



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de la formación académica que ofrece la carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, año 2013

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Pincay Mendoza, Yhonny Alberto

DIRECTORA: Hurtado Regalado, Beatriz Josefina

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Ing.

Beatriz Hurtado Regalado

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de la formación académica que ofrece la carrera de gestión empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, año 2013, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, julio de 2014

f).

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Pincay Mendoza, Yhonny Alberto declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de la formación académica que ofrece la carrera de gestión empresarial de la Universidad Estatal del Sur, Manabí año 2013”, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo la Ing. Beatriz Hurtado Regalado director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Pincay Mendoza Yhonny Alberto

C.I. No. 130856215-4

DEDICATORIA

Ha sido el Omnipotente, quien ha permitido que la sabiduría dirija y guíe mis pasos. Ha sido el todo poderoso, quien iluminó mi sendero cuando más oscuro ha estado. Ha sido el Creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que del corazón puede emanar, dedico primeramente este trabajo a Dios.

A mi padre que desde el cielo sé que ha sido una guía irremplazable en todos los obstáculos que se presentan desde la adolescencia.

De igual forma, a mi madre Sra. Amanda Mendoza, quien ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ayudo a salir adelante buscando siempre el sendero del buen camino.

A mi incondicional esposa que con paciencia e incentivo ha sabido tolerar los desajustes de horario en el hogar.

A mis hijos Justin y Nahin, quienes me apoyaron y me dieron ánimo, para alcanzar el objetivo propuesto.

A mi familia por estar allí en cada momento de mi vida y, a todas aquellas personas que brindaron su contingente e ideas para realizar este proyecto en ello incluyo a mis compañeros y personas cercanas.

Econ. Yhonny Pincay Mendoza

AGRADECIMIENTO

A Dios mi gratitud infinita, Ser Supremo y Celestial, fuente inagotable de sabiduría por haberme permitido conseguir este triunfo y porque día a día construyes mis sueños.

A mi familia por darme el apoyo incondicional para que pueda culminar el proceso de mi Maestría y así compartirla con todos ellas (os) a mi padre me da luz y sendero de iluminación desde el cielo, Madre, a mi esposa Johanna, a mis hijos, Justin y Nahin

A la Universidad Técnica Particular de Loja por la oportunidad brindada para el mejoramiento y capacitación profesional impartida de mis docentes.

Un especial agradecimiento a las autoridades de la UNESUM, y más que todos a las autoridades, cuerpos administrativos y docentes de la carrera de Gestión Empresarial, por permitirme ejecutar este proyecto.

A mi Directora de Tesis, Ing. Beatriz Hurtado, por contribuir con sus conocimientos en este proyecto de acción por su valioso aporte en la culminación de esta etapa.

Muchas bendiciones a cada una de ustedes, y gracias una vez más.

Econ. Yhonny Pincay Mendoza

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	Pág.
CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO I.....	3
1. Introducción	4
1.1. Planteamiento del problema	5
1.2. Justificación e importancia de la propuesta.....	7
1.3. Objetivos.....	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos específicos	10
1.4. Hipótesis.....	11
1.5. Alcances	11
1.6. Limitaciones.....	11
CAPÍTULO II.....	12
Metodología	13
2.1. Identificación y secuencia de los procesos.....	13
2.2. Descripción de los procesos actuales	13
2.2.1 Gestión Académica.....	14
2.2.2 Investigación.....	14
2.2.3.- Vinculación con la Comunidad.....	15
2.3.4.- Las Prácticas Pre-profesionales.....	17
2.3.5.- Evaluación de Carrera.	18
CAPÍTULO III.....	19
Marco Teórico.....	20
3.1. Gestión por procesos.....	20
1.5. Clasificación de los procesos	21

1.5.1.	Procesos Estratégicos	22
1.5.2.	Procesos claves u operativos	23
1.5.3.	Procesos de apoyo	23
1.6.	Principios de la gestión por procesos	24
1.7.	Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.....	25
4.5.	Metodología para la mejora de procesos.....	27
4.5.1.	Etapa N°1.- Preparación del personal.....	27
3.5.1.1.-	Incidir en tres ámbitos dentro de las organizaciones:.....	27
3.5.2.	Etapa N° 2 Enfoque	30
3.5.2.1.	Tareas principales.....	30
3.5.2.1.	Rendimiento.....	31
3.5.3.	Etapa N° 3 Solución.....	31
3.6.	Indicadores de gestión	32
3.6.1.	Base conceptual	32
3.6.2.	Principios orientadores.....	33
3.6.3.	Componentes del modelo: Índices de capacidad y resultados.	33
3.7.	Introducción al mejoramiento	37
CAPÍTULO IV		39
Aspectos Generales de la Carrera Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.....		40
4.1.	La institución y el sector al que pertenece.....	40
4.1.1.	Visión.....	40
4.1.2.	Misión	40
4.1.3.	Valores	40
4.2.	Marco Legal	41
4.4.	Alineamiento al PNBV.....	41
4.5.	Sus servicios.....	42
4.6.	Sus clientes	42
CAPÍTULO V		45
Diseño de un modelo de gestión por procesos aplicado a la carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí		46
5.1.	Introducción	46
5.2.	Objetivos y Alcance	46
5.2.1.	Objetivo general.....	46
5.2.2.-	Objetivos específicos	47
5.2.3.	Alcance.....	47

5.3. Base Legal.....	47
5.4. Estructura Orgánica	48
5.4.1. Nivel gobernante.....	48
5.4.2. Nivel de apoyo	48
5.4.3. Nivel agregado de valor	49
5.4.4 Establecimiento del Sistema de Indicadores Académico – Administrativo	70
5.1.1 Diseño del mecanismo de control	73
5.1.2 Diseño de una herramienta automatizada para el control de indicadores	75
5.1.3 Comunicación – Retroalimentación y aprendizaje organizacional a partir de los resultados de la gestión	82
Conclusiones y Recomendaciones	83
Conclusiones	83
Recomendaciones	84
Bibliografía.....	85
ANEXOS.....	86

RESUMEN

En Jipijapa, Manabí, Ecuador se realizó un proyecto de investigación cuyo objetivo principal fue implementar un modelo de gestión por procesos para la carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur Manabí, para mejorar los procesos de atención al estudiante y hacer que el proceso de formación sea competitivo, mediante la investigación, vinculación, pasantías y la gestión académica.

Este proyecto se fundamenta en los procesos de mejoras que se presentan.

Para obtener estos resultados, se diseñó un modelo de gestión por procesos con sus respectivos subprocesos que sirva de apoyo en la formación académica en la carrera de Gestión Empresarial

Para concluir se establece que este diseño permita mejorar la gestión por proceso en la carrera de Gestión Empresarial. Esto no se da sin el apoyo de las autoridades de dicha universidad y de las autoridades de la carrera. Para mejorar la calidad de formación académica que ofrece la carrera en mención.

Palabras claves

Gestión por procesos – Calidad - Formación académica - Planificación estratégica.

ABSTRACT

In Jipijapa, Manabí, Ecuador a research project whose main objective was to implement a process management model for race Management State University of Southern Manabí processes to improve student services and make the process was carried out training is competitive, through research, partnership, internships and academic management.

This project is based on the process improvements are presented.

To obtain these results, a model of process management with their respective threads that will support the academic career training in Business Management is designed

To conclude that this design is established to improve the management process in the career of Management. This does not happen without the support of the university authorities and the authorities of the race. To improve the quality of training offered academic career in question.

Keywords

Administration for processes - Quality - academic Formation - strategic Planning

CAPÍTULO I

1. Introducción

En toda organización es conveniente que las actividades que proporcionan valor y utilizan recursos, es decir, que constituyen a lograr los objetivos de la calidad, se desarrollen como procesos.

El éxito de la gestión institucional está directamente vinculado con la gestión sistemática de los procesos y sus interacciones. Conocer cómo medir y evidenciar los procesos, mediante evidencias objetivas y buscar la mejora continua de los mismos.

En las universidades, la gestión por procesos es más reciente su aplicación. Las que recurren a una mejora de la gestión de sus procesos, ven mejorar su eficiencia y eficacia en relación con las expectativas de su entorno, en contextos cada vez más competitivos y complejos.

La calidad para las instituciones universitarias y cada una de sus carreras, se concibe como la realización óptima de su misión como instituciones de educación superior, visualizada en el cumplimiento de altos estándares de calidad en sus procesos de: docencia (formación), investigación, extensión o vinculación con la comunidad, evaluación y acreditación y gestión administrativa, en relación a la forma como éstos impactan en la sociedad

Hoy la Universidad debe sostener su compromiso de mejorar continuamente, de contribuir en formar mejores ciudadanos y ante todo reconocer la calidad en la prestación de sus servicios.

La gestión por procesos se considera actualmente como la base organizativa y operativa de una gran parte de las organizaciones sean estas de cualquier índole y que gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de instituciones universitarias.

1.1. Planteamiento del problema

El Ecuador estrena una nueva institucionalidad, devenida de la Constitución aprobada en octubre de 2008 y las normas conexas, entre ellas la Ley de Educación Superior expedida en el registro oficial 298 del 12 Octubre de 2010. Esta nueva Ley busca la construcción de un modelo regional andino, que tome en consideración la búsqueda de la calidad y el mejoramiento de nuestro sistema de educación superior, desde una perspectiva propia que contribuya a la realización del ser humano, al avance de la ciencia y al desarrollo de nuestros países.

Hasta comienzos de la década del 60 del siglo pasado, existía una visión tradicional y estática de la calidad de la educación universitaria, se presuponía la calidad de la enseñanza y el aprendizaje como constitutivos del sistema, se basaba ante todo en la tradición de la institución, en la exclusividad de profesores, alumnos y en los recursos materiales. Se daba por sentado que más años de escolaridad tenían necesariamente como consecuencia ciudadanos mejor preparados y productivos así como más democracia y participación ciudadana.

La evaluación y la acreditación deben ser entendidas como una política pública para garantizar una expansión de la educación superior con calidad académica y relevancia social (Luce y Morosini, 2003). La tendencia internacional es la de identificar la evaluación institucional con la evaluación de la calidad. De acuerdo a la Declaración de la Segunda Conferencia Mundial sobre Educación Superior (UNESCO 2010), Salgado F. (2011) señala la importancia de la evaluación en el quehacer de la educación superior, como parte de la necesidad de fortalecer la calidad.

La calidad de la educación universitaria no se entiende, ni se mide como hace medio siglo atrás, ahora se diferencia bastante de lo que se hacía, al desarrollarse el fenómeno de la globalización, en la educación universitaria surge o se acrecienta una serie de situaciones derivadas de la misma, tales como: La masificación de los ingresos y mantenimiento de los mismos métodos y recursos materiales y humanos, insuficientes en las actuales condiciones, situación que exige cambios radicales en las concepciones de la universidad muy vinculadas a su pertinencia. La proliferación incontrolada de las universidades y otras instituciones, mayoritariamente las privadas, y la realización de funciones básicas de las

universidades por otras instituciones, lo que contribuye al fin del monopolio del conocimiento de las primeras y provoca la competencia, por lo que exige a estas instituciones ser competitivas y demostrar su calidad.

De ahí, la necesidad de poder apreciarla y “asegurarla”, adjudicando al término de calidad, el sentido de ofrecer garantías a la sociedad de que, efectivamente, el servicio al que accede ha sido sometido a alguna forma de control de calidad.

Una de las problemáticas sociales más recientes en el Ecuador es la calidad de la educación superior, las falencias que existen en la educación superior solo podrán vencerse a medida que el trabajo de los actores de la educación se unifique en un proceso de cambios que favorezcan al desarrollo del país y a la educación.

Los procesos de evaluación y autoevaluación con fines de acreditación que se implantan en el Ecuador actualmente sitúan a la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM) y a las demás Universidades de la provincia en la categoría “C”, la UNESUM es la primera en esta categoría en la provincia de Manabí.

Para cumplir con lo señalado en la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento, la UNESUM se está preparando para la Evaluación Institucional y de Carreras, para esto las diferentes áreas, departamentos y carreras, están recibiendo capacitaciones por medio de convenios establecido con Universidades del país como la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) y la Universidad de Guayaquil (UG), así como Universidades Extranjeras como la Universidad de Aconcagua, con quien se realizó un Diplomado en Evaluación y Acreditación a los Profesores de todas las Carreras.

Además se ha contratado los servicios de organismos privados para el asesoramiento a los grupos de profesores que forman parte de la Comisión de Autoevaluación de Carrera y a los grupos de administrativos que colaboran en cada uno de los Departamentos de la Universidad.

A nivel de Gestión Académica existe una planificación que no es efectuada con la participación de los Coordinadores de Carrera, existiendo paralizaciones en las clases debido a programas o eventos que se realizan y no están consideradas dentro de la planificación de cada semestre.

En lo que concierne a investigación a nivel institucional no está muy claro o definido la reglamentación para desarrollar investigaciones científicas, no existen estímulos o políticas de remuneración para quienes se dedican a realizar este tipo de actividades.

En relación a la vinculación con la comunidad, la UNESUM a través de sus diferentes Carreras y Departamentos impulsa programas y proyectos que benefician a la población de la zona sur de Manabí.

Las Prácticas Pre-profesionales a nivel institucional, no están definidas claramente, no existe una reglamentación que indique como se deben realizar y en qué lugar, hay estudiantes que realizan prácticas en organizaciones que no tienen relación con su perfil profesional.

1.2. Justificación e importancia de la propuesta

La educación superior en el Ecuador, en las últimas décadas se ha visto eminentemente descuidada en el talento humano, debido a que, en las universidades de manera general se han preocupado más por construir el conocimiento científico y por desarrollar las habilidades y destrezas relacionadas con la formación profesional; pero ha descuidado a nivel de formación de sus administrativos y empleados la construcción de sus valores éticos, morales y sociales, pues el hombre, con el pasar de los años, pone de manifiesto su calidad de “persona” y los valores que gobiernan su vida. Por lo tanto para que dichos valores se manifiesten, sobre todo en el desempeño de sus funciones, es necesario que estos sean cimentados en todos los niveles de capacitación y formación.

En la Constitución de la República el Art. 27, expresa que la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez. El Art. 351 establece que el sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento.

Así mismo según el Artículo 93 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) vigente en el Ecuador desde octubre del 2010, el principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

De conformidad con el Art. 94 de la LOES, la Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.

La evaluación de la calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.

La Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES), ha establecido doce objetivos nacionales para el Buen Vivir, cada uno con sus políticas y metas que son de cumplimiento obligatorio para las instituciones públicas. El presente estudio toma como referencia las políticas y lineamientos del Objetivo Nro. 2 del PNBV, en la política 2.5, literal a, donde se señala impulsar los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación superior.

La Carrera de Gestión Empresarial forma parte de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Económicas, nace en el año 2001, año de creación de la Universidad, e inicia sus actividades Académica-Administrativas en el mes de Noviembre del mismo año.

Posee un Plan Estratégico el que señala la estructura de sus áreas de servicios de las cuales se eligió como macro proceso prioritario el “proceso de formación académica”, el cual comprende cinco procesos: Gestión Académica, Investigación, Vinculación con la Comunidad, Prácticas Pre-profesionales y Evaluación de Carrera.

Frente a la perspectiva funcional y orgánica de los enfoques tradicionales, la educación superior debe adoptar una visión por procesos orientados a mejorar la calidad de la educación superior. Así con la aplicación de la norma ISO 9001:2000; especialmente en lo que se refiere a empresas de servicios, y en particular, a centros educativos.

La presente investigación, es para mejorar los procesos que se observan actualmente, a nivel de:

- Gestión Académica. Un Departamento de Planificación Académica que no incluye de manera activa en la elaboración de sus programaciones a los Coordinadores de Carrera, esto provoca, que la distribución semestral de la carga horaria asignada a los docentes sea alterada y no se apruebe de acuerdo a lo planeado por los directivos de cada Carrera, aún ya iniciada las actividades académicas, existen cambios sin consultar a cada regente. Además se interrumpen las clases por actividades académicas y no académicas que no han sido incluidas en el periodo semestral.

- Investigación. La Carrera no fomenta la investigación formativa, no tiene reglamentación alguna, los docentes no desarrollan dentro de sus asignaturas investigaciones que estimulen al estudiante a ser investigador, no hay ninguna reglamentación que motive la creación de proyectos formativos en los estudiantes.

- Vinculación con la Comunidad. La Carrera impulsa programas y proyectos que benefician a la población del cantón Jipijapa, pero estos proyectos van dirigidos a cualquier institución, no se observa si esta está relacionada con el perfil del profesional en formación, además no existe reglamentación interna y se emplea la que rige a nivel Institucional.

- Las Prácticas Pre-profesionales. Internamente en la Carrera no están reguladas, los estudiantes realizan sus actividades respecto a esta obligación donde ellos creen conveniente o donde encuentren facilidades, sin analizar si esas dependencias están acorde a su perfil profesional.

- Evaluación de Carrera. A este nivel solamente se prepara a un grupo de Profesores, agrupados en una Comisión de Autoevaluación de Carrera, no se capacita a todos los docentes sobre el proceso de Evaluación y Acreditación de Carrera, no se fomentan actividades relacionadas con el Modelo de Evaluación de Carreras o con metodologías vinculadas a este tipo de actividades.

En la Carrera de Gestión Empresarial, con la implantación de este proyecto se mejorará en lo relacionado a los siguientes aspectos: Gestión Académica una coordinación adecuada con la Dirección Académica y el Departamento de Planificación Académica y las diferentes Áreas de la Universidad para supeditar a los profesionales en formación con las actividades que se desarrollen en cada semestre. En lo concerniente a Investigación se normó de acuerdo a lo que promulga la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento, y lo

que señalan los indicadores de evaluación de Carrera en lo que respecta a investigación formativa. De la misma manera se realizó con lo que corresponde a las Prácticas Pre-profesionales o pasantías que deben realizar los y las estudiantes. Y en lo pertinente a la Evaluación de Carrera se desarrolló una mayor participación de los docentes en el proceso de Evaluación y Acreditación.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de la formación académica que ofrece la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Desarrollar una fundamentación teórica que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de la formación académica.
- ✓ Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de la formación académica de la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con el Objetivo Nro. 2 del PNBV.

1.4. Hipótesis

- ✓ La implementación de un modelo de gestión por procesos mejora significativamente la calidad de la formación académica que ofrece la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- ✓ Un diagnóstico describe la situación actual de la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- ✓ La aplicación de indicadores de gestión alineados con el Objetivo Nro. 2 del PNBV. contribuye a una eficiente gestión por procesos en la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

1.5. Alcances

La presente propuesta de tesis analiza los procesos que se desarrollan en las áreas de servicios de la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Las formas como se llevan estos procesos y de qué manera afectan la formación académica de los profesionales en formación.

1.6. Limitaciones

La investigación se desarrolla dentro de la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, por lo que una limitante fue ubicar a una parte de los involucrados debido, a que los docentes no tienen horarios fijos para asistir a sus labores.

CAPÍTULO II

Metodología

Para la realización de la identificación y secuencia de los procesos, se empleó una metodología basada en el método deductivo-inductivo, ya que se partió de un análisis macro de como la calidad de la gestión por procesos se han venido desarrollando en las instituciones de educación superior.

Así mismo se aplicó la técnica de la entrevista para procesar información acerca de los procesos académicos con el coordinador de la carrera y los docentes de la misma, y los procesos de gestión administrativa con el personal administrativo, eso permitió tener informa de fuentes primarias para alcanzar los objetivos de la presente investigación.

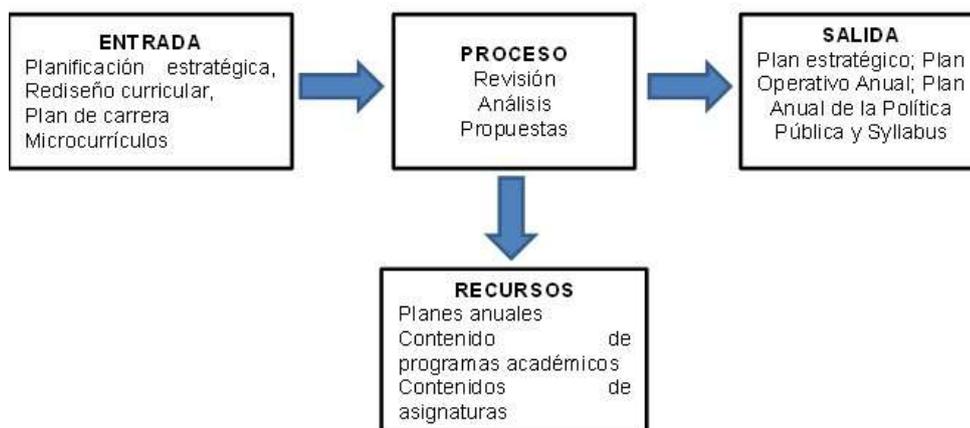
Mediante esta metodología se pudo apreciar los procesos que existen actualmente en la Carrera de Gestión Empresarial, mismos que se detallan a continuación:

2.1. Identificación y secuencia de los procesos

1. Gestión Académica
2. Investigación
3. Vinculación con la Comunidad
4. Las Prácticas Pre-profesionales, y
5. Evaluación de Carrera.

2.2. Descripción de los procesos actuales

2.2.1 Gestión Académica



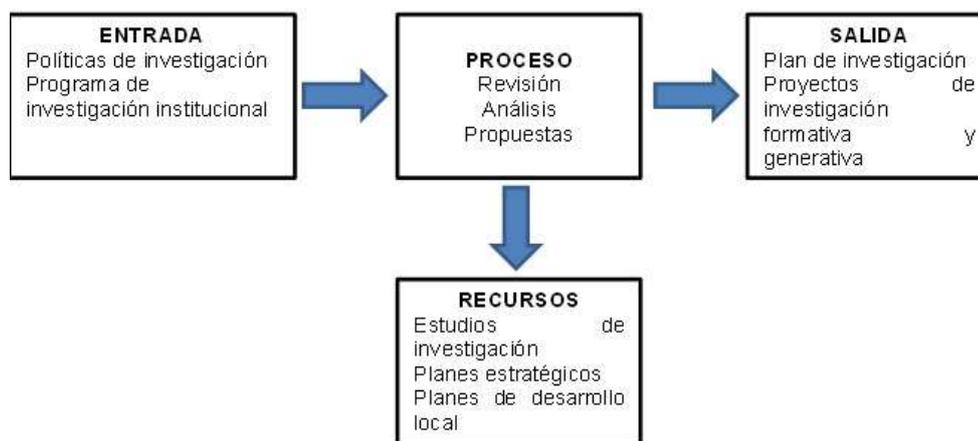
Fuente: Carrera Gestión Empresarial-UNESUM
Elaboración: Autor

La Carrera de Gestión Empresarial, en lo que respecta al proceso que realiza la comisión Gestión Académica, conlleva la revisión, análisis y propuestas de la planificación estratégica, del rediseño curricular, plan de carrera y Microcurrículos.

Para realizar lo anterior, esta comisión toma como recursos los planes anuales que se han diseñado a nivel institucional y de carrera, así como los programas académicos establecidos por la Dirección General Académica y el Departamento de Planificación Académica y finalmente los diferentes contenidos de las asignaturas de la malla curricular de la Carrera.

El producto obtenido es el rediseño del plan estratégico; la elaboración del Plan Operativo Anual; así como la evaluación de los avances de la matriz del Plan Anual de la Política Pública y la revisión en cada semestre del cumplimiento de los Syllabus de las diferentes asignaturas impartidas en el periodo lectivo.

2.2.2 Investigación



Fuente: Carrera Gestión Empresarial-UNESUM

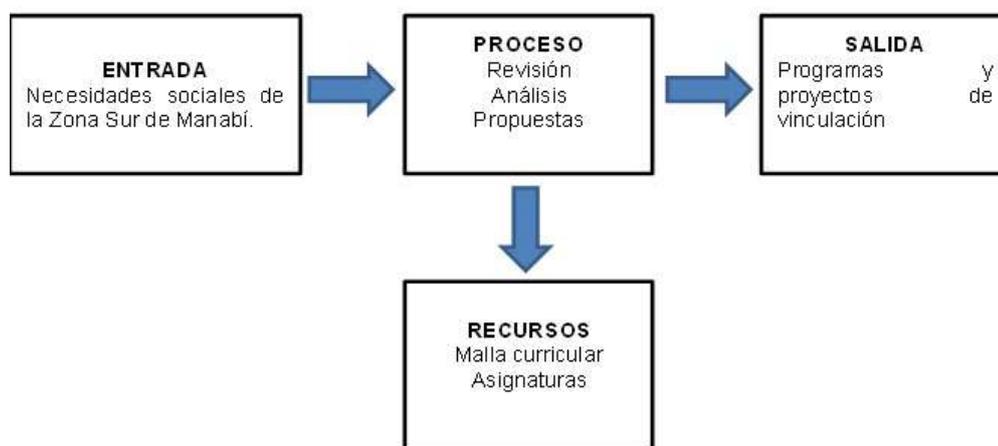
Elaboración: Autor

La comisión de investigación desarrolla sus procesos recogiendo y analizando la información de las diferentes políticas de investigación que se establecen en el país por los organismos que regulan estas actividades. Así mismo consideran las políticas de investigación creadas por la Institución.

Los insumos que sustentan las actividades de esta comisión son los anuarios y desarrollo de los diferentes estudios de investigación que se efectúan dentro y fuera del país. Los planes estratégicos a nivel nacional y cantonal son otra herramienta de revisión, así como los planes de desarrollo local de cada una de las parroquias del sector rural de la Zona Sur de Manabí.

Los resultados son el Plan de investigación de la Carrera, los Proyectos de investigación formativa y generativa basada en las líneas de investigación establecidas en el plan.

2.2.3.- Vinculación con la Comunidad.



Fuente: Carrera Gestión Empresarial-UNESUM

Elaboración: Autor

La comisión de vinculación con la comunidad son los responsable de implementar y coordinar los proyectos o estrategias tendientes a lograr la relación entre la Carrera y los diferentes sectores que componen la comunidad relacionadas con el perfil profesional de los profesionales en formación.

En análisis de la malla curricular con sus diferentes asignaturas son la base para el desenvolvimiento y actividades de esta comisión.

El diseño y establecimiento de estrategias que faciliten la prestación de posibles servicios a brindar por parte de la Carrera se plasman en los programas y proyectos de vinculación que son ejecutados por los estudiantes bajo la supervisión de un docente.

Las acciones de vinculación de la Carrera son prioritarias, ya que la sociedad demanda que éstas no sean únicamente formadoras de cuadros técnicos profesionales, sino que también contribuyan al desarrollo local, provincial y nacional con aportaciones efectivas a la solución de problemas.

2.3.4.- Las Prácticas Pre-profesionales.



Fuente: Carrera Gestión Empresarial-UNESUM

Elaboración: Autor

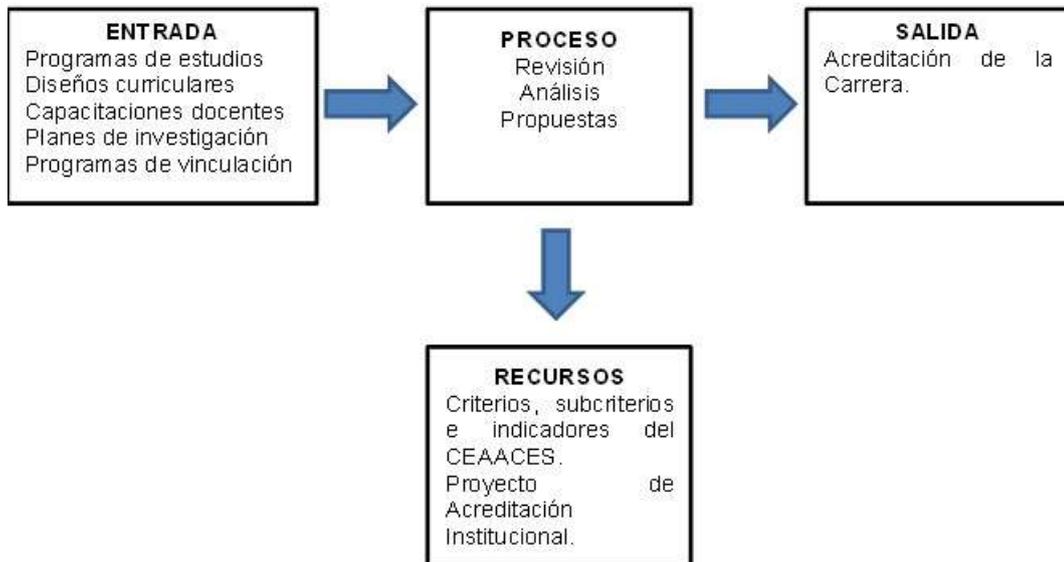
Esta comisión se encarga de revisar y analizar los diferentes convenios que tiene la Universidad respecto a las organizaciones donde los alumnos puedan realizar sus prácticas, así como el acercamiento y establecimiento de convenios con otras organizaciones, con énfasis en la Zona Sur de Manabí y a nivel del país.

Los principales recursos de esta comisión son las políticas de prácticas pre-profesionales de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, establecidas por el Departamento de Tutorías y Pasantías y del Reglamento de Carrera de prácticas pre-profesionales, donde están reguladas las actividades de esta área.

El resultado final es el Plan de prácticas y los diferentes informes finales de las prácticas ejecutadas por los estudiantes.

Las prácticas pre-profesionales son un componente educativo constituido por actividades inherentes al fortalecimiento y puesta en práctica de los conocimientos programáticos, van de acuerdo al avance progresivo de la formación profesional y de las competencias desarrolladas por el estudiante, y lo relacionan con el contexto de su carrera.

2.3.5.- Evaluación de Carrera.



Fuente: Carrera Gestión Empresarial-UNESUM

Elaboración: Autor

La revisión y el análisis de las actividades de esta comisión son realizadas en base a los programas de estudios, el diseño curricular de la Carrera, las capacitaciones a los docentes los planes de investigación y los programas de investigación.

Los recursos utilizados son los criterios, subcriterios e indicadores del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), así como el proyecto de acreditación institucional.

La Acreditación es el producto de una evaluación rigurosa sobre el cumplimiento de lineamientos, estándares y criterios de calidad de nivel internacional, a las carreras, programas, postgrados e instituciones, obligatoria e independiente.

CAPÍTULO III

Marco Teórico

3.1. Gestión por procesos

Según Carrasco, J.B. (2001) indica que la gestión por procesos, ***“Es una forma diferente de la clásica funcional, que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional”***.

Por lo tanto, es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una “entrada” para conseguir un resultado, y una “salida” que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Se habla de procesos cuando se dan las siguientes condiciones:

- ✓ Se pueden describir las entradas y las salidas.
- ✓ El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales
- ✓ Son capaces de cruzar horizontal o verticalmente la organización
- ✓ Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios, es decir se refieren al ¿Qué? Y no al ¿Cómo?
- ✓ El proceso debe ser comprendido fácilmente por cualquier persona en la organización.
- ✓ Debe ser susceptible de descomponerse fácilmente en actividades o tareas
- ✓ El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente a los componentes y actividades del mismo.

Este tipo de modelado utiliza el conjunto interrelacionado de procesos de manera que estos se desarrollen de forma coordinada para mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización.

A partir de lo anterior se muestran a continuación los pasos para desarrollar la comunicación organizacional mediante un enfoque de gestión por procesos.

1. Definición de la misión y factores críticos de éxito: la misión es de vital importancia, pues es la que dicta la pauta en cuanto a ¿qué hacer?, ¿para quién se va a hacer?, ¿cómo se va a hacer?, con el fin de tener claro los clientes internos y externos y sus

necesidades. Los factores críticos son los encargados de posibilitar el logro del objetivo final que se persigue por lo que se deben definir con propiedad.

2. Definición y clasificación de procesos-relaciones. En este paso se procede a definir y clasificar los procesos ubicándolos en el rango de proceso estratégicos, referidos a orientar cumplimiento de la filosofía de gestión y objetivos estratégicos, procesos claves, que son la razón de ser... , procesos de apoyo, los que se encargan de apoyar a los procesos claves de manera tal que se facilite su logro. Luego de definir y clasificar los procesos se procede a construir el mapa de proceso, donde de muestra de manera gráfica los procesos que forman parte de las actividades que se quieren gestionar y las relaciones entre cada de uno de estos procesos.
3. Descripción de los procesos, para realizar la descripción detallada de los procesos se requiere de un análisis de las entradas, salidas y transformaciones derivadas del proceso que se pretende describir, con el fin de mostrar los elementos básicos que lo componen, así como también tener claras las responsabilidades, relaciones y parámetros de funcionamiento que contribuyen a llevar un control de cada proceso con el objeto de alcanzar los factores críticos de éxito.

Se puede definir en primer lugar al proceso como el conjunto de actividades repetitivas y relacionadas entre sí que convierten una entrada en un producto que satisfaga las expectativas del cliente. En segundo lugar, se entiende a la Gestión por Procesos como el enfoque organizativo que considera la organización como un conjunto de procesos y que centra los esfuerzos de mejora de su funcionamiento en ese conjunto de procesos y no en las actividades tomadas de forma individual.

Así también se deduce que la Gestión por Procesos no implica, por supuesto, una desaparición o sustitución de la estructura funcional, sino que garantiza la eficacia de las operaciones que, integradas, conforman los procesos de la organización.

1.5. Clasificación de los procesos

Para Acuña J. (2006) indica que ***“Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de instituciones públicas y privadas”***.

Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras institucionales a las necesidades de cada momento.

Los procesos constituyen para muchas organizaciones la base de su gestión estratégica. Esto se debe a la flexibilidad que ofrece el tipo de organización y de gestión por procesos para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado.

Los procesos se clasifican en: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y Procesos de apoyo.

1.5.1. Procesos Estratégicos

De acuerdo a Amorrazarain, M. (1999) manifiesta que los “**Procesos estratégicos, son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes)**”.

Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la sociedad y sus políticas. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico.

Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización, entre sus principales actividades tenemos:

- El establecimiento de metas.
- El presupuesto y la distribución de los recursos.
- Las auditorías y revisiones del sistema de la calidad.
- Los procesos formales de planificación.

1.5.2. Procesos claves u operativos

Para Hoyle y Thompson (2002) señalan que **“Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos”**.

Son procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas en la organización para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios.

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización, entre sus actividades tenemos las siguientes:

- Conocimiento del mercado y de los clientes (necesidades, deseos y expectativas).
- Diseño de productos y servicios.
- Comercialización y venta.
- Producción y ejecución de los servicios.
- Facturación y servicio a los clientes.

1.5.3. Procesos de apoyo

Para Trischler, W. E. (1998) los procesos de apoyo **“Son procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos”**.

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la documentación, auditorías internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de productos no conformes gestión de equipos de inspección, medición y ensayo

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización, entre sus actividades tenemos:

- Reclutamiento del personal.
- Formación.
- Mantenimiento.
- Información.
- Compras.

1.6. Principios de la gestión por procesos

De acuerdo a Harrington, H. James. (2003) los principios de la gestión son “***Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas***”.

Los principios de la gestión por procesos son:

1. Orientación consciente hacia las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Identificación del mapa de procesos de la organización.
3. Existencia de un patrón claro de propiedad que supervise y mejore el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos de los procesos.
4. Identificación de los procesos clave.
5. Diseño o rediseño de los procesos clave.

6. Gestión de los procesos clave: control y mejora.
7. Gestión de los procesos transversales clave.
8. Aplicación de la gestión de la calidad al proceso: control, mejora y planificación de la calidad.
9. Existencia de un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
10. Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos, para ello utilizamos el sistema PDCA. Tienen que ser planificados en la fase de P (Planificación), tiene que asegurarse su cumplimiento en la fase D (Hacer, desarrollar), tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C (comprobar) y tiene que utilizarse en la fase A (Actuar) para ajustar y/o establecer objetivos.
11. Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y la eficacia de los mismos; para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

1.7. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Como enfoque general, y para simplificar el desarrollo teórico, se proponen dos tipos diferentes de herramientas, según sea el nivel de agregación de actividades:

Para los **Procesos** que han sido identificados se elaboró una ficha del proceso, donde planificaremos los objetivos, la estructura y la sistemática de evaluación (indicadores) del mismo.

Para los **Subprocesos** identificados en cada **Proceso** se elaboró un Manual de procedimiento, donde se detalló de manera exhaustiva la secuencia de actividades, responsabilidades y evidencias que se generan en el desarrollo de esta actividad.

Por lo tanto, la herramienta que se empleó para la planificación de los procesos fue la ficha del proceso, donde se deberán definir, como mínimo, tres conceptos fundamentales:

A.- La finalidad del proceso: consiste en concretar y definir cuál es la intención del proceso, teniendo en cuenta, al menos, tres cuestiones fundamentales:

2. ¿A quién está dirigido el proceso? (definir sus clientes o destinatarios)

3. ¿Qué necesidades fundamentales pretende satisfacer?
4. Teniendo en cuenta los clientes a los que se dirige el proceso, las necesidades que se pretenden satisfacer y la disponibilidad de recursos existente en el centro, ¿qué objetivos o directrices pretende alcanzar este proceso?

B.- El diagrama de flujo del proceso: En este diagrama se representa, no sólo la interrelación que pudiera existir entre los diferentes subprocesos del proceso, sino que sería conveniente descender hasta la identificación de las actividades englobadas dentro de cada proceso.

C.- Los indicadores para la evaluación del proceso: Sin lugar a dudas lo más complejo. Encontrar adecuados indicadores no es una tarea fácil, pero es imprescindible disponer de éstos para poder evaluar el nivel de desempeño de los procesos identificados en la organización educativa investigada.

La Ficha de Procesos deberemos incluir, para su definición, los siguientes conceptos:

- Nombre del indicador (p.ej. tasa de aprobados)
- Método de medida (p.ej. recuento del porcentaje de alumnos aprobados sobre el total de alumnos matriculados, por cada nivel)
- Responsable de la medida (p.ej. tutor de cada nivel)
- Frecuencia de la medida (p.ej. semestral)
- Valores de referencia (p.ej. valor mínimo 60%, y valor deseable 90%).

Además de los conceptos citados, también se podría incluir en la Ficha del Proceso otra información adicional que sirve para una mayor comprensión global de éste, como pudiera ser:

- El ámbito de aplicación o alcance del proceso.
- Las entradas y salidas del proceso.
- Los responsables implicados en el proceso.
- Los criterios a tener en cuenta durante la ejecución del proceso

4.5. Metodología para la mejora de procesos

Zaratiegui J. R. (2001) indica que ***“Una metodología es una teoría que se pone en práctica con el objetivo de tratar con situaciones del mundo real. Es necesario proveer un medio para representar el conocimiento y la experiencia, y a su vez ofrecer cierto nivel de estructura genérica para que el personal técnico la aplique en situaciones de acciones específicas”***.

Además de ofrecer cierto nivel de organización y estructura para la aproximación, se espera también una metodología para facilitar la comprensión de los roles y tareas, así como la identificación de las habilidades requeridas para implementar la aproximación.

La metodología que se utilizó se desarrolló en las siguientes etapas:

4.5.1. Etapa N°1.- Preparación del personal

Para Ramírez, E. (1991) indica que ***“El propósito de esta primera etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la mejora continua. Esta producirá un mandato de cambio, una estructura organizacional, una constitución para el equipo y un plan de acción”***.

Se comienza con un consejo ejecutivo sobre las metas y objetivos que se buscan como avance decisivo de la carrera y que son la justificación de este proyecto de mejora.

Se establece el enlace esencial entre las metas decisivas de la Carrera, además se definen los parámetros del proyecto relativo riesgos y cambio organizacional. En esta etapa se reúne el personal para su capacitación y se produce el plan inicial de gestión de cambio.

3.5.1.1.- Incidir en tres ámbitos dentro de las organizaciones:

Conciencia.- Crear una conciencia sobre la necesidad de mejorar la calidad a partir de las expectativas completas de los clientes y usuarios.

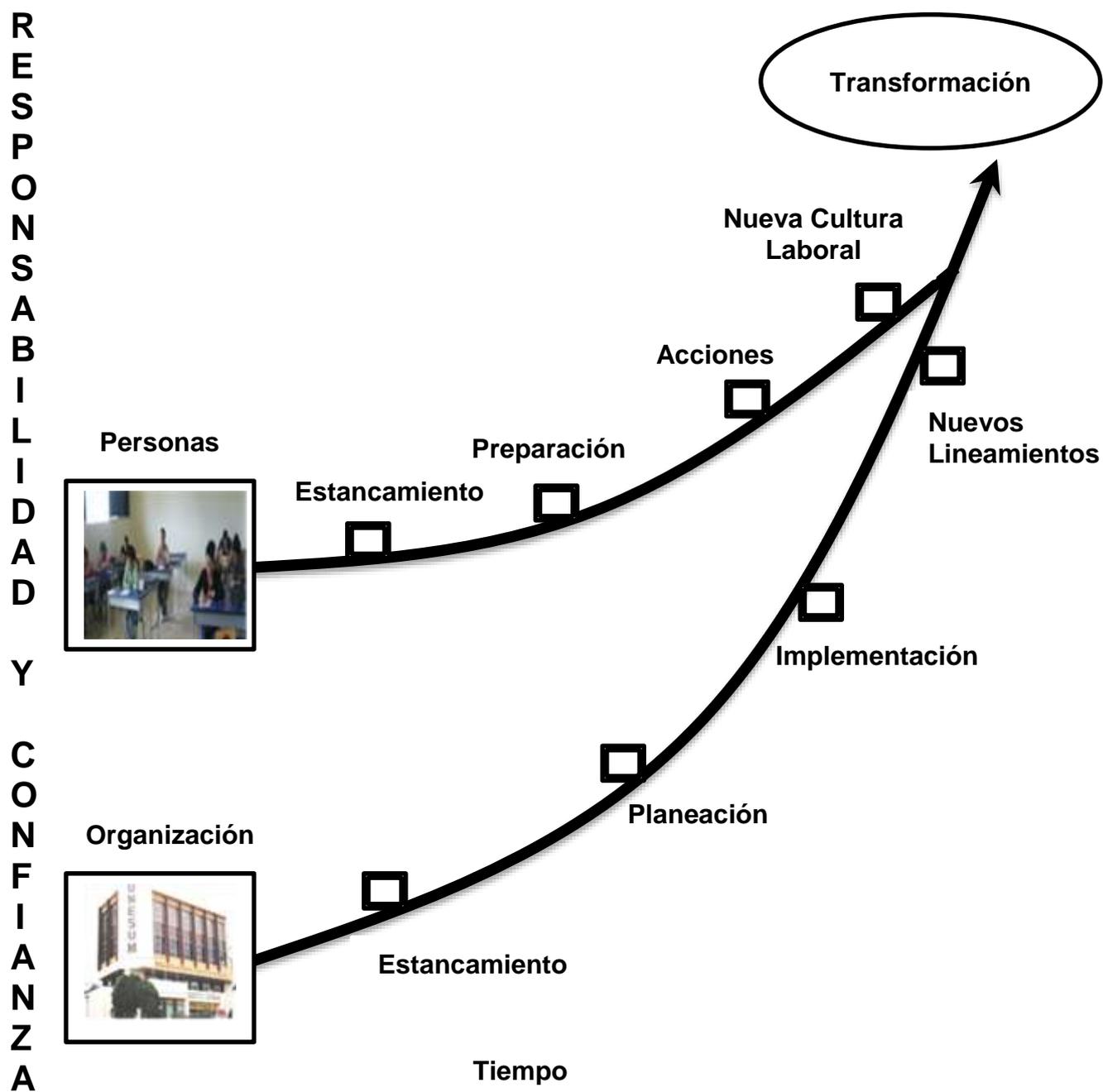
Comunicación.- Facilitar la comunicación y el intercambio de información entre organizaciones para aumentar la productividad y competitividad.

Práctica Directiva.- Convertirse en una práctica directiva dentro de las organizaciones para el diagnóstico, planeación, desempeño y evaluación.

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

El aprendizaje individual y organizacional son dos expresiones distintas con un patrón común.

Figura N° 1



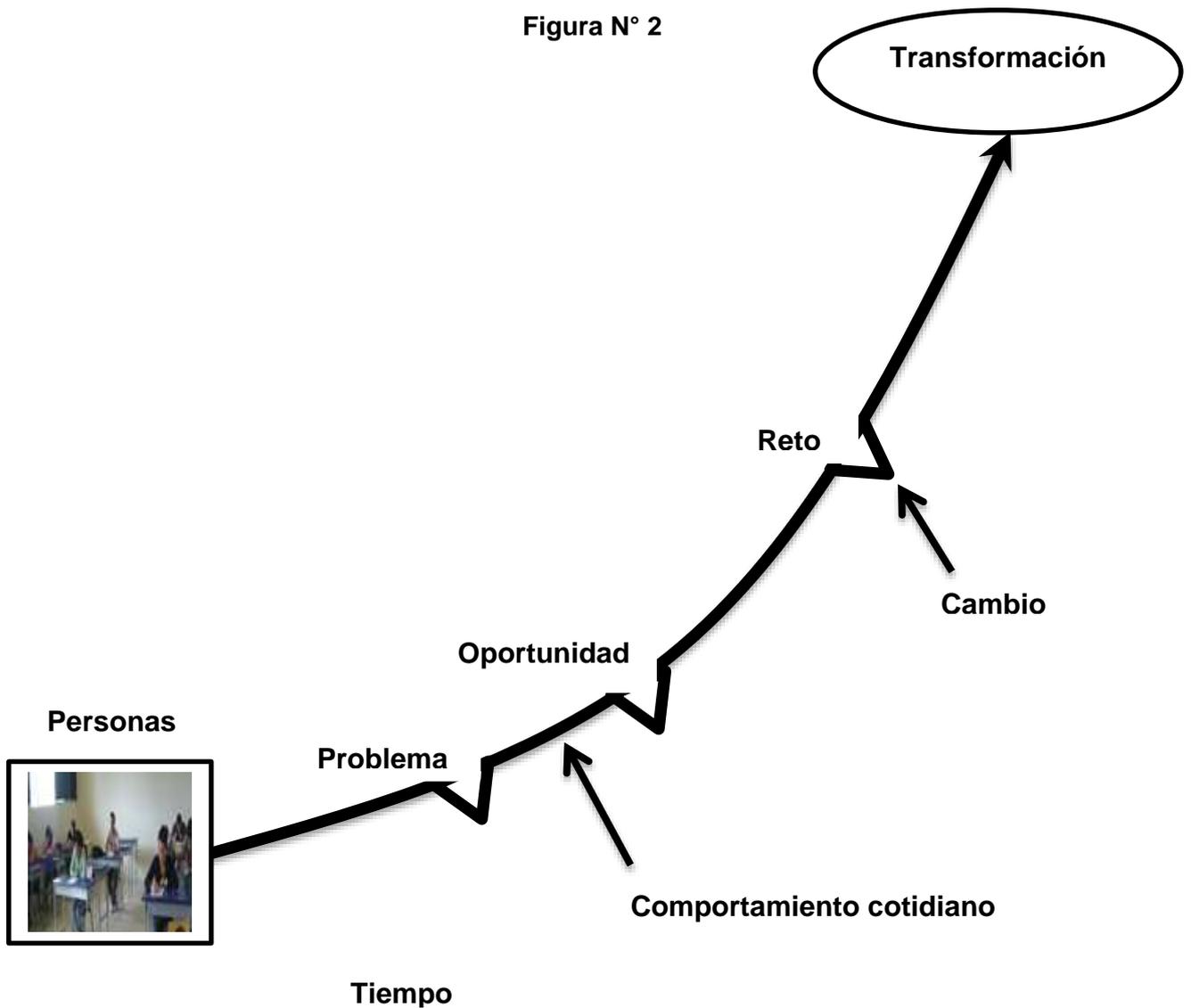
Fuente: UNESUM

Elaboración: Departamento de Planificación

Visualización del Cambio

- ❖ Manejar cambios ya existentes
- ❖ Anticipar cambios futuros
- ❖ Diseño del cambio

Figura N° 2



Fuente: UNESUM

Elaboración: Departamento de Planificación

El criterio evalúa los procesos de desarrollo para el personal docente, administrativo y de apoyo, incluyendo también aquellos procesos que estimulen y aseguran la participación del personal en la mejora continua. Considera además los métodos utilizados para medir, mejorar y reconocer el desempeño de las personas en la Carrera.

3.5.2. Etapa N° 2 Enfoque

El enfoque se refiere a la filosofía del diseño de los sistemas y metodologías de la organización para lograr la calidad total, orientándose hacia:

- ❖ La prevención.
- ❖ La mejora de procesos.
- ❖ La toma de decisiones basada en cifras, datos y hechos.
- ❖ El estímulo al autocontrol y a la autoevaluación.
- ❖ La integración por sistemas.

También en esta etapa es de suma importancia considerar la Visión del proceso. Se identifican elementos del proceso, problemas, cuestiones actuales; medidas comparativas del rendimiento de los actuales procesos; oportunidades de mejoramiento y objetivos; definiciones de los cambios que se requieren; y se producen declaraciones de la nueva “visión” del proceso.

3.5.2.1. Tareas principales

Para realizar un avance decisivo en el rendimiento de los procesos es importante que en esta etapa se desarrollen las siguientes tareas principales:

Entender la estructura de los procesos.- Esta tarea amplia la comprensión de los aspectos estático del proceso modelado, identificando todas las actividades y pasos del proceso; las organizaciones y las funciones de oficios primarios que toman parte en él; preparando una matriz de actividades/pasos contra organizaciones/cargos; sistemas y tecnología usados y las políticas aplicables.

De acuerdo Lepeley, M. (2001) indica que ***“La estructura del proceso se define en función de las actividades, pasos, insumos, productos y estímulos. Se necesita definir las actividades como principales subdivisiones de un proceso”***.

Entender el flujo del proceso.- En esta tarea se reconoce explícitamente que el proceso no se ejecuta de la misma manera todas las veces. Por el contrario, lo normal es que se pongan en práctica variaciones bajo diversas circunstancias. A una serie de actividades/pasos que se ejecutan juntos condicionalmente la llamamos un subproceso.

3.5.2.1. Rendimiento

De acuerdo a Tünnermann, C. (1998) señala que el rendimiento es ***“La tarea consiste en identificar instituciones comparables, determinar el rendimiento de sus procesos y las diferencias principales que expliquen las diferencias de rendimiento, y evaluar la aplicabilidad de dichas diferencias a los procesos”***.

Determinar los impulsos del rendimiento.- Esta tarea define los factores que determinan el proceso identificado.

- ❖ Fuentes de problemas y errores.
- ❖ Capacitadores e inhibidores del rendimiento del proceso.
- ❖ Disfunciones e incongruencias.
- ❖ Fragmentación de actividades u oficios.
- ❖ Lagunas de información o demoras.

El criterio evalúa la administración y la efectividad del uso de la información para apoyar la mejora continua de la carrera. Evalúa también los sistemas y procedimientos establecidos para obtener, validar, analizar, documentar y difundir esta información entre el personal.

3.5.3. Etapa N° 3 Solución

Según Salazar A. Arcelay. (2009) indica que ***“El criterio evalúa el desempeño de los aspectos más relevantes de la institución, incluyendo la relación con el proceso de mejora continua en lo que corresponde a la satisfacción del cliente (Estudiantes, padres de familia, comunidad) así como el desempeño y la efectividad del proceso educativo, administrativo y financiero”***.

También se solicita información de los niveles de desempeño en comparación a otras instituciones u organizaciones similares:

- ❖ Resultados de la satisfacción de clientes.
- ❖ Resultados del desempeño académico.
- ❖ Resultados de los servicios administrativos, de apoyo y financieros.
- ❖ Resultados del desarrollo integral del personal.

Instrumentar e informar.- Esta tarea identifica la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso, define puntos donde la información se puede almacenar y agrega subprocesos, según se necesite, para capturar, reunir y diseminar la información necesaria. Por instrumentar se quiere decir instalar los instrumentos necesarios para medir las variables del rendimiento por los cuales se va a administrar el proceso. Por información se quiere decir hacer disponible la información de rendimiento en una forma útil. Los instrumentos tiene que suministrar información completa y congruente.

Interfaces e información.- Esta tarea define los cambios de proceso necesarios para reducir o simplificar interfaces, tanto interna como externas. Identifica y elimina duplicación de corrientes de información, y con ellas las actividades de reconciliación necesaria para resolver a cuál de los duplicados se debe dar crédito.

Especificar Implementación.- Esta tarea define los módulos definidos para evaluar alternativas estructurales y alternativas de implementación. El análisis de estas alternativas conduce enseguida a la implementación elegida de cada módulo en el espacio, el tiempo y la organización.

Tecnología.- La tecnología es una de las herramientas claves para el proceso de la mejora continua. Lo demás es solo información y potencial humano.

Planificación de una implementación.- Desarrolla planes preliminares para implementar los aspectos técnicos del proceso rediseñado, incluso desarrollado, adquisición, instalaciones, prueba, conversión e implantación. Se determinan tiempos es fase. Al término de esta tarea se complementa la etapa de solución. La revisión de este punto es el más importante de todo el proyecto de la mejora.

3.6. Indicadores de gestión

3.6.1. Base conceptual

El Modelo de Indicadores de Gestión se basa en el entendimiento de la Carrera de Gestión Empresarial como una unidad de gestión que recibe insumos, los procesa y entrega productos y resultados orientados al cumplimiento de sus objetivos misionales como son la docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión administrativa.

Para el cumplimiento de los objetivos misionales, la Carrera cuenta con insumos y recursos humanos (docentes, directivos y administrativos), físicos (infraestructura física), financieros (asignación de presupuesto), los cuales son un conjunto de actividades que recibe insumos y entrega uno o varios productos y/o resultados (bienes y servicios suministrados a terceros) de valor para el cliente o población objetivo, en este caso a la comunidad académica y a la ciudadanía en general.

En el marco de este proceso, el Modelo de Indicadores de Gestión se basa en el análisis del grado de optimización de los insumos de cada Carrera, medidos a través de un conjunto de indicadores que representan la capacidad total de las mismas, y los productos y resultados que se obtienen a través de la combinación de estos insumos, constituyéndose así en una medida de eficiencia.

3.6.2. Principios orientadores

Los principios orientadores del Modelo de Indicadores de Gestión son:

Modelar a la Carrera de Gestión Empresarial, intentando retener la mayor parte de su riqueza y complejidad relativa, medidas a través de los recursos disponibles y los resultados esperados a obtener con estos insumos, reconociendo las diferentes capacidades y desarrollos de las distintas Carreras de la Universidad.

Prever que la medición de los resultados de la Carrera, incluya la riqueza de su misión. Por eso se incluyen indicadores para los cuatro objetivos misionales principales: formación, investigación, vinculación y prácticas pre-profesionales.

Para determinar los resultados esperados, se tomó como referente el desempeño del sistema de evaluación que rigen a todas las Carreras de las Universidades Estatales del Ecuador.

3.6.3. Componentes del modelo: Índices de capacidad y resultados.

A partir de 2009 se inició un proceso de evaluación para el mejoramiento de la calidad de la educación superior en el Ecuador.

Para Gangotena, Morán y otros (2011), señalan que este modelo que establece el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) **“Tiene el rigor necesario para ser comparable a nivel internacional, pero también la flexibilidad requerida para ser adaptado al propio contexto de cada carrera en particular”**.

En base a este último principio, las ponderaciones correspondientes a los diferentes ámbitos e indicadores se ajustarán de conformidad al tipo de universidad que la propia comunidad académica haya definido en su estatuto (docencia con investigación, docencia o educación superior continua) y a la naturaleza característica de la carrera.

Otro principio importante del modelo es el del respeto a la autonomía del sistema universitario. Los resultados o los logros del aprendizaje para cada carrera se establecieron por parte de sus propios responsables académicos, en concordancia con los principios orientadores que el CEAACES haya determinado para la carrera a nivel nacional.

Entre los principales componentes se consideraron los siguientes:

Del Reglamento de Régimen Académico.

- a) Grados Académicos y Títulos Profesionales
- b) Modalidades de Estudio
- c) Sistema de Créditos Académicos
- d) Número de Créditos
- e) Prácticas Pre-profesionales y Actividades de Vinculación con la Colectividad
- f) Trabajo de Titulación o Graduación
- g) Evaluación y Calificación del estudiante
- h) Reconocimiento, revalidación de títulos y grados y revalidación, homologación de estudios
- i) Personal Docente
- j) Planificación académica

Del Macro currículum.

1. Elementos de la súper estructura institucional:

- a) Los fundamentos filosóficos de la carrera (Modelo Educativo).

- b) Las bases pedagógicas de la carrera (Modelo Pedagógico).
- c) Las habilidades y competencias genéricas de los egresados de la carrera.

2. Elementos básicos de la estructura institucional reflejados en el documento de macro currículum:

- a) Las tendencias evolutivas de la carrera
- b) Las prácticas profesionales
- c) La vinculación de la carrera con las dinámicas de los actores y sectores de desarrollo.

3. Entre los componentes del macro currículum debe constar:

- a) La definición del tipo de persona que la universidad quiere formar.
- b) La descripción del proceso de formación en su dinámica y secuencia.
- c) La descripción del tipo de experiencias educativas que se privilegian para afianzar e impulsar el proceso de aprendizaje.
- d) La descripción de las regulaciones que permiten enmarcar las interacciones entre el estudiante y el docente en la perspectiva de logros de aprendizaje.
- e) Una descripción y prescripción de métodos y técnicas para la práctica educativa

Perfil de egreso de la Carrera.

1. Existencia de documentos y mecanismos para la difusión del perfil de egreso de la Carrera.
2. Declaratoria del perfil de egreso de la Carrera que incluya:
 - a) Las dimensiones de desarrollo humano,
 - b) Las competencias genéricas que alcanzará el egresado
 - c) Sus desempeños profesionales vinculados a las funciones y objeto de la profesión (perfil ocupacional).
3. Congruencia entre el perfil de egreso de la carrera con los elementos declarados dentro del macro currículum.

Meso currículum coherente y con productos para cada nivel de estudio.

1. Meso currículum estructurado de manera que responda a:

- a) la progresión, despliegue y secuencia del proceso de aprendizaje,
- b) una lógica de formación que diferencie niveles de formación básica general, básica específica y de formación profesional, o de otro enfoque similar (Los niveles curriculares se conforman mediante la articulación de aprendizajes que se van gestando durante los diferentes ciclos de la Carrera)

2. Existencia de declaratoria de los propósitos de aprendizaje establecidos para cada nivel de la malla curricular.

3. Existencia de declaratoria de los productos de aprendizaje a ser alcanzados en cada nivel de la malla curricular.

Del Micro currículum.

Carreras con formato institucional para elaboración de syllabus.

1. Verificar la existencia de la totalidad de los syllabus o programas de asignaturas de las Carreras centrales de cada IES.

2. Verificar la existencia de una estructura estandarizada para la presentación de los syllabus que incluya al menos:

- a) la definición del papel de la asignatura en el campo de estudio,
- b) número de créditos,
- c) la operacionalización del perfil: competencias y desempeños profesionales que fortalece la asignatura,
- d) delimitación de los proyectos/productos de la asignatura,
- e) programa de actividades, enfoques metodológicos, uso de tecnología, desarrollo de ambientes de aprendizaje, carácter de la investigación en los contextos de aplicación, y su sistema de evaluación,
- f) bibliografía.

Del Portafolio Docente.

- ✓ Sílabo

- ✓ Planificación del curso (matriz de planificación)
- ✓ Recursos utilizados por el profesor
- ✓ Análisis de los resultados de la evaluación del curso
- ✓ Reflexiones del profesor acerca del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ Evidencia de los trabajos realizados por los alumnos.

3.7. Introducción al mejoramiento

La educación es uno de los puntos de desarrollo de los países del mundo de tal forma que es un elemento de discusión en cada una de las diversas cumbres internacionales; por ejemplo, la UNESCO (2000) (Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura) ha emitido recomendaciones ***“Para disminuir el analfabetismo e incrementar la tasa de escolaridad de los países en vías de desarrollo así mismo ha emitido declaraciones para la educación básica, media y educación superior”***.

Sin embargo, no sólo la UNESCO, sino también otros organismos mundiales, como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como la OCDE, tienen sus propuestas y retos a la educación a todos los niveles.

Empero, estos últimos han sido fuente de debate debido a los intereses económicos que se encuentran en juego y que muchas instituciones han considerado ejes de trabajo para sus reformas universitarias.

La calidad educativa es uno de los grandes problemas de la educación actual en el Ecuador y el mundo. Es así, que al considerar la calidad Educativa como una meta a lograr por las Instituciones de Educación Superior, significa el esfuerzo de todos los elementos que conforman el ámbito social, económico, productivo, educativo, gubernamental, etc. Llevar a cabo todos los esfuerzos conjuntos para lograr este objetivo es lo que se analiza, la respuesta a preguntas como ¿Qué parte es importante para lograr esta política educativa de calidad? ¿Qué elementos prácticos pueden ser utilizados para obtener logros significativos en el proceso de calidad?

La educación que existe aún no es suficiente para construir el país que se desea, es decir, un país competente para participar en la comunidad internacional actual. No obstante los avances educativos nos plantean retos sin precedentes. Es por ello que para afrontarlos,

tenemos que dar un salto cualitativo y, así, lograr que la educación se consolide como el motor del cambio al que aspiramos todos. Es por este motivo, que una vía favorecedora para impulsar el desarrollo armónico e integral del individuo y de la comunidad es contar con un sistema educativo de buena calidad.

Por lo expuesto, nos es importante la fomentación y desarrollo de una cultura nacional que la identifique como el medio fundamental para lograr la prosperidad individual y colectiva y así obtener mejoras en la educación pública y privada en todos sus niveles y modalidades.

Otro punto importante es la acción que influye en el mejoramiento de la calidad, la innovación de los esquemas de participación social en torno a las instituciones educativas. Se trata de que todos (profesores, alumnos, padres) sumemos esfuerzos para fortalecer su papel como agentes del cambio. De que todos participemos en un ambiente de respeto y corresponsabilidad en el que se valore la contribución de todas las organizaciones de la sociedad, tanto del sector público como del privado y del social.

El mejoramiento continuo de las carreras de grado o tercer nivel en el país, se lo establece de acuerdo a lo que se señala en el Art. 118 literal b) de la LOES (2010) que ***“La evaluación, constituye un eje fundamental para alcanzar la excelencia académica en el Ecuador y lograr su reconocimiento a nivel internacional. Esto se traducirá en la posibilidad de obtener una movilidad y reconocimiento de estudios y títulos a nivel internacional, tanto de los estudiantes, como de los docentes ecuatorianos”***.

Se debe recalcar que la acreditación de una carrera es específica para una determinada comunidad académica. Por consiguiente, si una institución ofrece la carrera en varios lugares, se evaluarán cada una de ellas por separado, sean estos: campus, sedes, extensiones, convenios entre universidades nacionales e internacionales, centros de apoyo o cualquier otra denominación.

El modelo de evaluación propuesto por el CEAACES está acorde con los principios de calidad y pertinencia establecidos en la Ley Orgánica de Educación Superior (2010), en el Art. 93 que indica que ***“El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente”***.

CAPÍTULO IV

Aspectos Generales de la Carrera Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

4.1. La institución y el sector al que pertenece

La Universidad Estatal del Sur de Manabí, tiene como visión, misión y valores institucionales los siguientes:

4.1.1. Visión

La Universidad Estatal del Sur de Manabí es una fuente de Educación Superior que se sustenta en los más nobles preceptos sociales, para potenciar un ser humano y con capacidades de transformación y servicio enmarcados en un comportamiento que se sustenta en valores, en principios éticos y morales; que propicia la investigación y administra la ciencia y la tecnología en busca de alcanzar mejores niveles de vida y como un medio para dimensionar el desarrollo sustentable de la provincia y el país.

4.1.2. Misión

La Universidad Estatal del Sur de Manabí está enmarcada en la amplitud de las libertades ideológicas y políticas, es una propuesta educativa que da apertura a todas las corrientes del pensamiento humano bajo el más estricto rigor científico que ejerce la docencia y la investigación para formar profesionales académicos y tecnológicos de excelencia académica y comprometidos con el desarrollo de la sociedad en su conjunto para liberar cambios significativos.

4.1.3. Valores

Honestidad y Transparencia, Responsabilidad, Solidaridad, Verdad, Libertad, Perseverancia, Tolerancia, Dignidad y Lealtad.

La Carrera Gestión Empresarial es parte de la Universidad Estatal del Sur de Manabí y pertenece al sector de la Educación Superior Pública del Ecuador.

La Constitución en su Art. 28, último inciso, prescribe: Que la educación pública en el Ecuador, será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior, inclusive, la gratuidad es absolutamente para todos quienes estudian en instituciones públicas.

4.2. Marco Legal

La creación de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, fue mediante decreto legislativo N° 261 del 7 de Febrero del 2001 conformada por una Comisión Especial integrada por los señores: Ing. Climaco Cañarte Murillo, Ing. Julio Cedeño Ferrín y Dr. Justiniano Morán Céleri.

De acuerdo con el estudio de base, la Universidad Estatal del Sur de Manabí, promovió nuevas Carreras, que son las siguientes:

- Gestión Empresarial con el título de Economía
- Ingeniería Comercial Especialización Comercio Exterior,
- Ingeniería en Sistemas Computacionales, e
- Ingeniería Computacional y Redes.

Todas las Carreras de la Universidad Estatal del Sur de Manabí son de manera presencial.

La Carrera Gestión Empresarial fue creada mediante sesión de la Comisión Especial el 1 de Octubre del 2001, mediante acta 02/2001.

Inicia sus actividades Administrativas-Académicas en el mes de Noviembre del mismo año de creación, contando en sus inicios con 15 profesores y 90 estudiantes.

4.4. Alineamiento al PNBV

La formación de profesionales en esta Carrera, implica un proceso de participación de la población y los actores locales, quienes conociendo su propia realidad, pueden concertadamente establecer guías que permitan ir logrando niveles de desarrollo satisfactorios, de acuerdo a la misión institucional cuando indica que forma profesionales de calidad en los niveles de pregrado y posgrado, con elevadas competencias, así la Carrera

fomenta el desarrollo de investigaciones socioeconómicas e impulsa el buen vivir de la sociedad, enmarcados en los siguientes objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, tales como: Mejorar la calidad de vida de la población; Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible y Construir un Estado democrático para el Buen Vivir

4.5. Sus servicios

La Universidad a través de la carrera de Gestión Empresarial genera estrategias para potenciar y formar actividades productivas empresariales asignando valores agregados a los diferentes bienes y servicios que se producen y existen en la provincia de Manabí, impulsa en los profesionales en formación la creación de empresas, que generen de nuevas fuentes de empleo directo e indirecto, para que impulsen el buen vivir en la sociedad sur manabita.

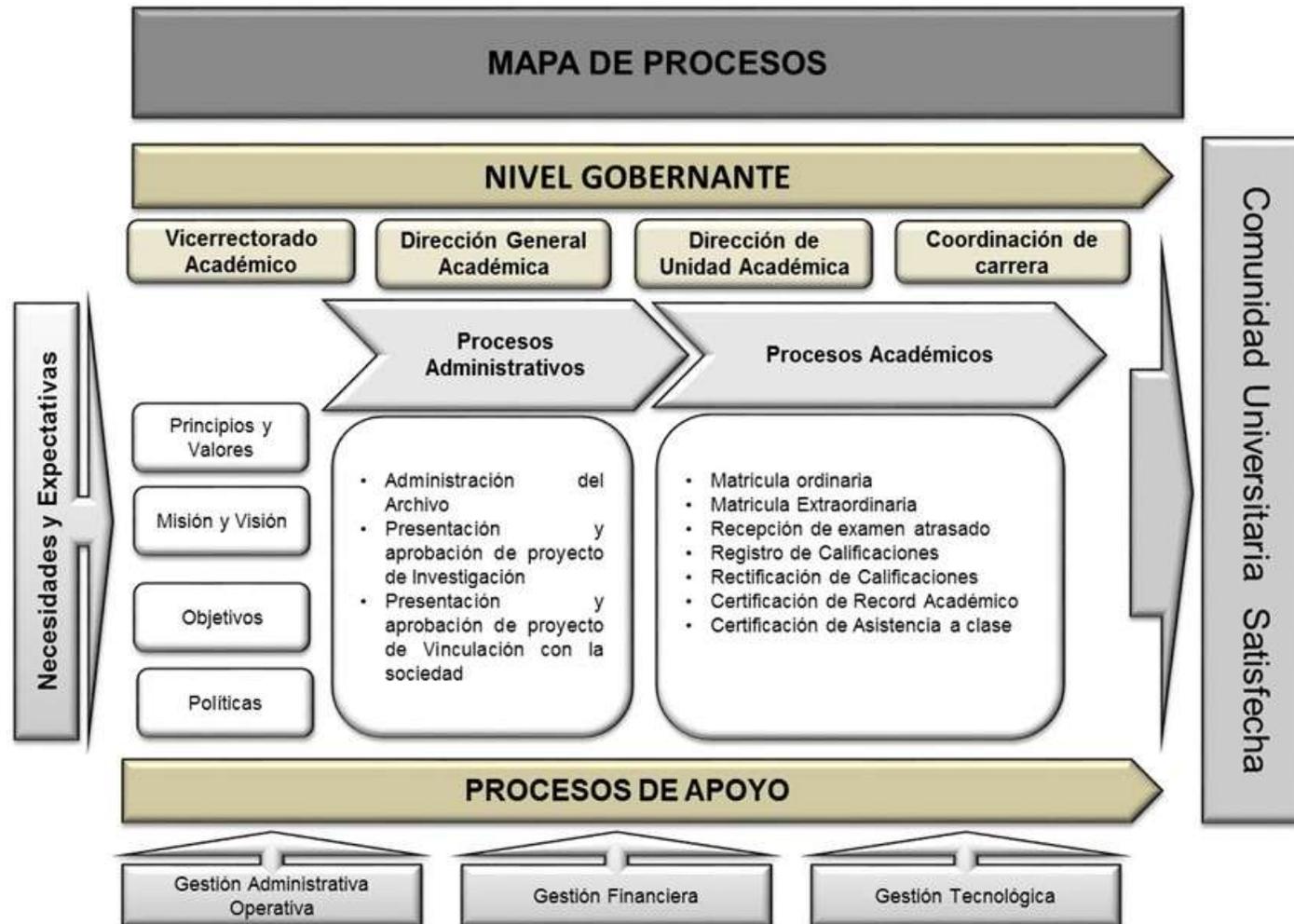
Los procesos agregadores de valor generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a los usuarios internos y externos y permiten cumplir con la misión institucional, de contribuir con el desarrollo de la sociedad en su conjunto, denotan la especialización que se consagrada en la Constitución de la República y las diferentes Leyes y constituyen la razón de ser de la Carrera.

4.6. Sus clientes

Los aspirantes que ingresen a la Carrera de Gestión Empresarial, serán con título de:

- Bachilleres en ciencias Físicas y Matemáticas
- Bachilleres polivalentes
- Bachilleres Sociales
- Bachilleres en Administración y Comercio
- Bachilleres en Informática

Mapa de procesos



CAPÍTULO V

Diseño de un modelo de gestión por procesos aplicado a la carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí

5.1. Introducción

La Administración Académica de la carrera Gestión Empresarial, en cumplimiento a las disposiciones básicas sobre procedimientos, medidas y resoluciones académicas contenidas en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su reglamento, el estatuto de la Universidad, y demás reglamentos pertinentes y comprometida con el quehacer académico universitario, expone los diferentes procedimientos académicos que se realizan continuamente, con el fin de que los mismos sirvan para que se coordinen esfuerzos tendientes a lograr el mejor manejo de los diferentes procesos administrativos - académicos y con ello, obtener una mejor calidad en los mismos.

El Manual de Procedimientos es una herramienta importante para la Administración Académica carrera Gestión Empresarial, en cuanto operativizar las diferentes acciones que son competencia de esta Unidad, con respeto a lo regulado por la Ley y volver expeditos los procesos administrativos - académicos establecidos por la unidad, ya que sirven de orientación y consulta para jefes y empleados; así mismo, facilita el conocimiento del flujo de trabajo y la secuencia lógica de las acciones que comprenden la ejecución de una función, evitando demoras en el desarrollo de los diferentes trámites administrativos; Además, permite conocer claramente las responsabilidades de cada cargo.

Es importante señalar que una actividad, por simple que parezca, debe ser realizada en forma correcta y solo podrá lograrse si se realiza mediante la secuencia de instrucciones precisas y claras, lo cual es una de las finalidades del Manual de Procedimientos.

5.2. Objetivos y Alcance

5.2.1. Objetivo general

- ✓ Establecer los lineamientos que permite realizar los procesos administrativos - académicos pertinentes a través de la distribución de tareas y responsabilidades en las áreas que participan en este proceso, además de mantener la documentación de soporte de las actividades que se realizan en la Institución de Educación Superior.

5.2.2.- Objetivos específicos

- ✓ Ordenar y Simplificar los diferentes procedimientos administrativos académicos.
- ✓ Describir y Clasificar los diferentes procedimientos administrativos desarrollados en la carrera Gestión Empresarial.
- ✓ Identificar mediante estos procedimientos las tareas de la carrera, con el fin de poder determinar la carga de trabajo por asignar o designada.
- ✓ Servir como documento de consulta permanente y oportuna en su materia.

5.2.3. Alcance

Tiene como ámbito de aplicación a los órganos de Dirección de la carrera, Órganos de Asesoría, Comisiones Académicas, Órganos de Apoyo de la carrera. Su cumplimiento compete a todo el personal académico, administrativo y de servicios que laboran en dicha dependencia.

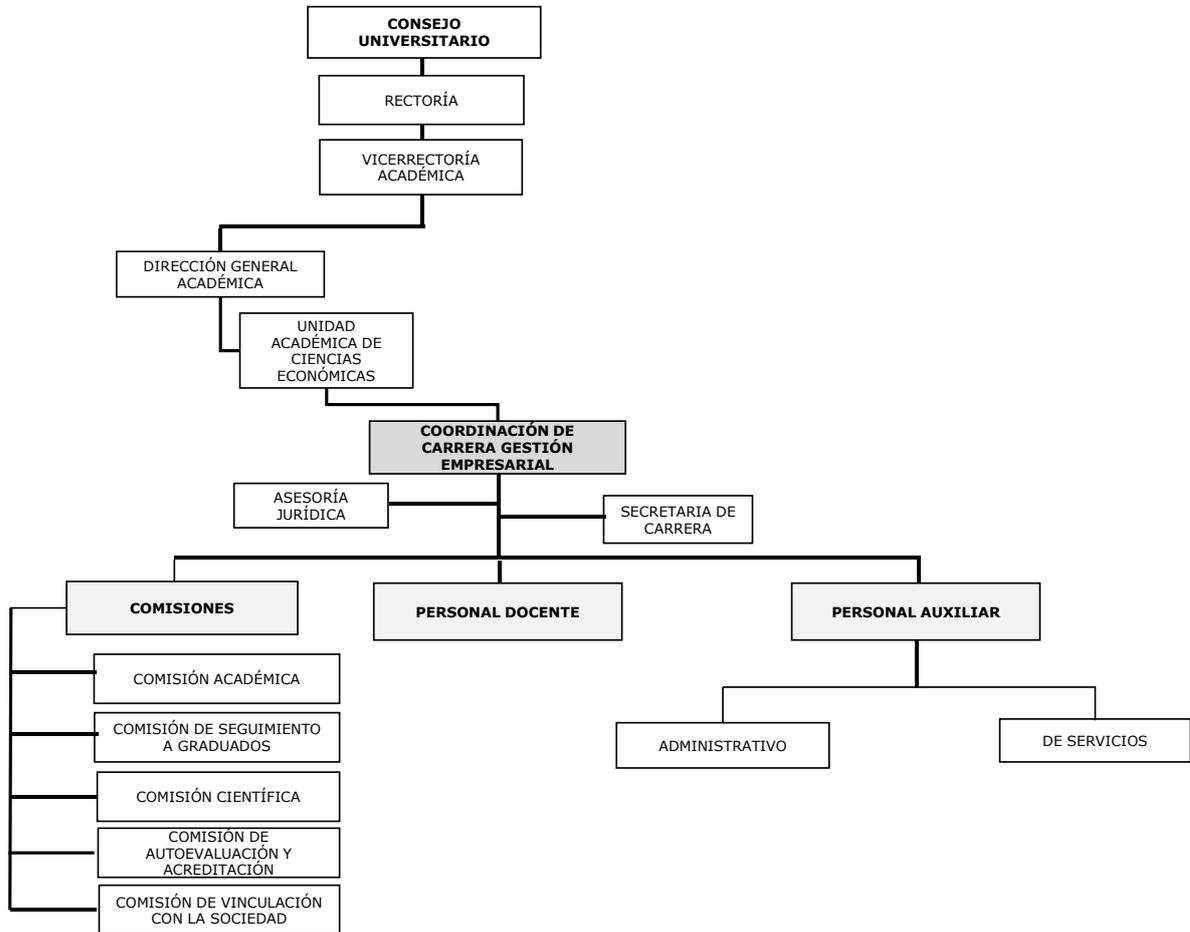
5.3. Base Legal

El manual de procedimientos Administrativos y Académicos, se basa en las Normas establecidas en:

- a) La Constitución de la República del Ecuador
- b) La ley orgánica de educación superior (LOES) y su reglamento
- c) El Estatuto de la Estatal del Sur de Manabí
- d) El reglamento Orgánico Funcional de la Estatal del Sur de Manabí

5.4. Estructura Orgánica

ORGANIGRAMA



Fuente: Carrera Gestión Empresarial-UNESUM

Elaboración: Autor

5.4.1. Nivel gobernante

Es el Nivel destinado a Dirigir, Legislar y hacer cumplir las políticas de la carrera y velar por el cumplimiento de la misión de la misma. Está conformado por:

- Vicerrectorado Académico
- Dirección General Académica
- Unidad Académica
- Coordinación de carrera

5.4.2. Nivel de apoyo

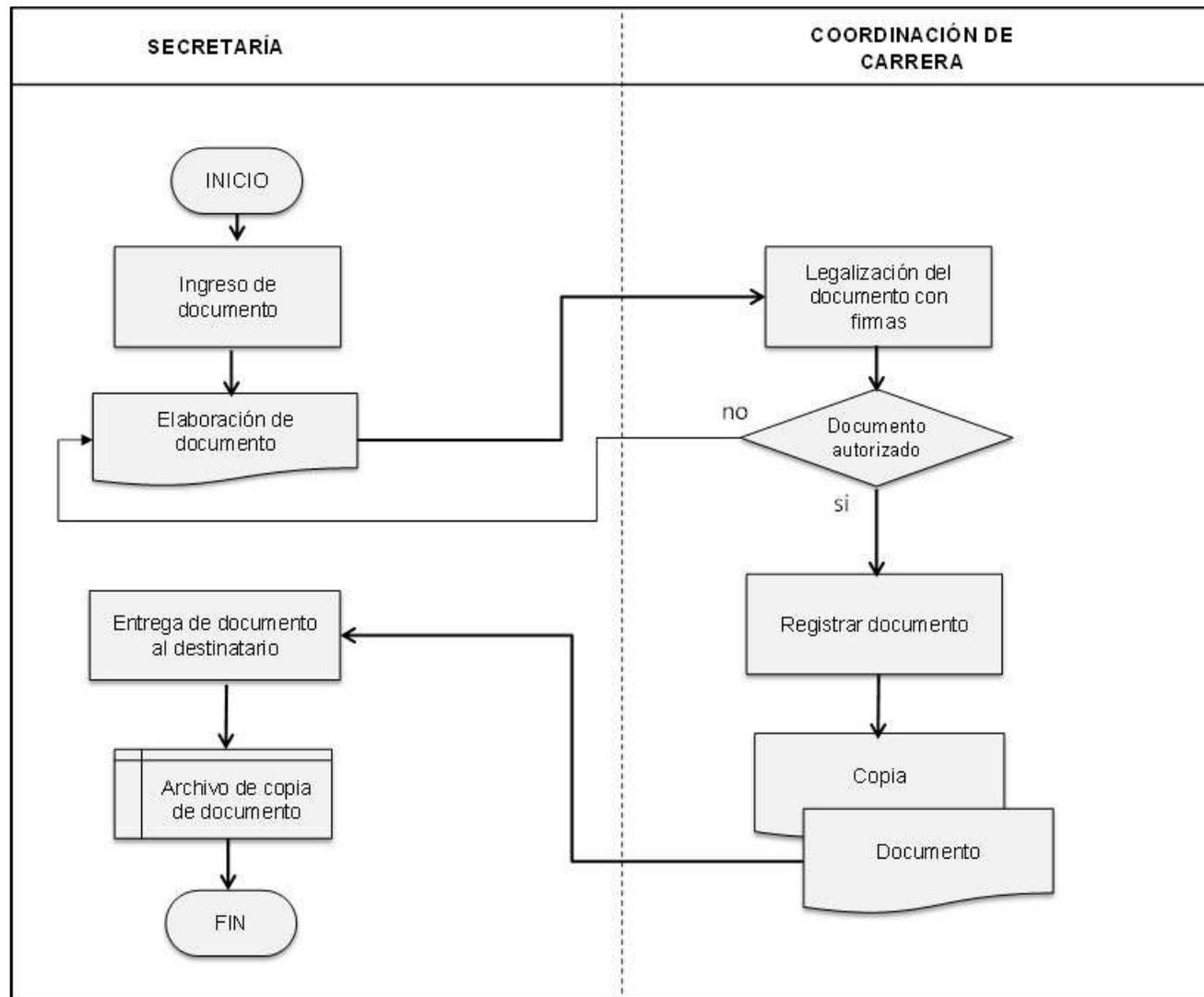
Destinados a dar soporte Técnico y operativo a las decisiones del Nivel Gobernante y a cumplir las disposiciones y funciones referentes al cargo. En este nivel se encuentran:

- Asesoría Jurídica
- Secretaría de carrera
- Auxiliar de secretaría.
- Auxiliar de servicio

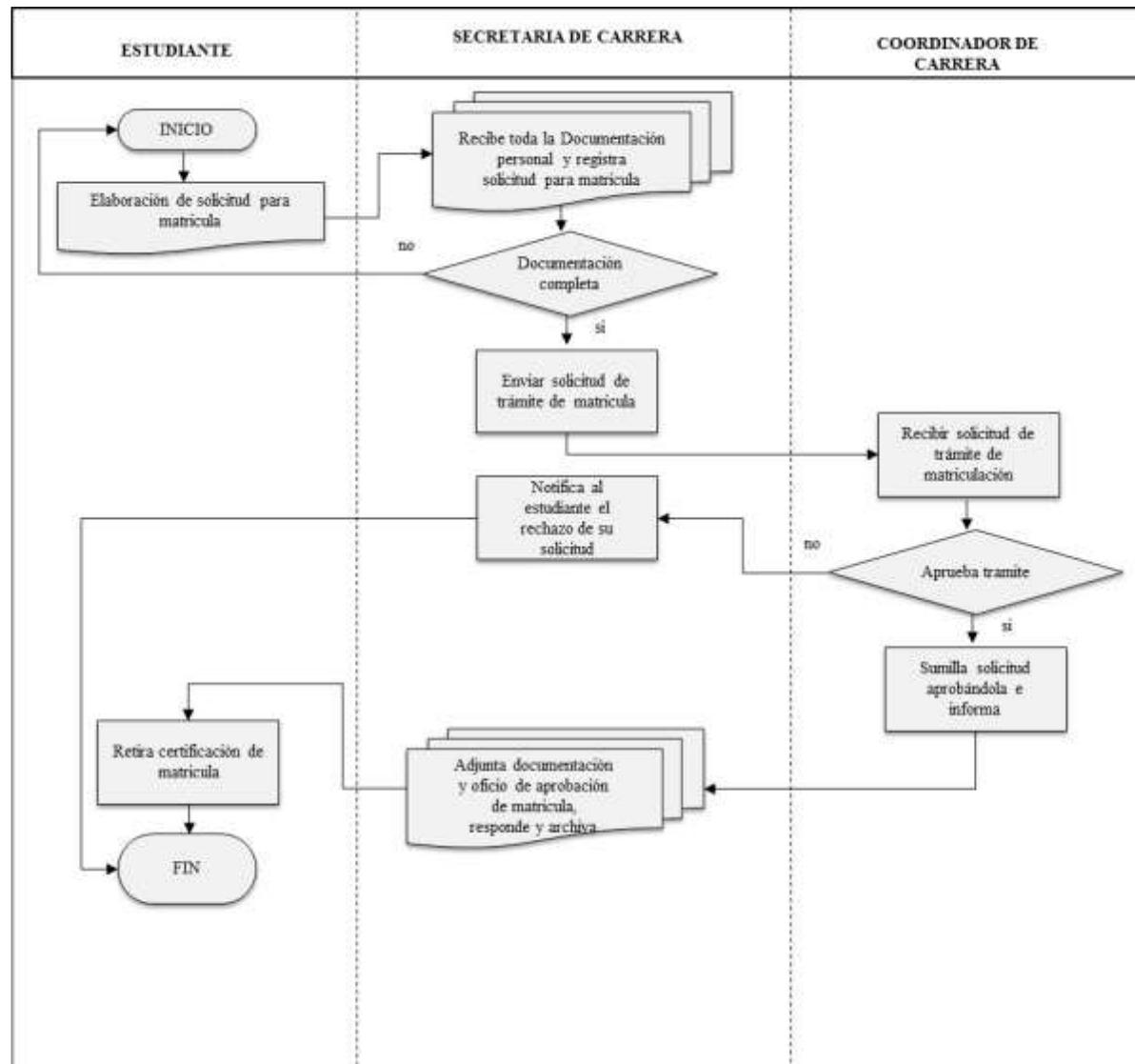
5.4.3. Nivel agregado de valor

Es el nivel encargado de cumplir con las órdenes del primer nivel, de acuerdo a la estructura jerárquica, en este caso reporta y recibe disposiciones del Coordinador de carrera. Este nivel es el encargado de la formación de los profesionales que la Universidad entrega a la sociedad, es decir el nivel formativo de los estudiantes. Está compuesto por:

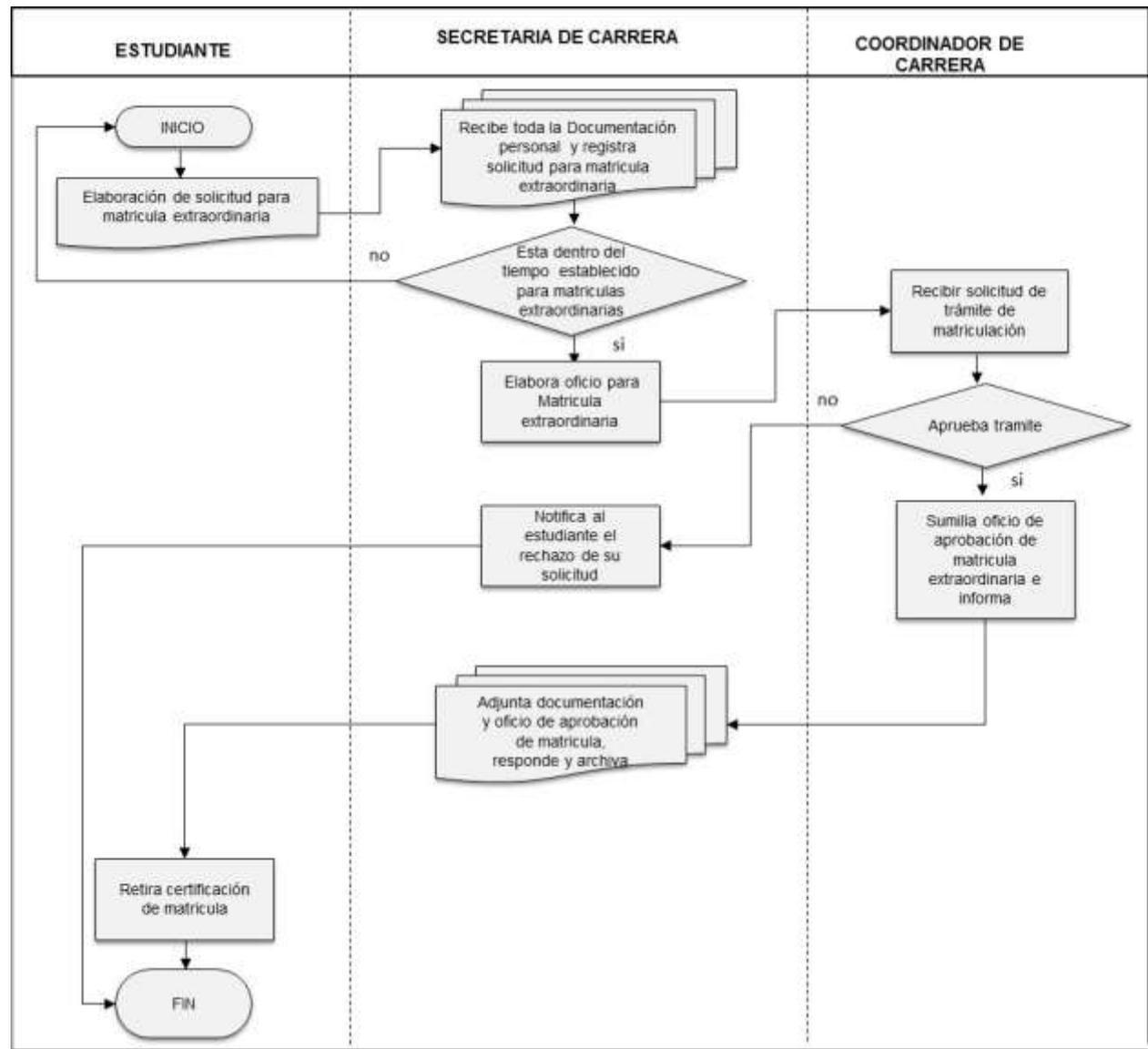
- Personal Académico
- Comisión Académica
- Comisión de Vinculación con la sociedad.
- Comisión Científica
- Comisión de Seguimiento a graduados
- Coordinador de Evaluación y acreditación



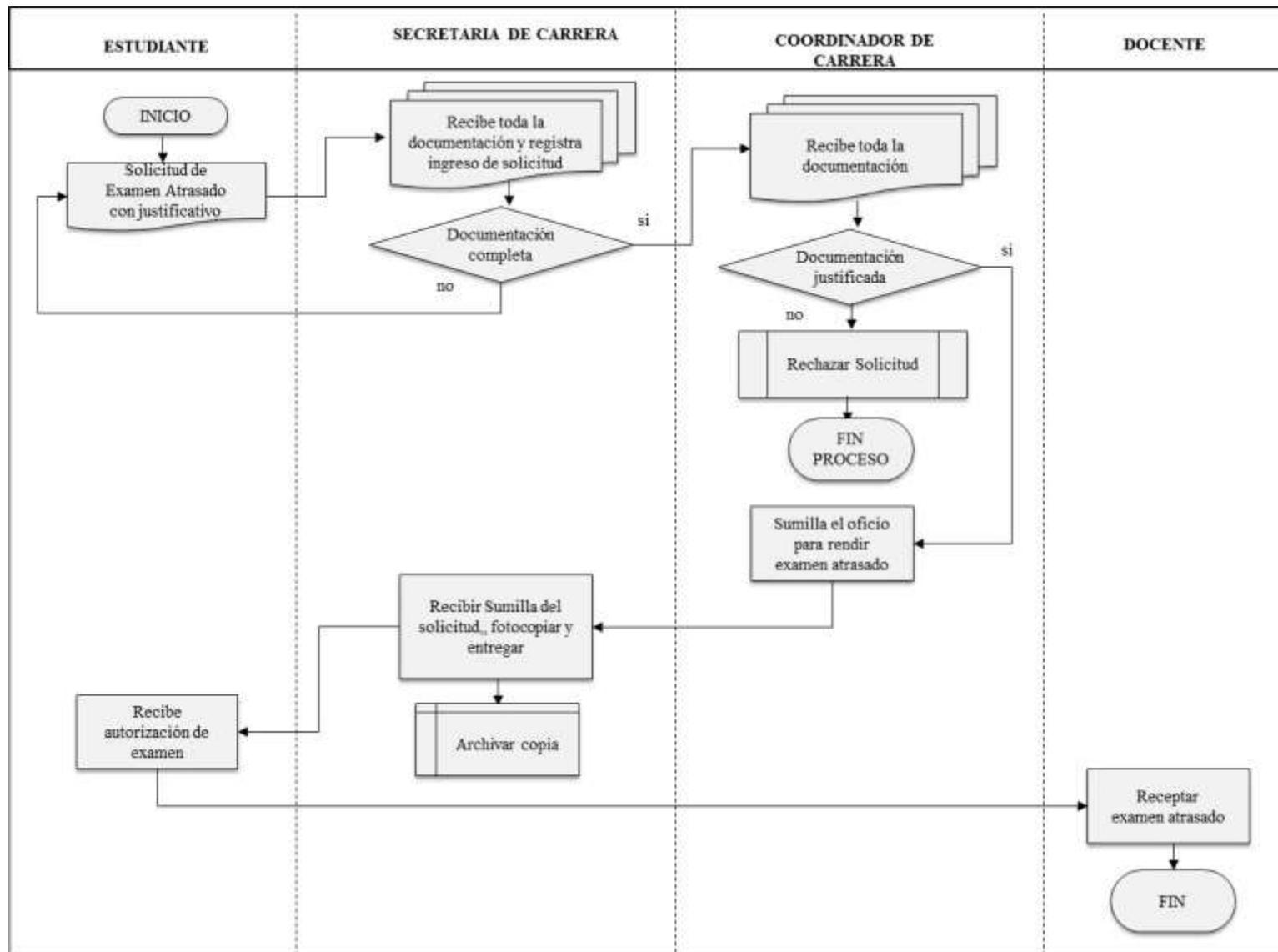
	UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL JIPIJAPA - MANABÍ	CODIGO:002-14
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
MACROPROCESO:	Académico	
PROCESO:	Matricula ordinaria	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	PROCESO	
Estudiante	1) Elaboración de solicitud para matricula	
Secretaria de carrera	2) Recibe toda la Documentación personal y registra solicitud para matricula 3) Verifica y registra documentación 4) Enviar solicitud de trámite de matricula	
Coodinador de carrera	5) Recibir solicitud de trámite de matriculación 6) Sumilla solicitud aprobándola e informa	
Secretaria de carrera	7) Adjunta documentación y oficio de aprobación de matricula, responde y archiva	
Estudiante	8) Retira certificación de matricula	
Elaborado por: Eco. Yhonny Pincay Mendoza	Revisado por: Coordinador (a) de carrera	Autorizado por: Director (a) de Unidad Académica



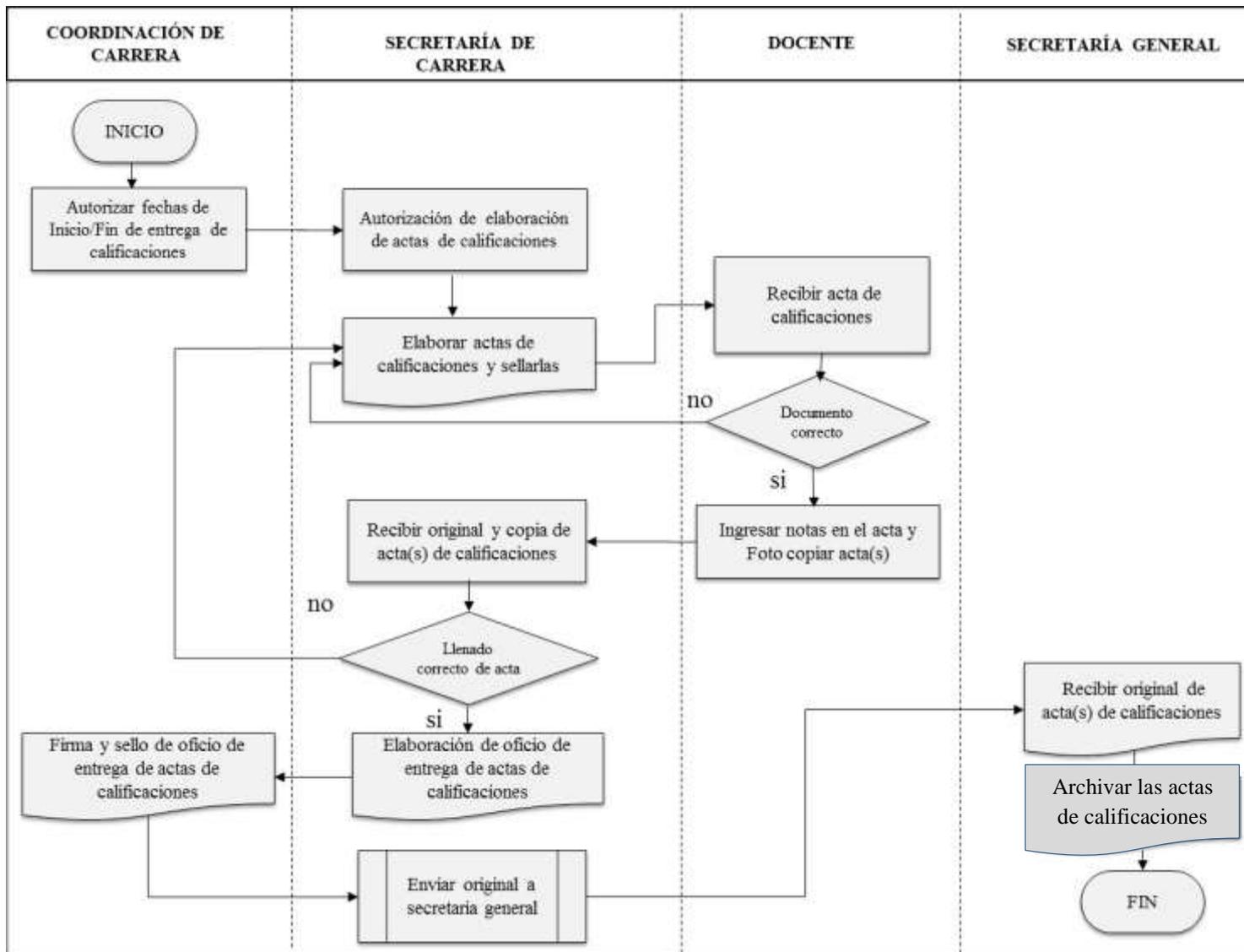
	UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL JIPIJAPA - MANABÍ	CODIGO:003-14
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
MACROPROCESO:	Académico	
PROCESO:	Matricula Extraordinaria	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	PROCESO	
Estudiante	1) Elaboración de solicitud para matricula extraordinaria	
Secretaria de carrera	2) Recibe toda la Documentación personal y registra solicitud para matricula extraordinaria	
	3) Verifica y registra documentación	
	4) Enviar solicitud de trámite de matricula extraordinaria	
Coodinador de carrera	5) Recibir solicitud de trámite de matriculación	
	6) Sumilla oficio de aprobación de matricula extraordinaria e informa	
Secretaria de carrera	7) Adjunta documentación y oficio de aprobación de matricula, responde y archiva	
Estudiante	8) Retira certificación de matricula extraordinaria	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Eco. Yhomny Pincay Mendoza	Coordinador (a) de carrera	Director (a) de Unidad Académica



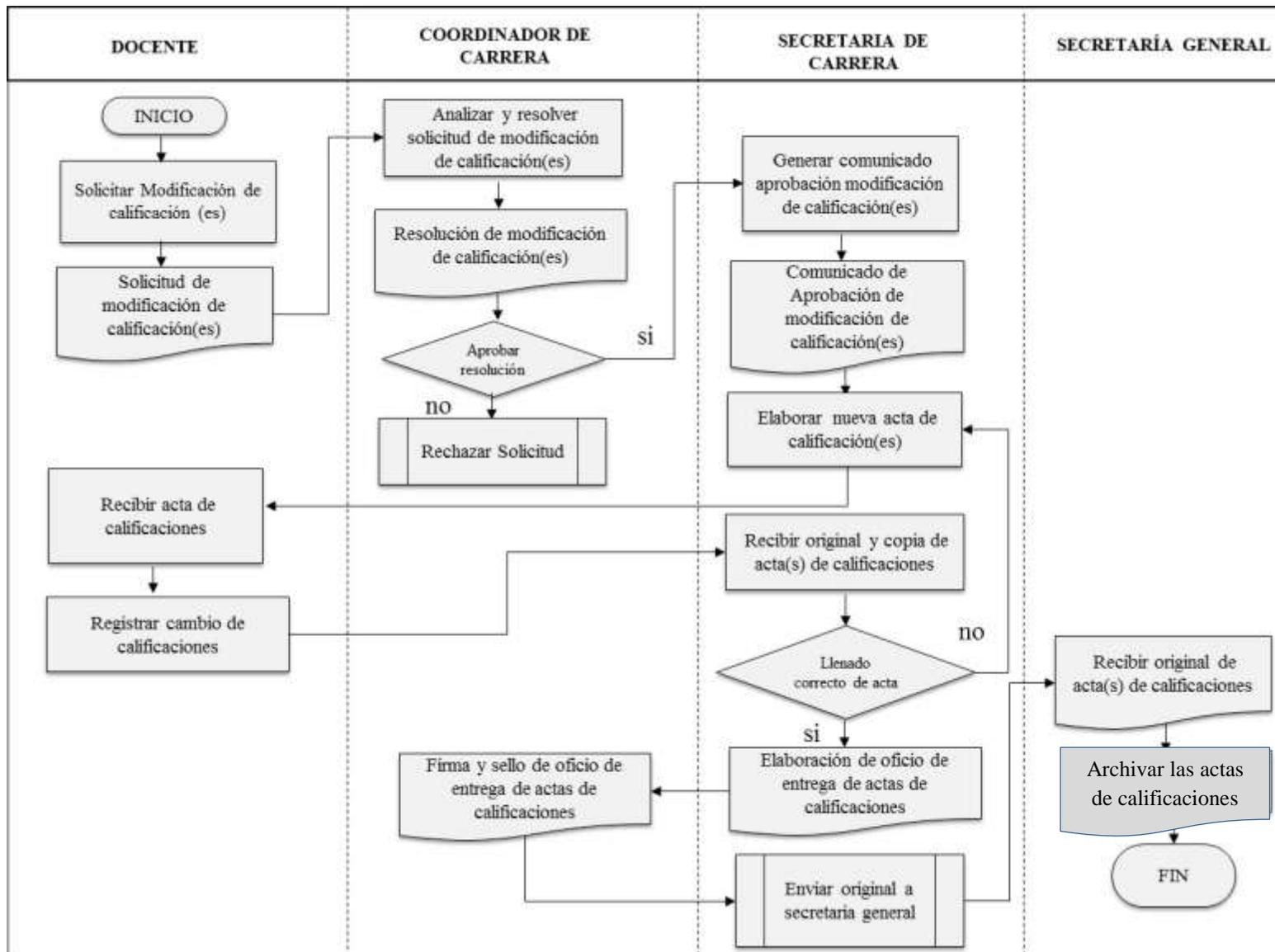
	UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL JIPIJAPA - MANABÍ	CODIGO:004-14
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
MACROPROCESO:	Académico	
PROCESO:	Recepción de examen atrasado	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	PROCESO	
Estudiante	1) Solicitud de Examen (es) atrasado con justificativo	
Secretaria de carrera	2) Recibe toda la documentación y registra ingreso de solicitud	
Coodinador de carrera	3) Recibe toda la documentación	
	4) Acepta o rechaza la solicitud	
Secretaria de carrera	4) Recibir Sumilla del solicitud, fotocopiar y entregar	
	5) Archivar copia	
Estudiante	6) Recibe autorización de examen	
	7) Entregar autorizacion a docente	
Docente	8) Receptar examen atrasado	
Elaborado por: Eco. Yhonny Pincay Mendoza	Revisado por: Coordinador (a) de carrera	Autorizado por: Director (a) de Unidad Académica



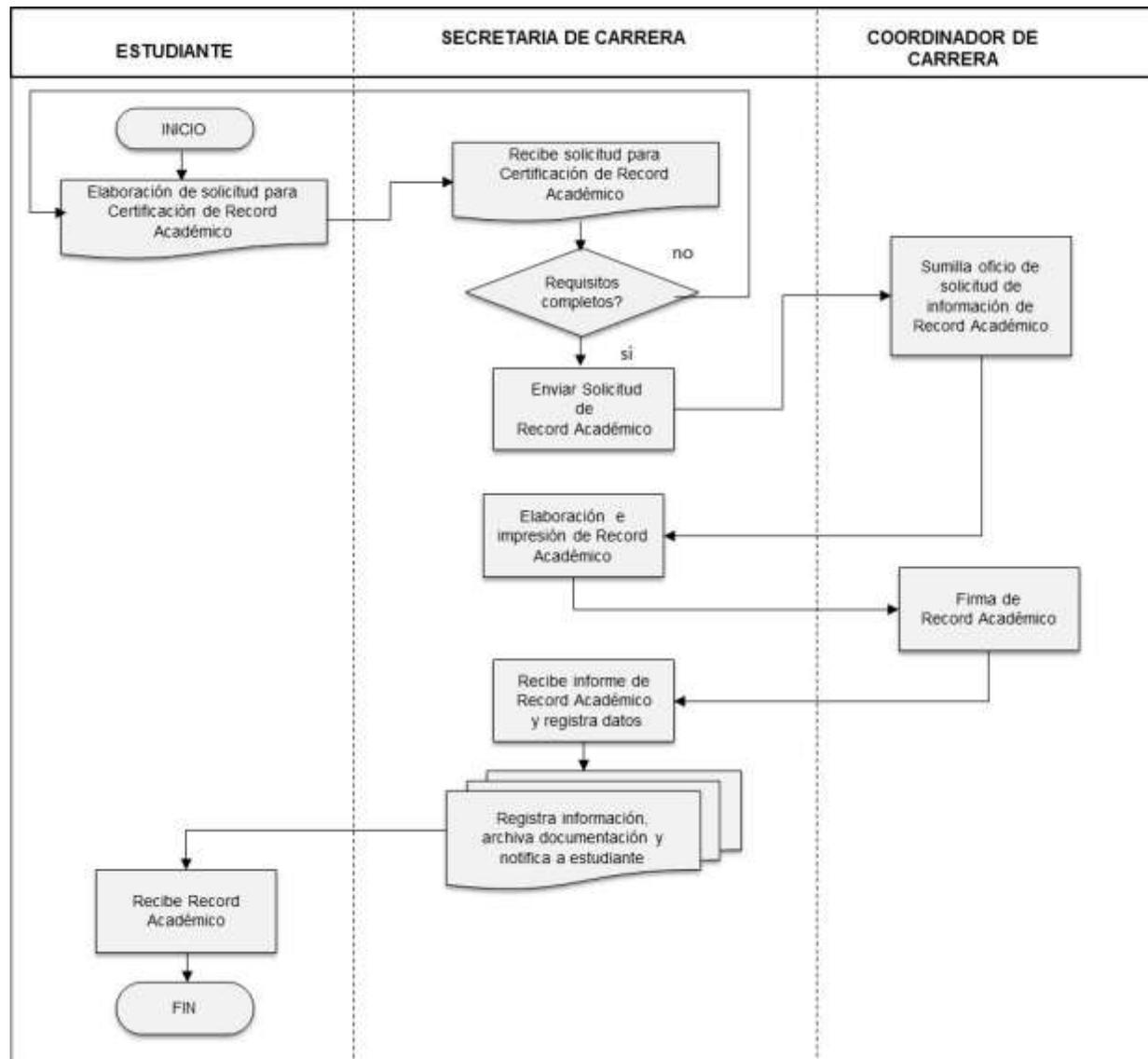
	UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL JIPIJAPA - MANABÍ	CODIGO:005-14
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
MACROPROCESO: Académico PROCESO: Registro de Calificaciones		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	PROCESO	
Coodinador de carrera Secretaría Docente Secretaría Coodinador de carrera Secretaría Secretaria general	1) Autorizar fechas de Inicio/Fin de entrega de calificaciones 2) Autorización de elaboración de actas de calificaciones 3) Elaborar actas de calificaciones y sellarlas 4) Recibir acta de calificaciones 5) Ingresar notas en el acta y Foto copiar acta(s) 6) Recibir original y copia de acta(s) de calificaciones 7) Elaboración de oficio de entrega de actas de calificaciones 8) Firma y sello de oficio de entrega de actas de calificaciones 9) Enviar original a secretaria general 10) Recibir original de acta(s) de calificaciones 11) Archivar de acta(s) de calificaciones	
Elaborado por: Eco. Yhonny Pincay Mendoza	Revisado por: Coordinador (a) de carrera	Autorizado por: Director (a) de Unidad Académica



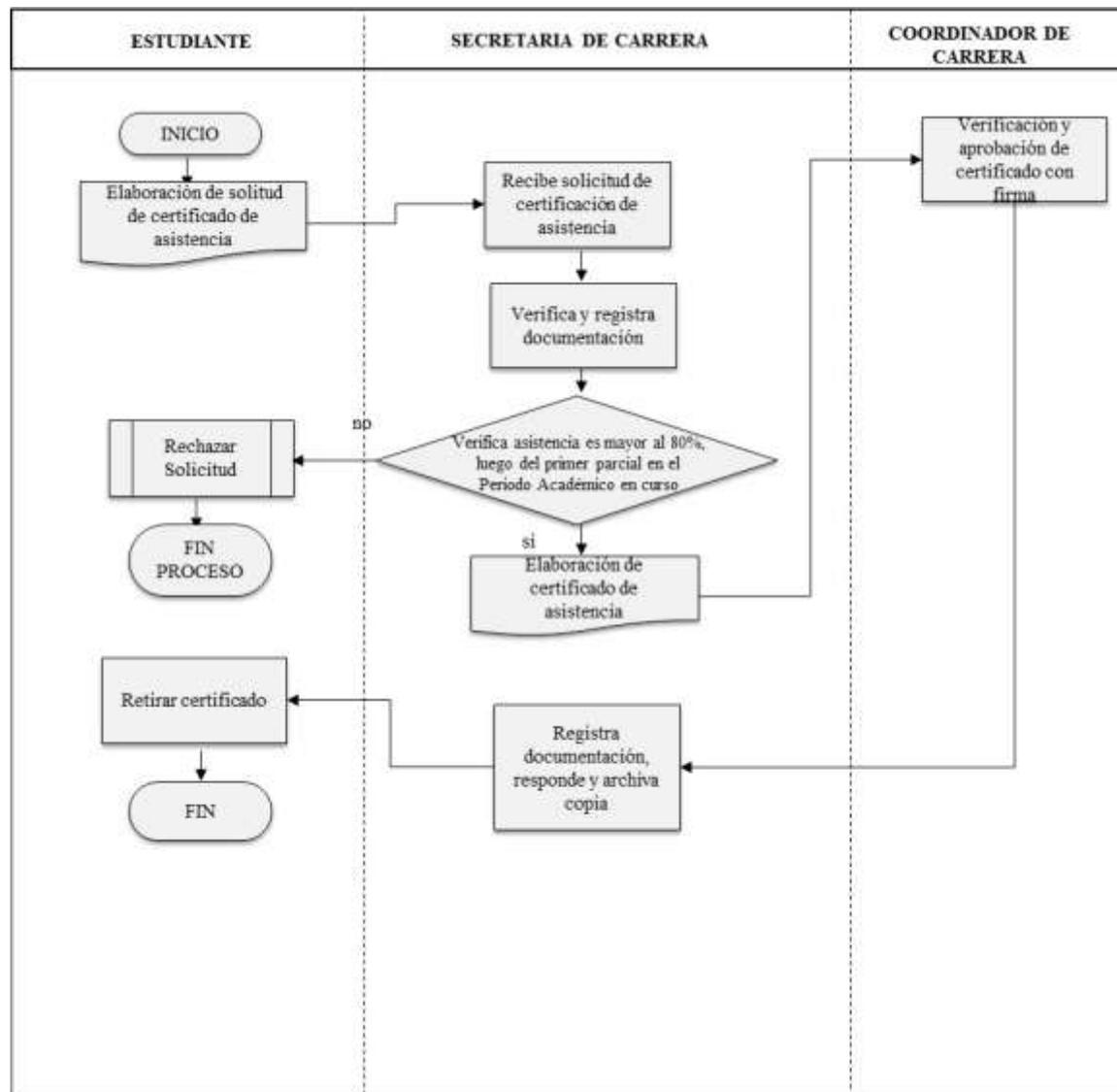
	UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL JIPIJAPA - MANABÍ	CODIGO:006-14
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
MACROPROCESO:	Académico	
PROCESO:	Rectificación de Calificaciones	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	PROCESO	
Docente	1) Solicitar Modificación de calificación (es)	
Coodinador de carrera	2) Analizar y resolver solicitud de modificación de calificación(es)	
	3) Resolución de modificación de calificación(es)	
Secretaria de carrera	4) Generar comunicado aprobación modificación de calificación(es)	
	5) Elaborar nueva acta de calificación(es)	
Docente	6) Recibir acta de calificaciones	
	7) Registrar cambio de calificaciones	
Coodinador de carrera	8) Firma y sello de oficio de entrega de actas de calificaciones	
Secretaria de carrera	9) Recibir original y copia de acta(s) de calificaciones	
	10) Elaboración de oficio de entrega de actas de calificaciones	
Coodinador de carrera	11) Firma y sello de oficio de entrega de actas de calificaciones	
Secretaria de carrera	12) Enviar original a secretaria general	
Secretaria general	13) Recibir original de acta(s) de calificaciones	
	14) Archivar de acta(s) de calificaciones	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Eco. Yhonny Pincay Mendoza	Coordinador (a) de carrera	Director (a) de Unidad Académica



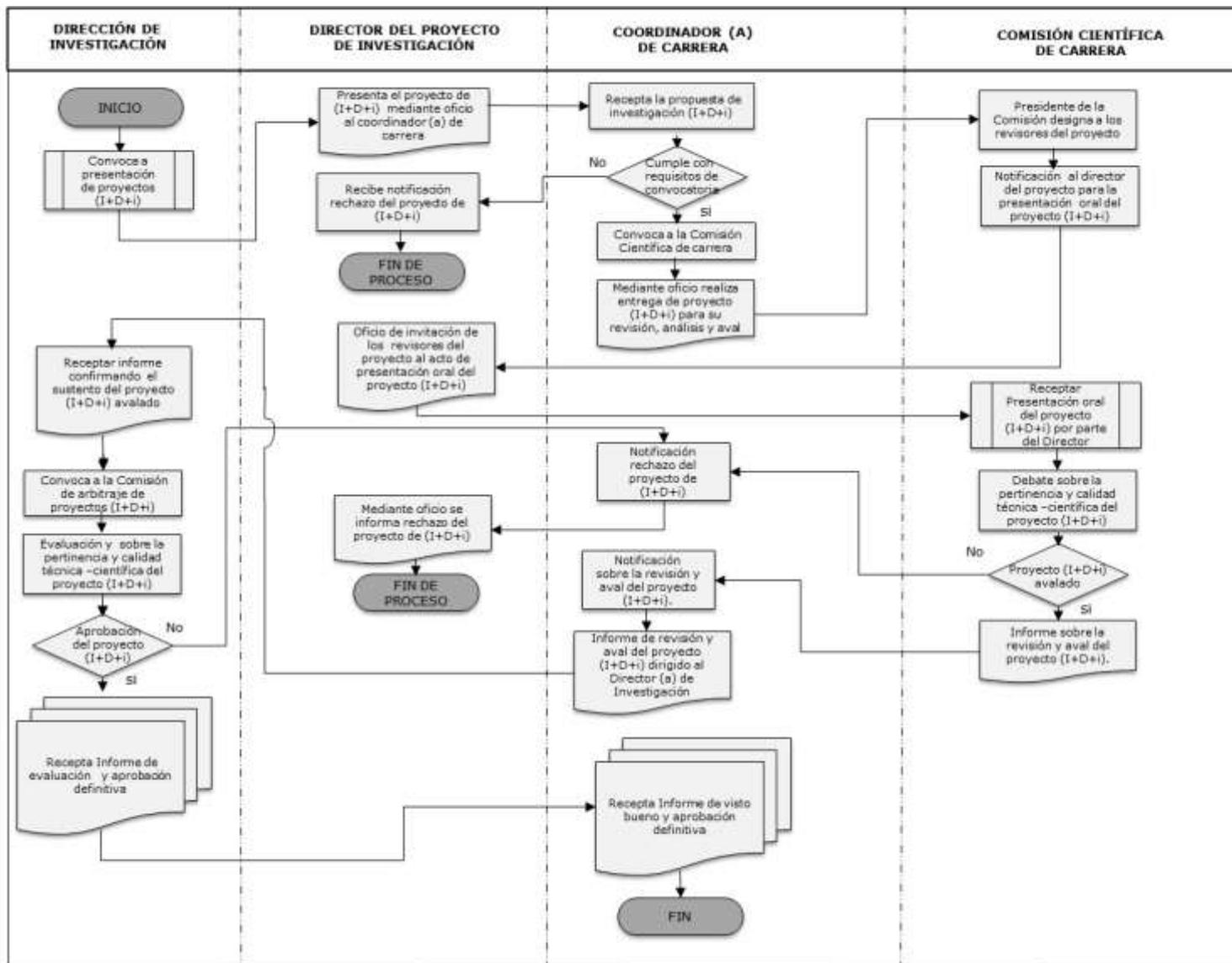
	UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL JIPIJAPA - MANABÍ	CODIGO:007-14
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
MACROPROCESO:	Académico	
PROCESO:	Certificación de Record Académico	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	PROCESO	
Estudiante	1) Elaboración de solicitud para Certificación de Record Académico	
Secretaria de carrera	2) Recibe solicitud para Certificación de Record Académico 3) Enviar Solicitud de Record Académico	
Coodinador de carrera	4) Sumilla oficio de solicitud de información de Record Académico	
Secretaria de carrera	5) Elaboración e impresión de Record Académico	
Coodinador de carrera	6) Firma de Record Académico	
Secretaria de carrera	7) Recibe informe de Record Académico y registra datos 8) Registra información, archiva documentación y notifica a estudiante	
Estudiante	9) Recibe Record Académico	
Elaborado por: Eco. Yhonny Pincay Mendoza	Revisado por: Coordinador (a) de carrera	Autorizado por: Director (a) de Unidad Académica



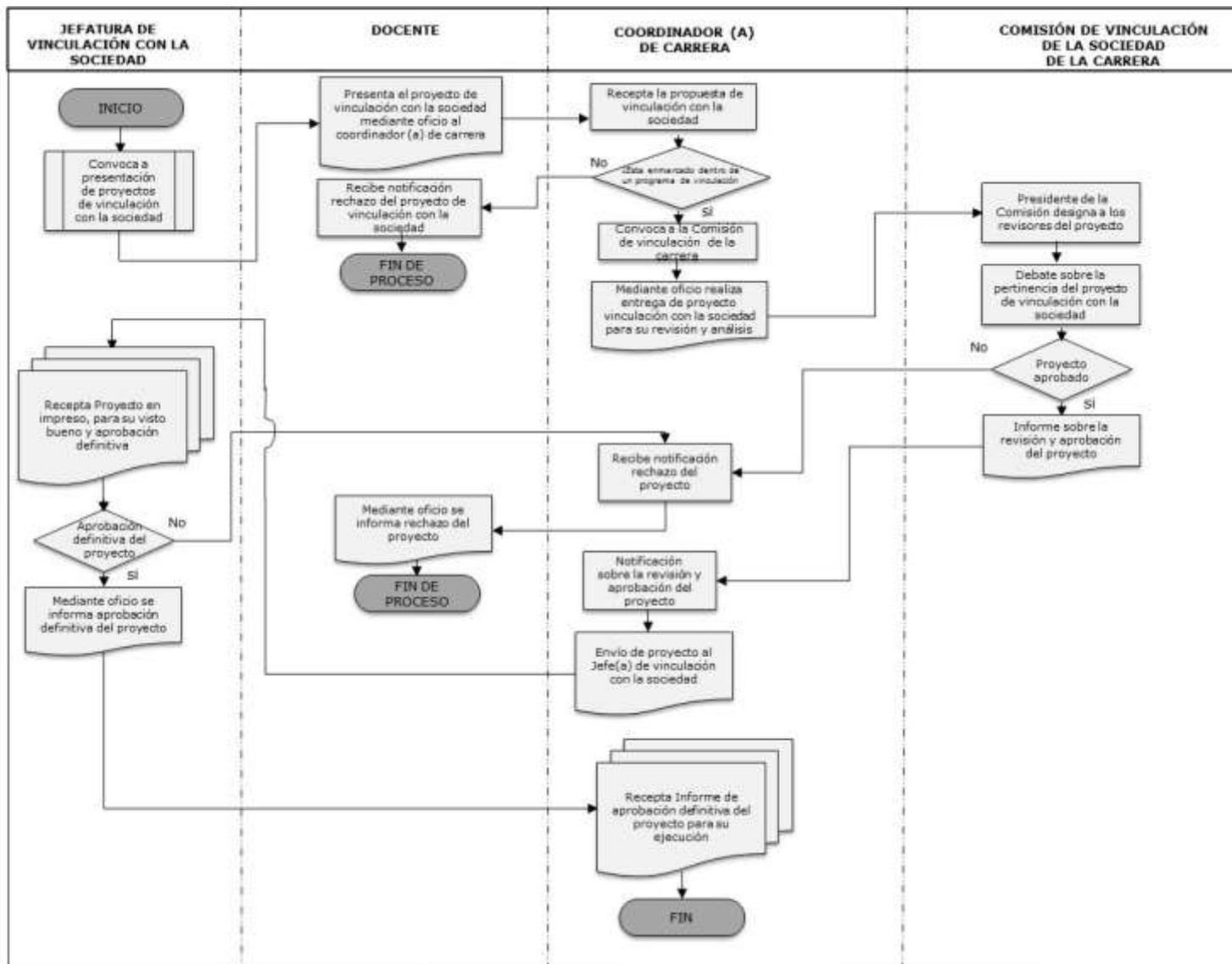
	UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL JIPIJAPA - MANABÍ	CODIGO:008-14
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
MACROPROCESO: Académico		
PROCESO: Certificación de asistencia a clase		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	PROCESO	
Estudiante	1) Elaboración de solicitud de certificado de asistencia	
Secretaria de carrera	2) Recibe solicitud de certificación de asistencia 3) Verifica y registra documentación 4) Verifica asistencia es mayor al 80%, luego del primer parcial en el Periodo Académico en curso 5) Elaboración e impresión de certificado de asistencia	
Coordinador de carrera	6) Verificación y aprobación de certificado con firma	
Secretaria de carrera	7) Registra documentación, responde y archiva copia	
Estudiante	8) Recibe certificado de asistencia	
Elaborado por: Eco. Yhonny Pincay Mendoza	Revisado por: Coordinador (a) de carrera	Autorizado por: Director (a) de Unidad Académica



	UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL JIJAJAPA - MANABÍ	CODIGO:009-14
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
MACROPROCESO:	Administrativo	
PROCESO:	Presentacion y aprobacion de proyecto de Investigación	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	PROCESO	
Dirección de investigación	1) Convoca a presentación de proyectos (I+D+i)	
Director del proyecto De investigación	2) Presenta el proyecto de (I+D+i) mediante oficio al coordinador (a) de carrera	
Coodinador de carrera	3) Recepta la propuesta de investigación (I+D+i)	
Comisión científica De carrera	4) Convoca a la Comisión Científica de carrera 5) Mediante oficio realiza entrega de proyecto (I+D+i) para su revisión, análisis y aval 6) Presidente de la Comisión designa a los revisores del proyecto	
Director del proyecto De investigación	7) Notificación al director del proyecto para la presentación oral del proyecto (I+D+i) 8) Recibe Oficio de invitación de los revisores del proyecto al acto de presentación oral del proyecto (I+D+i)	
Comisión científica De carrera	9) Debate sobre la pertinencia y calidad técnica –científica del proyecto (I+D+i)	
Coodinador de carrera	10) Informe sobre la revisión y aval del proyecto (I+D+i). 11) Informe de revisión y aval del proyecto (I+D+i) dirigido al Director (a) de Investigación	
Dirección de investigación	12) Receptar informe confirmando el sustento del proyecto (I+D+i) avalado	
Coodinador de carrera	13) Convoca a la Comisión de arbitraje de proyectos (I+D+i) 14) Recepta Informe de evaluación y aprobación definitiva Recepta Informe de visto bueno y aprobación definitiva	
Elaborado por: Eco. Yhonny Pincay Mendoza	Revisado por: Coordinador (a) de carrera	Autorizado por: Director (a) de Unidad Académica



	UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL JIPIJAPA - MANABÍ	CODIGO:010-14
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		
MACROPROCESO:	Administrativo	
PROCESO:	Presentación y aprobación de proyecto de vinculación con la sociedad	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
RESPONSABLE	PROCESO	
Jefatura de vinculación con la sociedad	1) Convoca a presentación de proyectos de vinculación con la sociedad	
Docente	2) Presenta el proyecto de vinculación con la sociedad mediante oficio al coordinador (a) de carrera	
Coodinador de carrera	3) Recepta la propuesta de vinculación con la sociedad 4) Convoca a la Comisión de vinculación de la carrera 5) Mediante oficio realiza entrega de proyecto vinculación con la sociedad para su revisión y análisis	
Comisión de Vinculación con la sociedad de la carrera	6) Presidente de la Comisión designa a los revisores del proyecto 7) Debate sobre la pertinencia del proyecto de vinculación con la sociedad 8) Informe sobre la revisión y aprobación del proyecto	
Coodinador de carrera	9) Notificación sobre la revisión y aprobación del proyecto 10) Envío de proyecto al Jefe(a) de vinculación con la sociedad	
Comisión de Vinculación con la sociedad de la carrera	11) Recepta Proyecto en impreso, para su visto bueno y aprobación definitiva 12) Mediante oficio se informa aprobación definitiva del proyecto	
Coodinador de carrera	Recepta Informe de aprobación definitiva del proyecto para su ejecución	
Elaborado por: Eco. Yhonny Pincay Mendoza	Revisado por: Coordinador (a) de carrera	Autorizado por: Director (a) de Unidad Académica



5.4.4 Establecimiento del Sistema de Indicadores Académico – Administrativo

Los indicadores de gestión deben ser establecidos a través de un proceso de negociación entre los diferentes actores del proceso de transformación. Estos actores son quienes pueden establecer cuál información es relevante medir.

Específicamente, se identifican elementos constitutivos que hacen posible que cada FCE tenga sentido, con los cuales luego se propondrán algunas variables y relaciones que permitan establecer alarmas o indicadores sobre la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión.

La Metodología a utilizar se resume en los siguientes pasos:

a. Identificar variables involucradas en cada Factor Crítico de Éxito:

Definir por cada FCE las variables relacionadas los cuales será el insumo principal para el establecimiento del sistema de indicadores.

Estas variables se deben establecer con el equipo de responsables de cada función dentro de la organización.

Al momento de llevar a cabo esta etapa se identificaron las siguientes variables involucradas en cada facto. Ver siguiente tabla

ACTIVIDAD PRIMARIA: DOCENCIA	
ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO (ÁREA ESTRATÉGICA): FORMACIÓN DEL ESTUDIANTE	
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	VARIABLES DE CONTROL
Acreditación de Alta Calidad	Modelo de acreditación de carreras
	Planes de Mejoramiento de la carrera
	Cumplimiento de los Planes de Mejoramiento de la carrera

Formación del Estudiante de Pregrado	Formación para la conectividad:
	Experiencias en Aula Virtual
	Grabación de Asignaturas
	Utilización de Software educativo
	Flexibilidad Curricular:
	Participación de estudiantes en carreras paralelas
	Movilidad académica
	Asignaturas libres homologables con otras carreras
	Estudiantes de pregrado preparados para estudios de postgrado

ACTIVIDAD PRIMARIA: DOCENCIA	
ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO (ÁREA ESTRATÉGICA): DESARROLLO PROFESORAL	
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
VARIABLES DE CONTROL	
Formación avanzada de los profesores	Profesores de Planta
	Profesores de Planta con título de maestría
	Profesores de Planta con título de doctorado

Formación Pedagógica	Intensidad en horas dedicadas a la formación en pedagogía universitaria por parte de los profesores de planta
Actualización Profesional de los profesores	Intensidad en horas dedicadas a la actualización profesional por parte de los profesores de planta
	Profesores que dominan una segunda lengua
Innovación a la Docencia	Propuestas de Innovación Pedagógica
	Profesores que presentan propuestas de Innovación Pedagógica
Producción Intelectual de los profesores	Publicaciones en Revistas Indexadas a nivel nacional e internacional
	Publicaciones en Revistas ISBN
	Ponencias a nivel nacional e internacional

Libros publicados por profesores de planta
--

ACTIVIDAD PRIMARIA: INVESTIGACIÓN

ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO (ÁREA ESTRATÉGICA): INVESTIGACIÓN

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	VARIABLES DE CONTROL
-----------------------------------	-----------------------------

Desarrollo de Centros y Grupos de Investigación	Grupos de Investigación
	Estudiantes que participan en actividades investigativas en los grupos de investigación

Investigación y Docencia	Proyectos de grado interdisciplinarios dirigidos por profesores
	Estudiantes participantes en el Programa de Jóvenes Investigadores

Gestión de la Investigación y la Docencia	Proyectos de Menor Cuantía aprobados
	Profesores participantes en Proyectos de Menor Cuantía
	Proyectos de Financiación Externa aprobados
	Profesores participantes en Proyectos de Financiación Externa
	Ingresos obtenidos en proyectos de Menor Cuantía
	Ingresos obtenidos en proyectos de Financiación Externa

ACTIVIDAD PRIMARIA: VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

ÁREA CRÍTICA DE ÉXITO (ÁREA ESTRATÉGICA): VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	VARIABLES DE CONTROL
-----------------------------------	-----------------------------

Proyectos y Actividades de Vinculación con la sociedad	Profesores que participan en proyectos de consultoría
	Profesores que participan en actividades de educación continua
	Proyectos de Consultoría aprobados o en ejecución
	Proyectos desarrollados para solucionar problemáticas sociales.

b. Nombrar los indicadores académicos – administrativos relacionando las variables identificadas con el grupo de responsables teniendo en cuenta:

- Nombrar el indicador de la manera más descriptiva y simple posible. El nombre del indicador debe tener una explicación y relación de las variables identificadas manteniendo siempre presente que por más complejo que sea el cálculo del indicador de gestión, éste debe ser presentado de manera simple, clara y concisa a los ejecutivos, gerente o a la persona que lo necesite.
- Definir forma de cálculo: Se debe tener en cuenta que hay indicadores cualitativos y cuantitativos. En caso de ser un indicador cuantitativo, representado por un índice, presentar el procedimiento de cálculo del índice. El resultado de la fórmula debe ser sencillo de interpretar y cumpla la función de ser un buen filtro de información que genere información precisa, concisa y resumida del FCE que se está midiendo.
- Establecer las unidades de cada indicador.
- Establecer un documento guía u hoja de vida del indicador para consultar la información de éste.
- Identificar responsables del proceso del cálculo del indicador de gestión.

5.1.1 Diseño del mecanismo de control

Definidos los indicadores de manera participativa en la carrera se establece el mecanismo de control de dichos indicadores, teniendo en cuenta:

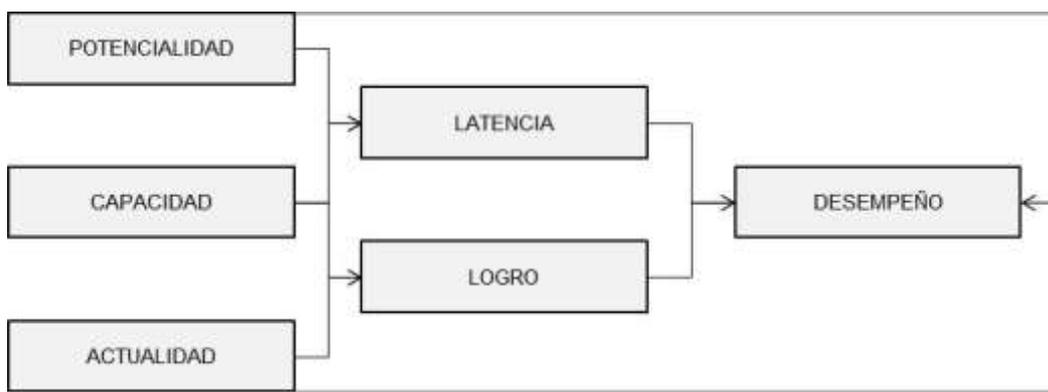
a. Definición de parámetros de medición:

Observar sistemáticamente el comportamiento de los indicadores a cada nivel de la organización basados en concepto de actualidad, capacidad y potencialidad. A partir de estos conceptos se desarrolla un sistema estándar para medir el desempeño de cada indicador y su evolución en el tiempo el cual se describe a continuación:

- **Actualidad:** Es el valor actual que tiene una variable sin cambios con respecto al plan inicial y sin mejoras en los recursos disponibles. Este valor de actualidad está asociado a las metas mínimas de los indicadores establecidos los cuales no deben estar por debajo de la realidad; específicamente, se debe tener aquí lo que en un principio se puede obtener en la meta.

- **Capacidad:** El mejor valor que la variable puede tomar, teniendo en cuenta el nivel de los recursos y limitaciones actuales del sistema. Este valor de capacidad está asociado al mejor valor histórico alcanzado por el indicador (si se tienen valores históricos). En caso de no tener datos históricos, este nivel puede reflejar el criterio con que se analice el mejor resultado deseado, con base en lo cual se pueden establecer planes o metas a mediano plazo.
- **Potencialidad:** El valor que la variable debería tomar si la organización eliminara sus límites y desarrollara sus recursos. Este es el mejor valor que la organización puede alcanzar, de acuerdo a los registros históricos, con las mínimas limitaciones y el mejor nivel de recursos. Este valor de capacidad está asociado con la meta máxima (ideal) del indicador el cual se puede obtener a largo plazo, en caso de mejorar aquellas condiciones que inciden directamente. Sirve para establecer planes a largo plazo.

De acuerdo con el Modelo existe una relación entre los valores de actualidad, capacidad y potencialidad. Esta relación es la que establece los indicadores que permitirán estandarizar el sistema de indicadores propuestos por la organización manejando de manera porcentual los siguientes indicadores:



Fuente: Espejo (1986), citado en: H. Ramírez. Diseño de un Sistema de Información, para el manejo de Indicadores de Gestión, 1999. p 24

Indicador de Logro: Es la razón entre actualidad y capacidad. Muestra cómo se está evolucionando hacia la meta deseada. Se calculará efectuando la división entre la medición realizada del indicador y el valor estimado como meta deseada.

Indicador de latencia: Es la razón entre capacidad y potencialidad. Muestra cómo se está evolucionando hacia la meta máxima, interpretándolo de acuerdo a la escala siguiente. Se calcula efectuando la división entre la meta deseada y el valor estimado como meta máxima (evaluación de la meta ideal).

Indicador de Desempeño: Es el producto de los índices de actualidad y potencialidad. Muestra la gestión total que se ha realizado para llegar hacia la meta máxima.

En síntesis, el indicador de logro evalúa los resultados actuales; el indicador de latencia evalúa los reales compromisos acerca de los desarrollos alcanzados; y el indicador de desempeño evalúa el balance entre ellos.

b. Negociación de los niveles meta:

Basado en el modelo anterior se realiza la negociación de los niveles meta de cada indicador. Este proceso se realiza con los directivos de cada área funcional; esto garantizará el compromiso de los responsables con el logro de las metas de los indicadores.

5.1.2 Diseño de una herramienta automatizada para el control de indicadores

En esta etapa se plantean las bases para el diseño de una herramienta informática de seguimiento y monitoreo del avance en el cumplimiento de las metas establecidas para los indicadores de gestión que también sirva como mecanismo de recolección de información efectivo y retroalimentación a todos los miembros de la organización.

Las etapas para el diseño se identifican a continuación:

a. Definición de los requerimientos de la herramienta

Para el diseño de dicho sistema se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La información desplegada por el sistema debe ser de fácil lectura, que permita filtrar aquella que es relevante e interesante sobre la cual se centrará el análisis y toma de decisiones posteriores.
- Se debe establecer un mecanismo o secuencia para la alimentación del sistema y la medición y seguimiento de los indicadores de gestión.

- Debe permitir observar a través de los indicadores, la gestión total de la organización y de cada subárea de acuerdo con cada ACE y FCE establecidos.
- La herramienta debe reflejar la complejidad de la organización.
- Se debe establecer mecanismo que permita hacer “drill down” de la información.
- Se debe establecer un mecanismo de semaforizaciones en forma de Cuadro de Mando el cual permita observar las variaciones en los resultados de los indicadores de gestión al igual que un mecanismo de señales de alarma con base en las semaforizaciones establecido de acuerdo con parámetros establecidos para la lectura de los Indicadores de Logro, Indicador de Latencia e Indicador de Gestión Total, las fechas de seguimiento y las frecuencias de medición y seguimiento de los indicadores.

b. Establecimiento de las variables del Sistema

En esta etapa se establecen las variables consideradas para el desarrollo del sistema que se constituirá como la herramienta informática.

Para ajustar la herramienta a los lineamientos anteriores, se enuncian a continuación las variables consideradas por el sistema. Ver siguiente tabla

Variables del Sistema	Explicación
Indicadores de evaluación	VARIABLES DE CONTROL con los que se espera medir el logro de los objetivos específicos de la carrera Gestión Empresarial
Objetivo Específico - Plan de Desarrollo	Propósito o meta a cumplir por la carrera en el Marco del Plan de Desarrollo. Puede asociarse a variables como calidad, tiempo, costos, etc. Redactar en verbo infinitivo y debe ser medible a través de un indicador.
Fórmula	Expresión que presenta el cálculo matemático realizado para obtener el valor del indicador.
Unidad del Indicador	Son las magnitudes en las que debe quedar expresado el indicador. Debe tenerse en cuenta que debe existir coherencia entre las magnitudes que se utilicen para definir el indicador.

META		Es el valor que se espera alcanzar para el indicador en un determinado período de tiempo.
Tipos de Meta	Meta Mínima	Es el valor actual de los datos. Hay que tener en cuenta que las metas mínimas no deben estar por debajo de la realidad; específicamente, se debe tener aquí lo que en un principio se puede obtener en la meta.
	Meta Deseada	En el mejor valor histórico obtenido (si se tienen datos al respecto). En caso de no tener datos históricos, este nivel puede reflejar el criterio con que se analice el mejor resultado deseado, con base en lo cual se pueden establecer planes o metas a mediano plazo.
	Meta Máxima:	Valor potencial (ideal) del indicador el cual se puede obtener a largo plazo, en caso de mejorar aquellas condiciones que inciden directamente; es lo que podría ser. Sirve para establecer planes a largo plazo.
Fecha de Cumplimiento		Fecha límite establecida para cumplir la meta asociada al indicador de evaluación
Mediciones por área		Resultado obtenido en un período de tiempo asociada a cada Indicador de Evaluación por Área
Indicador de Logro		Es la razón entre actualidad y capacidad. Muestra cómo se está evolucionando hacia la meta deseada. Se calculará efectuando la división entre la medición realizada del indicador y el valor estimado como meta deseada. Se presentará en porcentaje.
Indicador de Latencia		Es la razón entre capacidad y potencialidad. Muestra cómo se está evolucionando hacia la meta máxima, interpretándolo de acuerdo a la escala siguiente. Se calcula efectuando la división entre la meta deseada y el valor estimado como meta máxima (evaluación de la meta ideal). Se presentará en porcentaje.
Gestión Total		Es el producto de los índices de actualidad y potencialidad. Muestra la gestión total que se ha realizado para llegar hacia la meta máxima. Se presentará en porcentaje.

Límite inferior del Rango de Semaforización		Es la razón entre la meta mínima y la meta deseada.
Límite Superior del Rango de Semaforización		Es la razón entre la meta máxima y la meta deseada.
Rangos para la Semaforización		Rango que sirve de criterio para establecer el color de semáforo asociado al Indicador de Logro de la carrera o el Departamento Académico. Se construye con base en el Límite inferior y superior construido con base en las metas mínima, deseada y máxima
Colores de la Semaforización - Condiciones Indicador de Logro	ROJO	Color establecido si el indicador de logro de la carrera o el Departamento Académico está por debajo de lo esperado como límites normales, es decir, el resultado obtenido es menor que la meta mínima establecida.
	AMARILLO	Color establecido si el indicador de logro de la carrera o el Departamento Académico se encuentra en el rango de los valores de la meta mínima y la meta deseada.
	VERDE	Color establecido si el indicador de logro de la carrera o el Departamento Académico se encuentra entre la meta deseada y la meta máxima.
	AZUL	Color establecido si el indicador de logro de la carrera o el Departamento Académico supera las expectativas establecidas en la meta, es decir, al realizar el cálculo, el valor es igual o superior a la meta máxima.
Frecuencia de Medición		Indica la periodicidad con la cual se debe medir el indicador.
Frecuencia de Seguimiento		Indica la periodicidad con que se reúnen las mediciones para verificar la “tendencia” del indicador: semanal, mensual, anual, entre otros.
Responsable		El responsable es la persona encargada de realizar la evaluación del indicador
Fuente de Información		Son aquellas áreas en las cuales se encuentra la información necesaria para realizar la evaluación del indicador de acuerdo con las variables establecidas para el cálculo del mismo.

c. Implementación del mecanismo de control

En esta etapa se implementa el mecanismo de control establecido para la Institución Universitaria teniendo en cuenta cada una de las variables establecidas en el sistema con los requerimientos de la herramienta.

Las etapas de elaboración de la herramienta se muestran a partir de un ejemplo aplicado al área de vinculación con la sociedad desarrollado en Excel.

Código	Indicadores de evaluación	Objetivo Específico	Fórmula	Unidad del Indicador	Información solicitada por el Sistema	Fechas de cumplimiento
Vinculación con la sociedad						
VINC:01	Porcentaje de participación docente en proyectos de vinculación	Dar apoyo a la participación de los profesores de la carrera en las actividades programadas en el marco de los programas y/o proyectos de vinculación con la sociedad	(Número de profesores de la carrera que han participado en actividades de vinculación con la sociedad,) / (Número de profesores de la carrera durante el mismo período) *100	Profesores / Profesores (Porcentaje)	Nombre de los profesores y proyecto de vinculación en el que participan	30-sep-13

A continuación se observarán los resultados obtenidos (datos ficticios) por cada uno de los indicadores de evaluación y los resultados de toda la carrera al momento de digitar la información en el sistema. A partir de esta información y con los datos de las metas (mínima, deseada y máxima) de cada indicador por la carrera se calculan los indicadores de logro, latencia y gestión total de la carrera.

Consolidado de Metas establecidas para los Indicadores de Gestión de vinculación con la sociedad

Código	Indicadores de evaluación	METAS DE LA CARRERA		
		Mínima	Deseada	Máxima
VINC:01	Porcentaje de participación docente en proyectos de vinculación	50%	75%	80%

Consolidado de las mediciones obtenidas para los Indicadores de Gestión de vinculación con la sociedad

Código	Indicadores de evaluación	MEDICIONES DE LA CARRERA			
		Medición carrera	Indicador de Logro	Indicador de Latencia	Gestión Total carrera
VINC:01	Porcentaje de participación docente en proyectos de vinculación	62%	69%	78%	69%

Para establecer un mecanismo de semaforización para cada indicador se calcula un rango en el cual el indicador de logro se podrá ubicar y de esta manera establecer si los colores que se convertirán en señales de alarma para cada uno de los responsables de las actividades primarias de la carrera.

Se establece entonces un límite inferior para la carrera del rango de la semaforización y un límite superior para la Carrera del rango de la semaforización:

Límite inferior del Rango Carrera = Meta Mínima / Meta Deseada

Límite Superior del Rango Carrera = Meta Máxima / Meta Deseada

Por ejemplo para el Indicador VINC:01: Porcentaje de participación docente en proyectos de extensión, se tiene:

Meta Mínima = 50%

Meta Deseada = 75%

Meta Máxima = 80%

Límite Inferior del Rango Carrera = $50\% / 75\% = 0,6667$

Límite Superior del Rango Carrera = $80\% / 75\% = 1,0667$

Se entiende que X es el valor del Indicador de Logro de VINC:01 se tiene entonces se tiene el siguiente rango para establecer la semaforización:

Si $0 \leq x \leq 0,6667$, el semáforo debe señalar el color rojo indicando que no se ha cumplido la meta mínima establecida para el indicador

Si $0,6667 < x < 1$, el semáforo debe señalar el color amarillo indicando que se está en evolución al cumplimiento de la meta deseada pero aún no se ha cumplido.

Si $1 \leq x < 1,0667$, el semáforo debe señalar el color verde indicando que se ha cumplido la meta deseada y se está en camino a alcanzar la meta máxima.

Y si $x \geq 1,0667$, el semáforo debe señalar el color azul indicando que se han superado las limitaciones de la Carrera superando la meta máxima establecida.

Asimismo, se establece una frecuencia de medición y una frecuencia de seguimiento que le indicará al responsable del indicador cada cuándo debe ingresar la información al sistema y cada cuánto debe hacer evaluación del indicador de gestión comparando los resultados obtenidos con la meta deseada.

Se presenta a continuación los resultados en elaborados en Excel del diseño de la herramienta informática. En ella se observan los resultados para la Carrera de Gestión Empresarial.

Código	MEDICIONES DE LA CARRERA				CONDICIONALES INDICADOR DE LOGRO			
	Medición carrera	Indicador de Logro	Límite inferior del Rango	Límite Superior del Rango	Rojo	Amarillo	Verde	Azul
VINC:01	62,0%	68,5%	66,7%	106,7%		68,5%		

5.1.3 Comunicación – Retroalimentación y aprendizaje organizacional a partir de los resultados de la gestión

Para garantizar el aprendizaje organizacional se debe comunicar a cada área de la carrera los resultados de la gestión de la carrera de Gestión Empresarial, de cada área estratégica y de cada indicador que compone cada área estratégica.

El proceso de comunicación se realiza a través de consultas periódicas a los resultados arrojados por la herramienta informática la cual, a través de sus señales de alarma, ha notificado a cada responsable y al coordinador de cada área si las metas se han cumplido.

Luego de esta etapa del proceso, se comparan los resultados obtenidos en cada una de estas áreas con las metas establecidas para generar las acciones preventivas o correctivas en los casos que sean necesarios.

La retroalimentación y aprendizaje organizacional se deben efectuar a partir de un proceso continuo de evaluación que permite a las organizaciones modificar su estrategias en tiempo real y tener la habilidad de conocer en todo momento de la implementación si la estrategia formulada está funcionando, y de no ser así, saber por qué no se está logrando lo esperado.

A partir de aquí, se pueden hacer ajustes al modelo de gestión revisando a partir de la etapa de la Planeación del modelo, cada uno de los resultados de ésta.

Es importante resaltar que la evaluación de los resultados se debe realizar a partir de la información cuantitativa de los resultados de logro de los indicadores complementada con informes orales que pueden llevarse a cabo a través de reuniones con los coordinadores de las distintas comisiones de la carrera.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. La presente investigación mostró la importancia de diseñar un modelo de gestión que se adapte a una carrera Universitaria, específicamente, a la carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, para ello, fue necesario el establecimiento de un modelo constituido en varias etapas bajo los enfoques y metodologías establecidas por diversos autores.
2. Se realizó un diagnóstico a través de entrevistas al personal administrativo y académico de la carrera Gestión Empresarial, donde se logró determinar las deficiencias de sus actividades Administrativas y Académicas. Por lo que es indispensable la aplicación de un modelo de gestión dentro de las Instituciones de Educación Superior ya que constituye una de las herramientas fundamentales para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y académicas.
3. Se deriva entonces un modelo de gestión subdividido en varias etapas enfocado en un principio al estudio y modelamiento de la institución universitaria; luego a la planeación del modelo y luego al establecimiento de Indicadores y los mecanismos para controlarlos y administrarlos.
4. Este modelo puede llegar a ajustarse a cualquier carrera universitaria haciendo las validaciones correspondientes convirtiéndose en un sistema que da un apoyo efectivo a la gestión, con un conocimiento del estado de la organización a partir de un diagnóstico y manejar e interpretar información con fines de resolver o evaluar determinadas situaciones
5. Se concluye que es imprescindible la necesidad de la incorporación de un modelo de gestión de procesos estructurados como éstos para el cálculo de cuadros estratégicos, almacenamiento y procesamiento de información y retroalimentación de resultados a todo tipo de carrera universitaria.

Recomendaciones

Para poder tener éxito en la implementación del Modelo de Gestión es necesario seguir las siguientes recomendaciones:

1. La carrera Gestión Empresarial realiza sus procesos de seguimiento y autoevaluación propios de la cultura de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, sin embargo, es necesario que exista más efectividad en el almacenamiento y procesamiento de la información proveniente de estos procesos al interior de cada área y la retroalimentación de la misma hacia la carrera de cada una de las actividades primarias.
2. Se debe dar mayor la importancia a la información, y el poder que ésta tiene para la toma de decisiones correctas. Manejar históricos de información unificada, confiable y a la mano, que permitan tener los soportes de las decisiones tomadas. En este sentido se propone la existencia de bitácoras unificadas de los procesos diarios que se desarrollen en la carrera teniendo en cuenta las decisiones que se toman día a día que son de gran importancia para decisiones futuras.
3. La carrera Gestión Empresarial para un proceso de elaboración de su próximo Plan de Desarrollo quinquenal debe aplicar el modelo desde sus primeras etapas con el fin de redefinir sus factores críticos de éxito, objetivos estratégicos y metas anuales con las recomendaciones metodológicas del resultado de este trabajo de investigación.
4. Se recomienda aplicar el modelo a otras Carreras académicas para validar el modelo en la Universidad Estatal del Sur de Manabí y desarrollar un software institucional para el control de gestión en sus distintos niveles: estratégico, táctico y operacional.
5. Realizar un trabajo de investigación para determinar si el modelo actual de gestión por proceso es efectivo y proponer una nueva alternativa teniendo en cuenta los principios de participación, de continuidad y el holístico.

Bibliografía

ACUÑA, J. (2006). Mejoramiento de la calidad: un enfoque en servicios. (1 Ed.). Editorial: Tecnológica de Costa Rica.

AMORRAZARAIN, M, (1999): La gestión por procesos. Editorial: Mondragón Corporación Corporativa, España.

CARRASCO, J. B. (2001). Gestión de Procesos. Edición: Evolución S.A. Santiago, Chile.

HARRINGTON, H. James. (2003). "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa"; Editorial: McGraw Hill. México.

HOYLE, David; John Thompson (2002): Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos. Editorial: AENOR. Madrid.

GANGOTENA Rodrigo, **MORÁN** Eduardo, **ZAMBRANO** Mariuxi. (2011). Modelo para la Evaluación de Instituciones de Educación Superior con Fines de Acreditación. Ediciones: CEAACES. Quito, Ecuador.

LEPELEY, M. (2001). Gestión y Calidad en Educación Superior. Un modelo de evaluación. Editorial: McGraw Hill. Chile.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR (LOES). 2010. Art. 118, literal b. Ecuador.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR (LOES). 2010. Art. 93. Ecuador

RAMÍREZ, E. (1991). La gestión en la educación. Editorial: MEP. San José, Costa Rica.

SALAZAR A. Arcelay. (2009). Gestión por procesos. Editorial: TECNOS. Madrid.

SALGADO Francisco. (2011). La nueva institucionalidad de la educación superior en el Ecuador y los requerimientos para los programas de posgrado. Simposio Internacional Acreditación de programas de posgrado Quito-Ecuador.

TRISCHLER, W. E. (1998): Mejora del valor añadido en los procesos. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.

TÜNNERMANN, C. (1998). Transformación de la Educación Superior: retos y perspectivas Editorial: Heredia EUNA. Nicaragua.

UNESCO. (2000). Foro Mundial: La Educación para Todos. Dakar.

ZARATIEGUI J. R. (2001) "La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la empresa"; Economía Industrial Nro. 330. Madrid.

ANEXOS

ANEXO 1

COMISIÓN DE GESTIÓN ACADÉMICA

INTEGRANTES:

Econ. Ruth Yadira Sumba Bustamante Coordinadora de la Carrera
Econ. Xavier Soledispa Rodríguez, Profesor Titular
Econ. Carlos Zea Barahona, Profesor Titular



ANEXO 2

COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN

INTEGRANTES:

Lic. Amparo Bienvenida Baque Moran, Profesora Titular
Econ. Hernán Delgado Solís, Profesor Contratado
Econ. Luciano Abelardo Ponce Vaca, Profesor Titular
Ing. Kléber Orellana Suárez, Profesora Contratado



ANEXO 3

COMISIÓN DE EVALUACIÓN DE CARRERA

INTEGRANTES:

Econ. Carlos Zea Barahona, Profesor Titular
Econ. Laura Muñiz Jaime, Profesora Contratada
Econ. Yhonny Pincay Mendoza, Profesor Contratado
Lic. Betty Soledispa Cañarte, Profesora Titular
Econ. Xavier Soledispa Rodríguez, Profesor Titular



ANEXO 4

COORDINADOR ACTUAL

Econ. Xavier Soledispa Rodríguez



ANEXO 5

DEPENDENCIAS DE LA CARRERA

