- Mapa de procesos: representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la organización.
- Macro proceso: proceso definido a gran nivel dentro de un mapa de procesos.
- Proceso: unidad o parte de un macro proceso.
- Subproceso: unidad o parte de un proceso.

El número de procesos, como podemos observar, es considerablemente mayor. En grandes organizaciones, incluso habrá algunos que realicen un desglose mayor porque todavía a ese nivel, por las características de esa gran organización, existan procesos muy largos y complejos y por operatividad pudiera ser interesante subdividirlos a su vez en varios procesos o subprocesos.

1.2.2.6 Descripción y Documentación de los Procesos

Como lo indica (Coaguila, 2017, pp.37-38), definir el Mapa de Procesos es un primer paso para adoptar el enfoque basado en procesos, pero este tiene una desventaja: no permite a la organización conocer al detalle cómo están compuestos los procesos. Es por esto que es necesario realizar la descripción de los procesos y documentar esta información.

Esta descripción se debe plasmar de dos maneras:

- Descripción de las actividades de los Procesos: Se puede dar a través de diagramas de proceso o también llamados diagramas de flujo, ya que permiten observar las relaciones de los subprocesos, actividades y/o tareas y su secuencia.
- Descripción de las características de los Procesos: Se puede dar a través de fichas de proceso o llamadas también fichas de caracterización; su finalidad es detallar la información necesaria para operación y control de los procesos.

Como se indicó en el punto anterior, la descripción de las actividades del proceso se puede realizar mediante un diagrama de proceso o diagrama de flujo, ya que este permite representar la relación y secuencia de los subprocesos, actividades o tareas de una manera gráfica que facilite su interpretación y entendimiento.

Según (Millán, 2015, p.33), un documento es la información (datos que poseen significado) y su medio de soporte (registro, especificación, procedimiento documentado, dibujo, informe, norma).

La utilización de la documentación en una empresa contribuye a:

- Lograr el cumplimiento de los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- Proveer la formación apropiada.
- La repetitividad y trazabilidad.
- Proporcionar evidencias objetivas.
- Evaluar la eficacia y la idoneidad continua del sistema de calidad.

Las características a tener en cuenta durante el diseño de la documentación son:

- Simplicidad-brevedad.
- Documentación propia de la empresa.
- Reflejar la realidad de su empresa.
- Uso de gráficos o esquemas.
- Documentación descentralizada.
- Facilidad de distribución.
- Disponibilidad.
- Documentación revisada y aprobada.
- Revisiones periódicas (cada año)
- Facilitar la trazabilidad.

De acuerdo a (Gómez, 2012, p.46), la documentación de procesos sirve para lograr un correcto desempeño del SGC y lograr una comunicación adecuada dentro de la organización, lo cual permite asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procesos, con el fin de definir las actividades con sus responsables para la integración coordinada de los procesos y satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

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

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

1.2.2.7 Diagrama de Flujo

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Se pueden identificar en él las actividades y las interacciones entre los diferentes procesos de la empresa “(Tolosa, 2016, p.17).

Para el autor Martínez R, define al diagrama de flujo de esta manera:

Llamamos diagrama de flujo de un proceso a la representación gráfica de forma ordenada y secuencial, de todas las actividades que constituyen el mismo. En el diagrama de flujo del proceso deben aparecer todas las actividades que lo integran, bien sea de manera individual o agrupadas en subprocesos, de tal manera que no quede ninguna fuera del mismo. El tamaño de cada proceso debe ser tal que permita encontrar un responsable para cada uno de ellos (Martínez R., 2011, p.147).

1.2.2.8 Medición de Procesos

“Los resultados se medirán a través de indicadores (parámetros de control y medición) que permitirán evaluar como los procesos se orientan al cumplimiento de su misión u objetivo, y sí lo están logrando” (Coaguila, 2017, p.54).

Para el autor (Aragon, 2012), lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar. Es necesario establecer indicadores que midan la efectividad de los procesos

Los indicadores permiten:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

1.2.2.9 Ficha de procedimientos

“Es la mejor herramienta para describir las actividades de un proceso, permitiendo a la organización recopilar toda la información necesaria para la ejecución y control de los procesos” (Sánchez y Blanco, 2014, p.58).

1.2.2.10 Calidad en los procesos

De acuerdo a (Cabrera, 2016, p.14), también en las normas internacionales (ISO 9000, 2009) (ISO 9001, 2015) se fomentan la adopción de este enfoque cuando se implementa y mejora el Sistema de Gestión de Calidad, concentrándose en:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
2. La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor).
3. El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.
5. Habilidad para centrar los esfuerzos en los procesos claves.
6. La integración y alineación de los procesos, que mejor alcancen los resultados deseados.
7. Aumentar la capacidad de usar los mismos recursos. “

Los autores García y Ráez, muestran como está compuesto un modelo de gestión de calidad y lo mencionan a continuación:

Un sistema de gestión de la calidad está compuesto por todos los procesos que se interrelacionan entre sí. Este proceso del sistema de gestión de la calidad comprende a 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).

1.2.2.11 Mejora de los procesos

De acuerdo a (González Molina, 2017, pp. 77-78), el sistema de gestión incluye el seguimiento permanente para detectar deficiencias, o bien, para detectar oportunidades de mejora, de forma que, se puedan establecer las medidas correctivas oportunas y conseguir la eficacia del proceso. Para esto es preciso aplicar, el denominado Ciclo de Mejora Continua, una metodología aplicación

propuesta por DEMING, conocida como PHVA “PLANIFICAR-HACER-VERIFICAR-ACTUAR (en inglés PDCA plan, do, check, act).

Estos términos se entienden como:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización/empresa.
- Hacer: implantar los procesos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: desarrollar acciones para la mejora continua del desempeño de los procesos.

Según (Moreira Delgado, 2006, p.8), mediante el enfoque basado en procesos pueden identificarse y gestionarse numerosos procesos interrelacionados, analizar y seguir coherentemente el desarrollo de los procesos en su conjunto, así como obtener la mejora continua de los resultados por medio de la erradicación de errores y procesos redundantes en las diferentes funciones de la organización.

1.2.2.12 Automatización de Procesos

Según (Oliveira, 2017), la automatización es reducir los costos, invertir en marketing, aumentar la productividad, entender todos los procesos y reducir los fallos. En el escenario actual de intensa competencia económica, las organizaciones enfrentan grandes desafíos para seguir siendo competitivos.

La automatización de procesos cada vez es más común en el mercado, principalmente debido a su contribución comprobada para la reducción de los gastos de producción y el alcance de la eficiencia. Esta se refiere al proceso de racionalización, optimización y automatización de los procesos, clave que impulsan una organización con el objetivo principal de reducir los costos mediante la integración de aplicaciones, reduciendo la mano de obra, acelerando el tiempo de ejecución de las actividades y sustituyendo los procesos manuales con aplicaciones de software.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo, puesto que, a través de entrevistas directas a los responsables de procesos, generó una base de datos, teniendo como propósito la obtención de información cualitativa necesaria, sobre los pasos a seguir en el desarrollo de cada proceso.

La investigación cualitativa fue flexible porque permitió estudiar la interacción entre los sujetos de estudio.

2.2 Nivel de Investigación

El tipo de investigación que se aplicó fue descriptivo ya que por medio de visitas y reuniones en cada dependencia se pudo definir la situación actual en cada unidad, mediante la descripción de los procesos a través de la información proporcionada por los responsables de los procesos en cada unidad, sin influir en las respuestas de los trabajadores, ya que estos detallaron de forma verbal cómo se desarrollaban los procesos en ese momento para luego ser representados mediante flujogramas, de esta forma se construyó una línea base para establecer la estructura final de cada proceso conforme a la normativa vigente nacional e institucional.

2.3 Diseño de investigación

La investigación tomó el diseño no experimental puesto que se realizó una observación de cómo fueron ejecutados los procesos y mediante las entrevistas programadas, tanto con la dirección como con los trabajadores de cada unidad, se registró la información concerniente a los procesos tal cual como estos se desarrollaron, sin la alteración del fenómeno natural de las condiciones de los trabajadores, ni manipulación alguna de la información entregada.

Por lo tanto, este diseño no experimental encaja perfectamente para el levantamiento de procesos y procedimientos, ya que mediante la observación en la ejecución de las actividades de forma empírica se genera una estandarización para cada dirección, con el que se podrá cumplir con las funciones determinadas en cada unidad de forma eficaz y eficiente.

La investigación se adaptó a un diseño transversal puesto que se recolectó la información de los procesos que actualmente se desarrollan. En una sola intervención con un cronograma establecido con diferentes reuniones se realizó el levamiento de procesos, sin generar información secundaria y estos una vez aprobados estarán sujetos a modificaciones y cambios que deban realizarse mediante una actualización de versión y por consecuente una nueva intervención para la documentación de procesos de acuerdo a los nuevos procesos generados.

2.4 Tipo de estudio

La tipología que se utilizó en esta investigación fue:

2.4.1 Aplicada.

Esta investigación fue aplicada por cuanto se evidenció la carencia de procesos, procedimientos, así como la determinación de responsables, estimación de plazos promedio de entrega de productos y servicios de cada proceso, que se desarrolla en el Vicerrectorado Académico y sus dependencias, por lo que se pretende dar soluciones a las problemáticas que se suscitan por las carencias mencionadas, estableciendo así una óptima gestión interna en cada unidad.

2.4.2 De campo

Esta investigación se realizó en la ubicación de los hechos, en la ciudad de Riobamba, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, obteniendo información a través de la recopilación de datos a través de los responsables de los diferentes procesos, así como autoridades de las unidades del Vicerrectorado Académico.

2.5 Población, selección y cálculo del tamaño de la muestra

En la presente investigación se tomó en consideración el área del Vicerrectorado Académico de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y siete de sus dependencias que fueron asignadas dentro de esta investigación (Secretaría Académica de Grado, Dirección de Biblioteca y Recursos del Aprendizaje, Centro de Idiomas, Centro de Educación Física, Centro de Admisión y Nivelación, y Dirección de Desarrollo Académico), que se encargan de realizar las diferentes funciones en beneficio de la comunidad politécnica específicamente en el ámbito académico de pregrado.

Cabe aclarar que una de ellas (Dirección de Educación Semipresencial, a distancia y virtual) es una unidad que consta en la estructura orgánica institucional, así como en el estatuto de la ESPOCH, pero al ser una unidad creada recientemente no cuenta con estructura o proceso alguno. Por lo tanto, las entrevistas se realizaron al director/a, así como a los responsables de los procesos de las seis dependencias restantes.

Se presenta a continuación el cuadro del número aproximado de personas que labora en el Vicerrectorado Académico, así como en sus diferentes dependencias objeto de la presente investigación:

UNIDADES DEL DEPARTAMENTO DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Tabla 1-2: Población total de trabajadores por unidades

UNIDADES A ENTREVISTAR	NÚMERO DE PERSONAS
Vicerrectorado Académico	4
Secretaría Académica de Grado (dependencia)	6
Dirección de Biblioteca y Recursos del Aprendizaje (dependencia)	21
Centro de Idiomas (dependencia)	8
Centro de Educación Física (dependencia)	8
Centro de Admisión y Nivelación (dependencia)	5
Dirección de Desarrollo Académico (dependencia)	5
TOTAL	57

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. y Muyulema, S. 2020

2.5.1 Muestra

El número de población a analizar en esta investigación se tomó con base a un muestreo estratificado ya que se dividió a la población en estratos (Directores y analistas).

El muestreo estratificado nos permite asegurar que la muestra se extiende sobre todas las dependencias del Vicerrectorado Académico, por lo que la muestra tomada se realizó por conveniencia del total de la población (57 funcionarios), por lo tanto, las entrevistas se realizaron

al director/a, así como a los responsables de los procesos de las seis dependencias antes mencionadas.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

El método que se utilizó en la investigación fue deductivo ya que se partió de lo general a lo particular, dónde se identificó y se describió: mapa de procesos, macroprocesos, procesos y subprocesos.

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 unidades asignadas del Vicerrectorado Académico, para generar un insumo para la elaboración del manual de procesos institucionales.

2.6.2 Técnicas

2.6.2.1 Entrevistas

Las entrevistas desarrolladas en esta investigación fueron dirigidas al personal de las unidades académicas del Vicerrectorado Académico y sus dependencias, (directores y analistas), con la finalidad de obtener información confiable sobre el conocimiento y manejo de los distintos procesos y procedimientos, así como los diferentes problemas e inconvenientes que presentan en su lugar de trabajo.

2.6.2.2 Observación

Se realizó visitas y reuniones constantes según la planificación presentada, tanto a los directores como a los analistas encargados de los procesos de las distintas unidades académicas, todas estas enfocadas a la observación directa de las actividades, funciones y productos, que permitió establecer un diagnóstico en cada unidad y registrar información referente a los procesos ejecutados.

2.6.3 Instrumentos

2.6.3.1 Guía de entrevista

La guía de entrevista comprende un conjunto de preguntas que se realizó tanto al director/a como a los analistas de cada unidad con base a la ejecución de los procesos, para recolectar información necesaria para la investigación, basándose en los objetivos planteados y determinando distintas variables a investigar.

Se presenta el formato de guía de entrevista que se utilizó con el fin de presentar resultados confiables que muestren la gestión de cada unidad del Vicerrectorado Académico (ver Anexo A).

2.6.3.2 Ficha de observación

Se elaboró y se aplicó en este trabajo de investigación, una ficha de observación con el fin de realizar un diagnóstico, estableciendo la situación actual de cada unidad del Vicerrectorado Académico, además de identificar la estructura y los procesos que actualmente se llevan a cabo en cada dependencia.

Se presenta el formato de ficha de observación que se utilizó con el fin de presentar resultados confiables que muestren la gestión de cada unidad del Vicerrectorado Académico (Ver Anexo B).

2.7 Metodología aplicada

A partir del modelo de Gestión por Procesos (BPM) y conforme a las modelos y métodos de levantamiento de procesos antes presentados en el Marco Teórico. La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a través de la Dirección de Planificación elabora y adapta una metodología en base a los requerimientos de la institución, misma que se aprobó mediante resolución 213.CP del 16 de abril del 2019, ya que es una metodología participativa y amigable, que permite tener un fácil entendimiento del desarrollo y ejecución de los procesos y procedimientos, garantizando el eficiente levantamiento de procesos institucionales. (ver Anexo C)

Se detalla a continuación la metodología que se aplicó en el levantamiento de procesos de acuerdo a sus fases.

Metodología para el levantamiento de procesos

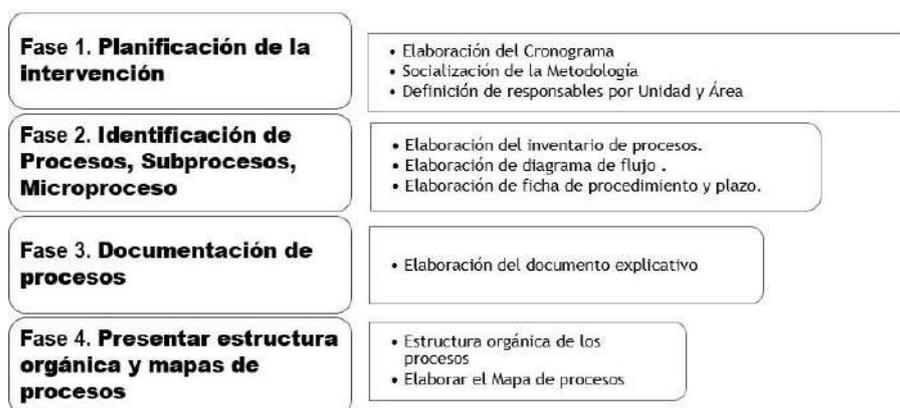


Figura 1-2: Metodología para el levantamiento de procesos

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

Se explica a breve detalle lo que se realizó en cada una de las fases de la metodología:

2.7.1 Fase 1. Planificación de la intervención a nivel institucional **2.7.1.1. Elaboración de la Propuesta del Cronograma.**

En un trabajo en conjunto con las autoridades académicas y administrativas de la institución, la Dirección de Planificación y la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad (DEAC), elaboraron el cronograma de intervención el cual estableció los plazos para poder levantar la información concerniente de los procesos de las unidades administrativas y académicas de la ESPOCH (ver Anexo D).

El cronograma contiene tiempos para:

- Identificar procesos.
- Organizar y/o construir las estructuras es decir los procesos y subprocesos
- Realizar una revisión previa con las autoridades de las unidades académicas y administrativas (ver Anexo E).

- **Socialización de la Metodología**

Las autoridades de cada unidad académica y administrativa, replicaron la información recibida a su personal, indicando cómo se debe llevar el levantamiento de información en sus unidades, así como las actividades a realizar, las reuniones establecidas para la entrega de información. Siendo un trabajo participativo de todos los funcionarios de cada unidad académica y administrativa. (ver Anexo F).

- **Definición de responsables por Unidad y Área**

Se identifica a los responsables que tienen los procesos y subprocesos, quienes estaban presentes para brindar la información de forma clara y oportuna sobre el desarrollo de los procesos, y para la elaboración de los flujogramas y fichas de procedimientos, describiendo de forma cronológica la ejecución de los procesos además de la asignación de tiempos en cada actividad respecto a los procesos.

2.7.2 Fase 2. Identificación de Procesos, Subprocesos, Estructuras y Procedimientos por

Unidad

- **Identificación de Procesos y Subprocesos mediante flujogramas**

Con la participación de los responsables de cada proceso se realizó entrevistas para identificar las actividades que se desarrollan dentro de cada proceso, se realizó las preguntas necesarias para evitar ambigüedad en la información brindada, así como para sugerir la simplificación de actividades y evitar la burocratización en los procesos. Por lo que no se debe confundir un proceso con: Actividades, Funciones y Productos. (ver Anexo G).

- **Determinación de Estructuras orgánico- funcionales**

Con la información obtenida se buscó definir una estructura orgánica interna para cada una de las dependencias del Vicerrectorado Académico, facilitando así un trabajo ordenado de las mismas y siendo este el insumo principal con el cual la Dirección de Talento Humano adaptará un manual de descripción y clasificación de puestos.

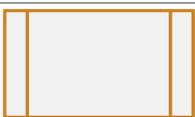
- **Elaboración de diagramas de procedimientos.**

Con la información recolectada se procedió a estructurar la documentación para la presentación de los procesos, una vez que se obtuvo la secuencia lógica de las actividades de cada proceso, así como sus tiempos.

- **Simbología de diagramas de flujo utilizada**

La representación del diagrama de flujo utiliza una serie de símbolos que facilitan la interpretación del flujo. En el siguiente cuadro muestra la simbología que fue utilizada para la realización de diagramas de flujo o proceso:

Tabla 2-2: Simbología para flujogramas de procesos utilizada.

Símbolo	Significado	Descripción
	Inicio / Fin	Representa el inicio o fin de un proceso.
	Actividad	Representa una acción o tareas que se llevan a cabo dentro de un proceso.
	Subproceso	Representa un proceso independiente dentro de un proceso o un proceso predefinido.
	Decisión	Representa una pregunta o decisión de la cual derivan opciones de acción dentro del proceso.
	Documento	Representa los documentos que se asocian a cada actividad a realizar pueden ser de entrada o de salida.
	Referencia en página o Conector	Vincula una actividad a otra del proceso dentro de la misma página.
	Referencia a otra página	Vincula el mismo proceso de una página a otra por falta de espacio.
	Conector	Representa la secuencia en la que se ejecutan las actividades.

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

Los documentos asociados al levantamiento de los procesos comprenden lo siguiente:

- **Inclusión de Flujogramas de Procesos (Diagrama de flujo de funciones cruzadas)**

Contiene las actividades que conforman el proceso representadas gráficamente siguiendo un orden lógico. Además de contener un encabezado que detalla la información para poder identificar cada proceso.

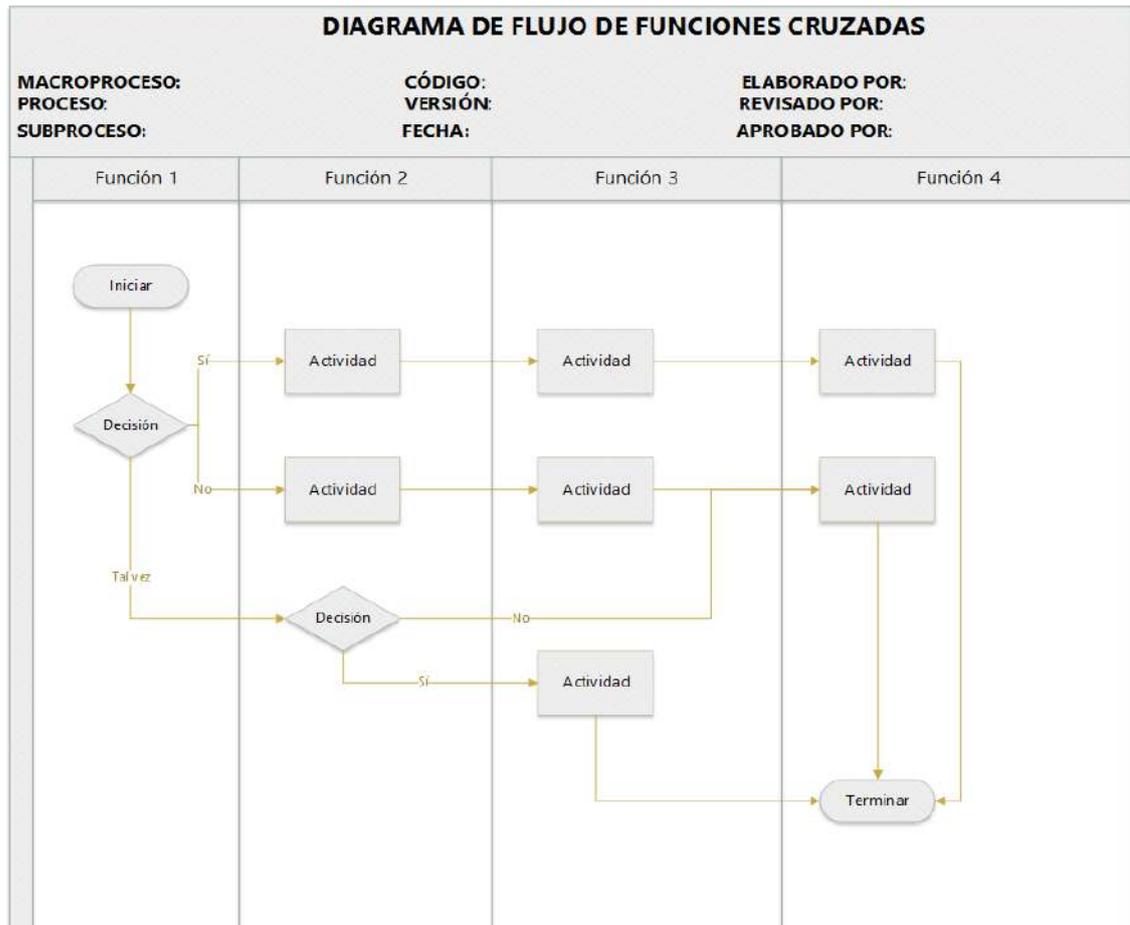


Figura 2-2: Flujograma de funciones cruzadas

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

- **Ficha de procedimientos**

La ficha de procedimientos identifica el actor de cada actividad, así como la descripción del procedimiento para llevar a cabo cada actividad.

La ficha de procedimientos establece los plazos e indica los documentos que se generan a lo largo del proceso, siendo estos de entrada y de salida. Para realizar el registro de los procesos se utilizó la ficha de procedimiento y plazos que se muestra a continuación.

- **Ficha de Procedimiento y Plazos**

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

Figura 3-2: Ficha de procedimiento y plazos

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

El formato presentado debe llenarse de la siguiente manera:

Código: Muestra el código creado según el orden consecutivo de los procesos, una vez que hayan sido normalizados de acuerdo a las áreas de la institución.

Fecha: Indica la fecha de creación del formato y/o proceso.

Versión: La versión será regularizada por la institución de acuerdo a sus intereses.

Macroproceso: Nombre del macroproceso

Proceso: Nombre del proceso asociado al macroproceso identificado

Subproceso: Registra el nombre de los subprocesos que se han establecido dentro de cada proceso.

Objetivo: Indica con precisión el propósito del proceso expresado con un verbo en infinitivo.

Actor: Identifica al responsable de la actividad dentro del proceso.

Actividad: Detalla la actividad o tarea que realiza de forma clara y concisa en el proceso.

Descripción: Realiza una breve descripción de las actividades a ejecutar.

Plazo en días: Identifica en días el plazo total del proceso, una vez que se haya sumado el tiempo definido para cada actividad.

Documentos asociados: Se refiere a toda la documentación relacionada con el proceso sea oficios, notificaciones, informes, normativas etc.

- **Detalle de procesos (Documento explicativo con formato de informe)**

Es un documento que detalla todo el proceso, proporcionando las evidencias objetivas y logrando así el cumplimiento de los requisitos del cliente interno y externo.

A continuación, se presenta el formato y la descripción de su estructura:

	MACROPROCESO	Código: Versión: Fecha:	
	PROCESO:		
SUBPROCESO			Página:

1. OBJETO
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN
3. NORMATIVA O DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA
4. FICHA DEL PROCESO

Nombre:	
Unidad Administrativa:	
Área responsable:	
Código:	
Descripción del proceso	
Actores intervinientes	
Explicación del procedimiento	
5. DIAGRAMA DE FLUJO
6. FICHA DE PROCEDIMIENTO Y PLAZOS
7. DOCUMENTOS RELACIONADOS
 - Documentos de Entrada
 - Documentos de Salida

COD.0.0.0 - V1.0 - fecha

Figura 4-2: Documento explicativo del levantamiento de procesos 1

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

	MACROPROCESO	Código: Versión: Fecha:
PROCESO:		
SUBPROCESO		Página:

B. INDICADORES

Se establecen los siguientes indicadores:

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

$$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\# \text{ de documentos entregados}}{\# \text{ de documentos de salida}}$$

$$\text{Tiempo de respuesta} = \frac{\text{Tiempo de ejecución del proceso}}{\text{Tiempo planificado para el proceso}}$$

Ficha de Evaluación de indicadores

Evaluación de indicadores			
Cod. Proceso:		Evaluador:	
Fecha inicio:		Fecha Fin:	
	Valor	Meta	Análisis
% de eficiencia del proceso			
Nivel de cumplimiento			
Tiempo de respuesta			

ELABORADO POR:	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Fecha:		Fecha:		Fecha:

COD 000 - V1.0 - fecha

Figura 5-2: Documento explicativo del levantamiento de procesos 2

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

Contenido

A continuación, se detalla cada campo a llenar del formato establecido para la documentación de cada proceso.

Código: Muestra el código creado según el orden consecutivo que posean los procesos, una vez que estén normalizados de acuerdo a las áreas de la institución.

Fecha: Fecha de creación del formato o proceso.

Versión: La versión será regularizada por la institución de acuerdo a sus intereses.

Macroproceso: Nombre del macroproceso

Proceso: Nombre del proceso asociado al macroproceso identificado.

Subproceso: Registra el nombre de los subprocesos que se han establecido dentro de cada proceso.

1. **Objeto:** Indica con precisión el propósito del proceso expresado con un verbo en infinitivo.
2. **Ámbito de aplicación:** Indica a qué o a quién es aplicado el proceso.
3. **Normativa o documentación de referencia:** Registra toda la documentación organizacional, reglamentos, normativas, políticas y manuales relacionados con el proceso.
4. **Ficha de proceso:**
 - a) **Nombre:** Detalla el nombre del proceso.
 - b) **Área responsable:** Identifica el área administrativa a la que pertenece dicho proceso.
 - c) **Actor:** Identifica al responsable de la actividad dentro del proceso.
 - d) **Actividad:** Detalla la actividad o tarea que realiza de forma clara y concisa en el proceso.
 - e) **Descripción del proceso:** Realiza una descripción detallada jerárquicamente desde el inicio del proceso hasta el fin del mismo.
5. **Diagrama de Flujo:** A través de una captura se inserta el diagrama de funciones cruzadas del proceso levantado.
6. **Ficha de procedimientos y plazos:** Se inserta al documento de Word generado, la captura de la ficha de procedimientos en formato Excel.
7. **Documentos asociados:** Los documentos pueden ser de entrada o salida.
8. **Indicadores:** Miden el proceso de forma cuantitativa o cualitativa, permitiendo identificar cambios en el tiempo, con el fin de determinar y mejorar la gestión del proceso.
9. **Ficha de evaluación de indicadores:** Permite registrar la evaluación del proceso de acuerdo al cumplimiento de los plazos establecidos en la ficha.

2.7.3 Fase 3. Actualización del Manual Orgánico Funcional por Procesos

La base para la actualización del Manual Orgánico Funcional por Procesos será el instrumento vigente aprobado mediante resolución 571. CP.2017.

- **Definición del Orgánico Funcional Institucional, Cadena de valor y Mapa de Procesos**

La Estructura Orgánica Funcional de la ESPOCH ya está definida de acuerdo a la Resolución 150.CP.2019 mediante la cual se aprobó el ESTATUTO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, de tal manera que este elemento será insertado dentro del documento que se elabora.

De igual manera, la Cadena de valor y el Mapa de Procesos que se encuentran al inicio de cada unidad documentada.

- **Identificación codificada del inventario de procesos**

La identificación de cada proceso se lo realizó mediante una codificación fácil de entender.

La estructura que se utilizó para realizar la codificación es la siguiente:

MACROPROCESO: Se refiere a cada Unidad Administrativa de la organización, es decir las letras del código.

PROCESO: Representa cada una de las áreas internas

SUBPROCESO: Representa la secuencia lógica y ordenada de actividades que requiere ser identificada a través de un diagrama para su fácil entendimiento.

MICROPROCESO: Es posible que varias unidades deban desglosar subprocesos debido a la complejidad y naturaleza propia de los mismos, requiriendo para ello subdividirlos en nuevas estructuras, no en todos los casos aplican.

A continuación, se explica el código propuesto a manera de ejemplo para Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH, en el cuadro siguiente.

Tabla 3-2: Ejemplo de codificación de un proceso

MACROPROCESO	SAG	SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO
PROCESO	.1	AUDITORÍAS ACADÉMICAS
SUBPROCESO	.1	AUDITORÍA FIN DE CARRERA (Nombre del proceso)
MICROPROCESO	.0	No contiene micro procesos

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

El código SAG.1.1.0 se lee así:

El Macroproceso es la unidad de la organización (SAG) que pertenece al proceso de Auditorías Académicas que es la primera área definida y su subproceso Auditoría fin de carrera (1) es decir

el proceso que se ejecuta, en este caso no contiene micro procesos por lo que se utiliza el número (0).

2.7.4 Fase 4. Evaluación del levantamiento de procesos

Con la finalidad de realizar una evaluación de desempeño de los procesos se han establecido indicadores que facilitan obtener la información de forma requerida enmarcada a la gestión de procesos.

- 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	$\text{Tiempo de respuesta} = \frac{\text{Tiempo de ejecución del proceso}}{\text{Tiempo planificado para el proceso}}$

Figura 6-2: Indicadores de medición de procesos

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

El levantamiento de la información relacionada a la evaluación se la realizará mediante el instrumento creado para el efecto:

- Ficha de Evaluación de indicadores

Evaluación de indicadores			
Cod_Proceso:		Evaluador:	
Fecha Inicio:		Fecha Fin:	
Codigo:			
		Valor	Meta
			Análisis
% de eficiencia del proceso			
Nivel de cumplimiento			
Tiempo de respuesta			

Figura 7-2: Ficha de evaluación de indicadores

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

De acuerdo a esta metodología utilizada se logró levantar información y documentar 79 flujogramas y 79 fichas de procedimientos, además de 79 documentos explicativos cada uno de estos generados por cada proceso dentro del Vicerrectorado Académico y sus dependencias los mismos que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 4-2: Resumen de documentos levantados por unidades

UNIDADES	FLUJOGRAMAS	FICHAS	DOCUMENTO EXPLICATIVO
Centro de Nivelación y Admisión	13	13	13
Centro de Idiomas	17	17	17
Bibliotecas y Recursos para el Aprendizaje	19	19	19
Centro de Educación Física	18	18	18
Secretaría Académica de Grado	7	7	7
Dirección de Desarrollo Académico	5	5	5
TOTAL	79	79	79

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

2.8 Idea a defender

El levantamiento de procesos y procedimientos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: en el ámbito de Vicerrectorado Académico, determinará cada uno de los procesos que realizan las unidades administrativas y académicas con el fin de optimizar recursos.

De las 7 dependencias asignadas dentro del Vicerrectorado Académico no se realizó la intervención en la Dirección de Educación Semipresencial, a distancia y virtual por ser una nueva unidad creada sin algún proceso o estructura existente, pero si en los 6 restantes.

La unidad de Secretaría Académica de Grado, cuenta con 7 procesos en dos áreas definidas (Auditorías académicas y Gestión académica), La Dirección de Bibliotecas y Recursos para el Aprendizaje (DBRA) que posee en su totalidad 19 procesos divididos en 3 áreas que son; Bibliotecas y hemerotecas, Procesos técnicos y análisis bibliográfico y documental y por último Gestión de la información documental y digital; pasamos al Centro de Idiomas que cuenta con 17 procesos en total que se dividieron en dos áreas (Apoyo a facultades y Modalidad extensión); el Centro de Educación Física se identifican tres áreas las cuales son: Administración de escenarios deportivos, Apoyo académico y última área Deporte, Actividad Física y Recreación, teniendo un total de 18 procesos ; a continuación el Centro de Nivelación y Admisión, cuenta con dos áreas definidas (Nivelación y Admisión) con un total de 13 procesos; Finalmente se encuentra la Dirección de Desarrollo Académico con 5 procesos.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

Luego de realizar el levantamiento de información se encontró los siguientes hallazgos, los cuales dan a denotar cómo cada unidad del Vicerrectorado Académico se ha comportado en cuanto a gestión por procesos.

Se presenta a continuación la ficha de observación aplicada a cada unidad académica del Vicerrectorado Académico, misma que permitió establecer el diagnóstico de cada unidad.

Tabla 1-3: Ficha de observación para la Secretaría Académica de Grado

FICHA DE OBSERVACIÓN		
UNIDAD	SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO	
FECHA DE ELABORACIÓN	10-07-2019	
AUTORIDAD DE UNIDAD ACADÉMICA	Ing. Landy Ruiz	
NÚMERO DE TRABAJADORES	6	
PREGUNTAS	SI	NO
¿Posee la Unidad un Manual de Procesos?		X
¿Existen áreas definidas por la unidad?		X
¿Se identifican procesos definidos en cada área de la unidad?	X	
¿La unidad utiliza alguna normativa para desarrollar sus actividades?	X	
¿Tienen control de actividades a través de documentos de respaldo?	X	
¿El personal de la unidad conoce todos los procesos y procedimientos que se ejecutan dentro de la unidad?	X	
¿El personal cuenta con la suficiente experticia para describir el proceso de forma clara y precisa?	X	
¿Poseen los procesos tiempos definidos?		X
¿El personal cuenta con responsabilidades definidas dentro de la ejecución del proceso?		X
¿Existe un control sobre el cumplimiento del proceso?		X

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

Tabla 2-3: Ficha de observación para la Dirección de Bibliotecas y Recursos para el Aprendizaje

FICHA DE OBSERVACIÓN		
UNIDAD	DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE	
FECHA DE ELABORACIÓN	31-07-2019	
AUTORIDAD DE UNIDAD ACADÉMICA	Abg. Bertha Quintanilla	
NÚMERO DE TRABAJADORES	21	
PREGUNTAS	SI	NO
¿Posee la Unidad un Manual de Procesos?		X
¿Existen áreas definidas por la unidad?	X	
¿Se identifican procesos definidos en cada área de la unidad?	X	
¿La unidad utiliza alguna normativa para desarrollar sus actividades?	X	
¿Tienen control de actividades a través de documentos de respaldo?	X	
¿El personal de la unidad conoce todos los procesos y procedimientos que se ejecutan dentro de la unidad?	X	
¿El personal cuenta con la suficiente experticia para describir el proceso de forma clara y precisa?	X	
¿Poseen los procesos tiempos definidos?		X
¿El personal cuenta con responsabilidades definidas dentro de la ejecución del proceso?	X	
¿Existe un control sobre el cumplimiento del proceso?	X	
¿La Unidad evalúa su gestión mediante indicadores u otra herramienta de medición?	X	

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

Tabla 3-3: Ficha de observación para el Centro de Idiomas

FICHA DE OBSERVACIÓN		
UNIDAD	CENTRO DE IDIOMAS	
FECHA DE ELABORACIÓN	11-07-2019	
AUTORIDAD DE UNIDAD ACADÉMICA	Lic. Washington Mancero	
NÚMERO DE TRABAJADORES	8	
PREGUNTAS	SI	NO
¿Posee la Unidad un Manual de Procesos?		X
¿Existen áreas definidas por la unidad?		X
¿Se identifican procesos definidos en cada área de la unidad?	X	
¿La unidad utiliza alguna normativa para desarrollar sus actividades?	X	
¿Tienen control de actividades a través de documentos de respaldo?	X	
¿El personal de la unidad conoce todos los procesos y procedimientos que se ejecutan dentro de la unidad?	X	
¿El personal cuenta con la suficiente experticia para describir el proceso de forma clara y precisa?	X	
¿Poseen los procesos tiempos definidos?		X
¿El personal cuenta con responsabilidades definidas dentro de la ejecución del proceso?	X	
¿Existe un control sobre el cumplimiento del proceso?	X	

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

Tabla 4-3: Ficha de observación para el Centro de Educación Física

FICHA DE OBSERVACIÓN		
UNIDAD	CENTRO DE EDUCACIÓN FÍSICA	
FECHA DE ELABORACIÓN	17-07-2019	
AUTORIDAD DE UNIDAD ACADÉMICA	Ing. Edwin Zurita	
NÚMERO DE TRABAJADORES	8	
PREGUNTAS	SI	NO
¿Posee la Unidad un Manual de Procesos?		X
¿Existen áreas definidas por la unidad?		X
¿Se identifican procesos definidos en cada área de la unidad?		X
¿La unidad utiliza alguna normativa para desarrollar sus actividades?	X	
¿Tienen control de actividades a través de documentos de respaldo?		X
¿El personal de la unidad conoce todos los procesos y procedimientos que se ejecutan dentro de la unidad?	X	
¿El personal cuenta con la suficiente experticia para describir el proceso de forma clara y precisa?	X	
¿Poseen los procesos tiempos definidos?		X
¿El personal cuenta con responsabilidades definidas dentro de la ejecución del proceso?	X	
¿Existe un control sobre el cumplimiento del proceso?		X

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

Tabla 5-3: Ficha de observación para el Centro de Nivelación y Admisión

FICHA DE OBSERVACIÓN		
UNIDAD	CENTRO DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN	
FECHA DE ELABORACIÓN	25-07-2019	
AUTORIDAD DE UNIDAD ACADÉMICA	Ing. German Torres	
NÚMERO DE TRABAJADORES	5	
PREGUNTAS	SI	NO
¿Posee la Unidad un Manual de Procesos?		X
¿Existen áreas definidas por la unidad?	X	
¿Se identifican procesos definidos en cada área de la unidad?	X	
¿La unidad utiliza alguna normativa para desarrollar sus actividades?	X	
¿Tienen control de actividades a través de documentos de respaldo?	X	
¿El personal de la unidad conoce todos los procesos y procedimientos que se ejecutan dentro de la unidad?	X	
¿El personal cuenta con la suficiente experticia para describir el proceso de forma clara y precisa?	X	
¿Poseen los procesos tiempos definidos?		X
¿El personal cuenta con responsabilidades definidas dentro de la ejecución del proceso?		X
¿Existe un control sobre el cumplimiento de los procesos?		X

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

Tabla 6-3: Ficha de observación para la Dirección de Desarrollo Académico

FICHA DE OBSERVACIÓN		
UNIDAD	DIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	
FECHA DE ELABORACIÓN	07-01-2020	
AUTORIDAD DE UNIDAD ACADÉMICA	Lic. Pepita Alarcón	
NÚMERO DE TRABAJADORES	5	
PREGUNTAS	SI	NO
¿Posee la Unidad un Manual de Procesos?		X
¿Existen áreas definidas por la unidad?		X
¿Se identifican procesos definidos en cada área de la unidad?		X
¿La unidad utiliza alguna normativa para desarrollar sus actividades?	X	
¿Tienen control de actividades a través de documentos de respaldo?	X	
¿El personal de la unidad conoce todos los procesos y procedimientos que se ejecutan dentro de la unidad?	X	
¿El personal cuenta con la suficiente experticia para describir el proceso de forma clara y precisa?	X	
¿Poseen los procesos tiempos definidos?		X
¿El personal cuenta con responsabilidades definidas dentro de la ejecución del proceso?	X	
¿Existe un control sobre el cumplimiento del proceso?		X

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

3.2 Discusión de resultados

Cabe resaltar que los hallazgos que se describen a continuación son registrados de forma general por cada unidad, haciendo hincapié en las fichas de observación presentadas anteriormente en esta investigación, que reflejan el diagnóstico situacional de cada unidad, que fue generado de acuerdo a las interrogantes realizadas a los responsables de los procesos durante el levantamiento de información y se resume de la siguiente manera:

Tabla 7-3: Hallazgos general por unidad académica.

UNIDAD ACADÉMICA	HALLAZGOS
SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO	<p>No posee un manual de procesos.</p> <p>No tiene áreas definidas dentro de la unidad.</p> <p>No existe un control a través de indicadores de gestión.</p> <p>No se identifican con claridad los procesos.</p>
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE	<p>La unidad no posee un manual de procesos</p> <p>Falta de conocimiento para identificar actividades, funciones y productos.</p> <p>No cuenta con tiempos establecidos para sus procesos.</p>
CENTRO DE IDIOMAS	<p>La unidad no posee un manual de procesos.</p> <p>La unidad no tiene áreas definidas.</p> <p>La mayor parte de funciones lo realiza una sola persona.</p> <p>No aplican indicadores para medir su gestión.</p> <p>Falta de conocimiento para identificar actividades, funciones y productos.</p> <p>No cuentan con una normativa propia para la ejecución de sus procesos.</p>
CENTRO DE EDUCACIÓN FÍSICA	<p>No existe manual de procesos propio de la unidad.</p> <p>La unidad no posee áreas definidas.</p> <p>No se identifican los procesos con claridad.</p> <p>Los procesos no contemplan tiempos definidos.</p> <p>Carencia de medidores de gestión.</p> <p>Falta de control para verificación del cumplimiento del proceso.</p> <p>No posee una normativa propia para ejecutar procesos.</p>
CENTRO DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN	<p>La unidad no cuenta con un manual de procesos establecido.</p> <p>El personal realiza funciones diferentes a su cargo como apoyo a otras áreas dentro de la unidad.</p> <p>Algunos procesos vienen delimitados por un tiempo establecido por organismos de control (SENESCYT).</p> <p>No existe control sobre el cumplimiento de los procesos.</p>

DIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	La unidad no posee un manual de procesos. La unidad no tiene áreas definidas. Los procesos no cuentan con tiempos definidos para su ejecución. No existen controles sobre el funcionamiento y ejecución de los procesos. No aplican indicadores para medir su gestión.
--------------------------------------	--

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

3.2.1 Resultados por Unidad

Secretaría Académica de Grado

Al realizar la intervención en la unidad de Secretaría Académica de Grado se evidenció que no cuenta con un manual de procesos ni posee áreas definidas dentro de la unidad, así como también no existe un control a través de indicadores de medición y no se identifican con claridad los procesos.

Dirección de Bibliotecas y Recursos para el Aprendizaje

En la Dirección de Bibliotecas y Recursos para el Aprendizaje se evidenció que no posee un manual de procesos propio, además que la unidad no tiene áreas definidas con claridad y se pudo notar que existe confusión al momento de identificar actividades, funciones y productos.

Centro de Idiomas

El Centro de Idiomas no posee un manual de procesos propio, así como se observó que la unidad no tiene áreas definidas, la mayor parte de funciones las realiza una sola persona, de igual manera se evidencia la carencia de aplicación de indicadores para medir su gestión, posee dificultades para identificar actividades, funciones y productos, finalmente no cuenta con una normativa propia que permita la ejecución de sus procesos.

Centro de Educación Física

En el Centro de Educación Física se verificó que no existe un manual de procesos propio de la unidad y que no cuenta con áreas definidas, así como también no se identifican los procesos con claridad ya que no se logra diferenciar actividades y funciones, además que los procesos no

contemplan tiempos definidos, la unidad presenta carencia de medidores de gestión, falta de control en la verificación del cumplimiento del proceso y no cuentan con una normativa propia para ejecutar procesos.

Centro de Admisión y Nivelación

En el Centro de Admisión y Nivelación se evidenció la inexistencia de un manual de procesos establecido, así como también se pudo palpar que el personal realiza funciones diferentes a su cargo como apoyo a otras áreas dentro de la unidad, se identificó que algunos procesos vienen delimitados por un tiempo establecido por organismos de control (SENESCYT), por lo que no es necesario establecer un plazo para estos procesos y además denota la falta de control sobre el cumplimiento de los procesos.

Dirección de Desarrollo Académico

El levantamiento de procesos en la Dirección de Desarrollo Académico, reflejó que esta unidad no posee un manual de procesos, de igual forma se constató que no cuenta con áreas definidas, además sus procesos no tienen tiempos definidos para su ejecución, así como también no existen controles sobre el funcionamiento y ejecución de los procesos, adicionalmente se observó que no aplican indicadores para medir su gestión.

A partir de la Tabla 7-3, se puede identificar que existen varios inconvenientes en la mayoría de unidades del Vicerrectorado Académico, donde se realizó el levantamiento de información, presentando los siguientes resultados a continuación.

Tabla 8-3: Cuadro de Resultados por Unidades Académicas

UNIDADES ACADÉMICAS	OBSERVACIONES
SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO	No tiene Procesos 100%
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE	No tiene Procesos 100%
CENTRO DE IDIOMAS	No tiene Procesos 100%
CENTRO DE EDUCACIÓN FÍSICA	No tiene Procesos 100%
CENTRO DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN	No tiene Procesos 100%
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	No tiene Procesos 100%

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020



Gráfico 1-3: Resultados por Unidades Académicas

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

ANÁLISIS

Como se puede observar en la Tabla 8-3 y Gráfico 1-3, se visualiza que ninguna de las 6 unidades asignadas dentro del Vicerrectorado Académico de la ESPOCH, es decir el 100% no cuentan con un manual de procesos definidos.

INTERPRETACIÓN

Las Unidades antes descritas en su gran mayoría no cuentan con: documentación de procesos, áreas definidas y tiempo de ejecución de los procesos, lo que genera un déficit en la gestión de cada unidad al igual que un inadecuado manejo documental, siendo necesario contar con un manual que integre procesos definidos, estandarizados y actualizados que garanticen una correcta gestión y servicio óptimo.

Una vez realizada y aplicada la guía de entrevista y las fichas de observación a los directores y analistas responsables de cada proceso de las unidades asignadas del Vicerrectorado Académico de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo y con resolución de Consejo Politécnico 150. CP.2019 de 22 de marzo de 2019, se comprueba o evidencia la necesidad de realizar un diagnóstico en el ámbito del Vicerrectorado Académico y sus unidades, para determinar el funcionamiento de actividades, dando como resultado el levantamiento de 79 procesos en total de las dependencias del Vicerrectorado Académico.

Se muestra una tabla que identifica las funciones establecidas para cada unidad según la normativa institucional.

Tabla 9-3: Cuadro de funciones establecidas por unidad.

UNIDADES DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO	FUNCIONES	PROCESOS
<p align="center">Vicerrectorado Académico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir las resoluciones y disposiciones del Consejo Politécnico y, del Rector/a. - Coordinar la gestión y evaluación académica de grado. - Proponer políticas, normas y lineamientos para el mejoramiento de la calidad educativa. - Presentar proyectos de creación, reestructuración o supresión de sedes, extensiones, facultades y carreras de grado. - Coordinar el sistema de bibliotecas y documentación. - Elaborar el calendario académico institucional y sus reformas. - Presentar el informe anual de rendición de cuentas. - Demás contempladas en el estatuto Politécnico, reglamentos y resoluciones normativas internas. 	<p align="center">-</p>
<p align="center">Secretaría Académica de Grado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar los procesos académicos de grado con las diferentes unidades académicas de la institución. - Elaborar informes y propuestas de reglamentos y resoluciones. - Legalizar documentación académica de las y los estudiantes de grado. - Realizar auditorías académicas. - Mantener actualizada la información académica institucional y coordina su entrega con organismos internos y Sistemas de Educación Superior. - Demás contempladas en el estatuto Politécnico, reglamentos y resoluciones normativas internas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditoría fin de carrera - Auditoría de titulación - Auditorías especiales - Elaboración del calendario académico - Inducción régimen académico y sistema académico

<p>Dirección de Biblioteca y Recursos del Aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar el sistema de bibliotecas, bibliotecas digitales y sistemas de archivos y publicaciones académicas. - Proponer políticas, lineamientos y procedimientos para la administración y gestión de bibliotecas. - Planificar y dirigir la elaboración de planes estratégicos de la Gestión de Bibliotecas - Normar, supervisar y evaluar los servicios bibliotecarios y demás recursos del aprendizaje. - Mantener actualizado el inventario de libros, revistas folletos y demás documentos bibliográficos. - Administrar los sistemas informáticos de la gestión de biblioteca. - Demás contempladas en el estatuto Politécnico, reglamentos y resoluciones normativas internas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de material bibliográfico y documental - Préstamos internos (en sala) del material bibliográfico y documental - Revisión de bibliografía en sílabos - Taller de normalización de integración curricular y trabajos de titulación - Revisión de trabajos de titulación - Suscripción base de datos - Administración del sistema de gestión de bibliotecas - Creación de comunidades y/o colecciones - Administración del sistema antiplagio institucional.
<p>Centro de Idiomas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formar y orientar los procesos de comunicación, sociabilidad, autonomía, creatividad para incursionar en aspectos de formación personal y profesional. - Formar y dotar a estudiantes, con conocimientos firmes en los idiomas de inglés, francés y kichwa para la obtención de certificados de aptitud o suficiencia y aportar como Unidad Académica de la ESPOCH. - Demás contempladas en el estatuto Politécnico, reglamentos y resoluciones normativas internas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación integral al desempeño del personal académico - Seguimiento actividades docentes - Organización de eventos académicos. - Certificado B1 - Certificado equivalente al marco común europeo
<p>Centro de Educación Física</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar a las unidades académicas cuando se requiera su participación dentro de los planes de estudio. - Propiciar la participación institucional en las competencias e intercambios deportivos oficiales en la ciudad, la provincia y el país. 	<ul style="list-style-type: none"> - - - Eventos institucionales - Distribución de escenarios - Cursos intensivos - Emisión de certificados - Mantenimiento de la piscina

	<ul style="list-style-type: none"> - Ofertar servicios a la comunidad politécnica y extra politécnica en el área de su competencia. - Administrar los escenarios deportivos de la institución en cuanto a su uso implementación deportiva y mantenimiento. - Generar capacitaciones temporales o permanentes en materia de actividad física, deportes y recreación. - Demás contempladas en el estatuto Politécnico, reglamentos y resoluciones normativas internas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento hidráulico y electromecánico
Centro de Admisión y Nivelación	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el cumplimiento de los requisitos normados por el sistema de Admisión y Nivelación. - Emitir un certificado de aprobación del Curso de Nivelación de carrera. - Cumplir con el proceso establecido por el Sistema de Nivelación y Admisión, a todas las IES públicas. - Garantizar el cumplimiento de las necesidades en cuanto al número de docentes para llevar adelante el proceso de nivelación. - Garantizar la programación académica alineadas a las necesidades de las carreras institucionales. - Garantizar el fortalecimiento del proceso de gestión académica en nivelación. - Demás contempladas en el estatuto Politécnico, reglamentos y resoluciones normativas internas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Validación de carreras. - Carga de la oferta académica - Inscripción y matriculación en nivelación. - Carga académica. - Gestión de asistencia - Planificación de área - Instrumentos Académicos
Dirección de Desarrollo Académico	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer a la Vicerrectora o Vicerrector Académico políticas de desarrollo académico, en concordancia a la misión, visión, fines y objetivos institucionales. - Asesorar y coordinar con las unidades académicas los procesos de diseño y desarrollo curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño, rediseño y desarrollo académico. - Elaboración y ejecución del plan anual de capacitación - Políticas de desarrollo académico

	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudios para creación de nuevas carreras, centros de apoyo y extensiones. - Elaborar el plan anual de capacitaciones de profesores e investigadores. - Apoyar al sistema académico de la educación semipresencial, a distancia y virtual. - Demás contempladas en el estatuto Politécnico, reglamentos y resoluciones normativas internas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento y control de la ejecución de instrumentos pedagógicos - Gestión de la información para organismos de control.
--	---	--

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

Como resultado se identificó algunos problemas de comunicación directa entre los diferentes actores del proceso, falta de compromiso de los colaboradores, cuellos de botella, tiempos no definidos en los procesos, sobrecarga de trabajo y duplicidad de funciones entre los funcionarios, que dan como consecuencia una ineficiente gestión interna de las unidades Académicas y Administrativas del Vicerrectorado Académico.

Se muestra en la Tabla 9-3 que los procesos claves ayudan a identificar y cumplir las funciones definidas para cada unidad del Vicerrectorado Académico justificando al segundo objetivo específico que es identificar las funciones a través de los procesos con miras a alcanzar la eficiencia y el nivel de cumplimiento, mismas que se medirán a través de indicadores de gestión, los cuales se muestran a continuación:

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

$$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\# \text{ de documentos entregados}}{\# \text{ de documentos de salida}}$$

$$\text{Tiempo de respuesta} = \frac{\text{Tiempo de ejecución del proceso}}{\text{Tiempo planificado para el proceso}}$$

Con la propuesta que se desarrolló se evidencia y se fundamenta que la información documentada conformará parte del marco normativo que regirá a la institución conforme dictamen de los Organismos de Control de la Educación Superior.

Los procesos de las unidades académicas: Secretaría Académica de Grado y Dirección de Bibliotecas y Recursos para el Aprendizaje fueron aprobadas mediante resolución 217.CP, en sesión ordinaria realizada el día martes 17 de marzo del presente año. A continuación, se muestra el estado de los procesos levantados por unidad.

Cabe recalcar que las resoluciones de Consejo Politécnico son disposiciones de obligatorio cumplimiento.

Tabla 10-3: Estado de los procesos levantados

UNIDADES	PROCESOS APROBADOS	PROCESOS EN TRÁMITE DE APROBACIÓN
Secretaría Académica de Grado	X	
Dirección de Bibliotecas y Recursos para el Aprendizaje	X	
Centro de Idiomas		X
Centro de Educación Física		X
Centro de Admisión y Nivelación		X
Dirección de Desarrollo Académico		X

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

Lo que presenta la propuesta es la documentación de todos los procesos (79 procesos en total) detallados en el inventario de procesos de las unidades del Vicerrectorado Académico (se mostrará a continuación en este mismo capítulo), además de la representación en flujogramas, ficha de procedimientos y un documento explicativo con formato de informe de cada uno de los procesos levantados, anexando a esta información el respectivo mapa de procesos de cada unidad los cuales permitirán tener un control y correcta ejecución de los procesos en los tiempos establecidos, mejorando así la gestión interna de cada unidad para contribuir a la eficiencia integral de la ESPOCH, siendo el Vicerrectorado Académico con sus procesos una de las bases más importantes debido a la razón de ser de la ESPOCH que es la academia.

3.3 Propuesta

En el presente capítulo se establece la propuesta a implementar con base a la información obtenida de todas las unidades del Vicerrectorado Académico recopilada en capítulos anteriores.

Primero se estableció los objetivos que se quieren alcanzar en la propuesta, seguidamente de la generación del inventario de procesos con el cual se definió los macroprocesos, subprocesos y procesos para cada unidad académica, siendo esta la herramienta principal que permitió establecer la estructura orgánica, así como el mapa de procesos para cada unidad académica.

Finalmente se planteó los procesos levantados, documentados y aprobados debidamente para cada unidad, los cuales permitirán mejorar la gestión administrativa y académica a través de un control correcto de sus procesos.

Antes de la debida aprobación de los procesos se establecieron reuniones con los responsables y autoridades de los diferentes procesos para poder validar la información y realizar modificaciones requeridas. (Ver Anexo H)

3.4 Descripción de la propuesta

3.4.1 Objetivo

Mejorar la gestión administrativa y académica del Vicerrectorado Académico a través de la estandarización y control correcto de los procesos, reduciendo tiempos y mejorando el servicio entregado por parte de sus unidades.

3.4.2 Inventario de procesos

A continuación, se presenta el inventario de los procesos definidos en las diferentes unidades asignadas del Vicerrectorado Académico con su respectiva codificación.

Tabla 11-3: Inventario de procesos y procedimientos del Vicerrectorado Académico y sus dependencias.

N°	UNIDADES	PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO
1	SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO	Auditorías académicas	Auditoría fin de carrera	SAG.1.1.0
2		Auditorías académicas	Auditoría de titulación	SAG.1.2.0
3		Auditorías académicas	Auditorías especiales	SAG.1.3.0
4		Gestión académica	Elaboración del calendario académico	SAG.2.1.0
5		Gestión académica	Habilitación de usuarios	SAG.2.2.0
6		Gestión académica	Movilidad interna y externa	SAG.2.3.0
7		Gestión académica	Inducción régimen académico y sistema académico	SAG.2.4.0
8	BIBLIOTECA Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE		Adquisición de material bibliográfico y documental	DBRAI.0.1.0
9			Descarte de material bibliográfico y documental	DBRAI.0.2.0
10			Reposición de material bibliográfico y documental	DBRAI.0.3.0
11		Bibliotecas y hemerotecas	Préstamos internos (en sala) del material bibliográfico y documental	DBRAI.1.1.0
12		Bibliotecas y hemerotecas	Préstamos externos material bibliográfico	DBRAI.1.2.0
13		Bibliotecas y hemerotecas	Devolución del material bibliográfico	DBRAI.1.3.0
14		Bibliotecas y hemerotecas	Revisión de bibliografía en sílabos	DBRAI.1.4.0
15		Bibliotecas y hemerotecas	Conservación y expurgo de material bibliográfico y documental	DBRAI.1.5.0
16		Procesos técnicos y análisis bibliográfico y documental	Recepción del material bibliográfico y documental	DBRAI.2.1.0
17		Procesos técnicos y análisis bibliográfico y documental	Taller de normalización de integración curricular y trabajos de titulación	DBRAI.2.2.0
18		Procesos técnicos y análisis bibliográfico y documental	Revisión de trabajos de titulación	DBRAI.2.3.0
19		Gestión de la información documental y digital	Suscripción base de datos	DBRAI.3.1.1
20		Gestión de la información documental y digital	Administración del sistema de gestión de bibliotecas	DBRAI.3.2.0
21		Gestión de la información documental y digital	Inventario de bibliotecas	DBRAI.3.3.0
22		Gestión de la información documental y digital	Creación de comunidades y/o colecciones	DBRAI.3.4.0
23		Gestión de la información documental y digital	Administración del sistema antiplagio institucional	DBRAI.3.5.0
24		Gestión de la información documental y digital	Formación especializada de usuarios	DBRAI.3.6.0

25		Gestión de la información documental y digital	Material Multimedia para recursos y servicios de bibliotecas	DBRAI.3.7.0	
26		Gestión de la información documental y digital	Análisis de la información bibliográfica y catalográfica del sistema de gestión de biblioteca.	DBRAI.3.8.0	
27	IDIOMAS	Apoyo a facultades	Matrícula de Idiomas	CI.1.1.0	
28		Apoyo a facultades	Matrículas especiales para centro de idiomas	CI.1.2.0	
29		Apoyo a facultades	Retiro de asignatura	CI.1.3.0	
30		Apoyo a facultades	Examen de ubicación	CI.1.4.0	
31		Apoyo a facultades	Validación de conocimientos	CI.1.5.0	
32		Apoyo a facultades	Convalidación del certificado B1	CI.1.6.0	
33		Apoyo a facultades	Certificado B1	CI.1.7.0	
34		Apoyo a facultades	Certificado equivalente al marco común europeo	CI.1.8.0	
35		Apoyo a facultades	Carga académica	CI.1.9.0	
36		Apoyo a facultades	Rectificación de evaluaciones y/o asistencias	CI.1.10.0	
37		Apoyo a facultades	Evaluación integral al desempeño del personal académico	CI.1.11.0	
38		Apoyo a facultades	Seguimiento actividades docentes	CI.1.12.0	
39		Apoyo a facultades	Organización de eventos académicos	CI.1.13.0	
40		Modalidad extensión	Matrículas Extensión de idiomas	CI.2.1.0	
41		Modalidad extensión	Rendición de Examen internacional	CI.2.2.0	
42		Modalidad extensión	Evaluación académica	CI.2.3.0	
43		Modalidad extensión	Legalización de certificados de suficiencia	CI.2.4.0	
44		EDUCACIÓN FÍSICA	Administración de escenarios deportivos	Distribución de escenarios deportivos	CEF.1.1.0
45			Administración de escenarios deportivos	Eventos institucionales	CEF.1.2.0
46	Administración de escenarios deportivos		Eventos no institucionales	CEF.1.3.0	
47	Administración de escenarios deportivos		Mantenimiento de la piscina	CEF.1.4.0	
48	Administración de escenarios deportivos		Mantenimiento hidráulico y electromecánico	CEF.1.5.0	
49	Administración de escenarios deportivos		Mantenimiento de estadios	CEF.1.6.0	
50	Administración de escenarios deportivos		Mantenimiento del coliseo, gimnasio, canchas y pista atlética	CEF.1.7.0	
51	Apoyo académico		Cursos intensivos	CEF.2.1.0	
52	Apoyo académico		Emisión de certificados	CEF.2.2.0	

53	UNIDAD DE DEPORTE Y RECREACIÓN	Deporte, Actividad Física y Recreación.	Conformación de selecciones permanentes.	CEF.3.1.0	
54		Deporte, Actividad Física y Recreación.	Organización de eventos deportivos	CEF.3.2.0	
55		Deporte, Actividad Física y Recreación.	Participación en eventos deportivos	CEF.3.3.0	
56		Deporte, Actividad Física y Recreación.	Planificación del entrenamiento deportivo	CEF.3.4.0	
57		Deporte, Actividad Física y Recreación.	Evaluación deportiva	CEF.3.5.0	
58		Deporte, Actividad Física y Recreación.	Pausa activa	CEF.3.6.0	
59		Deporte, Actividad Física y Recreación.	Organización de eventos de actividad física y recreación	CEF.3.7.0	
60		Deporte, Actividad Física y Recreación.	Capacitación en actividad física	CEF.3.8.0	
61		Deporte, Actividad Física y Recreación.	Investigaciones en deporte y actividad física	CEF.3.9.0	
62		UNIDAD DE ADMISIÓN Y NIVELACIÓN	Admisión	Validación de carreras	UAN.1.1.0
63			Admisión	Carga de la oferta académica	UAN.1.2.0
64	Admisión		Habilitación de nota/ cuenta	UAN.1.3.0	
65	Admisión		Descarga de la matriz MTN	UAN.1.4.0	
66	Nivelación		Elaboración del calendario académico	UAN.2.1.0	
67	Nivelación		Inscripción y matriculación en nivelación	UAN.2.2.0	
68	Nivelación		Carga académica	UAN.2.3.0	
69	Nivelación		Distribución de aulas	UAN.2.4.0	
70	Nivelación		Inscripción primer semestre	UAN.2.5.0	
71	Nivelación		Retiro de matrícula de nivelación	UAN.2.6.0	
72	Nivelación		Gestión de asistencia	UAN.2.7.0	
73	Nivelación		Planificación de área	UAN.2.8.0	
74	Nivelación		Instrumentos Académicos	UAN.2.9.0	
75	DIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO		Diseño, rediseño y desarrollo académico	DDA.0.1.0	
76			Elaboración y ejecución del plan anual de capacitación	DDA.0.2.0	
77			Políticas de desarrollo académico	DDA.0.3.0	
78			Seguimiento y control de la ejecución de instrumentos pedagógicos	DDA.0.4.0	
79			Gestión de la información para organismos de control	DDA.0.5.0	

Fuente: ESPOCH

Realizado por: Vargas, D. Muyulema, S. 2020

Se puede observar los procesos definidos de cada unidad asignada del Vicerrectorado Académico y sus interrelaciones. Como se visualiza en la Tabla 11-3 todos los procesos se establecieron en busca de la satisfacción tanto de los clientes internos como externos, algo que en la realidad no está sucediendo, siendo la principal dificultad para la ESPOCH, generando a su vez muchos problemas derivados.

3.4.3 Estructura Orgánica

Con el trabajo realizado se puede constituir la estructura orgánica para cada una de las unidades del Vicerrectorado Académico de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la cual está registrada y se visualizará al inicio de cada unidad documentada como parte del Anexo I.

3.4.4. Presentación del Mapa de procesos

Se procedió a diseñar el mapa de procesos del Vicerrectorado Académico y sus dependencias según el inventario realizado anteriormente, con el fin de dar cumplimiento a sus atribuciones y responsabilidades, el cual está registrado y se visualizará al inicio de cada unidad documentada como parte del Anexo I.

3.5 Procesos y procedimientos documentados

3.5.1 Procesos y Procedimientos de Secretaria Académica de Grado

El levantamiento de procesos y procedimientos que se realizó en la unidad de Secretaria Académica de Grado, se encuentra avalado por la máxima autoridad académica y aprobada mediante resolución de Consejo Politécnico. (ver Anexo I).

3.5.2 Procesos y Procedimientos de la Dirección de Bibliotecas y Recursos del Aprendizaje

El levantamiento de procesos y procedimientos que se realizó en la unidad de Dirección de Bibliotecas y Recursos para el Aprendizaje, se encuentra avalado por la máxima autoridad académica y aprobada mediante resolución de Consejo Politécnico. (ver Anexo I).

3.5.3 Procesos y Procedimientos del Centro de Idiomas

El levantamiento de procesos y procedimientos que se realizó en el Centro de Idiomas, se encuentra avalado por la autoridad de la unidad y revisado por la máxima autoridad académica (ver Anexo I).

3.5.4 Procesos y Procedimientos del Centro de Educación Física

El levantamiento de procesos y procedimientos que se realizó en el Centro de Educación Física, se encuentra avalado por la autoridad de la unidad y revisado por la máxima autoridad académica (ver Anexo I).

3.5.5 Procesos y Procedimientos del Centro de Admisión y Nivelación

El levantamiento de procesos y procedimientos que se realizó en el Centro de Admisión y Nivelación, se encuentra avalado por la autoridad de la unidad y revisado por la máxima autoridad académica. (ver Anexo I).

3.5.6 Procesos y Procedimientos de la Dirección de Desarrollo Académico

El levantamiento de procesos y procedimientos que se realizó en la Dirección de Desarrollo Académico, se encuentra avalado por la autoridad de la unidad y revisado por la máxima autoridad académica. (ver Anexo I).

Cabe recalcar que los procesos de las Unidades de: Secretaría Académica de Grado y Dirección de Bibliotecas y Recursos del Aprendizaje fueron aprobados en sesión ordinaria realizada el día martes 17 de marzo de 2020, mediante resolución 217.CP.2020. (ver Anexo J)

CONCLUSIONES

- Mediante la aplicación de una guía de entrevista y fichas de observación se logró recopilar información, para establecer un diagnóstico situacional de cada unidad, donde se evidenció que no se cuenta con un manual de procesos definido para las unidades del Vicerrectorado Académico, que permita ser un sustento documental que guíe la ejecución de los procesos institucionales.
- Se identificó las funciones de las dependencias del Vicerrectorado Académico, a través del levantamiento de 79 procesos distribuidos por cada unidad, por lo que se establece tres indicadores para medir la eficiencia y eficacia en el desempeño de la gestión por procesos.
- Con el levantamiento de procesos y su documentación se aprobó procesos distribuidos en las unidades asignadas dentro del Vicerrectorado Académico, mediante resolución 217 C.P.2020, lo que garantiza ser insumo para el marco normativo institucional que regirá a la ESPOCH conforme dictamen del organismo de Control de Educación Superior, conviértala en documentación de obligatorio cumplimiento.

RECOMENDACIONES

- Es importante que la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de acuerdo al diagnóstico realizado en sus unidades, incorpore un Manual de Procesos con su respectivo inventario de procesos institucionales, con la finalidad de actualizar la normativa legal vigente entorno a procesos y al manejo eficiente de recursos, que permitan dimensionar la estructura de cada unidad y mejorar la gestión académica, dando cumplimiento a las normas de calidad.
- Se recomienda realizar una correcta división del trabajo, de acuerdo a las funciones de cada unidad y asignar al personal idóneo, con la finalidad de identificar responsables y actividades propias en cada proceso, además de contar con el compromiso por parte de todo el personal de la institución mejorando la cultura organizacional, que permita tomar acciones correctivas brindando agilidad en los servicios y evitando la burocracia.
- Se debe implementar un sistema de evaluación, control y actualización continua de procesos, que asegure que los procesos documentados se encuentran acorde al marco legal y que no puedan contravenir ninguna normativa, reglamento, política académica institucional o nacional, basado en indicadores que permitan medir el nivel de cumplimiento en la ejecución de procesos y ser una herramienta para la acreditación institucional.

GLOSARIO

Burocratización: Es la forma de racionalizar una realidad a la que se pretende controlar con el fin de dominarla o hacerla uniforme (Ponce, 2017).

Estandarización: La estandarización o normalización no es más que crear y aplicar normas de forma general para un uso común, contribuyendo a la reducción de costos y sobretodo eliminando la duplicidad de trabajo en una organización (Secretaría de Economía, 2018).

Expurgo: El expurgo consiste en un proceso mediante el cual se seleccionan determinados documentos de la colección de la Biblioteca/CRAI para retirarlos de la misma de forma definitiva o pasarlos a una zona de almacenamiento (Universidad Pablo de Olavide Sevilla, 2020).

Gestión por Procesos: La gestión por procesos no es más que un sistema de organización diferente al tradicional que ha generado excelentes resultados en cuanto a la calidad y productividad en las organizaciones (Grover, 2005).

Trazabilidad: La trazabilidad es la capacidad de rastrear todos los procesos, desde la adquisición de materias primas hasta la producción, consumo y eliminación, para poder aclarar "cuándo y dónde fue producido qué y por quién" (KEYENCE, 2020).

BIBLIOGRAFÍA

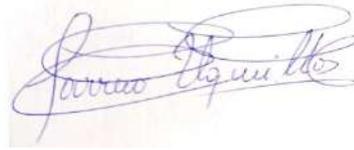
- Aragon. (2012). *Gestión de procesos*. Recuperado de :
https://www.aragon.es/documents/20127/674325/GESTION_PROCESOS.pdf/65a4a4d1-dfe7-4bd4-335a-4870463e13e9
- Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social)*. Recuperado de:
<https://es.slideshare.net/acharlin/levantamiento-procesos>
- Bravo, J. (2012). *Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social)*. Recuperado de:
<https://issuu.com/davinther/docs/gestion-de-procesos-juan-bravo-carrasco>
- Cabrera, H. (2016). *Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en cementeras cubanas*.
Obtenido de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4946019&query=cementeras+cubanas>
- Carrasco, J. (2012). *Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social)*. Recuperado de:
<https://issuu.com/davinther/docs/gestion-de-procesos-juan-bravo-carrasco>
- Carvajal, G., Vals, W., Lemoine, F., & Alcívar, V. (2017). *Gestión por procesos (Un principio de la gestión de calidad)*. Recuperado de:
https://issuu.com/marabiertouleam/docs/gestion_por_procesos
- Cenobio, J., Jaramillo, D., & Serrano, I. (2006). *Gestión de la calidad en procesos de servicios y productivos*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3185048&query=Gesti%C3%B3n+de+la+calidad+en+procesos+de+servicios+y+productivos>
- Coaguila, A. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C.* (Tesis de pregrado, Universidad Católica San Pablo). Recuperado de:
http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALES_ANTOMET.pdf
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. *Revista Redalyc*. Recuperado el 1 de Agosto de 2003 de:
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>
- Gómez, F. (2012). *Estandarización y Documentación de los Procesos Operativos de la Empresa Montaind Ltda. con Base en los Requisitos de la Norma ISO 9001:2008*. (Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente). Recuperado de:
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/3044/1/TID00967.pdf>

- González Molina, P. (2017). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5308206&query=Procesos+de+gesti%C3%B3n+de+calidad+en+hosteler%C3%ADa+y+turismo>
- Grover, V. (2005). *La Gestión por Procesos*. Recuperado de:
<https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- KEYENCE. (13 de Enero de 2020). *Qué es la trazabilidad*. Recuperado de:
https://www.keyence.com.mx/ss/products/marketing/traceability/basic_about.jsp
- Maldonado, J. Á. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3201706&query=Gesti%C3%B3n+de+procesos+%28o+gesti%C3%B3n+por+procesos%29>
- Martínez, R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria*. Recuperado de:
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00091.pdf>
- Martínez, A., & Cegarra, J. G. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4870506&query=Gesti%C3%B3n+por+procesos+de+negocio%3A+organizaci%C3%B3n+horizontal.+>
- Martínez, R. (2011). *Como gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC.
- Millán, M. (2015). *Documentación de Procesos, Procedimientos y Funciones para El Liceo Taller San Miguel*. (Tesis grado, Universidad Tecnológica De Pereira). Recuperado de:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5422/658306M645.pdf;sequence=1>
- Morales, O. (2015). *LINKEDIN*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/la-cultura-organizacional-en-procesos-de-empresarial-morales-esan/>
- Moreira, M. (2006). *La gestión por procesos en las instituciones de información*. *Revista Scielo*, 19. Recuperado el 1 de enero de 2006. de,
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3174797&query=gesti%C3%B3n+de+procesos>
- Moreira, M. (2009). *Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio*. *Redalyc*, XL(1), 21-32. Recuperado el 18 de Diciembre de 2019, de: <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181421573002.pdf>
- Oliveira, W. (23 de junio de 2017). *¿Qué es la automatización de procesos? Conozca 14 ventajas*. HEFLO. Recuperado de: <https://www.heflo.com/es/blog/automatizacion-procesos/que-es-la-automatizacion-de-procesos/>
- Pardo, M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5190227&query=>

procesos&fbclid=IwAR0u-qeSyIi9ZcV3AW57i9RjOI7_-
reGjzMOwQIYsVR1a0DDEEr3Ua_5t3Y

- Ponce, R. (septiembre de 2017). Buscando El Equilibrio entre Burocracia Y Gerencialismo – Propuesta de Nueva Estructura Administrativa, Trabajo presentado en “XII Jornadas Nacionales del Sector Público, Buenos Aires, Argentina
- Ramírez, C. (2009). *Fundamentos de Administración*. Recuperado de:
https://www.academia.edu/28051810/FUNDAMENTOS_DE_ADMINISTRACION_carlos_ramirez
- Ramos, C. (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 de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de:
<http://dspace.espech.edu.ec/bitstream/123456789/1799/1/82T00129.pdf>
- Riquelme, C. (2007). *Levantamiento y mejoramiento de procesos de la Empresa QCM Ecuador*. (Tesis de pregrado, La Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE). Recuperado de:
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1332>
- Rivera, L. (2014). SLIDESHARE. Recuperado de:
<https://es.slideshare.net/miguerrita/elementos-de-los-procesos-36071490>
- Romero, M. (9 de enero de 2018). *Cultura Organizacional, Guía, Pasos y ejemplos prácticos*. Recuperado de: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/cultura-organizacional-guia-pasos-ejemplos/>
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>
- Sánchez, L., & Blanco, B. (04 de 11 de 2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Revista DyO*, 71. Recuperado de:
<https://www.revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/460/481>
- Secretaría de Economía. (26 de junio de 2018). Qué es la Normalización o Estandarización. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-normalizacion-o-estandarizacion>
- Tolosa, L. (2016). *Técnicas de mejora continua en el transporte*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/espechsp/reader.action?docID=5045326&query=T%C3%A9cnicas+de+mejora+continua+en+el+transporte>
- Universidad Pablo de Olavide Sevilla. (08 de enero de 2020). Definición de expurgo. *UPO*. Recuperado de: <https://www>
- Urrego, L., Cañas, M. Á., Arbeláez, J. C., & Ceballos, A. (2015). *Propuesta metodológica para la renovación de los sistemas y procesos de administración de los mercados eléctricos:*

el caso colombiano. Redalyc, XIV (14), 131-146. Recuperado el 17 de Diciembre de 2019 de: <https://www.redalyc.org/pdf/750/75045730010.pdf>



31-08-2020
0278-DBRAI-UPT-2020

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN CADA UNIDAD DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO.

GUÍA DE ENTREVISTA
PREGUNTAS RELACIONADAS AL ÁREA LABORAL
¿Cuál es el cargo que actualmente desempeña en esta unidad?
¿Existen procesos ya documentados en la unidad?
¿Cuántas áreas posee la unidad?
¿Cuántos procesos se ejecutan dentro de esta unidad?
¿Cuáles son sus principales funciones y responsabilidades?
¿Existen procesos asignados (o desarrollados) especialmente para Ud.? ¿Cuáles son?
¿Cuáles son los documentos que se generan en este proceso?
¿Cuál es el tiempo aproximado para la ejecución de este proceso?
¿La Unidad evalúa su gestión mediante indicadores u otra herramienta de medición?
¿Puede describir detalladamente la secuencia o flujo de ejecución de este proceso?

ANEXO B: FORMATO DE FICHA DE OBSERVACIÓN UTILIZADA PARA CADA UNIDAD DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO.

FICHA DE OBSERVACIÓN		
UNIDAD		
FECHA DE ELABORACIÓN		
AUTORIDAD DE UNIDAD ACADÉMICA		
NÚMERO DE TRABAJADORES		
PREGUNTAS	SI	NO
¿Posee la Unidad un Manual de Procesos?		
¿Existen áreas definidas por la unidad?		
¿Se identifican procesos definidos en cada área de la unidad?		
¿La unidad utiliza alguna normativa para desarrollar sus actividades?		
¿Tienen control de actividades a través de documentos de respaldo?		
¿El personal de la unidad conoce todos los procesos y procedimientos que se ejecutan dentro de la unidad?		
¿El personal cuenta con la suficiente experticia para describir el proceso de forma clara y precisa?		
¿Poseen los procesos tiempos definidos?		
¿El personal cuenta con responsabilidades definidas dentro de la ejecución del proceso?		
¿Existe un control sobre el cumplimiento del proceso?		

ANEXO C: METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INSTITUCIONALES



**DIRECCIÓN DE
PLANIFICACIÓN
ESPOCH**

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INSTITUCIONALES

RIOBAMBA - 2019

ELABORADO POR:

ING. CARLOS MORA CAMPOS MSc. - PLANIFICACIÓN

ING. GUSTAVO HIDALGO SOLÓRZANO Mg – DTIC

DAYANA VARGAS TORRES - PASANTE

Contenido

Introducción	3
Antecedentes	3
Propósito	4
Alcance y Ámbito de aplicación	4
Objetivo	4
General.....	4
Específico	4
Fases del Levantamiento de Procesos	5
Fase 1. Planificación de la intervención a nivel institucional	5
Elaboración de la propuesta.....	5
Socialización de la Metodología	5
Definición de responsables por Unidad y por Área	5
Fase 2. Identificación de Procesos, Subprocesos, Estructuras y Procedimientos por Unidad ..	5
Identificación de Procesos y Subprocesos mediante flujogramas	5
Determinación de Estructuras Orgánico - funcionales	6
Elaboración de Diagramas de procesos.....	6
Fase 3. Actualización del Manual Orgánico Funcional por Procesos	6
Definición del Orgánico Funcional Institucional, Cadena de valor y Mapa de Procesos	5
Identificación codificada del inventario de procesos institucional.....	7
Inclusión de los diagramas de flujo de proceso y subproceso.....	8
Fase 4. Evaluación del levantamiento de procesos	9
Eficiencia	9
Nivel de cumplimiento	9
Tiempo de respuesta.....	9
Conclusiones	10

Introducción

La Misión de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo es formar Profesionales e Investigadores humanistas, científicos, técnicos, competentes y comprometidos con el desarrollo sostenible y el bienestar de la región y el país.

En este contexto es menester actualizar de forma continua los procesos y procedimientos internos en busca de una política institucional de mejoramiento de su Gestión de Calidad a fin de ser líder, pertinente y de excelencia en su quehacer.

Para ello, éste año 2019 se ha implementado un nuevo Estatuto Politécnico, el cual en su Segunda Disposición Transitoria establece un plazo de 180 días prorrogables por igual tiempo a fin de que se expida o reforme todas aquellas normas internas que se opongan al presente Estatuto.

La construcción de una versión actualizada de un Manual Orgánico Funcional por procesos a través del levantamiento de procesos institucionales con base en la participación activa de todas las Unidades Académicas y Administrativas y que incluya una versión amigable y fácil de entender de sus procesos y procedimientos, garantiza el cumplimiento de los objetivos que son razón de ser del Alma Mater.

Antecedentes

El artículo 351 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el Sistema de Educación Superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del Sistema de Educación Superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

El artículo 17 de la Ley Orgánica de Educación Superior manifiesta: “Reconocimiento de la autonomía responsable. - El Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República.

El artículo 2 de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración Pública establece este instrumento como de referencia para la prestación de servicios de entidades que no pertenezcan al Ejecutivo. En este, se detalla los parámetros de calidad, mejora continua, proceso, catálogo de procesos, flujograma, cadena de valor, etc., todos aplicables al establecimiento de una actualización de una estructura por procesos en nuestra Institución.

El Estatuto Politécnico fue reformado mediante resolución 150.CP.2019, teniendo 180 días prorrogables por igual término para la implementación o actualización de normativas internas que se adapten a este.

Propósito

El levantamiento de procesos institucionales, tiene como propósitos los siguientes:

- Afianzar el trabajo en pos del cambio de la cultura organizacional con miras al mejoramiento continuo
- Determinar con mayor detalle las funciones de los Servidores Politécnicos, sus actividades y las secuencias de las mismas para un eficiente manejo de trámites y una pronta respuesta
- Definir mediante diagramas de flujo de funciones cruzadas las actividades que componen los procesos y subprocesos por Unidad Académica y Administrativa
- Establecer con claridad las responsabilidades de los actores intervinientes en cada proceso
- Construir un documento base que sirva para la posterior automatización de los procesos mediante el uso de herramientas informáticas con tecnología de punta

Alcance y Ámbito de aplicación

La presente Metodología para el levantamiento de procesos institucionales tiene su campo de acción para todas las Unidades Académicas y Administrativas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y los Servidores en el Campus Riobamba y sus Extensiones

Objetivos

General

Actualizar el Manual Orgánico Funcional por Procesos vigente según Resolución 571.CP.2017

Específicos

- Entregar a la Comunidad Politécnica una herramienta de Gestión de Calidad útil y fácil de implementar
- Adaptar la Estructura Orgánica Funcional por Procesos al nuevo ESTATUTO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, aprobado mediante Resolución 150.CP.2019

- Simplificar los procesos y procedimientos de todas las Unidades Administrativas y Académicas de la ESPOCH

Fases del Levantamiento de Procesos

Fase 1. Planificación de la intervención a nivel institucional

- **Elaboración de la Propuesta del Cronograma**

Con la participación de las autoridades académicas y administrativas, y atendiendo a las prioridades institucionales definidas básicamente por las Autoridades a nivel central, la Dirección de Planificación y la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, se elaborará el cronograma de intervención para cada una de las unidades académicas y administrativas de la Institución.

Dicho cronograma contendrá las etapas de identificación de procesos, determinación de estructuras, elaboración de diagramas, elaboración de documentos y revisión final.

- **Socialización de la Metodología**

Las Unidades Administrativas y Académicas participarán individualmente en una reunión operativa, en la cual sus Autoridades y los responsables de los macro procesos internos, recibirán a detalle la información relacionada a la mecánica con la cual se trabajará, el tiempo que llevarán las actividades y la participación que tendrán cada uno de los responsables.

Es importante destacar que el levantamiento de los procesos de cada Unidad, solo puede llevarse a cabo con la activa participación de sus miembros, ya que el carácter de esta metodología es participativo y no impositivo.

- **Definición de responsables por Unidad y Área**

Internamente cada Unidad conoce los procesos que vienen ejecutando y tiene definido responsables para la coordinación de cada uno de ellos.

Los responsables de la ejecución de los procesos dentro de las unidades deberán desarrollar en conjunto con el Analista encargado, el flujograma de proceso/subproceso y determinar los tiempos, documentos y secuencia de las actividades que componen los procedimientos.

Fase 2. Identificación de Procesos, Subprocesos, Estructuras y Procedimientos por Unidad

- **Identificación de Procesos y Subprocesos mediante flujogramas**

Una vez establecida la dinámica del trabajo con los responsables de Unidad, se debe identificar las actividades que realizan en el trabajo diario. El Analista de Planificación designado determinará la simplificación de los mismos atendiendo a criterios de pensamiento lógico.

Es importante en este paso definir qué son procesos, identificar los subprocesos internos, diferenciar las actividades y los productos que entrega el área o la unidad.

- **Determinación de estructuras orgánico – funcionales**

Las Estructuras Orgánicas internas de las Unidades sugieren un trabajo ordenado de las mismas. Este será el insumo con el cual la Dirección de Talento Humano adaptará el manual de descripción y clasificación de puestos de la ESPOCH.

- **Elaboración de diagramas de procedimientos.**

Además, es necesario identificar el tiempo efectivo de la ejecución de cada una de las actividades y los documentos que se asocian con cada una de estas. Esta última tarea define la esencia misma de la simplificación de trámites y optimización de recursos.

Si las Unidades logran explicar adecuadamente la secuencia de sus actividades, el Analista de Planificación estimará correctamente el tiempo efectivo por actividad.

Por su parte, si la información de la secuencia ordenada y los actores que intervienen en los procesos y subprocesos está bien definida, se podrá organizar adecuadamente la Unidad en una estructura óptima.

Los documentos asociados al levantamiento de los procesos comprenden lo siguiente:

- . Ficha de identificación de actividades
- . Detalle de procesos (Documento explicativo con formato de informe)
- . Flujograma de procesos (Diagrama de flujo de funciones cruzadas)
- . Diagrama de procedimientos

Fase 3. Actualización del Manual Orgánico Funcional por Procesos

La base para la actualización del Manual Orgánico Funcional por Procesos será el instrumento vigente aprobado mediante resolución 571.CP.2017.

La revisión final a la que será sometida cada jornada de levantamiento de procesos, garantizará la correcta construcción del Manual Orgánico Funcional por Procesos de la ESPOCH.

En la mencionada revisión participará el equipo de Analistas de Planificación y el equipo de cada una de las Unidades Académicas y Administrativas. Se ejecutará de acuerdo al cronograma establecido previamente de manera individual con cada Unidad.

Las tareas que comprenden la actualización de esta normativa son las siguientes:

- **Definición del Orgánico Funcional Institucional, Cadena de valor y Mapa de Procesos**

La Estructura Orgánica Funcional de la ESPOCH ya está definida de acuerdo a la Resolución 150.CP.2019 mediante la cual se aprobó el ESTATUTO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, de tal manera que este elemento será insertado dentro del documento que se elabora.

De igual manera, la Cadena de valor y el Mapa de Procesos simplemente será ratificado ya que previo a la aprobación del Estatuto se ha elaborado en la Dirección de Planificación.

Sin embargo, es imperativo definir adecuadamente y sin ambigüedad las Atribuciones y Responsabilidades que tiene a su cargo las Direcciones de cada Unidad, sus Gestiones internas, Estructura Básica, Productos y Servicios.

- **Identificación codificada del Inventario de Procesos Institucional**

La identificación individual de todos los elementos que se conocen de manera general como procesos, mediante una codificación fácil de entender, es útil y necesaria.

La estructura de codificación distingue estos elementos de la siguiente manera:

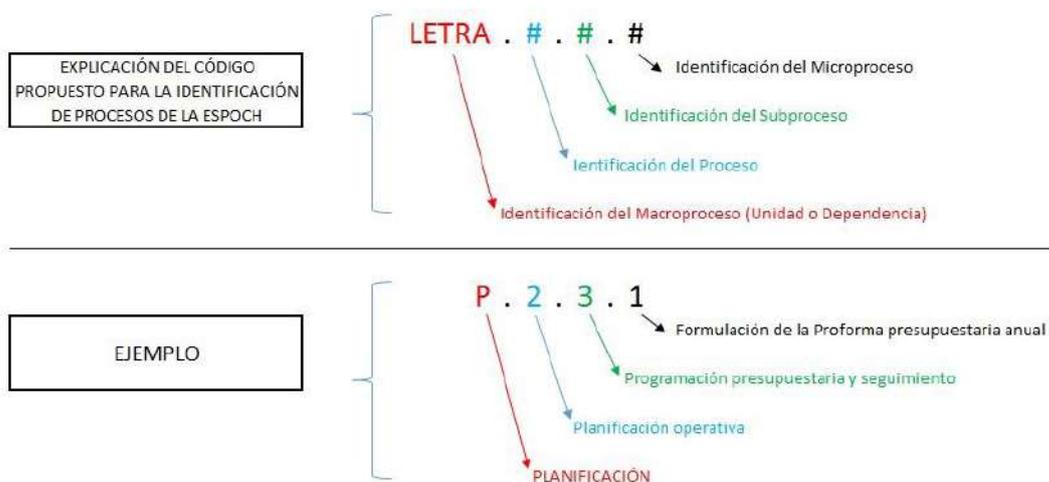
MACROPROCESO: Será cada Unidad Administrativa o Académica de la ESPOCH

PROCESO: Representa cada una de las áreas internas de Gestión

SUBPROCESO: Representa la secuencia lógica y ordenada de actividades que requiere ser identificada a través de un diagrama para su fácil entendimiento

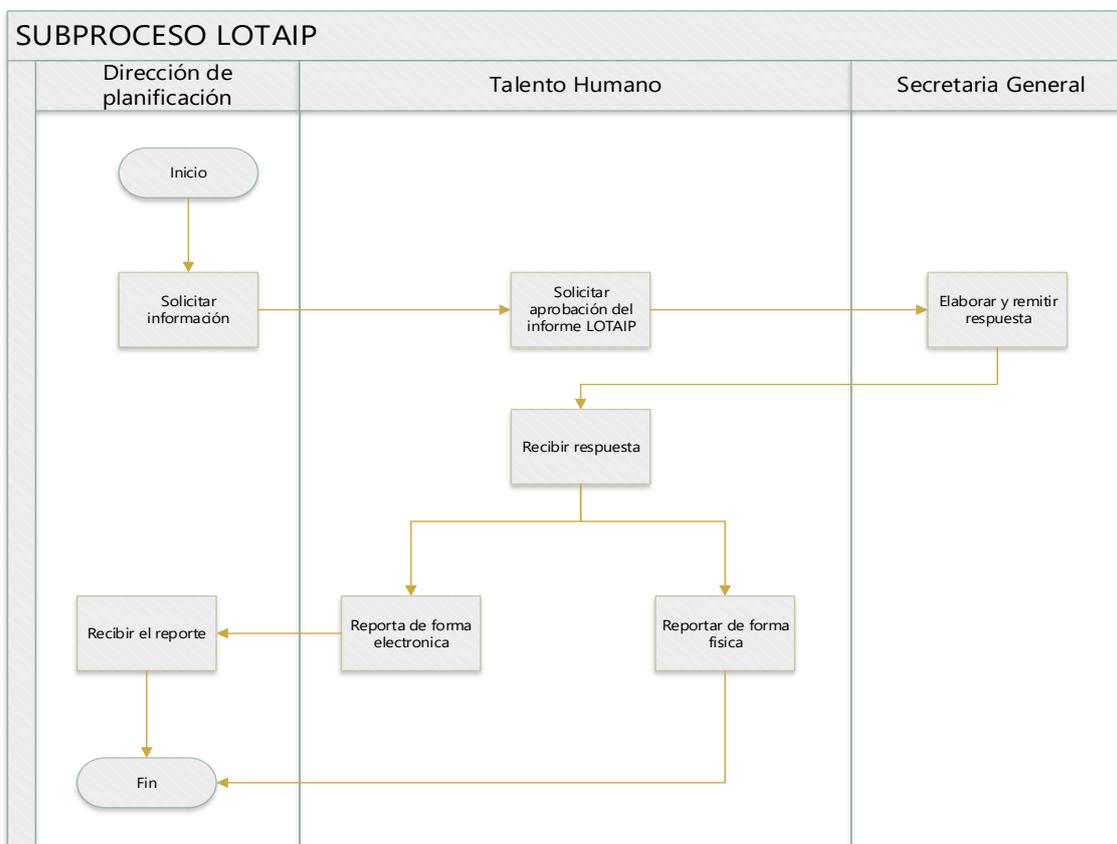
MICROPROCESO: Es posible que varias Unidades deban desglosar sub procesos debido a la complejidad y naturaleza propia de los mismos, requiriendo para ello subdividirlos en nuevas estructuras

La estructura propuesta del código de procesos de la ESPOCH es la siguiente:



- **Inclusión de los diagramas de flujo de proceso y subproceso**

Atendiendo a un formato específico se incluirán en el documento final todos los flujogramas levantados en la institución. Se presenta a manera de ejemplo el Subproceso LOTAIP perteneciente al Área de GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIDAD de TALENTO HUMANO:



Fase 4. Evaluación del levantamiento de procesos

Se busca medir cuán óptimo es el proceso o subproceso levantado a fin de que cumpla cabalmente con su propósito y brinde la respuesta necesaria. Para esto se ha establecido los siguientes indicadores con sus respectivas fórmulas:

- **Eficiencia**

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

- **Nivel de Cumplimiento**

$$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\# \text{ de documentos entregados}}{\# \text{ de documentos de salida}}$$

- **Tiempo de respuesta**

$$\text{Tiempo de respuesta} = \frac{\text{Tiempo de ejecución del proceso}}{\text{Tiempo planificado para el proceso}}$$

El levantamiento de la información relacionada a la evaluación se la realizará mediante el instrumento creado para el efecto:

- **Ficha de Evaluación de indicadores**

Evaluación de indicadores			
Cod_Proceso:		Evaluador:	
Fecha Inicio:		Fecha Fin:	
Codigo:			
	Valor	Meta	Análisis
% de eficiencia del proceso			
Nivel de cumplimiento			
Tiempo de respuesta			

Conclusiones

- Todas las tareas que lleva adelante la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, evidencia la interdependencia de una o varias Unidades Académicas o Administrativas, en ese sentido será común encontrar dentro de un proceso propio de una Unidad determinada la interacción con un subproceso interno de otra dependencia. La nomenclatura de la Metodología escogida para el presente levantamiento de procesos identificará tal situación.
- El mejoramiento continuo al que debemos estar sometidos todas las Instituciones públicas o privadas sugiere que en la marcha los procesos deban modificarse, tales modificaciones deben ser registradas a fin de conocer la evolución del proceso de acuerdo a las necesidades cambiantes.
- Del levantamiento de procesos institucionales se deriva la construcción del Manual Orgánico Funcional por procesos y este a su vez es insumo para la construcción del Manual Clasificador de Puestos, instrumento cuya construcción es responsabilidad de la Dirección de Talento Humano.
- Toda tarea emprendida como parte de la implementación de una política de Gestión de Calidad basada en Procesos es incompleta si no se realiza la entrega a la dependencia competente a fin de que se automatice los procesos, acorde al avance tecnológico. Por este motivo, el Manual Orgánico Funcional por Procesos además será el instrumento mediante el cual se busque llevar adelante esta tarea.

ANEXO E: CALENDARIO DE REVISIÓN.

 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN GESTIÓN INTERNA DE PROCESOS Y CALIDAD												2017 - 2021	
CRONOGRAMA DE REVISIÓN DE PROCESOS INSTITUCIONALES													
HORA	MIÉRCOLES 6	JUEVES 7	VIERNES 8	LUNES 11	MARTES 12	MIÉRCOLES 13	JUEVES 14	LUNES 18	MARTES 19	MIÉRCOLES 20	HORA		
9:00 - 10:30	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	COMPRAS PÚBLICAS	DIRECCIÓN DE PUBLICACIONES	BODEGA	DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA	VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN	VICERECTORADO ACADÉMICO	SECRETARÍA ACADÉMICA DE POSGRADO	NÓMINA	DECANATOS Y VICEDECANATOS	9:00 - 10:00		
10:30 - 12:00	DIRECCIÓN JURÍDICA	UNIDAD DE ADMISIÓN Y NIVELACIÓN	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	INVENTARIOS	DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES	SECRETARÍA ACADÉMICA	VICERECTORADO ADMINISTRATIVO	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	TESORERÍA	(AUDITORIO DE LA FACULTAD DE INFORMATICA Y ELECTRONICA)	10:00 - 11:00		
15:00 - 16:30	DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	CENTRO DE EDUCACIÓN FÍSICA	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES	SEGURIDAD	DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES	DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE	DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA	DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL Y POLITECNICO	PRESUPUESTO		11:00 - 12:00		
16:30 - 18:00	SECRETARÍA GENERAL Y DOCUMENTACIÓN	CENTRO DE IDIOMAS	INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA	TRANSPORTE	DIRECCIÓN DE ARTE, CULTURA E INTERCULTURALIDAD	DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	INSTITUTO DE EDUCACIÓN SEMIPRESENCIAL A DISTANCIA Y VIRTUAL	DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO Y DESARROLLO FÍSICO	CONTABILIDAD	DIRECCIONES DE CARRERA	15:00 - 16:00		
									TRIBUTACIÓN	(AUDITORIO DE LA FACULTAD DE INFORMATICA Y ELECTRONICA)	16:00 - 17:00		
									CONTROL PREVIO		17:00 - 18:00		

ANEXO F: SOCIALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS



ANEXO G: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS, SUBPROCESOS, ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS POR UNIDAD



DIRECCIÓN DE PLANIFICACION
LISTADO DE ASISTENCIA

REUNIÓN LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INSTITUCIONALES

No.	NOMBRES	CARGO	DEPENDENCIA	FECHA	FIRMA
1	WOSMINGTON MARCIED	Director	Centro de Estudios	Abril 16 2017	
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

DIRECCIÓN DE PLANIFICACION
LISTADO DE ASISTENCIA

REUNIÓN LEVANTAMIENTO DE PROCESOS INSTITUCIONALES

No.	NOMBRES	CARGO	DEPENDENCIA	FECHA	FIRMA
1	Lenny Ruiz H	Sec. Asesora	Secret. Asesora	16-04-2019	
2	Popita Florio	D.D.A	Dirección D.D.A	16/04/19	
3	Trealy Proaco	Director	IPSC		
4	Diego Haro	Analista 3 Turnos	Dir. Admin. Asesora	16/04/19	
5	Bertha Quintanilla	DBRAI Dirección	DBRAI	16/04/19	
6	Carola Silva	Abogada	Dirección Jurídica	16-04-19	
7	Ana Cristina Lopez	Analista Capas	Dir. Administrativa	16/04/2019	
8	Iring Pinedo	DMDF	DMDF	16-04-19	
9	Paulina Robalino	Decana FSP	FSP	16-04-19	
10					
11					
12					
13					
14					
15					

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACION
CONTROL DE ASISTENCIA
REUNIÓN REVISIÓN DE PROCESOS INSTITUCIONALES**

FECHA: 7/06/2019 HORA: 15:00

CENTRO DE EDUCACIÓN FÍSICA

No.	NOMBRES	CARGO	DEPENDENCIA	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1	RADHEYS SANTILLAN	TEC. DOCENTE	CENTRO EDUCACION FISICA	radheysantillan@gmail.com	
2	CARLOS MORA	ANALISTA DE GESTION INTERNA DE PROCESOS Y CALIDAD 3	DIRECCION DE PLANIFICACION	carlos.mora@espech.edu.ec	
3	Dayara Marcel Vázquez Torres	Tesista	FADE	doramas_1616@outlook.com	
4	Soraya Madeleine MUYOLEMA GARCÉS	Tesista	FADE	muyolema_soraya@hotmail.com	



ANEXO I: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO Y DE SUS UNIDADES.



**DIRECCIÓN DE
PLANIFICACIÓN
ESPOCH**

**MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DE SECRETARIA ACADÉMICA**

RIOBAMBA - 2019

DRA. ROSA VALLEJO
DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN

ING. LANDY RUIZ
SECRETARIA ACADÉMICA

ING. CARLOS MORA CAMPOS
ANALISTA DE GESTIÓN INTERNA DE PROCESOS Y CALIDAD 3

DAYANA VARGAS TORRES

SORAYA MUYULEMA
TESISTAS



ANEXO J: DOCUMENTOS SOPORTE DEL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.



ESPOCH
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

PLANIFICACION

Oficio 282 DP.ESPOCH.2019
Riobamba, 03 de junio de 2019

Ingeniero
Byron Vaca Barahona PhD.
RECTOR
Presente

De mi consideración:

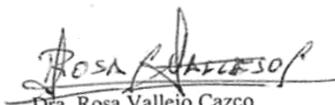
Reciba un atento y cordial saludo al tiempo que expongo lo siguiente.

Ante la evidente necesidad que tiene la Institución de mejorar los niveles de gestión y resultados de los mismos, se ha determinado la implementación del levantamiento de procesos en 8 unidades académicas, 7 unidades de Investigación, 4 unidades administrativas, 8 unidades de asesoramiento y apoyo al proceso gobernante y 9 facultades y extensiones; en razón de que la Dirección de Planificación no cuenta con el personal suficiente para realizar en el menor tiempo posible esta intervención, se gestionó ante la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería de Empresas, la participación de estudiantes a fin de que desarrollen sus trabajos de titulación en base a la *METODOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS* aprobada mediante Resolución 213.CP.2019 del 16 de abril de 2019, con el cronograma y grupos establecidos para el efecto.

Particular que me permito poner en su conocimiento señor Rector y a la vez solicitar, una vez más, por su intermedio se recomiende a todas las autoridades de las unidades académicas y administrativas que brinden las facilidades al equipo de trabajo designado, recordándoles que la tarea es participativa, sobre todo con los responsables de cada proceso, subproceso o área interna de las diferentes unidades.

Por la favorable aceptación a mi pedido anticipo mi sincero agradecimiento.

Atentamente,
"SABER PARA SER"


Dña. Rosa Vallejo Cazco
DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN



Adj. Cronograma
Grupos de trabajo

RV/em





ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

PLANIFICACION

Oficio 268 DP.ESPOCH.2019
Riobamba, 23 de mayo de 2019

Ingeniero
William Pilco
DIRECTOR DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Presente

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo al tiempo que me permito exponer lo siguiente:

La Dirección de Planificación se encuentra aplicando la **METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PEROCESOS INSTITUCIONALES** en todas las Unidades Académicas y Administrativas atendiendo a la resolución 213.CP.2019 del 16 de abril de 2019.

La envergadura del trabajo demanda la participación de varios responsables que realicen el citado levantamiento por Unidad y lamentablemente la Dirección de Planificación no cuenta con el personal suficiente para realizar este trabajo

En tal virtud, y por necesidad institucional, me permito solicitar su colaboración a fin de que se gestione la participación de diez estudiantes o egresados de la carrera de Administración de Empresas que desarrollen cinco trabajos de titulación en el marco de esta necesidad para lo cual se ha agrupado a las Unidades de la Institución de tal manera que cada grupo corresponda a un trabajo de titulación de acuerdo al siguiente detalle:

GRUPO 1:

Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, Dirección Jurídica, Dirección de Auditoría Interna, Dirección de Relaciones Internacionales, Dirección de Secretaría General y Documentación, Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas y Dirección de la Unidad de Arte, Cultura e Interculturalidad

GRUPO 2:

Dirección de Desarrollo Académico, Secretaría Académica de Grado, Centro de Idiomas, Centro de Educación Física, Centro de Admisión y Nivelación, Dirección de Biblioteca y Recursos del Aprendizaje y Dirección de Educación Semipresencial, a Distancia y Virtual

GRUPO 3:

Dirección del Instituto de Investigaciones, Dirección del Instituto de Posgrado y Educación continua, Dirección de Publicaciones, Secretaría Académica de Posgrado, Dirección de Vinculación y Dirección de Innovación, Emprendimiento y Transferencia de Tecnología

GRUPO 4:

Dirección Administrativa, Dirección de Bienestar Estudiantil y Politécnico y Dirección de Mantenimiento y Desarrollo Físico

GRUPO 5:

Facultades y Extensiones

La Dirección de Planificación se responsabiliza en garantizar el auspicio, la capacitación continua, el acompañamiento y asesoramiento para que el trabajo se desarrolle adecuadamente, en conjunto con el Director y miembro del trabajo de titulación.

Seguro de contar con su amable aceptación anticipo mi sincero agradecimiento.

Atentamente,
"SABER PARA SER"

Dra. Rosa Vallejo Cazco
DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN

c.c. Dra. Jenny Basantes Avalos





ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL

RESOLUCIÓN 217.CP.2020

El Consejo Politécnico en sesión ordinaria realizada el día martes 17 de marzo del año 2020

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 26 de la Constitución de la República del Ecuador establece que la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo;

Que, el artículo 350 de la Constitución de la República dispone que el Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo;

Que, el artículo 351 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el Sistema de Educación Superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del Sistema de Educación Superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global;

Que, la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 352 determina que: "El Sistema de Educación Superior estará integrado por universidades y escuelas Politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados. Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro";

Que, el artículo 355 de la Constitución de la República del Ecuador, establece: "El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.- Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte (...)"

Que, el artículo 17 de la Ley Orgánica de Educación Superior manifiesta: "Reconocimiento de la autonomía responsable.- El Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los principios establecidos en la Constitución de la República.- En el ejercicio de autonomía responsable, las universidades y escuelas politécnicas mantendrán relaciones de reciprocidad y cooperación entre ellas y de estas con el Estado y la sociedad; además observarán los principios de justicia, equidad, solidaridad, participación ciudadana, responsabilidad social y rendición de cuentas";

Que, el artículo 18 letra c) de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece: Conocer y resolver sobre los distintos asuntos relativos a la docencia, investigación, vinculación y gestión administrativa, que rebasen las atribuciones de otras instancias institucionales;

Que, el artículo 18 letras b), e), de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece: que la autonomía responsable que ejercen las universidades y escuelas politécnicas consiste en: "b) La libertad de expedir sus estatutos en el marco de las disposiciones de la presente Ley; e) La libertad para gestionar sus procesos internos;

Que, el artículo 31 letra e) del Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, señala: "Son atribuciones y deberes del Consejo Politécnico: (...) e) Conocer y resolver sobre los distintos asuntos relativos a la docencia, investigación, vinculación y gestión administrativa, que rebasen las atribuciones de otras instancias institucionales (...)"



ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL

Que, se conoció el oficio ESPOCH-DIR.PLANF-2020-0179-O, de fecha 13 de marzo de 2020, suscrito por la Dra. Rosa Vallejo Cazco, Directora de Planificación, quien indica: "(...) Adjunto al presente, remito para su conocimiento y aprobación de Consejo Politécnico, los siguientes Procesos y Procedimientos que han sido levantados con las unidades académicas y, revisados y validados por la Señora Vicerrectora Académica: 1. Bibliotecas y Recursos del Aprendizaje; 2. Secretaría Académica; 3. Gestión de Facultades y Sedes. Los instrumentos en mención se pretende sea la norma de gestión de los procesos sustantivos de la institución. Sírvase encontrar los documentos en el siguiente link de descarga: <https://afly.co/sj22>

En base a las disposiciones jurídicas invocadas y a las consideraciones expuestas, el Consejo Politécnico por unanimidad:

RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar los siguientes procesos y procedimientos:

1. Bibliotecas y Recursos del Aprendizaje;
2. Secretaría Académica;
3. Gestión de Facultades y Sedes.

Los mismos que han sido revisados y validados por la Señora Vicerrectora Académica de conformidad con lo manifestado por la Dra. Rosa Vallejo Cazco, Directora de Planificación mediante oficio ESPOCH-DIR.PLANF-2020-0179-O.

Los documentos de los procesos y procedimientos aprobados en el artículo 1 de la presente resolución se encuentran en el siguiente link de descarga: <https://afly.co/sj22>

Abg. Carlos De la Cadena Reinoso,

DIRECTOR DE SECRETARÍA GENERAL DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.

CERTIFICA:

Que, la Resolución que antecede fue adoptada por el Consejo Politécnico en sesión ordinaria realizada el día martes 17 de marzo del año 2020.

**CARLOS IVAN DE LA
CADENA REINOSO**

Firmado digitalmente por CARLOS IVAN DE LA CADENA REINOSO
Nombre del reconocimiento (DN): c=EC, ou=SECURITY DATA S.A.,
ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION,
serialNumber=141119131817, cn=CARLOS IVAN DE LA CADENA
REINOSO
Fecha: 2020.03.26 17:30:55 -05'00'

Abg. Carlos De la Cadena Reinoso, Ms.

DIRECTOR DE SECRETARÍA GENERAL

Copia: Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación y Posgrado, Vicerrectorado Administrativo, Dirección de Planificación, Dirección Financiera, Dirección de Bibliotecas y Recursos del Aprendizaje, Secretaría Académica de Grado, Decanatos: FADE, FIE, FCP, FC, FRN, FM, FSP, Sede Morona Santiago, Sede Orellana, Centro de Idiomas, Centro de Educación Física , Archivo.