



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

KARINA ESTEFANÍA VIMOS BUENAÑO

Riobamba – Ecuador
2018

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido realizado por la Srta. KARINA ESTEFANIA VIMOS BUENAÑO, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, KARINA ESTEFANIA VIMOS BUENAÑO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 6 de Agosto del 2018

Karina Estefania Vimos Buenaño

C.C. 060380384-2

DEDICATORIA

La presente investigación la dedico a Dios, por bendecirme y guiarme a cada momento, el cual me brinda fortaleza y salud para seguir adelante día a día a pesar de las adversidades que se presentan en la vida y poder lograr una de mis metas tan anheladas.

A mi madre Carmen, por ser ese apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, quien con su amor me brindo el mayor de los ejemplos, para con ello formarme como una mujer de principios y valores.

A mi padre Jorge Washington, que desde el cielo es mi guía e inspiración para continuar cumpliendo cada una de mis metas.

A mi hermana Gina quien con su apoyo y sus palabras de aliento me permiten seguir adelante en cada sueño que tengo y a mi pequeño hermano Aron que con sus locuras y travesuras me contagio de ese entusiasmo para ser un ejemplo en su vida.

A mi abuelita Luzmila, la cual es como mi segunda madre, ya que siempre con sus consejos, me inculca a ser una mujer de bien.

A quien forma parte de mi vida Byron, por estar presente en mis malos y buenos momentos, quien me motiva con sus palabras para seguir luchando por mis objetivos.

Y a todos quienes con su apoyo y colaboración me permitieron alcanzar una de mis metas tan anheladas.

Karina Estefania Vimos Buenaño

AGRADECIMIENTO

La ejecución de este trabajo de investigación significa una etapa importante de mi vida estudiantil y un gran reto en mi vida, por lo cual agradezco de todo corazón a:

Dios por darme la fortaleza y salud para con ello terminar mis estudios universitarios.

A mi familia por el apoyo incondicional y motivación brindada en cada etapa de mi vida.

A mi Director de Trabajo de Titulación el Ing. Hernán Arellano, Al Ing. Víctor Cevallos, quienes con sus conocimientos, tiempo y experiencias me permitieron culminar con éxito mi trabajo de titulación.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría que me han brindado la oportunidad de formarme como profesional y por haberme permitido la realización del trabajo de titulación aplicado a sus necesidades.

Karina Estefanía Vimos Buenaño

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificado del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	x
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Anexos	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	6
1.1.2 Delimitación del Problema	6
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.2.1 Justificación Teórica.....	7
1.2.2 Justificación Metodológica.....	7
1.2.3 Justificación Académica	7
1.2.4 Justificación Práctica	7
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	9
2.1.1 Antecedentes Históricos	10
2.1.2 Organigrama Estructural.....	11
2.1.3 Organigrama Estructural de la Escuela de Contabilidad y Auditoría.....	12
2.1.3.1 Principales Funciones	12
2.1.4 Mapa de Procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	15

2.1.5 Mapa de Procesos de la Escuela de Contabilidad y Auditoría	16
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	16
2.2.1 Antecedentes de la Gestión por Procesos	16
2.2.1.1 Teoría Administrativa	16
2.2.1.2 Contenido del Estudio de la Administración	17
2.2.1.3 Proceso Administrativo.....	18
2.2.1.4 Administración del siglo XXI.....	19
2.2.2 Gestión Integral de los Procesos	20
2.2.2.1 Diseño	20
2.2.2.2 Modelo	21
2.2.2.3 Modelo de Gestión.....	22
2.2.2.4 Manual	22
2.2.2.5 Eficiencia	23
2.2.2.6 Eficacia	23
2.2.2.7 Control	24
2.2.2.8 Gestión Integral.....	25
2.2.2.9 Gestión por Funciones Vs Gestión por Procesos.....	25
2.2.2.10 Principios de la Administración por Procesos	26
2.2.3 Enfoque de Gestión por Procesos	28
2.2.3.1 Gestión	28
2.2.3.2 Gestión por Procesos	28
2.2.3.3 Beneficios de la Gestión por Procesos.....	29
2.2.3.5 Proceso.....	31
2.2.3.6 Procedimiento	32
2.2.3.7 Características de un Proceso	32
2.2.3.8 Requisitos Básicos de un Proceso Clave o Relevante	33
2.2.3.8.1 Ciclo PDCA	34
2.2.3.9 Tipos de Procesos	34
2.2.3.10 Procesos Gobernantes o Estratégicos	36
2.2.3.11 Procesos Clave.....	37
2.2.3.12 Procesos de Apoyo.....	38
2.2.3.13 Identificación de Procesos	38
2.2.3.13.1 Nudos Críticos	39
2.2.3.14 Subprocesos	40

2.2.3.15 Factores de un Proceso	40
2.2.3.16 Manual de Procesos	41
2.2.4 Representación de los Procesos	42
2.2.4.2 Flujograma de Información	43
2.2.4.3 Indicador	45
2.2.4.3.1 Tipos de Indicadores	46
2.2.4.4 Mejoramiento de Procesos	48
2.2.4.5 Fases de la Gestión por Procesos	48
2.2.4.5 Metodología para el Diseño de Gestión de Procesos	52
2.2.5 Sistema de Gestión de Calidad Basados en las Normas ISO	58
2.2.5.1 Calidad	58
2.3 IDEA A DEFENDER	62
2.3.1 Variables	62
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	63
3.1 MODALIDAD	63
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	63
3.3 MÉTODOS	64
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	64
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	65
3.5.1 Muestra	66
3.6 RESULTADOS	67
3.6.1 Análisis e Interpretación de Resultados	67
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	94
4.1 DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO	94
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA	95
4.2.1 Planificación / Documentación	95
4.2.1.1 Análisis Documental	96
4.2.1.2 Levantamiento de Procesos	97
4.2.1.3 Diagramación de Procesos	98
4.2.1.4 Elaboración de Fichas de Procesos	99
4.2.1.5 Elaboración de Ficha de Indicador	99
4.2.1.6 Validación de Procesos	100

4.2.1.7 Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	101
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Simbología de Flujogramas	44
Tabla 2: Ficha de Indicador	45
Tabla 3: Simbología utilizada en la Documentación del Modelo de Gestión de Procesos	55
Tabla 4: Ficha de Proceso	58
Tabla 5: Población	66
Tabla 6: Planificación en los Procesos de Evaluación y Acreditación	68
Tabla 7: Atención de Trámites en la Dirección	69
Tabla 8: Participación en Actividades de Eficiencia y Eficacia	70
Tabla 9: Procesos para Atención de Estudiantes- Docentes	71
Tabla 10: Actividades de Seguimiento a Graduados	72
Tabla 11: Programas de Vinculación.....	73
Tabla 12: Herramientas e Instrumentos para Investigación.....	74
Tabla 13: Procesos que deberían ser Mejorados.....	75
Tabla 14: Material con el que cuenta la Biblioteca	76
Tabla 15: Identificación de Responsabilidades	77
Tabla 16: Cumplimiento de Actividades	78
Tabla 17: Procesos de Evaluación de las Actividades	79
Tabla 18: Comunicación de Procesos	80
Tabla 19: Entrega de Instrumentos Pedagógicos	81
Tabla 20: Participación en Procesos de Diseño y Desarrollo Curricular.....	82
Tabla 21: Procesos de Mejoramiento en el Campo Pedagógico.....	83
Tabla 22: Proceso de Inserción en Actividades y Proyectos de Investigación	84
Tabla 23: Capacitación en Actividades de Investigación	85
Tabla 24: Participación en Actividades de Investigación	86
Tabla 25: Proceso en Proyectos de Vinculación.....	87
Tabla 26: Vinculación de Actividades.....	88
Tabla 27: Modelo de Ficha de Procesos	99
Tabla 28: Modelo de Ficha de Indicador	100
Tabla 29: Identificación de Clientes	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama Estructural	11
Gráfico 2: Organigrama Estructural EICA	12
Gráfico 3: Mapa de Procesos ESPOCH.....	15
Gráfico 4: Mapa de Procesos EICA.....	16
Gráfico 5: Contenido Básico del Estudio de la Administración	18
Gráfico 6: Proceso Administrativo	19
Gráfico 7: Gestión por Funciones vs Gestión por Procesos	26
Gráfico 8: Principios de la Administración por Procesos	27
Gráfico 9: Representación Esquemática de un Proceso.....	31
Gráfico 10: Características de un Proceso	33
Gráfico 11: Ciclos PDCA	33
Gráfico 12: Tipos de Procesos	35
Gráfico 13: Ejemplo de Subproceso	40
Gráfico 14: Ejemplo de Mapa de Proceso	42
Gráfico 15: Ejemplo de Flujograma de Información.....	43
Gráfico 16: Fases de la Gestión por Procesos.....	49
Gráfico 17: Representación Visual de Procesos	50
Gráfico 18: Ejemplo de un Cronograma de Trabajo.....	54
Gráfico 19: Estructura Documental del Modelo de Gestión de Procesos.....	56
Gráfico 20: Planificación en los Procesos de Evaluación y Acreditación	68
Gráfico 21: Atención de Trámites en la Dirección	69
Gráfico 22: Participación en Actividades de Eficiencia y Eficacia	70
Gráfico 23: Procesos para Atención de Estudiantes-Docentes.....	71
Gráfico 24: Actividades de Seguimiento a Graduados	72
Gráfico 25: Programas de Vinculación.....	73
Gráfico 26: Herramientas e Instrumentos para Investigación.....	74
Gráfico 27: Procesos que deberían ser Mejorados.....	75
Gráfico 28: Material con el que cuenta la Biblioteca	76
Gráfico 29: Identificación de Responsabilidades	77
Gráfico 30: Cumplimiento de Actividades	78
Gráfico 31: Procesos de Evaluación de las Actividades.....	79

Gráfico 32: Comunicación de Procesos.....	80
Gráfico 33: Entrega de Instrumentos Pedagógicos.....	81
Gráfico 34: Participación en Procesos de Diseño y Desarrollo Curricular.....	82
Gráfico 35: Procesos de Mejoramiento en el Campo Pedagógico.....	83
Gráfico 36: Proceso de Inserción en Actividades y Proyectos de Investigación.....	84
Gráfico 37: Capacitación en Actividades de Investigación.....	85
Gráfico 38: Participación en Actividades de Investigación.....	86
Gráfico 39: Proceso en Proyectos de Vinculación.....	87
Gráfico 40: Vinculación de Actividades.....	88
Gráfico 41: Ciclo de Mejora de la Gestión por Procesos.....	95
Gráfico 42: Pasos de la Planificación/ Documentación del Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría-ESPOCH.....	96
Gráfico 43: Simbología del Flujograma de Procesos.....	98
Gráfico 44: Diseño del Modelo de Gestión por Procesos.....	101
Gráfico 45: Mapa de Procesos de la Escuela de Contabilidad y Auditoría-ESPOCH.....	104

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Autorización para el Inicio del Trabajo de Investigación	111
Anexo 2: Evidencias del Levantamiento de Información.....	112
Anexo 3: Hoja de Caracterización de Procesos	113
Anexo 4: Hoja de Caracterización de Actividades	115
Anexo 5: Validación de Procesos	117
Anexo 6: Acta de Compromiso	118
Anexo 7: Entrega de Documentación	119

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo elaborar el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con la finalidad de garantizar el cumplimiento, control, supervisión y evaluación eficiente de los diferentes procesos. En cuanto a la metodología de investigación se realizó la observación directa a las actividades que se desarrollan en la unidad académica, entrevistas al director de escuela, secretaria, personal de limpieza y aplicación de encuestas a los docentes y estudiantes, donde se pudo evidenciar la inexistencia de una cultura organizacional y la necesidad de una guía de procesos para el cumplimiento de la gestión administrativa, académica, investigación y vinculación. Se realizó la validación de la información recolectada, para elaborar mapa de procesos, fichas de procesos, diagramas de flujo, fichas de indicadores, fichas Kanban y la estructura documental. El modelo cuenta con el acta de compromiso de la unidad académica, manual, procedimientos y registros documentados como respaldo de la información obtenida. A su vez es una herramienta para lograr la eficiencia de los procesos, aportando a un indicador que fortalezca el Aseguramiento de la Calidad y la pertinencia de la carrera, consiguiendo un cambio de cultura organizacional, mejorando el seguimiento y control de los resultados. Los involucrados de la unidad académica deben ser partícipes en la implementación del modelo, para dar inicio al cambio de cultura organizacional, motivando a lograr la eficiencia de los procesos y la satisfacción de los clientes en los servicios que se prestan.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<GESTIÓN> <MODELO DE GESTIÓN> <CULTURA ORGANIZACIONAL>
<ASEGURAMIENTO DE CALIDAD> <FICHA KANBAN> <RIOBAMBA
(CANTÓN)>

.....
Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research to get tittle under graduation had got as main objective the Model Design Process Management Addressed Towards School Accounting and Auditing of Escuela Superior Politécnica de Chimborazo toget with the purpose of guarantee the fulfillmet, control, supervision and evaluation of each one of the different processes. As well as the researching methodology, such as Inductive-Deductive Method, qualitative researches was developed through the direct observation of the activities which are run in the academic unit, secretary, cleaning staff and throught applying interviews to the Faculty Director, professors and students also a survey was applied to professors and students, where it was posible to get evidence of lack of any organizational culture and the necessity of getting a processes guide to aim the fulfillment of administrative, academic management, research and its linking. It was performed the corresponding validation from the information gathered in order to elaborate a processes map, processes records, flowcharts, indicator records, Kanban records and the document skeleton. This model takes into account with the Academic Unit commitment letter, manual, procedures and documented records as support for the gathered information,as well as this is a tool to obtain the processes efficiency, providing and indicator which reinforces the quality insurance and the career relevance, getting and organizational culture change improving the corresponding following up and results control. Those involved to the academic unit must be participants along the model implementation to start giving the organizational culture change motivation to reach the processes efficiency and indor and outdoor clients´ satisfaction facing to the services which are provided.

Keywords: <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<MANAGEMENT> <MANAGEMENT MODEL> <ORGANIZATIONAL CULTURE> <QUALITY ASSURANCE> < KANBAN RECORDS > <RIOBAMBA (CANTÓN)>

INTRODUCCIÓN

La presente investigación propone un Modelo de Gestión por Procesos, con el fin de que las actividades que realicen sean eficientes, cumpliendo la normativa que establecen los organismos de control de las instituciones universitarias, contribuyendo a la satisfacción de los clientes, el Aseguramiento de la Calidad de la carrera, para lo cual se requiere un cambio de cultura organizacional y la predisposición de cada uno de los miembros de la Escuela.

La metodología utilizada para el Diseño del Modelo de Gestión por Procesos de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, se inició con la sensibilización y el compromiso de la alta dirección, en búsqueda de que la gestión organizacional funcional sea sustituida por la gestión organizacional por procesos.

El trabajo de investigación, se encuentra constituido en cuatro capítulos, que se especifican a continuación:

El capítulo I consta de las deficiencias encontradas a través de un diagnóstico preliminar en la unidad académica, formulación del problema, delimitación del problema, justificación teórica, metodológica, académica, práctica de la investigación y objetivos que se pretende con la elaboración de la misma.

El capítulo II, establece los antecedentes investigativos encontrados de temas similares y el marco teórico en base a la terminología encontrada en las diferentes fuentes bibliográficas; libros, artículos científicos, revistas especializadas y linkografía extraída para la elaboración del Modelo de Gestión por Procesos, que sirva como una guía en el desarrollo del problema y la sustentación de la misma.

El capítulo III, incluye el marco metodológico, en el cual se estipula la modalidad de investigación, tipos de investigación, métodos, técnicas, e instrumentos de investigación aplicados al objeto de estudio, la población y muestra que a través de este permitió verificar la idea a defender.

El capítulo IV, consiste en la presentación de la propuesta del Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría, en el cual se detallan los principales procesos que desarrollan en la Unidad Académica; donde se evidencia sus respectivos procesos mediante el uso de diagramas de flujo, fichas Kanban las cuales se enfoca en el establecimiento de un sistema de prestación de servicios más efectivo y eficiente e indicadores de gestión; y, mapas de procesos, en cumplimiento de la normativa interna y externa, con el fin de lograr el Aseguramiento de la Calidad de la carrera.

Es así que se culmina con las pertinentes conclusiones y recomendaciones a ser examinadas por la Escuela para la mejora eficiente de los procedimientos.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial las universidades marcan tendencias y la participación de las mismas en diferentes ámbitos, con el objetivo de lograr una gestión eficiente y obtener competitividad.

En el Ecuador se vive una época de cambios, en medio de disposiciones, reformas y actualización de currículos que regulen el actuar de las universidades a nivel de país; sin embargo, existen instituciones de educación superior que no logran cumplir los requerimientos de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y los organismos competentes para la evaluación y acreditación de carreras universitarias, es por ello con el objetivo de obtener la acreditación, nace la preocupación por la gestión de calidad en el servicio universitario, ya que en el Reglamento para los procesos de Autoevaluación de las Instituciones, Carreras y Programas del Sistema de Educación Superior expedido por el CEAACES (2014), menciona que para el proceso de evaluación externa las políticas de gestión de calidad y la ejecución de las mismas, deben estar coordinadas por la instancia institucional establecida en la normativa interna, considerando la planificación de procesos de autoevaluación institucional, su ejecución y monitorización así como la elaboración y el seguimiento del plan de mejoras o de fortalecimiento institucional.

Los requisitos para la acreditación son extensos y entre ellos se puntualiza claramente la evaluación de la calidad para dar un puntaje a la gestión administrativa que implique el uso eficiente y eficaz de todos los recursos para el logro de objetivos institucionales.

El principal cliente que deben las universidades satisfacer sus necesidades son los estudiantes, ya que tienen derecho a una educación de calidad y que los servicios administrativos que se les provea sean eficientes y ágiles en un tiempo adecuado.

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), tiene su origen en el Instituto Tecnológico Superior de Chimborazo, creado mediante Ley N° 6090, expedida por el Congreso Nacional, el 18 de abril de 1969, se inaugura el 3 de abril de 1972, e inicia sus actividades académicas el 2 de mayo de 1972. Luego se da el cambio de denominación a Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), mediante Ley N° 1223 de octubre de 1973 publicada en el Registro Oficial N° 425 del 6 de noviembre del mismo año.

En 1978 se crea la Facultad de Administración de Empresas, el 27 de septiembre de 1992 se crean las escuelas de Ingeniería de Banca y Finanzas y Tecnología en Marketing que se integran a la Facultad de Administración de Empresas.

La Facultad de Administración de Empresas, es una unidad académica perteneciente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con domicilio principal en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo; se rige por el Estatuto Politécnico y Reglamento Académico.

El 29 de junio del 2003 mediante resolución 257-HCP de aprobación del proyecto se crea por parte del organismo colegiado superior de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, en la sede: Matriz Riobamba, Campus Politécnico.

La duración de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría es de 245 créditos (incluye el sistema de titulación), correspondiendo a 10 niveles semestrales o cinco (5) años de estudio presencial cuya formación corresponde al tercer nivel.

Es así que la misión de la Escuela de Contabilidad y Auditoría es formar profesionales en Contabilidad y Auditoría con un alto nivel científico, investigativo y humanístico, líderes, creativos, transformadores, capaces de evaluar, proponer e implementar soluciones a la gestión económico – financiera, con valores éticos, para contribuir al desarrollo sustentable del país en el marco del buen vivir.

La Escuela de Contabilidad y Auditoría al momento cuenta con un Director de Escuela y una secretaria; en la parte académica existe un total de 15 docentes de nombramiento; 21 docentes con contratos ocasionales; y, con un total de 624 estudiantes. Las actividades que se desarrollan en la ESPOCH, se constituyen en procesos necesarios para generar productos de educación demandados por clientes internos o externos.

Al realizar un breve diagnóstico se observan una serie de problemas que están afectando el funcionamiento de las actividades diarias y con ello impiden el cumplimiento de los objetivos institucionales, a saber:

- La Escuela de Contabilidad y Auditoría no posee un modelo de gestión por procesos que permita determinar cada uno de los pasos necesarios para la realización de las diferentes actividades, lo que impide que la gestión sea la más apropiada y no se logre la satisfacción de los clientes internos y externos.
- En lo que respecta a la gestión de los diferentes trámites, existe lentitud en el desarrollo de sus actividades, lo que ocasiona inconformidad y reclamos reiterados de los usuarios.
- La unidad académica no posee un documento escrito el cual detalle cada una de las responsabilidades de los servidores que intervienen en los diferentes procesos de gestión, en conformidad a la misión y visión de la Escuela, lo que ocasiona evasión de procesos y una falta de compromiso de las personas que intervienen en estos.
- Es así que se tiene el indicio de la falta de gestión por procesos, más allá de que el Reglamento de Régimen Académico Politécnico menciona que: todas las facultades y unidades académicas deben gestionar por procesos, lo que genera que esta unidad académica no cumpla con los resultados acordes a los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad, y gestión académica.
- Finalmente, no existe cultura organizacional, en cuanto a trabajar en base a la gestión por procesos que rompa los estereotipos de la administración tradicional, situación que provoca que el personal no se adapte a los requerimientos actuales, no se logren resultados esperados; y, no se cumplan los indicadores de calidad institucional establecidos.

Las deficiencias mencionadas se originan en la falta de un modelo de gestión por procesos que permita disponer de una guía para la ejecución, organización y asignación de responsabilidades entre los miembros que participan en los diferentes procesos de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, y que se convierta en una herramienta de evaluación de la gestión realizada, de tal forma que esta unidad académica pueda ejecutar sus diferentes trámites u operaciones bajo parámetros de calidad y se convierta en un referente a nivel institucional. Por lo anterior, es urgente e imprescindible emprender con el diseño del modelo de gestión por procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría, que incluya entre otros aspectos: fichas de procesos, mapas de procesos, manual de procesos, flujogramas de procesos y para su evaluación las fichas de indicadores.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, influye en el cumplimiento, control, supervisión y evaluación de los diferentes procesos?

1.1.2 Delimitación del Problema

Objeto de Estudio: Gestión por Procesos

Campo de Acción: Escuela de Contabilidad y Auditoría

Espacio: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Facultad de Administración de Empresas

Aspecto: Indicadores de Gestión

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación intenta diagnosticar la situación actual de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la FADE – ESPOCH, para en lo posterior diseñar un Modelo de Gestión por Procesos y con ello dar cumplimiento a lo que determina el Reglamento de Régimen Académico Politécnico y los objetivos institucionales, mejorando la calidad del servicio de la unidad académica.

1.2.1 Justificación Teórica

Desde la parte teórica, la presente investigación se justifica su emprendimiento, ya que se busca aprovechar la mayor cantidad de fuentes bibliográficas sobre Sistemas de Gestión y Modelos de Gestión de Procesos, de reconocidos autores y tratadistas, contenidos en libros, revistas especializadas, artículos científicos, investigaciones especializadas, a fin de fundamentar el presente trabajo de investigación, documento que bien puede convertirse en un referente para otras unidades académicas que estén atravesando la misma problemática.

1.2.2 Justificación Metodológica

En lo que respecta a la perspectiva metodológica, la presente investigación se justifica su realización, dado que se pretende utilizar la mayor cantidad de métodos, técnicas, instrumentos y herramientas de investigación, con el fin de recolectar información consistente, pertinente, relevante y suficiente, que aporte a la construcción del Modelo de Gestión por Procesos y que sus resultados sean los más objetivos y reales posibles.

1.2.3 Justificación Académica

En cuanto tiene que ver a la perspectiva académica, la presente investigación se justifica su inicio, dado que se pretende poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra vida estudiantil en la elaboración de un Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría; con ello incrementar nuevos conocimientos mediante la elaboración de la citada herramienta de gestión académica; y, sin dejar de menos importante, estaré cumpliendo con uno de los pre requisitos para mi incorporación como un nueva profesional de la república y mi posterior inserción en el campo laboral.

1.2.4 Justificación Práctica

Finalmente, en la parte práctica el presente trabajo investigativo se justifica su emprendimiento, dado que se diseñará un Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la FADE – ESPOCH, creando un mapa de procesos, procedimientos y la identificación de los responsables de las principales actividades, y

con ello dotar de una herramienta de gestión beneficiosa para la toma de decisiones, de tal forma que los diferentes procesos se realicen de manera eficiente para el reforzamiento de la gestión administrativa de la unidad académica.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, mediante el levantamiento de procesos y el diseño de un manual de procesos, que permita el cumplimiento, control, supervisión y evaluación de los diferentes procesos de manera eficiente.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Estructurar el Marco Teórico, mediante el aprovechamiento de distintas fuentes bibliográficas sobre Sistemas de Gestión y Modelos de Gestión de Procesos, a través de libros, revistas especializadas, artículos científicos, investigaciones especializadas y linkografía a fin de fundamentar el presente trabajo de investigación.
- Elaborar el Marco Metodológico, con la utilización de la mayor cantidad de métodos, técnicas, instrumentos y herramientas de investigación, con el fin de recolectar información consistente, pertinente, relevante y suficiente, que aporte a la construcción del Modelo de Gestión por Procesos.
- Elaborar un Modelo de Gestión por Procesos mediante la creación de mapas de procesos, procedimientos y la identificación de los responsables de las principales actividades a fin de lograr la satisfacción de los clientes externos e internos y la mejora continua de los procesos internos de la unidad académica.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se detalla la base científica, en la cual se va sustentar el enunciado del trabajo de investigación. A continuación se identifica las siguientes:

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Las referencias investigativas son aquellas fuentes de proyectos de investigación con temas similares al tema de investigación, es así que se obtuvieron las siguientes referencias:

David Alejandro León Gualán (2015), con el tema Modelo de Gestión por Procesos para la Dirección Financiera de la ESPOCH, Ciudad de Riobamba durante el período 2015 – 2016, se inició con el compromiso y cambio de cultura organizacional en cada una de las áreas de la dirección financiera, la metodología utilizada en este tema de investigación es; el análisis de documentación interna y externa, levantamiento de procesos, diagramación de los procesos, elaboración de fichas de procesos e indicadores, validación de procesos y finalmente la finalización del Modelo de Gestión, en este trabajo de investigación se estableció que de acuerdo a la teoría identificada, recolectada, ordenada y analizada la investigación se orientó de manera eficiente, a fin de sostener un aporte teórico, legal y técnico del modelo de gestión por procesos. (pag.56)

Carlos Esteban Tacuri Guamán (2016), con el tema Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Secretaría Académica de Grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, concluye que para la presentación del Modelo de Gestión por Procesos, se empezó con el compromiso de cambio de cultura organizacional, y se cumplió con los siguientes pasos; análisis documental, levantamiento de procesos, diagramación de los procesos, elaboración de fichas de procesos e indicadores, validación de procesos, donde se debió identificar las actividades de la unidad académica para así obtener la información adecuada como son las fichas de procesos, diagramas de flujo, fichas de indicadores y mapa de procesos para con ello lograr que la gestión en la unidad académica sea la más eficiente. (pág.77)

Mónica Tatiana Padilla Riofrío (2017), con el tema Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Facultad de Mecánica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para la elaboración de la propuesta se inició con la planificación, con ello se realizó el diagnóstico de la situación de la unidad académica, se ejecutó el análisis documental, levantamiento de procesos de cada una de las actividades que se cumplen, donde se procedió a la diagramación de los procesos levantados, posteriormente se elaboró las fichas de procesos y las fichas de indicadores, para que finalmente se realice la validación de toda la información, es así que se concluye que el Modelo de Gestión por Procesos contribuye a la mejora eficiente de la gestión administrativa interna de los procesos de la unidad académica. (pág. 240)

Después de consultar trabajos de investigación en repositorios de la biblioteca de la Facultad de Administración con temas relacionados a modelos de gestión procesos se concluye que al utilizar un modelo de gestión por procesos, permite identificar las actividades de forma sistemática para lograr que la mejora continua de los procesos y que los mismos sean desarrollen de manera eficiente y logren la satisfacción de clientes externos e internos.

2.1.1 Antecedentes Históricos

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

Es así que en el Art. 7, menciona que la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, está conformada por el Consejo Politécnico, autoridades, comisiones de asesoría, facultades, escuelas, instituciones, extensiones, direcciones académicas y administrativas, unidades

de gestión académicas y administrativas, y otros órganos que se crearen para responder a las necesidades del desarrollo institucional.

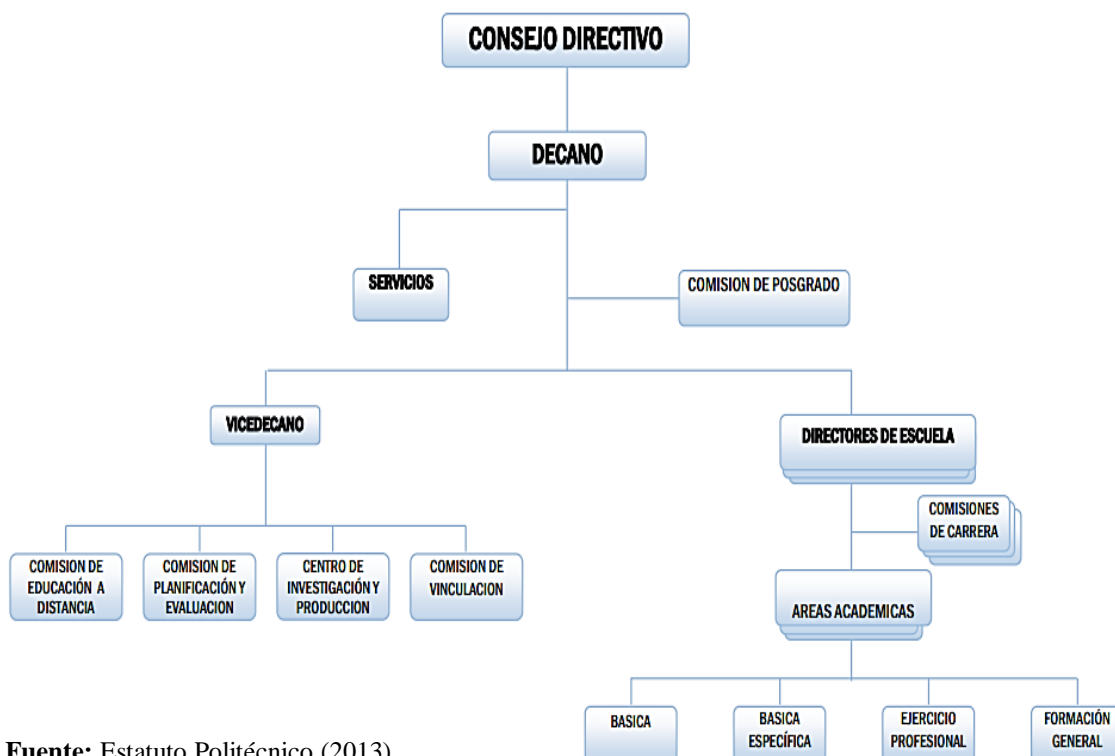
En 1978 se crea la Facultad de Administración de Empresas, el 27 de septiembre de 1992 se crean las escuelas de Ingeniería de Banca y Finanzas y Tecnología en Marketing que se integran a la Facultad de Administración de Empresas.

La Facultad de Administración de Empresas, es una unidad académica perteneciente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con domicilio principal en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo; se rige por el Estatuto Politécnico y Reglamento Académico.

El 29 de junio del 2003 mediante resolución 257-HCP de aprobación del proyecto se crea por parte del organismo colegiado superior de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, en la sede: Matriz Riobamba, Campus Politécnico.

2.1.2 Organigrama Estructural

Gráfico 1: Organigrama Estructural

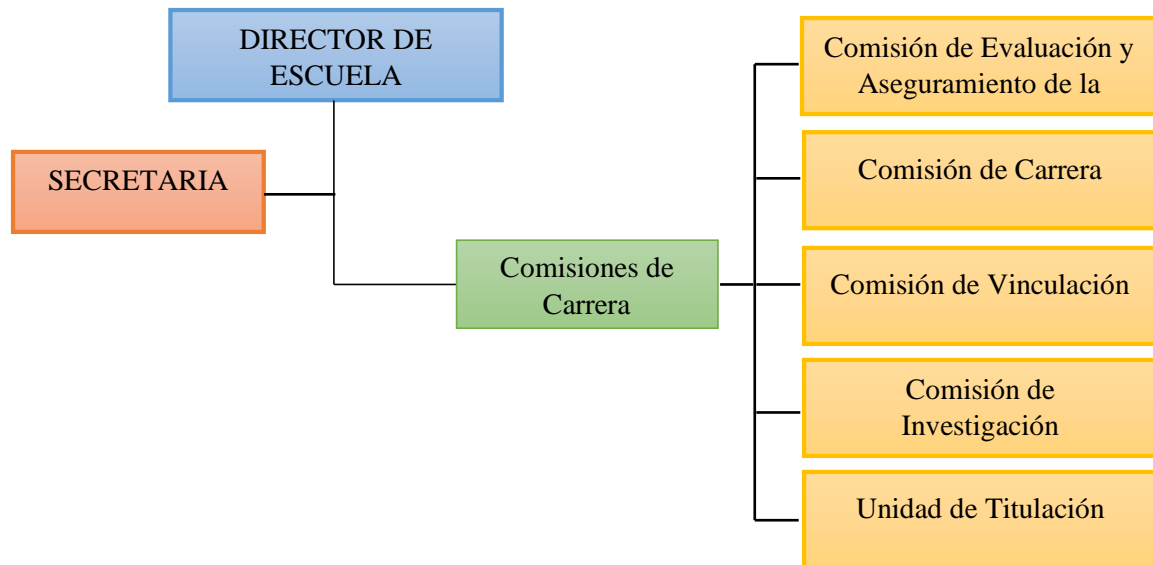


Fuente: Estatuto Politécnico (2013)

Elaborado por: Unidad de Planificación ESPOCH

2.1.3 Organigrama Estructural de la Escuela de Contabilidad y Auditoría

Gráfico 2: Organigrama Estructural EICA



Fuente: Secretaría EICA

Elaborado por: Karina Vimos

2.1.3.1 Principales Funciones

Director de Escuela

- Cumplir y hacer cumplir la Ley, el Estatuto Politécnico, reglamentos y las disposiciones del Decano(a) y Vicedecano(a).
- Coordinar con el (la) Decano(a) y Vicedecano(a) de la Facultad, la gestión académica y administrativa de la Escuela a su cargo.
- Dirigir la actividad administrativa y académica de la Escuela en coordinación con las Comisiones de la Facultad.
- Controlar el cumplimiento del distributivo de la jornada laboral de los profesores e informar al Decano(a).
- Presentar al Decano(a) el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Compras de su unidad académica.

- Coordinar las actividades de planificación y evaluación, investigación, producción de la Escuela con el (la) Decano(a).
- Coordinar con las instancias institucionales y de Facultad los procesos de evaluación-acreditación de su(s) carrera(s).
- Presentar mensualmente al Decano(a) el informe de cumplimiento de la actividad docente;
- Informar semestralmente al Decano(a) sobre el cumplimiento de su gestión.

Secretaría

- Receptar, clasificar, organizar y despachar la documentación que se tramita en la escuela.
- Preparar reuniones y/o sesiones de trabajo que el jefe inmediato disponga, asistir a las mismas y elaborar las resoluciones y actas correspondientes.
- Matricular, asentar matrículas, elaborar records académicos, promociones y trámites de egresamiento.
- Matricular en prácticas pre-profesionales, los temas de tesis y todo el trámite de presentación del trabajo de titulación.
- Tramitar las defensas de grado.
- Elaborar actas de Grado y todo el trámite de graduación
- Realizar formularios de control de asistencia de docentes y elaborar los informes finales de cada mes.

Comisión de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad

- Ejecutar los procesos de autoevaluación de la carrera en coordinación con las autoridades académicas de la facultad y la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.
- Elaborar los informes de los procesos de autoevaluación de la carrera en coordinación con las autoridades académicas de la facultad y la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.
- Elaborar y proponer a las autoridades académicas de la facultad los planes de mejoramiento en base a los procesos de autoevaluación de la carrera.

- Ejecutar las políticas para garantizar el aseguramiento de la calidad en la carrera.

Comisión de Carrera

- Ejecutar los procesos de diseño y desarrollo curricular en la carrera.
- Presentar a las autoridades académicas de la facultad los proyectos de diseño, rediseño, actualización o regularización curricular de la carrera, de conformidad con las normas institucionales.
- Perfeccionar los planes y programas de estudio acorde al perfil de la carrera
- Orientar los contenidos de los programas por áreas y asignaturas
- Investigar los problemas del currículo y proponer procesos de mejoramiento y perfeccionamiento en este ámbito.

Comisión de Vinculación

- Asesorar a las autoridades académicas de la facultad respecto del desarrollo del proceso agregador de valor en el ámbito de la gestión de vinculación y servicios a la comunidad de la facultad.
- Elaborar para las autoridades académicas, los informes que se requieran sobre los asuntos derivados del proceso agregador de valor en el ámbito de la gestión de vinculación y servicios a la comunidad de la facultad.
- Las demás contempladas en reglamentos y resoluciones internas.

Comisión de Investigación

- Asesorar a la autoridades académicas de la facultad respecto del desarrollo del proceso agregador de valor en el ámbito de la gestión de la investigación de la facultad.
- Elaborar, para las autoridades académicas de la facultad, los informes que se requieran sobre asuntos derivados del proceso agregador de valor en el ámbito de la gestión de la investigación de la facultad.
- Las demás contempladas en reglamentos y resoluciones internas.

Unidad de Titulación

- Planificar y estructurar las actividades de aprendizaje para cada opción de titulación.
- Receptar y evaluar la solicitud de cada estudiante, según la opción de titulación elegida.
- Gestionar la designación de los Tribunales para el proceso de titulación.
- Diseñar y aprobar el formato para la presentación de la propuesta de Trabajo de Titulación y el Trabajo de Titulación en sí mismo.
- Determinar los contenidos mínimos del Examen de Grado de la carrera.
- Gestionar la elaboración de los reactivos para el Examen de Grado de la carrera.
- Efectuar el seguimiento, control y evaluación de los tipos de titulación a través de un programa informático.

2.1.4 Mapa de Procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Gráfico 3: Mapa de Procesos ESPOCH

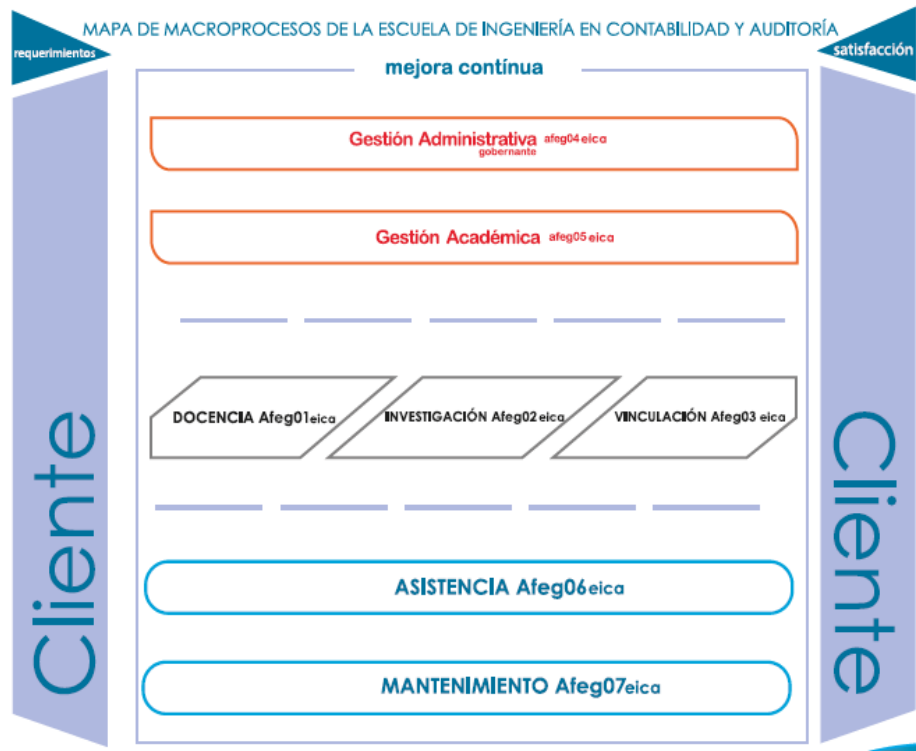


Fuente: Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional ESPOCH

Elaborado por: Unidad de Planificación ESPOCH

2.1.5 Mapa de Procesos de la Escuela de Contabilidad y Auditoría

Gráfico 4: Mapa de Procesos EICA



Fuente: Secretaría EICA

Elaborado por: Comisión Académica

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La fundamentación teórica se considera aquella recopilación de información de fuentes secundarias a través de libros, revistas científicas, artículos científicos, linkografía, entre otros, es por ello que se detalla a continuación definiciones referentes al tema de investigación.

2.2.1 Antecedentes de la Gestión por Procesos

2.2.1.1 Teoría Administrativa

La administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en

un mundo globalizado. A través de las técnicas administrativas se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia. La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos. (Münch, 2007)(pág.6)

Bernal Torres & Sierra Arango, (2008), manifiestan que la administración y la gerencia son tan antiguas como la existencia del mismo hombre, es tan solo a partir de fines del siglo XIX y principios del siglo XX que se vuelven objeto de estudio: sin embargo, dicho estudio se ha hecho desde diferentes enfoques y escuelas. De acuerdo con Chiavenato, cada teoría administrativa surgió como respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. En este sentido, todas han tenido éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas y todas son aplicables a las situación actuales, lo que significa que todo profesional de la Administración debe conocer muy bien estas teorías y hacer uso de ellas según la situación a lo que se enfrente. (págs. 36-37)

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

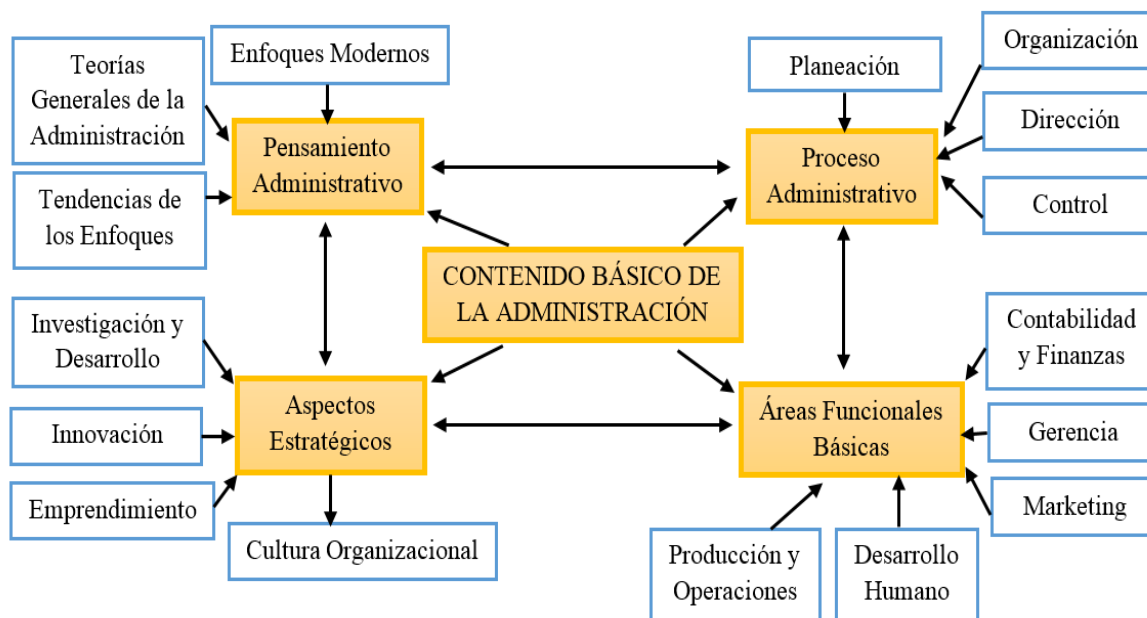
Es así que la teoría administrativa es un proceso sistemático que busca que una empresa o entidad sea competitiva a través de la utilización de métodos, técnicas e instrumentos administrativos que optimicen los recursos de las mismas.

2.2.1.2 Contenido del Estudio de la Administración

Para Bernal Torres (2007), señala que como consecuencia de la complejidad del estudio de la Administración, de allí el contenido de la administración es un campo ampliamente variado y complejo. Sin embargo, la teoría administrativa suele agrupar este conocimiento básicamente en subcampos de formación del profesional de la administración en diferentes formas, de las cuales la más usual es la siguiente:

- Pensamiento Administrativo (teorías y enfoques administrativos).
- Proceso Administrativo (planeación, organización, dirección y control).
- Ámbitos o áreas funcionales de las organizaciones (las más comunes son: producción y operaciones, marketing, finanzas y desarrollo humano). (pág.51)

Gráfico 5: Contenido Básico del Estudio de la Administración



Fuente: Bernal Torres (2007)

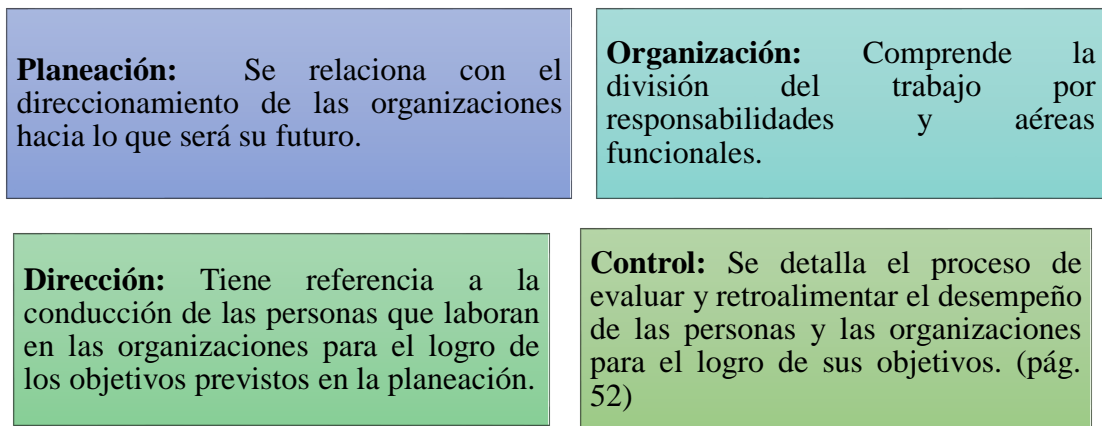
Elaborado por: Karina Vimos

Para lograr identificar el contenido básico del estudio de la administración, es necesario conocer; el pensamiento administrativo, proceso administrativo y áreas funcionales, ya que esto contribuirá al distinguir los objetivos, metas, planes y/o programas que se desarrollen dentro de la organización.

2.2.1.3 Proceso Administrativo

Para Bernal Torres & Sierra Arango (2008), manifiesta que el Proceso Administrativo tiene su origen en la Teoría de la Administración General de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico, comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de:

Gráfico 6: Proceso Administrativo



Fuente: Bernal Torres (2007)
Elaborado por: Karina Vimos

El proceso administrativo se define entonces como: el conjunto de fases o etapas sucesivas las cuales se lleva a cabo la administración y son las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Henry Fayol sostuvo que la organización es una entidad abstracta que debe seguir un conjunto de pasos, los cuales la llevarán al logro de sus objetivos, éstos son: planeación, organización, dirección, coordinación y control. (Sánchez Delgado, 2014) (pág. 78)

Para cumplir el proceso administrativo se debe seguir una serie de pasos consecutivos con el fin de lograr la eficiencia y eficacia de las actividades que se desarrollen dentro de una entidad.

2.2.1.4 Administración del siglo XXI

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

- **Administración por Valores.-** Cuyo enfoque es el desarrollo y práctica de valores organizacionales e individuales dirigidos hacia la misión de la organización, con la finalidad de lograr una mayor productividad.
- **Administración de Cambio.-** Que propone una serie de estrategias para desempeñarse en un entorno cambiante y que demanda retos.

- **Administración del Conocimiento.-** Cuyo objetivo es recopilar todas las experiencias, habilidades y conocimientos del capital humano de la empresa, con el propósito de que éstos perduren independientemente de la rotación del personal y de los directivos.
- **Administración Virtual.-** Donde a través de sistemas informáticos, de la automotivación y del autocontrol se disminuyen trámites burocráticos y niveles jerárquicos, y se simplifican las estructuras y el tamaño de las organizaciones.
- **Empowerment.-** Que es un estilo que faculta, prepara y delega a los empleados para que potencialicen sus capacidades. (pág.116)

La administración se encuentra en constante evolución, ya que vivimos en un mundo globalizado, debemos estar actualizados en las nuevas tendencias; tecnológicas, sociales, políticas, educativas, etc, para que la administración que se ejecute en la organización de forma innovadora y logre el cumplimiento de objetivos institucionales. Es así también en la evolución de la administración aparece el enfoque basado en procesos, el cual permite la eficiencia y eficacia de los procesos, para que los recursos que se utilicen se optimicen y se procure tener la mejora continua de cada de las actividades que se realizan en la unidad académica, otro de los enfoques del siglo XXI es el sistema de gestión de la calidad el cual aplica las normas ISO, las mismas que buscan dar un guía de la manera de cómo se debe gestionar, buscando la calidad al brindar bienes y/o servicios, al aplicar este sistema se consigue el aseguramiento de la calidad en el ámbito educativo y otros ámbitos empresariales, de acuerdo al sector que se lo vaya a utilizar.

2.2.2 Gestión Integral de los Procesos

2.2.2.1 Diseño

El diseño es un proceso de trabajo estructurado para crear objetos, imágenes o espacios, que también se utiliza con éxito para crear servicios y, más aún, para crear estrategias empresariales innovadoras. Se trata de un proceso creativo enfocado a definir nuevos conceptos y a resolver de modo original problemas y limitaciones, por lo que está ligado al proceso de innovación: se utiliza para crear

algo nuevo o para mejorar lo existente, contribuyendo así en los procesos de innovación radical o incremental. (Fundación COTEC, 2008)

“El diseño es el resultado de un proceso, con la finalidad de encontrar una respuesta acorde a una deficiencia encontrada, que el mismo se practicó y adaptable a la problemática.”(Venemedia, 2014)

Según el Diccionario de la Lengua Española (2014), define: “Al diseño como un proyecto, plan, concepción original de un objeto u obra destinados a la producción de una serie. Descripción o bosquejo verbal de algo.”

En conclusión el diseño es un proceso sistemático que contribuye a la creación de un proyecto o a la solución de un problema.

2.2.2.2 Modelo

El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. Otra acepción define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción. (Aguilera, 2000)

Las acepciones del concepto de modelo son muy diversas. Puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social. (Caracheo, 2002)

Según el Diccionario de la Lengua Española (2014), menciona que modelo es un instrumento analítico que tiene como función el describir, organizar e integrar. Es un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un

modelo debe ser utilizado para probar una teoría, o tan solo poder explicar un proceso o una abstracción.

Es así que un modelo es aquella herramienta que sirve como una guía para saber qué pasos seguir, cómo desarrollar y con ello proporcionar solución a un problema.

2.2.2.3 Modelo de Gestión

“El modelo de gestión es un boceto para la administración de una institución. Sirven como una guía para la ejecución de actividades, este puede ser adaptado para empresas públicas o privadas.” (Pérez, 2008)

Rodríguez, J. (2012), señala que: “Un modelo de gestión es una estructura para la correcta administración empresarial, para que sean aplicados en negocios y entidades públicas y privadas. Toda empresa se fundamenta en tres aspectos talento humano, tecnología y procesos.” (pág. 38)

En conclusión un modelo de gestión es aquel esquema que sirve como guía para conocer la manera de cómo ejecutar las actividades diarias y que los resultados sean los más óptimos.

2.2.2.4 Manual

El manual facilita el entrenamiento de nuevos empleados y la asignación racionalizada de funciones a cada unidad administrativa, así como también permite uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas administrativas. El manual por otro lado se convierte en un instrumento de coordinación formal, permite llevar la duplicación de esfuerzos y hace más simple la revisión y perfeccionamiento de los métodos y procedimientos de trabajo. (Vásquez, 1985) (p. 308)

Según Múnica (2002), señala que: “Un manual es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda

aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización.”

En mi opinión un manual es aquella guía que facilita la realización de actividades en una organización, así se evitará duplicidad de funciones, omisión de funciones y conocer quiénes son los responsables de los mismos.

2.2.2.5 Eficiencia

Se define como la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión, o sea, cómo “hacer bien las cosas. Dado que las organizaciones tienen recursos escasos es necesario preocuparse por aprovecharlos de modo eficiente, es decir, la eficiencia procura optimizar el uso de los recursos. (Bernal Torres, 2007) (pág.44)

Según Idalberto Chiavenato (2006), concluye que: “La eficiencia significa la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. También puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.”

Según los términos y definiciones que se utilizan en la Normas ISO 9001:2015, señalan que “La eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.”

Es así que la eficiencia en los procesos sería el acatamiento de las metas propuestas, procurando la optimización de los recursos y que los mismos ayuden al cumplimiento de objetivos institucionales. Un ejemplo en el caso de ayuntamientos municipales, su eficiencia se puede medir por el número de toneladas de basura que debería recoger anualmente, dados unos insumos con que cuenta tales como camiones recolectores y el mantenimiento asociado, un personal contratado y un tiempo disponible, entre otros.

2.2.2.6 Eficacia

La eficacia es nivel en que los objetivos planificados son cumplidos en un período y los resultados de los mismos. Así por ejemplo una institución educativa privada

puede calificarse como eficaz al alcanzar su meta de graduar a un 75% del total de los estudiantes egresados; sin embargo gastó mucho más de los recursos de los necesarios para lograr, en cuyo caso su eficacia operacional no fue la mejor, porque incluso se demostró que puede haber alcanzado un porcentaje mayor de graduados con los recursos con que contaba. (Maldonado, 2011)

Para Idalberto Chiavenato (2006), menciona que: “La eficacia es una medida del logro de resultado, es decir, de la capacidad para alcanzar objetivos y resultados. En términos globales, capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del ambiente o mercado.”

Según los términos y definiciones que se utilizan en la Normas ISO 9001:2015, menciona que: “La eficacia es el nivel de cumplimiento de las actividades planificadas en relación a los resultados propuestos.”

Es así que una empresa o institución debería procurar ser eficaz y eficiente para con ello lograr la excelencia en sus resultados, es decir optimizar los recursos y que los objetivos sean cumplidos según lo planificado.

2.2.2.7 Control

El control es el conjunto de actividades que se realizan para dirigir la gestión administrativa de una entidad en base a los resultados evidenciados, con ello tomar las decisiones pertinentes, ejecutar planes de mejora acordes al cumplimiento de objetivos de la entidad. (Amat, 1996)

Es el proceso de revisión del desempeño de las actividades que se realizan dentro de la organización, para identificar el grado cumplimiento de objetivos y con ello aplicar acciones de mejora con eficiencia y eficacia. (Anzil, 2010)

Para poder dar seguimiento a lo planificado se debe dar un control de las actividades que se están ejecutando y con ello poder tomar medias ya sean correctivas y preventivas para las actividades posteriores que se van a realizar en la institución.

2.2.2.8 Gestión Integral

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

- Gestión Estratégica
- Gestión de la Cultura
- Gestión por Procesos. (pág. 22)

2.2.2.9 Gestión por Funciones Vs Gestión por Procesos

Pérez Fernández (2010), señala la siguiente comparación entre la Gestión por Funciones y Gestión por Procesos: La Gestión por Procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene. Para ello los directivos disponen de la formación como su gran aliado, para entender e interiorizar el soporte conceptual de este nuevo enfoque de gestión empresarial. Es así que a continuación se presenta una comparación entre la gestión tradicional y la propuesta de la gestión por procesos. (pág. 295)

Gráfico 7: Gestión por Funciones vs Gestión por Procesos



Gestión por Funciones

- Departamentos especializados.
- Departamento: forma organizativa.
- Jefes funcionales.
- Jerarquizal, control.
- Burocracia, formalismo.
- Toma de decisiones: Centralizada.
- Información: vía jerárquica
- Jerarquía para coordinar.
- Mando por control/ supervisión.
- Cumplimiento desempeño.
- Eficiencia, productividad.
- Como hacer mejor las tareas.
- Mejoras de alcance limitado.



Gestión por Procesos

- Proceso de valor añadido.
- Proceso. Forma natural de organizar el trabajo.
- Responsable de los procesos.
- Cliente, autonomía, autocontrol.
- Flexibilidad, cambio, innovación.
- Es parte del trabajo de todos.
- Información compartida.
- Coordina el equipo de proceso.
- Mando por excepción, Apoyo.
- Compromiso con resultados.
- Eficacia, competitividad.
- Que tareas hay que hacer y para qué.
- Alcance amplio, inter-funcional.

Fuente: Pérez Fernández (2010)

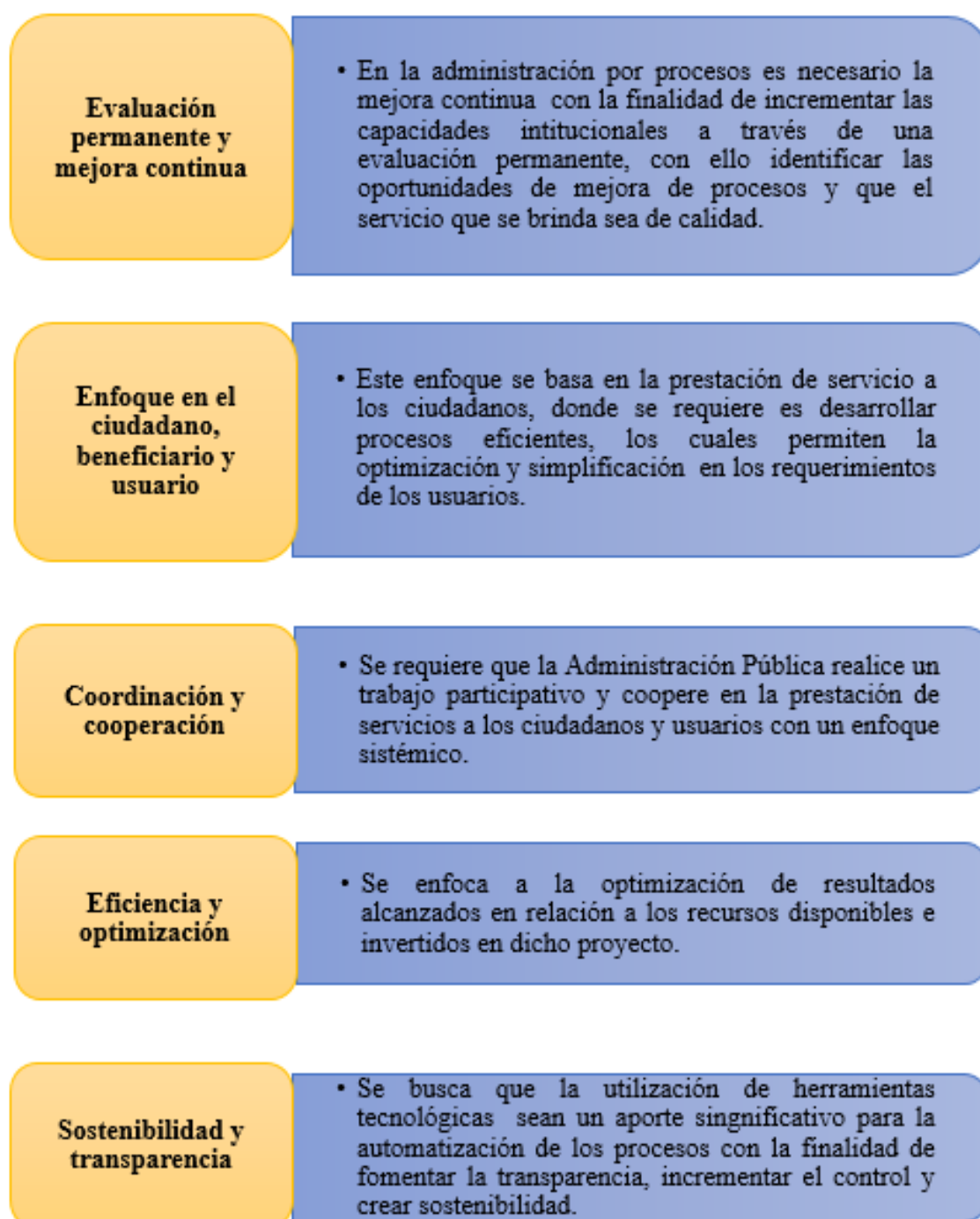
Elaborado por: Karina Vimos

En mi opinión la gestión por funciones es aquel estereotipo que debería desaparecer, ya que una organización que trabaje de esta manera, se basa en jerarquías y con ello dificulta la interrelación entre departamentos, en cambio la gestión por procesos hace partícipe a todos los miembros de la organización, busca la mejora continua y genera un valor agregado para llegar a la competitividad.

2.2.2.10 Principios de la Administración por Procesos

Según la Secretaría Nacional de Administración Pública (2013), en su Artículo 4 menciona los principios de la administración por procesos establecidos en la Constitución de la República del Ecuador, es así que detalla a continuación:

Gráfico 8: Principios de la Administración por Procesos



Fuente: Secretaría Nacional de Administración Pública

Elaborado por: Karina Vimos

En conclusión la utilización de los principios de la administración de procesos, permiten tener una visión más clara de cómo se debe poner en práctica la misma, es así que se debe evaluar de manera permanente buscando una mejora continua de los procesos, orientados a la optimización de los recursos, que los resultados que se obtengan permitan lograr la satisfacción de los clientes externos e internos y brindar un servicio de calidad.

2.2.3 Enfoque de Gestión por Procesos

2.2.3.1 Gestión

“La gestión es un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y coordinar acciones. Y es pública porque consigue metas colectivas y se desenvuelve en el marco de una restricciones jurídico – político peculiares.” (Albi, López Casasnovas, & González Parámo, 1997) (pág. 20)

Pérez Fernández (2010), sobre la Gestión, manifiesta que: “El concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan. En búsqueda que los resultados sean conformes a la planificación de la administración.” (pág. 137)

Es por ello que la gestión es aquella acción que encamina al cumplimiento de objetivos, estrategias y con ello administrar una empresa o entidad.

2.2.3.2 Gestión por Procesos

“La gestión por procesos es una función sistemática de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con las estrategias del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.” (Albi, López Casasnovas, & González Parámo, 1997) (p. 23).

El Ministerio de Fomento (2005), menciona que la Gestión por Procesos se enfoca al desarrollo de procesos productivos, competitivos, adaptables a los cambios, que los mismos sean flexibles orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes y que se logre un ciclo de mejora continua. Para lo cual los procesos deben poseer mecanismos efectivos para que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia. (pág. 7)

Por su parte la Secretaría Nacional de la Administración Pública (2013) , señala que es el conjunto de actividades que se desarrollan en una entidad, con la finalidad que los productos y/o servicios que se brindan cumplan con las

expectativas de los usuarios, se indague en la mejora continua de los procesos y sus operaciones se ejecuten con eficiencia y eficacia.

La Gestión por Procesos busca que las operaciones y los procesos que se realizan en una entidad o empresa se ejecuten de manera eficiente, orientados a la mejora continua y optimización de los recursos que se utilizan en los mismos.

2.2.3.3 Beneficios de la Gestión por Procesos

Según Bravo Carrasco (2013), menciona que en la medida que logramos la gestión de procesos podemos obtener amplios beneficios, por ejemplo:

- Ubicar al cliente como foco y sentido de lo que hacemos.
- Hablar un lenguaje común en la representación del hacer.
- Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también tomamos consciencia del valor que agregamos y podemos aumentarlo.
- Aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.
- Mejorar por el solo hecho de describir un proceso. Éste es uno de los beneficios de tomar consciencia.
- Lograr aseguramiento de la calidad y acercarnos a la certificación en normas ISO 9001 y otras.
- Aplicar métodos de optimización de procesos que nos permitirán aumentar la calidad, la eficiencia y la eficacia.
- Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- Rediseñar un proceso para obtener rendimientos muchos mayores.

En conclusión aplicar la gestión por procesos con trae muchas ventajas entre ellas esta lograr el aseguramiento de la calidad, que las actividades que se desarrollan se cumplan de manera eficiente y eficaz, que los integrantes se sienta parte de la entidad, su comunicación sea más fluida, los resultados ayuden al cumplimiento de objetivos y se optimice los recursos.

2.2.3.4 Importancia de la Gestión por Procesos

Según López, F. (2008), manifiesta que la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial, no aparecieron como la solución, sino que fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado, brindando una visión completa de cómo funcionan las actividades dentro de la organización, concentrándose en desarrollar la relación con cada parte involucrada en el desarrollo de cada proceso, concentrándose en una entrada para conseguir un resultado y una salida para buscar la satisfacción del cliente, dicha importancia radica en que:

- Permite priorizar las actividades que aportan valor al cliente, enfocándose en sus necesidades.
- Ayuda a mejorar la productividad, estructurando las actividades de la empresa.
- Ofrece una visión completa del proceso, al poder mapear las actividades de la organización.
- Permite identificar el número de personas por cada proceso.
- Potencia el trabajo en equipo, la integración, la motivación y comunicación efectiva.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos.
- Permite evaluar los procesos y establecer mejoras.

Enfoque de Procesos: su enfoque se basa en que los procesos observamos en la organización son como un conjunto ordenado, secuencial, sistemático de procesos en ejecución.

Enfoque del Cliente: Una organización debe enfocarse en el cliente, parte de sus necesidades que busca su satisfacción ahí vemos el porqué del carácter horizontal. El cliente está al inicio y al final de las operaciones de la organización lo cual no sucedía en la organización tradicional de echo en la organización funcional el cliente no existe.

En la organización horizontal todos los integrantes trabajan en la satisfacción del cliente, este tipo de organización provee necesidades y expectativas, elabora un producto o servicio que va hacia el mismo cliente ya que está elaborado en base a las necesidades.

Enfoque de Calidad: Si se menciona que calidad es igual a satisfacción y que la organización se basa en la satisfacción del cliente; es así que la organización cumple altos parámetros de calidad y brindar calidad en productos y/o servicios.

2.2.3.5 Proceso

En cambio, Camisón, Cruz, & González (2007), definen que: “Un proceso es un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para el cliente. Esta definición señala la transformación necesaria en todo el proceso.”

La Secretaría Nacional de la Administración Pública (2013) manifiesta que: “Un proceso son aquellas actividades que requieren ser bien definidas y poseer parámetros de medición para con ello cumplir con los objetivos planificados y que los resultados obtenidos sean en bendijo de la entidad. Para lo cual se requiere crean procesos que tengan un valor agregado en las necesidades de los usuarios o clientes.” (pág. 9)

ISO 9000 define proceso como: “El conjunto de acciones relacionadas que buscan la transformación de entradas en salidas, las mismas que interactúan entre sí para la obtención de un resultado.”

Gráfico 9: Representación Esquemática de un Proceso



Fuente: Pardo Álvarez (2017)
Elaborado por: Pardo Álvarez

En mi opinión un proceso es el conjunto de actividades que tienen por objetivo identificar las entradas y salidas logrando la satisfacción de sus clientes. Un ejemplo sería el proceso de matriculación de los estudiantes de primer semestre de la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

2.2.3.6 Procedimiento

Vásquez, (1985) manifiesta que el procedimiento es una herramienta de trabajo del área que lo utiliza para ubicar en forma ágil y completa, los pasos más relevantes de una rutina de trabajo y la secuencia lógica en el tiempo desde su inicio hasta su terminación, del tal forma que se asegure que se realiza satisfactoriamente. (p.343)

Camisón, Cruz & González (2007), señala que los procedimientos permiten saber <<Quién hace qué>> y <<Qué se hace>> con respecto a un objetivo concreto. Un procedimiento integra varios roles (o funciones), las instrucciones que realicen, los medios principales que requieren para ello (herramientas, materiales, y documentos) y una cronológica del desempeño de las instrucciones. (p. 856)

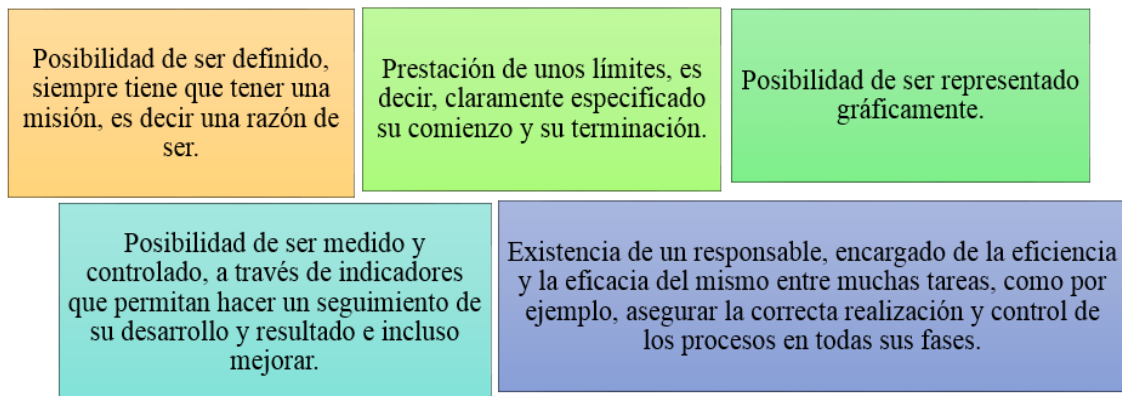
“Son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistémica de hacer determinado trabajo rutinario.” (Rodríguez J. , 2012)

Se concluye que un procedimiento consiste en la realización de una actividad o un proceso de forma secuencial, con el fin de obtener los resultados planificados, un ejemplo sería el detalle de cada paso que se debe seguir para graduarse en la Escuela de Contabilidad y Auditoría, donde se van a identificar los responsables, insumos, materiales y tiempo que se incurre al ejecutar el procedimiento.

2.2.3.7 Características de un Proceso

Camisón, Cruz, & González, (2007), menciona las siguientes características que tienen los procesos:

Gráfico 10: Características de un Proceso



Fuente: Libro Gestión de la Calidad (2007)

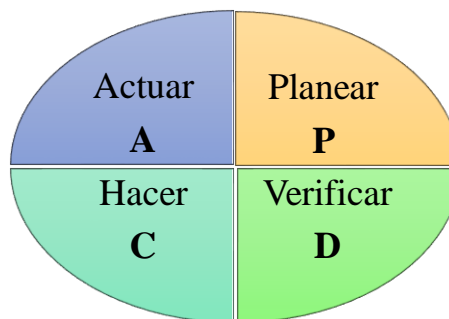
Elaborado por: Karina Vimos

En conclusión las características que debe poseer un proceso es que deber ser definido en concordancia a la misión, debe tener inicio y un fin, que pueda ser graficado, medible, controlado y que exista un responsable del mismo.

2.2.3.8 Requisitos Básicos de un Proceso Clave o Relevante

- Los procesos deben contar con un responsable que responda del cumplimiento y la mejora de los mismos.
- Los procesos claves y relevantes tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos PDCA del siguiente gráfico.

Gráfico 11: Ciclos PDCA



Fuente: Maldonado J.A. (2011)

Elaborado por: Karina Vimos

Los procesos deben poseer indicadores que contribuyan una visualización gráfica apropiada al nivel de cumplimiento y el progreso que tiene en un periodo. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase

D, tiene que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos. (Maldonado J. A., 2011) (pág.3)

2.2.3.8.1 Ciclo PDCA

El ciclo PDCA se relaciona con la norma ISO 9001 la cual brinda las directrices aplicables a los procesos para que una entidad cuente con un Sistema de Gestión de Calidad. (SBQ Consultores, 2016)

Para lo cual se debe tener presente cada una de las etapas para su implementación, las cuales se detalla a continuación

- 1) **Plan:** en este punto se establece los diferentes objetivos, los procesos y los recursos que van a ser necesarios para alcanzar los resultados deseados.
- 2) **Do:** se implementa aquello que se ha planificado.
- 3) **Check:** en este punto se verifica realizando un seguimiento y, en los casos en los que sea posible, una medición de los procesos respecto a los aspectos planificados, así como de las políticas, objetivos y requisitos, y se informa de los datos obtenidos.
- 4) **Act:** con los datos obtenidos en la anterior etapa, se emprenden las acciones de mejora.

Es así que todos los procesos deben ser auditados para con ello comprobar el nivel de cumplimiento, eficacia y eficiencia de los mismos. Para lo cual es necesario y fundamental mantener documentados cada uno de los procesos que se ejecutan en la unidad académica, para ayudarnos en esta actividad se debe aplicar el ciclo PDCA aquel que busca un aseguramiento de la calidad.

2.2.3.9 Tipos de Procesos

Bravo Carrasco (2009), manifiesta los siguientes tipos de procesos y los clasifica: Desde el punto de vista de segmentación se puede distinguir macroprocesos y procesos operativos.

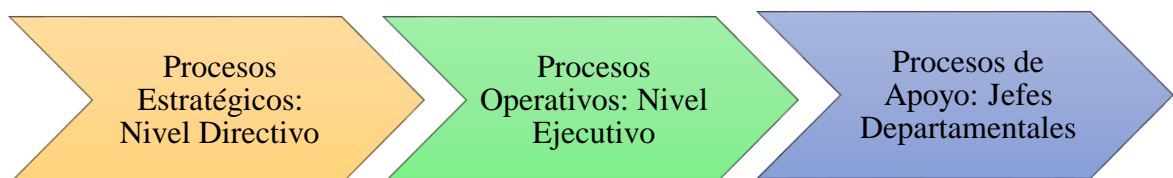
- **Macroproceso.**-Es una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos desagregan en otro proceso.
- **Proceso Operativo.**- Es un proceso de bajo nivel que no se puede desagregar más como proceso, sino que su descripción detallada da origen a un nuevo nivel de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

Según la Secretaria Nacional de la Administración Pública (2013), menciona lo siguiente:

En la Gestión por Procesos se utilizan tres tipos de procesos dentro de las entidades, los mismos que se visualizan en el mapa de procesos, detallados a continuación:

- **Proceso Estratégicos.**- se relacionan con el nivel directivo de la entidad, los mismos que se enfocan en el establecimiento de políticas, estrategias, objetivos y metas.
- **Procesos Operativos o Misionales.**- estos se enfocan en el cumplimiento de las necesidades de los usuarios, brindando servicios agregados de valor, para contribuir a la mejora continua de los procesos.
- **Procesos Habilitantes o de Apoyo.**- se enfocan en la colaboración con los procesos operativos para lograr que las actividades que se desarrollan cumplan con los objetivos planificados. (pág. 5).

Gráfico 12: Tipos de Procesos



Fuente: SNAP

Elaborado por: Karina Vimos

2.2.3.10 Procesos Gobernantes o Estratégicos

“Los procesos estratégicos son los que establecer, definen y direccionan las estrategias para alcanzar los objetivos empresariales”. (Rey, 2012) (pág. 3). Es así que son todas aquellas actividades que contribuyen en gran medida en los siguientes aspectos:

- 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.

Llamados también procesos gobernantes son los que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la empresa.

2.2.3.10.1 Pasos para la Implementación de los Procesos Estratégicos

- 1) **Establecer Objetivos:** La finalidad de establecer objetivos es tener un visión empresarial, con la definición de procesos para alcanzar dichas metas, es importante manifestar que los objetivos deben ser alcanzables, reales y medibles. Se debe realizar día a día para misión.
- 2) **Análisis:** Se debe conocer las necesidades del negocio enmarcado en un direccionamiento estratégico. Siempre se debe evaluar parámetros internos y externos de la empresa para identificar fortalezas y debilidades y estar pendiente de enfrentar amenazas y oportunidades.
- 3) **Formulación de la estratégica:** Conocer los recursos con los que cuenta la empresa para alcanzar metas. Una vez priorizados, empieza a formular la estrategia.
- 4) **Implementación de la Estrategia:** Es una etapa de llevar a ejecutar los procesos, a través de la acción de responsabilidades y funciones y ejecutar todo lo planificado.
- 5) **Evaluación y Control:** Consiste en evaluar procesos, estrategias y actividades para conocer el nivel de desempeño, el éxito de una evaluación es a través de definir muy bien los parámetros de medición.

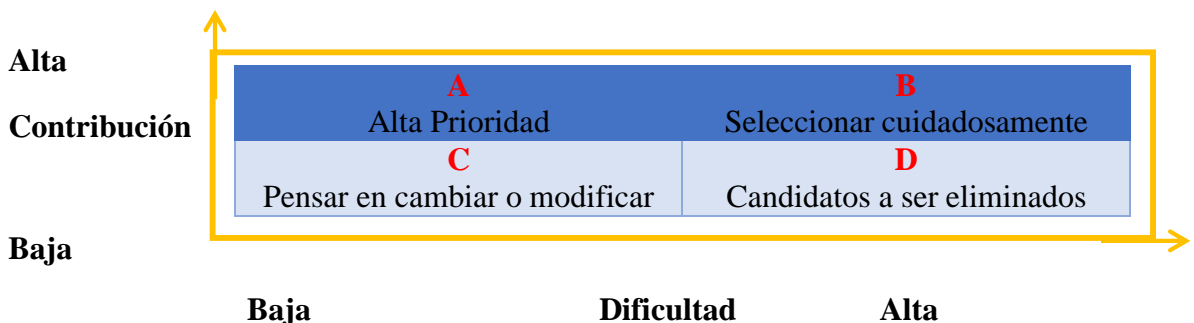
2.2.3.11 Procesos Clave

Rey (2012), manifiesta que: “Los procesos clave son aquellos que permiten brindar un valor agregado a los clientes para cumplir con sus expectativas y necesidades. Los mismos se enfocan en el cumplimiento de la misión y como consecución lograr la visión propuesta. (pág. 3).

Esquema para identificación de procesos clave

Procesos	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
Proceso 1	A	A	C	D
Proceso 2	B	C	A	D
Proceso 3	D	D	D	D
Proceso 4	D	B	B	D

A: Extremadamente Importante	Los procesos 1 y 2 son críticos (Contribuyen con lograr los objetivos 1,2,3)
B: Importante	El proceso 3 no contribuye a lograr ningún objetivo
C: Poco Importante	No se cuenta con ningún proceso que respalde el objetivo 4
D: Nada Importante	



Los procesos clave contribuyen en gran medida en los siguientes aspectos:

- Elaboración e implementación de la estrategia
- Desarrollo de nuevos productos o servicios

- Entrega de productos o servicio a los clientes

2.2.3.12 Procesos de Apoyo

Son aquellos esenciales para la gestión de los procesos operativos, ayudan a la mejorar y controlar el sistema de gestión. Estos procesos agregan valor a los procesos gobernantes y a los claves ya que son complementarios.

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

Los procesos de apoyo brindan soporte a los procesos operativos y a la vez emiten informes para los procesos estratégicos, estos procesos no están directamente relacionadas con la producción, pero contribuyen al cumplimiento de objetivos y que las actividades se ejecuten con eficiencia.

En conclusión para la representación gráfica de los procesos se debe identificar claramente el tipo de procesos ya sean estos; estratégicos, operativos y de apoyo, es así que permitirá visualizar las actividades involucradas en cada proceso y con ello lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.

2.2.3.13 Identificación de Procesos

Rodríguez (2006), al hablar sobre la identificación del proceso, nos menciona que:

Puede inferir que un proceso es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del sistema, es decir que tendrá elementos de entrada, actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito.

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

- **Objetivos:** Propósito del proceso, que se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.
- **Responsable:** Persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance:** Determinación de la responsabilidad del procesos, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y fin del proceso como referencia.
- **Insumos:** Todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final.
- **Productos:** Todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno como externo y debe responder a las necesidades identificadas para éste.
- **Recursos:** Todo aquello que permite transformar los insumos en productos, clasificados en general todo aquello que se utiliza pero no se consume a través de la transformación. (pág. 31)

En conclusión para la identificación de procesos se deben tener en cuenta las entradas y las salidas para la obtención del producto y/o servicio, los cuales deben ser medibles, controlables, evaluables y procurando la mejora continua. Se debe determinar claramente los objetivos, responsable, alcance, insumos, productos y recursos que se van utilizan en la realización de los procesos.

2.2.3.13.1 Nudos Críticos

“Los nudos críticos son situaciones no deseables que tienen que ver con el proceso de gestión del establecimiento.” (Chávez, 2013)

“Los nudos críticos son aquellas deficiencias encontradas a través de la utilización de herramientas de investigación, los cuales permiten identificar el nivel de incidencia positiva o negativa en la ejecución de las actividades de una entidad.” (Meil, 2010)

En mi opinión se deben identificar claramente los nudos críticos, ya que si no se los controla a tiempo puede causar problemas graves, que los mismos no permita obtener la eficiencia en los procesos y que no se logre la satisfacción a los clientes externos e internos.

2.2.3.14 Subprocesos

Según Maldonado J.A. (2011), señala que: “Los subprocesos son parte de un proceso. Estos permiten identificar otro tipo de deficiencias y observar la relación con el proceso de estudio y el cómo se debe actuar frente al mismo.”

“Es una parte bien definida y delimitada de un proceso. Una actividad o una secuencia ordenada de actividades con entidad propia dentro de un proceso.” (Aragon.es, 2012)

Es así que para mi criterio un subproceso es parte de un proceso, es decir es dependiente de este y que deben estar claramente definidos para la diagramación y visualización de los procesos.

Gráfico 13: Ejemplo de Subproceso

MACROPROCESO: Gestión de tecnología de la Información y Comunicación (TIC)	
Proceso: Gestión y desarrollo de proyectos	
SUBPROCESO	OBJETIVO
Planificación Anual de Actividades	Identificar las necesidades institucionales y planificar las actividades y proyectos a ser desarrollados.
Elaboración de Proyectos	Desarrollar las soluciones tecnológicas del proyecto para dar cobertura a las necesidades detectadas.
Implementación de Proyectos	Instalar efectivamente la solución y aplicar los ajustes correspondientes a la etapa de implementación.
Seguimientos de Proyectos	Monitorear la implementación efectuada, su funcionalidad y resultados obtenidos, para identificar oportunidades de mejoras.

Fuente: Guía Práctica de Gestión por Procesos

Elaborado por: Guía Práctica de Gestión por Procesos

2.2.3.15 Factores de un Proceso

Pérez Fernández, (2010), señala los siguientes factores de un proceso:

- **Personas:** Son aquellos responsables, miembros de equipo y quienes brindan los conocimientos, habilidades y actitudes.

- **Materiales:** Materias primas o semielaboradas información con características adecuadas para su uso.
- **Recursos físicos:** Instalaciones maquinarias, utillajes hardware, software que han de estar siempre en las adecuadas condiciones de uso.
- **Métodos / Planificación del Proceso:** Método de trabajo, procedimientos, hoja de procesos, gama instrucción técnica, etc. Descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace qué, cuándo y muy ocasionalmente cómo.
- **Medio Ambiente:** Es el entorno en que se lleva a cabo el proceso. (págs. 57-58)

Para mi opinión los factores de un proceso contribuyen a la identificación de los procesos, se debe tomar en cuenta a; las personas, materiales, recursos físicos, métodos que van intervenir en la ejecución de los procesos y como este interviene en el entorno en el que se desarrolla.

2.2.3.16 Manual de Procesos

Vásquez (1985), manifiesta que: “Un manual de procesos contiene información sobre la historia, organización y/o procedimientos de una empresa. Describe con secuencia lógica los pasos que se componen un proceso o una función completa.” (p.343)

Un manual es aquella compilación en forma de texto, que detalla cada una de las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta con la finalidad de que no exista contradicciones, omisión y duplicación de actividades. (Bravo Carrasco, 2012)

En el manual de procedimientos se describe las responsabilidades de los puestos o cargos que desempeñan en la entidad: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, e incluye diagramas basados en símbolos para aclarar los pasos. En los manuales de procedimientos se acostumbra a incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado. (Rodríguez J. , 2012)(p.115)

Se concluye que un manual de proceso es aquel instrumento que detalla cada uno de los procesos, identificando las personas que interviene, los insumos que se van utilizan y se gráfica como se ejecutan los mismos.

2.2.4 Representación de los Procesos

2.2.4.1 Mapa de Proceso

La Universidad de Cádiz (2007), manifiesta que un mapa de procesos es un diagrama de valor; que permite visualizar una perspectiva global de los procesos de la entidad. Este mapa sirve como una herramienta para identificar las principales actividades que se ejecutan en la institución,

El Mapa de Procesos es una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones. Vital contar con un glosario de términos en la organización, especialmente de los verbos empleados para describir procesos y actividades, así todos entienden lo mismo. (Bravo Carrasco, 2009)(pág. 37)



Fuente: Fundación Gilberto Alzate Avendaño (2012)
Elaborado por: FUGA

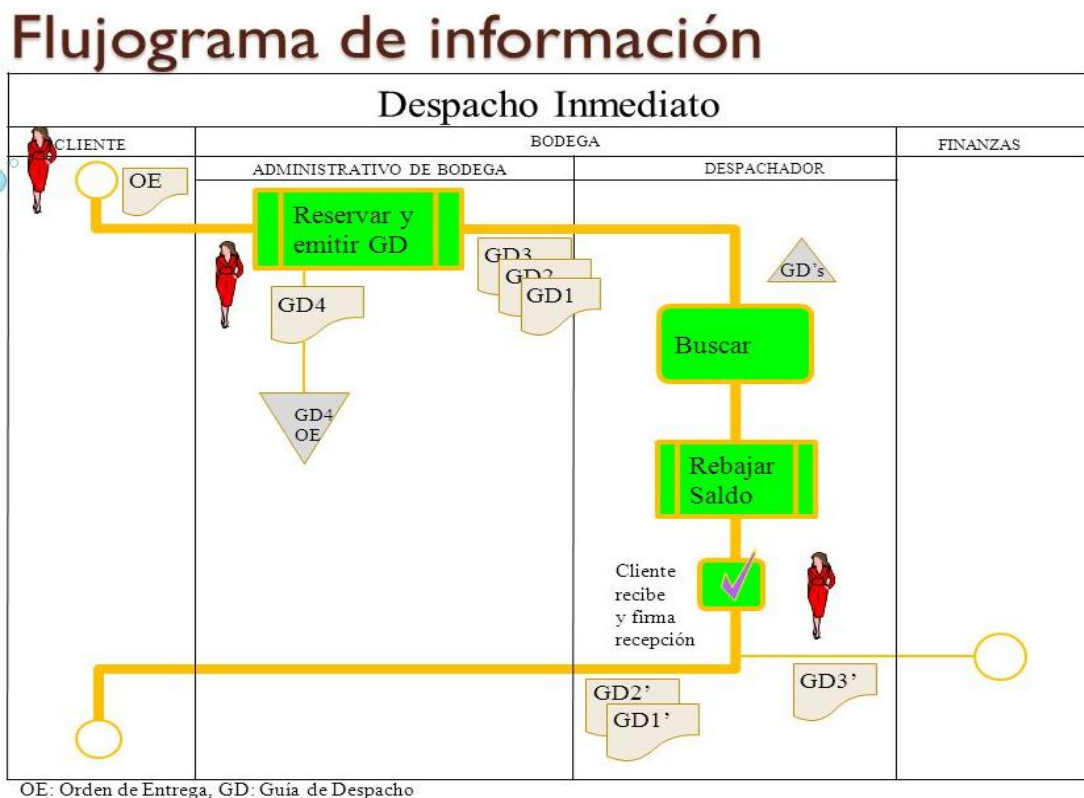
En conclusión el mapa de procesos es una visión gráfica de los procesos que se llevan a cabo en la unidad académica, identificando los tipos de procesos, consiguiendo la satisfacción de los clientes y procurando crear una cadena de valor.

2.2.4.2 Flujograma de Información

Un Flujograma de información describe un proceso de manera detallada, sistematizada y de fácil entendimiento y sobre todo se busca el vistazo, significa que con una mirada se recuerde como es el proceso. Decimos se recuerde, considerando que todo usuario del proceso debería haber participado en su elaboración o haber sido capacitado. (Bravo Carrasco, 2009) (pág.26)












Es una herramienta más práctica para ilustrar un proceso que permite ver de una forma ágil y amplia todo el alcance de un proceso, a su vez es la representación gráfica de los pasos que se deben dar en forma secuencial para llevar a cabo un proceso. (Agudelo Tobón, 2012)

Gráfico 15: Ejemplo de Flujograma de Información



Fuente: Carrasco Bravo (2012)
Elaborado por: Slideplayer.es

Tabla 1: Simbología de Flujogramas

Símbolo	Significado	Instrucción
	Operación, Actividad	Describir en forma concreta la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento Impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo
	Demora, Espera	Anotar que espera
	Inspección, Control	Indicar que se revisa
	Sentido de Flujo	Siempre se debe indicar el sentido
	Remisión Electrónica de Datos	Indicar a dónde va

Fuente: Agudelo Tobón (2012)

Elaborado por: Karina Vimos

En mi opinión el flujograma de información es una herramienta muy útil que permite graficar cada uno de los pasos que se debe seguir para concluir un proceso, es así que podremos identificar las personas que intervienen, los recursos, documentos y nudos críticos que puedan existir en la ejecución de las actividades, es así también que la simbología que nos ayuda tener uniformidad en la diagramación de los procesos.

2.2.4.3 Indicador

“Un indicador es aquel conjunto de datos que ayudan a medir de forma objetiva las actividades, la progresión de los mismos y la relación con otros elementos.” (Maldonado J. A., 2011)

A su vez la PGE (2016), menciona que es la evaluación del desarrollo de las actividades que realiza la gestión institucional, para con ello identificar las deficiencias en relación a los objetivos planificados y poner en marcha planes de mejora y dar un seguimiento a los mismos.

Es una medida cuantitativa que permite observar cambios a través del tiempo, pueden ser también una medida cualitativa, ambas indican “cómo” un proceso esta alcanza su objetivo, son mediciones de nivel de desempeño. También conocidos como indicadores clave de desempeño KPI, Key Performance Indicators. (Agudelo Tobón, 2012)

Tabla 2: Ficha de Indicador

Código		Identificación de cada proceso	
Nombre del Indicador	¿Algún control para ejecutar el proceso?		
Objetivo del Indicador	¿Qué se pretende al usar el indicador?		
Proceso al que mide	Nombre del proceso		
Tipo de Indicador	Cualitativo Verifica atributos	Cuantitativo Mide la fórmula de cálculo	
Expresión del indicador Cualitativo	Positivo	Negativo	
Meta	Lo que se pretende llegar		
Frecuencia de Cálculo	¿Cuántas veces voy a verificar o medir ese proceso?		
Periodo	¿En qué fechas voy a verificar o medir?		
Responsable del Cálculo	Auditor de Procesos		
Fuente de Información	Responsable de Proveer Información		
Documento	Documentación de respaldos de procesos		
Nivel de satisfacción	Nivel de satisfacción pensando en el cliente		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Karina Vimos

Se concluye que los indicadores permiten medir y evaluar el desempeño de cada una de las actividades que se realizan, donde se relaciona lo ejecutado frente a lo planificado y con ello observar los resultados y poder comprar con otros parámetros de evaluación institucional para lograr la calidad.

2.2.4.3.1 Tipos de Indicadores

Según Pardo Álvarez (2017), señala que existen múltiples clasificaciones de indicadores relacionadas con los procesos, todas ellas son válidas. A continuación se exponen algunas de las más interesantes:

Indicadores de Eficacia: nos informa del grado de cumplimiento de requisitos solicitados por los clientes internos o externos. Por ejemplo:

- Porcentaje de ofertas aceptadas.
- Peso medio de un lote.

Indicadores de Eficiencia: nos informa de la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados para conseguirlos. Interesan sobre todo a la dirección de la organización. Por ejemplo:

- Número de clientes atendidos por operario.
- Coste por unidad producida.

Indicadores de Resultado: los indicadores de resultado se miden al final del proceso. Si comparamos un proceso con un río que fluye, estos indicadores se medirían en la desembocadura. Nos ofrecen información sobre el resultado final obtenido con el proceso, advirtiéndolo de si el producto o servicio generado ha satisfecho los requisitos acordados con los clientes. Estos indicadores son vinculados a la eficacia del proceso, aunque también se puede diseñar indicadores de resultado ligados a la eficiencia del mismo. Por ejemplo:

- Porcentaje de paquetes extraviados.
- Número de paquetes repartidos por operario.

Indicadores Operativos: están centrados en el funcionamiento interno del proceso, ofreciendo información del desarrollo de determinadas partes del mismo. Se relaciona con aspectos o variables críticas de alguna actividad o grupo de

actividades de proceso y funcionan como alarmas, pues alertan de posibles disfunciones en el desempeño de ciertas actividades cuya importancia es vital para el resultado final del proceso.

Indicadores Directos: miden una variable o requisito de manera directa, centrando la medida en aquello que se desea contrastar. Por ejemplo:

- Porcentaje de operaciones realizadas en plazo.

Indicadores Indirectos: se utilizan cuando la medida de la variable o requisito a contrastar resulta muy dificultoso o muy caro. En esos casos la medición no se realiza de manera directa, sino que se buscan características correlacionadas con la variable o requisito a medir con las que existe una alta correlación, y son estas características las que se utilizan como indicador. Por ejemplo:

- N° de reclamos por retraso.

Indicadores de Calidad Percibida: miden la opinión del cliente externo respecto a un producto o servicio, evaluando una experiencia específica de consumo y, por ello, constituyen una medida de la satisfacción del cliente. Se construyen de acuerdo con la información directamente proporcionada por los clientes. Por ejemplo:

- Índice de satisfacción del cliente.
- N° de felicitaciones de clientes.

Indicadores de Calidad Objetiva: trata de contrastar la satisfacción de los clientes externos en función de la información objetiva relacionada con el comportamiento de estos clientes respecto a los productos y servicios adquiridos. Por ejemplo:

- Porcentaje de clientes que repiten compra.
- Porcentaje de garantías utilizadas.

Indicadores Clave del Desempeño (KPI): estos indicadores son específicos para cada organización y son utilizados por la dirección para analizar el estado actual del negocio y tomar las decisiones oportunas. Se utilizan para medir el progreso hacia objetivos organizacionales relacionados con la estrategia de una entidad. En

el cuadro de indicadores KPI o cuadro de mando manejado por la dirección deberían estar presentes indicadores relacionados con:

- Niveles de consecución de la estrategia organizacional.
- Indicadores de Resultado de los procesos más críticos para el negocio.
- Indicadores de Cliente.
- Indicadores Financieros.

Para mi criterio el establecimiento de indicadores es un factor clave para evaluar la gestión que se realiza en la unidad académica, ya que estos permitirán medir los resultados de los procesos y como estos influyen en el aseguramiento de la calidad de la carrera.

2.2.4.4 Mejoramiento de Procesos

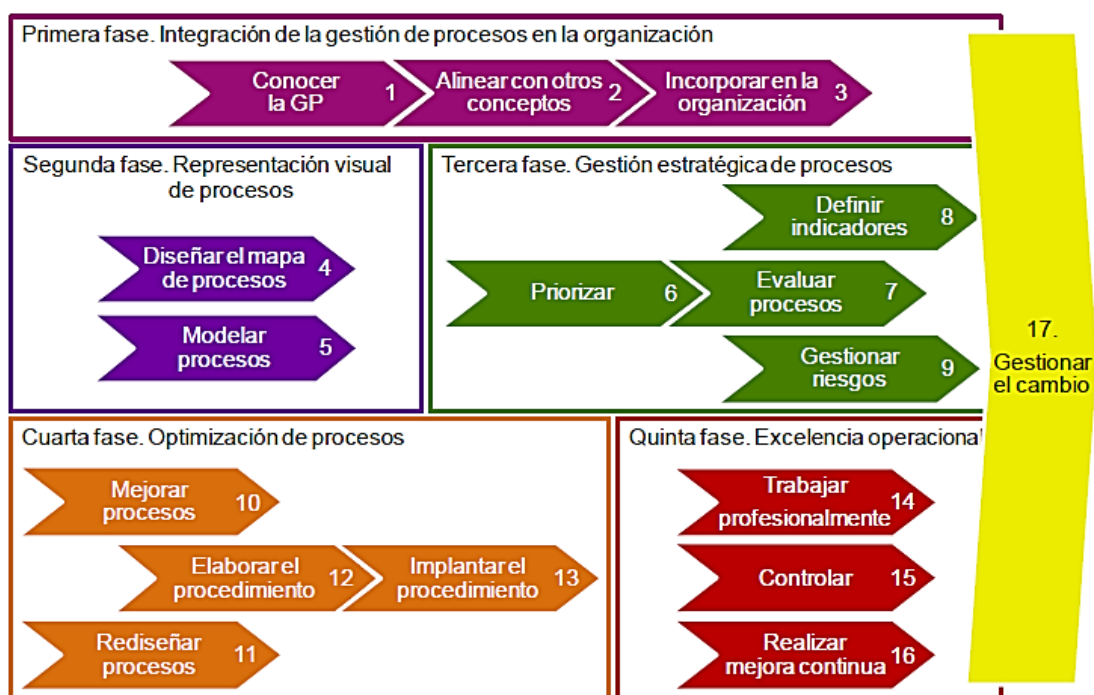
Metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurarse que sus clientes internos y externos reciban sorprendentemente buenos. (Harrington, 1998)(pág.23)

En conclusión el mejoramiento de procesos es buscar que los procesos cumplan con lo que requiera las normas internas o externas, lograr la satisfacción de los clientes y que la unidad académica sea competitiva con respecto a otras.

2.2.4.5 Fases de la Gestión por Procesos

Según Bravo Carrasco (2013), menciona que: “La gestión por procesos abarca cinco fases correspondientes al curso normal de los eventos, es una forma secuencial para cada proceso, la cual cada organización podrá adaptar para su aplicación.” A continuación detallamos las mismas:

Gráfico 16: Fases de la Gestión por Procesos



Fuente: Bravo Carrasco (2013)
Elaborado por: Karina Vimos

Primera Fase: Integración de la Gestión de Procesos en la Organización

El objetivo de esta fase es integrar la Gestión de Procesos en la organización, primero para conocerla, luego para relacionarla con otros importantes conceptos de gestión y finalmente para incorporarla en la organización mediante el trabajo en cinco ámbitos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

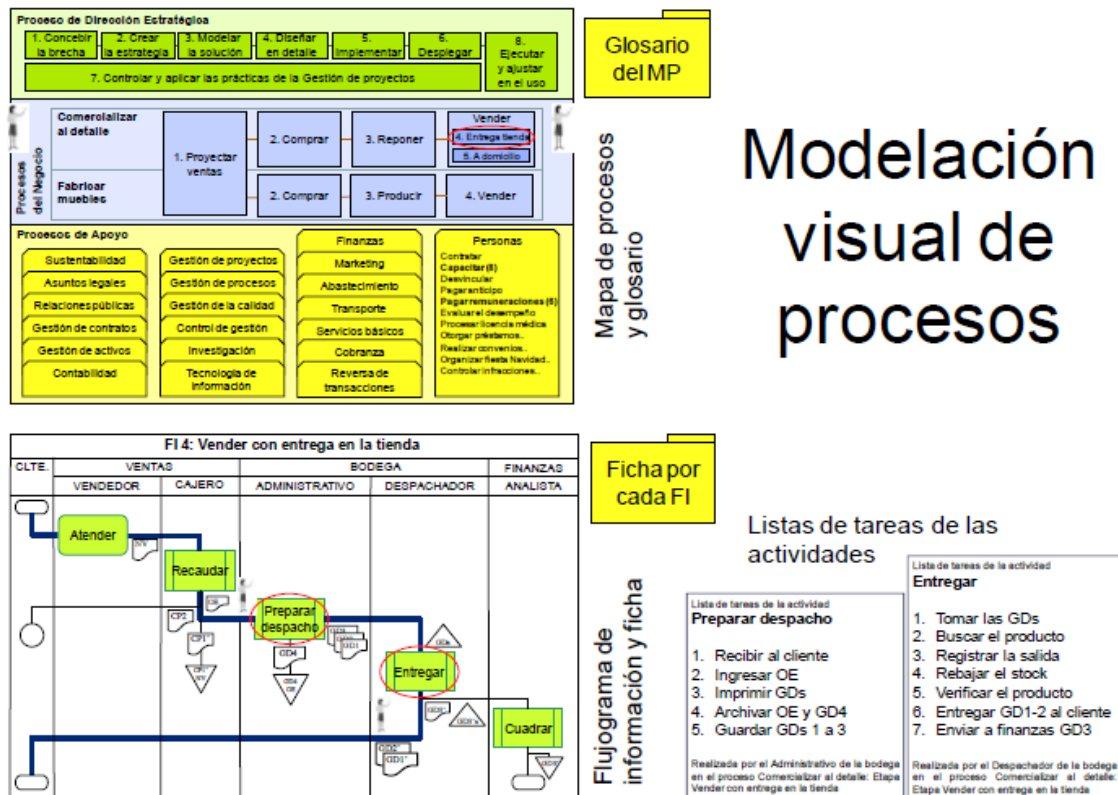
Segunda Fase: Representación Visual de Procesos

El objetivo de esta fase es el modelamiento visual de los procesos, donde tres modelos representan todo el hacer repetitivo de la organización, son: mapa de procesos, flujograma de información y lista de tareas.

- **Diseñar el mapa de procesos:** para lograr un modelo donde se pueda identificar a todos los procesos de la organización, el cual se complementa con mapas de nivel II para procesos complejos. Ver Gráfico N°16
- **Modelar procesos:** es lograr la representación visual mediante flujogramas de información y listas de tareas. Así se pueden gestionar y se capitaliza el conocimiento de la organización. El flujograma de información describe cada

proceso o parte del mismo a nivel de las actividades que realiza cada persona.
La lista de tareas es la secuencia de tareas para cumplir una actividad.

Gráfico 17: Representación Visual de Procesos



Fuente: Bravo Carrasco (2013)

Elaborado por: Karina Vimos

Tercer Fase: Gestión Estratégica de Procesos

El objetivo de esta fase es armonizar las prioridades de procesos con la estrategia de la organización, labor que también alcanza a la definición de indicadores y la gestión de riesgos. Siendo la gestión de procesos una gran palanca para el cambio, ésta debe estar enraizada en lo importante para la organización, reflejado en su plan estratégico.

Se requieren dos insumos: la estrategia de la organización y al menos la representación visual de todos los procesos. Es así también que en esta fase se debe evaluar procesos, es decir, dar una mirada profunda e indispensable a un proceso que permitirá comprender y cuantificar el problema que tiene, hasta llegar

a determinar una variable crítica con su brecha y así tomar decisiones respecto al tipo de optimización u otros caminos.

Cuarta Fase: Optimización de Procesos

El objetivo de esta fase es diseñar, realizar y formalizar el cambio necesario en los procesos, culminando en que efectivamente arraigue la nueva forma de hacer las cosas.

Como en toda forma de optimización (mejora o rediseño), se requieren algunas condiciones de entrada:

- El modelamiento visual de los procesos y la correspondiente detección de oportunidades.
- Un equipo de trabajo dedicado, liderado o coordinado por el área de procesos.
- Los recursos correspondientes.
- Haber realizado un estudio del problema donde se haya identificado el problema de fondo, alejando el riesgo de trabajar sobre síntomas.

Quinta Fase: Excelencia Operacional

El objetivo de esta fase es lograr la excelencia operacional. Ha sucedido lo importante: el cambio en el proceso está bien instaurado. Lo que viene a continuación son las acciones a realizar durante la vida útil del nuevo diseño del proceso, reflejadas en sus prácticas.

Lo que se busca en esta fase es asegurarse que el rendimiento del proceso se mantenga dentro del estándar de cumplimiento. Se relaciona directamente con la gestión de indicadores y con la mejora continua. El monitoreo y las acciones correspondientes están bajo la dirección del dueño del proceso, quien se apoya en alguna forma de panel de control.

Los indicadores se refieren a: rendimiento frente al cliente, riesgos, eficiencia, eficacia y otros aspectos de interés. El control de procesos va de la mano con la mejora continua del proceso, así se puede perfeccionar el estándar.

Se concluye que las fases de la Gestión de Procesos se dividen en cinco fases, la primera fase se enfoca en dar los lineamientos, inducción de que se trata la gestión de procesos y cómo está influye en las actividades que realiza una organización, la segunda fase busca diseñar de forma gráfica cada uno de los procesos, donde se identifica a los responsables, recursos, insumos y personas que intervienen en el cumplimiento de las tareas, al llegar a la tercera fase se deben priorizar los procesos de acuerdo a las estrategias de la organización, es aquí donde se deben definir los indicadores, evaluar los procesos para con ello saber cómo se debe gestionar cada uno de los procesos, así también en la cuarta fase se enfoca en la optimización de los procesos es aquí donde se debe identificar las brechas entre procesos, buscan la mejora de los mismos, siendo el caso rediseñarlos e implantar los nuevos procesos y finalmente la quinta fase se enfoca en la excelencia operacional, lo que se requiere en esta fase es implantar las actividades que se debe realizar para controlar los procesos y con ello lograr la mejora continua de los mismos.

2.2.4.5 Metodología para el Diseño de Gestión de Procesos

En su artículo Alarcón Parra & otros (2017), detallan que para el diseño del modelo de gestión de procesos, se aplicó la metodología del modelo ALPA que se compone de las siguientes actividades:

- 1) Acercamiento inicial.
- 2) Recopilación y análisis documental.
- 3) Sensibilización.
- 4) Elaboración de cronograma y autorización de trabajo.
- 5) Levantamiento de procesos.
- 6) Diagramación de los procesos.
- 7) Aprobación y validación.
- 8) Elaboración de documentos.

Acercamiento Inicial

Esta actividad se realiza con el objetivo que se conozca sobre el trabajo a realizar, los principios del enfoque de procesos y solicitar la participación y colaboración de todos. Esta primera actividad es fundamental pues se debe lograr transmitir tranquilidad a todos los colaboradores quienes siempre manifiestan una incomodidad inicial hasta la

manifestación de un temor, sobre todo cuando de proveer información de sus actividades se trata.

Por ello es fundamental que el levantador de procesos transmita tranquilidad, confianza y explique los objetivos del trabajo y del cambio de gestión para lograr un ambiente adecuado.

Recopilación y Análisis Documental

Con el propósito de conocer a profundidad al área, su fundamentación legal, las actividades que por reglamento se deben realizar y aquellas que se realizan sin constar en las normativas vigentes. El análisis de la documentación es de fundamental importancia por cuanto se logra conocer lo que reglamentariamente está documentado y supone las obligaciones que debe cumplir, es aquí donde se analiza la documentación interna y externa.

Sensibilización

Se da a conocer a todos los trabajadores del área las novedades encontradas en el análisis documental, se vuelve a tratar el tema del cambio de gestión, sus ventajas y se acordaron fechas de visitas a cada integrante.

Esta actividad incluye el uso de material bibliográfico, visual y acciones de preguntas y respuestas para aclarar dudas e inquietudes.

Elaboración de cronograma y autorización de trabajo

Se elabora un cronograma de visitas para la realización de las entrevistas a todos los integrantes del área y se realizaron los oficios solicitando la aprobación por parte de la alta dirección del área.

El levantamiento de procesos es primordial realizarlo en el mismo lugar de ejecución de las actividades, pues se requiere que no se omita ninguna información respecto de la ejecución de las labores de cada uno de los entrevistados.

Gráfico 18: Ejemplo de un Cronograma de Trabajo

N°	ACTIVIDADES	MESES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OBSERVACIONES				
			SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		4			
1	Revisión Bibliográfica	4	■	■	■	■																									
2	Evaluación y Diagnostico del Sistema de Estudio	2					■	■																							
3	Identificación de requerimientos	2					■	■																							
4	Planificación y análisis de la información	2							■	■																					
5	Levantamiento de Procesos	4							■	■	■	■																			
6	Diagramación de los Procesos	4									■	■	■	■																	
7	Elaboración de las Fichas de Procesos e Indicadores	5											■	■	■	■	■														
8	Validación de Procesos	2															■	■													
9	Revisión del Diseño del Modelo de Gestión por Procesos	5							■				■		■						■	■									
10	Presentación del Proyecto de Investigación	2																					■	■							

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Karina Vimos

Levantamiento de Procesos

Es la operación por la cual el responsable de esta actividad, documenta la información de todas las actividades que se desarrollan dentro de cada una de las áreas, mediante una entrevista personal en la que el trabajador relata cada una de sus actividades, documentación que maneja, responsabilidades asignadas y sugerencias de mejora.

Para el levantamiento de procesos se utiliza los siguientes formularios (Modelo ALPA):

- Hoja de Caracterización de Procesos. (Anexo 3)
- Hoja de Caracterización de Actividades. (Anexo 4)









Se formaliza esta información con la firma al final de los registros del entrevistado y del levantador de procesos, como constancia de que la información provista es real.

Diagramación de los Procesos

Para cumplir este requisito se emplean los diagramas de flujo, cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción. El diagrama de flujo ofrece una imagen visual de las actividades implicadas en un proceso, mostrando la

relación secuencial entre ellas, lo que facilita la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás.

Tabla 3: Simbología utilizada en la Documentación del Modelo de Gestión de Procesos

Símbolo	Representación
	Inicio / Fin: Indica el inicio o la terminación del proceso.
	Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Indica una pregunta en el proceso de tipo SI – NO.
	Impresión: Indica la impresión de uno o varios documentos en el proceso.
	Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento.
	Conector de Actividad: Conexión o enlace con otra actividad del mismo proceso.
	Conector de Proceso: Conexión o enlace con otro proceso diferente, en el que continúa el diagrama de flujo.
	Fechas de Conexión: Proporciona indicación sobre el sentido del proceso

Fuente: Modelo ALPA

Elaborado por: Karina Vimos

Aprobación y Validación

Después de documentar cada uno de los procesos (levantados) es necesario verificar su coherencia y legalidad; cuando esto se ha realizado, se regresa a cada entrevistado para una revisión final, con lo cual los procesos quedaron validados y listos para su aprobación.

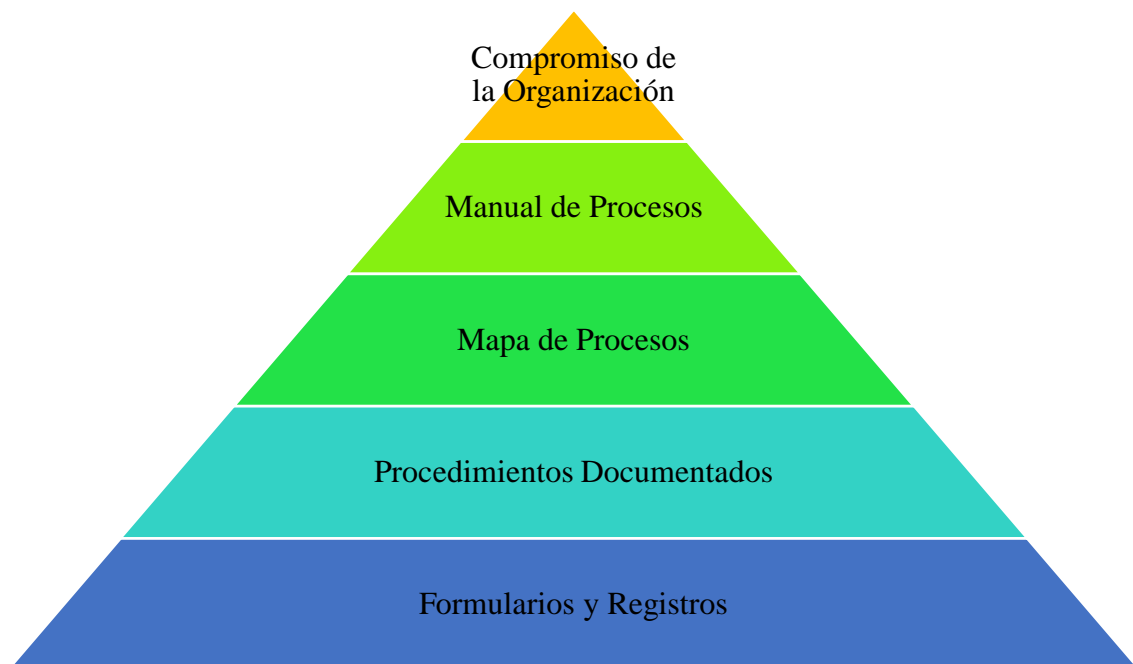
Elaboración de documentos

Una vez aprobados los procesos y con un personal consciente de la importancia del cambio, de la gestión por procesos, de la calidad y cómo contribuyen al cumplimiento de objetivos y la satisfacción de los clientes (partes involucradas), se elaboraron de manera

participativa la declaraciones; textos en los que la Dirección Financiera y sus colaboradores se comprometen con la implementación, mejora y evolución de la gestión de procesos y elevar de manera sostenida la satisfacción de las partes interesadas. Esta declaración deja constancia del compromiso del Área Financiera.

También se elaboraron los documentos de gestión (manuales, procedimientos documentados) que bajo la denominación de “borradores”, se enviaron a la Dirección para su socialización y aprobación. Con esa aprobación se legalizó, tanto el proceso como el procedimiento, incluyendo aquellos procesos que no constaban dentro del análisis documental pero que se venían ejecutando.

Gráfico 19: Estructura Documental del Modelo de Gestión de Procesos



Fuente: Modelo ALPA
Elaborado por: Karina Vimos

Compromiso de la Organización

Para la implementación de la Gestión por Procesos, se requiere compromiso para su aplicación y éxito; el cual deberá ser de todos los miembros de la Dirección Financiera, a fin de implementar, cumplir los objetivos y mejorar continuamente los procesos y de aumentar, de manera permanente, la satisfacción de los clientes.

Manual de Procesos

Es el documento más importante, contiene todos los requisitos documentales del modelo como: declaraciones, mapas, gráficos, diagramas, procedimientos documentados, historia y documentos relacionados, entre otros.

Mapa de Procesos

Es la representación gráfica de los procesos que se desarrollan; el mapa de procesos proporciona una perspectiva global y local, muestra los principios del enfoque de procesos centrado en el cliente, el enfoque de procesos y el enfoque de calidad.

La Estandarización de Procesos

Cuando los procesos se han levantado, aprobado, auditados y documentado se genera un estándar de procesos que permite que todas las actividades en un futuro se realicen de la misma manera alcanzado el objetivo previsto y orientado a su objetivo superior que en el caso de la institución es la misión organizacional.

Otros de los beneficios de la estandarización es la posibilidad de realizar actividades de inducción y capacitación para trabajadores presentes y futuros.

Procedimientos Documentados: Todos los procesos identificados han sido documentados con:

- Ficha de proceso.
- Procedimiento.

Ficha de proceso: en esta se incluye toda la información respecto de las principales características del proceso, conforme al concepto. Se identificaron: el nombre, objetivo, responsable, justificación legal, entradas, salidas y necesidades de recursos, entre otras.

Tabla 4: Ficha de Proceso

Nombre del Proceso	Un solo proceso
Objetivo del Proceso	¿Cuál es el fin de ejecutar el proceso?
Responsable del Proceso	¿Quién ejecuta el proceso? (Cargo)
Lugar de ejecución	¿Dónde se ejecuta el proceso?
Entrada	Es lo que motiva al inicio del proceso
Salida	Es la entrada transformada, producto.
Recursos	Es aquellos recursos necesarios para la ejecución de las actividades de un proceso: Recurso Humano, Maquinaria, Equipos, Recursos Económicos, Infraestructura, Vehículo.
Insumos	Es el que no sufre transformación o se consume en el proceso.
Indicador	Todo proceso necesita evaluarse.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Karina Vimos

Procedimiento: después de la ficha de procesos se incluye el procedimiento, la descripción gráfica de las actividades, su secuencia de ejecución y quienes intervienen.

La metodología anteriormente descrita es la que se va utilizar en el trabajo de investigación, siguiendo cada uno de los lineamientos para cumplir con los objetivos y la idea a defender de la investigación.

2.2.5 Sistema de Gestión de Calidad Basados en las Normas ISO

2.2.5.1 Calidad

Para Águila Cabrera (2005), menciona que la calidad es un elemento que busca la excelencia en las actividades. Lo que se busca en calidad universitaria es cumplir con los parámetros de calificación de los organismos de control, respaldando con evidencias las razones de la pertinencia de las carreras y que las instituciones tengan una ventaja competitiva frente a otras de las mismas características.

La calidad en el sector educativo es un aspecto fundamental, ya que en ella se forma profesionales, es por ello que para que la institución sea de calidad, debe cumplir con los

requisitos que dictamina los organismos de evaluación de las unidades académicas, tal como lo menciona (ISO 9000:2005) que dice que es:

“La calidad es el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma en relación a las actividades que desarrollan en la entidad.”

Es así que se gestiona la calidad para con ello conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente.

Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.

Sistema de Gestión

La Universidad Michoacana en base a las ISO 9001:2015, señala que un sistema de gestión es un prototipo que detalla los procesos y procedimientos que se ejecutan en concordancia a los objetivos y metas propuestas en la planificación estratégica institucional. A su vez es un instrumento que busca plantear directrices en la realización de las actividades, que permitan la satisfacción de los clientes y que se cumpla con la filosofía organizacional, para así aumentar la productividad de la misma.

Un sistema de gestión es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. Permite establecer una política, unos objetivos y alcanzar dichos objetivos. Un sistema de gestión normalizado es un sistema cuyos requisitos están establecidos en normas de carácter sectorial, nacional, o internacional. Las organizaciones de todo tipo y dimensión vienen utilizando sistemas de gestión normalizados debido a las múltiples ventajas obtenidas con su aplicación. (Comité ISO, 2017)

En conclusión un sistema de gestión son un conjunto de procesos ordenados con el fin de cumplir los objetivos de la institución y que los mismos contribuyan a la eficiencia y eficacia de las actividades.

Sistema de Gestión de Calidad

La norma ISO 9001:2015 menciona que “El sistema de gestión de la calidad es aquel que permite verificar el nivel de cumplimiento de los procesos y cuál es su comportamiento frente a las directrices planificadas, para con ello observar su desarrollo sostenible.”

La Universidad Cooperativa de Colombia (2017), menciona que un Sistema de Gestión de Calidad es aquella herramienta que permite a las entidades crear lineamientos para la planificación de su proceso administrativo, con los resultados objetivos dar el seguimiento pertinente y lograr brindar un servicio de calidad a las partes interesadas a través de la utilización de indicadores de satisfacción.

Para decir que contamos con un sistema de gestión de calidad es importante identificar los procesos que se ejecutan en la misma y si el mismo contribuye a buscar la excelencia institucional.

Requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad

Según establece la Norma ISO 9001:2015, señala que se debe determinar los procesos necesarios y las interacciones entre ellos para lograr la mejora continua del sistema. A continuación se detalla los requisitos según la cláusula 4.1 de la norma:

- Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.
- Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.
- Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- Abordar los riesgos y oportunidades.
- Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos.
- Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

Beneficios de aplicar un Sistema de Gestión de Calidad

La Universidad Cooperativa de Colombia menciona los siguientes beneficios que tendrá la institución al aplicar este sistema:

- Mejorar la imagen institucional frente a las partes interesadas.
- Brindar un servicio de calidad con amabilidad y responsabilidad de las actividades.
- Disminuir el papeleo de los trámites.
- Optimizar los recursos.
- Mejorar las interrelaciones entre partes interesadas.
- Disminuir las quejas por demoras.
- Procurar la satisfacción del enfoque al cliente.
- Contar con manual de procesos y procedimientos.
- Potenciar los procesos de mejoramiento continuo.
- Lograr el compromiso de los miembros de la organización.
- Identificar debilidades para desarrollar acciones correctivas.
- Aumenta la satisfacción de los usuarios internos y externos

Aseguramiento de la Calidad

La Asociación Española de la Calidad en base a la norma ISO 900:2005 manifiesta que: “El Aseguramiento de la Calidad se enfoca en establecer lineamientos y crear acciones sistemáticas con el propósito de lograr la mejora continua de los procesos, implantadas dentro del Sistema de Calidad.”

Los sistemas de aseguramiento de la calidad a lo largo del tiempo se ha observado un comportamiento de gran carga documental puesto que requieren de una planificación exhaustiva, definición de tareas y responsabilidades, registro de resultados obtenidos y pautas de inspecciones internas continuas, las cuales se evidencia en documentos.

El aseguramiento de la calidad consiste en el seguimiento de unas líneas de actuación planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa. Estas acciones deben ser demostrables con el objeto de proporcionar la confianza adecuada, tanto a la propia empresa como a los clientes y proveedores. Es así como señala la definición de la ISO 9001:2005, el

aseguramiento de calidad ha sido englobado en la gestión de la calidad, proporcionando un modelo que establece una serie de requisitos al propio sistema de calidad, y no a los procesos y actividades que se realizan en la empresa y organización. (ISOTOOLS ORG, 2015)

Para lograr alcanzar alta calidad en la institución se debe dar cumplimiento a cada uno de los parámetros que establecen los organismos de control y con ello ser identificados y reconocidos a nivel nacional e internacional por la excelencia académica.

2.3 IDEA A DEFENDER

Al diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, permitirá el cumplimiento, control, supervisión y evaluación eficiente de los diferentes procesos.

2.3.1 Variables

Variable Independiente: Modelo de Gestión por Procesos

Variable Dependiente: Cumplimiento, control, supervisión y evaluación eficiente de los diferentes procesos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD

El trabajo de investigación se enfoca en una investigación cualitativa ya que se conoce la realidad existente de la Escuela de Contabilidad y Auditoría mediante un diagnóstico a través de la observación, entrevista y encuestas dirigidas al personal que integra la Escuela, al director, secretaria, docentes, personal de servicio y estudiantes a quienes se les aplica las diferentes técnicas de investigación a fin de recopilar información suficiente, relevante y pertinente acerca del Modelo de Gestión por Procesos de las actividades que se realizan en la unidad académica.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el trabajo de titulación la investigación es de tipo bibliográfica – documental, descriptiva y de campo; ya que con la información que se obtiene se puede establecer una serie de conclusiones y recomendaciones que sustenten la propuesta para la Escuela.

- **Investigación bibliográfica – documental:** La investigación es bibliográfica y documental, debido a que se recolecta información a través de libros, diccionarios, artículos científicos, documentos electrónicos, leyes y normativas referentes al tema de investigación, para sustentar el marco teórico. También se utiliza la documentación interna y externa de la institución.
 1. **Documental Interna.-** Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Reglamento Orgánico de la Gestión Organizacional por Procesos de la ESPOCH
 2. **Documental Externa.-** Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados, Norma Técnica de Administración por Procesos, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Reglamento para los procesos de Autoevaluación de las Instituciones Carreras y Programas del Sistema de Educación Superior.
- **Investigación de Campo:** Se realiza en las instalaciones de la Escuela, donde se ejecuta el levantamiento de procesos y se determina un cronograma para la ejecución de las entrevistas.

- **Investigación Descriptiva.-** Se utiliza documentos para detallar cada uno de los procesos como son: encuestas, entrevistas, fichas de procesos, fichas de indicadores, que se lleva a cabo a través del director de escuela, secretaría, docentes, personal de servicio y estudiantes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, donde se obtiene información acerca de las necesidades y requerimientos que sustente el Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

3.3 MÉTODOS

- **Método Inductivo**

El método inductivo es aquel método científico que parte de conclusiones generales hacia las premisas particulares. (Pérez & Merino, 2012)

Con el método deductivo se analiza la normativa interna y actividades que se realizan en la Escuela, por lo cual se establecen conclusiones que permitan la mejora continua del Modelo de Gestión por Procesos.

- **Método Deductivo**

EL método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. (Pérez & Merino, 2012)

Se aplica este método debido a que se analiza documentación externa acerca de la Gestión por Procesos, para así obtener cada uno de los requerimientos que sustente la investigación.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

- **Observación**

La observación es aquella técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno de estudio, hecho o caso, para recolectar la información necesaria y registrarla para su posterior análisis. (Puente, 2010)

Mediante la observación se realiza un diagnóstico acerca de las necesidades y actividades que se desarrollan en la Escuela.

- **Entrevistas**

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información que contribuya a justificar y sustentar la investigación. (Puente, 2010)

Para la obtención de información se procede a entrevistar al personal administrativo, personal de servicio y autoridad de la Escuela con ello contribuir al desarrollo de la propuesta de investigación.

- **Encuestas**

La encuesta es aquella técnica que permite recolectar datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. (Puente, 2010)

Para sustentar el trabajo de investigación se aplica una serie de preguntas que permite conocer si es pertinente la realización del Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría-ESPOCH.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La Escuela de Contabilidad y Auditoría FADE - ESPCOH está conformada de la siguiente manera:

Tabla 5: Población

Estratos	Nº de Personas
*Estudiantes	624
Docentes	36
Personal de Servicio	1
Personal Administrativo	1
Autoridades	1
TOTAL	663

Fuente: Secretaria de la EICA

Elaborado por: Karina Vimos

Nota:

* Aplicación de encuestas

∞ Aplicación de entrevista

3.5.1 Muestra

Debido a que la población de estudiantes es extensa es necesario establecer una muestra sobre la cual se aplica la respectiva encuesta la cual permite recabar información para la aplicación del Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría – ESPOCH.

Para determinar el cálculo de la muestra, se aplica la siguiente fórmula:

Fórmula de la Muestra para los Estudiantes

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

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la Población

σ =Desviación estándar de la población es de 0,5

Z= Valor obtenido mediante los niveles de confianza 1,96

e= Limite aceptable del error muestral 0,05

$$n = \frac{624 (1,96)^2 (0,5)^2}{(0,05)^2 (624-1) + (1,96)^2 (0,5)^2}$$

$$n = 238,01$$

$$n \approx 238$$

Debido a que la población de docentes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH es de 36 personas, no se utilizó muestra, se trabajó con toda la población, en cambio para los estudiantes se realizó a 238 encuestas entre los diferentes semestres.

3.6 RESULTADOS

3.6.1 Análisis e Interpretación de Resultados

En este capítulo se detalla los resultados recolectados de las encuestas e entrevistas realizadas a los estudiantes, docentes y personal administrativo de la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

Se utilizó las encuestas y entrevistas para con ello contribuir a esclarecer las interrogantes de que es importante implementar un Modelo de Gestión por Procesos, con ello se permitió justificar y sustentar el trabajo de investigación.

RESULTADOS DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES

1. ¿Cree usted que existe una planificación en los procesos de evaluación y acreditación de la carrera?

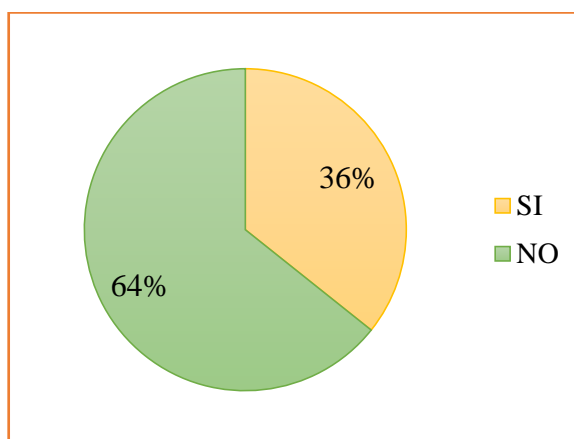
Tabla 6: Planificación en los Procesos de Evaluación y Acreditación

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	85	36%
NO	153	64%
TOTAL	238	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 20: Planificación en los Procesos de Evaluación y Acreditación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

Se realizó la encuesta donde se puede evidenciar que un 64% de los encuestados mencionan que no cree que existe planificación en los procesos de evaluación y acreditación de la carrera, en cambio un 36% señala que si existe la planificación.

Análisis

Al aplicar la encuesta los resultados indican que la mayoría de los estudiantes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría- ESPOCH, no creen que existe una planificación en los procesos de evaluación y acreditación de la carrera debido a que no se comunica de las actividades que se realizan en la misma, por lo cual el 64% de los estudiantes no tiene claro cuáles son los procesos que se aplican para la evaluación y acreditación de la carrera.

2. ¿Al realizar sus trámites en la dirección son atendidos de forma inmediata y oportuna?

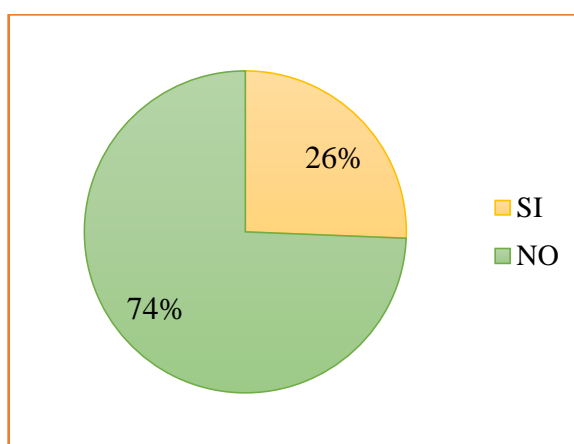
Tabla 7: Atención de Trámites en la Dirección

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	61	26%
NO	177	74%
TOTAL	238	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 21: Atención de Trámites en la Dirección



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

La encuesta aplicada muestra que un 74% de los encuestados mencionan que al realizar sus trámites en la dirección no son atendidos de forma inmediata y oportuna, en cambio un 26% señala que si son atendidos de manera correcta.

Análisis

Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los estudiantes no se siente conformes con la atención de los trámites que realizan en la dirección, debido a que no son atendidos de forma inmediata y en el tiempo oportuno, lo que provoca inconformidades e insatisfacción de los servicios que brinda la dirección de Escuela.

3. ¿Usted es participe en actividades relacionadas a la mejora de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa, académica, investigación y vinculación con la colectividad?

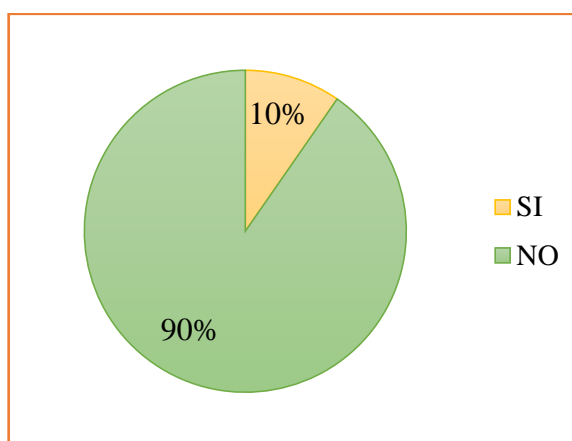
Tabla 8: Participación en Actividades de Eficiencia y Eficacia

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	23	10%
NO	215	90%
TOTAL	238	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 22: Participación en Actividades de Eficiencia y Eficacia



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

El 90% de los estudiantes encuestados manifiestan que no son participan en actividades relacionadas a la mejora de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa, académica, investigación y vinculación con la colectividad, mientras que el 10% señala que si participan en estas actividades.

Análisis

Según los datos recolectados en la aplicación de la encuesta señalan que la mayoría de los estudiantes no son partícipes en actividades de gestión administrativa, académica, investigación y vinculación que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia, con el objetivo de cumplir con los indicadores de calidad institucional y ser un referente frente a otras unidades académicas.

4. ¿Existen procesos claramente asignados para la atención a estudiantes por parte de los docentes?

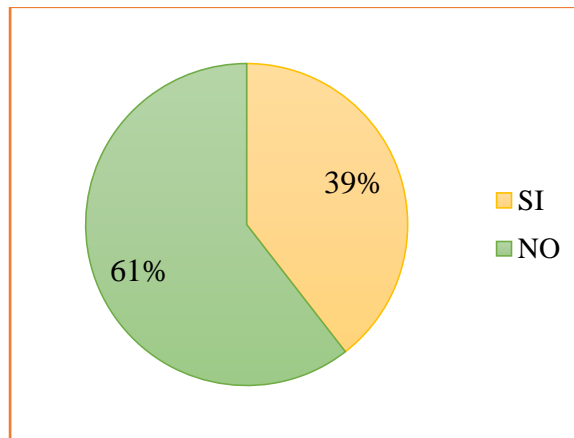
Tabla 9: Procesos para Atención de Estudiantes- Docentes

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	94	39%
NO	144	61%
TOTAL	238	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 23: Procesos para Atención de Estudiantes-Docentes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

El 61% de los estudiantes encuestados indican que no existen procesos claramente asignados para la atención a estudiantes por parte de los docentes, mientras tanto el 39% señala que si participan en estas actividades.

Análisis

Según la encuesta realizada indica que el 61% estudiantes desconocen que existan procesos claramente asignados para la atención de estudiantes por parte de los docentes, debido a que no existe una planificación de ciertos docentes, lo que ocasiona insatisfacción de los estudiantes y que la atención por parte de los docentes no sea en un tiempo adecuado.

5. ¿Conoce usted si existen actividades de seguimiento a graduados para garantizar el cumplimiento de indicadores institucionales?

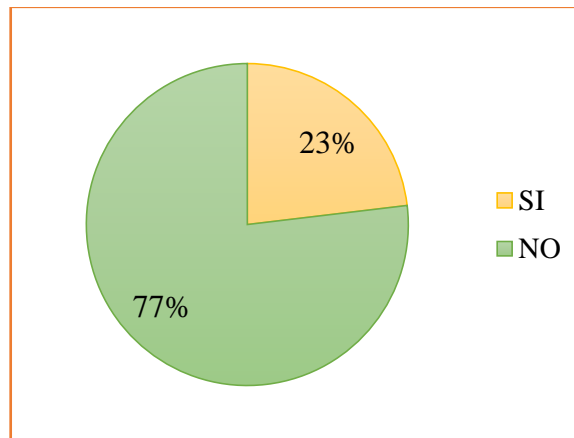
Tabla 10: Actividades de Seguimiento a Graduados

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	55	23%
NO	183	77%
TOTAL	238	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 24: Actividades de Seguimiento a Graduados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

Al realizar la encuesta se evidencia que el 77% de los estudiantes desconocen que exista actividades de seguimiento a graduados para garantizar el cumplimiento de indicadores institucionales, en cambio el 23% indica que si conoce de estas actividades.

Análisis

Los datos recolectados muestran que la mayoría de estudiantes desconoce de actividades de seguimientos a graduados, debido a la falta de planificación y comunicación de dichas actividades, por lo que al no realizarse estas actividades no favorece a que se garantice el cumplimiento de indicadores institucionales y que los mismos contribuyan al aseguramiento de la calidad de la carrera.

6. ¿Conoce usted si existen programas de vinculación con la colectividad en temas referentes a la carrera?

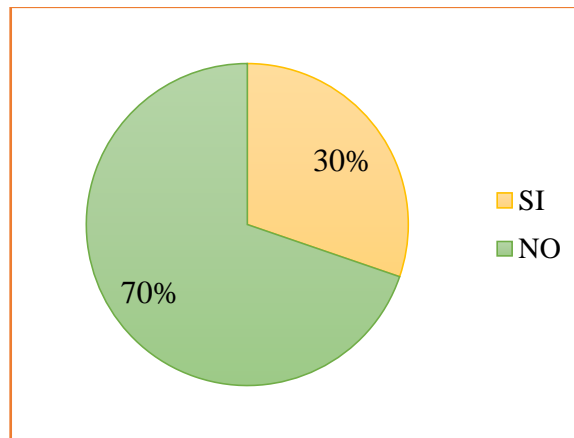
Tabla 11: Programas de Vinculación

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	72	30%
NO	166	70%
TOTAL	238	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 25: Programas de Vinculación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

Según la encuesta realizada se evidenció que un 70% de los encuestados mencionan que no existen programas de vinculación con la colectividad en temas referentes a la carrera, mientras que un 30% señala que si existe programas de vinculación.

Análisis

Según los datos recolectados nos señala que la mayoría de los estudiantes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría- ESPOCH, no creen que existen programas de vinculación con la colectividad que sean referentes a temas de la carrera, ya que no se evidencia una planificación o convenios para aplicar los mismos, por lo cual el 70% de los estudiantes desconoce que existan programas de vinculación donde se puedan insertar y que los mismos contribuyan a la mejora de la calidad institucional.

7. ¿Se le brinda las herramientas e instrumentos necesarios para mejorar la eficiencia y eficacia de la investigación en temas relacionados con la carrera?

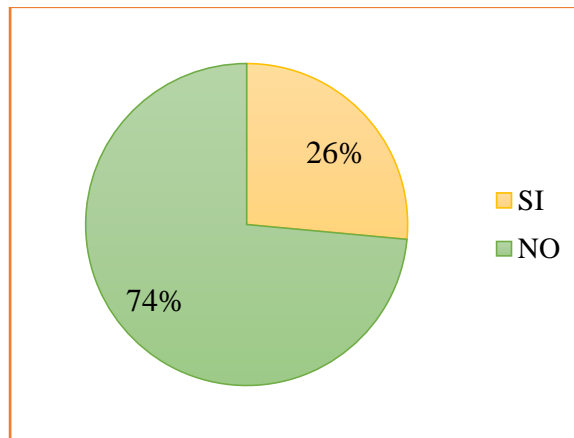
Tabla 12: Herramientas e Instrumentos para Investigación

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	63	26%
NO	175	74%
TOTAL	238	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 26: Herramientas e Instrumentos para Investigación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

Un 74% de los estudiantes encuestados manifiestan que no se les brindan las herramientas e instrumentos necesarios para mejorar la eficiencia y eficacia de la investigación en temas relacionados con la carrera, en cambio un 26% de los estudiantes mencionan que si se les brindan las herramientas e instrumentos necesarios para las investigaciones.

Análisis

Una vez realizadas las encuestas se evidencia que a los estudiantes no se les brinda las herramientas e instrumentos que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia en las investigaciones que realizan a lo largo de la carrera, debido a que no se cuenta con material bibliográfico actualizado y no existe una guía de cómo deben actuar en temas de investigación, lo que provoca que no exista un aseguramiento de la calidad adecuado.

8. ¿Qué procesos considera usted que deberían ser mejorados?

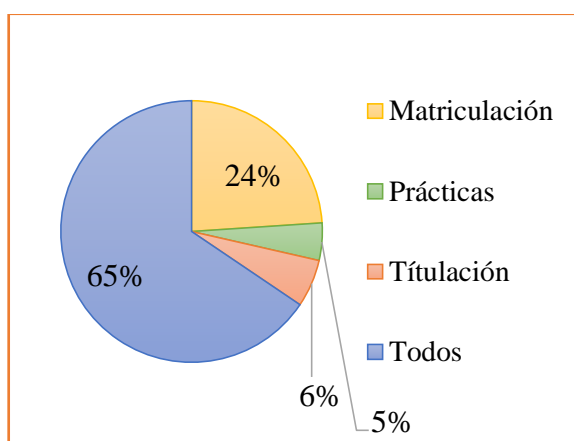
Tabla 13: Procesos que deberían ser Mejorados

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Matriculación	57	24%
Prácticas	11	5%
Titulación	14	6%
Todos	156	65%
TOTAL	238	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 27: Procesos que deberían ser Mejorados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

Un 5% de los estudiantes encuestados manifiestan que los procesos que deberían ser mejorados son los del sistema de prácticas, a su vez el 6% indica que los de titulación, el 24% los de matriculación y un 65% que todos los procesos necesitan una mejora.

Análisis

Según los datos recolectados se evidencia que la mayoría de los estudiantes requiere que todos los procesos realizados en la secretaría deberían ser mejorados, para con ello lograr la satisfacción de los mismos y que las actividades que se realizan en la secretaria se cumplan de forma eficiente y eficaz.

9. ¿Considera usted que la biblioteca cuenta con todo el material bibliográfico necesario para sustentar sus trabajos de investigación, deberes, exposiciones, debates, entre otros?

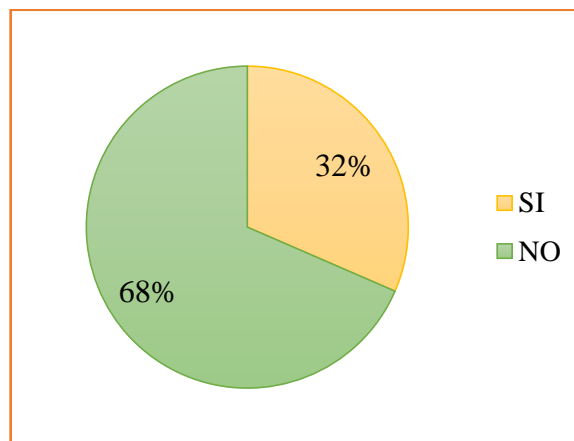
Tabla 14: Material con el que cuenta la Biblioteca

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	75	32%
NO	163	68%
TOTAL	238	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 28: Material con el que cuenta la Biblioteca



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

Un 68% de los estudiantes encuestados mencionan que la biblioteca no cuenta con todo el material bibliográfico necesario para sustentar sus trabajos de investigación, deberes, exposiciones, debates, entre otros, mientras que un 32% manifiesta que si cuenta con todo el material bibliográfico necesario.

Análisis

Una vez aplicada las encuestas la mayoría de los estudiantes considera que la biblioteca de la Facultad no cuenta con todo el material bibliográfico para que puedan realizar sus trabajos de investigación, debido a que la biblioteca no tiene libros actualizados que les permita recolectar datos actualizados y que el sustento de sus trabajos sea el adecuado y contribuya a aumentar sus conocimientos de acuerdo a las tendencias actuales.

RESULTADOS DE ENCUESTAS A DOCENTES

Gestión Administrativa

1. ¿Se encuentran identificadas de manera clara las responsabilidades que usted debe desempeñar?

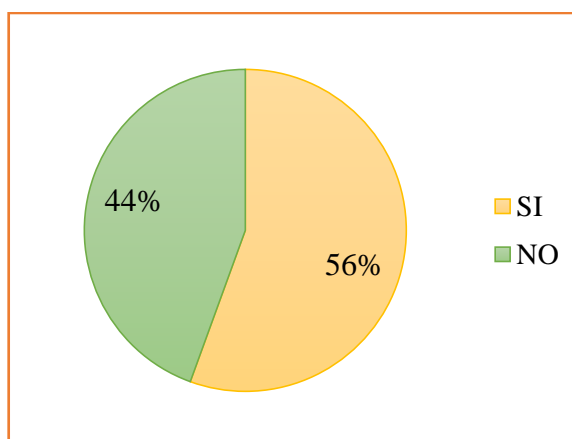
Tabla 15: Identificación de Responsabilidades

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	20	56%
NO	16	44%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 29: Identificación de Responsabilidades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

Se realizó la encuesta donde se puede evidenciar que un 56% de los encuestados mencionan que si se encuentran identificadas de manera clara las responsabilidades que debe desempeñar, mientras que un 44% señala que no son claras todas las responsabilidades que deben cumplir.

Análisis

Una vez aplicada las encuestas el 44% de docentes considera que no son claras las funciones que deben desarrollar, debido a la falta de inducción e inexistencia de capacitación continua de los procesos que deben cumplir y que los mismos permitan la calidad institucional.

2. ¿Las actividades que le son asignadas son cumplidas en los plazos establecidos?

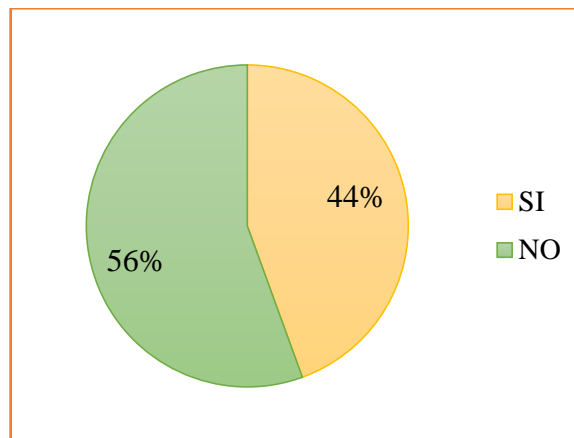
Tabla 16: Cumplimiento de Actividades

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	16	44%
NO	20	56%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 30: Cumplimiento de Actividades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

De acuerdo a la encuesta aplicada el 56% de los encuestados manifiestan que las actividades que les son asignadas no son cumplidas en los plazos establecidos, por lo tanto, el 44% indica que si cumple en los plazos.

Análisis

Según la encuesta realizada muestra que el 56% de los docentes no cumplen las actividades que les son asignadas en los tiempos que se requiere, debido a la falta de coordinación y socialización de los parámetros que deben cumplir ciertas actividades, lo que ocasiona que los procesos se estancuen y que no exista la fluidez que se requiere para cumplir con los indicadores de calidad.

3. ¿Están claramente definidos los procesos de evaluación para identificar la eficiencia y eficacia en las actividades que desarrolla la Escuela?

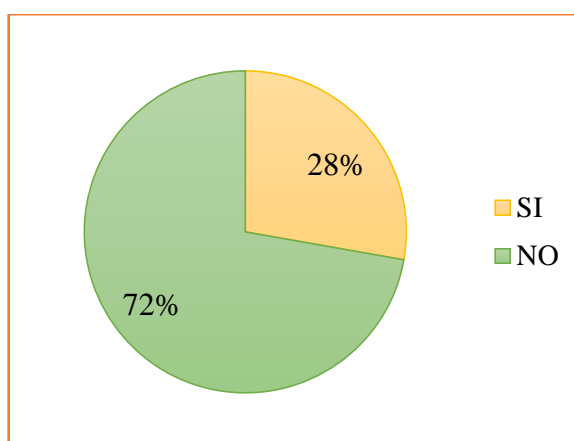
Tabla 17: Procesos de Evaluación de las Actividades

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	10	28%
NO	26	72%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 31: Procesos de Evaluación de las Actividades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

Un 72% de los encuestados señalan que no se encuentran claramente definidos los procesos de evaluación para identificar la eficiencia y eficacia en las actividades que desarrolla la Escuela, mientras que el 28% indica que si son claros los procesos de evaluación.

Análisis

Según los datos recolectados se evidencia que la mayoría de docentes no tienen una visión clara de los procesos que se deben ejecutar para identificar la eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan en la Escuela, debido a la falta de manual que guíe cada una de las actividades, lo que provoca que ciertas actividades no se cumplan en los tiempos adecuados y que exista confusión de la mismas.

4. ¿Se comunican de manera efectiva los cambios introducidos en los procesos?

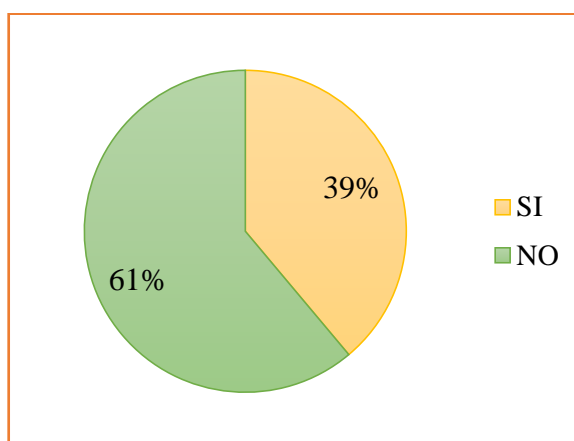
Tabla 18: Comunicación de Procesos

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	14	39%
NO	22	61%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 32: Comunicación de Procesos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

De la encuesta realizada se puede evidenciar que el 61% de los docentes encuestados mencionan que no se comunica de manera efectiva los cambios introducidos en los procesos, mientras que el 39% indica que si se comunica los cambios en los mismos.

Análisis

Según los datos recolectados se evidencia que la mayoría de docentes señalan que no se comunica de manera efectiva los cambios que existen en los procesos, debido a la ineficiencia en los canales de comunicación, por lo cual las actividades que se deben realizar no son notificadas a tiempo y existen demoras en los mismos.

Gestión Académica

5. ¿Se encuentra definido el proceso para la entrega de los instrumentos pedagógicos institucionales en los tiempos establecidos?

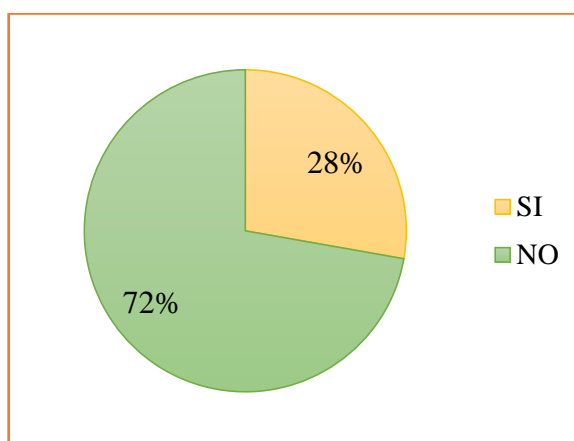
Tabla 19: Entrega de Instrumentos Pedagógicos

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	10	28%
NO	26	72%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 33: Entrega de Instrumentos Pedagógicos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

Según la encuesta realizada se puede evidenciar que el 72% de los docentes encuestados mencionan que no se encuentra definido el proceso para la entrega de los instrumentos pedagógicos institucionales en los tiempos establecidos, por lo cual el 28% señala que si conocen cual es el proceso de entrega de los instrumentos pedagógicos.

Análisis

Según la encuesta realizada muestra que existe deficiencia en la aplicación de los procesos para la entrega de instrumentos pedagógicos, ya que no existen lineamientos de la manera de presentación, por lo cual se debería implementar el proceso para que los docentes presenten estos instrumentos de manera eficiente y que contribuyan a la evaluación de la calidad institucional.

6. ¿Usted es participe en los procesos de diseño y desarrollo curricular de la carrera?

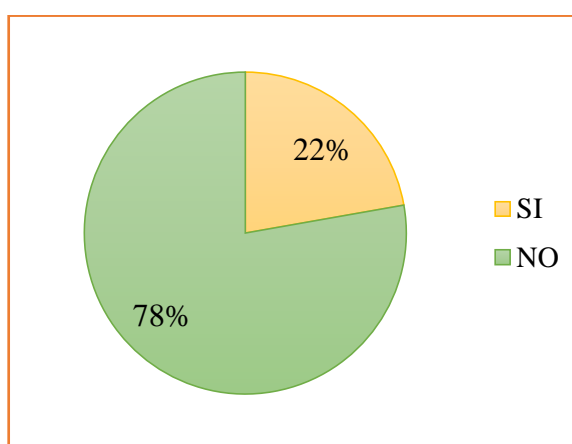
Tabla 20: Participación en Procesos de Diseño y Desarrollo Curricular

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	8	22%
NO	28	78%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 34: Participación en Procesos de Diseño y Desarrollo Curricular



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

El 78% de los docentes encuestados manifiestan que no participan en los procesos de diseño y desarrollo curricular, mientras tanto el 22% indica que si participan en estos procesos.

Análisis

Según los datos recolectados a través de la aplicación de la encuesta se evidencia que la mayoría de los docentes no participan en los procesos de diseño y desarrollo curricular, debido a la falta de coordinación e identificación clara de las actividades que deben realizar cada uno de ellos, lo que ocasiona incumplimiento e ineficiencia de los procesos y que no se logre el aseguramiento de la calidad educativa.

7. ¿Conoce usted si existen procesos de mejoramiento y perfeccionamiento en el campo pedagógico?

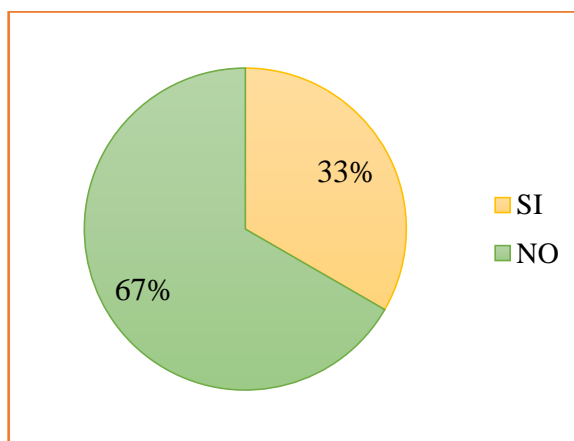
Tabla 21: Procesos de Mejoramiento en el Campo Pedagógico

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	12	33%
NO	24	67%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 35: Procesos de Mejoramiento en el Campo Pedagógico



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

Un 67% de los docentes encuestados mencionan que no existen procesos de mejoramiento y perfeccionamiento en el campo pedagógico, por otro lado un 33% indica que si tiene conocimiento de nuevos procesos para la mejora en el campo pedagógico que necesitan los estudiantes.

Análisis

Según la encuesta realizada se muestra que la mayoría de los docentes desconocen sobre los procesos de mejoramiento y perfeccionamiento en el campo pedagógico, debido a la falta de guía de procesos de la gestión académica que ayuden a la mejora continua de los procesos y en la consecución de objetivos que buscan el aseguramiento de la calidad.

Gestión de Investigación

8. ¿Se encuentra definido el proceso para que usted pueda insertarse en actividades y proyectos de investigación?

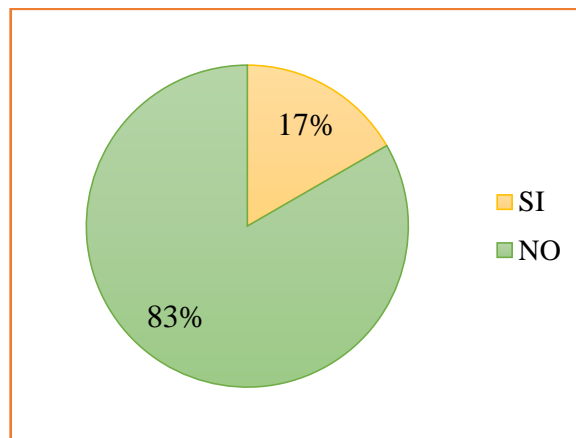
Tabla 22: Proceso de Inserción en Actividades y Proyectos de Investigación

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	6	17%
NO	30	83%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 36: Proceso de Inserción en Actividades y Proyectos de Investigación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

El 83% de los docentes encuestados mencionan que no se encuentra definido el proceso para que se puedan insertarse en actividades y proyectos de investigación, mientras que el 17% indica que si tiene conocimiento de cómo debe actuar en actividades de investigación.

Análisis

Según la encuesta realizada se muestra que la mayoría de los docentes desconocen sobre cuál es el proceso que se debe seguir para que se puedan insertar en actividades y proyectos de investigación, puesto que a la inexistencia de una guía de procesos de gestión investigativa, provoca que no se contribuyan a mejorar la eficiencia de los procesos y que con ello se pueda cumplir con los indicadores de evaluación y acreditación de la carrera.

9. ¿Recibe capacitación de cómo debe actuar en actividades de investigación?

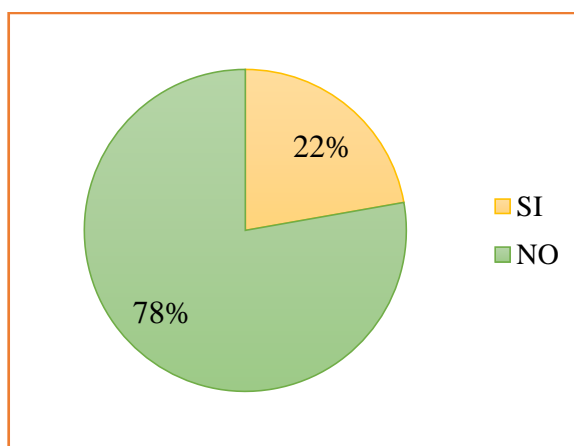
Tabla 23: Capacitación en Actividades de Investigación

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	8	22%
NO	28	78%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 37: Capacitación en Actividades de Investigación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

Un 78% de los encuestados señalan que no reciben capacitación de cómo debe actuar en actividades de investigación, mientras que el 22% indica que si han recibido capacitación en temas relacionados a cómo debe actuar en actividades de investigación.

Análisis

Según los datos recolectados se puede evidenciar que a la mayor parte de docentes no se les ha impartido capacitaciones con temas relacionados de cómo deben actuar o insertarse en proyectos y actividades de investigación, a causa de una falta de planificación de programas de capacitación e incentivos, lo que no permite que los docentes realicen investigaciones que contribuyan a cumplir con los indicadores de evaluación y aseguramiento de la calidad de la carrera y que la Escuela sea un referente a nivel institucional.

10. ¿Usted participa en actividades de investigación que contribuyan al aseguramiento de la calidad en la carrera?

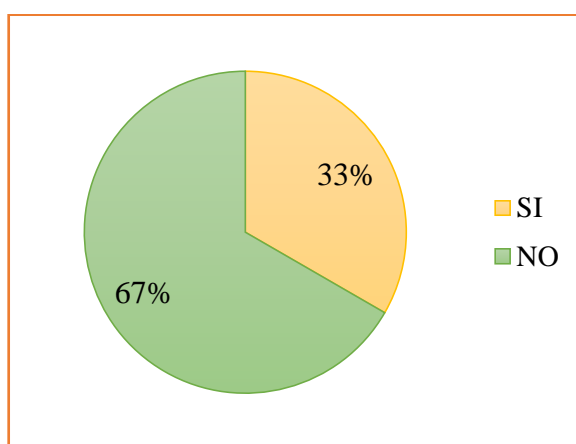
Tabla 24: Participación en Actividades de Investigación

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	12	33%
NO	24	67%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 38: Participación en Actividades de Investigación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

El 67% de los docentes encuestados señalan que no participa en actividades de investigación que contribuyan al aseguramiento de la calidad en la carrera, mientras que el 33% indica que si son participes en actividades de investigación.

Análisis

Según la encuesta realizada se puede evidenciar que el 67% los docentes no son participes en actividades de investigación, debido a la falta la implantación de una guía de procesos de gestión investigativa que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la unidad académica y que se busque una mejora continua de los mismos.

Gestión de Vinculación

11. ¿Se encuentra definido el proceso de cómo debe actuar en proyectos de vinculación con la colectividad?

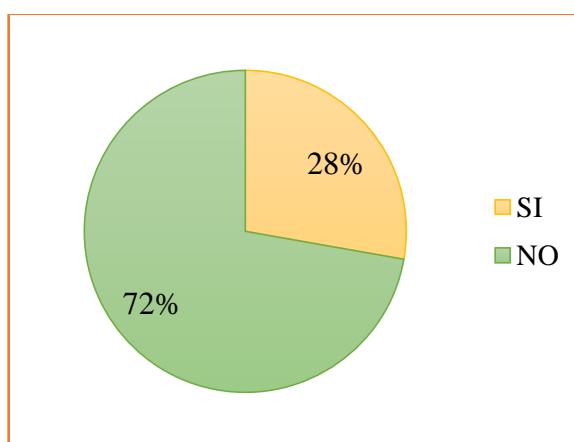
Tabla 25: Proceso en Proyectos de Vinculación

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	10	28%
NO	26	72%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 39: Proceso en Proyectos de Vinculación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

Un 72% de los docentes encuestados señalan que desconocen del proceso que se debe seguir para insertarse en los proyectos de vinculación con la colectividad, mientras que el 28% indica que si sabe cómo debe actuar en estos proyectos.

Análisis

Una vez realizada la encuesta se evidencia que la gran parte de los docentes desconocen del proceso que se debe cumplir para ser participe en proyectos de vinculación con la colectividad, que los mismos contribuyan al aseguramiento de la calidad y eficiencia de las actividades de la escuela con el medio externo.

12. ¿Se encuentran vinculadas las actividades académicas, productivas y de servicios de la Escuela con las otras unidades institucionales y con el medio externo?

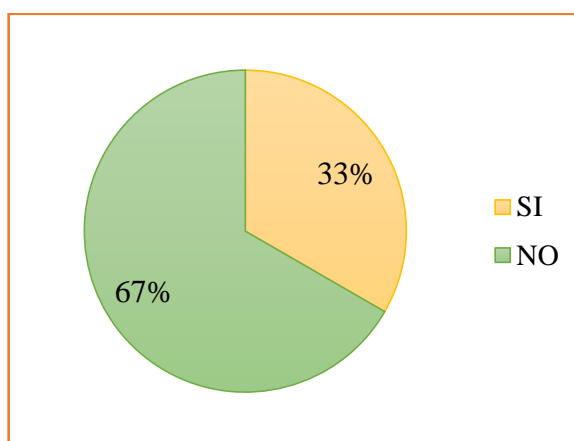
Tabla 26: Vinculación de Actividades

Alternativa	Resultado	Porcentaje
SI	12	33,33%
NO	24	66,67%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 40: Vinculación de Actividades



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Karina Vimos

Interpretación

De los datos recolectados se evidencia que el 67% de los docentes encuestados mencionan que no se encuentran vinculadas las actividades académicas, productivas y de servicios de la Escuela con las otras unidades institucionales y con el medio externo, por lo tanto el 33% señala que si hay vinculación de las actividades.

Análisis

Una vez realizada la encuesta se evidencia que la gran parte de los docentes no saben si se encuentran vinculadas las actividades académicas, productivas y de servicios de la Escuela con las otras unidades institucionales y con el medio externo, debido a la falta de una guía de procesos para la gestión de vinculación, con la misma se lograría el cumplimiento de la normativa legal y que se cumplan con indicadores de evaluación de eficiencia y eficacia de actividades.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Entrevista Dirigida: Dr. Patricio Robalino – Director de la Escuela de Contabilidad y Auditoría

1. ¿Qué conoce usted sobre la Gestión por Procesos?

La Gestión por procesos significa organizar adecuadamente las actividades en la dirección en base a los lineamientos generales de la institución, bajo los parámetros de la calidad.

2. ¿Sabe las razones por las que se debe utilizar la Gestión por Procesos en la Escuela de Contabilidad y Auditoría?

Las razones serían que ayudan a facilitar las actividades con nuestros clientes que son los estudiantes, se debe facilitar los procesos, a veces se entorpece debido a que la normativa no articula los procesos y falta de conocimiento de la dirección y la secretaría, provoca que se establezcan nudos críticos, es por ello que se debería regularizar las políticas generales de los procesos que desarrolla la escuela y la institución sean uniformes.

3. ¿Conoce si se encuentra reglamentado la Gestión por Procesos en la LOES, Reglamento Politécnico entre otras normas internas y externas que rige en las universidades?

Los lineamientos generales si se encuentran en la norma, pero los procesos y procedimientos deben desarrollarse en base de lo general a lo particular, de acuerdo a lo que necesita cada una de las facultades.

4. ¿Existen antecedentes de la aplicación de la Gestión por Procesos en la Escuela?

Los procesos se encuentran definidos pero se actúan en base a disposiciones generales y es por eso la necesidad de un Manual que contribuya que a cualquier director o secretaria que venga continúe de forma adecuada con los procesos que son competencia de la Escuela.

5. ¿Están claramente asignadas, identificadas y documentadas las responsabilidades a cada uno de los involucrados en la ejecución de las actividades?

Si se encuentran identificadas, ya que existe la base legal, lo que hay que hacer es dar un ordenamiento con el fin que no se vuelva subjetivo y que sea socializado con los estudiantes, con ello facilitar los procesos.

6. ¿Se cumple adecuadamente con todos los procesos para implementar un plan de capacitaciones para los estudiantes y docentes?

Es una forma de necesidad cuando amerita el caso, las capacitaciones a mi juicio deben ser direccionadas permanentemente para estudiantes y docentes, en base a evaluaciones y de esa manera buscar el mejoramiento del aseguramiento de la calidad.

7. ¿Se encuentran implantadas políticas para garantizar el aseguramiento de la calidad en la carrera?

Existe políticas pero son muy débiles, aun se trabaja de forma empírica.

8. ¿Se establecen indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos de los procesos y se evalúa periódicamente los resultados obtenidos?

Existe la comisión de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad en base a las directrices de los organismos de control de la Educación Superior, con los modelos y formatos que ellos establecen, se realizan autoevaluaciones interna, tanto a nivel institucional y a la carrera, es por ello que se realizó un plan de mejoras al cual hay que irle monitoreando para cumplir a las exigencias de los indicadores y que la carrera este acreditada, sin olvidar de calidad de la educación.

Entrevista Dirigida: Lic. Maritza Carguaytongo-Secretaria de la Escuela de Contabilidad y Auditoría

1. ¿Qué conoce usted sobre la Gestión por Procesos?

Desconozco del tema, ya que mis funciones van de acuerdo a las resoluciones que son enviadas por escrito.

2. ¿Se encuentran identificadas de manera clara las responsabilidades que usted debe desempeñar?

No cuento con un manual de funciones, sino más bien me solicitan un detalle de cada una de las actividades que realizó. No existe un documento donde esté claro que funciones debo desempeñar.

3. ¿Las actividades que le son asignadas son cumplidas en los plazos establecidos?

Yo establezco horarios para cumplir los trámites en los plazos establecidos, por ejemplo el periodo de matrículas se debe cumplir en los tiempos que establecen las autoridades.

4. ¿Sabe usted cual es el aporte que le brinda su trabajo al cumplimiento de objetivos de la Escuela?

Mi mayor aporte es la documentación que de soporte a lo académico y administrativo de la Escuela para dar cumplimiento de los objetivos. Yo considero que lo más importante son los estudiantes ellos son la razón de ser de la institución.

5. ¿Considera que todas las funciones que realiza son inherentes a su cargo o algunas deberían ser reasignadas a otra persona?

Si mis funciones si son inherentes a mi cargo, ya que lo académico y lo administrativo va a la par para el desarrollo adecuado de las actividades de la Escuela.

6. ¿En alguna ocasión ha recibido recriminaciones por la demora en algunos procesos?

Existen muchos reclamos por parte de los estudiantes que se incomodan que no se les atiende cuando ellos lo requieren, debido a que el tiempo no es suficiente para realizar varios trámites y atender a la alta demanda de estudiantes de la Escuela.

7. ¿Usted mantiene actualizada la documentación el archivo de la Unidad bajo un sistema de fácil acceso que permita la localización inmediata de documentos?

Claro yo mantengo actualizada la documentación para que a cualquier persona que me solicita o venga a ocupar mi puesto se le facilite la búsqueda inmediata de documentación.

8. ¿Están claramente definidos los procesos de evaluación para identificar la eficiencia y eficacia en las actividades que desarrolla la Escuela?

Si se encuentran definidos a través de los indicadores que se realizan en la Escuela, con ello se evalúa la eficiencia y eficacia de las actividades. Así mismo yo soy evaluada cada semestre.

9. ¿Se encuentran implantadas políticas para garantizar el aseguramiento de la calidad en la carrera?

De acuerdo al rediseño aprobado si se practican políticas que aseguren la calidad en la carrera.

10. ¿Cómo contribuye usted en la generación de información para alimentar la base de datos de la comisión de Aseguramiento de la Calidad?

Yo contribuyo mediante la entrega de la información necesaria para aplicación de los indicadores, ya sean de graduados, practicantes, estudiantes, entre otros.

Entrevista Dirigida: Sra. Susy Tapia - Personal de Servicio de la Escuela de Contabilidad y Auditoría

1. ¿Se le fue impartida una capacitación antes de empezar a laborar en el área?

No me brindaron ninguna capacitación antes de empezar a laborar, de una comencé a cumplir mis funciones.

2. ¿Las funciones que usted realiza están claramente identificadas y documentadas?

Si me dieron documentación al inicio y ahora solo me las comunican de manera verbal.

3. ¿Las autoridades toman en cuenta las recomendaciones y sugerencias emitidas por usted?

Si es buena la comunicación que tengo con las personas que trabajo.

4. ¿Cree usted que el ambiente laboral donde usted se desempeña es bueno?

Si yo me siento bien en mi lugar de trabajo.

5. ¿Las actividades que usted desarrolla garantizan eficiencia en la prestación de servicios?

Si ya que si no mantengo limpio las áreas de la unidad académica el servicio que se presta no sería el más óptimo.

6. ¿Usted realiza actividades que no son de su responsabilidad?

Para mí todo está acorde a lo que debería hacer.

Análisis General de los Resultados de las Encuestas y Entrevistas

Mediante la aplicación de las encuestas y entrevistas a los miembros de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, se evidenció que existe la falta de un Modelo de Gestión por Procesos que permita el cumplimiento, control, supervisión y evaluación de los diferentes procesos de manera eficiente. Por lo cual es importante empezar con la propuesta, donde se proceda a identificar las actividades que realizan cada uno de los involucrados en la unidad académica, a través del levantamiento de procesos para posteriormente diagramar los procesos, elaborar fichas de procesos, fichas de indicadores y la verificación de los mismos.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

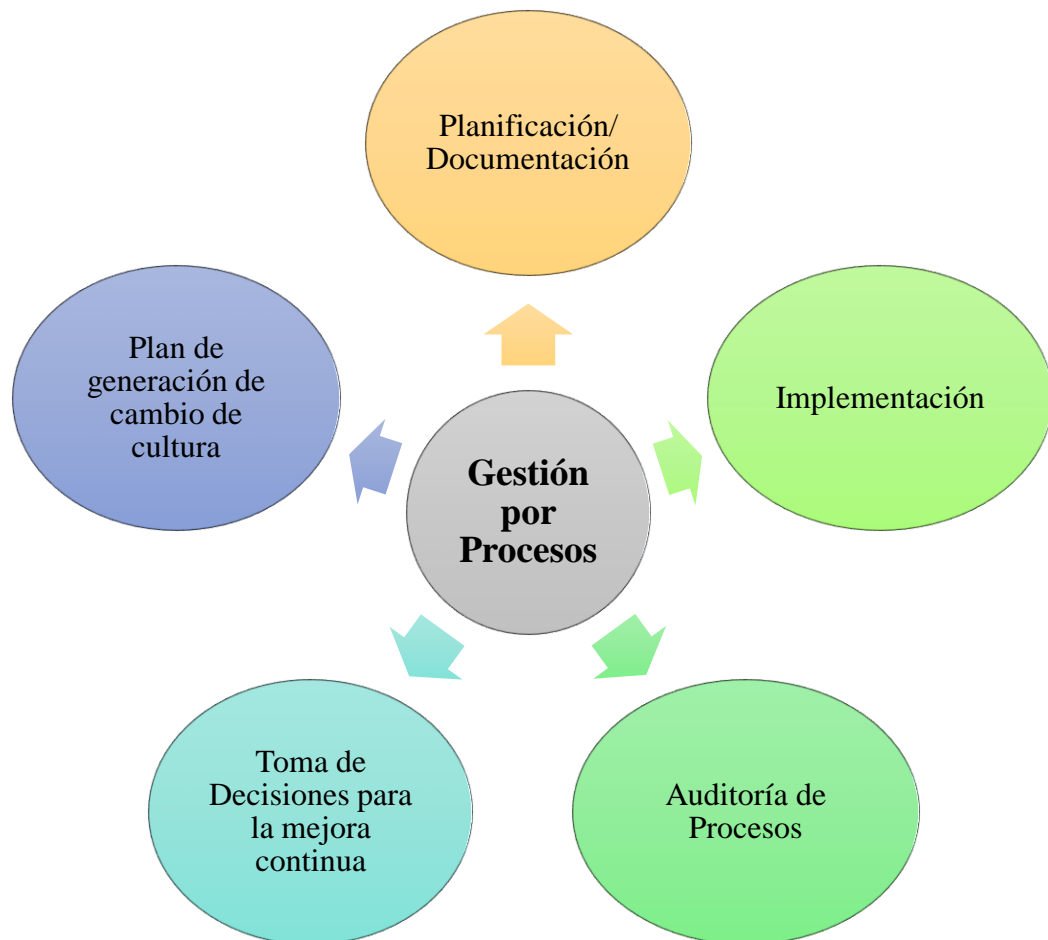
El diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, aparece del interés del director de escuela quien dirige esta unidad académica el Doctor Alberto Patricio Robalino, quien busca que con el diseño del Modelo de Gestión por Procesos se dé el comienzo para un cambio de cultura organizacional de todos los involucrados, con el fin de alcanzar la mejora continua en la gestión interna y que esta unidad académica sea el referente a nivel institucional.

La presente investigación me proporcionó realizar un análisis de la teoría, la cual me permitió identificar las actividades de la unidad académica, elegir la metodología más idónea para construir el Modelo de Gestión por Procesos, con ello realizar los respectivos registros y documentar los procesos y procedimientos que se ejecutan en esta unidad. El mismo que contribuye al cumplimiento de los principios de eficiencia, eficacia y calidad que menciona la Constitución de la República del Ecuador y lograr que las actividades educativas consideren una estructura académica por procesos que responda a los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género para la gobernabilidad y gestión académica como lo requiere a nivel institucional.

El Modelo de Gestión por Procesos ha sido guiado y apoyado por el Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS) de la ESPOCH, en virtud de que el presente trabajo de investigación es reverenciado como un proyecto de importancia para la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Gráfico 41: Ciclo de Mejora de la Gestión por Procesos



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Karina Vimos

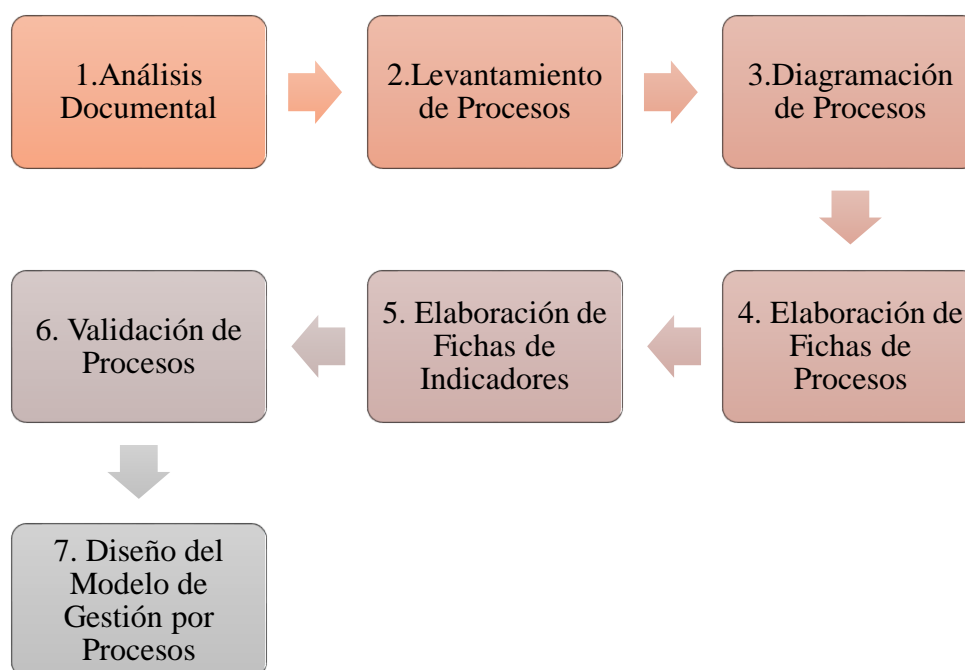
4.2.1 Planificación / Documentación

El Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se origina del interés de la dirección administrativa de la Escuela, que por medio de esta propuesta contribuya a la mejora continua de la gestión administrativa, académica, investigación y vinculación de la institución y que las misma sea utilizada como una herramienta para la toma de decisiones.

En la etapa de planificación-documentación, se establecieron actividades relevantes para la recopilación de información; necesaria, clara, veraz y oportuna con el fin de una construcción idónea de la propuesta. Para el levantamiento de información de la Escuela

se instauró una serie de pasos proporcionados por CIMOGSYS, los cuales se detalla a continuación:

Gráfico 42: Pasos de la Planificación/ Documentación del Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría-ESPOCH



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Karina Vimos

4.2.1.1 Análisis Documental

En el análisis documental se ejecutó la recolección, ordenamiento, análisis y síntesis de la información encontrada que esté vinculada a la elaboración del Modelo de Gestión por Procesos, con el objetivo de obtener la información contundente, precisa y clara. Para una mejor comprensión se ha dividido la documentación de la siguiente forma que se detalla a continuación:

a) Análisis Documental Nivel Interno

- Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
- Reglamento de Régimen Académico Interno
- Reglamento Orgánico de la Gestión Organizacional por Procesos de la ESPOCH

- Manual de Descripción y Clasificación de Puestos de la ESPOCH
- Reglamento Interno del Personal de la ESPOCH

b) Análisis Documental Nivel Externo

- Ley Orgánica de Educación Superior
- Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados.
- Norma Técnica de Administración por Procesos.

4.2.1.2 Levantamiento de Procesos

En la ejecución de esta etapa se ejecutaron las siguientes actividades:

1. Autorización

Se estableció una reunión con el Director de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, solicitándole la autorización para la aplicación de encuestas a los involucrados de la unidad académica y el levantamiento de los procesos indispensables para la propuesta del trabajo de investigación. (Anexo 1)

2. Sensibilización

Concientizar a los involucrados de la Escuela de Contabilidad y Auditoría; personal administrativo, docentes y personal de mantenimiento, en búsqueda de romper los estereotipos de una gestión por funciones, emprender con el cambio organizacional a través de la gestión por procesos, la cual permitirá un trabajo eficiente de los servicios que brinda la Escuela, que los clientes estén satisfechos con los resultados y con ello se contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales.

3. Levantamiento de Procesos









El levantamiento de procesos es un manera más idónea de acercarse a la realidad que vive la Escuela de Contabilidad y Auditoría, ya que se estableció un reunión con los involucrados de la unidad académica, donde se pudo identificar los procesos y actividades que se desarrollan en lo que es la gestión; administrativa, académica, investigación y vinculación. Para la misma se utilizó lo siguiente:

- Hoja de Caracterización de Procesos. (Anexo 3)
- Hoja de Caracterización de Actividades. (Anexo 4)

4.2.1.3 Diagramación de Procesos

La diagramación de procesos es una descripción visual de las actividades que realizan los involucrados en un proceso, identificando la relación secuencial, con ello tener una fácil comprensión de las entradas, salidas y producto/servicio final. Los símbolos gráficos de flujo están relacionados entre sí con flechas que indican la dirección del flujo de información. La simbología que se utilizó es la que se detalla a continuación:

Gráfico 43: Simbología del Flujograma de Procesos

Símbolo	Representación
	Inicio / Fin: Indica el inicio o la terminación del proceso.
	Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Indica una pregunta en el proceso de tipo SI – NO.
	Impresión: Indica la impresión de uno o varios documentos en el proceso.
	Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento.
	Conector de Actividad: Conexión o enlace con otra actividad del mismo proceso.
	Conector de Proceso: Conexión o enlace con otro proceso diferente, en el que continúa el diagrama de flujo.
	Flechas de Conexión: Proporciona indicación sobre el sentido del proceso

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Karina Vimos

4.2.1.4 Elaboración de Fichas de Procesos

La ficha de procesos nos permite identificar los elementos de un proceso como son: nombre, objetivo, responsable, lugar de ejecución, entradas, salidas, recursos, insumos e indicador, con el fin que sea claro y de fácil entendimiento. A continuación se detalla la tabla utilizada para detallar los elementos indispensables para el proceso:

Tabla 27: Modelo de Ficha de Procesos

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Nombre del Proceso	Un solo proceso
Objetivo del Proceso	¿Cuál es el fin de ejecutar el proceso?
Responsable del Proceso	¿Quién ejecuta el proceso? (Cargo)
Lugar de ejecución	¿Dónde se ejecuta el proceso?
Entrada	Es lo que motiva al inicio del proceso
Salida	Es la entrada transformada, producto.
Recursos	Es aquellos recursos necesarios para la ejecución de las actividades de un proceso: Recurso Humano, Maquinaria, Equipos, Recursos Económicos, Infraestructura, Vehículo.
Insumos	Es el que no sufre transformación o se consume en el proceso.
Indicador	Todo proceso necesita evaluarse.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Karina Vimos

4.2.1.5 Elaboración de Ficha de Indicador

La ficha de indicador es una herramienta necesaria para poder controlar los procesos que se realizan en la unidad académica, con el objetivo de establecer; el objetivo, tipo de indicador, meta, frecuencia de cálculo, responsable del cálculo y la satisfacción para el cliente. Para analizar cada proceso con su indicador se utilizó la siguiente tabla:

Tabla 28: Modelo de Ficha de Indicador

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	
Código	Identificación de cada proceso	
Nombre del Indicador	¿Algún control para ejecutar el proceso?	
Objetivo del Indicador	¿Qué se pretende al usar el indicador?	
Proceso al que mide	Nombre del proceso	
Tipo de Indicador	Cualitativo Verifica atributos	Cuantitativo Mide la fórmula de cálculo
Expresión del indicador Cualitativo	Positivo	Negativo
Meta	Lo que se pretende llegar	
Frecuencia de Cálculo	¿Cuántas veces voy a verificar o medir ese proceso?	
Periodo	¿En qué fechas voy a verificar o medir?	
Responsable del Cálculo	Auditor de Procesos	
Fuente de Información	Responsable de Proveer Información	
Documento	Documentación de respaldos de procesos	
Nivel de satisfacción	Nivel de satisfacción pensando en el cliente	

Fuente: Investigación de Campo

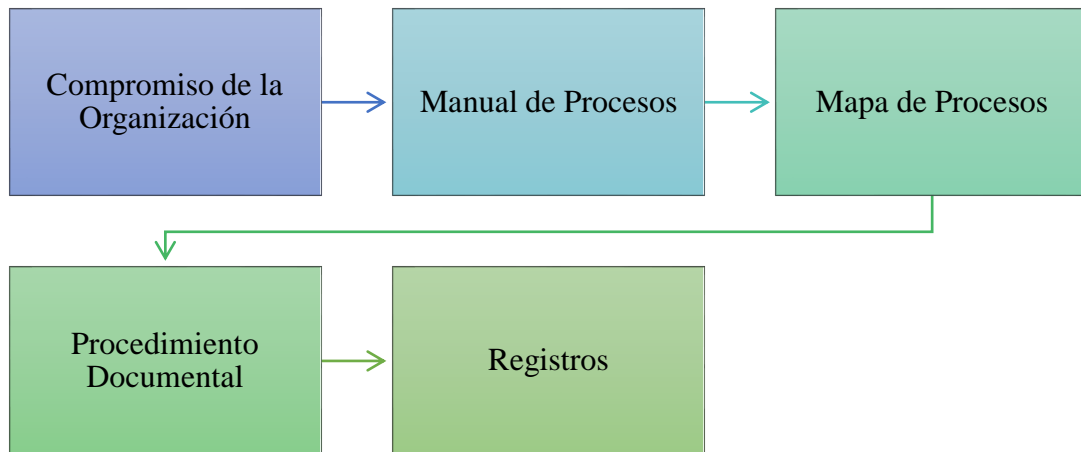
Elaborado por: Karina Vimos

4.2.1.6 Validación de Procesos

La validación de procesos de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se realizó con cada uno de las personas que integran la Escuela, responsables de los procesos, cuyo objetivo fue la de comprobar y convalidar la información recabada en la etapa del levantamiento de procesos. El Director de Escuela como principal responsable de la Unidad Académica da fe y valida el modelo de gestión por procesos, mediante un documento legal. (Anexo 5)

4.2.1.7 Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Gráfico 44: Diseño del Modelo de Gestión por Procesos



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Karina Vimos

a. Compromiso de la Unidad Académica

Para que se pueda implementar el Modelo de Gestión por Procesos debe existir el compromiso y la predisposición de cada uno de los involucrados en la ejecución de actividades de la unidad académica, ya que de este dependerá que se logre una mejora continua de los procesos y que los mismos sean realizados con eficiencia y eficacia, para lo cual se documentará a través de una acta de compromiso. (Anexo 6)

b. Manual de Procesos

El manual de procesos es aquel documento donde se describe las actividades que se ejecutan en la Escuela de Contabilidad y Auditoría-ESPOCH, el cual incluye las responsabilidades, procedimientos de las actividades y cuál es la participación de cada uno de los involucrados de esta unidad académica.

c. Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos permite tener una visualización global de los procesos con los que cuenta la Escuela de Contabilidad y Auditoría, se puede identificar las relaciones entre los procesos, el cual es un diagrama de valor, ya que se puede identificar las necesidades

de los clientes y la satisfacción de los mismos. Para la elaboración del Mapa de Procesos de la Escuela de Contabilidad y Auditoría-ESPOCH se ejecutó lo siguiente:

IDENTIFICACIÓN DE MACRO PROCESOS

1) Procesos Gobernantes

Los procesos gobernantes son aquellos que brindan las directrices, políticas, lineamientos, resoluciones, acuerdos y herramientas indispensables para la ejecución de actividades de la unidad académica, donde se identifica los siguientes procesos:

- Gestión Administrativa
- Gestión Académica

2) Procesos Claves

Los procesos claves son los responsables de desarrollar el portafolio de productos y servicios destinados a la satisfacción clientes internos y externos, formando la razón de ser de la Escuela de Contabilidad y Auditoría-ESPOCH, se identifican los siguientes:

- Docencia
- Investigación
- Vinculación

3) Procesos de Apoyo

Los procesos de apoyo son los que brinda la asesoría y apoyo a los procesos gobernantes y claves, con ello se dinamiza la gestión de las actividades, logrando el cumplimiento de la satisfacción de los clientes, es así que se encuentran los siguientes:

- Asistencia
- Mantenimiento

IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

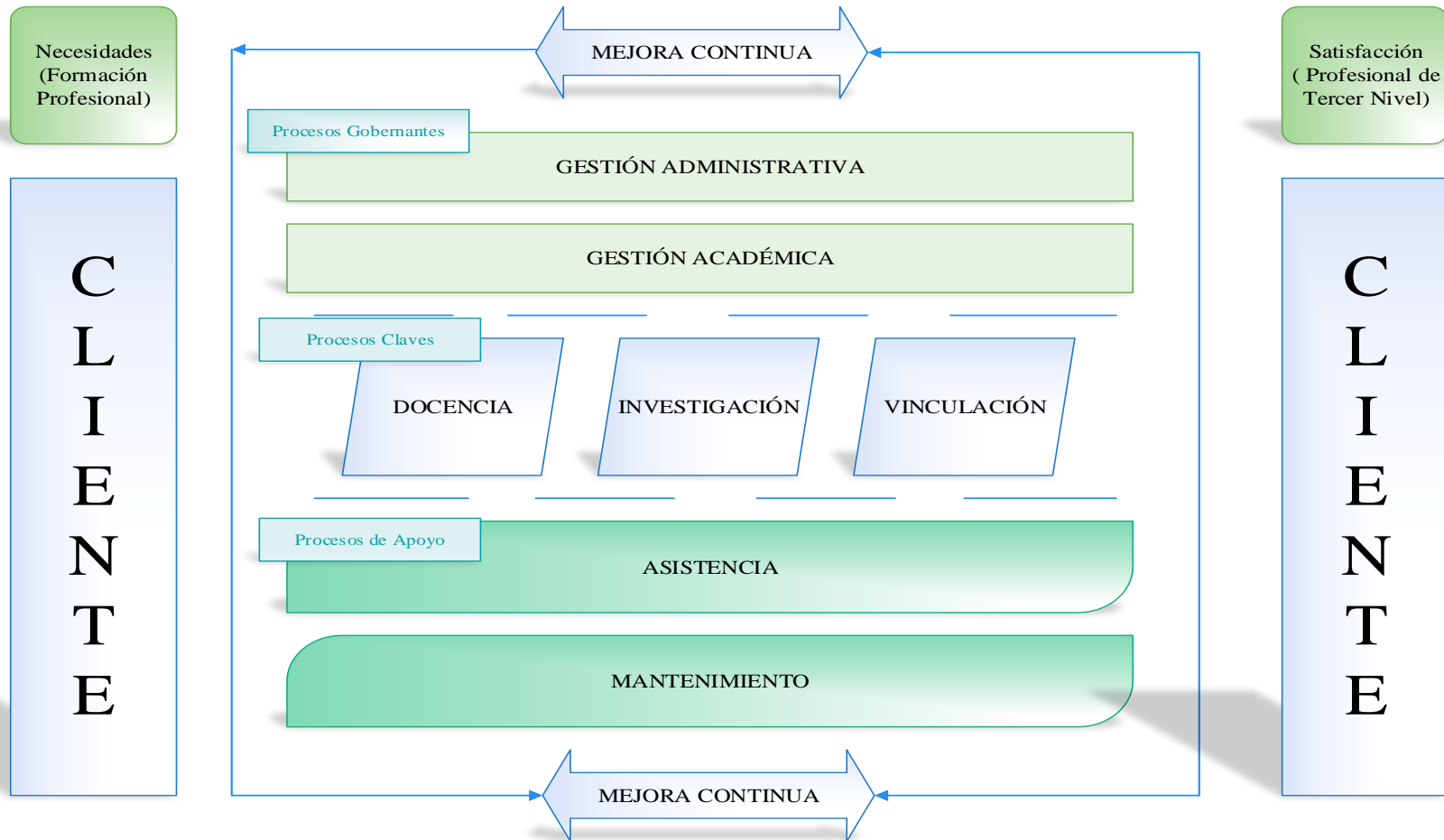
Tabla 29: Identificación de Clientes

Clientes Internos	Clientes Externos
Director de Escuela	CEACCES
Docentes	CES
Secretaría	SENECTY
Personal de Mantenimiento	Consejo Politécnico
Estudiantes	Rector
	Vicerrectores
	Decano
	Vicedecano

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Karina Vimos

Gráfico 45: Mapa de Procesos de la Escuela de Contabilidad y Auditoría-ESPOCH



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Karina Vimos

d. Procedimientos Documentados

Son los documentos de respaldo y constancia de cada proceso identificado en la Escuela de Contabilidad y Auditoría-ESPOCH, es una representación escrita de un procedimiento cuyo fin es adaptar a una metodología documental para el diseño del Modelo de Gestión por Procesos.

e. Registros

Los registros son aquellos documentos de soporte y evidencia del levantamiento de información, con lo cual nos permite sustentar la parte práctica del trabajo de investigación en la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

Por lo cual se realizó la entrega del expediente documental del presente trabajo investigativo al Director del Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS), quien revisó, analizó, verificó y aprobó el modelo de Gestión por Procesos bajo la metodología ALPA. Dado que este trabajo de investigación es de gran importancia para la institución, el cual fue enviado al área de diseño gráfico para su respectiva edición. (Anexo 7)

CONCLUSIONES

- En la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH, no existe un Modelo de Gestión por Procesos, debido a que se trabaja con una gestión por funciones, la cual se basa en jerarquías, con ello dificulta la interrelación entre los involucrados y que las actividades que se desarrollen sean eficientes en búsqueda de la satisfacción de sus clientes internos y externos.
- A pesar de que no existe una cultura organizacional basada en la gestión por procesos, pude levantar la información con la participación de los involucrados, lo cual contribuyó a la elaboración de; mapa de procesos, fichas de procesos, fichas de indicadores y los diagramas de flujo con información veraz y fidedigna.
- Al momento de realizar el análisis documental y contrastar con el levantamiento de procesos, se evidenció los procesos gobernantes, procesos claves y procesos de apoyo, con lo cual se logró construir el mapa de procesos de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en la gestión administrativa, académica, investigación y vinculación.
- Para el diseño del Modelo de Gestión por Procesos se utilizó la metodología establecida por el Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS), con referencia a las normas de Aseguramiento de la Calidad, lo que facilitó ejecutar un trabajo más técnico y participativo con los involucrados en las actividades de la unidad académica
- Toda la información levantada pasó por la etapa de validación para corroborar la falta u omisión de la misma, para posteriormente concluir con la entrega del diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría, en el que se adjunta el documento legal, compromiso de la Escuela, Manual de Procesos, Mapa de Procesos, Procedimientos Documentados y Registros que permitirá el cumplimiento, control, supervisión y evaluación eficiente de los diferentes procesos.

RECOMENDACIONES

- A la administración de la Escuela de Contabilidad y Auditoría inicie con el cambio de cultura organizacional a todos los involucrados en la unidad académica, para con ello lograr un trabajo en equipo en búsqueda del cumplimiento de objetivos institucionales.
- Socializar el Modelo de Gestión por Procesos a través de un proceso activo y participativo para que cada uno conozca claramente sus responsabilidades a cumplir, con ello evitar duplicidad de actividades en lo que es la gestión administrativa, académica, investigación y vinculación, así evitar retrasos y desconocimiento de cómo actuar en cada una de ellas.
- Motivar a que exista una participación efectiva de todos los involucrados de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, para que se pueda lograr una mejora continua de los procesos, ser un referente a nivel institucional, contribuyendo al Aseguramiento de la Calidad de la carrera y que los servicios que se presten sean eficientes, logrando la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Implementar el Modelo de Gestión por Procesos de tal forma que contribuya al cumplimiento eficiente de los objetivos, determinación de estrategias, evaluación y seguimiento de indicadores de gestión a los procesos y actividades que se ejecutan en la unidad académica.
- Al Director de Escuela coordine la implementación del Modelo de Gestión por Procesos, siguiendo las normativas y reglamentos que rigen a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, fundamentalmente debe existir la medición y control, para garantizar un valor agregado en los servicios de educación que los mismos sean de calidad y permitan cumplir con los parámetros de calificación para la acreditación de la carrera.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo Tobón, L. F.** (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. Bogotá: ICONTEC.
- Águila Cabrera, V.** (2005). *El concepto de calidad en la educación universitaria*.
Obtenido de:
<http://ladecanjose.mex.tl/imagesnew/7/4/6/3/6/COMPETITIVIDAD%20INSTITUTIONAL.pdf>
- Aguilera, J.** (2000). *Modelo querétaro*. México D.F.: CIIDET.
- Alarcón Parra, G., León Gualán, D. A., Alarcón Parra, P. I., & González Chávez, M. A.** (2017). *Aplicación del enfoque de procesos en el área financiera de la ESPOCH*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales.
- Albi, E., López Casanovas, G., & González Parámo, J. M.** (1997). *Gestión pública*. Barcelona: Ariel Economía.
- Amat, J.** (1996). *Una perspectiva de la dirección*. Obtenido de:
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/7/Control%20estrat%C3%A9gico%20%28Parte%20quinta%29.pdf>
- Anzil, F.** (2010). *Concepto de control*. Obtenido de:
<https://www.zonaeconomica.com/control>
- Aragon.es.** (2012). *Gestión por procesos*. Obtenido de:
http://aragon.es/estaticos/ImportFiles/05/docs/Areas/ComercioInterior/PlanesLocalesDinamizComerciales/JornadasDinamizadorasComerciales/Cuarta%20jornada/GESTION_PROCESOS.pdf
- Asociación Española de la Calidad.** (2018). *Aseguramiento de la calidad*. Obtenido de:
<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/aseguramiento-de-la-calidad>
- Bernal Torres, C. A.** (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral*. México D.F.: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D.** (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México D.F.: Pearson Educación.
- Bravo Carrasco, J.** (2009). *Gestión por procesos con responsabilidad social*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Bravo Carrasco, J.** (2012). *Método gestión sistémica de procesos GPS para el levantamiento de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Bravo Carrasco, J.** (2013). *Gestión por procesos (valorando la práctica)*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T.** (2007). *Gestión de la calidad*. Madrid: Pearson Educación S.A

- Caracheo, F.** (2002). *Modelo educativo (propuesta de diseño)*. México D.F.: CIDET.
- CEAACES.** (2014). *Reglamento para los procesos*. Obtenido de: <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2013/10/REGLAMENTO-PARA-LOS-PROCESOS-DE-AUTOEVALUACION-DE-LAS-INSTITUCIONES-CARRERAS-Y-PROGRAMAS-DEL-SISTEMA-DE-EDUCACION-SUPERIOR.pdf>
- Chávez, M. P.** (2013). *Nudos críticos*. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/NemoPumashoncoChvez/gestion-farmaceutica-17298911>
- Chiavenato, I.** (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Comité ISO.** (2017). *Sistemas de gestión normalizados*. Obtenido de: <https://thinkandsell.com/servicios/consultoria/software-y-sistemas/sistemas-de-gestion-normalizados/>
- ESPOCH.** (2013). *Estatuto politécnico*. Obtenido de: https://www.espoch.edu.ec/images/PDF/ESTATUTO_ESPOCH.pdf
- Fundación COTEC.** (2008). *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: Gráficas Arias Montano, S. A.
- Gabinete de Asesoría Empresarial.** (2015). *Claves para la ISO 9001-2015*. Obtenido de: <http://www.cavala.es/noticias/wp-content/uploads/2015/07/Ficha-3-9001-Claves-Norma-9001-2015.pdf>
- Harrington, J.** (1998). *Mejoramiento de los procesos de empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- ISOTOOLS ORG.** (2015). *¿Qué es el aseguramiento de la calidad y cómo se consigue?* Obtenido de: <https://www.isotools.org/2015/03/20/que-es-el-aseguramiento-de-la-calidad-y-como-se-consigue/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M.** (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Maldonado, J. A.** (2011). *Gestión de procesos*. Málaga: B-Eumed.
- Maldonado, M.** (2011). *Auditoría de gestión*. Quito: Producciones Digitales Abya-Yala.
- Meil, N.** (2010). *Taller de planificación de procesos comunicacionales*. Obtenido de: <https://nataliameil.files.wordpress.com/2010/09/brechas-mapas-nudos-y-lineas-de-accion1.pdf>
- Ministerio de Fomento .** (2005). *La gestión por procesos*. Obtenido de: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Müñch, L.** (2007). *Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México D.F.: Pearson Educación.

- Pardo Álvarez, J. M.** (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Obtenido de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=5190227>.
- Pérez Fernández, J. A.** (2010). *Gestión por procesos*. 4ª. ed. México D.F.: ESIC.
- Pérez, J.** (2008). *Modelo de gestión*. Obtenido de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Pérez, J., & Merino, M.** (2012). *Métodos de investigación*. Obtenido de: <https://definicion.de/metodo-inductivo/>
- Procuraduría General del Estado.** (2016). *Plan operativo anual*. Obtenido de: <http://www.pge.gob.ec/images/documentos/2016/planificacion/DOCUMENTOP OA2016.pdf>
- Puente, W.** (2010). *Técnicas de investigación*. Obtenido de: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Real Academia Española.** (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. 23ª. ed. Madrid.
- Rodríguez, J.** (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 4ª. ed. México D.F.: Cengage Learning, Inc.
- Rodríguez, S.** (2006). *Introducción a la administración*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Sánchez Delgado, M.** (2014). *Administración I*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- SBQ Consultores.** (2016). *Claves de la revisión de la norma ISO 9001*. Obtenido de: <http://pazvizcainoconsultores.com/wp-content/uploads/Claves-de-la-Revision-ISO-9001.pdf>
- SGP.** (2013). *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública*. Obtenido de: http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
- SNAP.** (2013). *Norma técnica de administración por procesos*. Obtenido de: <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/norma-tecnica-de-administracion-por-procesos.pdf>
- Universidad Cooperativa de Colombia.** (2017). *Sistema de gestión de calidad*. Obtenido de: <https://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral/Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx>
- Universidad de Cádiz.** (2007). *Guía para la identificación y análisis de procesos*. Obtenido de: http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos
- Universidad Michoacana.** (2012). *Sistema de gestión de calidad*. Obtenido de: <http://www.patrimonio.umich.mx/SCGISO9001/descargas/sistema-gestion-calidad.pdf>
- Vásquez, V.** (1985). *Organización aplicada*. Quito: Gráficas Arboleda.
- Venemedia.** (2014). *Concepto de diseño*. Obtenido de: <http://conceptodefinicion.de/disenio/>

ANEXOS

Anexo 1: Autorización para el Inicio del Trabajo de Investigación

Riobamba, 3 de Mayo del 2018

Dr. Patricio Robalino
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Presente.

De mi consideración:

Yo, **KARINA ESTEFANIA VIMOS BUENAÑO**, portador de la C.C. **060380384-2**, solicito a usted muy comedidamente me brinde todas las facilidades e información que permita desarrollar mi proyecto de investigación con el tema: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO., el mismo que será de beneficio para la Escuela.

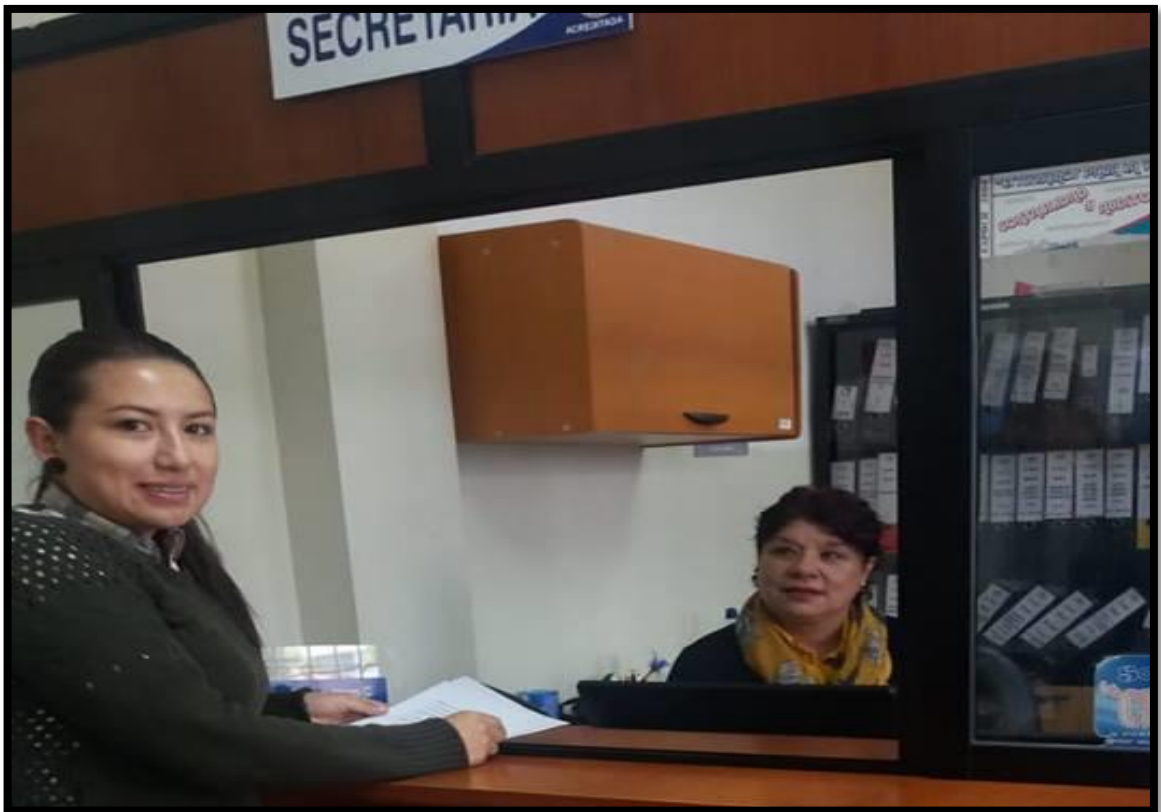
De antemano anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,


Karina Vimos
CI: 060380384-2



Anexo 2: Evidencias del Levantamiento de Información



Anexo 5: Validación de Procesos



*Sra Karina Vimes Vto Buo
por favor continuar con
el proceso de su trabajo
de validación*

Riobamba, 14 de Junio del 2018

Doctor
Patricio Robalino
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Presente.-

De mi Consideración

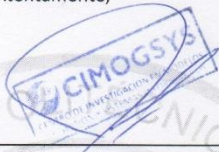
Reciba un atento saludo, deseándole éxitos en los procesos de los cuales es responsable en beneficio de la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

El motivo de la presente es hacerle llegar un borrador con los procesos levantados a cada uno de los colaboradores de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, estos documentos contienen los procesos que cada uno ejecuta con sus correspondientes procedimientos.

Se solicita que sean revisado los procesos y procedimientos, se modifiquen (actualice) cualquiera de ellos (del ser el caso) insistiendo a la carta de aprobación de los procesos con el objetivo de elaborar los manuales de procesos.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,


Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra
DIRECTOR CIMOGSYS

Cc. Estudiante

Adj. Borrador de Levantamiento de Información.



CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MODELOS DE GESTIÓN Y SISTEMAS INFORMÁTICOS CIMOGSYS
Panamericana Sur Km 1 1/2 Código postal: EC06155
(593) 32998-200 Ext. 318
RIOBAMBA - ECUADOR

Anexo 6: Acta de Compromiso



ACTA DE COMPROMISO

Riobamba, 3 de julio de 2018

Doctor
Patricio Robalino
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Presente.-

De mi Consideración

Reciba un atento saludo, deseándole éxitos en los procesos de los cuales es responsable en beneficio de la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

Un cambio de gestión como el que va a realizar la unidad académica tiene el objetivo de lograr la satisfacción de los miembros quienes integran la Escuela y de quienes son partícipes del servicio que brinda la misma, por lo cual se requiere un compromiso por parte de todos los integrantes de ella, debido a esto se ha realizado la siguiente declaración, misma que demuestra el compromiso que tiene la unidad académica por el cambio organizacional y el compromiso en búsqueda del aseguramiento de la calidad de la carrera, solicitando que sea socializada y aprobada, esperando por nuestra parte el oficio de aprobación del compromiso de la dirección para adjuntar en la documentación, el texto es el siguiente:

Compromiso de la Escuela de Contabilidad y Auditoría

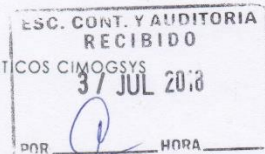
“La Escuela de Contabilidad y Auditoría y quienes colaboramos en esta unidad académica, nos comprometemos a implementar y mejorar el Modelo de Gestión por Procesos de la carrera en la búsqueda permanente de la satisfacción de nuestras partes interesadas y conjuntamente obtener el Aseguramiento de la Calidad de la carrera en los servicios que se brinda día a día con excelencia.”

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Giovanny Javier Alarcón Parra
DIRECTOR CIMOGSYS

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MODELOS DE GESTIÓN Y SISTEMAS INFORMÁTICOS
Panamericana Sur Km 1 1/2 Código postal: EC06155
(593) 32998-200 Ext. 318
RIOBAMBA - ECUADOR



Anexo 7: Entrega de Documentación



Documento de Entrega del Expediente Documental

Riobamba, 17 de Julio del 2018

Ingeniero

Giovanny Javier Alarcón Parra

DIRECTOR DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MODELOS DE GESTIÓN Y SISTEMAS INFORMÁTICOS

Presente.-

De mi Consideración

Luego de expresarle un cordial saludo me dirijo a usted para comunicarle que el trabajo de investigación con el tema: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO." ha culminado la fase de: Documentación, Levantamiento de Procesos, por lo cual realizo la ENTREGA DEL ARCHIVO GENERAL del trabajo de investigación con la siguiente documentación:

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

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Karina Vimos
TESISTA CIMOGSYS

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MODELOS DE GESTIÓN Y SISTEMAS INFORMÁTICOS CIMOGSYS

Panamericana Sur Km 1 1/2 Código postal: EC06155

(593) 32998-200 Ext. 318

RIOBAMBA - ECUADOR