



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**AUTOR:**

**CARLOS ESTEBAN TACURI GUAMAN**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. Carlos Esteban Tacuri Guaman, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Eduardo Xavier Centeno Parra

**DIRECTORA**

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Carlos Esteban Tacuri Guaman, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y requeridos.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación.

Riobamba, 18 de agosto del 2016

Carlos Esteban Tacuri Guaman

C.C.: 060414027-7

## **DEDICATORIA**

Se la dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para poder seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, consejos, comprensión en momentos difíciles, me han dado tolo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

Carlos Esteban Tacuri Guaman

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco primeramente a Dios por guiarme mis pasos durante esta etapa en mi carrera profesional también por bendecirme para llegar hasta donde he llegado y entendimiento en el trayecto de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de estudiar con docentes de alto nivel académico durante toda mi carrera profesional que han aportado con un granito de arena a mi formación profesional.

A mi madre quien ha sido mi inspiración para culminar una de mis metas, a mis hermanos Luis, Nancy, Fanny, Jhonatan, Maribel y Josué, por ser ese apoyo incondicional en mi vida y carrera profesional.

A todas las personas que han formado parte de mi vida personal y profesional, por su amistad, consejos, ánimo y compañía en los momentos más difíciles, sin importar donde estén les quiero darles las gracias por todo lo que me han brindado también por todas sus bendiciones.

# ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general .....	vi
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de cuadros .....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen ejecutivo.....	xiv
Summary .....	xv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1 Reseña Histórica .....	8
2.1.2 Información de la Institución .....	8
2.1.2.1 Secretaría Académica de Grado.....	12
2.1.2.2 Funciones de la Secretaría o Secretario Académico de Grado .....	12
2.1.2.3 Procesos de la Secretaría Académica de Grado.....	13
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	14
2.2.1 Teoría Administrativa .....	14
2.2.1.1 Escuelas del Pensamiento Administrativo.....	15

2.2.1.2	Campos de Estudio de la Administración .....	19
2.2.2	Evolución de los Principios y Herramientas de Gestión.....	21
2.2.2.1	Presupuesto de tesorería.....	21
2.2.2.2	Planificación de la Producción.....	21
2.2.2.3	Planificación Estratégica.....	22
2.2.2.4	Dirección Estratégica .....	22
2.2.2.5	Gestión de la calidad Excelencia .....	23
2.2.3	El enfoque de Gestión por Procesos .....	24
2.2.3.1	Justificación para la Gestión por Procesos en las Organizaciones .....	25
2.2.3.2	La Gestión por Procesos y la Estructura Organizacional.....	27
2.2.4	Concepto de Enfoque de Gestión por Procesos .....	28
2.2.4.1	¿Que es un Proceso? .....	28
2.2.4.2	Identificación de procesos.....	29
2.2.4.3	Factores de un Proceso.....	30
2.2.4.4	Clasificación de los Procesos.....	31
2.2.4.5	¿Qué es Gestión?.....	31
2.2.4.6	Paradigmas de la Gestión.....	32
2.2.4.7	El Modelo Tradicional o Taylorista de Gestión.....	33
2.2.4.8	La Gestión Integral .....	33
2.2.4.9	Definiciones de Gestión por Procesos .....	34
2.2.4.10	Objetivos de Gestión por Procesos .....	34
2.2.4.11	Los Valores De La Gestión Por Procesos .....	35
2.2.5	Modelamiento Visual de Procesos.....	36
2.2.5.1	Mapa de Procesos .....	36
2.2.5.2	Flujograma de Información.....	36
2.2.5.3	Lista de Tareas por cada actividad.....	37
2.2.5.4	Beneficios del Modelamiento Visual.....	37
2.2.6	Fases de la Gestión por Procesos .....	37
2.2.6.1	Ciclo 1: Desde la Estrategia de la Organización.....	38
2.2.6.2	Ciclo 2: Modelamiento Visual .....	38
2.2.6.3	Ciclo 3: Intervenir Procesos Modelados .....	39
2.2.6.4	Ciclo 4: durante la vida útil del Diseño del Proceso Formalizado.....	40
2.2.7	Método Gestión Sistémica de Procesos (GSP) para el Levantamiento de Procesos .....	40

2.2.7.1	Fases del Método GSP para el Levantamiento de Procesos .....	41
2.2.7.1.1	Primera fase: Mapas de Procesos Global y Ámbito.....	41
2.2.7.1.2	Segunda fase: flujograma de Información .....	42
2.2.7.1.3	Tercera fase: Descripción del Proceso .....	43
2.2.8	Sistema de Gestión de Calidad Basados en las Normas ISO.....	44
2.2.8.1	Definiciones del Sistema de Calidad .....	44
2.2.8.2	Objetivos de un Sistema de Calidad .....	45
2.2.8.3	Principios Básicos de la Gestión de Calidad.....	45
2.2.8.4	Normas ISO 9001 .....	45
2.2.8.5	Normas ISO 9000- 2005 .....	47
2.2.8.6	Normas ISO 9001- 2008 .....	47
2.2.8.7	Normas ISO 9001-2015 .....	49
2.2.8.8	Principios de la Excelencia .....	50
2.3	IDEA A DEFENDER .....	51
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>52</b>
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	52
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	52
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	54
3.4.1	Métodos.....	54
3.4.2.	Técnicas .....	55
3.4.3.	Instrumentos.....	55
3.5	Resultados .....	56
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	63
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>		<b>64</b>
4.1	TÍTULO .....	64
4.2.1	Planificación / Documentación .....	65
4.2.1.1	Análisis Documental .....	66
4.2.1.2	Levantamiento de Procesos.....	67
4.2.1.3	Diagramación de los Procesos .....	68
4.2.1.4	Elaboración de Ficha de Proceso .....	69
4.2.1.5	Elaboración de Ficha de Indicador .....	70
4.2.1.6	Validación de Procesos .....	71



4.2.1.7	Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.....	72
	CONCLUSIONES .....	77
	RECOMENDACIONES.....	78
	BIBLIOGRAFÍA .....	79
	ANEXOS .....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Existe un Modelo de Gestión.....	57
Tabla 2: Conoce si se Gestiona por Procesos .....	58
Tabla 3: lograr Eficiencia y Eficacia .....	59
Tabla 4: Mejorar los Procesos y Procedimientos.....	60
Tabla 5: Evaluación de la Eficiencia de los Procesos.....	61
Tabla 6: Cuenta con un manual de procesos.....	62

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa de Procesos de la ESPOCH .....	12
Gráfico 2: Mapa de Procesos de la Secretaría Académica de Grado.....	13
Gráfico 3: Principales Aportaciones de la Administración Científica.....	17
Gráfico 4: Administración del siglo XXI .....	19
Gráfico 5: Campo de Estudio de la Administración .....	20
Gráfico 6: Proceso .....	29
Gráfico 7: Fases de la Gestión por Procesos.....	38
Gráfico 8: Fases del Método GSP para el Levantamiento de Procesos.....	41
Gráfico 9: Simbología Básica Mapa de Procesos del Ámbito.....	42
Gráfico 10: Simbología Básica del Flujograma de Información .....	43
Gráfico 11: Existe un Modelo de Gestión .....	57
Gráfico 12: Conoce si se Gestiona por Procesos .....	58
Gráfico 13: Lograr eficiencia y eficacia .....	59
Gráfico 14: Mejorar los Procesos y Procedimientos .....	60
Gráfico 15: Evaluación de la Eficiencia de los Procesos.....	61
Gráfico 16: Cuenta con un manual de procesos .....	62
Gráfico 17: Ciclo de Mejora de la Gestión por Procesos .....	65
Gráfico 18: Pasos de la Planificación / Documentación del Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado ESPOCH.....	66
Gráfico 19: Simbología del Flujograma de Procesos .....	69
Gráfico 20: Estructura Documental del Modelo que se Diseñó para la Secretaría Académica de Grado ESPOCH .....	72
Gráfico 21: Mapa de Macro Procesos del Área de Secretaría Académico de Grado ....	75

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Evolución de los Principios y Herramientas de Gestión.....	23
Cuadro 2: Justificación para la Gestión por Procesos.....	25
Cuadro 3: Estructura Tradicional Versus Gestión por Procesos.....	27
Cuadro 4: Ficha de Procesos.....	70
Cuadro 5: Ficha de Indicador.....	71

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Aprobación de Inicio de Cultura Organizacional .....	81
Anexo 2: Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo .....	82
Anexo 3: Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo .....	90
Anexo 4: Manual de Descripción y Clasificación de Puestos de trabajo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo .....	107
Anexo 5: Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultado .....	116
Anexo 6: Norma Técnica de Administración por Procesos.....	117
Anexo 7: Norma Técnica de Diseño de Reglamento o Estatuto Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos .....	120
Anexo 8: Autorización para el Inicio del Levantamiento de Procesos para la Secretaría Académica de Grado.....	123
Anexo 9: Hoja de Caracterización de Procesos .....	124
Anexo 10: Hoja de Caracterización de Actividades .....	126
Anexo 11: Validación del Modelo de Gestión por procesos para la Secretaría Académica de Grado.....	128
Anexo 12: Acta de Compromiso .....	129
Anexo 13: Documento de Entrega del Expediente Documental .....	130
Anexo 14: Encuestas.....	131

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, con la finalidad de iniciar con un cambio de cultura organizacional en cada uno de las áreas de la Unidad Académica y permitir la identificación y formulación de los procesos enfocando al mejoramiento de los procesos de gestión y el cumplimiento de la norma. El presente Modelo de Gestión por procesos, se empezó con el análisis documental continuando con las entrevistas individuales para levantar la información necesaria de todos los procesos y posteriormente se elaboró los flujos de procesos, fichas de procesos y fichas de indicadores que detallan toda la información de cada proceso identificado. Con la aprobación de los procesos por parte del Secretario Académico y el Director del Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS), posteriormente se procede a realizar el mapa de procesos y la estructura documental. Finalmente se presenta la estructura del Modelo de Gestión por Procesos que a su vez contiene; documento legal del compromiso de la Secretaría Académica, Manual de Procesos, Mapa de Procesos, Procedimientos Documentados y Registros. Se recomienda involucrar a todos los miembros de la Unidad Académica en la implementación del modelo con el propósito de tomar buenas decisiones correctas que permitan alcanzar los objetivos Institucionales.

**Palabras claves:** DISEÑO, MODELO DE GESTIÓN, PROCESOS, CULTURA ORGANIZACIONAL.

---

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias

**DIRECTORA TRABAJO DE TITULACIÓN**

## SUMMARY

The present research is aimed at designing a model Process Management for the Academic Secretary of Degree of the Polytechnic School of Chimborazo, City of Riobamba, Province of Chimborazo, in order to start with a change of organizational culture in each of the areas of the Academic Unit and allow the identification and formulation of processes focusing on improving the process management and compliance with the standards. The current Management Model of processes began on the document analysis continuing with individual interviews to gather the necessary information from all he processes and then the elaboration of the process flows, records of the processes and process indicator fact sheets detailing all the information of each identified process. With the approval of the processes by the Academic Secretary and Director of the Center for Research in Management Models and Systems (CIMOGSYS), the process map and document structure is determined. Finally the structure of the process Management Model is presented which in turn contains: the legal document of commitment by the Academic Secretary, the Guide of Processes, the Processes Map, Documented procedures and records. It is recommended to involve all members of the Academic Unit in the implementation of the model in order to make good decisions that will allow achieving the institutional goals.

**Key words:** Design, Risk Management, Processes, Organizational Culture

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es un gran reto plantear el cambio de cultura organizacional en una institución que debe luchar constantemente con la consecución de los objetivos planteados bajo una normativa vigente legal.

El presente trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A, con la aprobación y compromiso de la actual Administración de la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH, se propone un Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con el objetivo de enfocar al mejoramiento de procesos de gestión y al cumplimiento de la normativa vigente.

Con el Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH, se empieza un cambio de cultura organizacional que será de una gestión organización vertical por funciones a una Gestión Organizacional por procesos.

El presente trabajo de investigación está estructurado en cuatro capítulos: En el capítulo I, hace referencia a los antecedentes del problema por el cual hace necesaria la realización de un Modelo de Gestión por Procesos, conjuntamente se plantea la justificación y los objetivos generales como específicos de la ejecución del trabajo. En el capítulo II, concierne al desarrollo de los aspectos históricos posteriormente se tratan de aspectos teóricos el mismo que se encuentra enfocado a la gestión por procesos. En el capítulo III, se puntualiza la modalidad de la investigación, tipos de investigación, así también la población y muestra para la ejecución del trabajo, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, para posteriormente verificar la Idea a Defender. En el capítulo IV, se pondrá en ejecución la realización de un Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado, desde la información sobre los procesos principales que desarrollan, también procedimientos, flujogramas e indicadores de gestión, mapa de procesos, así evaluar la gestión y contribuir a una buena toma de decisiones, finalmente se emitirá conclusiones y recomendaciones generales del trabajo de titulación.



# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, es una institución de educación superior, con personería jurídica de derecho público, autónoma, sin fines de lucro, creada mediante Ley Constitutiva N° 6909, publicada en el Registro Oficial No. 173 del 7 de mayo de 1969 y el Decreto No. 1223, publicado en el Registro Oficial N° 425 del 6 de noviembre de 1973, mediante el cual obtuvo la actual denominación; con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento General, otras leyes conexas, el presente Estatuto Politécnico y su normativa interna.

Que, la constitución de la República del Ecuador, en su Art. 227 determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo alcanzado ser una unidad de apoyo en la planificación, desarrollo y evaluación educativa logrando esto cumplir con todas las actividades y tramites académicos que requieren cada una de las Facultades, Escuelas y Centros de Apoyo para poder continuar con el proceso de defensa del trabajo de titulación y de incorporación de los estudiantes de diferentes carreras, cumpliendo con lo que estipula en el Reglamento de Régimen Académico de la ESPOCH.

Al realizar una entrevista al Secretario Académico de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se pudo observar que existen algunas deficiencias, el problema principal es la inadecuada gestión de procesos internos, las causas que se han generado este problema son los siguientes:

- Incumplimiento de las normas, estatutos y reglamentos de procesos ocasionando esto por el poco compromiso de los empleados de la institución provocando futuros problemas con las leyes que rigen a todas las instituciones públicas que se deben gestionarse bajo procesos.
- Ausencia de la supervisión de la documentación recibida de los estudiantes de las unidades académicas, facultades y centros de apoyo lo que a su vez ocasiona la inconformidad con los requerimientos necesarios para la validación de los trabajos de titulación.
- Ausencia de un modelo de gestión por procesos ocasionando esto el incumplimiento de los objetivos institucionales, la cual no permite mejorar las gestiones que realizan los estudiantes, docentes, comisión académica de las diferentes carreras y centros de apoyo que tiene la institución.
- Las actividades que realizan no se maneja bajo la gestión por procesos ocasionando que no se están cumpliendo con la estructura de gobierno que establece en la normativa estatutos y reglamentos.
- Se ha encontrado alto niveles de insatisfacción de procesos en clientes internos y externos causando esto a su vez el retraso en los trámites que se deben ejecutarse inmediatamente.
- Inexistencia de un personal operativo permanente en la unidad de Secretaría Académica de Grado, esto ocasiona que los trámites se demoren más del tiempo establecido en el Reglamento de Régimen Académico, la misma que perjudican a los procesos que deben cumplir los estudiantes de la ESPOCH.
- Carencia de un modelo de procesos que especifique claramente sus puestos de trabajo para cada empleado, ocasionando que las actividades a desarrollarse no permitan cumplir con el objetivo institucional y con los estándares de calidad de Educación Superior.

Por lo cual se propone realizar de manera inmediato un diseño de modelo de gestión por procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ya que no cuenta con un documento de veracidad que especifica claramente los procesos a seguir por cada uno de los empleados de la unidad, provocando esto a su vez retraso en la actividades y trámites pertinentes con los

respectivos estudiantes, problemas que no ayudan al crecimiento académico institucional y al cumplimiento de la normativa.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo incidirá el Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, en el mejoramiento de los procesos de gestión y el cumplimiento de la normativa?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Objeto de estudio:** Modelos de Gestión por Procesos

**Campo de acción:** Administrativa, Procesos

**Temporal:** Periodo 2016

**Espacial:** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Secretaría Académica de Grado, Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS)

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica su iniciativa desde la parte teórica ya que se intenta aprovechar todo el referente teórico que existen sobre Modelo de Gestión y exclusivamente sobre Modelos de Gestión de Procesos, con el fin de aplicar a las necesidades y requerimientos de la Secretaria Académica de Grado, de tal manera se puede simplificar en la elaboración de un Modelo de Gestión por Procesos la cual servirá como un medio de consulta, también como referencia para otras unidades similares que estén atravesando la misma problemática.

Desde el punto de vista metodológico la presente investigación se justifica su iniciativa, ya que se buscará aprovechar la mayor cantidad de métodos, técnicas, e instrumentos de investigación existentes a fin de poder conseguir que la información sea de carácter confiable, cierta y oportuna, que a su vez permitirá estructurar un

Modelo de Gestión por Procesos que sea aplicable a las necesidades de la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH

Desde la parte académica la presente investigación se justifica su iniciativa ya que se pondrá en práctica los conocimientos, habilidades, y aptitudes adquiridas durante la formación académica permitiendo en el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaria Académica de Grado de la ESPOCH, de esta manera ayudar a dar soluciones a los problemas relacionados a esta temática, frente a esta circunstancia, será la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos como consecuencia del diseño del Modelos de Gestión en la práctica, ya que me permitirá cumplir con un pre requisito para mi incorporación como nuevo profesional de la república.

La presente investigación se justifica de manera práctica, de tal forma se pueda estructurar el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH, que contendrá la determinada responsabilidad de la Dirección en esta investigación, la gestión de los recursos necesarios para este proyecto, la cual ayudara a mejorar la Gestión de procesos de movilidad interna, externa y Centros de Apoyo, la cual permitirá lograr los altos estándares de calidad académica. Los Modelos de Gestión surgen como respuesta a esta necesidad de la Secretaría Académica de Grado estableciendo bases para fortalecer el crecimiento hacia la excelencia y competitividad académica manteniendo un mejoramiento continuo.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, enfocando al mejoramiento de los procesos de gestión interna.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Estructurar un marco teórico que permita orientar la investigación para la realización de un modelo de gestión por procesos fundamentada en la mejora continua.
2. Aplicar el marco metodológico para definir cómo y con qué técnicas se va a investigar.
3. Identificar las actividades que cumplen en la Secretaría Académica de Grado para conocer el estado actual de los procesos permitiendo levantar la información adecuadamente.
4. Elaborar el Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaria Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, para estandarizar los procesos.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha tomado como referencia dos trabajos de titulación que han sido realizados por estudiantes de la Escuela de Ingeniería de Finanzas y Comercio Exterior y Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con respecto a los Modelos de Gestión por Procesos:

**Tema:** Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH, Ciudad de Riobamba durante el período 2015 – 2016

**Autor:** David Alejandro León Gualán. Las conclusiones que se aportan son las siguientes:

De acuerdo a la teoría identificada, recolectada, ordenada y analizada la investigación se orientó de manera eficiente, a fin de sostener un aporte teórico, legal y técnico del modelo de gestión por procesos. (pag.56)

**Tema:** Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Moceprosa S.A de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

**Autora:** Érica Elizabeth Parco Cuje, que aporta con las siguientes conclusiones:

La empresa Moceprosa S.A, no cuenta con un modelo de gestión por procesos, que realice un direccionamiento de las actividades que se ejecutan tanto interno como externo. (pag.87)

### **2.1.1 Reseña Histórica**

(ESPOCH, 2013). En el Estatuto Politécnico Art. 1, señala que, la ESPOCH es una institución de educación superior, con personería jurídica de derecho público, autónoma, sin fines de lucro, creada mediante Ley Constitutiva N° 6909, publicada en el Registro Oficial No. 173 del 7 de mayo de 1969 y el Decreto No. 1223, publicada en el Registro Oficial N° 425 del 6 de noviembre de 1973, mediante el cual obtuvo la actual denominación; con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento General, otras leyes conexas, el presente Estatuto Politécnico y su normativa interna.

(ESPOCH, 2013). Se señala en el Estatuto Politécnico Art. 7, que la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, está conformada por el Consejo Politécnico, autoridades, comisiones de asesoría, facultades, escuelas, instituciones, extensiones, direcciones académicas y administrativas, unidades de gestión académicas y administrativas, y otros órganos que se crearen para responder a las necesidades del desarrollo institucional.

La estructura organizacional por procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, responde a los principios de la calidad, igualdad de oportunidades, alterabilidad y equidad de género para la gobernabilidad y gestión, consagrada en la Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Superior y el Estatuto Politécnico, se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

### **2.1.2 Información de la Institución**

Los procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional. (ESPOCH, 2014)

- a) Procesos Gobernantes.-** Son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, políticas, normas, procedimientos, planes estratégicos, acuerdos, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos, directrices para el buen desempeño de la gestión educativa.
- b) Procesos Agregados de Valor o Misionales.-** Son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la institución.
- c) Procesos Habilitantes.-** Son aquellos encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión. Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo.

- **PROCESOS GOBERNANTES**

Consejo Politécnico

Rectorado

Vicerrectorado Académico

Vicerrectorado de Investigación y Posgrado

Vicerrectorado Administrativo

- **PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

**Gestión Académica de Grado**

Decanatos

Vicedecanatos

Direcciones de Escuela

Direcciones de Extensiones

Direcciones de Centros Académicos

Direcciones de Instituto de Educación Semipresencial, a Distancia y Virtual

Direcciones de Desarrollo Académico



Secretaría Académica de Grado

### **Gestión de Investigación y Posgrado**

Dirección de Instituto de Posgrado y Educación Continua

Dirección del Instituto de Investigaciones

Dirección de Publicaciones

Secretaría Académica de Posgrado

### **Gestión de Vinculación y Servicios a la Comunidad**

Dirección de Vinculación

### **• PROCESOS HABILITANTES**

#### **Procesos Habilitantes de Asesoría**

Comisión Institucional Académica de Grado

Comisión Institucional de Investigación y Posgrado

Dirección de Planificación

Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

Dirección Jurídica

Dirección de Auditoría Interna

Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas

Comité Consultivo de Graduados

#### **Facultad**

Comisión Académica de Facultad

Comisión de Investigación y Transferencia de Ciencia y Tecnología de Facultad

Comisión de Vinculación de Facultad

## **Escuela**

Comisión de Carrera

Comisión de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de Carrera

Áreas Académicas

## **Procesos Habilitantes de Apoyo**

Secretaría General

Dirección de Talento Humano

Dirección de Bienestar Estudiantil

Dirección Financiera

Dirección Administrativa

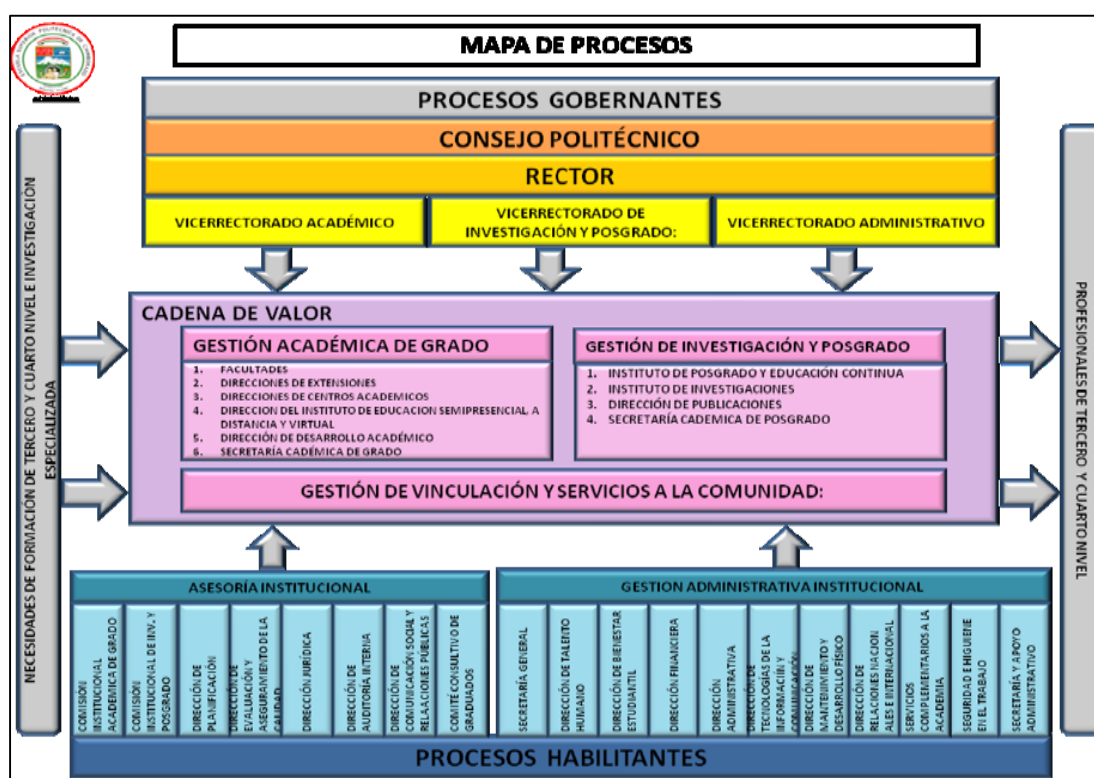
Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación

Dirección de Mantenimiento y Desarrollo Físico

Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales

Unidades Servicios Complementarios a la Academia.

**Gráfico 1: Mapa de Procesos de la ESPOCH**



Fuente: Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos ESPOCH (2014)

### 2.1.2.1 Secretaría Académica de Grado

(ESPOCH, 2013). En el Estatuto Politécnico Art. 127, señala que, La Secretaría o Secretario Académico de Grado es el responsable de administrar los procesos académicos de grado.

### 2.1.2.2 Funciones de la Secretaría o Secretario Académico de Grado

- ✚ Administrar los procesos académicos de grado en coordinación con las unidades académicas de la Institución.
- ✚ Colaborar en la planificación, desarrollo y evaluación de la institución y de las carreras.
- ✚ Actuar como secretaria o secretario de la Comisión Institucional Académica de Grado.
- ✚ Organizar y administrar la documentación que la Vicerrectora o Vicerrector Académico ponga a consideración de la Comisión Institucional Académica de

Grado, así como la elaboración de los informes y propuestas de reglamentos y resoluciones.

- ✚ Legalizar la documentación académica de las y los estudiantes de grado.
- ✚ Realizar auditorías académicas e informar a las autoridades respectivas sobre sus resultados.
- ✚ Mantener actualizada la información académica institucional y coordinar su entrega con los organismos internos y con los del Sistema de Educación Superior.
- ✚ Presentar informes de rendición de cuentas a petición de la Vicerrectora o Vicerrector Académico.
- ✚ Las demás contempladas en la Constitución de la República del Ecuador, leyes, Estatuto Politécnico, reglamentos y resoluciones normativas internas.

### 2.1.2.3 Procesos de la Secretaría Académica de Grado

Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades, la Secretaría Académica de Grado está estructurado por los procesos de: Admisión y Nivelación, Inscripción, Movilidad, Auditoría Académica y Administración de la información del Sistema Académico.

**Gráfico 2: Mapa de Procesos de la Secretaría Académica de Grado**



**Fuente:** Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos ESPOCH (2014)

**a) Proceso: Administración y Nivelación**

Planifica el desarrollo académico y evaluación curricular en las diferentes modalidades educativas, a fin de estandarizar los instrumentos curriculares.

**b) Proceso: Inscripción**

Ingresa información de estudiantes a la base de datos del sistema académico institucional; con la finalidad de que las facultades planifiquen la actividad académica.

**c) Proceso: Movilidad**

Garantiza la continuidad de los estudiantes de los alumnos que pertenecen al Sistema Nacional de Educación Superior; para contribuir a disminuir la tasa de deserción estudiantil.

**d) Proceso: Auditoría Académica**

Realiza auditorías académicas, para verificar actas, records académico, matriculas, promociones, documentos personales, pago de aranceles y culminación de las mallas curriculares de los estudiantes.

**e) Proceso: Administración de la Información del Sistema Académico**

Administrar el Sistema Académico Institucional cuya finalidad es garantizar que la información académica se encuentre actualizada y proporcionar las seguridades en la utilización de la información.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Teoría Administrativa**

Según (Münch, 2007) señala que; La administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través

delas técnicas administrativas se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia. La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos. (Pag.6)

Para (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) señalan que; “La Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (pag.4)

Sin embargo (Robbins & Coulter, 2010) mencionan que; La Administración es a lo que se dedican los gerentes. Pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, o si una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es, sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. (pag.6)

*En conclusión el autor considero que la administración es un proceso la cual nos permite organizar, controlar, dirigir optimizando los recursos económicos de una empresa con al fin de lograr la máxima eficacia, eficiencia, calidad y productividad en la obtención de sus objetivos.*

### **2.2.1.1 Escuelas del Pensamiento Administrativo**

Para (Bernal & Sierra, 2008) señalan que; La administración y la gerencia son tan antiguas como la existencia del mismo hombre, es tan sólo a partir de fines del siglo XX y principios del siglo XX que se vuelven objeto de estudio: sin embargo, dicho estudio se ha hecho desde diferentes enfoques y escuelas.

Así cada autor o estudioso de la administración y la gerencia tiene a bordo las variables y los asuntos característicos desde la orientación teórica de su escuela o doctrina. Por esta razón, es importante hacer un recorrido sucinto por cada una

de estas teorías o escuelas para entender la complejidad de la administración y la gerencia, y las distintas posturas que existen acerca de ellas. (pag.36)

#### **a) Principios de la Administración Científica**

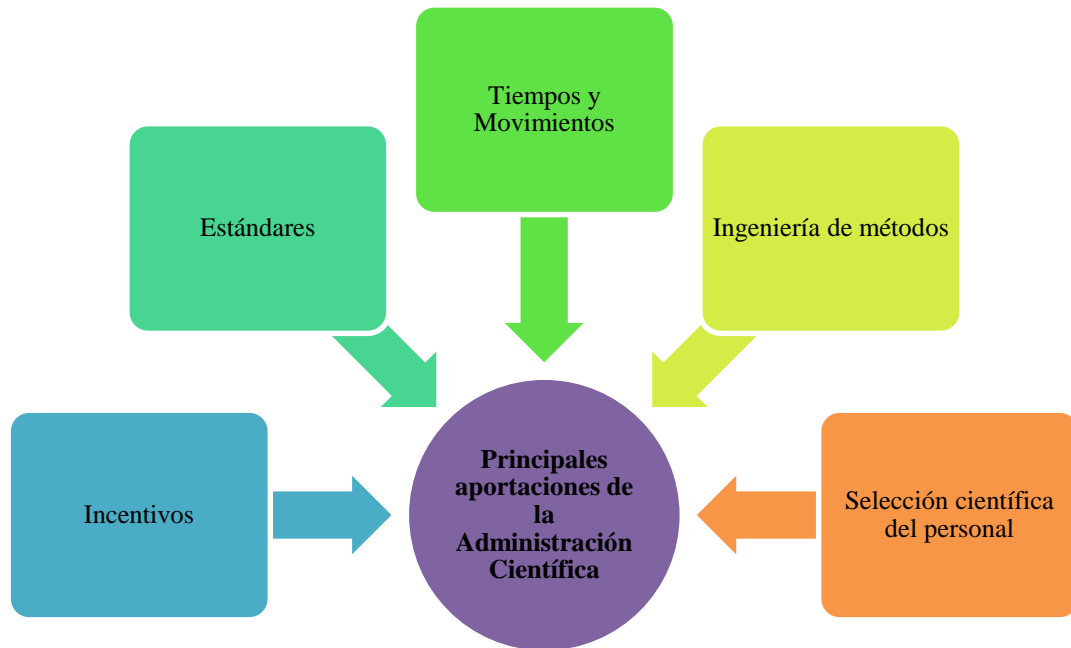
(Bernal & Sierra, 2008) mencionan que; Según la teoría general de la administración (TGA), la administración como campo del conocimiento humano comenzó a desarrollarse como disciplina a principios del siglo XX en los Estados Unidos, con los estudios de F.W. Taylor sobre lo que él denominó la “organización racional de trabajo” (ORT) y que orientó su énfasis en las tareas con los famosos estudios de tiempos y movimientos que, de acuerdo con dicho autor, son el fundamento para la capacitación de los trabajadores para que éstos realicen su labor de la mejor forma posible. Por ser Taylor el pionero de la teoría administrativa, se lo llama “el padre de la administración”

#### **✓ Fundamentos de la Administración Científica**

- Identidad de los intereses del patrón y del obrero
- Limitación de la producción
- Necesidad del estudio científico de las condiciones del trabajo
- Necesidad de una organización científica. (pag.37)

Según (Münch, 2007). Menciona que; “la administración científica es la aplicación de los métodos de ingeniería y experimentación a la administración, orientados hacia el incremento de la productividad”. (pag.77)

**Gráfico 3: Principales Aportaciones de la Administración Científica**



Fuente: Münch, L. (2007)  
Elaborado por: El Autor

## b) Administración Industrial y General

Para (Bernal & Sierra, 2008) señalan que; De manera casi simultánea, en Francia, H. Fayol propuesto la idea de lograr eficiencia en las organizaciones mediante la definición de las funciones administrativas (plantear, organizar, dirigir y controlar) y la división del trabajo por áreas funcionales (técnicas o de producción, comercial, finanzas y seguridad), lo que hoy se denomina “énfasis en la estructura”. Por su énfasis en la parte administrativa de las organizaciones, a Fayol se lo llama “el padre de la gerencia”. (pag.37)

### • Elementos de Administración

- ✓ Previsión
- ✓ Organización
- ✓ Mando
- ✓ Coordinación
- ✓ Control



## Principios Generales de Administración

- **Autoridad, responsabilidad**
- **Unidad de mando**
- **Cadena escalar (jerarquía)**
- **Espíritu de cuerpo**
- **División del trabajo**
- **Disciplina**
- **Subordinación del interés particular al interés general**
- **Remuneración**
- **Centralización**
- **Orden**
- **Equidad**
- **Estabilidad del personal**
- **Iniciativa**
- **Unidad de dirección. (pag.37)**

## Administración del siglo XXI

**Según (Münch, 2007) menciona que; El siglo XXI ha propiciado un gran auge de las escuelas administrativas que han tomado nuevas orientaciones; entre las más destacadas se encuentran:**

- ✚ **Administración por valores.-** cuyo enfoque es el desarrollo y práctica de valores organizacionales e individuales dirigidos hacia la misión de la organización, con la finalidad de lograr una mayor productividad.
- ✚ **Administración de cambio.-** que propone una serie de estrategias para desempeñarse en un entorno cambiante y que demanda retos.
- ✚ **Administración del conocimiento.-** cuyo objetivo es recopilar todas las experiencias, habilidades y conocimientos del capital humano de la empresa, con el propósito de que éstos perduren independientemente de la rotación del personal y de los directivos.

- ✚ **Administración virtual.-** donde a través de sistemas informáticos, de la automotivación y del autocontrol se disminuyen trámites burocráticos y niveles jerárquicos, y se simplifican las estructuras y el tamaño de las organizaciones.
- ✚ **Empowerment.-** que es un estilo que faculta, prepara y delega a los empleados para que potencialicen sus capacidades. (pag.116)

**Gráfico 4: Administración del siglo XXI**



**Fuente:**( Münch, 2007)  
**Elaborado por:** El Autor

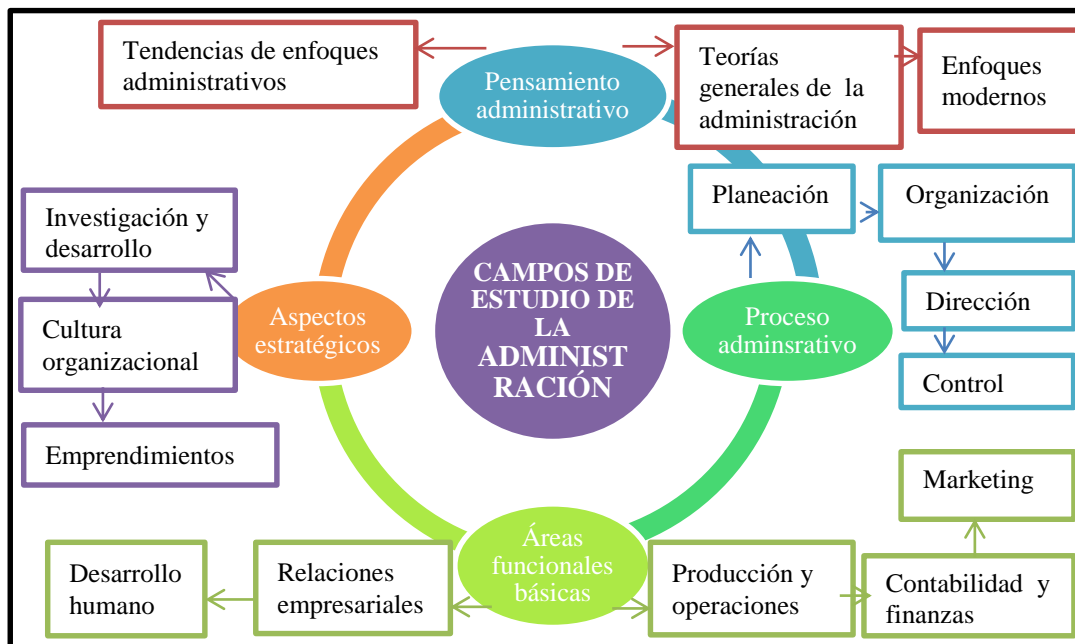
*En mi opinión la evolución de la sociedad y las empresas actualmente han surgido nuevos enfoques de la administración destinados a adaptarse a las nuevas costumbres de vida también al cambio de paradigmas, lo importante es mantener cada día capacitados y actualizados continuamente para poder emplear en las áreas administrativas de la entidades públicas y privadas empleando las mejores metodologías que sean pertinentes adecuadas para que así mantengan en el mercado y sean competitivos.*

### **2.2.1.2 Campos de Estudio de la Administración**

Para (Bernal & Sierra, 2008) Como consecuencia de la complejidad del estudio de la Administración, la teoría administrativa suele agrupar este conocimiento básicamente en sub campos de formación del profesional de la administración, de diferentes maneras; no obstante, la más usual es la siguiente:

- ✚ Pensamiento administrativo (teorías y enfoques administrativos).
- ✚ Proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).
- ✚ Ámbitos o áreas funcionales de las organizaciones (las más usuales son: producción y operaciones, marketing, finanzas y desarrollo humano). (pag.39)

**Gráfico 5: Campo de Estudio de la Administración**



Fuente: (Bernal & Sierra, 2008)  
Elaborado por: El Autor

### • Proceso Administrativo

Según (Bernal & Sierra, 2008) señalan que; El Proceso Administrativo tiene su origen en la teoría de la Administración General de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo, y hace referente a los procesos de:

- ✚ **Planeación**, relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.
- ✚ **Organización**, que comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.

- ✚ **Dirección**, que hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.
- ✚ **Control**, que se refiere al proceso de evaluar y retroalimentación el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de sus objetivos. (pag.40)

*En conclusión, es de gran importancia conocer claramente los elementos que intervienen en los procesos administrativos de la organización, con un objetivo claro, alcanzable, trabajando en equipo conjuntamente con todo el personal de la entidad esto ayudara a lograr cumplir al final la meta propuesta y obteniendo buenos resultados ya que permitirá mediante una autoevaluación interna.*

## **2.2.2 Evolución de los Principios y Herramientas de Gestión**

Para (Pérez, 2012) mencionan que; La Gestión por Procesos como una vivencia avanzada de Gestión de la calidad; ahora pretendemos también ubicarla como una técnica de gestión que da respuesta a las incertidumbres del entorno competitivo. La base sobre la que se ha sustentado la gestión de las empresas ha ido cambiando con el tiempo de la forma siguiente:

### **2.2.2.1 Presupuesto de tesorería**

Los presupuestos de tesorería tuvieron extraordinaria importancia en los comienzos de la gestión profesional de la empresa durante la década de los 50. La toma de decisiones se basa exclusivamente en la previsión del gasto. Permiten un férreo control centralizado al tiempo que dificultan el aprovechamiento de oportunidades no previstas al elaborar el presupuesto. (pag.36)

### **2.2.2.2 Planificación de la Producción**

En la década de los 60 se desarrolló en EE.UU. la técnica del marketing. Eran tiempos de demanda creciente y se desarrollaron herramientas para preverla con el principal objetivo de planificar la producción de gamas estrechas de productos estandarizados.

### **2.2.2.3 Planificación Estratégica**

Desde la mitad de la década de los 70 hasta la actualidad, hemos asistido al protagonismo de la estrategia con varias connotaciones:

- Al comienzo de este período, la estrategia era cuidadosamente planificada por especialistas internos y/o externos (planificación estratégica) sin la participación de los cuadros directivos.

El esfuerzo se centraba en la elaboración de brillantes estrategias pensando que la Organización sería capaz de asumirlas y desarrollarlas con éxito; sólo se mira hacia afuera para encontrar oportunidades de negocio.

Con ella estaba muy claro el qué había que hacer, pero existían grandes carencias sobre cómo hacerlo por las limitadas herramientas operativas disponibles.

### **2.2.2.4 Dirección Estratégica**

Al final de la década de los 80, la impredecibilidad de la evolución de los entornos hace más difícil tomar decisiones estratégicas eficaces y se impone la dirección estratégica para aprovechar las oportunidades del mercado y desarrollar ventajas competitivas duraderas.

A diferencia de la etapa anterior se mira también hacia el interior de la empresa y se hace mucho hincapié en:

- Mayor participación directiva en la elaboración de la estrategia, lo que hace posible su permanente adaptación a la evolución real del entorno (flexibilidad). La estrategia se sitúa cada vez más próxima a los que deciden sobre las operaciones (proceso).
- Fomentar la creatividad y la capacidad de anticipación e iniciativa para tomar decisiones en base a disponer de mejor información.
- Énfasis en prever y planificar la implantación y control de la estrategia. Se asume que la correspondencia entre estrategia y organización es biunívoca lo que lleva a

sacrificar la brillantez de la estrategia en aras de su asimilación por la Organización (cultura empresarial y estilos de dirección).

- El diagnóstico interno de la situación actual de la empresa – DAFO.
- Formar a los directivos para que adopten un pensamiento estratégico que les permita tomar decisiones haciendo compatibles los objetivos de corto y medio plazo.

Las empresas reconocidas como líderes en gestión están viendo que, siendo aún importante disponer de unas directrices estratégicas, la ventaja competitiva es más duradera si está basada en los procesos operativos y de gestión a través de los cuales se implementan. La dirección ha estado orientada de una forma predominante hacia el producto y hacia el interior de la empresa para gestionar el crecimiento. (pag.37)

### 2.2.2.5 Gestión de la calidad Excelencia

En la década de los 90 aparecen técnicas de gestión que preconizan el cambio de esa tradicional orientación por otra mucho más volcada al exterior y de forma especial al cliente así como a integrar y conseguir la participación de las personas (trabajo en equipo). La secuencia descrita está sintetizada en el cuadro siguiente: (pag.38)

**Cuadro 1: Evolución de los Principios y Herramientas de Gestión**

Periodo	Técnica de gestión	Características
50	Presupuestos de tesorería	Excesiva orientación interna Concepción simplista de la realidad
60	Planificación de la producción	Continuista: proyectiva Marketing
70	Planificación Estratégica	Solo mira fuera Muy poco participativa Entornos previsibles Trabajo de expertos Un nivel de estrategia Carencia de herramientas operativas (como)

80	Dirección Estratégica	Mira fuera y dentro Participan los directivos Entornos inestables Prevé adaptación Pensamiento estratégico Estrategia multinivel Desarrollar ventajas competitivas
90	Gestión de Calidad (Excelencia)	Estrategia: eficacia de los procesos Protagonista: cliente Participación de las personas Mejora continua procesos Valor añadido (cliente y empresa) <<lo único constante es el cambio>> Aprendizaje. Gestión del cambio Innovación. Gestión del conocimiento

Fuente: (Pérez, 2012)

Elaborado por: El Autor

*En resumen, la evolución de la gestión por procesos aparece en la década de los cincuenta con un presupuesto de la tesorería manteniendo un control férreo que permite controlar los gastos de una entidad continuando con la planificación de producción se puede lograr la igualdad en los costos que incurren en la transformación de un producto, con la planificación estratégica se pretende enfocar a la parte del entorno empresarial mientras que la dirección estratégica considera importante a los clientes internos como externos también se ha considerado la gestión de la calidad manejando eficientemente los procesos.*

### **2.2.3 El enfoque de Gestión por Procesos**

Para (López , 2008) establece que el enfoque de Gestión por procesos, se encuentra más disparidad en las definiciones, empezando por que existen dos términos principales como son la “gestión de procesos” y enfoque de procesos (process aproch) en donde no se ve con precisión la frontera entre uno y otro, y si además se agregan otros conceptos como “gestión estratégica” de procesos, mejoramiento de procesos y hasta reingeniería de procesos, se amplía más la impresión. (pag.28)

El enfoque de procesos requiere que la organización administre cada proceso como una unidad única y a su vez como un componente de una red de procesos, eliminar las barreras entre las diferentes unidades funcionales y unificar su enfoque a las principales metas de la organización, esto también incluye la manera apropiada de administrar las interfaces entre los procesos.

La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente, la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa. (pag.29)

*En mi opinión, el enfoque de gestión por procesos se pretende dar a conocer que las organizaciones se gestionen cada proceso como una unidad única, también como un componente de una red de procesos entendiendo que no debe existir barreras entre departamentos más bien un trabajo en equipo enfocando a un mismo objetivo institucional por cumplir las cuales permitan ser tomados en cuenta a los empleados y trabajadores en las diferentes actividades que se realizan.*

### **2.2.3.1 Justificación para la Gestión por Procesos en las Organizaciones**

El enfoque de la gestión por procesos o process approach, aparece formalmente desde 1990 como una estrategia administrativa para mejorar el resultado de la gestión organizacional, considerando por algunos autores de los siguientes puntos de vista: (pag.22)

**Cuadro 2: Justificación para la Gestión por Procesos**

<p>AUTOR</p> <p>H. JAMES HARRINGTON (1993)</p>	<p>La empresa es un conjunto de procesos complejos. Los procesos de la empresa nacen como tareas que responden a una necesidad interna o externa, pero con el tiempo no se actualizaron, se dividió la responsabilidad, se desarrolló la burocracia que nadie cuestiona concentrándose en actividades internas. Los procesos de la empresa son la clave para un desempeño libre de errores. El papel de la nueva gerencia es comprender y dirigir la revolución de los procesos de la compañía. Nuevo cliente más exigente hasta en los mínimos detalles.</p>
--	---



<p>JOSÉ ANTONIO PÉREZ – FERNÁNDEZ DE VELASCO (1996)</p>	<p>Gestión por procesos, un avance lógico en las empresas, una forma de enfocar la participación del personal y orientar la empresa hacia el cliente. Tradicionalmente, las empresas se han estructurado como organizaciones por departamentos o áreas funcionales, que poco tiene que ver con las necesidades del cliente. Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales, en algún área pudiera haber un “Nicho de Poder”.</p>
<p>MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY (1993)</p>	<p>Por doscientos años la gente creó y constituyó empresas en torno al brillante descubrimiento de Adam Smith donde el trabajo industrial podía romperse en simples y básicas tareas. En la era de los negocios post industrial nos hemos enterado que las corporaciones serán fundadas y constituidas en torno a la idea de reunificar esas las tareas en coherentes procesos de negocio. El cliente, la competencia y el cambio de hoy requieren que la compañía se organice en torno a procesos., pero nadie está a cargo de los procesos, nadie da cuenta de ellos y sus resultados.</p>

**Fuente:** López, F. (2008)

**Elaborado por:** El Autor

Estos autores contribuyen sobre el enfoque de gestión por procesos, se encuentran tres elementos principales por los que esta se justifica esta estrategia administrativa:

- Cambio en las expectativas necesidades del cliente haciéndose cada día más exigente (Mercados más desarrollados, clientes con más conocimiento y sobreoferta en mercados globalizados)
- Necesidades de eficiencia en las organizaciones (Entorno de elevada competencia que exige mayor control de costos)
- Estructuras funcionales que no se adaptan a las necesidades de la organización. (pag.23)

*En resumen, la justificación de la gestión por procesos se basa fundamentalmente en las necesidades del cliente que cada día se van evolucionando siendo más exigentes la cual permite a que las empresas deben ir actualizando a los nuevos cambios del entorno orientando principalmente a satisfacer las necesidades del cliente.*

### 2.2.3.2 La Gestión por Procesos y la Estructura Organizacional

Para (López , 2008) menciona que; las opciones evaluadas, se encuentran factores externos e internos, que justifican un cambio en la forma de hacer las cosas. Uno de estos factores se refiere a las estructuras organizacionales tradicionales o de tipo funcional, que en opinión de varios de los expertos investigados, son una de las principales causas de la ineficiencia organizacional. A continuación se presentan algunas comparaciones entre la gestión tradicional y la propuesta de gestión por procesos. (pág. 24)

**Cuadro 3: Estructura Tradicional Versus Gestión por Procesos**

<b>La organización burocrática y la organización por procesos.</b>	
<b>José Antonio Pérez – Fernández de Velasco</b>	
<b>La organización Burocrática</b> <b>“EL PASO”</b>	<b>Organización por procesos</b> <b>“EL FUTURO ”</b>
Organización burocrática basada en jerarquías, clásicas y verticales, supervisión y control donde solo los directivos toman decisiones.	Menos jerarquía y liderazgo directivo.
La organización piramidal tiene distribución homogénea de funciones especializadas.	Diseño de la organización en función del valor agregado.
Basada en la jerarquía y el control para procesar información y tomar decisiones.	Énfasis en procesos, sistemas y personas. Empresas gobernantes por los requisitos de los clientes.
Formal e inflexible, limita la creatividad.	Gestión participativa. Delegar más responsabilidad y autoridad a los niveles operativos.
Crecimiento controlado en entorno predecible.	Estructura flexible y menos formal.
Personal poco calificado, de modelo mecanicista (unos piensan y otros hacen).	Aprendizaje permanente.
Asignación de tareas.	Asignación responsabilidad global sobre el proceso.

**Fuente:** (López, 2008)

**Elaborado por:** El Autor

*En mi criterio la gestión por procesos permite enfocar una dirección clara de mejoramiento en los procesos tanto internos como externos involucrando a todas las personas por igual y la estructura organizacional esta interrelacionado por funciones*

*ya que le permite crear más puestos de trabajo que permite la acumulación de mayor tareas y responsabilidades sin ningún objetivo, en general es considerable ir aplicando al cambio de cultura organizacional dentro de las entidades.*

## **2.2.4 Concepto de Enfoque de Gestión por Procesos**

### **2.2.4.1 ¿Que es un Proceso?**

Se menciona en el Acuerdo Ejecutivo 1580 emitido el 20 de Febrero de 2013, la Norma Técnica de Administración por Procesos Art. 6, señala que; un Proceso es una serie de actividades definibles, repetibles, predecible y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo. Los procesos se interrelacionan en un sistema que permita a la institución agregar valor a sus clientes.

Según (Bravo , 2009) señala que; Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de flecha de tiempo.

Un proceso puede pasar por muchos cargos, por eso se dice que los procesos alcanzan a toda la organización y la cruzan horizontalmente. Desde el punto de vista de segmentación se pueden distinguir macroprocesos y procesos operativos.

- **Macroproceso:** es una estructura de proceso con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros procesos. (pag.27)
- **Proceso operativo:** es un proceso de bajo nivel que no se puede desagregar más como proceso, sino que su descripción detallada da origen a un nuevo nivel de profundidad, donde aparecen las actividades en el flujograma de información. (pag.28)

**Gráfico 6: Proceso**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** El Autor

*Según mi criterio, el proceso es un conjunto de procedimientos que está conformado por un aserie de actividades en forma sistematizado la cual debe contener una entrada permitiendo agregar valor para luego convertirse en una salida, un proceso debe tener el nombre de la actividad, el objetivo, la necesidad de los recursos por ende el responsable del proceso.*

#### **2.2.4.2 Identificación de procesos**

Según (Agudelo , 2012) Dice que al enfoque sistémico, se puede inferir que un proceso es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistema, es decir, que tendrá elementos de entrada, actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito.

Un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas las siguientes características:

- **Objetivo:** propósito del proceso, que se pretende lograr con él; tiene relación con el producto. (pag.30)
- **Responsabilidad:** persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.

- **Alcance:** determinar de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y fin del proceso como referencia. También puede orientar sobre las inclusiones o exclusiones que afecten el objetivo.
- **Insumos:** todo lo que requiere como materia prima para ser transformado en producto final. Es el proceso el que convierte las entradas en salidas mediante las actividades de transformación y utilización de los recursos.
- **Productos:** todo lo que entrega el producto para un cliente, bien sea interno como externo y que debe responder a las necesidades identificadas para este, puede ser tangible cuando es un bien material o intangible cuando se trata de un servicio.
- **Recursos:** todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados, en general todo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.
- **Duración:** es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega del producto.
- **Capacidad:** lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido. (pag.31)

*Según mi opinión, para poder realizar la diagramación de los procesos se debe tomar en cuenta las características que se mencionaron por el autor citado anteriormente ya que permita desarrollar sin ningún problema.*

#### **2.2.4.3 Factores de un Proceso**

Según (Pérez, Gestión por Procesos , 2010 ) señala que; predominan los siguientes factores:

- 1.- Personas.** Un responsable y los miembros del equipo de procesos, todas ellas con conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas.
- 2.- Materiales.** Materias primas o semielaboradas, información con las características adecuadas para su uso.
- 3.- Recursos físicos.** Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en las adecuadas condiciones de uso. (pag.57)

**4.- Métodos/Planificación del proceso.** Método de trabajo. Procedimientos, hoja de procesos, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace qué, cuándo y muy ocasionalmente cómo.

**5.- Medio Ambiente.** O entorno en que se lleva a cabo del proceso. (pag.58)

#### **2.2.4.4 Clasificación de los Procesos**

Según Harrington, H. (2001). En la gestión por procesos se dividen en: procesos gerenciales, procesos claves y procesos de apoyo.

**Procesos Gerenciales.-** Se denominan a los procesos gerenciales de planificación y control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de: Planificación Financiera o Desdoblamiento de la estrategia.

**Procesos Claves.-** Se denominan a los que generan salidas y tienen un impacto alto sobre la satisfacción del cliente, por ejemplo: Investigación y Desarrollo de Productos, Servicio al Cliente o Procesamiento de solicitudes.

**Procesos de apoyo.-** Se denominan a los que apoyan a procesos internos que dan sustento a los claves o gerenciales, por ejemplo: Servicios Legales. Administración de Recursos Humanos, Sistemas contables o sistemas de información. (pág. 46)

*En conclusión los procesos están divididos en procesos gobernantes que permiten direccionar a la alta dirección, mientras que los procesos claves hacen referencia a la satisfacción de los clientes externos y los procesos de apoyo son sustentaciones para la gerencia como el departamento de financiero, talento humano estos procesos se utilizan en la elaboración de los modelos de gestión por procesos.*

#### **2.2.4.5 ¿Qué es Gestión?**

Para (Pérez, 2012) menciona que; “La Gestión es cuestión de herramientas; en la idoneidad de las herramientas reside en buena medida la eficacia de la gestión”. (pag.130)

*Según mi criterio, la gestión es la utilización de herramientas para poder evaluar la eficacia de manera oportuna logrando un buen desempeño en las actividades.*

#### **2.2.4.6 Paradigmas de la Gestión**

Según (Pacheco & Caicedo , 2002) manifiesta que La gestión debe verse como un paradigma que evoluciona. Un paradigma es una combinación de factores, un conjunto de piezas de conocimiento, tanto en el sentido práctico como el teórico. El sentido práctico, el paradigma se expresa en el Know- how, entendido como la habilidad física para obtener un resultado, y que comprende los métodos, los procedimientos, los dispositivos y las herramientas. La dimensión teórica del paradigma se refiere al Know – why, la manera como las personas interpretan y entienden el saber práctico. (pag.15)

También el paradigma es un modelo o patrón de soluciones de unos problemas de gestión seleccionados, que se basan en unos principios escogidos, derivados de las ciencias naturales y en tecnologías organizativas seleccionadas .Un paradigma es a la vez una forma de ver y de permanecer ciego. Basados en esta visión, y en esta ceguera, se escogen los problemas que quieren solucionarse y las herramientas y los instrumentos que van a utilizarse.

Los paradigmas en la gestión tienen una relación directa con el entorno, pues en gran medida, dentro de sus varias acepciones, la gestión es una forma en que la organización se adapta al entorno, y éste a su vez es un factor regulador de la gestión. Los cambios en el entorno obligan a ver aunque algunos pretendan permanecer ciegos. Como respuesta a entornos históricos específicos, los paradigmas de gestión han evolucionado desde el primer modelo tradicional tayloriano hasta formas más modernas. Como paradigmas, sin embargo, presenta diferencias entre algunos países, definidas por tradiciones culturales y técnicas peculiares. (pag.16)

*En conclusión, el paradigma de gestión por procesos pretende realizar un cambio de cultura organizacional, esto permitirá la gran importancia de las personas que se involucren en las actividades, ayudando a resolver problemas y conflictos entre*

*departamentos ya que actualmente la mayor parte de las entidades públicas están en obligación de manejar las tareas bajo procesos.*

#### **2.2.4.7 El Modelo Tradicional o Taylorista de Gestión**

Para (López , 2008) señala que; El modelo tradicional de gestión que acompañó el período de mayor crecimiento industrial se gestó entre 1850 y 1910. Con este modelo, por primera vez, los diversos tipos de contabilidad (en capital, financiera, de costos) estaban relacionados, constituían un modelo único y ofrecían una imagen económica completa de la empresa.

Este modelo, según Iorito, se basa en cuatro principios y constituyó un modelo de control y de productividad. Los principios de modelo taylorista se enuncia a continuación:

- Estabilidad
- Información perfecta
- Eficiencia productiva
- El costo global equivale al costo de un factor de producción dominante (pag.20)

#### **2.2.4.8 La Gestión Integral**

Según (Agudelo , 2012) Señala que; el concepto de gestión integral es una propuesta que apunta a lograr la productividad y competitividad, por medio del desarrollo y satisfacción de los integrantes de la organización, con el fin de mejorar su conocimiento y competencia para el desempeño, lo que redundará en un mejor ingreso al ubicar a las personas en el lugar adecuado. La gestión integral está particularmente compuesto por:

- Gestión estratégica
- Gestión de la cultura
- Gestión por procesos. (pág. 22)



En mi opinión la gestión integral tiene como objetivo incrementar la productividad mediante el desarrollo de las personas que se encuentra encargados a realizar ubicando de una manera adecuado que puedan desenvolver de una manera eficaz, con el objeto de satisfacer las necesidades principalmente al cliente interno procediendo por el cliente externo.

#### **2.2.4.9 Definiciones de Gestión por Procesos**

Se menciona en el Acuerdo Ejecutivo 1580 emitido el 20 de febrero de 2013, la Norma Técnica de Administración por Procesos Art. 6, señala que, la Gestión por Procesos es un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario.

Para (Agudelo , 2012) Menciona que, La Gestión por Procesos o Gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado circulo de Deming, que es la concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día: relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente (pág. 23).

*En resumen, la gestión por procesos es un conjunto de actividades sistematizados de manera ordenada las que se realizan en una entidad con la colaboración de las personas que se involucran, enfocando al mejoramiento continuo de la eficiencia y eficacia brindando productos de alta calidad Satisfaciendo las necesidades del consumidor.*

#### **2.2.4.10 Objetivos de Gestión por Procesos**

Estos objetivos y su cumplimiento determinan la superación de las expectativas del cliente, lo cual se convierte, además, en el medio para lograr a la rentabilidad y finalmente la prosperidad de la organización. La gestión por procesos permite entre otros: (pag.23)

- Eliminar las causas fundamentales de los problemas.
- Garantizar que los procesos de la empresa sean gestionados donde se ejecutan.
- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor, por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- Mantener los niveles alcanzados y mejorar.
- Posibilitar que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa. La gerencia no debe hacer las cosas, debe crear las condiciones propicias de direccionamiento y actitud de trabajo en equipo para que los demás hagan las cosas.
- En general la Gestión por Procesos permite alcanzar los planteamientos determinados por la propuesta de las Organización por Procesos.(pag.24)

*En conclusión, los objetivos de la gestión por procesos es garantizar que los procesos sean gestionados en el lugar donde se desarrollan las actividades que desempeñan cada uno de los involucrados en la diferentes entidades, permitiendo mejorar los procesos que sean claros y visibles para poder lograr altos índices satisfacción de los clientes externos.*

#### **2.2.4.11 Los Valores De La Gestión Por Procesos**

Para López, F. (2008). Señala que; Los valores son los fundamentos regentes que se consideran los más importantes de acuerdo con la estrategia de la organización. Se constituyen del conjunto de atributos y cualidades positivas apreciadas por encima de otras, tanto de la organización como de las personas. Para la gestión por procesos las cualidades identificadas son:

- ✓ Flexibilidad (cualidad de un directivo)
- ✓ Personas emprendedoras
- ✓ Espíritu emprendedor
- ✓ Capacidad de improvisación
- ✓ Sensibilidad para escuchar al cliente
- ✓ El trabajo en equipo

- ✓ Estado de motivación del personal
- ✓ Conciencia de producto / proceso. (pag.31)

*En mi opinión, los valores de gestión por procesos son las cualidades que se deben contener para el mejoramiento de los procesos por parte de las organizaciones sosteniendo personas con espíritu emprendedor con enfoques positivos, empezando a dirigir un grupo de personas trabajando en equipo siendo muy importantes y escuchando al cliente para brindar un producto o servicio de calidad.*

### **2.2.5 Modelamiento Visual de Procesos**

Según (Bravo , 2009) El Modelamiento es mirar el hacer, tomar consecuencia de lo que hacemos y como lo hacemos. Tiene que ver con detenerse, mirar, escuchar, preguntar a los cliente, observar lo que hacen los demás y aplicar metodología para diseñar los procesos adecuados a la realidad. Para efectos del modelamiento visual de los procesos de la organización utilizaremos solo tres modelos. (pag.36)

#### **2.2.5.1 Mapa de Procesos**

Es una visión de conjunto, holística o de helicóptero de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones. Vital contar con un glosario de términos en la organización, especialmente de los verbos empleados para describir procesos y actividades, así todos entienden lo mismo. (pag.37)

#### **2.2.5.2 Flujograma de Información**

El flujograma de información (FI) describe y representa una guía de las actividades del proceso. Es un tipo de diagrama de flujo de información que proporciona amplia visión acerca de variados aspectos del proceso: Flujo, Mensajes, Actividades, Estructura y tecnología, el flujograma es la secuencia y temporalidad. Los mensajes con el medio de comunicación pueden ser documentos comunicaciones electrónicas u orales, las actividades quedan

especificadas por cargos o roles. La estructura queda representada por columnas. La tecnología se indica en las actividades que tendrán algún nivel de apoyo tecnológico. (pag.26)

### **2.2.5.3 Lista de Tareas por cada actividad**

Lista de tareas por cada actividad describe las acciones que se deben realizar en una actividad desde donde empieza hasta donde termina dicha actividad. (Pag.26)

### **2.2.5.4 Beneficios del Modelamiento Visual**

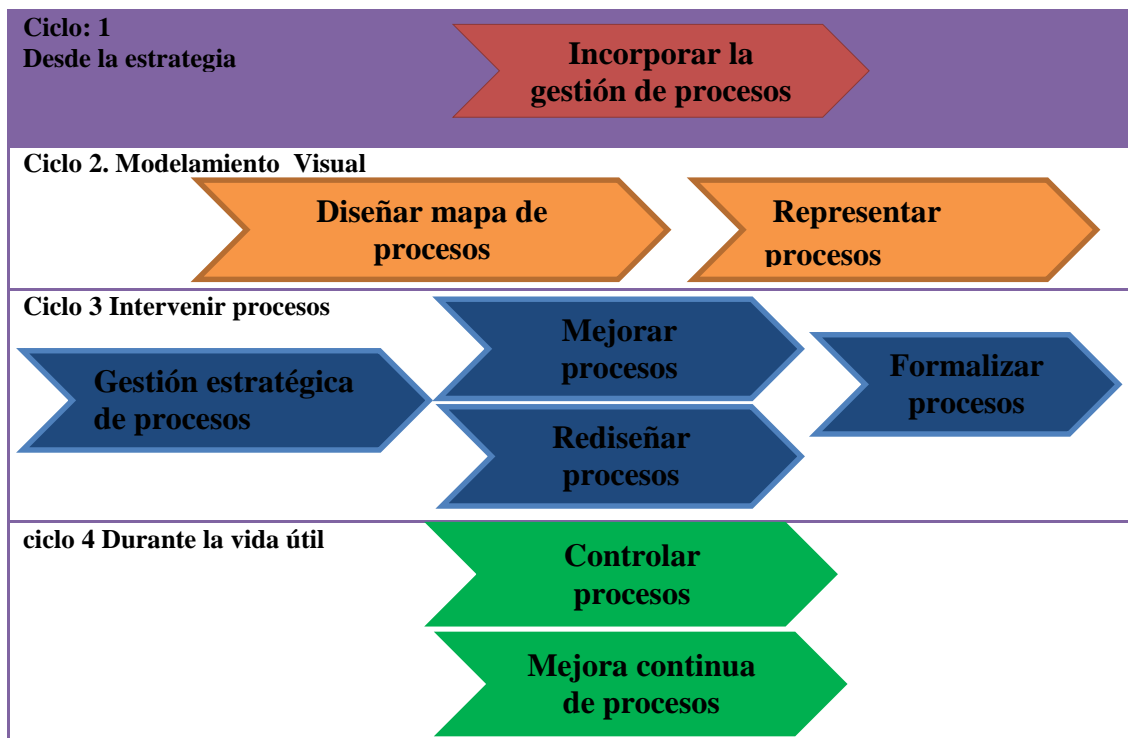
- Conocer el camino formal del proceso, ubicarse, consensuar la mirada y trabajar metodológicamente
- Disminuir las contingencias es un 50% (las que solo requerían tener la guía del proceso)
- Facilitar inducción, capacitación, estandarización, mejora y rediseño
- Identificar los “gatos amarrados” (volver a la lógica del proceso)
- Trabajar en equipo al ver una totalidad común
- Armonía el hacer y el pensar.(pag.29)

*En resumen, el modelamiento visual está conformado por el mapa de procesos que unen los segmentos de procesos, flujograma de información permite representar una de las actividades de proceso, lista de tareas por cada actividad describiendo las acciones que se deben realizar en una de las actividades desde un inicio hasta el final de un proceso.*

### **2.2.6 Fases de la Gestión por Procesos**

Según (Carrasco, 2011) La Gestión por procesos abarca nueve fases divididos en cuatro ciclos correspondientes al curso normal de los eventos, es una forma secuencial para cada proceso. Tal como se aprecia en la siguiente gráfica. (pag.26)

**Gráfico 7: Fases de la Gestión por Procesos**



Fuente: (Carrasco, 2011).  
Elaborado por: El Autor

### 2.2.6.1 Ciclo 1: Desde la Estrategia de la Organización

#### ✓ Incorporar la gestión de procesos

Crear un área de procesos y designar el equipo de trabajo, definir las grandes líneas de trabajo en la gestión de procesos, identificar la tecnología necesaria y realizar la preparación adecuada de las personas del área y de toda la organización.

### 2.2.6.2 Ciclo 2: Modelamiento Visual

#### ✓ Diseñar el mapa de Procesos

Consiste en ver la totalidad de los procesos de la organización: los procesos del negocio y los procesos de apoyo. Desde esta visión de conjunto se comienza a segmentar y detallar. Este mapa es vital para elaborar el plan estratégico de la organización.

✓ **Representar los procesos mediante modelos visuales**

Flujograma de información y listas de tareas, donde también se realizan observaciones y recomendaciones generales.

**2.2.6.3 Ciclo 3: Intervenir Procesos Modelados**

✓ **Gestión estratégica de procesos**

Contempla priorizar procesos desde lo indicado en la estrategia e incluya la definición de indicadores y de dueños de procesos, también señala los objetivos para la optimización de procesos.

✓ **Mejorar Procesos**

Se refiere a definir y aplicar las mejoras para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior. (pag.28)

✓ **Rediseñar Procesos**

Se refiere a definir y aplicar una solución para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior, se suman en esa fase los aportes de la gestión de proyectos porque el rediseño se orienta al cambio mayor.

✓ **Formalizar procesos**

Contempla elaborar el procedimiento como detalle completo de un proceso optimizado, debe asegurarse que la nueva práctica se incorpore y mantenga en la organización.

#### **2.2.6.4 Ciclo 4: durante la vida útil del Diseño del Proceso Formalizado**

##### **✓ Controlar procesos**

Se refiere al seguimiento, al cumplimiento de estándares y a la reacción en caso de situaciones fuera del estándar, este rol lo cumple el dueño del proceso.

##### **✓ Mejora continua**

Se refiere al diseño y la práctica de como el diseño del proceso se continuara perfectamente tanto para adaptar a la realidad como para capitalizar innovaciones. (pag.32)

*En conclusión, las fases de la gestión por procesos está conformado por cuatro partes la cual está compuesto desde la parte estratégica encargada de incorporar la gestión por procesos permitiendo crear áreas de proceso para el equipo de trabajo identificando las herramientas tecnológicas, posteriormente el modelamiento visual que está el diseño del mapa de procesos que consiste en ver la totalidad de los procesos de la organización, la representación de los procesos mediante modelos visuales se realiza mediante flujogramas de información, desde la parte de intervenir procesos modelados esta la gestión estratégica de procesos indica el dueño del proceso mediante los objetivos, mejorar procesos permite cumplir los objetivos de rendimiento del proceso, rediseñar procesos aplicando una solución de cambio, formalizar procesos permitiendo una nueva practica de cambio, como último se encuentra la vida útil del diseño del proceso que está en controlar procesos dando seguimientos al cumplimiento de estándares, y mejorara continua se refiere al diseño de la práctica de los modelos de gestión a la realidad.*

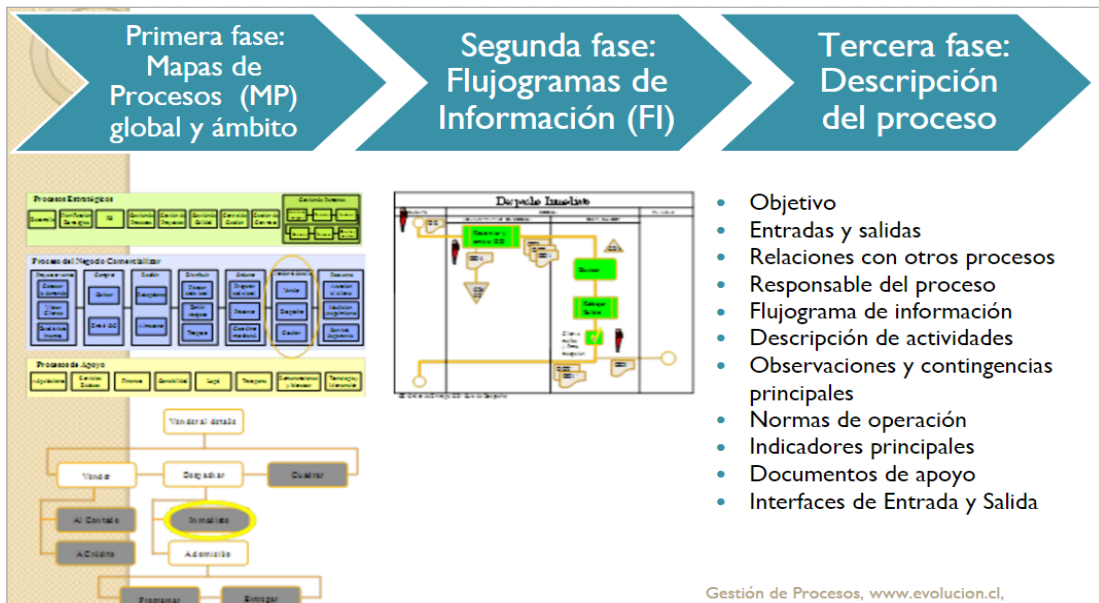
#### **2.2.7 Método Gestión Sistemática de Procesos (GSP) para el Levantamiento de Procesos**

El método de Gestión Sistemática de Procesos (GSP) para el levantamiento de procesos se basan en tres principios fundamentales (Carrasco, 2011)

- ✓ Participativo, base en la visión sistémica, los actores del proceso tienen rol principal
- ✓ Los analistas de procesos son facilitadores
- ✓ Supone estrategia de la organización formal, conocida y actualizada. (pág. 392)

### 2.2.7.1 Fases del Método GSP para el Levantamiento de Procesos

**Gráfico 8: Fases del Método GSP para el Levantamiento de Procesos**



Fuente: (Carrasco, 2011)  
Elaborado por: El Autor

#### 2.2.7.1.1 Primera fase: Mapas de Procesos Global y Ámbito

a) **Describe:** Todo el hacer de la organización, son base para miradas parciales válidas tales como:

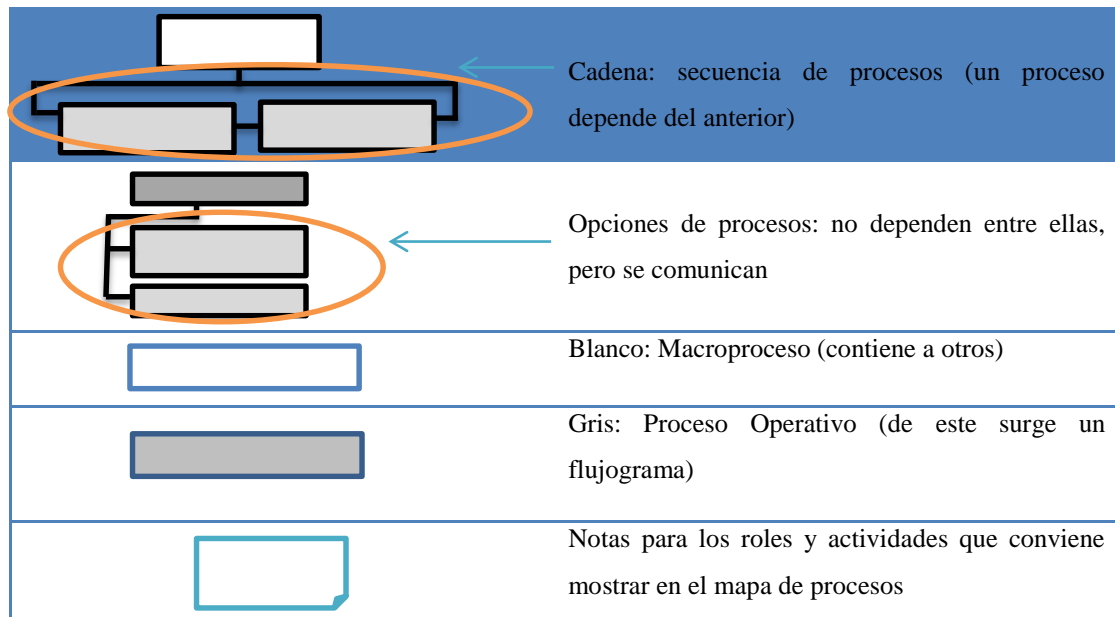
- ✚ Análisis de riesgos y de cadena de valor
- ✚ Costeo de actividades e indicadores de gestión
- ✚ Implantación de un ERP o de normas de calidad
- ✚ Auditoría y control de gestión, análisis BPM y WORKFLOW
- ✚ Mejora, rediseño y formalizar



**b) Claves:**

- ✚ Asegurar consistencia entre los nombres de los procesos de los mapas y flujogramas
- ✚ El MP Global sólo tiene macro procesos
- ✚ Mantiene los mapas el área de procesos. (pág. 393)

**Gráfico 9: Simbología Básica Mapa de Procesos del Ámbito**






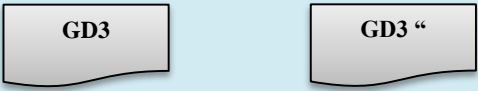

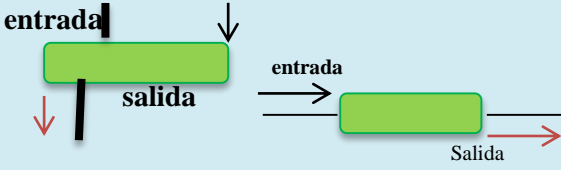

Fuente: Carrasco Bravo, J. (2011).  
Elaborado por: El Autor

**2.2.7.1.2 Segunda fase: flujograma de Información**

**a) Descripción:**

- ✚ Un flujograma describe operativo con un flujo claro
- ✚ Sólo un página, letra grande, que en tamaño carta se pueda leer a dos metros de distancia (clave el vistazo)
- ✚ Sigue temporalidad (hacia abajo) y critico curso normal de los eventos de la OMG (Object Management Group)
- ✚ Se enfatiza la simplicidad para que sirva de guía a los actores del proceso, quienes lo mantienen y mejoran
- ✚ Dirige el dueño del proceso, centraliza el área GP
- ✚ Clave: pegarlos en las paredes junto al mapa de procesos del ámbito. (pág. 395)

**Gráfico 10: Simbología Básica del Flujograma de Información**

	Actividad manual
	Actividad con apoyo computacional
	Archivo permanente manual
	Documento: es un formulario. Cuando tiene apóstrofes implica sólo un cambio menor
	Continuación en otro proceso, sigue las reglas de E/S de líneas
	Regla de las entradas y salidas de información en el FI
	Actividad de aprobación: el rol que corresponde sólo aprueba.

Fuente: Carrasco Bravo, J. (2011).

Elaborado por: El Autor

### 2.2.7.1.3 Tercera fase: Descripción del Proceso

Se describe un conjunto de procesos operativos de un ámbito, por ejemplo, vender al detalle.

#### a) Completa:

- ✚ Objetivo
- ✚ Entradas y salidas (proveedores y clientes)
- ✚ Relaciones con otros procesos
- ✚ Responsable del proceso
- ✚ Flujograma de información
- ✚ Descripción de actividades
- ✚ Contingencias principales
- ✚ Normas de operación
- ✚ Indicadores principales

- ✚ Interfaces de Entradas y Salida
- ✚ Documentación de apoyo
- ✚ Puntos críticos. (pág. 397)

*En resumen, el método de Gestión Sistémica de Proceso (GSP) contiene tres fases primordiales el primero son los mapas de proceso global y ámbito describe todo lo que corresponde a la parte empresarial como procesos claves que se encuentran el costo de los productos, auditorías a los procesos internos posteriormente se encuentra la segunda fase que es el flujogramas de información que permite graficar en diferentes simbologías enfatizando adecuadamente las actividades que deben cumplir continuando con la tercera fase es la descripción del proceso permitiendo identificar el objetivo, la entrada y salida de los procesos describiendo cada uno de las actividades transcribiendo los puntos críticos en caso de ser o existir.*

## **2.2.8 Sistema de Gestión de Calidad Basados en las Normas ISO**

### **2.2.8.1 Definiciones del Sistema de Calidad**

Calidad es un concepto utilizado con mucha frecuencia en la actualidad, pero a su vez, su significado es percibido de distintas maneras. A lo largo de la historia muchos autores e instituciones han dado su propia definición del término calidad:

Para (Ishikawa, 1986) define a “la calidad como desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. (pag.4)

Según (Jurán & Gryna, 1998) exponen a “la calidad como es la adecuación para el uso satisfactorio las necesidades del cliente”. (pag.5)

La Norma ISO 9000 (2000) define a “la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

*Según mi criterio, la calidad es la satisfacción de los clientes brindando un servicio adecuado con una buena atención, mientras que en un producto es cumplir con los*

*estándares de calidad logrando las expectativas del cliente como el haya solicitado de la misma manera permitir al cliente interno cumplir las expectativas planteados por la dirección.*

#### **2.2.8.2 Objetivos de un Sistema de Calidad**

- ✓ Satisfacer plenamente las necesidades del cliente
- ✓ Cumplir las expectativas del cliente
- ✓ Despertar nuevas necesidades del cliente
- ✓ Brindar productos y servicios con cero defectos
- ✓ Hacer las cosas bien desde la primera vez
- ✓ Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total
- ✓ Producir productos o servicios de acuerdo a las normas establecidas
- ✓ Dar respuesta rápida a las solicitudes de los clientes. (pag.27)

#### **2.2.8.3 Principios Básicos de la Gestión de Calidad**

Las Normas ISO 9000 e ISO 9004 identifica ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el don de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- ✓ Organización enfocada al cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Participación del personal
- ✓ Enfoque a procesos
- ✓ Enfoque del sistema
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ Enfoque para la toma de decisiones basado en hechos
- ✓ Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. (pag.43)

#### **2.2.8.4 Normas ISO 9001**

Para (Montaño, 2003) la ISO 9001: Es un sistema de gestión de calidad que establece los métodos para administrar eficientemente los procesos de operación,

de manera que se tenga la capacidad de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, todo ello de forma documentada que demuestre evidentemente que se cumple con estos requisitos. Este sistema ha sido desarrollado por el Comité Técnico ISO/TC 176 de la Organización Internacional nacionales de normalización.

El objetivo de la ISO 9001 es desarrollar un sistema de aseguramiento de la calidad que permita mejorar continuamente, al corregir y prevenir los defectos. A través del sistema de calidad, construido con base en la norma ISO 9001-2000, se logrará la satisfacción de los clientes a través del cumplimiento de los requisitos de calidad de ello, la reducción en la variación de las características que afectan la calidad de producto, reduciendo el desperdicio en la fabricación. Así mismo, los requisitos de la norma muestran una manera responsable, sensible y práctica de administrar a una organización, evitando las no conformidades en todas las etapas de realización de un producto. (pag.29)

➤ **Las funciones que cumplen las Normas ISO 9001 son:**

- Establecer requisitos mínimos para implantar un sistema de Gestión de Calidad
- Describe que debe hacerse para implantar un Sistema de Gestión de Calidad
- Muchos de los requisitos deben ser documentados y controlados
- Orientan procesos y a su funcionamiento
- Se refiere a como la organización hace su trabajo y no directamente el resultado de su trabajo. (pag.30)

*En conclusión, la ISO 9001 establece los métodos para administrar eficientemente los procesos con capacidad de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con el objetivo de desarrollar un aseguramiento de la calidad permitiendo mejorar continuamente en el momento de corregir y previniendo los defectos, cumpliendo las funciones como estableciendo requisitos para implantar un sistema de gestión de la calidad pudiendo observar claramente los resultados del trabajo realizado.*

### **2.2.8.5 Normas ISO 9000- 2005**

Es una Norma Internacional describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, los cuales constituyen el objetivo de la familia de Normas ISO 9000, y define los términos relacionados con los mismos. Esta norma internacional es aplicable a:

- ✓ Las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad
- ✓ Las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores en que sus requisitos para los productos serán satisfechos
- ✓ Los usuarios de los productos
- ✓ Aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad
- ✓ Todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, evaluado o auditan el sistema de gestión de la calidad para determinar su conformidad con los requisitos de la norma ISO 9001
- ✓ Todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, asesoran o dan formación sobre el sistema de gestión de la calidad adecuado para dicha organización
- ✓ Quienes desarrollan normas relacionadas. (pag.23)

*En resumen, la norma ISO 9000- 2005 describe los fundamentos del sistema de gestión de la calidad la cual forman parte los objetivos de la familia ISO 9000, siendo aplicado a las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación del sistema de gestión de calidad, confianza de los proveedores en sus requisitos, los interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en calidad, los que pertenecen o no a la organización evaluado o auditan el sistema de gestión de la calidad, los que pertenecen o no a la organización que brindan asesoría o dan formación sobre el sistema.*

### **2.2.8.6 Normas ISO 9001- 2008**

Es un conjunto de normas sobre la calidad y la gestión. La norma ISO 9001 ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC 176 de ISO. Organización Internacional

para la Estandarización y específica, la versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001 – 2008.

- ✓ **Descripción.-** Toda organización puede mejorar su manera de trabajar, lo cual significa un incremento de sus clientes y gestionar el riesgo de la mejor manera posible, reduciendo costes y mejoramiento la calidad del servicio ofrecido: **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**
- ✓ **Aplicación.-** la ISO 9001 – 2008 es válida para cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector, que busque mejorar la manera en que se trabaja y funciona.
- ✓ **Estructura ISO 9001:2008.-** está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los tres primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales; es decir son de carácter introductorio. Los capítulos cuatro a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implementación del sistema de calidad:
  - Guías y descripción generales, no se enuncia ningún requisito
  - Normativas de referencias
  - Términos y definiciones
  - Sistema de gestión
  - Responsabilidades de la dirección
  - Gestión de los recursos
  - Realización del producto
  - Medición, análisis y mejora. (pag.25)

*En conclusión, la norma ISO 9001-2008 es un conjunto de normas aplicadas para la calidad y gestión la cual fue elaborada por la norma técnica de la organización internacional de estandarización la versión emitida fue en noviembre 2008, describe que toda la organización puede mejorar su forma de trabajar la cual permite incrementar el grado de clientes, la aplicación de la misma es válida en cualquier organización o entidad independientemente el tamaño o sector a que pertenece con el objetivo de mejorar su forma de trabajo, la estructura está compuesto por ocho capítulos, los tres capítulos primeros se relacionan con principios y descripción general de la entidad de carácter introductorio mientras que del capítulo cuatro al*

*ocho están enfocados a los procesos para la implementación del sistema de gestión de la calidad.*

#### **2.2.8.7 Normas ISO 9001-2015**

El Joint Technical Coordination Group (JTTCG) ha establecido una Estructura de Alto nivel para todas las normas internacionales de Sistemas de Gestión de ISO, a efectos de simplificar contenidos.

- ✓ Establecer terminología, definidas, conceptos y requisitos comunes para todas las normas
- ✓ Visión y estructura común para todas las normas ISO de gestión
- ✓ Texto común compartido por todas las NSG.

##### **a) Nuevos Objetivos**

- Incorporar prácticas y modelos de negocio actuales y tener en cuenta el impacto de la tecnología en la gestión desde la última revisión de la norma
- Asegurar que los requisitos de la norma permitan generar confianza en las organizaciones certificadas
- Hacer más compatible con empresas de servicios
- Que dure 10 años.

##### **b) Modificaciones**

- Nueva redacción para hacer la norma más flexible y facilitar la aplicación a cualquier tipo de organización (ISO HLS)
- Revisión de los principios de gestión de calidad
- Liderazgo y representación de la dirección
- Análisis del contexto y las partes interesadas
- Énfasis en la gestión eficaz de los procesos
- Gestión de riesgos.



*En resumen, la ISO 9001-2015 ha establecido altos niveles para las normas internacionales de sistemas de gestión determinando la terminología definidas conceptos y requisitos para todas las normas, la cual permitirá incorporar las prácticas de modelos de negocios actuales logrando tener confianza en las organizaciones certificadas aceptando las modificaciones en la revisión de los principios de gestión de calidad análisis del contexto de las partes interesadas.*

#### **2.2.8.8 Principios de la Excelencia**

Para (Veritas, 2010) Los principios de la excelencia ayuda a conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que puede ser utilizado por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- ✚ Enfoque al cliente
- ✚ Liderazgo
- ✚ Participación del personal
- ✚ Enfoque basado en procesos
- ✚ Enfoque de sistemas para la gestión
- ✚ Mejora continua
- ✚ Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- ✚ Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. (pag.15)

*En mi criterio, el principio de excelencia hace referencia encaminar a las entidades a ser exitosas empleando un mejoramiento continuo de los procesos, puede lograr el éxito implementado un sistema de gestión de la calidad que se encuentre diseñado para el mejor desempeño por parte de los interesados la misma que está compuesto por ocho principios de la gestión de calidad.*

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

Con el diseño e implementación de un Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo permitirá enfocar el mejoramiento de los procesos de gestión y el cumplimiento de la normativa.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es cualitativo porque se enfocó principalmente a determinar los atributos que se deberá cumplir en cada proceso del levantamiento de la información, y cuantitativo para evaluar los resultados numéricos obtenidos en las encuestas aplicadas, también en la realización de las fichas de indicadores, se utilizó valores que se emitió en los documentos legales, Cuyos datos ayudaron a determinar los resultados y conclusiones.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente trabajo de investigación, se utilizó los siguientes tipos de investigación:

**Investigación de Campo.-** La presente investigación se realizó a través de las visitas a las instalaciones de la unidad esto, permitió recopilar la información necesaria de las actividades desarrolladas por cada uno de los empleados del área que forman parte de la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Investigación descriptiva.-** La presente investigación será descriptiva para explicar los fenómenos que involucran el objeto de estudio, porque permitió realizar observaciones exactas utilizando papeles de trabajo, fichas de procesos, fichas de indicadores, la cual permitió levantar la documentación del modelo de gestión por procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Investigación bibliográfica - documental.-** la presente investigación es bibliográfica porque se utilizó diferentes referencias bibliográficas de diversos autores escritos sobre modelos de gestión por procesos y sistemas de gestión de la calidad que corresponde al

marco teórico de esta investigación. Finalmente la investigación es documental ya que se utilizó documentación oficial interno y externo:

**Documentación Interna:** Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos ESPOCH, Manual de Descripción y Clasificación de Puestos.

**Documentación Externa:** Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados, Norma Técnica de Administración por Procesos, Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional y Procesos.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### Población

Para el estudio del presente trabajo de investigación, la población formó parte el funcionario y empleados que desempeñan en la Secretaría Académicas de Grado de la Escuela superior Politécnica de Chimborazo las cuales se detallan a continuación:

Secretario Académico de Grado	1
Secretaría Administrativa	2
Secretaría Auditora	2
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

#### Muestra

#### Fórmula

$$\frac{NZ^2\sigma^2}{e^2(N-1) + Z^2\sigma^2}$$

**n:** Tamaño de la muestra

**N:** Tamaño de la población

**$\sigma$ :** Desviación estándar de la población es de 0,5

**Z:** Valor obtenido mediante los niveles de confianza 1,96

**e:** Limite aceptable del error muestral 0,05

Debido a que la población de la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH es tan solo de cinco personas, no se utilizó muestra, se trabajó con toda la población.

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Métodos**

El presente trabajo de investigación se utilizó el método deductivo que partió del conocimiento general a lo particular de los hechos investigados partiendo de conceptos, definiciones acerca del modelo de gestión por procesos empezando por la recopilación de la información general de la entidad para posteriormente establecer las áreas donde se levantó la información.

El presente trabajo de investigación se utilizó el método inductivo que partió de hechos o fenómenos particulares para obtener conclusiones generales mediante la observación que concurrió parte importante efectuando en las visitas permanentes realizadas en cada uno de los puestos de trabajo permitiendo llegar a una generalización.

El presente trabajo de investigación se aplicó el método analítico en la diagramación de flujos, realización de las fichas de procesos, fichas de indicadores y mapas de procesos: para estructurar la parte documental del levantamiento de información de los procesos, para descomponer el todo en varias partes y analizar individualmente, con esto se lograra determinar el estudio de las partes, su relación y resultados globales.

### 3.4.2. Técnicas

Para el diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se utilizó las siguientes técnicas de investigación:

- ✓ **Entrevista:** al Secretario Académico de Grado para coordinar el cronograma de entrevistas individuales de manera especial con todo el personal que laboran en la Secretaria Académica de Grado de la ESPOCH conociendo sus opiniones y reacciones acerca del objeto de estudio, para obtener información detallada de los hechos que se investigan con el propósito de levantar la parte documental de los modelos de gestión por procesos.
- ✓ **Encuesta.** Se aplicó a toda la población de la Secretaría Académica de Grado Para obtener información amplia de múltiples actores del sujeto que se relaciona con el objeto de estudio.
- ✓ **Observación Directa.** Se utilizó esta técnica de investigación para realizar el diagnóstico de la Secretaría Académica de Grado así poder tener un acercamiento al sujeto de estudio durante la investigación descubrir hechos relacionados al problema, aprovechando las entrevistas individuales realizadas en el lugar donde se desarrollan las actividades diarias con el fin de poder establecer una opinión del ambiente del trabajo entre el personal.

### 3.4.3. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizó en el Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo fueron:

- ✓ **Guía de entrevistas,** emitidos por el Director del Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS), para levantar la información permitiendo estructurar la parte documental de manera correcta para el desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos.

- ✓ **El cuestionario**, este instrumento se aplicó a los empleados de la Secretaría Académica de Grado con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.
- ✓ **Fichas de Observación**, se utilizó esta ficha para desarrollar los papeles de trabajo de los procesos diagramados, fichas de procesos, fichas de indicadores y documentos obtenidos durante el transcurso de la presente investigación.

### **3.5 Resultados**

Después de haber aplicado las encuestas a los cinco empleados que laboran en la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se procedió a tabular los resultados obtenidos, la cual permitió comprobar la inexistencia de un modelo de gestión por procesos.

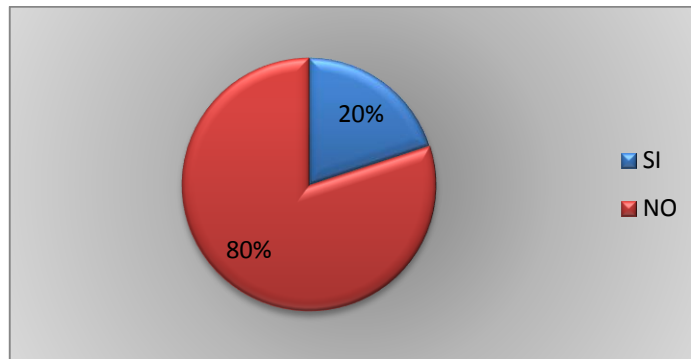
**1.- ¿Existe un Modelo de Gestión que permita verificar claramente los procesos en la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH?**

**Tabla 1: Existe un Modelo de Gestión**

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico 11: Existe un Modelo de Gestión**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

Según las respuestas obtenidas al tabular, el 80% de los empleados de la Secretaria Académica de grado manifiestan que no existe un modelo de Gestión que permita verificar claramente los procesos, Esto afirma la necesidad de crear el mismo. Sin embargo, el 20% Señala que si existe un modelo de gestión.



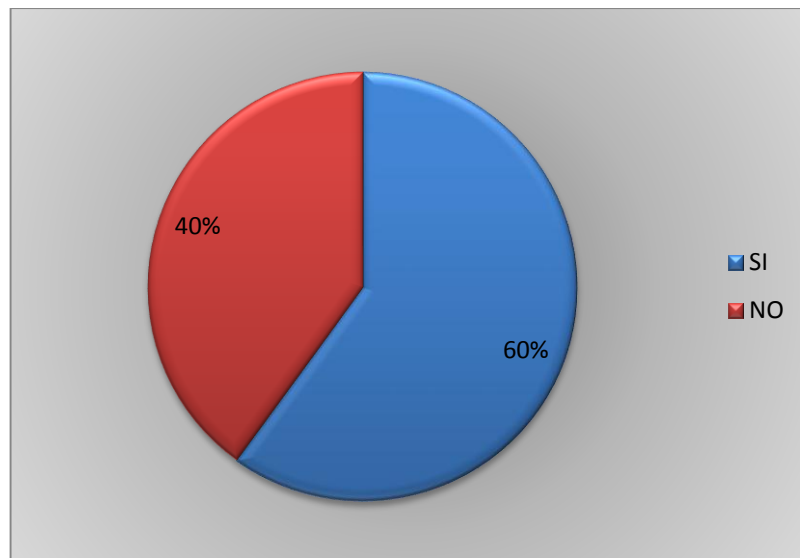
**2.- ¿Conoce si en la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH se gestiona por procesos?**

**Tabla 2: Conoce si se Gestiona por Procesos**

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico 12: Conoce si se Gestiona por Procesos**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

Según las encuestas aplicadas, el 60% de los empleados de la Secretaría Académica de Grado en el tiempo que llevan laborando conocen el proceso de gestión por procesos que se desarrollan en las actividades encomendadas. Sin embargo, el 40% no conocen acerca de la gestión por procesos que se realizan en las actividades, ya que son empleados que laboran alrededor de un año.

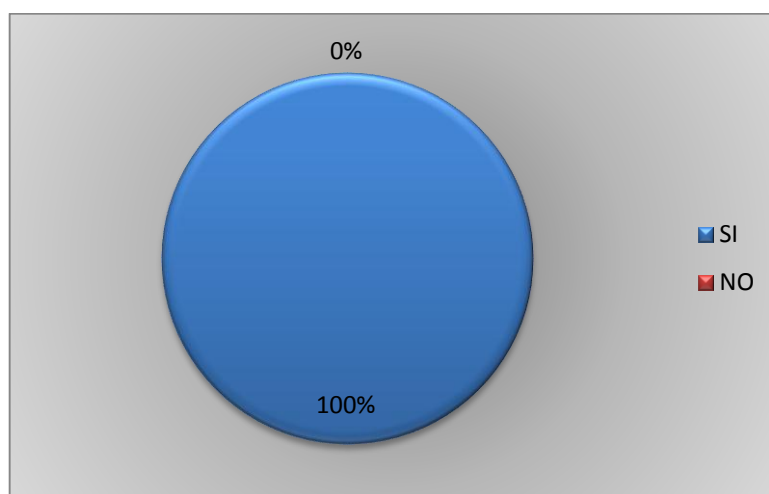
**3.- ¿Cree usted que un Modelo de Gestión por Procesos pueda lograr la eficiencia y eficacia en las diferentes actividades que se realizan en la Secretaría Académica de Grado?**

**Tabla 3: lograr Eficiencia y Eficacia**

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico 13: Lograr Eficiencia y Eficacia**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: El Autor

### **INTERPRETACIÓN:**

Según los resultados obtenidos, el 100% de los empleados de la Secretaría Académica de grado respondieron que es de gran importancia contar con un modelo de gestión por procesos y estar seguros de que las actividades que se desarrollan permitan visualizar claramente los procesos internos, externos que se están ejecutando a fin de cumplir los objetivos institucionales logrando la excelencia académica.

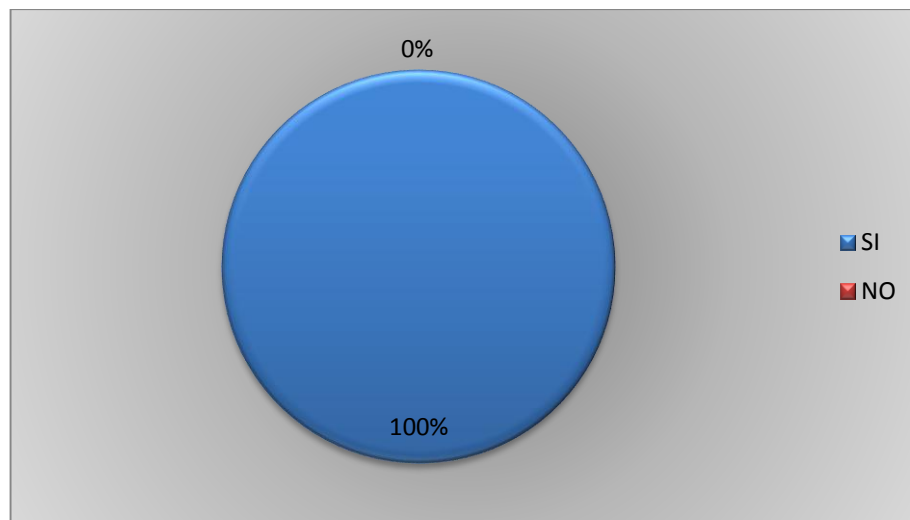
**4.- ¿Cree usted que se deben mejorar los procesos y procedimientos para una mejor gestión interna de la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH?**

**Tabla 4: Mejorar los Procesos y Procedimientos**

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico 14: Mejorar los Procesos y Procedimientos**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

Según la encuesta aplicado a los empleados de la secretaría Académica de Grado, el 100% es decir, la totalidad manifestaron que se deben mejorar los procesos y procedimientos para mejorar la gestión interna logrando cumplir eficientemente a cabalidad de todas las actividades, ya que permitirá agilizar los trámites de los estudiantes para casos de movilidad brindando un servicio de calidad al cliente interno.

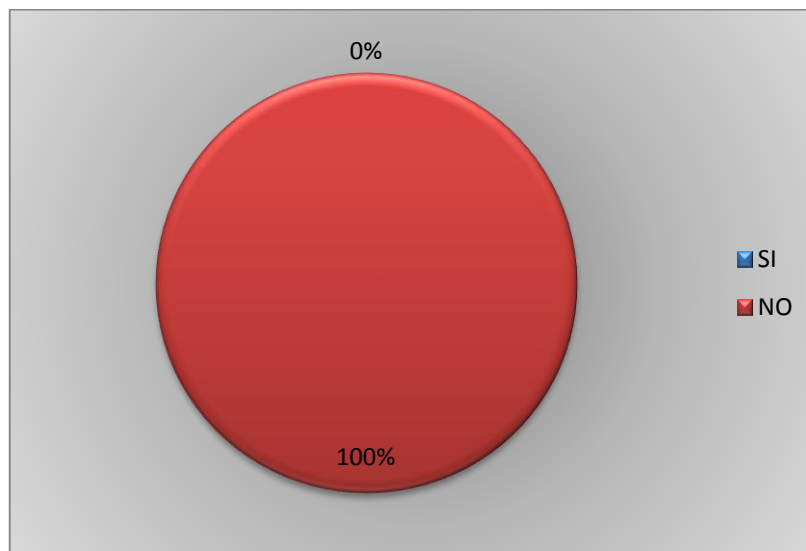
## 5.- ¿Se evalúa periódicamente la eficiencia de los procesos de gestión?

**Tabla 5: Evaluación de la Eficiencia de los Procesos**

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico 15: Evaluación de la Eficiencia de los Procesos**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: El Autor

### **INTERPRETACIÓN:**

Según las encuestas realizados a los empleados de la Secretaría Académica de Grado, el 100% indicaron que no se han realizado una evaluación periódica de la eficiencia de la gestión de procesos permitiendo una deficiencia en las actividades que realizan la cual no se pueden identificar claramente las tareas para poder efectuar la mejora continua posible de los procesos.

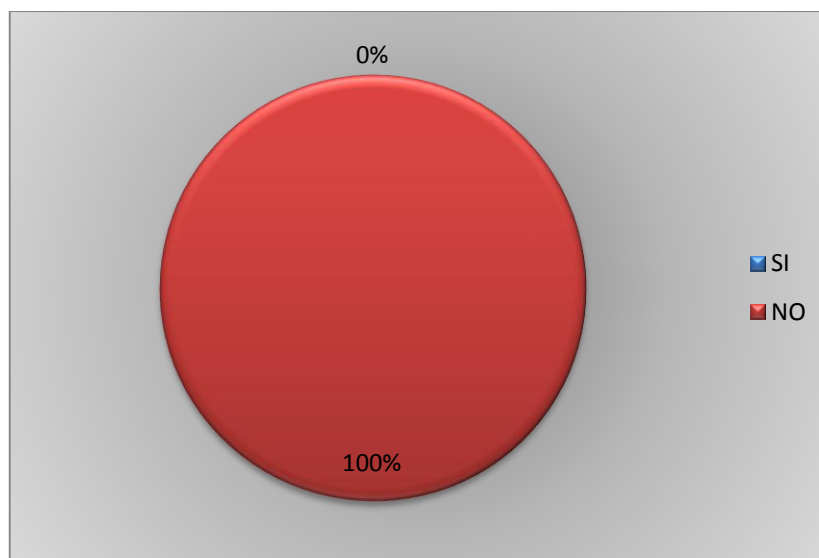
## 6.- ¿Cuenta la Secretaría Académica de Grado con un manual de procesos y procedimientos de gestión?

**Tabla 6: Cuenta con un manual de procesos**

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico 16: Cuenta con un manual de procesos**



Fuente: Encuestas  
Elaborado por: El Autor

### **Interpretación:**

Según las encuestas aplicadas a los empleados de la Secretaría Académica de Grado respondieron que, el 100% manifestaron que no cuentan con un manual de procesos, con el diseño de un manual ayudara a mejorar cada uno de los procesos de gestión que se realizan pudiendo identificar específicamente en un mapa de procesos procediendo a describir en un flujograma de información.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

Con el diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se empezó con un cambio de cultura organizacional en cabeza del Secretario Académico de Grado de la ESPOCH, quien autoriza y aprueba la planificación, documentación para el modelo de gestión por procesos en dicha unidad, en el enfoque del mejoramiento de los procesos de gestión y el cumplimiento de la normativa. (**Anexo 1**)

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

#### **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

El diseño del MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, es el resultado del interés de la actual administración en cabeza del Doctor Luis Guevara Secretario Académico de Grado de la ESPOCH; quien desea que con el diseño del modelo de gestión por procesos se inicie con un cambio de cultura organizacional en las áreas de la Secretaría Académica de Grado, también iniciar un cambio hacia los procesos para estandarizar la gestión de las actividades que brinda la unidad mencionada anteriormente.

Con la presente investigación permitió realizar un análisis de la parte teórica adecuada, permitiendo identificar las actividades, aplicar metodología para poder estructurar el modelo de gestión y documentar los procesos, procedimientos sumergidos en su qué hacer. Contribuyendo a que la gestión administrativa pública logre cumplir con los principios que se rige de eficacia, eficiencia, y calidad dispuerta en la Constitución de la República del Ecuador, con el fin de favorecer el alcance de los objetivos planteados por parte de la Institución basados en la eficiencia, eficacia, calidad del trabajo formando parte del crecimiento y desarrollo continuo institucional.

Finalmente el diseño del Modelo de Gestión por Procesos está dirigido y orientado en el Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS), de la Facultad de Administración de Empresas, en virtud de que el presente trabajo de investigación por su importancia para la Secretaría Académica de Grado ha considerado como un proyecto para este centro.

**Gráfico 17: Ciclo de Mejora de la Gestión por Procesos**



Fuente: Investigación de Campo (2016)

Elaborado: Por el Autor

#### **4.2.1 Planificación / Documentación**

El Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, es un producto de gran importancia e interés para la actual administración, el Secretario Académico de Grado de la ESPOCH como parte de una buena toma de decisiones estratégicas de su gestión administrativa que propone esta investigación.

El inicio del Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado parte de una Planificación o Documentación, es aquí donde se estableció las actividades que van a realizar en la Secretaría Académica de Grado para conocer con exactitud las acciones que se hará y como se hará, con el objetivo de obtener la mayor información necesaria clara, precisa y veraz de manera ordenada y eficiente. Para la cual se trabajó una serie de pasos establecidos por el Centro de Investigación en Modelos de Gestión y



Sistemas Informáticos (CIMOGSYS), para el levantamiento de la información en dicha dirección siendo así la siguiente:

**Gráfico 18: Pasos de la Planificación / Documentación del Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado ESPOCH**



**Fuente:** Investigación de Campo (2016)  
**Elaborado por:** El Autor

#### **4.2.1.1 Análisis Documental**

En el análisis documental se procedió a realizar la identificación, recolección, ordenamiento y análisis de la información que está directamente involucrado en las actividades para el desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos. Con el fin de ayudar a facilitar la identificación de la información que se necesita de manera muy puntual y permanente, para una mejor presentación de la documentación que se ha subdividido de la siguiente forma:

**a) Análisis Documental Interna**

- Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2013 (**Anexo 2**)
- Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos ESPOCH, 2014 (**Anexo 3**)
- Manual de Descripción y Clasificación de Puestos ESPOCH, 2014 (**Anexo 4**)

**b) Análisis Documental Externa**

- ✓ Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados, 2011 (**Anexo 5**)
- ✓ Norma Técnica de Administración por Procesos, 2012 (**Anexo 6**)
- ✓ Norma Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, 2006 (**Anexo 7**)

**4.2.1.2 Levantamiento de Procesos**

Para el levantamiento de procesos se realizó las siguientes actividades:

**a) Autorización**

Se envió una solicitud de autorización adjuntando un cronograma de entrevistas del personal de la secretaría académica de grado, al Secretario Académico de Grado para poder iniciar con el levantamiento de procesos necesarios. (**Anexo 8**)

**b) Sensibilización**

Concientizar a todos los empleados que labora en cada una de las áreas de la Secretaría Académica de Grado que la actual administración, planteó y permitiendo realizar este tema de investigación con el propósito de iniciar un cambio de gestión, un cambio de cultura organizacional; que pasara a ser de una gestión vertical, por funciones, de jerarquías donde se maneja ordenes, a una nueva gestión organizacional por procesos, la cual permitirá trabajar en equipo, por objetivos alcanzables en común buscando

satisfacer las necesidades del cliente y beneficioso para las personas que se encuentran en la Secretaría Académica de Grado y cuanto más para la ESPOCH.

### **c) Levantamiento de procesos**








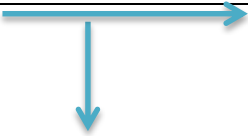
El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto. También es la actividad en el cual el investigador levanta toda la información necesaria de los procesos que se desarrollan dentro de las instalaciones de la Secretaría Académica de Grado para luego continuar o pasara a procesos, la poder realizar el levantamiento de procesos se debe hacer a través de:

- ✓ Hoja de Caracterización de Procesos (**Anexo 9**)
- ✓ Hoja de Caracterización de Actividades (**Anexo 10**)

#### **4.2.1.3 Diagramación de los Procesos**

En la diagramación de flujo se representa gráficamente los procesos, cada uno de los procesos es representado paso a paso en un símbolo que detalla brevemente una descripción, el diagrama de flujo brinda una descripción visual de las actividades involucradas en un proceso permitiendo mostrar la relación secuencial, facilitando la rápida comprensión de cada una de las actividades y su relación con las demás. Los símbolos gráficos de flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. Lo más importante para representar gráficamente un proceso es identificar el inicio el fin del proceso. La simbología grafica que se utilizó es la siguiente:

**Gráfico 19: Simbología del Flujoograma de Procesos**

SÍMBOLO	REPRESENTACIÓN
	<b>Inicio / Fin:</b> Indica el inicio o la terminación del proceso.
	<b>Actividad:</b> describen los procesos que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Decisión:</b> Indica una pregunta en el proceso de tipo SI – NO.
	<b>Impresión:</b> Indica la impresión de uno o varios documentos en el proceso.
	<b>Archivo:</b> Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de Actividad:</b> Conexión o enlace con otra actividad del mismo proceso.
	<b>Conector de Proceso:</b> Conexión o enlace con otro proceso diferente, en el que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Fechas de Conexión:</b> Proporciona indicación sobre el sentido del proceso.

Fuente: Investigación de Campo (2016)  
 Elaborado por: El Autor

#### 4.2.1.4 Elaboración de Ficha de Proceso

Para elaborar las fichas de procesos es de gran importancia recordar que todo proceso tiene nombre, objetivo, responsable, lugar de ejecución que consume recursos e insumos. La ficha de proceso contiene toda la información detallada del proceso, es el resumen de todos los elementos que forman parte de un proceso, que permite facilitar el estudio posterior para poder determinar entre otras cosas la relación existente entre unos y otros, verificando que requisitos han de cumplir las entradas y salidas de cada uno o si los recursos disponibles son o no suficientes. También la ficha de procesos

describe detalladamente el proceso que contiene todas aquellas características relevantes para la gestión de procesos.

**Cuadro 4: Ficha de Procesos**

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Un solo proceso
<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b>	¿Cuál es el fin de ejecutar el proceso?
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	¿Quién ejecuta el proceso? (CARGO)
<b>LUGAR DE EJECUCIÓN:</b>	¿Dónde se ejecuta el proceso?
<b>ENTRADA:</b>	Es lo que motiva al inicio del proceso
<b>SALIDA:</b>	Es la entrada transformada, producto
<b>RECURSOS:</b>	Es aquello que se sirve el procesos para su ejecución de actividades: Talento Humano, Maquinaria, Equipos, Recursos económicos, Infraestructura, Vehículo
<b>INSUMOS:</b>	Es el que no sufre transformación o se consume en el proceso.
<b>INDICADOR:</b>	Todo proceso necesita evaluarse.

Fuente: Investigación de Campo (2016)  
Elaborado por: El Autor

#### 4.2.1.5 Elaboración de Ficha de Indicador

Todo proceso es necesario y de gran importancia evaluar de alguna manera, para que de esa manera controlar para una buena toma de decisiones y poder mejorar, se necesita una manera de medir. Las entidades con organigrama funcional departamentales, realizan un control con la finalidad de sancionar con multas o despedir del puesto que está desempeñando, mientras que la Gestión por Procesos no busca esas alternativas más bien busca errores para poder mejorar busca los procesos deficientes para aplicar

mejoras o criterios que se puedan darse. Los indicadores son necesarios, cada proceso debe dar una forma de cómo se va ir controlando.

**Cuadro 5: Ficha de Indicador**

<b>CÓDIGO</b>	Identificación de cada proceso	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	¿Algún control para ejecutar el proceso?	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>	¿Qué se pretende al usar el indicador?	
<b>PROCESO AL QUE MIDE:</b>	Nombre del proceso	
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>	<b>Cualitativo</b> Verifica Atributos	<b>Cuantitativo</b> Mide la fórmula de cálculo
<b>EXPRESIÓN DEL INDICADOR:</b>	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
<b>CUALITATIVO</b>		
<b>FÓRMULA DEL CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{EJECUTADO}}{\text{PLANIFICADO}} \times 100\%$	
<b>CUANTITATIVO</b>		
<b>META:</b>	Lo que se pretende llegar	
<b>FRECUENCIA DE CÁLCULO:</b>	¿Cuántas veces voy a verificar o medir ese proceso?	
<b>PERÍODO:</b>	¿En qué fechas voy a verificar o medir?	
<b>RESPONSABLE DEL CÁLCULO:</b>	Auditor de Procesos	
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Responsable de proveer información	
<b>DOCUMENTO:</b>	Documentación de respaldos del proceso	
<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN:</b>	Nivel de satisfacción pensando en el cliente	

**Fuente:** Investigación de Campo (2016)

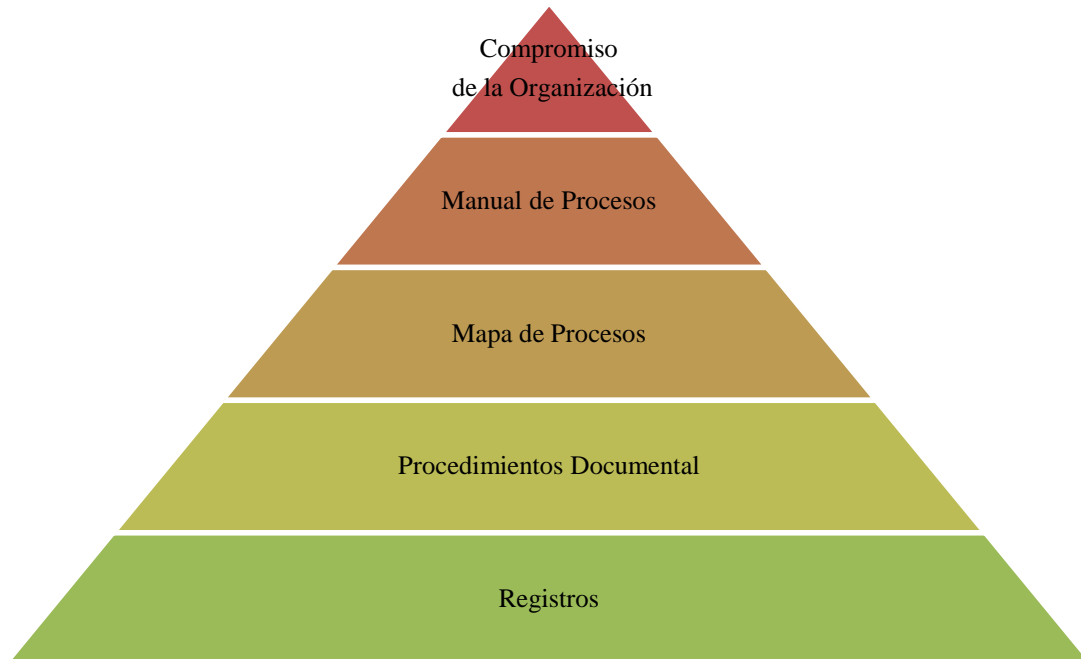
**Elaborado por:** El Autor

#### 4.2.1.6 Validación de Procesos

Para la validación de procesos de la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se realizó conjuntamente con cada uno de las personas que son responsables de los procesos, con el objetivo de revisar, comprobar, verificar y purificar la información de cada uno de los procesos levantados. El Secretario Académicos de Grado de la ESPOCH como principal de la dicha unidad da fe y valida el modelo de gestión por procesos mediante un documento legal. (**Anexo 11**)

#### 4.2.1.7 Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

**Gráfico 20: Estructura Documental del Modelo que se Diseñó para la Secretaría Académica de Grado ESPOCH**



**Fuente:** Investigación de Campo (2016)  
**Elaborado por:** El Autor

##### **a) Compromiso de la Organización**

La gestión por Procesos se requiere de un compromiso para su aplicación de la misma manera lograr el éxito, este compromiso es por parte de todos los miembros de la Secretaría Académica de Grado, con la finalidad de implementar, cumplir los objetivos y mejorar continuamente los procesos. Para aumentar de manera permanente la satisfacción de los clientes, será documentado a través de un documento llamado Acta de Compromiso (**Anexo 12**)

##### **b) Manual de Procesos**

Es el documento que contiene la descripción de cada uno de las actividades que deben seguir en la ejecución de los procesos en la Secretaría Académica de Grado de la

ESPOCH, el manual incluyen además las responsabilidades y participación que se involucran en cada proceso que desarrollan por parte de los empleados.

### **c) Mapa de Procesos**

El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos, permite conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actuales, es un diagrama de valor, una descripción gráfica de los procesos de la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH, el mapa de procesos facilita visualizar una perspectiva global, local permitiendo posesionar cada proceso en su respectivo clase de macro procesos identificado.

Para la elaboración del Mapa de Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se realizó los siguientes pasos:

#### **✓ Identificación de Macro Procesos:**

*Procesos Gobernantes*, son aquellos que se orientan a la gestión del Área de Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH a través de la formulación de políticas, directrices, procedimientos, acuerdos, resoluciones e instrumentos para el buen desempeño de actividades de la unidad académica.

- Gestión Académica de Grado
- Gestión Secretaría Académica de Grado

*Proceso Clave*, son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios destinados a clientes internos y externos; forman la razón de ser del Área de Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH.

- Auditorias Académicas
- Inscripción de estudiantes nuevos



*Proceso de Apoyo*, son aquellos enfocados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico del Área de Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH, demandados por los Procesos Gobernantes, Procesos Clave y para sí mismo; viabilizando la gestión de las actividades.

- Asesoramiento Académico
- Control de Archivo Académico

✓ **Identificación de los Procesos a cada Macro Proceso**

Con la lista general de procesos levantados en el Área de Secretaría Académica de Grado, se identificó cada uno de los Procesos a un Macro Proceso que corresponde.

✓ **Identificación de la interacción del proceso, es decir proveedor - cliente**

✓ **Identificación de los Cliente**

**Clientes Internos**

Consejo Politécnico

Rectorado

Vicerrectorados

Facultades

**Clientes Externos**

CES

SENESCYT

SNNA

CEEACES

**Gráfico 21: Mapa de Macro Procesos del Área de Secretaría Académico de Grado**



**Fuente:** Modelo de Gestión por Procesos para las IES del Ecuador, Alarcón G (2015)

**Elaborado por:** El Autor

#### **d) Procedimiento Documentados**

Son los documentos de cada proceso identificado, con el objetivo de ajustar una metodología documental para el diseño del Modelo de Gestión por Procesos para el área de Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH.

#### **e) Registro**

Son los ejemplares de documentos elaborados en el levantamiento de la información proporcionando como evidencias y soporte tanto legal, teórico y práctico de la investigación realizada a la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH.

Finalmente se realizó la entrega del expediente documental del trabajo de investigación al Director del CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MODELOS DE GESTIÓN Y SISTEMAS INFORMATICOS (CIMOGSYS), quien revisa, analiza, verifica y aprueba el modelo de gestión por procesos. En tal virtud de que el presente trabajo de investigación por su importancia para la institución ha sido considerado como un proyecto para este Centro de Investigación, la misma que fue enviado al área de Diseño Gráfico para su respectiva edición. (**Anexo 13**)

## CONCLUSIONES

- ✓ Para la realización del Modelo de Gestión por Procesos y la estructuración documental se ejecutó el trabajo mediante un conjunto de etapas las cuales fueron establecidos por el Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS).
- ✓ Al momento de identificar claramente las actividades de la Secretaría Académica de Grado se pudo realizar el levantamiento de la información necesaria para la elaboración de los procesos representados en los diagramas de flujo, continuando con las fichas de procesos, fichas de indicadores y mapa de procesos.
- ✓ Con la presentación del trabajo de investigación del Modelo de Gestión por Procesos a la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se validó para su posterior implementación.
- ✓ Al finalizar el trabajo de titulación y de acuerdo al diagnóstico externo e interno, al referente teórico, legal, técnico y la estructura orgánica y problemas identificados, se ordenó y analizó en la investigación encaminado de manera eficiente al Modelo de Gestión por Procesos de la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH.
- ✓ Con la presentación formal del manual de proceso se presentó la estructura del Modelo de Gestión por Procesos que consta del documento legal del compromiso de la Secretaría Académica de Grado, Manual de Procesos, Procedimientos Documentados y Registros.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Por medio del Modelo de Gestión por Procesos se recomienda concienciar el inicio del cambio de cultura de gestión organizacional por procesos, la cual permita reflejar claramente el trabajo en equipo, por lograr objetivos en común en busca de la satisfacción del cliente y favorable para las personas de la dicha unidad académica y en cuanto más para la Institución.
- ✓ A través de la identificación claramente de las actividades de la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH, se sugiere el uso adecuado del Modelo de Gestión por Procesos con el fin de evitar demora en la gestión de los procesos e identificar el alcance de las responsabilidades dentro de los mismos, a fin de lograr una optimización en la gestión de las actividades y el cumplimiento de la normativa.
- ✓ Se sugiere la participación de todos los colaboradores de la Área de Secretaría Académica de Grado en la implementación del modelo de gestión para que se puedan cumplir con los objetivos de mejorar continuamente los procesos internos y externos, a fin de lograr una buena Administración Pública de calidad centrada en la ciudadanía.
- ✓ Orientar los Modelos de Gestión por Procesos mediante la sugestión del diagnóstico externo e interno, al referente teórico, legal, técnico y la estructura orgánica de la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH identificados, a fin de permitir implantar la administración por procesos.
- ✓ Lograr un cambio por procesos estratégico por parte de la Unidad Académica de la Secretaría Académica de Grado por medio del Modelo de Gestión por Procesos que permita brindar soluciones de mejora con el propósito de tomar buenas decisiones correctas a fin de lograr los objetivos planteados por la Institución.

## BIBLIOGRAFÍA

Agudelo, L. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Bogotá: Icontec Internacional.

Asamblea Nacional, Decreto Ejecutivo N.- 195. (2011). *Modelo de Restructuración de Gestión Pública Institucional* Quito: A.N

Bernal Torres, C y Sierra Arango, H (2008). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI*. México: Pearson Educación.

Carrasco Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.

Carrasco Bravo, J. (2012). *Método Gestión Sistémica de Procesos GPS para el levantamiento de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2013). *Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Riobamba: ESPOCH

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2014). *Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Proceso*. Riobamba. ESPOCH

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2014). *Manual de Descripción y Clasificación de Puesto*. Riobamba. ESPOCH

Harold, K. Heinz, W y Mark, C. (2012) *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc Graw Hill

Montaño Larios, J. (2003) *ISO 9001:2000 Guía Práctica de Normas para Implantarlas en la Empresa*. México: Trillas.

Münch, L. (2007). *Administración: Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor*. México: Pearson Educación.

Pacheco, C. y Caicedo, J. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid : Esic Editorial.

Pérez, J. (2010 ). *Gestión por Procesos*. Madrid : Esic Editorial.

Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración*. México : Pearson Educación.

Secretaría Nacional de la Administración Pública (2012). *Norma Técnica de Gestión de Procesos*. Quito: SNAP

Secretaría Nacional de la Administración Pública (2011). *Norma de Implementación y Operación de Gobierno por Resultados*. Quito: SNAP

## **LINKOGRAFÍA**

Bravo , J. (Enero de 2009). *Gestión de Procesos*. Recuperado el 13 de Marzo de 2016, de <https://issuu.com/davinther/docs/gestion-de-procesos-juan-bravo-carrasco>

Iskawa. (1986). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Recuperado el 23 de 05 de 2016, de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/mendez\\_s\\_g/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/mendez_s_g/capitulo2.pdf)

López , F. (2008). *Antecedentes Historicos de la Gestión por procesos*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05\\_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

## ANEXOS

### **Anexo 1: Aprobación de Inicio de Cultura Organizacional**

Riobamba, 07 de marzo del 2016

Ingeniero  
Homero Suárez Navarrete  
**SECRETARIO ACADÉMICO DE GRADO ESPOCH**  
Presente.

De mi consideración:

Luego de expresare un cordial saludo me dirijo a usted para informarle que el trabajo de investigación en desarrollo para la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH con la temática

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.** Solicito de una manera más comedida se comunique el inicio de este cambio de gestión por procesos, pedir la colaboración predisposición y cumplimiento del cronograma establecido para esta investigación que va hacer beneficioso para todos, tanto para el personal de la Secretaría Académica de Grado y cuanto más para la Institución.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente.

Carlos Tacuri  
**TESISTA INVITADO CIMOGSYS**



## Anexo 2: Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR



Oficio Nro. CES-SG-2013-0920

Quito, D.M., 02 de agosto de 2013

**Asunto:** Notificación del Estatuto ESPOCH.

Señor Doctor  
Romeo Raúl Rodríguez Cárdenas  
**Rector**  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
En su Despacho

De mi consideración:

Por medio del presente me permito remitir a Usted, para los fines pertinentes, copias debidamente certificadas del Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), aprobado mediante resolución RPC-SO-27-No.278-2013, adoptada en la Vigésima Séptima Sesión Ordinaria del Pleno del Consejo de Educación Superior, desarrollada el 17 de julio de 2013.

De conformidad con el artículo 1 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, el estatuto aprobado de la ESPOCH deberá ser publicado en su página web institucional.

Los documentos adjuntos que se indican en el oficio, por su volumen, han sido remitidos únicamente con la notificación física de la misma.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

  
Juan Francisco Delgado Ponce  
**SECRETARIO GENERAL AD-HOC, SUBROGANTE**

nc

<b>SECRETARIA GENERAL ESPOCH</b>	
TRAMITE N° SG ESPOCH	3302
RIOBAMBA,	19 AGO 2013
DEPENDENCIA	15h SO
PERSONA QUE RECIBE,	

Avs. República E7-226 y Diego de Almagro  
PBX.: + (593 2) 3947520 21 / 22 / 23  
www.ces.gob.ec



## ESTATUTO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

### TÍTULO I DE LA BASE LEGAL

**Artículo 1. Definición.-** La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, es una institución de educación superior, con personería jurídica de derecho público, autónoma, sin fines de lucro, creada mediante Ley Constitutiva N° 6909, publicada en el Registro Oficial No.173 del 7 de mayo de 1969 y el Decreto No.1223, publicado en el Registro Oficial N° 425 del 6 de noviembre de 1973, mediante el cual obtuvo la actual denominación; con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento General, otras leyes conexas, el presente Estatuto Politécnico y su normativa interna.

Sus símbolos son: la bandera, integrada por tres franjas horizontales iguales con los colores rojo, blanco y verde; el escudo, encerrado de dos círculos cuyos bordes son rojo y verde; y, el himno. Su mascota representativa es la figura de una llama (lama glama), camélido sudamericano. Su lema es: "SABER PARA SER".

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, usará la sigla ESPOCH en todas sus manifestaciones.

### TÍTULO II DE LA VISIÓN Y MISIÓN

**Artículo 2. Visión.-** Ser la institución líder de docencia con investigación, que garantice la formación profesional y de investigadores, la generación de ciencias y tecnologías para el desarrollo humano integral, con reconocimiento nacional e internacional.

**Artículo 3. Misión.-** Formar profesionales e investigadores competentes, que contribuyan al desarrollo sustentable del país y a la construcción de la sociedad del buen vivir.

### TÍTULO III DE LOS PRINCIPIOS, FINES Y OBJETIVOS

**Artículo 4. Principios.-** La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo es una comunidad académica de profesoras y profesores, investigadoras e investigadores, estudiantes, servidoras y servidores, trabajadoras y trabajadores, que se rige por los principios de: autonomía responsable, rendición social de cuentas, democracia,

1





cogobierno, libertad de cátedra, igualdad de oportunidades, gratuidad, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

**Artículo 5. Fines y objetivos.-** Son fines y objetivos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:

- a) Formar profesionales líderes, humanistas, emprendedores, con sólidos conocimientos científicos, tecnológicos; con capacidad de auto-educarse; de comprender la realidad socioeconómica del país, Latinoamérica y el mundo; que cultiven la paz, la verdad, la ética, la solidaridad; que sean ciudadanos responsables que contribuyan creativa y eficazmente a la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad y la plurinacionalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza;
- b) Aportar al desarrollo del pensamiento universal y al conocimiento, revitalización, preservación y enriquecimiento de los saberes y culturas ancestrales, orientadas al despliegue de la producción científica y a la transferencia e innovación tecnológica;
- c) Promover el respeto de los derechos de la naturaleza, la preservación de un ambiente sano y una educación y cultura ecológica;
- d) Constituir espacios para el fortalecimiento del Estado constitucional de derechos y justicia social, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico;
- e) Desarrollar programas de formación a nivel de grado, posgrado y educación continua, basados en la investigación y la producción de bienes y servicios;
- f) Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu crítico-reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;
- g) Potenciar la investigación e innovación científica, tecnológica, pedagógica y de los saberes ancestrales;
- h) Contribuir al desarrollo local y nacional de manera permanente a través del trabajo y servicio comunitario de vinculación con la sociedad;
- i) Trabajar para la transformación académica, administrativa y el mejoramiento continuo a través de la implementación de procesos de calidad en todas sus actividades; y,
- j) Rendir cuentas a la sociedad y a los organismos determinados por la Ley, sobre el cumplimiento de su misión, fines y objetivos.



**Artículo 6. Medios e instrumentos.-** Son medios e instrumentos para la consecución de los fines y objetivos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:

- a) La planificación y evaluación integral a corto, mediano y largo plazo;
- b) La investigación científica, tecnológica y pedagógica;
- c) La docencia de alto nivel, especializada y con capacidad investigativa;
- d) La capacitación y optimización del talento humano;
- e) La dotación y actualización de la infraestructura científico-técnica, así como, la adecuación de accesibilidad y servicios para personas con discapacidad;
- f) La producción y difusión del conocimiento científico y de los saberes ancestrales;
- g) La vinculación directa con los sectores sociales, productivos y de servicios; y,
- h) Otros que coadyuven al cumplimiento de su misión.

#### **TÍTULO IV DE LA ORGANIZACIÓN**

**Artículo 7. Organización.-** La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, está conformada por el Consejo Politécnico, autoridades, comisiones de asesoría, facultades, escuelas, institutos, extensiones, direcciones académicas y administrativas, unidades de gestión académica y administrativa, y otros órganos que se crearen para responder a las necesidades del desarrollo institucional.

#### **TÍTULO V DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS**

**Artículo 8. Estructura organizacional.-** La estructura del gobierno de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, responde a los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género para la gobernabilidad y gestión, su organización se basa en los siguientes procesos:

- a) **Procesos Gobernantes:** Son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, normas, procedimientos, planes estratégicos, acuerdos, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos y directrices para el buen desempeño de la gestión educativa. Este proceso incluye a:

Consejo Politécnico  
Rectorado





Vicerrectorado Académico  
Vicerrectorado de Investigación y Posgrado  
Vicerrectorado Administrativo

**b) Procesos Habilitantes:** Son aquellos encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión. Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo. Este proceso incluye a:

- **De Asesoría:**

**INSTITUCIONAL**

Comisión Institucional Académica de Grado  
Comisión Institucional de Investigación y Posgrado  
Dirección de Planificación  
Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad  
Dirección Jurídica  
Dirección de Auditoría Interna  
Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas  
Comité Consultivo de Graduados

**FACULTAD**

Comisión Académica de Facultad  
Comisión de Investigación y Transferencia de Ciencia y Tecnología de Facultad  
Comisión de Vinculación de Facultad

**ESCUELA**

Comisión de Carrera  
Comisión de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de Carrera  
Áreas Académicas

- **De Apoyo:**

**Gestión Administrativa Institucional:**

Secretaría General  
Dirección de Talento Humano  
Dirección de Bienestar Estudiantil  
Dirección Financiera  
Dirección Administrativa  
Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación  
Dirección de Mantenimiento y Desarrollo Físico

4



Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales  
Unidades de Servicios Complementarios a la Academia

**c) Procesos Agregadores de Valor:** Son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la institución. Este proceso incluye a:

- **Gestión Académica de Grado:**

Decanatos

Vicedecanatos

Direcciones de escuela

Direcciones de extensiones

Direcciones de centros académicos

Dirección del Instituto de Educación Semipresencial, a Distancia y Virtual

Dirección de Desarrollo Académico

Secretaría Académica de Grado

- **Gestión de Investigación y Posgrado:**

Dirección del Instituto de Posgrado y Educación Continua

Dirección del Instituto de Investigaciones

Dirección de Publicaciones

Secretaría Académica de Posgrado

- **Gestión de vinculación y servicios a la comunidad**

Dirección de Vinculación

## **TÍTULO VI DE LOS PROCESOS GOBERNANTES**

### **CAPÍTULO I DEL CONSEJO POLITÉCNICO**

**Artículo 9. Consejo Politécnico.-** El Consejo Politécnico es el órgano colegiado académico superior de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que se encarga de: formular, aprobar e implementar políticas, expedir normas internas y resolver sobre asuntos relacionados con el desarrollo de la docencia, investigación, vinculación con la sociedad y gestión.

Es el único Órgano de Cogobierno Institucional y su conformación se realizará respetando los porcentajes establecidos en la Ley; sus funciones serán ejercidas para

5  
FIEL COP  


- g) Realizar investigación en el área de su competencia, orientada a fortalecer la educación presencial, semipresencial, a distancia y virtual, así como al desarrollo profesional y pedagógico docente;
- h) Realizar los estudios para la creación y administración de nuevas carreras, centros de apoyo y extensiones en coordinación con las unidades académicas;
- i) Coordinar el sistema de bibliotecas, documentación, bibliotecas digitales y sistemas de archivo en línea de publicaciones académicas de la institución, para integrarlas al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador;
- j) Presentar informes de rendición de cuentas a petición de la Vicerrectora o Vicerrector Académico; y,
- k) Las demás contempladas en la Constitución de la República del Ecuador, leyes, Estatuto Politécnico, reglamentos y resoluciones normativas internas.

### **Sección Octava** **De la Secretaria Académica de Grado**

**Artículo 127. De la Secretaria o Secretario Académico de Grado.-** La Secretaria o Secretario Académico de Grado es el responsable de administrar los procesos académicos de grado.

**Artículo 128. Funciones de la Secretaria o Secretario Académico de Grado.-** Son funciones de la Secretaria o Secretario Académico de Grado:

- a) Administrar los procesos académicos de grado en coordinación con las unidades académicas de la Institución;
- b) Colaborar en la planificación, desarrollo y evaluación de la institución y de las carreras;
- c) Actuar como secretaria o secretario de la Comisión Institucional Académica de Grado;
- d) Organizar y administrar la documentación que la Vicerrectora o Vicerrector Académico ponga a consideración de la Comisión Institucional Académica de Grado, así como la elaboración de los informes y propuestas de reglamentos y resoluciones;
- e) Legalizar la documentación académica de las y los estudiantes de grado;
- f) Realizar auditorías académicas e informar a las autoridades respectivas sobre sus resultados;
- g) Mantener actualizada la información académica institucional y coordinar su entrega con los organismos internos y con los del Sistema de Educación Superior;





- h) Presentar informes de rendición de cuentas a petición de la Vicerrectora o Vicerrector Académico; y,
- i) Las demás contempladas en la Constitución de la República del Ecuador, leyes, Estatuto Politécnico, reglamentos y resoluciones normativas internas.

**Artículo 129. Del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión.-** La Secretaria o Secretario Académico de Grado será responsable de la administración del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión en la institución, a través de la Unidad de Nivelación y Admisión de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (UNAE), bajo la dirección de la Vicerrectora o Vicerrector Académico.

## **CAPÍTULO II DE LA GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

### **Sección Primera Del Instituto de Posgrado y Educación Continua**


**Artículo 130. Instituto de Posgrado y Educación Continua.-** El Instituto de Posgrado y Educación Continua es la unidad académica que se encarga de formar investigadoras e investigadores y profesionales de cuarto nivel, mediante el diseño, desarrollo y evaluación curricular de posgrado, y de la coordinación institucional de la educación continua, con calidad científica y pertinencia social. Se regirá por el Reglamento del Instituto de Posgrado y Educación Continua.

**Artículo 131. Integración del Instituto de Posgrado y Educación Continua.-** El Instituto de Posgrado y Educación Continua está integrado por:

- a) La Directora o Director del Instituto de Posgrado y Educación Continua. Será una profesora o profesor con formación de doctor (PhD o su equivalente). Es el responsable académico y administrativo del instituto;
- b) La Subdirectora o Subdirector General de Posgrado;
- c) La Subdirectora o Subdirector General de Educación Continua;
- d) Las y los coordinadores de los programas de posgrado y de educación continua; serán profesoras y profesores con grado académico de cuarto nivel en el área afín al programa, designadas o designados por la Rectora o Rector;
- e) Las y los profesores del Instituto de Posgrado y Educación Continua;
- f) La Secretaria o Secretario Académico de Posgrado; y,
- g) Personal de apoyo.



## Anexo 3: Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
Pan. Sur Km.1 ½ \* Telefax 26317009/ 2998 200 Ext. 108 sgeneral@esPOCH.edu.ec

**SECRETARÍA GENERAL**

---

**RESOLUCIÓN 44.CP.2014**

El Consejo Politécnico en sesión de viernes 7 de Febrero de 2014 como continuación a la sesión ordinaria realizada el martes 04 de Febrero de 2014,

**CONSIDERANDO:**

Que, el artículo 3 numeral 1 de la Constitución de la República establece como deber del Estado garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes;

Que, el artículo 26 de la Constitución consagra 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 227 de la Constitución de la República establece que la administración pública constituye un servicio a la sociedad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Que, el artículo 350 de la Constitución de la República establece 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 vigente 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,



ACREDITADA

## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Pan. Sur Km.1 1/2 \* Telefax 26317009/ 2998 200 Ext. 108 [sgenera@esPOCH.edu.ec](mailto:sgenera@esPOCH.edu.ec)

### SECRETARÍA GENERAL

---

autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Que, el artículo 355 de la Constitución de la República establece que: 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;

Que, el artículo 3 de la Ley Orgánica de Educación Superior señala que la Educación Superior de carácter humanista cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos;

Que, el artículo 18 literal b) y e) de la Ley Orgánica de Educación Superior, faculta a las Universidades la libertad para expedir sus estatutos y gestionar sus procesos internos;

Que, el artículo 46 de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece: "Para el ejercicio del cogobierno las universidades y escuelas politécnicas definirán y establecerán órganos colegiados de carácter académico y administrativo así como unidades de apoyo. Su organización, integración, deberes y atribuciones constarán en sus respectivos estatutos y reglamentos, en concordancia con sus misión y las disposiciones establecidas en esta Ley";

Que, el artículo 47 de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece: "Las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares obligatoriamente tendrán como autoridad máxima a un órgano colegiado académico superior que estará integrado por autoridades, representantes de los profesores, estudiantes y graduados.

Que, la Disposición General Primera de la Ley Orgánica de Educación Superior establece que a fin de ser aplicado dicho cuerpo legal, todas las instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior adecuarán su estructura orgánica funcional, académica, administrativa, financiera y estatutaria a las disposiciones del nuevo ordenamiento jurídico contemplado en este cuerpo legal, a efectos que guarden plena concordancia y armonía con el alcance y contenido de esta Ley.



ACREDITADA

## ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

Pan. Sur Km.1 ½ \* Telefax 26317009/ 2998 200 Ext. 108 sgeneral@esPOCH.edu.ec

### SECRETARÍA GENERAL

---

Que, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo es una Institución de Educación Superior, de derecho público, autónoma, sin fines de lucro con domicilio principal en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo creada mediante Ley Constitutiva No. 6909 publicada en el registro oficial No. 173 del 7 de mayo de 1969 y el decreto No. 1223 publicado en el registro oficial No. 425 del 6 de noviembre de 1973, mediante el cual obtuvo la actual denominación.

Que, mediante Resolución No. RPC-SO-27-No.278-2013, expedida por el Consejo de Educación Superior, el 17 de julio de 2013, se aprueba el Estatuto Politécnico de la escuela Superior Politécnica de Chimborazo, mismo que fuere notificado mediante oficio Nro.CES-SG-2013-0920, de fecha 02 de agosto de 2013, suscrito por el Doctor Juan Francisco Delgado Ponce, Secretario General Ad-hoc, subrogante del Consejo de Educación Superior y recibido a través de la Secretaría General de la ESPOCH el día 19 de agosto de 2013.

Que, el Estatuto Politécnico vigente en la disposición transitoria cuarta, establece: "El Consejo Politécnico en un plazo de ciento ochenta (180) días, contados a partir de la notificación con la resolución de aprobación del presente Estatuto Politécnico por el Consejo de Educación Superior, expedirá o reformará los siguientes instrumentos legales: (...) ii) Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo".

Que, el Consejo Politécnico constituye la autoridad máxima de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo;

Que, el artículo 13 letra z) del Estatuto Politécnico, señala: "Son atribuciones y deberes del Consejo Politécnico: (...) Aprobar y reformar en una sola discusión los reglamentos y resoluciones normativas internas presentados a su conocimiento por los distintos órganos politécnicos (...)";

Que, es necesario modernizar la estructura orgánica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo mejorando los procesos y optimizando el talento humano, a fin de cumplir los objetivos de la institución y del Plan Nacional para el Buen Vivir;



ACREDITADA

## ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

Pan. Sur Km.1 ½ \* Telefax 26317009/ 2998 200 Ext. 108 sgeneral@esPOCH.edu.ec

### SECRETARÍA GENERAL

---

Que, la filosofía de una gestión por procesos se fundamenta en el análisis permanente y mejoramiento continuo de los procesos institucionales y su correspondencia con las políticas nacionales; y,

Que, se conoció el oficio número 052.VA.ESPOCH.14, de 29 de enero de 2014 suscrito por el Ingeniero Marcelo Donoso V. Vicerrector Administrativo en el cual solicita se considere la aprobación del "Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Escuela superior Politécnica de Chimborazo"

En ejercicio de sus atribuciones y de la Autonomía Responsable que le otorga la Ley Orgánica de Educación Superior, en los artículos 17,18, y 159, en concordancia con lo que señala el artículo 13 letra z) del Estatuto Politécnico vigente y en base a las disposiciones jurídicas invocadas y a las consideraciones expuestas, este Organismo, por unanimidad.

#### RESUELVE:

**Artículo Único.- Aprobar el REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**

**"REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO"**

#### TITULO I

#### DE LA GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

#### CAPITULO I

#### Del Direccionamiento Estratégico

**Art. 1 Misión.** Formar profesionales e investigadores competentes, que contribuyan al desarrollo sustentable del país y a la construcción de la sociedad del buen vivir.



ACREDITADA

## ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

Pan. Sur Km.1 ½ \* Telefax 26317009/ 2998 200 Ext. 108 sgeneral@esPOCH.edu.ec

### SECRETARÍA GENERAL

---

**Art. 2 Visión.** Ser la institución líder de docencia con investigación, que garantice la formación profesional y de investigadores, la generación de ciencias y tecnologías para el desarrollo humano integral, con reconocimiento nacional e internacional.

### Art. 3. Objetivo Estratégicos

Los objetivos estratégicos serán:

- a. Formar profesionales líderes, humanistas, emprendedores, con sólidos conocimientos científicos, tecnológicos; con capacidad de auto-educarse; de comprender la realidad socioeconómica del país, Latinoamérica y el mundo; que cultiven la paz, la verdad, la ética, la solidaridad; que sean ciudadanos responsables que contribuyan creativa y eficazmente a la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad y la plurinacionalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza;
- b. Aportar al desarrollo del pensamiento universal y al conocimiento, revitalización, preservación y enriquecimiento de los saberes y culturas ancestrales, orientadas al despliegue de la producción científica y a la transferencia e innovación tecnológica;
- c. Promover el respeto de los derechos de la naturaleza, la preservación de un ambiente sano y una educación y cultura ecológica;
- d. Constituir espacios para el fortalecimiento del estado constitucional de derechos y justicia social, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico;
- e. Desarrollar programas de formación a nivel de grado, posgrado y educación continua, basados en la investigación y la producción de bienes y servicios;
- f. Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu crítico-reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;
- g. Potenciar la investigación e innovación científica, tecnológica, pedagógica y de los saberes ancestrales;



## SECRETARÍA GENERAL

ACREDITADA

- 
- h. Contribuir al desarrollo local y nacional de manera permanente a través del trabajo y servicio comunitario de vinculación con la sociedad;
  - i. Trabajar para la transformación académica, administrativa y el mejoramiento continuo a través de la implementación de procesos de calidad en todas sus actividades; y,
  - j. Rendir cuentas a la sociedad y a los organismos determinados por la Ley, sobre el cumplimiento de su misión y objetivos.

### Art. 4. Principios

La ESPOCH es una comunidad académica de profesoras y profesores, investigadoras e investigadores, estudiantes, servidoras y servidores, trabajadoras y trabajadores, que se rigen por los principios de:

- Autonomía Responsable
- Rendición social de cuentas
- Democracia
- Cogobierno
- Libertad de cátedra
- Igualdad de oportunidades
- Gratuidad
- Calidad
- Pertinencia
- Integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del dialogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

### Art.5 Valores

## TITULO II

### DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

#### CAPITULO I

##### DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





## SECRETARÍA GENERAL

ACREDITADA

**Art. 6 Estructura organizacional.**- La estructura organizacional por procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se alinea con su misión consagrada en la Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Superior y el Estatuto Politécnico, se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

**Art. 7 Procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.**-Las actividades que se desarrollan en la ESPOCH, se constituyen en Procesos necesarios para generar productos demandados por clientes internos o externos.

Los procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

- a. **Procesos gobernantes.**-Son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, políticas, normas, procedimientos, planes estratégicos, acuerdos, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos, directrices para el buen desempeño de la gestión educativa.
- b. **Procesos agregadores de valor o misionales.**-Son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución.
- c. **Procesos habilitantes.**- Son aquellos encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión. Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo.

### TITULO III ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

**Art. 8 Estructura Organizativa.**- La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, tendrá la siguiente estructura organizacional sustentada en su misión y objetivos institucionales:



## SECRETARÍA GENERAL

CREDITADA

---

### 1. PROCESOS GOBERNANTES:

- 1.1. Consejo Politécnico
- 1.2. Rectorado
- 1.3. Vicerrectorado Académico
- 1.4. Vicerrectorado de Investigación y Posgrado
- 1.5. Vicerrectorado Administrativo

### 2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:

#### 2.1. Gestión Académica de Grado:

- 2.1.1. Decanatos
- 2.1.2. Vicedecanatos
- 2.1.3. Direcciones de Escuela
- 2.1.4. Direcciones de Extensiones
- 2.1.5. Direcciones de Centros Académicos
- 2.1.6. Dirección del Instituto de Educación Semipresencial, a Distancia y Virtual
- 2.1.7. Dirección de Desarrollo Académico
- 2.1.8. Secretaría Académica de Grado

#### 2.2. Gestión de Investigación y Posgrado

- 2.2.1. Dirección del Instituto de Posgrado y Educación a Continua
- 2.2.2. Dirección del Instituto de Investigaciones
- 2.2.3. Dirección de Publicaciones
- 2.2.4. Secretaría Académica de Posgrado

#### 2.3. Gestión de Vinculación y Servicios a la Comunidad

- 2.3.1. Dirección de Vinculación

### 3. PROCESOS HABILITANTES

#### 3.1. PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA:

- 3.1.1. Comisión Institucional Académica de Grado
- 3.1.2. Comisión Institucional de Investigación y Posgrado
- 3.1.3. Dirección de Planificación
- 3.1.4. Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad
- 3.1.5. Dirección Jurídica
- 3.1.6. Dirección de Auditoría Interna
- 3.1.7. Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas
- 3.1.8. Comité Consultivo de Graduados

#### 3.2. PROCESOS HABILITANTES DE APOYO:

- 3.2.1. Secretaría General
- 3.2.2. Dirección de Talento Humano
- 3.2.3. Dirección de Bienestar Estudiantil





ACREDITADA

## ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

Pan. Sur Km.1 ½ \* Telefax 26317009 / 2998 200 Ext. 108 [sgeneral@esPOCH.edu.ec](mailto:sgeneral@esPOCH.edu.ec)

### SECRETARÍA GENERAL

---

- 3.2.4. Dirección Financiera
- 3.2.5. Dirección Administrativa
- 3.2.6. Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación
- 3.2.7. Dirección de Mantenimiento y Desarrollo Físico
- 3.2.8. Dirección de Relaciones Nacionales e Internacional
- 3.2.9. Unidades Servicios Complementarios a la Academia



## ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

Pan. Sur Km.1 1/2 \* Telefax 26317009/ 2998 200 Ext. 108 sgeneral@esepoch.edu.ec

### SECRETARÍA GENERAL

ACREDITADA

Representaciones gráficas.- Se define la siguiente representación gráfica:

#### a) Mapa de Procesos



## ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

Pan. Sur Km.1 1/2 \* Telefax 26317009/ 2998 200 Ext. 108 sgeneral@esepoch.edu.ec

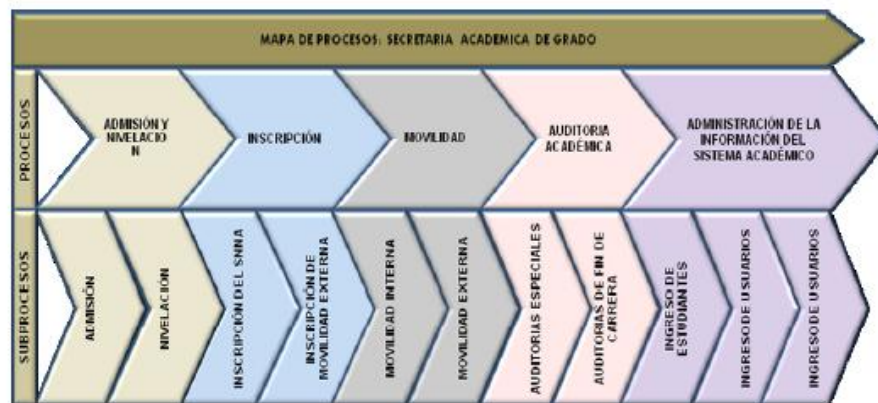
### SECRETARÍA GENERAL

ACREDITADA

#### SECCION VI

De la Secretaría Académica de Grado

Art. 20. Secretaría Académica de Grado





ACREDITADA

## ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

Pan. Sur Km.1 ½ \* Telefax 26317009/ 2998 200 Ext. 108 sgeneral@esPOCH.edu.ec

### SECRETARÍA GENERAL

---

#### Misión de la Secretaría Académica de Grado

Planificar, dirigir, ejecutar y evaluar los procesos de inscripción, nivelación, admisión, matriculación, movilidad, promoción y difusión, control y carga académica; y, auditoría académica estudiantil, de aspirantes y estudiantes de todas las modalidades y niveles de formación; de generación, administración y actualización de los registros de información académica de estudiantes, egresados y graduados; y, de emisión de certificaciones académicas requeridas.

Responsable: Secretaria o Secretario Académico de Grado

#### Atribuciones y Responsabilidades:

Son las que constan en el Art. 128 del Estatuto Politécnico 2013 y las demás establecidas en la Ley.

#### Procesos

Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades, la Secretaría Académica de Grado está estructurado por los procesos de: Admisión y Nivelación, Inscripción, Movilidad, Auditoría Académica y Administración de la Información del Sistema Académico.

##### a) Proceso: Admisión y nivelación

Planifica el desarrollo académico y evaluación curricular en las diferentes modalidades educativas, a fin de estandarizar los instrumentos curriculares.

Está conformado por los subprocesos de: Admisión y Nivelación



### Subproceso Admisión

Coordina con el Sistema Nacional de Nivelación y Admisiones (SNNA) el proceso de admisión, oferta académica para los aspirantes de la ESPOCH

### Productos del Subproceso Admisión

- Aspirantes con cupo en la ESPOCH
- Listado de exonerados

### Subproceso Nivelación

Ejecuta los cursos de nivelación para los aspirantes del Sistema Nacional de Nivelación y Admisiones (SNNA) a la ESPOCH

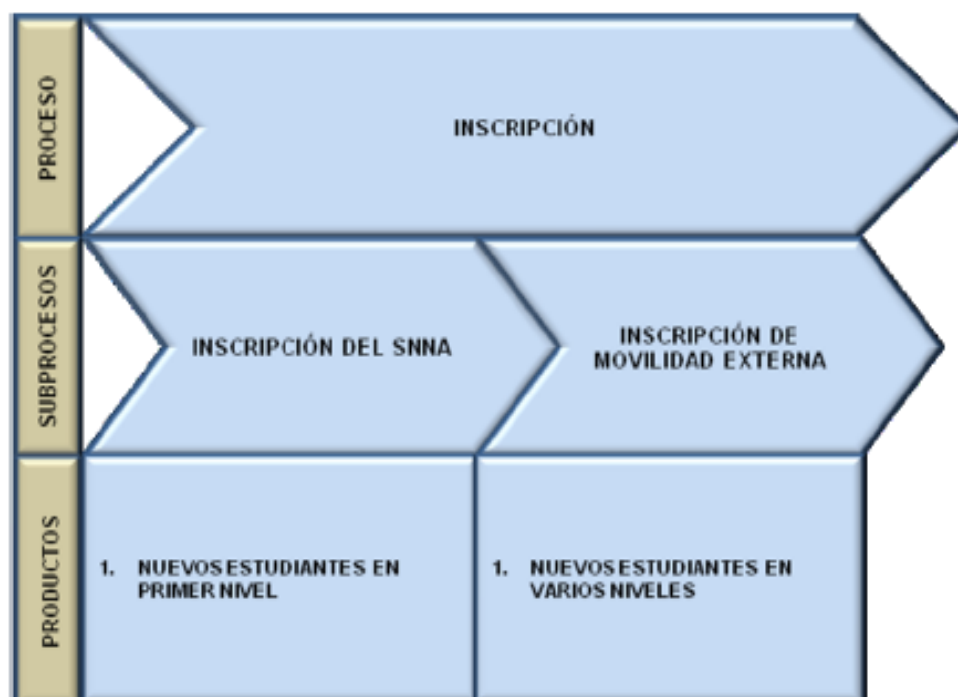
### Productos del Subproceso Nivelación

- Informe de nivelación
- Reporte de estudiantes nivelados

### b) Proceso: Inscripción

Ingresa información de estudiantes a la base de datos del sistema académico institucional; con la finalidad de que las facultades planifiquen la actividad académica.

Está conformado por los subprocesos de: Inscripción del Sistema Nacional de Nivelación y Admisiones (SNNA) e Inscripciones de Movilidad Externa.



#### Subproceso Inscripción del Sistema nacional de nivelación y admisiones (SNNA)

Ingresa la información de estudiantes provenientes del Sistema nacional de nivelación y admisiones (SNNA); con la finalidad de que las facultades planifiquen el desarrollo académico del primer nivel.

#### Productos del Subproceso Inscripción del Sistema nacional de nivelación y admisiones (SNNA)

- Nuevos estudiantes en primer nivel

#### Subproceso Inscripción de movilidad externa

Ingresa la información de estudiantes que provienen de otras instituciones de educación superior (IES), en función de la disponibilidad de cupos que otorgan las unidades académicas en todos los niveles.

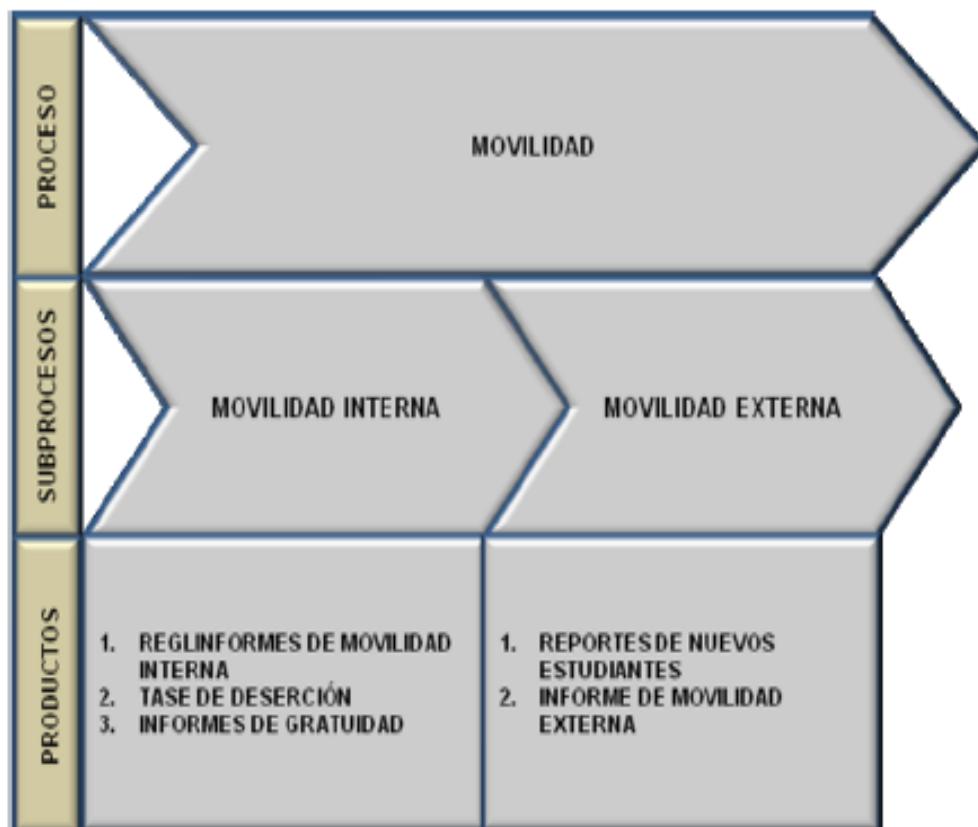
#### Productos del Subproceso Inscripción de movilidad externa

- Nuevos estudiantes en varios niveles

### c) Proceso: Movilidad

Garantiza la continuidad de los estudios de los alumnos que pertenecen al Sistema Nacional de Educación Superior; para contribuir a disminuir la tasa de deserción estudiantil.

Está conformado por los subprocesos de: Movilidad interna y Movilidad externa.



#### Subproceso Movilidad interna

Facilita la continuidad de los estudios a los alumnos de la institución, que han solicitado cambio de carrera y aprobación de asignaturas de acuerdo a la disponibilidad de cupos.

#### Productos del Subproceso Movilidad interna

- Reglamento de movilidad
- Informes de movilidad interna

- Tasa de deserción
- Informes de gratuidad

### Subproceso Movilidad externa

Facilita la continuidad de los estudios a los alumnos que pertenecen al Sistema nacional de educación superior (SNES).

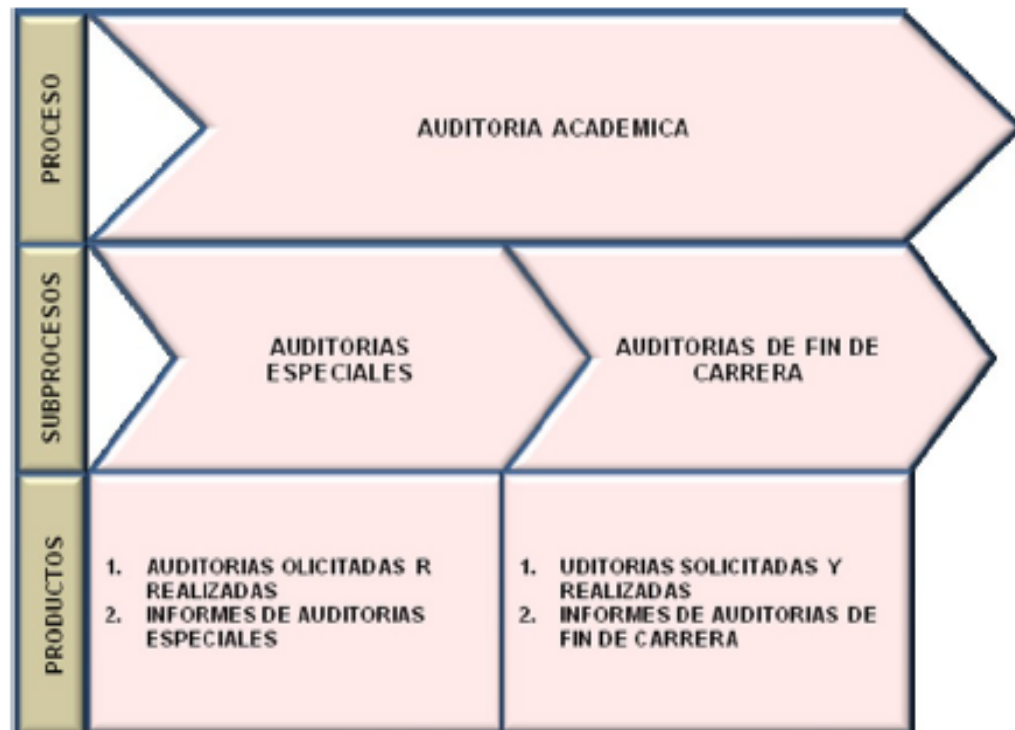
### Productos del Subproceso Movilidad externa

- Reportes de nuevos estudiantes
- Informe de movilidad externa

### d) Proceso: Auditoría académica

Realiza auditorías académicas, para verificar actas, records académicos, matrículas, promociones, documentos personales, pago de aranceles y culminación de las mallas curriculares de los estudiantes.

Está conformado por los subprocesos de: Auditorías especiales y Auditorías de fin de carrera.



### Subproceso Auditorías especiales



Realizar auditorías especiales para dar solución a casos estudiantiles que son considerados complejos.

#### Productos del Subproceso Auditorías especiales

- Auditorías solicitadas y realizadas
- Informes de auditorías especiales

#### Subproceso Auditorías de fin de carrera

Realiza auditorías de fin de carrera para verificar el cumplimiento de: currículo, documentos personales.

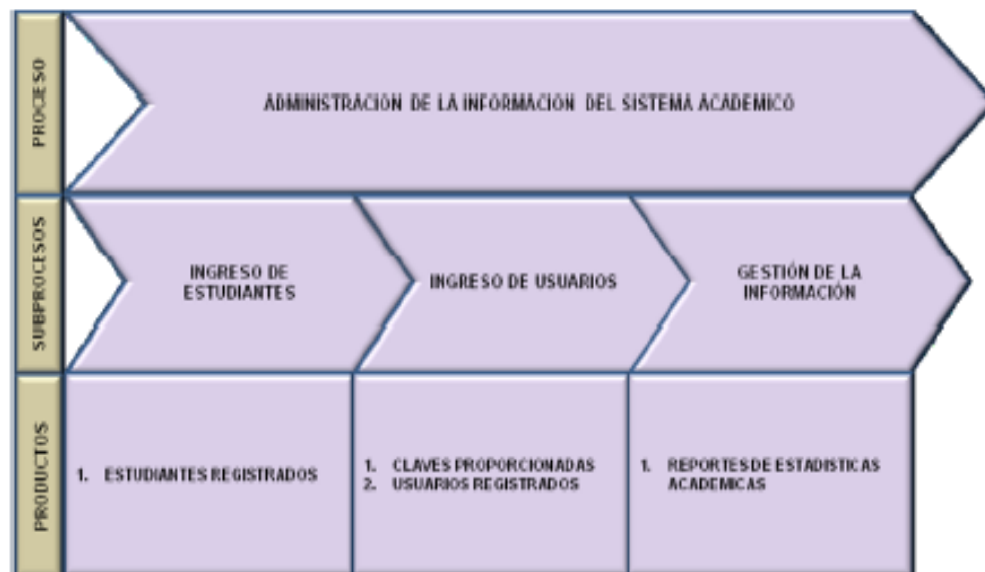
#### Productos del Subproceso Auditorías de fin de carrera

- Auditorías solicitadas y realizadas
- Informes de auditorías de fin de carrera

#### e) Proceso: Administración de la información del sistema académico

Administra el Sistema Académico Institucional cuya finalidad es garantizar que la información académica se encuentre actualizada y proporcionar las seguridades en la utilización de la información.

Está conformado por los subprocesos de: Ingreso de estudiantes, ingreso de usuarios y Gestión de la información.







ACREDITADA

## ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

Pan. Sur Km.1 ½ \* Telefax 26317009/ 2998 200 Ext. 108 sgeneral@esPOCH.edu.ec

### SECRETARÍA GENERAL

---

#### Subproceso Ingreso de estudiantes

Ingresar información personal y académica de nuevos estudiantes, para ser utilizado en la matriculación.

#### Productos del Subproceso Ingreso de usuarios

- Estudiantes registrados

#### Subproceso Ingreso de estudiantes

Proporciona a las unidades académicas los permisos de utilización y la actualización de claves para acceder al Sistema Académico.

#### Productos del Subproceso Ingreso de usuarios

- Claves proporcionadas
- Usuarios legalizados

#### Subproceso Gestión de la información

Genera información para toma de decisiones y entrega a organismos de control.

#### Productos del Subproceso Gestión de la información

- Reportes de estadísticas académicas

**Anexo 4: Manual de Descripción y Clasificación de Puestos de trabajo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**



## EL CONSEJO POLITECNICO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

### CONSIDERANDO

- Que, el artículo 228 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone: El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley;
- 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 18 letras b), e), i) 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; e, i) La capacidad para determinar sus formas y órganos de gobierno...";
- Que, la Disposición General Primera de la Ley Orgánica de Educación Superior establece que a fin de ser aplicado dicho cuerpo legal, todas las instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior adecuarán su estructura orgánica funcional, académica, administrativa, financiera y estatutaria a las disposiciones del nuevo ordenamiento jurídico contemplado en este cuerpo legal, a efectos de que guarden plena concordancia y armonía con el alcance y contenido de esta ley;
- Que, el artículo 3 literal d) de la LOSEP, dispone que para ingresar al servicio civil se requiere cumplir con los requerimientos de preparación académica, experiencia y demás competencias exigibles, previstas en el Manual Genérico de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y en el Manual de Clasificación de esta entidad;
- Que, la Ley Orgánica del Servicio Público, en el artículo 61 establece que el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público, es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Art. 3 de la LOSEP;
- Que, la Ley Orgánica del Servicio Público, en el artículo 62 establece que el subsistema de clasificación será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal;
- Que, mediante Acuerdo Ministerial No. MRL – 2012 – 025, de 28 de febrero de 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales, emite la escala de remuneración mensual unificada para las y los dignatarios, autoridades y las y los funcionarios que ocupen puestos a tiempo completo, comprendidos en el Nivel Jerárquico Superior para el año 2012;
- Que, mediante resolución No. MRL – 2012 – 0021, de 27 de enero de 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales, sustituye los valores de la escala de remuneraciones mensuales unificadas, expedida mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2010-0022, publicado en el Registro Oficial No. 133 de 20 de febrero del 2010; y mediante D.E. 1487 publicado el 21 de mayo de 2013 en el R.O. Nro. 958,

mantiene vigentes las escalas de remuneraciones mensuales unificadas, expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, mediante A.M. Nro. MRL-2012-025 y MRL-2012-0021, antes referidos.

- Que,** mediante resolución RPC-SO-27-No-278-2013 adoptada en la vigésima séptima sesión ordinaria del Pleno del Consejo de Educación Superior, desarrollada el 17 de julio del 2013, se aprueba el Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH en la que se introduce una estructura por procesos, lo cual genera la necesidad de elaborar el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional de la ESPOCH;
- Que,** la disposición transitoria cuarta del Estatuto Politécnico dispone la expedición o reforma de instrumentos legales internos, entre los cuales consta el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de la ESPOCH.
- Que,** Mediante Oficio Nro. 13839 de 10 de julio del año 2013, el Dr. Diego García Carrión, Procurador General del Estado, ante una consulta formulada por la Universidad de Guayaquil manifiesta textualmente "En atención a los términos de su consulta se concluye que los establecimientos públicos de educación superior no integran la administración pública central e institucional, por lo que de acuerdo con el segundo inciso del artículo 173 del Reglamento General a lo LOSEP, no requieren que el Ministerio de Relaciones Laborales apruebe su Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos; sin embargo para la elaboración de dicho Manual, de conformidad con el artículo 62 de la Ley Orgánica del Servicio Público, están obligados a observar el subsistema de clasificación de puestos diseñado por el Ministerio de Relaciones Laborales, contenido en la Norma Técnica que se ha citado en este pronunciamiento", y Ante una consulta en el mismo sentido mediante oficio 2612.R.ESPOCH.2013 de 4 de octubre de 2013 por parte del señor Rector de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; el Dr. Diego García Carrión, Procurador General del Estado, mediante oficio 15149 de 23 de octubre del 2013, manifiesta: "Mediante oficio Nro. 13839 de 10 de julio de 2013, esta procuraduría se ha pronunciado respecto del tema materia de su consulta, sin que sea necesario emitir un nuevo pronunciamiento al respecto"
- Que,** el Consejo Politécnico, mediante Resolución Nro. 44.CP.2014, adoptada en sesión de viernes 7 de febrero del 2014 como continuación a la sesión ordinaria realizada el martes 4 de febrero del 2014, expide el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, como instrumento de gestión organizacional, la misma que conlleva la necesidad de revisar y ajustar el Manual de Clasificación de Puestos de la ESPOCH;
- Que,** en reunión del Honorable Consejo Politécnico efectuada el 20 de diciembre del 2012, mediante Resolución N° 602.CP.2012, se resuelve expedir el MANUAL DE CLASIFICACION DE LOS PUESTOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO, Estructura e Índice Ocupacional, mismo que se hace imprescindible ser revisado y ajustado de acuerdo a la propuesta estructural por proceso que dispone el nuevo Estatuto Politécnico, debiendo conservarse todos los aspectos que no sean necesarios modificarse de este Manual aprobado.
- Que,** la definición y ordenamiento de los puestos se establecerá sobre la base de la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo;
- Que,** la Dirección de Talento Humano, ha procedido a levantar los perfiles, previo análisis técnico, para incorporar nuevos puestos, cambio de denominaciones y supresión de otros, ajustados al requerimiento de los nuevos Estatuto y Reglamento de Gestión, siendo por lo tanto necesario incorporar en un nuevo documento que rija a partir de su aprobación; y,

En uso de sus facultades que le confiere el Artículo 13 literal (z) del Estatuto Vigente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, el Consejo Politécnico,

**RESUELVE:**

Expedir el siguiente:

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.**

**TITULO I**

**DEL INDICE OCUPACIONAL**

**(Anexo 1)**

**TITULO II**

**DE LA ESTRUCTURA GENERAL**

**(Anexo 2)**

**TITULO III**

**DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS**

**CAPITULO I**

**DE LOS PROCESOS GOBERNANTES**

**CAPITULO II**

**DE LOS PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

**CAPITULO III**

**DE LOS PROCESOS HABILITANTES**

**SECCION PRIMERA**

**DE LOS PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA**

**SECCION SEGUNDA**

**DE LOS PROCESOS HABILITANTES DE APOYO**

TITULO III

DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS

INDICE GENERAL		PAG.
<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>		<b>14</b>
RECTORADO	RECTOR	12
VICERRECTORADO ACADEMICO	VICERRECTOR ACADEMICO	13
VICERRECTORADO DE INV. Y POSGRADO	VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO	14
VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	VICERRECTOR ADMINISTRATIVO	15
<b>PROCESOS AGREGADORES DE VALOR</b>		<b>16</b>
<b>GESTION ACADEMICA DE GRADO</b>		<b>17</b>
FACULTADES	DECANO	18
FACULTADES	VICEDECANO	19
FACULTADES	DIRECTOR DE ESCUELA	20
FACULTADES	COORDINADOR DE PROGRAMA	21
<b>DIRECCION DE EXTENSIONES</b>		<b>22</b>
DIRECCIÓN DE EXTENSIONES	DIRECTOR DE EXTENSIÓN	23
DIRECCIÓN DE EXTENSIONES	COORDINADOR ACADÉMICO DE EXTENSIÓN	24
<b>DIRECCION DE CENTROS ACADEMICOS</b>		<b>25</b>
DIRECCIÓN DE CENTROS ACADÉMICOS	DIRECTOR DE CENTRO ACADÉMICO	26
CENTRO DE EDUCACIÓN FÍSICA	COORDINADOR DE SELECCIONES DEPORTIVAS	27
CENTRO DE EDUCACIÓN FÍSICA	ENTRENADOR DEPORTIVO	28
<b>DIRECCION DEL INSTITUTO DE EDUCACION SEMIPRESENCIAL</b>		<b>29</b>
DIRECCIÓN DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA VIRTUAL	DIRECTOR DEL INSTITUTO DE EDUCACION, SEMIPRESENCIAL, A DISTANCIA Y VIRTUAL	30
<b>DIRECCION DE DESARROLLO ACADEMICO</b>		<b>31</b>
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	DIRECTOR DE DESARROLLO ACADÉMICO	32
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	ANALISTA ACADÉMICO 3	33
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	ANALISTA ACADÉMICO 2	34
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	ANALISTA ACADÉMICO 1	35
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	JEFE DE BIBLIOTECAS Y DOCUMENTACIÓN	36
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	ANALISTA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL Y DIGITAL	37
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	DOCUMENTALISTA	38
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO	BIBLIOTECARIO	39
<b>SECRETARIA ACADEMICA DE GRADO</b>		<b>40</b>
SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO	SECRETARIO ACADÉMICO DE GRADO	41
SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO	AUDITOR ACADÉMICO	42
<b>UNIDAD DE ADMISION Y NIVELACION (UNAE)</b>		<b>43</b>
UNIDAD DE ADMISION Y NIVELACION (UNAE)	COORDINADOR DE ADMISION Y NIVELACION	44
UNIDAD DE ADMISION Y NIVELACION (UNAE)	ESPECIALISTA DE ADMISION Y LOGISTICA 3	45
UNIDAD DE ADMISION Y NIVELACION (UNAE)	ESPECIALISTA DE NIVELACION 3	46
<b>GESTION DE INVESTIGACION Y POSGRADO</b>		<b>47</b>
<b>DIRECCION DEL INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACION CONTINUA</b>		<b>48</b>
DIRECCIÓN DEL INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA	DIRECTOR DEL INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA	49
DIRECCIÓN DEL INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA	SUBDIRECTOR GENERAL DE POSGRADO	50



PROCESO	PUESTO	PAG.
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	ESPECIALISTA PECUARIO	209
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	VETERINARIO	210
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	IRSEMINADOR	211
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	TÉCNICO PECUARIO	212
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	INSPECTOR SOBRESTANTE	213
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	OPERADOR DE MAQUINARIA AGRÍCOLA	214
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	ESTIBADOR	215
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	TRABAJADOR AGRÍCOLA	216
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	TRABAJADOR PECUARIO	217
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	VAQUERO	218
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	METEORÓLOGO	219
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	AYUDANTE DE METEOROLOGÍA	220
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	BOTÁNICO	221
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	TÉCNICO DOCENTE	222
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	AUXILIAR DE LABORATORIO	223
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	ADMINISTRADOR DE PISCINA	224
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	JEFE DE MECÁNICA	225
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	MECÁNICO AUTOMOTRIZ	226
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	MECÁNICO INDUSTRIAL	227
UNIDADES DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA ACADEMIA	AYUDANTE DE TALLER	228
<b>TRANSITORIAS</b>		229
<b>GLOSARIO DE TERMINO</b>		230

**SECRETARÍA ACADÉMICA DE  
GRADO**





**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH**  
**DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**APROBADO**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	7.01.01.2.01.06.01.20.0	CI: Rector, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado, Facultades, Directores, personal Docente, Servidores. CE: Padres de Familia, Medios de Comunicación, Organismos Públicos, Privados, GAD's, ONG's, Ciudadanía.	Nivel de Instrucción:	Maestría o Doctor PHD
Denominación:	Secretario Académico de Grado		Título Requerido:	Título Profesional
Nivel:	Directivo		Área de Conocimiento:	Planeación Curricular y Desarrollo pedagógico
Unidad o Proceso	Secretaría Académica de Grado			
Rol:	Dirección de Unidad Organizacional			
Grupo Ocupacional:	Grado 4 J/S			
Régimen Laboral	Ley Orgánica de Educación Superior			
2. MISION		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, dirigir, ejecutar y evaluar los procesos de inscripción, nivelación, admisión, matriculación, movilidad, promoción, difusión, carga académica y auditoría académica estudiantil, de aspirantes y estudiantes de todas las modalidades y niveles de formación; de generación, administración y actualización de los registros de información académica de estudiantes, egresados y graduados; y, de emisión de certificaciones académicas requeridas.		Tiempo de Experiencia	De acuerdo a lo que determina el Art. 54 de la LOES y 149 del Estatuto Politécnico	
		Especificidad de la Experiencia:	De acuerdo a lo que determina el Art. 54 de la LOES y 149 del Estatuto Politécnico	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	
Planifica, organiza y Dirige los procesos de inscripción, Nivelación, Admisión, Matriculación y Trámites Académicos, Movilidad, Promoción y Difusión, Carga Académica y Auditoría Académica Estudiantil de Grado.		Planificación, Procesos Académicos Normativa de Gestión Pública. Mallas Curriculares	Planificación y Gestión	
Dirige, administra, actualiza el sistema académico institucional; así como los procesos de admisión y nivelación de estudiantes nuevos.		Manejo de herramientas para la planificación y desarrollo académico institucional y evaluación del ejercicio docente	Planificación y Gestión	
Planifica, organiza, coordina, dirige y propone mecanismos y reglamentación previa a la implementación de los cursos de nivelación en coordinación con las facultades.		Manejo de herramientas para la planificación y desarrollo académico institucional y evaluación del ejercicio docente	Pensamiento conceptual	
Asesora a las Autoridades Institucionales en temas de competencia de la Secretaría General de Grado		Manejo de herramientas para la planificación y desarrollo académico institucional y evaluación del ejercicio docente	Pensamiento conceptual	
Actúa como Secretario y legaliza las actas, resoluciones de la Comisión Institucional Académica de Grado y de los Consejos Directivos de las Extensiones.		Establecimiento de políticas para el normal desenvolvimiento del sistema académico a nivel institucional.	Juicio y Toma de decisiones	
Coordina acciones técnicas con las Facultades y el DESITEL, los procesos de admisión y nivelación de estudiantes, así como establecer las pruebas de admisión a los estudiantes nuevos de Grado.		Ley Orgánica de Educación Superior Proceso de admisión y nivelación de estudiantes nuevos	Planificación y Gestión	
Establece mecanismos y procedimientos que permitan gestionar y controlar el proceso de inscripción de aspirantes y estudiantes de todas las modalidades y niveles de formación de Grado.		Ley Orgánica de Educación Superior Estatuto Politécnico y Normativa de Gestión Pública	Planificación y Gestión	
Legaliza los récords académicos de los estudiantes de grado así como certificaciones académicas requeridas por estudiantes, egresados y graduados.		Resoluciones de los Consejos Directivos de las Extensiones	Planificación y Gestión	
Informa a las autoridades respectivas sobre los resultados de las auditorías académicas generales y especiales.		Ley Orgánica de Educación Superior Estatuto Politécnico y Normativa de Gestión Pública	Planificación y Gestión	



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO - ESPOCH**  
**DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**APROBADO**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	7.01.01.2.01.06.02.02.1	C.I: Vicerrector Académico, Secretario Académico, Unidades Académicas y Personal de la Unidad C.E: SENESCYT, SENPLADES, CEASES.	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Auditor Académico		Título Requerido:	Doctor o Licenciado	
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Ciencias de la Educación	
Unidad o Proceso	Secretaría Académica				
Rol:	Ejecución de Procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 5				
Régimen Laboral	Ley Orgánica de Servicio Público				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Realizar auditorías académicas para verificar si se ha cumplido con la normativa legal vigente.		Tiempo de Experiencia	2 – 3 años		
		Especificidad de la Experiencia:	Desarrollo de Auditorías Académicas		
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA			
		Capacitación Específica	Ofimática		
	Horas por Evento de Capacitación	40 Horas			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS			
		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
Elabora el plan de control de la información y documentación académica, con la finalidad de verificar el cumplimiento de la normativa legal vigente.	Desarrollo de planes de control, Planificación educativa.	Generación de ideas	Aprendizaje continuo		
Realiza auditorías académicas de fin de carrera, para verificar el cumplimiento de la normativa legal vigente.	Reglamento de régimen académico nacional e institucional, Mallas curriculares, Desarrollo de informes de auditoría.	Organización de la información	Aprendizaje continuo		
Elabora informes técnicos académicos, para resolver casos que no han sido considerados en las instancias correspondientes.	Ley Orgánica de Educación Superior, Reglamento de Régimen Académico Nacional e Institucional, Estatuto Politécnico, Normativa de carga académica, Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, Desarrollo de informes.	Expresión oral	Orientación de servicio		
Participa en la entrega recepción de la documentación académica, a fin de garantizar la información y documentación.	Normativa académica vigente, Manejo del sistema académico.	Orientación / asesoramiento	Trabajo en equipo		
Asesora a directivos y personal que solicita información en el área académica, para proporcionar información que será utilizada en la toma adecuada de decisiones.	Ley Orgánica de Educación Superior, Reglamento de Régimen Académico Nacional e Institucional, Estatuto Politécnico, Normativa de carga académica, Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Orientación de servicio		
Elabora el calendario académico, para presentar al organismo correspondiente para su aprobación.	Reglamento de Régimen Académico Nacional e Institucional, Calendario gregoriano, feriados y días de descanso obligatorio, Programación académica.	Recopilación de información	Orientación de servicio		

## Anexo 5: Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultado



### NORMA DE IMPLEMENTACION Y OPERACION DE GOBIERNOS POR RESULTADOS

Acuerdo Ministerial 1002  
Registro Oficial Suplemento 606 de 28-dic-2011  
Estado: Vigente

Vinicio Alvarado Espínel  
SECRETARIO NACIONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

Considerando:

Que, la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 227 determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Que, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública establece que la gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Buen Gobierno Democrático, esto es, cuando se constituya en una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano y una gestión pública para resultados;

Que, el tercer inciso del artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público dispone que le corresponde a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodología de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia de la administración pública central, institucional y dependiente;

Que, el artículo 116 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodología de gestión institucional y las herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública central e institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y la estructura institucional y posicional aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales;

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 726, publicado en el Registro Oficial No. 433 de 25 de abril de 2011, en el cual se emiten disposiciones para la organización de la Función Ejecutiva, se modificaron las atribuciones y funciones de la Secretaría Nacional de la Administración Pública;

Que, el artículo 15 letras d) y h) del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva establece dentro de las nuevas atribuciones del Secretario Nacional de la Administración Pública el coordinar la gestión eficiente y oportuna de la ejecución de los proyectos de interés nacional que sean considerados prioritarios por el Presidente de la República y generar metodologías para la mejora de la gestión pública en general, tales como proyectos, procesos, trámites y servicios al ciudadano;

Que, el Decreto Ejecutivo No. 555, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 331 de 30 de noviembre de 2010, dispone la implementación del Proyecto Gobierno Por Resultados-GPR en todas las instituciones de la Administración Pública Central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, y en la Disposición General Segunda se dispone que la Secretaría Nacional de la Administración Pública determinará los lineamientos generales mediante los cuales se implementará el Proyecto Gobierno Por Resultados-GPR, los cuales serán de obligatorio cumplimiento;

Que, el segundo inciso del artículo 15 del Decreto Ejecutivo No. 726, publicado en el Registro Oficial

## Anexo 6: Norma Técnica de Administración por Procesos



### PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

No.1580

#### VINICIO ALVARADO ESPINEL SECRETARIO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Que,** la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 227 determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

**Que,** el Art. 61 de la Ley Orgánica del Servicio Público dispone a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodologías de administración institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva;

**Que,** el Art. 116 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodologías de administración institucional y las herramientas que aseguren una administración y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública Central e Institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y la estructura institucional y posicional aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales;

**Que,** la Disposición Transitoria Octava del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público dispone que se expida una norma técnica de procesos para las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional;

**Que,** el artículo 13 del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva determina como atribución de la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodologías de gestión e innovación institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la administración pública central, institucional y dependiente, imagen gubernamental y calidad de la gestión en las entidades y organismos de la Función Ejecutiva, con quienes coordinará las acciones que sean necesarias para la correcta ejecución de dichos fines. Así también realizará el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos de las entidades y organismos de la Función Ejecutiva que se encuentran en ejecución, así como el control, seguimiento y evaluación de la calidad en la gestión de los mismos;

**Que,** el Art. 15 letra h) del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva establece como atribución del Secretario Nacional de la Administración Pública generar metodologías para la mejora de la administración pública en general, tales como proyectos, procesos, trámites y servicios al ciudadano;

**Que,** la Carta Iberoamericana de Calidad en la Administración Pública establece a la administración por procesos como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una Administración Pública de calidad centrada en el ciudadano;

**Que,** con Acuerdo Ministerial No. 784 expedido por la Secretaría Nacional de la Administración Pública el 13 de julio de 2011 se emitió una Norma Técnica de Administración de Procesos;

**Que,** el Art. 2 letras a) del Acuerdo Ministerial expedido por la Secretaría Nacional de la Administración Pública el 17 de enero de 2011 determina que es atribución de la Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación elaborar y proponer políticas, normas, lineamientos metodológicos, procesos y proyectos que promuevan la mejora de la gestión gubernamental.



**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA**

Que, es necesario emitir una nueva norma técnica de administración por procesos con el fin de que las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva orienten sus actividades a la administración por procesos en beneficio del ciudadano; y,

Que, mediante memorando No. PR-SSGEI-2012-001139-M de 29 de noviembre de 2012 la Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación remitió un proyecto de norma técnica de administración de procesos para revisión, aprobación y publicación.

En ejercicio de la atribución que le confiere el Art. 15 letra n) del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

**ACUERDA:**

**Emitir la NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.**

**Contenido**

Capítulo 1 - DEL OBJETO Y ÁMBITO .....	4
Artículo 1.- Objeto.- .....	4
Artículo 2.- Ámbito de Aplicación.- .....	4
Artículo 3.- Rol de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.- .....	4
Capítulo 2 - DE LOS PRINCIPIOS Y CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS .....	4
Artículo 4.- Principios de la administración por procesos.- .....	4
Artículo 5.- Gobierno Por Resultados (GPR).- .....	5
Artículo 6.- Conceptos y definiciones.- .....	6
Capítulo 3 – DEL ESTABLECIMIENTO DEL ENTORNO PARA LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS .....	10
Artículo 7.- Establecimiento del compromiso institucional para la administración por procesos.- .....	10
Artículo 8.- Determinación de atribuciones de la Unidad de Administración de Procesos.- .....	10
Artículo 9.- Establecimiento del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional.- .....	11
Artículo 10.- Definición de roles para la administración por procesos.- .....	11
Capítulo 4 – DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS Y SERVICIOS INSTITUCIONALES .....	14
Artículo 11.- Determinación de la estrategia y el portafolio de los servicios institucionales.- .....	14
Artículo 12.- Integración de la estrategia de mejora de los servicios y procesos a la planificación estratégica de la institución.- .....	14
Artículo 13.- Gestión del desempeño de la administración por procesos y la calidad de los servicios.- .....	15
Capítulo 5 – DE LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES .....	15
Artículo 14.- Priorización de programas y proyectos de mejora de procesos.- .....	15



## PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Las instituciones serán responsables de la calidad, veracidad, pertinencia y actualización de la información que ingresen y administren a través del Sistema GPR (Portal GPR).

### Artículo 6.- Conceptos y Definiciones.-

Para efectos de esta norma se entenderá por:

#### a) Administración por procesos.-

La administración por procesos es un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario.

#### b) Automatización de procesos.-

Es un grupo de actividades mediante las cuales se lleva el flujo de un proceso manual hacia una herramienta de software, que representan sus entradas, salidas o entregables, su recorrido, roles, usuarios y datos necesarios para cada actividad del proceso. Permite controlar tiempos de ejecución, cronología, camino recorrido, actividades complementarias y participantes.

#### c) BPMS (Business Process Management Suite) .-

Es un conjunto de herramientas integradas en una plataforma tecnológica para la gestión, identificación, modelado, simulación, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de las instituciones.

#### d) Cadena de valor institucional.-

Es un esquema que permite describir el desarrollo de todas las actividades de una institución para generar valor al ciudadano, beneficiario o usuario en cumplimiento a su misión. La cadena de valor institucional está conformada por un conjunto de macroprocesos y delimita la actuación y los resultados de una institución y sus relaciones interinstitucionales.

#### e) Características de desempeño de un proceso.-


Son las ocho características para monitorear, predecir y administrar el desempeño de un proceso conforme a la metodología GPR. Asociados a estas características se definen uno o más indicadores para la gestión de los resultados y el desempeño de un proceso.

Las características de desempeño son:

1. Tiempo de ciclo: corresponde al tiempo promedio de ejecución.
2. Exactitud/Precisión: corresponde a la confiabilidad de los resultados esperados en un proceso.
3. Costo / Consumo de recursos: eficiencia del proceso.
4. Orientación al cliente / Nivel de servicio: consistencia en el cumplimiento o exceso de expectativas del cliente.
5. Competencias / Habilidades: es el porcentaje de participantes de un proceso que tienen las competencias requeridas para desarrollarlo.
6. Integración con otros procesos: definición clara de la secuencia e interfaces de los procesos, es decir, salidas y entradas de procesos adyacentes claramente definidas. 7



## Anexo 7: Norma Técnica de Diseño de Reglamento o Estatuto Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos

	Secretaría Nacional Técnica Desarrollo de Recursos Humanos Remuneraciones del Sector Público
---	--

**RESOLUCIÓN No. SENRES – PROC- 2006 0000046**

**EL SECRETARIO NACIONAL TECNICO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO**

**CONSIDERANDO:**

Que, en el Registro Oficial No. 16 de 12 de mayo del 2005 se publicó la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público; LOSCCA, estableciéndose en este marco jurídico normas relacionadas con el desarrollo institucional;

Que, el artículo 54 literal c) de la LOSCCA, establece la necesidad de expedir políticas, normas e instrumentos técnicos de desarrollo administrativo como marco de referencia para el diseño, reforma e implementación de estructuras organizacionales por procesos, mediante resoluciones que serán publicadas en el Registro Oficial a aplicarse en las instituciones, organismos y dependencias del Estado;

Que, el Reglamento a la LOSCCA en el Título IV, Capítulo III establece las normas relacionadas con el Desarrollo Institucional a ser aplicadas en las instituciones, organismos, entidades y empresas del Estado;


Que, de conformidad al artículo 113 último inciso del Reglamento de la LOSCCA, establece que la SENRES emitirá dictamen favorable a los proyectos de reglamentos o estatutos orgánicos de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, previo dictamen presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas;

Es indispensable dotar a las Instituciones, entidades, organismos, y empresas del Estado, de políticas, normas e instrumentos técnicos de gestión operativa de Desarrollo Institucional; y,

En el ejercicio de las atribuciones previstas en los artículos 54 literal c), 57 literal b) de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público; y artículos 103 y 113 de su Reglamento:

1

Salinas 1750 y Bogota  
223 22 81 / 256 28 92 / 255 05 47



**RESUELVE:**

**EMITIR LA NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O  
ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR  
PROCESOS**

**CAPITULO I**

**DE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**Art. 1.- Ámbito.-** La presente norma es de aplicación obligatoria en los procesos de diseño y reforma de estructuras organizacionales, que se ejecuten en las instituciones del Estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación, Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, LOSCCA; y, en el artículo 1 de su Reglamento.

**Art. 2.- Desarrollo Institucional.-** Es el proceso dinámico mediante el cual la organización fortalece su estructura y comportamiento, orientado a aumentar la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento institucional, para lo cual aplica principios, políticas, normas, técnicas y estrategias; y, se fundamenta en la especialización de su misión para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes usuarios.

**Art. 3.- Elementos para el Desarrollo Institucional.-** El Desarrollo Institucional en las instituciones se efectuará sobre la base de los siguientes fundamentos:

- a. Mejorar la calidad de los servicios públicos;
- b. Desconcentrar y descentralizar competencias de gestión operativa de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, para dar una mejor atención a los clientes usuarios;
- c. Desarrollar una acción sistémica donde las instituciones públicas formen parte de un proceso de Gestión Pública.

PROCESO DE GESTIÓN PÚBLICA		
COMPONENTES	COMPETENCIAS	ENTIDADES
PLANIFICACION	<b>POLÍTICAS Y COORDINACIÓN DE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PLANIFICACION ESTRATEGICA</li> <li>• PLANES PLURIANUALES</li> <li>• PLAN OPERATIVO ANUAL</li> </ul>	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES





PROCESO DE GESTIÓN PÚBLICA		
COMPONENTES	COMPETENCIAS	NATURALEZA
ORGANIZACIÓN	<b>POLÍTICAS Y ASESORIA TÉCNICA DE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DESARROLLO INSTITUCIONAL</li> <li>• ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</li> <li>• REMUNERACIONES</li> </ul>	Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público – SENRES.
	<b>POLÍTICAS Y APROBACIÓN DE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PRESUPUESTO</li> </ul>	Ministerio de Economía y Finanzas – MEF
DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS CONTEMPLADOS EN LA MISIÓN, CONFORME SU ÁMBITO DE ACCIÓN Y NORMATIVA LEGAL	Las instituciones.
CONTROL	CONTROLAR Y VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD, ÁMBITO DE COMPETENCIA Y POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO</li> <li>• SENRES</li> <li>• SENPLADES</li> <li>• MEF</li> <li>• PROCURADURIA GENERAL DEL ESTADO</li> </ul>

- d) Garantizar la racionalidad y consistencia del diseño de las estructuras orgánicas de las instituciones del Estado, mediante su alineamiento con la misión y la gestión estratégica de un Estado necesario;
- e) Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional, procesos, equipos de trabajo y servidores para garantizar el mejoramiento continuo de la organización;
- f) Estandarizar productos básicos de los procesos habilitantes de apoyo y asesoría, para que la gestión de las instituciones sea homogénea, conforme el Proceso de Gestión Pública; y,
- g) Impulsar el cambio de cultura organizacional, para que los servidores públicos contribuyan proactivamente a la gestión institucional.



## Anexo 8: Autorización para el Inicio del Levantamiento de Procesos para la Secretaría Académica de Grado



# ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO

Oficio N° 1044-S.A.G.-2016  
Riobamba, marzo 7 de 2016

Ingeniero  
Oscar Iván Granizo Paredes  
**VICEDECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
Ciudad

De mi consideración:

Quien suscribe, Ing. Homero Suárez Navarrete en calidad de Secretario Académico de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, tengo a bien emitir la Carta de Auspicio al Sr. Carlos Esteban Tacuri Guaman con C.I. 0604140277, alumno de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, facilitando toda la información necesaria para que realice su trabajo de titulación con el tema: "Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo".

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Homero Suárez Navarrete  
**SECRETARIO ACADÉMICO DE GRADO**

Gicela V.

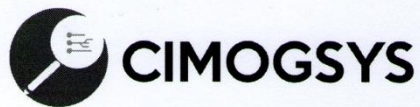








## Anexo 11: Validación del Modelo de Gestión por procesos para la Secretaría Académica de Grado



Oficio N° 434-DRC-2016  
Riobamba, 22 de junio del 2016

Ingeniero  
Eduardo Espín  
**SECRETARIO ACADÉMICO DE GRADO ESPOCH**  
Presente.-

De mi consideración:

Lo saludo muy cordialmente, por medio de la presente es hacerle llegar el borrador del informe correspondiente al levantamiento de la información realizada en el mes de marzo del 2016 para la realización del trabajo de titulación con el tema "Diseño de un Modelo de Gestión por procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo", con el objetivo de ser revisado y validado por cada responsable del proceso para poder continuar con el proyecto.

De la misma manera solicitar más comedidamente, una cita a la hora y fecha que usted crea más conveniente para la socialización del proyecto que se está ejecutando para la secretaría Académica de Grado.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente.

.....  
Giovanny Javier Alarcón Parra

**DIRECTOR CIMOGSYS**

cc. Estudiante

Adj. Levantamiento de Información

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MODELOS DE GESTIÓN Y SISTEMAS INFORMÁTICOS  
Panamerica a Sur Km 1 1/2 Código postal: EC06155  
(593)32998-200 ext. 318  
Riobamba - Ecuador

## **Anexo 12: Acta de Compromiso**

Riobamba, 10 de octubre de 2016

Doctor

Luis Guevara

**SECRETARÍO ACADÉMICO DE GRADO ESPOCH**

Presente.

De mi consideración:

Inicio saludándole muy cordialmente y con deseos de éxitos en los procesos de los cuales es responsable en beneficio de la ESPOCH.

Un cambio de gestión como el que va a realizar el área tiene por objetivo la satisfacción de sus partes interesadas (clientes), esto requiere compromiso por parte de todos los integrantes del mismo, motivo por el cual y de manera conjunta se ha elaborado la siguiente declaración, misma que demuestra el compromiso que tiene el área por el cambio organizacional y el compromiso con la calidad, esperando por nuestra parte el oficio de aprobación del compromiso de la dirección para incluir en la documentación, el texto es el siguiente.

### ***Compromiso del área de Secretaría Académica de Grado***

***“La Secretaría Académica de Grado de la Espoch y quienes colaboramos en ella nos comprometemos a implementar y mejorar continuamente el Modelo de Gestión por Procesos de la institución en la búsqueda permanente de la satisfacción de nuestra red de involucrados y alcanzar niveles de excelencia tanto en gestión como en nuestros servicios.”***

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente.

Giovanny Javier Alarcón Parra

**DIRECTOR CIMOGSYS**



## **Anexo 13: Documento de Entrega del Expediente Documental**

Riobamba, 10 de Octubre de 2016

Ingeniero

Giovanny Javier Alarcón Parra

**DIRECTOR DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MODELOS DE GESTIÓN Y SISTEMAS INFORMÁTICAS**

Presente.

De mi consideración:

Luego de expresarle un cordial saludo me dirijo a usted para comunicares que el trabajo de investigación para la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH, con la temática “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE GRADO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**” a culminado la fase de: DOCUMENTACIÓN, LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, por la cual REALIZO LA ENTREGA DEL ARCHIVO GENERAL del trabajo de Investigación con la siguiente documentación:

- ✓ Documentos legales para el desarrollo de la Investigación (Estatuto Politécnico, Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos ESPOCH, Manual de Descripción y Clasificación de Puestos, Documentos Legales vario)
- ✓ Documentos de Levantamiento de Procesos
- ✓ Documentación de la Validación de Procesos

Particular que comunico para los fines pertinentes

Atentamente

Carlos Tacuri

**TESISTA INVITADO**

## Anexo 14: Encuestas



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



#### CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MODELOS DE GESTIÓN Y SISTEMAS INFORMÁTICOS

**OBJETIVO:** Identificar claramente los procesos de gestión interna de la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH.

Género: Femenino  Masculino  Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Existe un Modelo de Gestión que permita verificar claramente los procesos en la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH?

SI  NO

2. ¿Conoce si en la Secretaría Académica de Grado de la ESPOCH se gestiona por procesos?

SI  NO

3. ¿Cree usted que un Modelo de Gestión por Procesos pueda lograr la eficiencia y eficacia en las diferentes actividades que se realizan en la Secretaría Académica de Grado?

SI  NO

4. ¿Cree usted que se deben mejorar los procesos y procedimientos para una mejor gestión interna de la secretaria Académica de Grado de la ESPOCH?

SI  NO

5. ¿Se evalúa periódicamente la eficiencia de los procesos de gestión?

SI  NO

6. ¿Cuenta la Secretaría Académica de Grado con un manual de procesos y procedimientos de gestión?

SI  NO