



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,

MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título:
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR SUCRE
Autor/a:
Ing. Pérez Acosta Héctor Xavier
Tutor/a:
Ing. Bravo Pardo Johnn Nietzsche MsC.

Quito-Ecuador

2019

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mi familia, a mis padres por mostrarme el camino correcto, por su apoyo constante y cariño infinito, a mis hermanas por ser ese hombro donde pude y podré apoyarme, a mi novia por su amor y dedicación, a mis colegas por su colaboración desinteresada y en general a todas las personas que de alguna manera me ayudaron a lo largo de este tiempo para que yo pudiera alcanzar esta meta.

Agradecimiento

Gracias...

A Dios por la vida de mis padres porque son el principal motor que mueve mi existencia, también le agradezco porque bendice cada día de mi vida con la maravillosa oportunidad de estar vivo.

A mis amigos y colegas, que siempre me han prestado apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión.

Al Instituto Tecnológico Superior Sucre, institución que me permite laborar día a día ejerciendo una profesión tan gratificante como lo es la docencia, institución que concedió las herramientas necesarias para llevar a cabo este trabajo de investigación.

Al Msc. John Nietzsche Bravo Pardo por su apoyo al ejercer la tutoría esta tesis con total compromiso y profesionalismo.

A las autoridades de la Universidad Tecnológica Israel, de especial manera a los docentes de la carrera de Administración Pública.

Declaratoria de responsabilidad y autoría

HÉCTOR XAVIER PÉREZ ACOSTA

Declaro que:

El proyecto de investigación denominado: “**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR SUCRE**”, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente, este trabajo es de autoría propia.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del proyecto de grado en mención.

Quito, 11 de marzo de 2019

(f) 
Héctor Xavier Pérez Acosta
C.I: 1722682521

Resumen

A partir del año 2012, la SENESCYT a través de la Subsecretaría de Formación Técnica, Tecnológica, Artes, Música y Pedagogía, emprende el Proyecto de Reconversión de la Educación Técnica y Tecnológica Superior Pública del Ecuador, cuyo objetivo es fortalecer y transformar este nivel de formación dotando de infraestructura y nueva oferta académica pertinente a los institutos superiores técnicos y tecnológicos públicos a nivel nacional para que respondan a las necesidades de desarrollo económico, social, productivo, tecnológico, cultural y artístico del país, promueva la transformación de la matriz productiva y la consecución de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo, la calidad académica implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la institución, como resultado de la planificación, depuración y control de los procesos de trabajo, con ello se espera aumentar la capacidad de la institución y su rendimiento, es necesario indagar con frecuencia sobre la calidad que perciben los usuarios y las posibilidades de mejorar el servicio que reciben, por esto, los sistemas de gestión de la calidad están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, la investigación pretende promover el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia para lograr un alto grado de compromiso entre todos los integrantes de la institución, para ello fue necesario aplicar el método cualitativo que permitió establecer criterios para realizar una autoevaluación al sistema de gestión por procesos con base a la norma técnica de evaluación y certificación de calidad del servicio público, entre los factores destacamos la visión contextual y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave o agregadores de valor en la institución, la institución pretende a partir del modelo de gestión por procesos asegurar que los mismos se encaminen a la consecución de la misión, visión y políticas institucionales, disponiendo para ello de recursos humanos y materiales suficientes que aseguren un sistema de gestión de calidad bien estructurado.

PALABRAS CLAVE: Procesos Gobernantes, Procesos Agregadores de Valor, Procesos Habilitantes, Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia, Madurez de la Gestión por Procesos, Mapa de Procesos y Cadena de Valor.

ABSTRACT

As of 2012, SENESCYT, through the Undersecretariat of Technical, Technological, Arts, Music and Pedagogy Education, undertakes the Project of Reconversion of Technical and Technological Higher Education in Ecuador, whose objective is to strengthen and transform this level of training providing infrastructure and new academic offer relevant to the public technical and technological higher institutes at national level to respond to the needs of economic, social, productive, technological, cultural and artistic development of the country, promote the transformation of the productive matrix and the attainment of the objectives and goals of the National Development Plan, the academic quality implies permanently improving the effectiveness and efficiency of the institution, as a result of the planning, debugging and control of the work processes, with this it is expected to increase the capacity of the institution and its performance, it is necessary to investigate On the frequency of quality perceived by users and the possibilities of improving the service they receive, therefore, quality management systems are evolving in such a way that the factors that allow a better knowledge and an agile adaptation become more and more important. To the changing conditions of the environment, the research aims to promote the Ecuadorian Model of Quality and Excellence to achieve a high degree of commitment among all the members of the institution, for this it was necessary to apply the qualitative method that allowed establishing criteria for a self-evaluation to the system of management by processes based on the technical standard of evaluation and certification of quality of public service, among the factors we emphasize the contextual vision and strategic approach, the design of key processes or value aggregators in the institution, the institution intends to from the process management model ensure that they are directed towards the achievement of the mission, vision and institutional policies, providing sufficient human and material resources to ensure a well-structured quality management system.

KEY WORDS: Governing Processes, Value Aggregator Processes, Enabling Processes, Ecuadorian Model of Quality and Excellence, Maturity of Process Management, Process Map and Value Chain.

Introducción

Los sistemas de gestión de calidad están evolucionando con un amplio relieve, los factores que permiten mejorar el conocimiento y adaptación son: la visión contextual institucional, la planificación de desarrollo estratégico, el diseño de los procesos gobernantes, procesos agregadores de valor y procesos de habilitantes, con el propósito de verificar, evaluar, analizar y mejorar el rendimiento y capacidad institucional.

El Instituto Tecnológico Superior Sucre requiere un modelo de gestión por procesos que se ajuste a la norma técnica de diseño con enfoque en la Administración Pública, especificando los procesos agregadores de valor y recursos necesarios de control para medir el nivel de desempeño institucional.

El enfoque basado en procesos posibilita la realización y aplicación de un sistema de gestión integral de calidad, que ordena y administra el modo en que las actividades de trabajo van creando un valor para los usuarios internos, externos y otras partes interesadas.

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la institución y de sus actividades, permite conocer las expectativas y percepciones de los potenciales demandantes del servicio educativo, así como el perfil, características y número de profesionales requeridos por el mercado laboral.

El modelo de Gestión por Procesos es una respuesta que afronta los nuevos lineamientos de calidad y excelencia de las Instituciones Públicas, que permite desarrollar actividades enfocadas a los servicios académicos formando profesionales bajo un concepto integral de calidad, cumpliendo con los requerimientos del Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador.

El Instituto Tecnológico Superior “Sucre”, trabaja para brindar herramientas de desarrollo, fortaleciendo sus capacidades y potencialidades a través del incentivo a sus sentimientos, imaginación, pensamientos, emociones y conocimientos, se propone aportar a la sociedad profesionales capaces de generar nuevas alternativas para solucionar problemas de índole social, político y económico, promoviendo la equidad mediante el uso de recursos que permitan la aplicación de metodologías educativas con carácter investigativo y de vinculación con la sociedad.

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Declaratoria de responsabilidad y autoría	iii
Resumen.....	iv
Introducción	vi
CAPÍTULO I	7
MARCO TEÓRICO.....	7
1.1. Planteamiento del Problema	7
1.2. Formulación del Problema	7
1.3. Objetivo General	7
1.4. Objetivos Específicos.....	8
1.5. Justificación	8
1.6. Contexto	10
1.6.1. Antecedentes de la Investigación	10
1.7. Teorías.....	12
1.7.1. Gestión por procesos	12
1.7.2. Indicadores de gestión	13
1.7.3. Implantación de indicadores de gestión	14
1.7.4. La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior.....	14
1.7.5. El enfoque de la metodología de la Gestión por Procesos	17
1.8. Repositorio	17
1.9. Conceptos.....	18
1.9.1. Procesos Gobernantes	18
1.9.2. Procesos Agregadores de Valor.....	18
1.9.3. Procesos Habilitantes	19
1.9.4. Elementos del proceso	19
1.9.5. Entradas.....	19
1.9.6. Indicador	20
1.9.7. Línea base.....	20
1.9.8. Macroproceso	20
1.9.9. Proceso	20

1.9.10.	Microproceso	20
1.9.11.	Meta	21
1.9.12.	Notación para el modelado de procesos	21
1.9.13.	Portafolio de servicios	21
1.9.14.	Salidas (productos).....	21
CAPÍTULO II		21
MARCO METODOLÓGICO.....		21
2.1.	Introducción a la Investigación	22
2.2.	Enfoques de Investigación	22
2.3.	Metodología de investigación	22
2.3.1.	Método deductivo.....	22
2.3.2.	Tipo de investigación documental	23
2.4.	Población.....	23
2.4.1.	Tamaño de la muestra.....	24
2.5.	Técnicas de la Investigación	25
2.5.1.	Encuesta	25
2.5.2.	Procesamiento de la información	25
2.5.3.	Conclusiones de la encuesta	35
2.6.	Cuadro de Hallazgos.....	36
CAPÍTULO III		38
PROPUESTA		38
3.1.	Análisis.....	38
3.1.1.	Evaluación de la gestión por procesos del ITS Sucre.....	38
3.1.2.	Análisis de resultados de autoevaluación de procesos del ITS Sucre	42
3.2.	Antecedentes históricos del instituto tecnológico superior Sucre	43
3.2.1.	Estructura organizacional del Instituto Tecnológico Superior Sucre	46
3.2.2.	Misión institucional	50
3.2.3.	Visión institucional	50
3.2.4.	Valores y/o principios institucionales	50
3.3.	Portafolio de Servicios del Instituto Tecnológico Superior Sucre	51
3.3.1.	Servicios primarios	52
3.3.2.	Servicios de producción secundarios	53

3.3.2.1.	Certificación de personas por Competencias Laborales	54
3.3.2.2.	Investigación.....	54
3.3.2.3.	Capacitación continua	54
3.4.	Propuesta de Organigrama Institucional	54
3.4.1.	Enfoque Basado en Procesos	55
3.4.2.	Gestión Por Procesos	58
3.5.	Propuesta organizacional.....	59
3.5.1.	Estructura organizacional.....	59
3.6.	Propuesta de Cadena de Valor para el Instituto Tecnológico Superior Sucre	62
3.7.	Propuesta de Mapa de Procesos Instituto Tecnológico Superior Sucre	63
3.8.	Procesos Agregadores de Valor del Instituto Tecnológico Superior Sucre	66
3.9.	Procesos para la Comisión de Investigación	66
3.9.1.	Objetivo	66
3.9.2.	Alcance	66
3.9.3.	Esquema de ficha por procesos de la comisión de investigación	67
3.9.4.	Responsabilidad	72
3.9.5.	Definiciones.....	72
3.9.6.	Matriz de actividades	72
3.9.6.1.	Plan operativo	73
3.9.6.2.	Producción técnica	73
3.9.6.3.	Proyectos de investigación.....	74
3.9.7.	Marco jurídico	75
3.9.8.	Anexos.....	75
3.9.9.	Registros.....	75
3.9.10.	Indicadores.....	75
3.9.10.1.	Indicadores de eficacia plan operativo anual.....	76
3.9.10.2.	Indicadores de eficacia producción técnica	77
3.9.10.3.	Indicadores de proyectos de investigación	79
3.9.10.4.	Indicadores de eficiencia.....	80
3.9.11.	Riesgos.....	80
3.9.12.	Actividades de capacitación	80
3.9.1.	Diagramas de flujo.....	80

3.9.1.1.	Diagrama de flujo del plan operativo anual	81
3.9.1.2.	Diagrama de flujo de producción técnica.....	82
3.9.1.3.	Diagrama de flujo de proyectos de investigación	83
3.10.	Procesos para la Comisión de Vinculación	84
3.10.1.	Objetivo	84
3.10.2.	Alcance	84
3.10.3.	Esquema de fichas por procesos de vinculación.....	84
3.10.4.	Responsabilidad	89
3.10.5.	Definiciones.....	89
3.10.6.	Matriz de actividades	90
3.10.6.1.	Proceso de vinculación.....	90
3.10.6.2.	Proceso de prácticas pre profesionales	93
3.10.6.3.	Proceso para gestión de la innovación y transferencia de tecnologías	95
3.10.7.	Referencias.....	97
3.10.8.	Anexos.....	97
3.10.9.	Registros.....	98
3.10.10.	Indicadores.....	98
3.10.10.1.	Indicadores de eficacia de vinculación.....	98
3.10.10.2.	Indicadores de eficacia de prácticas pre profesionales	100
3.10.10.3.	Indicadores de eficacia de gestión de la innovación y transferencia de tecnologías 102	
3.10.10.4.	Indicadores de eficiencia de vinculación.....	103
3.10.11.	Riesgos.....	104
3.10.12.	Actividades de capacitación	104
3.10.1.	Diagramas de flujo.....	104
3.10.1.1.	Diagrama de flujo de gestión de vinculación	106
3.10.1.2.	Diagrama de flujo prácticas pre profesionales.....	107
3.10.1.3.	Diagrama de para gestión de la innovación y transferencia de tecnologías.....	108
	108
3.11.	Procesos para la Comisión de Organización Académica	109
3.11.1.	Objetivo	109
3.11.2.	Alcance	109
3.11.3.	Esquema de ficha por proceso	109

3.11.4.	Responsabilidad	111
3.11.5.	Definiciones.....	112
3.11.6.	Matriz de actividades	113
3.11.6.1.	Titulación bajo modalidad de proyecto de investigación	113
3.11.6.2.	Titulación bajo la modalidad de examen complejo	114
3.11.7.	Marco jurídico	116
3.11.8.	Anexos.....	116
3.11.9.	Registros.....	116
3.11.10.	Indicadores.....	117
3.11.10.1.	Indicadores de eficacia de titulación bajo modalidad de tesis	117
3.11.10.2.	Indicadores de eficacia de titulación bajo la modalidad de examen complejo	120
3.11.10.3.	Indicadores de eficiencia.....	123
3.11.11.	Riesgos.....	123
3.11.12.	Actividades de capacitación	123
3.11.13.	Actividades de capacitación	123
3.11.14.	Diagramas de flujo.....	123
3.11.14.1.	Diagrama de flujo de titulación bajo modalidad de tesis	124
3.11.14.2.	Diagrama de flujo de titulación bajo modalidad de examen complejo	125
3.12.	Proceso de Matriculación.....	126
3.12.1.	Objetivo.....	126
3.12.2.	Alcance	126
3.12.3.	Responsabilidad	126
3.12.4.	Definiciones.....	126
3.12.5.	Actividades de calidad.....	126
3.12.6.	Matriz de actividades	127
3.12.7.	Referencias.....	129
3.12.8.	Anexos.....	129
3.12.9.	Registros.....	129
3.12.10.	Indicadores.....	129
3.12.11.	Riesgos.....	130
3.12.12.	Actividades de capacitación	130
3.12.13.	Diagrama de flujo proceso de matriculación	131

RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	135
Propuesta de Organigrama Institucional	147
Enfoque Basado en Procesos	147
Gestión Por Procesos	150
Estructura de los procesos	152
Propuesta de Cadena de Valor para el Instituto Tecnológico Superior Sucre	154
Propuesta de Mapa de Procesos Instituto Tecnológico Superior Sucre	154
Procesos Agregadores de Valor	155

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 1</i>	26
<i>Ilustración 2 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 2</i>	27
<i>Ilustración 3 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 3</i>	28
<i>Ilustración 4 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 4</i>	29
<i>Ilustración 5 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 5</i>	30
<i>Ilustración 6 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 6</i>	31
<i>Ilustración 7 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 7</i>	32
<i>Ilustración 8 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 8</i>	33
<i>Ilustración 9 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 9</i>	34
<i>Ilustración 10 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 10</i>	35
<i>Ilustración 11 Organigrama Institucional ITS Sucre</i>	49
<i>Ilustración 12 Identificación de Procesos Agregadores de Valor ITS Sucre</i>	57
<i>Ilustración 13 Mapa General de Procesos SENPLADES</i>	59
<i>Ilustración 14 Propuesta de Organigrama Institucional</i>	60
<i>Ilustración 15 Mapa General de Procesos del Ministerio de Trabajo</i>	62
<i>Ilustración 16 Propuesta de Cadena de Valor para el Instituto Tecnológico Superior Sucre</i>	63
<i>Ilustración 17 Propuesta de Mapa de Procesos para el Instituto Tecnológico Superior Sucre</i>	65
<i>Ilustración 18 Procesos Agregadores de Valor del Instituto Tecnológico Superior Sucre</i>	66
<i>Ilustración 19 Identificación de Procesos Agregadores de Valor ITS Sucre</i>	149
<i>Ilustración 20 Propuesta de Organigrama Institucional</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Ilustración 21 Mapa General de Procesos del Ministerio de Trabajo</i>	154
<i>Ilustración 22 Propuesta de Cadena de Valor para el Instituto Tecnológico Superior Sucre</i>	154
<i>Ilustración 23 Propuesta de Mapa de Procesos para el Instituto Tecnológico Superior Sucre</i>	155

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Matriz de Criterios de Autoevaluación para Medir el Nivel de Madurez de los Procesos en el ISS Sucre</i> .	39
<i>Tabla 2 Resultados de Autoevaluación</i>	42
<i>Tabla 3 Oferta Académica Vigente del Instituto Tecnológico Superior Sucre</i>	52

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.Planteamiento del Problema

El Instituto Tecnológico Superior Sucre, actualmente no cuenta con un modelo de gestión por procesos, lo que recae en incumplimiento de aplicación de Normas Técnicas de administración por procesos y prestación de servicios, generando un déficit en el alcance de metas institucionales, objetivos estratégicos y objetivos operativos; esto implica limitaciones de eficiencia y eficacia en la calidad del servicio ofertado.

Al no estructurar y trabajar con un modelo de gestión por procesos la Institución continuaría sin orientación organizacional, sin cubrir satisfactoriamente las necesidades de la comunidad académica conformada por discentes, docentes y personal administrativo, esto genera un conflicto jerárquico con departamentos disfuncionales.

1.2.Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la calidad del servicio educativo y el desempeño administrativo del Instituto Tecnológico Superior Sucre?

1.3.Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión por procesos que garantice la calidad, eficiencia, eficacia sostenibilidad y mejora continua de los procesos académicos del Instituto Tecnológico Superior Sucre, con base en la normativa y lineamientos dados por los organismos que rigen el sistema de educación superior técnica y tecnológica para el desarrollo estratégico y fortalecimiento institucional.

1.4.Objetivos Específicos

- Levantar e identificar los por procesos agregadores de valor académico a través del reglamento de comisiones del Instituto Tecnológico Superior Sucre con la finalidad de estructurar el orden jerárquico a través del mapa de procesos institucional.
- Diagnóstico de la información de los procesos agregadores de valor mediante la autoevaluación procesual que plantea la Subsecretaría de Formación Técnica y Tecnológica del Ecuador con el propósito de promover la mejora continua en la calidad del servicio institucional.
- Establecer los procedimientos para los procesos agregadores de valor a través de un manual de procesos enfocados a las metas y objetivos institucionales contenidos en el Plan Estratégico de Desarrollo del Institucional.

1.5.Justificación

La Norma Técnica de Diseño de Estatutos Orgánicos expedida en el Registro Oficial N° 142 de abril de 2006, demanda que las entidades públicas establezcan los procesos técnicos de diseño organizacional, con el propósito de dotar a las Instituciones Públicas políticas, normas e instrumentos técnicos, que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado; dato relevante en vista de que, la Constitución del Ecuador, señala como criterio de actuación para la Administración Pública con objetividad y eficacia, a fin de posibilitar una administración proveedora de servicios esenciales para la comunidad, a través de dichos criterios y con pleno sometimiento a la Ley y al Derecho.

En el Instituto Tecnológico Superior Sucre es necesaria la implementación de un modelo de gestión por procesos que se ajuste a la norma técnica de diseño con enfoque en la Administración Pública especificando los procesos operativos y recursos necesarios de control que evalúe el desempeño institucional.

El enfoque basado en procesos posibilita la realización y aplicación de un sistema de gestión integral de calidad, que ordena y administra el modo en que las actividades de trabajo van creando una cadena de valor para los usuarios internos, externos y otras partes interesadas.

Además, permite una rápida y sencilla identificación y resolución de los problemas e introduce la gestión horizontal, que es aquella que nos muestra todo a un mismo nivel, cruzando las barreras entre diferentes unidades de la institución, articulando sus direcciones hacia sus metas principales, y también mejora la gestión de las interfaces del proceso. Todo esto forma parte de los planes de gestión estratégica y fortalecimiento institucional que aplica la institución, con el propósito de asegurar la calidad en el diseño, desarrollo, ejecución y evaluación de los productos o servicios educativos que ofrece.

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la institución y de sus actividades. Como resultado de la planificación, depuración y control de los procesos de trabajo, se espera aumentar la capacidad de la institución y su rendimiento, es necesario indagar con frecuencia sobre la calidad que perciben los usuarios y las posibilidades de mejorar el servicio que reciben.

Por esto, los sistemas de gestión de la calidad están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

Entre estos factores se destacará la visión contextual y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave o agregadores de valor en la institución y la medición, análisis y mejora continua.

Para dar credibilidad a su propósito de satisfacer las expectativas y requisitos del mercado laboral, la institución pretende a partir de la gestión por procesos asegurar que los mismos se encaminen a la consecución de la misión, visión y políticas institucionales, disponiendo para ello de los recursos humanos y materiales suficientes y con un sistema de gestión de calidad estructurado.

Es importante establecer un modelo de Gestión por Procesos en el Instituto Tecnológico Superior Sucre, debido a que permitirá establecer los lineamientos para la prestación de

servicios de la institución, fomentando el orden organizacional y mejorando la eficiencia y eficacia de dichos servicios satisfaciendo las necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios.

El diseño de modelo de gestión por procesos es pertinente debido a que el Instituto Tecnológico Superior Sucre debe sujetarse a las Normas Técnicas de Sistemas de Gestión, Modelos de Gestión y Estructuras Organizacionales de Administración Pública por Procesos que son de cumplimiento obligatorio para todas las instituciones públicas a nivel nacional.

1.6. Contexto

1.6.1. Antecedentes de la Investigación

A nivel de Latinoamérica las Instituciones de Educación Superior tienen como competencia la formación y desempeño profesional de los estudiantes, evidenciando resolver los problemas de las comunidades en los ámbitos políticos, sociales, culturales y económicos, al mismo tiempo el profesional debe desarrollar habilidades y aptitudes con estructuras cognitivas para saber resolver cualquier inconveniente en bases a procedimientos bien estructurados que garanticen efectividad en los ámbitos de desempeño, es por ello que los gobiernos Estatales han generado políticas de exigencia de aplicación tecnológica, administrativa y educativa, para garantizar calidad en la oferta de su servicio, facilitando la gestión de calidad alineados a los objetivos de los Planes de Desarrollo Gubernamentales.

Las Instituciones de Educación Superior han logrado diseñar, implementar, evaluar, controlar y mejorar modelos de gestión por procesos que aseguren la gestión de calidad de sus servicios a través del orden organizacional, detallando instrucciones de trabajo, procedimientos, diagramas de flujo documentados y registrados, orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios y de toda la comunidad académica logrando el fortalecimiento institucional, permitiéndolas ser más competitivas y productivas.

En el Ecuador el proceso de evaluación institucional de los Institutos de Educación Superior los realizó el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) y citado por el CEAACES ahora CACES en el año 2016 a todas las Universidades e Institutos de Educación

Superior así como también Conservatorio del país, considerando como variables de evaluación los siguientes aspectos: Docencia, investigación, vinculación con la comunidad y gestión administrativa; la ausencia de evidencias que respalden los distintos procesos de formación académica y la debilidad de la planta docente no permite a la Institución encaminarse a una conversión universitaria, dada esta realidad y que el actual Consejo de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) dentro de sus requerimientos identifica una evaluación negativa en los resultados de la operación en las Instituciones de Educación Superior, revela la necesidad de trabajar con un sistema de gestión por procesos que permita la obtención y el respaldo de los requisitos especificados por el Órgano Acreditador, posteriormente dicho Consejo (CACES) ha realizado el seguimiento a las Instituciones de Educación Superior condicionadas en el año 2018.

Es así como el Instituto Tecnológico Superior Sucre desea dar continuidad al proceso de acreditación, ya que durante la evaluación se encontró hallazgos importantes al verificar el cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del ITS “Sucre”, determinando que el Instituto debe tomar en cuenta el desarrollo organizado a través de un modelo de gestión que permita establecer los procedimientos frente a los ejes agregadores de valor en docencia, investigación, vinculación con la comunidad a fin de lograr la reconversión a Universidad Tecnológica.

Sobre la gestión por procesos en instituciones de educación superior existen varios trabajos de investigación, a continuación, se presentan los aportes más significativos.

En el trabajo Gestión de la calidad en la Educación Superior: el proceso formativo en la universidad ecuatoriana de Briones, M., Torrijo, E., & León, F. (2015). Manifiesta sobre la universidad ecuatoriana y el Plan Nacional del Buen Vivir manifiesta:

La formación universitaria debe guardar correlación con las demandas del mercado laboral y, con ello, solventar las necesidades sociales es importante esclarecer que en la Constitución del Ecuador (2008) se supera la visión reduccionista del desarrollo como crecimiento económico y se aboga por una visión renovada en la que el ser humano es el centro del progreso social, cuyo objetivo final es alcanzar el sumak kawsay o buen vivir. Queda normalizado en la

Constitución Ecuatoriana una relación entre Estado, mercado, sociedad y naturaleza que lleve al objetivo antes expuesto.

1.7. Teorías

1.7.1. Gestión por procesos

Para Negrín, p.40. (2003). Los procesos son una cadena de flujo constante de actividades ordenadas y lógicas desarrolladas de forma individual o colectiva por una organización, dichas actividades generan recursos a través de los productos obtenidos o servicios ofertados para satisfacer las necesidades de usuarios o clientes.

Para Pérez, M. (2007). La Gestión por Procesos constituye el principio fundamental de los funcionarios y/o empleados a todos los niveles a fin de garantizar el uso racional de recursos a través del uso de metodologías eficientes con procedimientos que aseguren la calidad y eficiencia del sistema productivo durante la ejecución del proceso de producción sin descuidar las exigencias del usuario y/o cliente con altos estándares de calidad en el servicio o producto.

Los dos autores hacen referencia a la importancia de la gestión por procesos que debe adoptar una organización, y coinciden que esto mejorara el uso eficiente de recursos para la obtención u ofrecimiento de productos y servicios, la gestión por procesos ayudan a establecer las responsabilidades individuales o colectivas de las unidades organizacionales a todos los niveles, por ello es importante que dichos procesos sean identificados, documentados y aprobados a través de un sistema de procedimientos que optimice tiempo en la implementación y operación organizacional.

Afirman que la gestión es un proceso organizado con niveles verticales de jerarquía que se encuentran bien identificados y con responsabilidades otorgadas según las competencias de cada unidad, existe un orden jerárquico y niveles de gestión donde se han atribuido actividades individuales a ciertas personas con formación especializada a quienes se los denomina gestores de la calidad, que son aquellos individuos que guían, dirigen y supervisan las labores que desempeñan los colectivos para alcanzar los objetivos y metas institucionales o empresariales, como principal tarea de la gestión por procesos es lograr alcanzar la optimización de recursos estructurando, planes y actividades, fundamentales que permita a las organizaciones tomar

decisiones con enfoques de mejora continua y que logren un realce en la competitividad del producto y servicio ofertado. (Atencio & Sánchez, 2009, p. 90).

La administración por procesos es un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario (SNAP, 2013).

La gestión por procesos es un sistema cuyo enfoque es lograr la calidad de forma integral, alejándose de la gestión tradicional, enfoque en el que cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, procurando hacerla de la mejor manera posible y conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, sin embargo, las personas ignoran cómo contribuyen con su trabajo al producto o servicio final. (Evans & Lindsay, 2015, p. 40).

La calidad dentro de una organización puede lograrse, los directivos o aquellas personas al mando de esta, deben generar una sólida estructura con la cual se puedan proporcionarse las directrices para cumplir la misión y visión, así como, las metas planteadas por la misma (Vásquez & Tomalá, 2016, p. 67).

La Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público, emitida mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0081 y publicado en el Suplemento del Registro Oficial No 245 del 21 de mayo del 2018, establece los lineamientos, políticas, normas y procedimientos de carácter técnico y operativo para evaluación, certificación y mejora de la calidad de los servicios públicos en las instituciones del Estado (MDT, 2018).

1.7.2. Indicadores de gestión

La evaluación, asociada o no la acreditación, ha tenido un desarrollo expectable en la Educación Superior en los últimos veinte años, en países como Francia, Suecia, Noruega y Argentina se han puesto en marcha mecanismos institucionales, centros u organismos de evaluación de los sistemas educativos, se han desarrollado planes sistemáticos de evaluación en Inglaterra, Holanda, Francia, Argentina, México y República Dominicana, se han elaborado indicadores de educación en Estados Unidos, Francia, Dinamarca y Suiza, organismos Internacionales vinculados al desarrollo de políticas, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Unión Europea, la Organización de Estados Iberoamericanos, han

puesto en marcha programas vinculados al desarrollo de políticas de evaluación educativa. Según el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador define por indicador a la medición cuantitativa o cualitativa que expresa clara y objetivamente el nivel deseable contra el que se contrastará el cumplimiento de una actividad determinada, cuyo valor servirá de referencia para valorar el desempeño institucional (CONEA, 2003).

La base para un sistema de indicadores en educación superior propuesto por Darío Abad Arango supone 4 categorías: “indicadores de productividad, indicadores de gestión, análisis de variables y análisis global, con una sub-agrupación a través de criterios” (Abad, 2006).

1.7.3. Implantación de indicadores de gestión

El procedimiento para la implementación de indicadores de gestión se basa en la propuesta de los Autores Caicedo Carlos, Castañeda Widberto y Pacheco Juan Carlos en el libro “Indicadores Integrales de Gestión”, y es el siguiente:

- a) Definir los atributos importantes del indicador mediante el uso de lluvia de ideas.
- b) Evaluar si los indicadores son: medibles, disponibles y determinantes.
- c) Crear bases de datos que mantengan información depurada y confiable.
- d) Desarrollar el indicador, socializar y debatir su uso y aplicación.
- e) Ponerlo a producción.

1.7.4. La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior

Según (Davenport, 1993) un proceso es un conjunto de actividades estructuradas y de carácter conmensurable, diseñado para provocar un método específico para un cliente o mercado particular. Hace énfasis en cómo se realiza el trabajo dentro de la empresa, en contraste a una visión enfocada en el producto a realizar.

Los autores (Martínez, Góngora, 2000; Montero & Alfonso Robaina, 2013) señalan que la gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben contribuir al desarrollo de los procesos universitarios (docencia, investigación y extensión).

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados (Beltrán, 2002), en tal virtud, las Instituciones de Educación Superior deben obtener resultados partiendo de desarrollar procesos de formación, a través de la actualización constante de su planta docente.

Las Instituciones de Educación Superior, como organizaciones de carácter académico, son conocidas por su práctica política y cultural, comprometida con la promoción y formación en los valores profesionales y sociales que orientan el pleno ejercicio de los hombres en el seno de la sociedad (Robaina, 2009).

La gestión de la calidad se compone de distintos términos como son los costes de la calidad, las etapas en la evolución de la calidad, los especialistas de la calidad y sus aportaciones, los modelos de calidad, las normas de calidad a nivel nacional e internacional (Mitre, 2009).

Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2017) en su estudio “La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior” plantean como eje primordial instaurar un modelo de gestión universitaria con enfoque en procesos, el modelo proporcionará herramientas que mejoraran la calidad del servicio ofertada a los usuarios, en cuanto a las instituciones de educación superior la institución tendrá un superior desenvolvimiento superior incrementando la productividad a través de la definición estructurada de las tareas asignadas al personal docente y administrativo con la consigna de brindar educación de excelencia a la comunidad.

Respecto a la ejecución de procesos señalan:

“La implementación del sistema de gestión por procesos permitirá a futuro disponer de técnicas y herramientas para alcanzar los objetivos institucionales utilizando una adecuada adaptación del personal a todos los niveles, documentando y comunicado cuales son los procedimientos adecuados para la ejecución de actividades del personal de esta forma se pretende establecer un sistema de indicadores de calidad dando énfasis en los procesos claves o de valor agregado, identificando cuales son los posibles riesgos que limitan la capacidad productiva y delineando de manera eficiente los pasos a seguir para mejorar la calidad del servicio limitando el desperdicio, cuellos de botella y duplicidad del trabajo, con garantía eficiente de recursos como costos, tiempo, talento humano y tecnológicos mejorando el manejo eficiente de todos los recursos.”

En base a los criterios definidos en los párrafos anteriores, es claro que las Instituciones de Educación Superior deben considerar modelos educativos que permitan satisfacer las necesidades de la población, sin embargo la estructuración de estos modelos de educación se logra mediante análisis de pertinencia académica con enfoque de calidad, por ello las Instituciones de Educación Superior deben planificar de manera arquitectónica sus metas y objetivos institucionales a través de la adopción de un modelo de gestión por procesos, en el caso del Instituto Tecnológico Superior Sucre, la adopción del modelo debe cumplir con los requisitos mínimos de adaptación al sector público contenidos en la normativa actual vigente del Ecuador.

Para González, L. E., & Espinoza, Ó. (2018). En su artículo “Calidad en la educación superior: concepto y modelos. *Calidad en la Educación*, (28).” Hacen referencia a los estudios realizados en los últimos 20 años, en dichos estudios se establece de manera clara en las organizaciones educativas surge la necesidad de incorporar mecanismos y herramientas para el mejoramiento de la calidad de la gestión institucional y de los aprendizajes. También con base a los estudios realizados se han establecido criterios en cuanto a la calidad en la educación, sus alcances y delineados modelos de evaluación que aseguren la calidad del servicio.

Sobre la calidad en la educación superior el autor señala:

“Calidad es un referente a la política institucional. La calidad tiene un enfoque de eficacia que valoriza las expectativas sociales, por ello se establece realizar un estudio pertinente acerca de las necesidades de la comunidad en general con el afán de estructurar modelos educativos que permitan formar profesionales disciplinados, que logren superar las expectativas ciudadanas y otorguen soluciones eficientes y concretas que permitan mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.”

La necesidad de estructurar y aplicar un modelo de gestión por procesos a nivel organizacional nace de las necesidades de los usuarios, la oferta académica que otorguen las Instituciones de Educación Superior deben ser construidas considerando las competencias, obligaciones, sistemas de gestión, modelos educativos, objetivos de planes de desarrollo y aplicación de lineamientos legales que garanticen una formación profesional adecuada, esto se

logra con un buen desempeño organizacional a través de la adopción e implementación de modelos de gestión por procesos que garanticen los propósitos de la organización.

En toda organización la misión y visión organizacional se la realiza a través de la planificación, en donde los líderes proyectan los alcances eficaces que desean alcanzar a futuro con énfasis en los servicios o productos ofertados por la organización con la adaptación de valores organizacionales que permitan estructurar un andamiaje clave para la construcción de la política institucional, para ello el proceso de planificación tiene un interés colectivo en donde se plantea las estrategias de desarrollo institucional acreditando los enfoques de la organización basados en normas y estándares de calidad.

1.7.5. El enfoque de la metodología de la Gestión por Procesos

Se centra en instituir una directriz, que permita a las IES implementar un modelo para administrar adecuadamente los procesos de docencia, investigación y vinculación. Para interpretar esta visión se debe considerar a la gestión por procesos como un sistema cuyos elementos principales son los procesos claves, la coordinación, el control de su funcionamiento y la gestión de su mejora, estos deben ser enfocados a cada uno de los ejes fundamentales que las IES plantean dentro de la estructura (Flet, 2011).

Las Instituciones de Educación Superior, como instituciones especializadas en la producción de conocimientos avanzados, tienen un rol importante en la sociedad para propiciar mejores condiciones en los ámbitos educativos, laborales, productivos y sociales (Domínguez, 2014).

1.8. Repositorio

De acuerdo con el trabajo de titulación la Gestión del proceso administrativo en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano para otorgar la acreditación a los organismos de evaluación de la conformidad, el autor señala como conclusión general es necesaria la implementación de un proceso administrativo eficiente en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano para satisfacer las necesidades de acreditación del país. En vista de la carencia de este, dentro de la propuesta de este trabajo de investigación se sugiere la creación de uno. Bravo, J. (2010).

Según el trabajo de titulación modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad, la implementación del modelo de gestión por procesos asegura la calidad universitaria mejorando los niveles de acreditación nacional desde la categoría “D” a la “B”, con ello la universidad apuntala las bases para un enfoque internacional. Véliz, V. (2017).

En el trabajo de titulación de gestión de procesos aplicada a instituciones de educación superior caso: Universidad de Las Américas, área de registro curricular, en el periodo 2011, al elaborar la cadena de valor de la universidad, se disminuye la dificultad para elaborar el diseño y la estructura de los procesos y subprocesos del registro curricular, con ello se logra una mejor comprensión del macro entorno universitario, permitiendo un manejo adecuado de la información identificando las actividades que desarrolla con sus objetivos y prioridades. Pérez E. (2012).

1.9. Conceptos

1.9.1. Procesos Gobernantes

Los procesos estratégicos son aquellos lineamientos que determinan cómo funciona el negocio de esta forma aporta valor para el usuario ya que las decisiones importantes son tomadas por la acción conjunta de quienes lideran estos procesos, durante la planificación estratégica se deben apuntalar las bases de la mejora continua y sobre todo se debe establecer los límites de actuación del resto de procesos, estos procesos los define la alta dirección. (UCA, 2007).

Los procesos gobernantes brindan lineamientos estratégicos para la institución, de los procesos gobernantes se estructura el desarrollo organizacional a través de la planificación de desarrollo institucional, logrando de esta manera orientar y designar las actividades, roles y responsables de cada proceso y sus competencias a nivel institucional, en este sentido los lineamientos para la determinación de los procesos gobernantes en el Instituto Tecnológico Superior Sucre se enmarcaran conforme a la normativa actual vigente basada en administración pública y prestación de servicios.

1.9.2. Procesos Agregadores de Valor

Son aquellos que tienen un nexo directo con los servicios que oferta la institución, por ende la eficacia está orientada a los usuarios ya que ellos son quienes reciben directamente los beneficios por aporte del valor agregado organizacional, en dichos procesos intervienen varias áreas funcionales por ende los recursos se proporcionan de acuerdo a la demanda de los usuarios, estos procesos también se los conoce como procesos clave y son considerados como una secuencia de valor añadido del servicio encaminados a satisfacer las necesidades del usuario durante la prestación del servicio, y deben contener procedimientos para satisfacer las expectativas del usuario. (UCA, 2007).

Los procesos agregadores de valor están alineados al sistema productivo institucional en el caso del Instituto Tecnológico Superior Sucre los procesos seleccionados como agregadores de valor deben responder a los objetivos y metas institucionales, es por ello que los procesos seleccionados deben brindar herramientas necesarias para generar el portafolio de productos y/o servicios.

1.9.3. Procesos Habilitantes

Los procesos habilitantes tienen como función brindar apoyo a los procesos agregadores de valor ya que sin estos procesos no sería posible ejecutarlos por ende los procesos gobernantes no tendrían razón de ser, los procesos de apoyo deben estar dirigidos a cubrir las necesidades de los usuarios. (UCA, 2007).

Los procesos habilitantes brindan lineamientos de asesoría o sustento a nivel tecnológico o administrativo, esto se logra con herramientas logísticas orientadas a crear el portafolio de productos institucionales que demandan los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo.

1.9.4. Elementos del proceso

1.9.5. Entradas

Para la gestión de procesos las entradas son los insumos de donde partirán los procesos tales como requisitos, materiales y recursos para que posteriormente sean transformados durante el procesamiento, (SNAP, 2013).

1.9.6. Indicador

Son elementos que permiten dar seguimiento al proceso, los indicadores permiten verificar y cuantificar el nivel de desempeño para alcanzar una meta o un objetivo planteado. (SNAP, 2013)

1.9.7. Línea base

Es un conjunto estructurado de información inicial de un proceso que permite verificar el nivel actual de desempeño y generalmente está compuesta por registros de resultados en tiempos específicos, la línea base ayuda a estimar cuales son las falencias procesuales a fin de establecer los procedimientos para mejorar las falencias encontradas. Pérez, H. (2019).

1.9.8. Macroproceso

Son estructuras fundamentales que permiten interrelacionar varios procesos que tienen un mismo propósito y que dichos procesos componen distintas fases logrando obtener un servicio o producto para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, beneficiarios o usuarios. Pérez, H. (2019).

1.9.9. Proceso

Es el conjunto de actividades relacionadas que pueden ser cuantificadas, definidas, probatorias que generan un producto útil para el cliente externo e interno. Los procesos se interrelacionan en un sistema que permite a la Institución agregar valor a los usuarios. Norma Técnica de Administración por Procesos. (2013).

1.9.10. Microproceso

El micro proceso o proceso local, estructura la base de manera técnica, en este contexto los microprocesos interactúan a través de una serie de procedimientos con un enfoque de satisfacción a las necesidades de la comunidad. Norma Técnica de Administración por Procesos. (2013).

1.9.11. Meta

Es un propósito que puede ser medible y puede conseguirse en un periodo de tiempo determinado las mediciones se las realiza a través de un indicador, Pérez, H. (2019).

1.9.12. Notación para el modelado de procesos

Es un conjunto gráfico para modelar un proceso, los modelamientos reconocidos y aceptados por la comunidad internacional es el BPMN (del inglés Business Process Modeling Notation), Object Management Group. (OMG, 2015).

1.9.13. Portafolio de servicios

Abarca la documentación de todos los servicios, sean públicos o interinstitucionales, que facilita una institución encaminados a cubrir las necesidades de sus clientes. Permite gestionar el ciclo de vida completo de todos los servicios que ofrece una institución desde que éstos se encuentran en diseño o rediseño, su etapa de operación hasta el retiro, (SNAP, 2013).

1.9.14. Salidas (productos)

Son insumos transformados en bienes o servicios, los cuales han sufrido una transformación con valor agregado por la institución en la ejecución del proceso. Pérez, H. (2019).

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Introducción a la Investigación

El estudio se basó en realizar un análisis situacional de las actividades y servicios del Instituto Tecnológico Superior Sucre, estableciendo el estado de los procesos de las comisiones, unidades y áreas administrativas del Instituto, a partir de la información documental obtenida, se aplicó el método cualitativo para determinar los procesos agregadores de valor, los procedimientos de aplicación de dichos procesos, la cadena de valor, la estructura jerárquica de la organización y la obtención del mapa de procesos que se pretende aplicar en el modelo de gestión por procesos del ITS Sucre.

2.2. Enfoques de Investigación

Éste trabajo de investigación tiene enfoque cualitativo, mediante ésta investigación se analizó, interpretó y determinó la situación que atraviesa el Instituto Tecnológico Superior Sucre.

La investigación cualitativa es un enfoque que ayuda a establecer un diagnóstico situacional, a fin de interpretar las condiciones particulares y su problemática actual vinculado a la sociedad, para el caso del Instituto Tecnológico Superior Sucre se aplicó métodos de evaluación a los procesos establecidos con la finalidad de retroalimentar el nivel de madurez de los procesos actuales, esto permitió establecer medidas adecuadas para mejorar los servicios institucionales en base a los procesos agregadores de valor.

2.3. Metodología de investigación

2.3.1. Método deductivo

Permitió realizar generalizaciones acerca de la gestión institucional, la gestión por procesos y los patrones de calidad en la Educación Superior a fin de establecer criterios para la elaboración de los procesos agregadores de valor.

La decisión para establecer el modelo de gestión por procesos se lo realizó en base a los objetivos y metas institucionales con la ayuda de la normativa vigente para administración pública la cual proporcionó herramientas concretas, en primera instancia se recolecto todos los datos correspondientes a la gestión por procesos agregadores de valor del ITS Sucre y medios

bibliográficos para poder realizar un diagnóstico previo, también fue necesario el uso de encuestas las cuales permitieron establecer el criterio de los docentes en cuanto al manejo de procesos institucionales, fue necesario utilizar marco teórico referencial para seleccionar el modelo de gestión por procesos, el cual debe responder a los objetivos de la investigación y finalmente se realizó la elaboración de los manuales de procesos para las comisiones que dan un valor agregado al servicio ofertado.

2.3.2. Tipo de investigación documental

La presente investigación se realizó con un enfoque cualitativo donde se estableció la importancia, características, conceptos y preceptos en base a la normativa actual vigente, las exigencias y expectativas de los ciudadanos, la oferta académica y reglamentos internos institucionales, durante la investigación se realizó la descripción de los procesos agregadores de valor encargados a las comisiones del Instituto Tecnológico Superior Sucre para establecer los recursos, insumos, entradas, objetivos, los procedimientos establecidos, las actividades de cada comisión, los servicios ofertados a la comunidad educativa, esto permitió reflexionar sistemáticamente sobre la realidad de la Institución a través de los documentos que permitieron interpretar datos e informar para elaborar un diagnóstico general, planteando un proceso ordenado y lógico.

A través de la investigación se interpretó la información compilada, aplicando la técnica de la clasificación de información donde se reconoció los procesos agregadores de valor del ITS Sucre, de esta manera la investigación ayudó a describir los procesos realizados por las comisiones agregadoras de valor estableciendo recursos, insumos, entradas, objetivos, las actividades comisión.

2.4.Población

Para la determinación el tamaño de muestra fue necesaria la aplicación de la fórmula estadística con tamaño de población conocida, en la investigación la población objetivo la conformaron todos los docentes y personal administrativo del ITS Sucre.

El procedimiento para el criterio muestral se lo hizo considerando los elementos de la población mediante un muestreo aleatorio simple a través del uso de sus cuentas Gmail.

Para el presente proyecto se utilizó Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población, en este caso la población son todos los docentes y personal administrativo del Instituto Tecnológico Superior Sucre conformada por 122 profesores.

2.4.1. Tamaño de la muestra

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{122 \times (1,96)^2 \times 0,05 \times 0,95}{(0,03)^2 \times (122 - 1) + (1,96)^2 \times 0,05 \times 0,95}$$

$Z_{\alpha^2} = 1.962$ (ya que la seguridad es del 95%)

p = Probabilidad de éxito (en este caso 50% = 0.5)

$q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.5 = 0.5$)

$d =$ precisión (en este caso deseamos un 3%) quedando como resultado de muestra:

$$n = \frac{22,26}{0,1089 + 0,1824}$$

$$n = 76,39$$

$$n = 76$$

En base al cálculo del tamaño de la muestra se realizó la encuesta a 76 docentes del ITS Sucre, las preguntas estaban orientadas al conocimiento sobre la gestión por procesos y calidad de servicio.

2.5.Técnicas de la Investigación

2.5.1. Encuesta

Se aplicó una encuesta a los docentes del Instituto Tecnológico Superior Sucre, con la finalidad de recabar información relevante sobre el empleo de directrices necesarias para desarrollar actividades, procedimientos y procesos en cada una de las comisiones y áreas académicas la encuesta estuvo basada en las necesidades y objetivos de la investigación como se puede ver en el **anexo 1**.

El objetivo de la encuesta consistió en recolectar información necesaria para evaluar el conocimiento sobre la gestión por procesos del ITS Sucre.

La encuesta consistió en 10 preguntas de opción dicotómica con relación a la gestión de procesos del ITS Sucre.

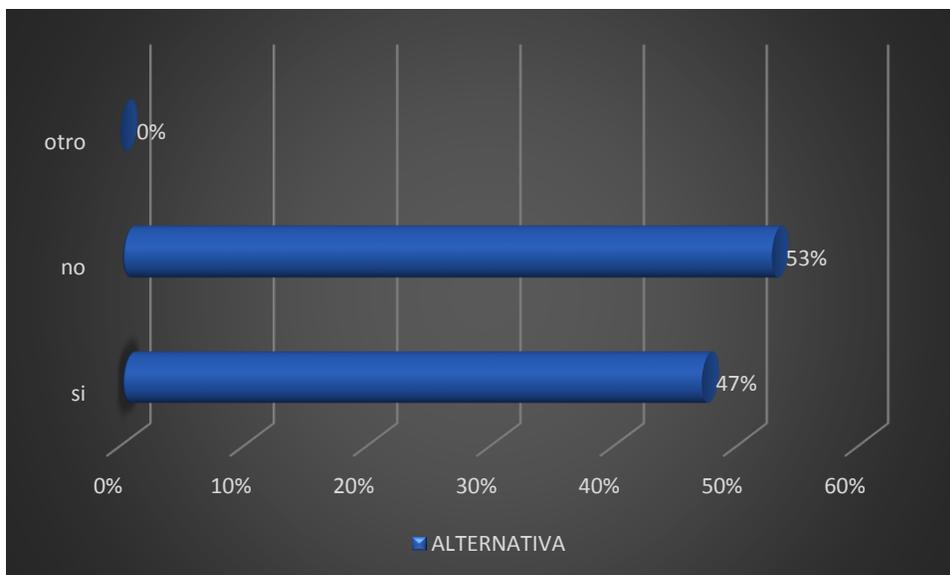
2.5.2. Procesamiento de la información

ENCUESTA “MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS”

*Obligatorio

Pregunta N° 1.- **¿Conoce cuál es la estructura Organizacional aprobada y documentada del ITS Sucre?**

Ilustración 1 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 1



Fuente: Investigación de Campo

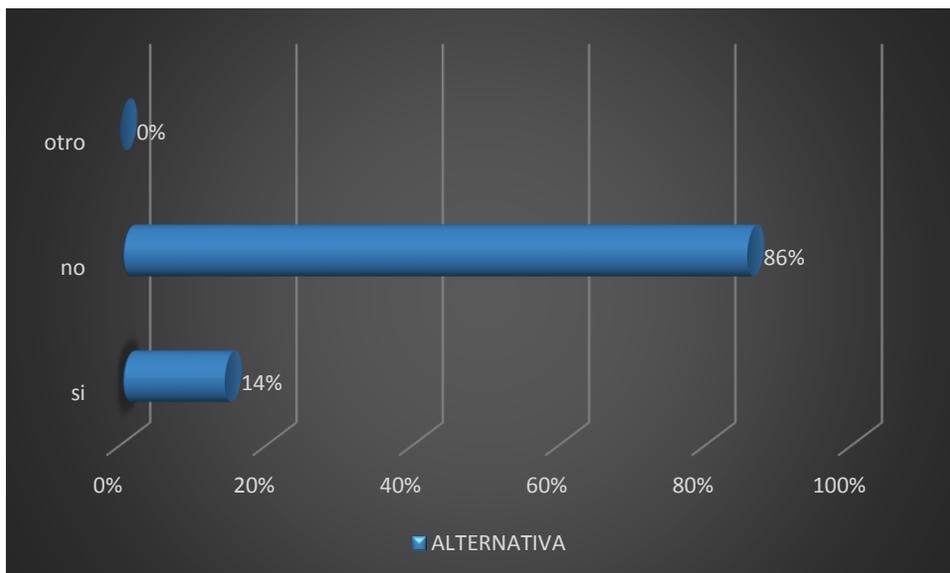
Elaborado por: Héctor Pérez

Interpretación:

Referente a la pregunta N°1 se estima que el 53% de los encuestados desconoce los la estructura orgánica aprobada y documentada Institucional, mientras que el 43% de la muestra afirma conocer la estructura jerárquica de la Institución, en conclusión los procedimientos para brindar comunicación interna no son efectivos, por ende necesario establecer un modelo de gestión por procesos que incluya lineamientos para el manejo y difusión de la información.

Pregunta N° 2.- **¿Conoce la planificación estratégica del ITS Sucre? ***

Ilustración 2 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 2



Fuente: Investigación de Campo

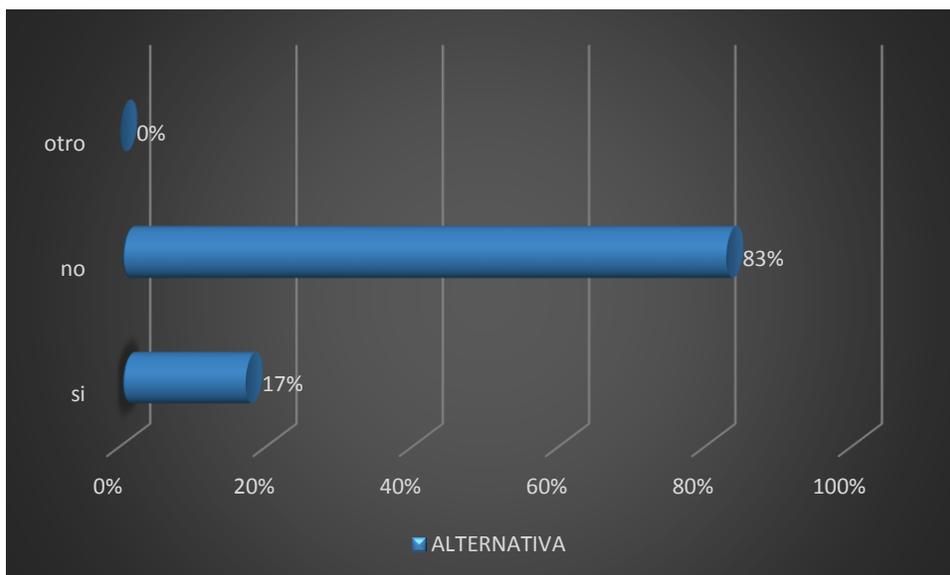
Elaborado por: Héctor Pérez

Interpretación:

El 86% de encuestados afirma desconocer la planificación estratégica del ITS Sucre, mientras que, el 14% afirma saber la estructuración para las gestiones académicas y administrativas, lo que devela, que actualmente el Instituto no ha regularizado lineamientos para la planificación estratégica; es necesario proponer programas de cumplimiento y actualización de metas y objetivos institucionales a fin de garantizar el servicio ofertado.

Pregunta N° 3.- **¿Tiene conocimiento de cuáles son los procesos agregadores de valor? ***

Ilustración 3 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 3



Fuente: Investigación de Campo

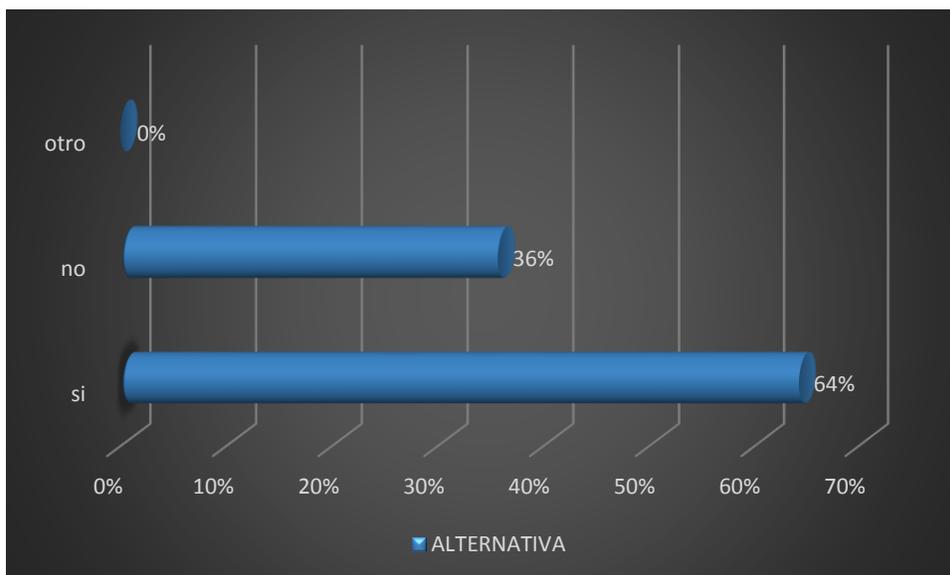
Elaborado por: Héctor Pérez

Interpretación

El 83% afirma desconocer cuales son los procesos agregadores de valor institucional por ende las comisiones a cargo de los procesos, mientras que el 17% afirma estar al tanto de dichos procesos por ende conoce las funciones de los principales actores, es necesario estructurar un mapa de procesos para que los docentes se mantengan al tanto de la jerarquía de procesos.

Pregunta N° 4.- ¿Ha podido percibir el proceso para ser partícipe de los programas de vinculación con la comunidad a través de proyectos realizados por el ITS Sucre? *

Ilustración 4 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 4



Fuente: Investigación de Campo

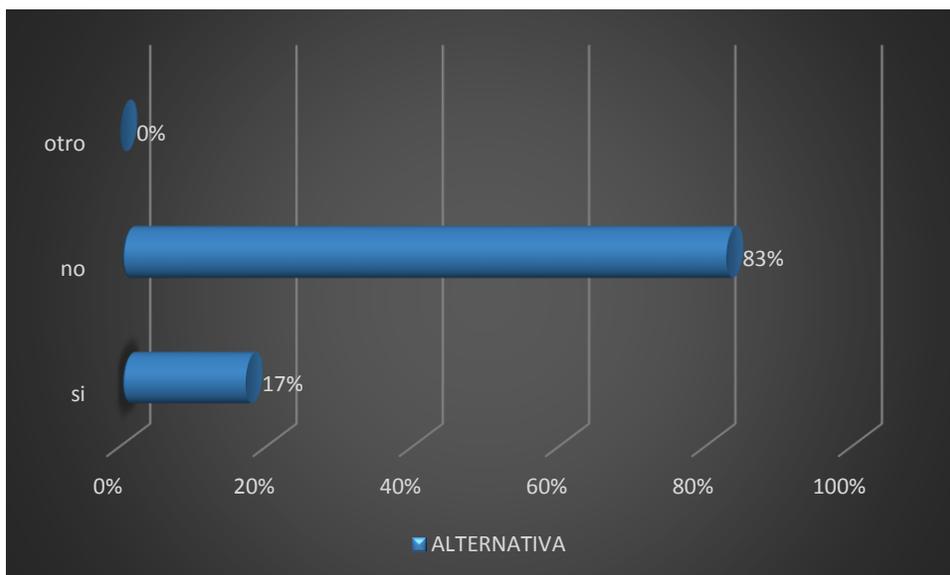
Elaborado por: Héctor Pérez

Interpretación:

El 64% de los encuestados ha participado en programas de vinculación con la comunidad, sin embargo un 36% desconoce los procesos para participar en los programas de vinculación; es necesario generar la inclusión de todos los docentes a todos los niveles, para ello se debe generar el procedimiento correspondiente.

Pregunta N° 5.- ¿Ha podido percibir el proceso para ser partícipe en los programas de investigación a través de proyectos realizados por el ITS Sucre? *

Ilustración 5 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 5



Fuente: Investigación de Campo

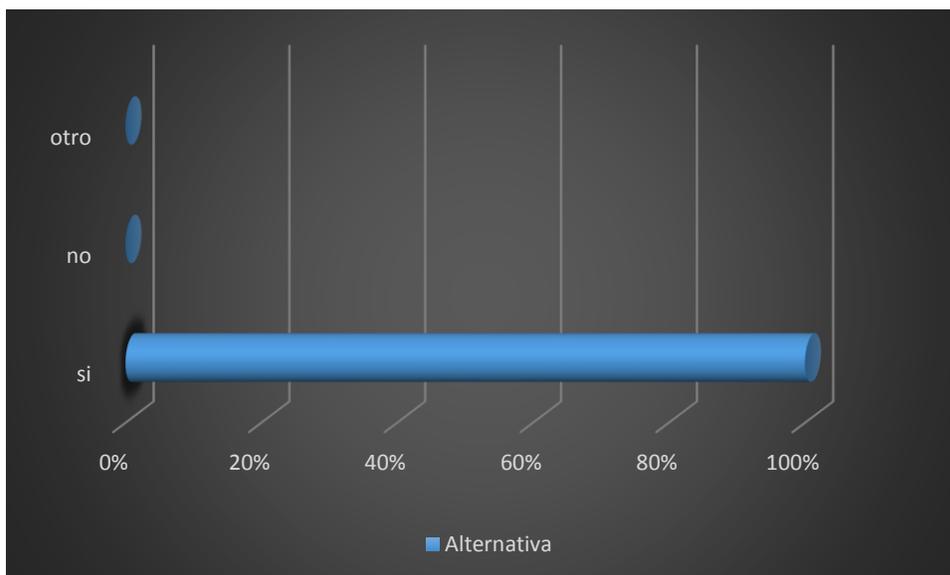
Elaborado por: Héctor Pérez

Interpretación:

El 83% de los encuestados ha participado en programas de investigación, sin embargo un 17% desconoce los procesos para participar en los programas de investigación; es necesario generar la inclusión de todos los docentes a todos los niveles, para ello se debe generar el procedimiento correspondiente.

Pregunta N° 6.- ¿Ha podido percibir el proceso para ser partícipe en los programas académicos a través de proyectos realizados por el ITS Sucre? *

Ilustración 6 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 6



Fuente: Investigación de Campo

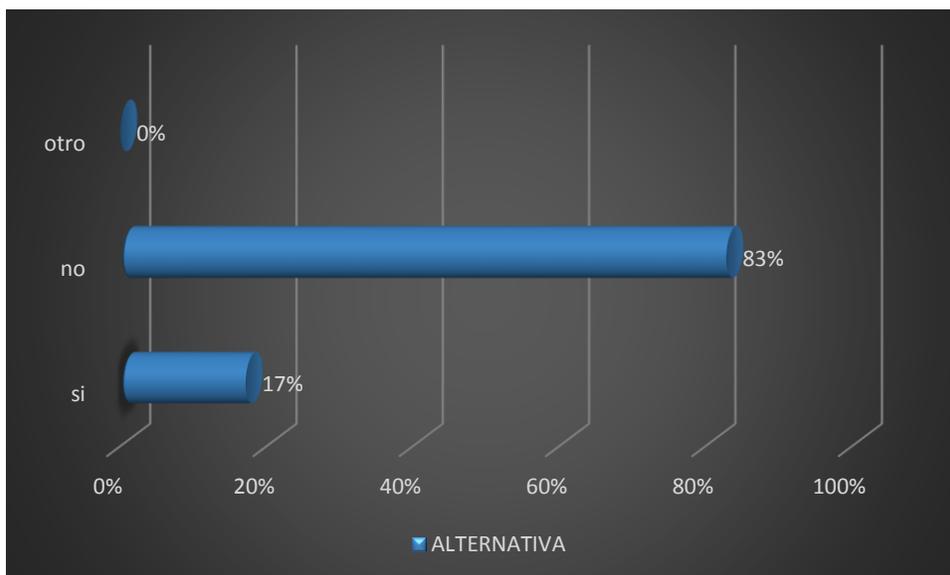
Elaborado por: Héctor Pérez

Interpretación:

El 100% de los encuestados afirma haber participado en procesos académicos, sin embargo se recomienda establecer lineamientos normativos institucionales para gestión por procesos académicos con el afán de mejorar la eficiencia de sus actividades de acuerdo al rol que desempeña.

Pregunta N°7.- ¿Sabe si el ITS Sucre cuenta con un manual de procesos agregadores de valor? *

Ilustración 7 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 7



Fuente: Investigación de Campo

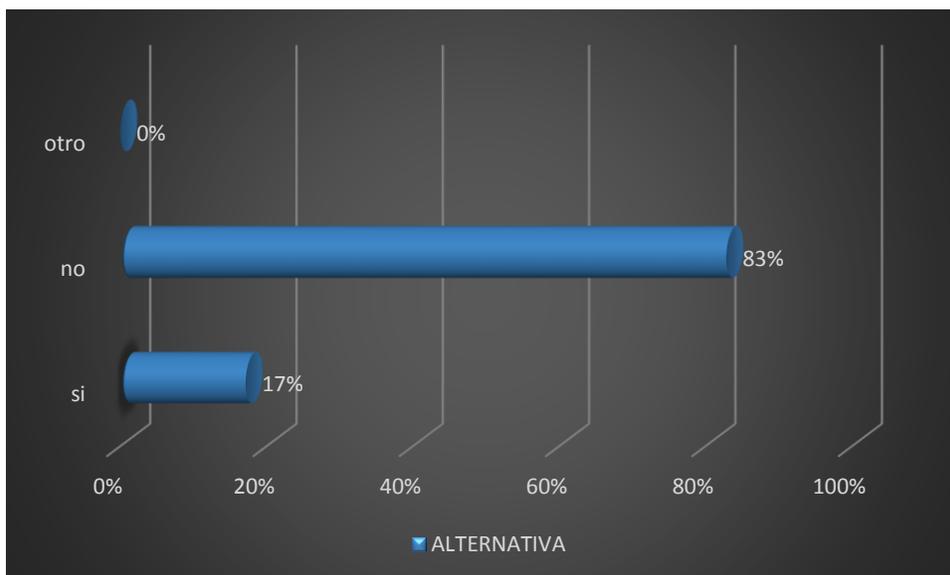
Elaborado por: Héctor Pérez

Interpretación:

El 83% de la muestra encuestada, desconoce la existencia de un manual de procesos agregadores de valor, el 17% reconoce un manual de procesos para los procesos agregadores de valor, se recomienda aprobar un manual de procesos bien estructurado que permita mejorar la calidad del servicio institucional.

Pregunta N° 8.- ¿Conoce cuáles son los procesos definidos, documentados e identificados por el ITS Sucre? *

Ilustración 8 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 8



Fuente: Investigación de Campo

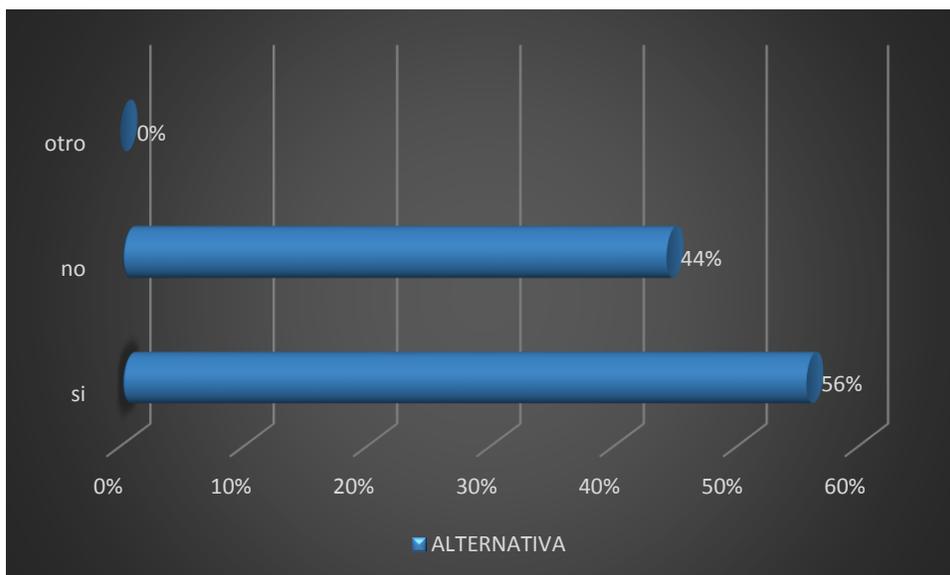
Elaborado por: Héctor Pérez

Interpretación

El 93% de los encuestados desconoce los procesos del ITS Sucre, el 7% afirma saber cuáles son dichos procesos, es necesario elaborar un mapa de procesos para que sea aprobado por el Consejo Académico.

Pregunta N° 9.- ¿Conoce cuál es la interrelación entre los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes del ITS Sucre? *

Ilustración 9 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 9



Fuente: Investigación de Campo

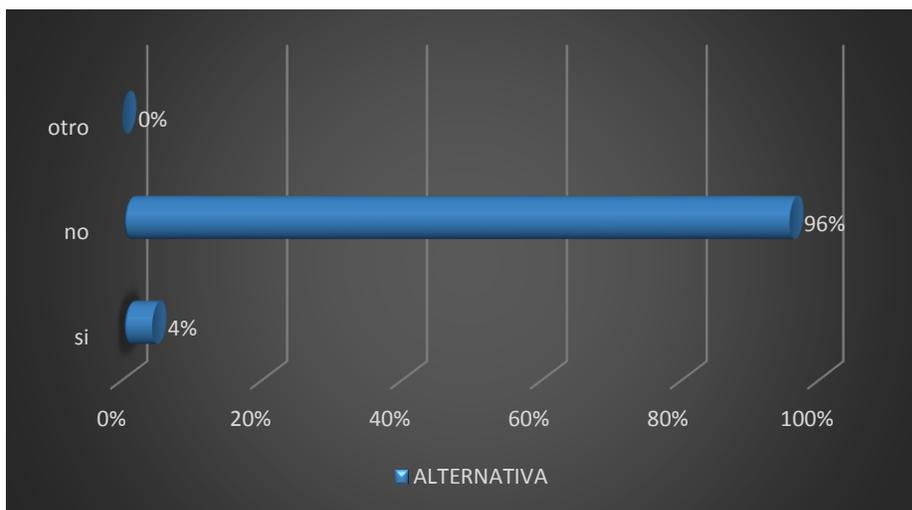
Elaborado por: Héctor Pérez

Interpretación:

El 44% desconoce la interrelación que existe entre los procesos, mientras que el 56% afirma saber cuáles son los propósitos de cada proceso y su rol en el marco institucional, sin embargo los colaboradores deben conocer desde donde inicia su rol para que asuma sus tareas con responsabilidad.

Pregunta N° 10.- **¿Conoce si el ITS Sucre aplica un modelo de gestión por procesos a nivel institucional? ***

Ilustración 10 Porcentaje de Respuestas Pregunta N° 10



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Héctor Pérez

Interpretación:

El 96% de la muestra encuestada, desconoce que el Instituto Tecnológico Superior cuenta con un modelo de Gestión por procesos, mientras que el 4% afirma que la Institución cuenta con un modelo normalizado, con esta premisa se reafirma la necesidad institucional de contar con un modelo de Gestión por Procesos.

2.5.3. Conclusiones de la encuesta

La mayor parte de colaboradores desconoce que el Instituto Tecnológico Superior Sucre cuenta con un modelo de Gestión por Procesos.

Es necesario realizar una previa inducción a la Gestión por Procesos a todos los integrantes de las comisiones, esto permitirá una mayor comprensión de su rol a nivel institucional.

No existe evidencia de un manual de procedimientos Institucional, con la investigación se pretende generar un manual normalizado que permita optimizar la gestión operativa en todos los niveles.

El mapa de procesos debe ser diseñado a partir del modelo de gestión por procesos, esto permitirá mejorar la calidad del servicio institucional.

2.6. Cuadro de Hallazgos

PREGUNTA	REPUESTA		CONCLUSIÓN Y/O RECOMENDACIÓN
	SI	NO	
1. ¿Conoce cuál es la estructura Organizacional aprobada y documentada del ITS Sucre?	47%	53%	En conclusión los procedimientos para brindar comunicación interna no son efectivos, por ende necesario establecer un modelo de gestión por procesos que incluya lineamientos para el manejo y difusión de la información.
2. ¿Conoce la planificación estratégica del ITS Sucre?	14%	86%	Devela, que actualmente el Instituto no ha regularizado bien los lineamientos para la planificación estratégica; es necesario proponer programas de cumplimiento y actualización de metas y objetivos institucionales a fin de garantizar el servicio ofertado.
3. ¿Tiene conocimiento de cuáles son los procesos agregadores de valor?	17%	83%	Es necesario estructurar un mapa de procesos para que los docentes se mantengan al tanto de la jerarquía de procesos.
4. ¿Ha podido percibir el proceso para ser partícipe de los programas de vinculación con la comunidad a través de proyectos realizados por el ITS Sucre?	64%	36%	Es necesario generar la inclusión de todos los docentes a todos los niveles, para ello se debe generar el procedimiento correspondiente.
5. ¿Ha podido percibir el proceso para ser partícipe en los programas de	17%	83%	Es necesario generar la inclusión de todos los docentes a todos los niveles, para ello se debe generar el procedimiento correspondiente.

investigación a través de proyectos realizados por el ITS Sucre?			
6¿Ha podido percibir el proceso para ser partícipe en los programas académicos a través de proyectos realizados por el ITS Sucre?	0%	100%	Se recomienda establecer lineamientos normativos institucionales para gestión por procesos académicos con el afán de mejorar la eficiencia de sus actividades de acuerdo al rol que desempeña.
7¿Sabe si el ITS Sucre cuenta con un manual de procesos agregadores de valor?	17%	83%	Se recomienda aprobar un manual de procesos bien estructurado que permita mejorar la calidad del servicio institucional.
8¿Conoce cuáles son los procesos definidos, documentados e identificados por el ITS Sucre?	7%	93%	es necesario elaborar un mapa de procesos para que sea aprobado por el Consejo Académico.
9¿Conoce cuál es la interrelación entre los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes del ITS Sucre?	56%	44%	Los colaboradores deben conocer desde donde inicia su rol para que asuma sus tareas con responsabilidad.
10¿Conoce si el ITS Sucre aplica un modelo de gestión por procesos a nivel institucional?	4%	96%	Con esta premisa se reafirma la necesidad institucional de contar con un modelo de Gestión por Procesos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1. Análisis

3.1.1. Evaluación de la gestión por procesos del ITS Sucre

Una vez revisado los procesos emitidos por las comisiones fue necesario realizar la autoevaluación al sistema de gestión por procesos del Instituto Tecnológico Superior, esto permitió un análisis del nivel de madurez de los procesos en base a los siguientes criterios:

Tabla 1 Matriz de Criterios de Autoevaluación para Medir el Nivel de Madurez de los Procesos en el ISS Sucre

Elemento detallado	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Generalidades	Procesos definidos y gestionados informal y puntualmente.	Procesos clave definidos y gestionados (productos, usuarios).	Procesos y estrategia integrados.	Procesos más ágiles, flexibles e innovadores.	La planificación de procesos utiliza la comparación de sus resultados con los de las mejores organizaciones.
Planificación y control de los procesos		Interacción de procesos (mapa). Seguimiento de procesos (indicadores).	La planificación de procesos incluye las necesidades de las partes interesadas. Procesos eficientes, revisados y mejorados de manera continua (cumplen objetivos).	La planificación de los procesos considera a todas las partes interesadas. Análisis y solución de los problemas de interacción de procesos.	Resultados de los procesos por encima de la media del sector.
Responsabilidad y autoridad del proceso	Algunas responsabilidades de proceso están definidas	Responsabilidad de proceso definidas de manera clara	Política de resolución de conflictos en la gestión de procesos definida	Las competencias de los responsables de procesos mejoran continuamente	Aprendizaje compartido entre responsables de proceso y las partes interesadas
Gestión del riesgo, evaluación del desempeño y mejora en los procesos	Se tiene conciencia de algunos riesgos que podrían afectar a los procesos	Por experiencias anteriores se conocen los riesgos del procesos	Se utilizan herramientas como análisis de fallos y efectos (AMFEs) del procesos	Se incluye el análisis de riesgos del entorno, los planes de mitigación incluyen los riesgos que afectan a las partes interesadas relevantes.	La inclusión del riesgo se hace desde el diseño del proceso y la planificación del sistema, se evita ser reactivo.
NOTA: El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo					

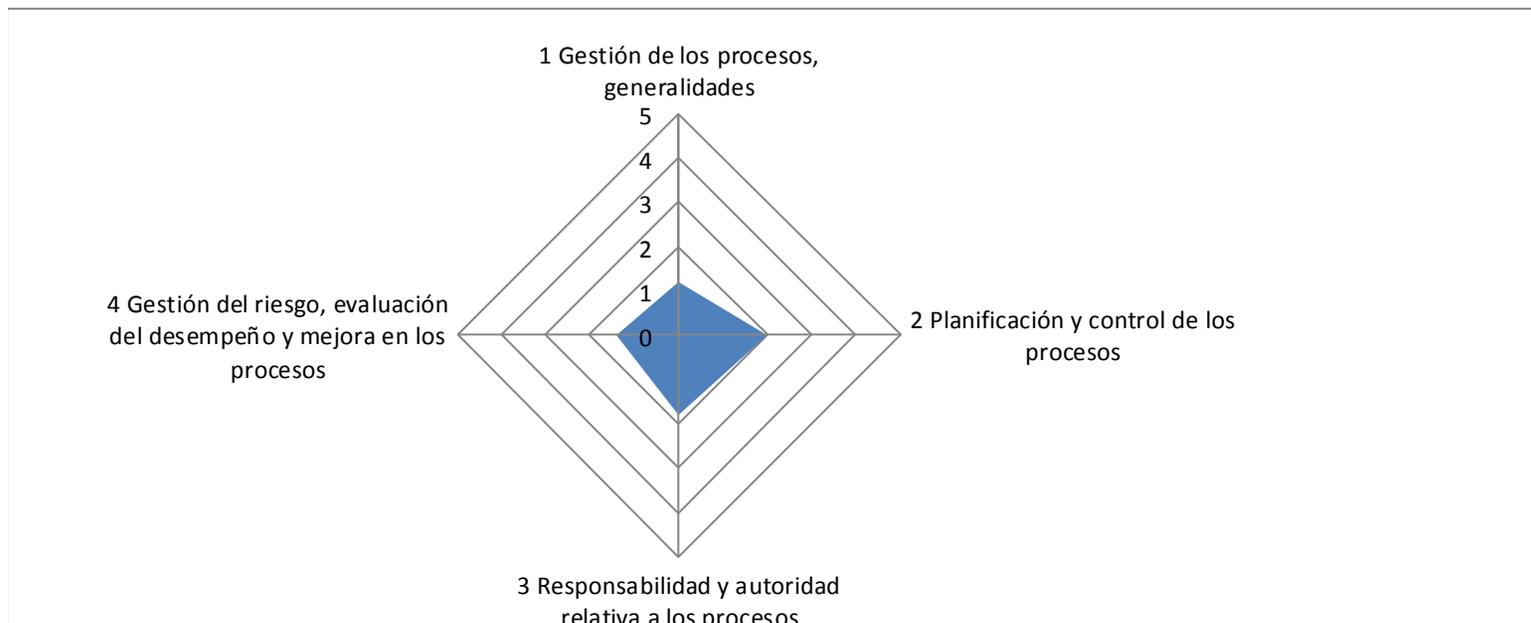
No.	PREGUNTA	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	NIVEL DE MADUREZ					OBSERVACIONES
			1	2	3	4	5	
Gestión de los procesos, generalidades			1	2	3	4	5	
1	¿Se encuentran determinados los procesos y su secuencia e interrelación?	Mapa de procesos. Manual de gestión. Matrices de procesos. Matrices interrelación procesos vs requisitos de la norma de sistemas de gestión. Descripción de entradas y salidas de los procesos. Diagramas de Tortuga para procesos.	1					
2	¿Están descritas las actividades, métodos y parámetros operacionales apropiados (incluyendo puntos críticos para el control de los procesos, teniendo en cuenta el tamaño y la naturaleza de la organización, con el fin de apoyar su eficiencia y eficacia)?	Fichas de proceso, diagramas de proceso, procedimientos descriptivos de los procesos, flujogramas, notas, carteles, instrucciones técnicas, criterios operacionales.	1					
3	¿Los procesos contratados externamente son controlados al igual que el resto de procesos, a fin de asegurar su eficiencia y eficacia?	Identificación de procesos externos. Determinación de controles para procesos contratados externamente.	1					
4	¿Se identifican los recursos materiales necesarios para la ejecución eficaz y eficiente de cada proceso?	Fichas de procesos. Diagramas de procesos. Fichas de equipos. Fichas de materiales. Inventarios de equipos.		2				
5	¿Se disponen de métodos para el seguimiento, la medición, la mejora y la gestión del riesgo de los procesos y de sus interrelaciones?	Indicadores de procesos. Cuadros de mando. Gráficos de control de proceso. Acciones de mejora. Acciones correctivas/preventivas. Control del proceso. AMFE de proceso. Simplificación o reingeniería de procesos. Equipos de mejora. 5S. 6 Sigma. Lean manufacturing.	1					
Nivel promedio de madurez			1					
Planificación y control de los procesos			1	2	3	4	5	
6	¿La comisión de planificación se implica en la determinación, planificación y alineamiento con la estrategia de los procesos de la organización, así como en su descripción y control?	Grupos de trabajo. Reuniones de mejora. Revisión por la dirección.		2				
7	¿La comisión de planificación considera a los diferentes grupos de interés para planificar y determinar las actividades necesarias en los procesos para la obtención de los productos y servicios?	Análisis de mercado o sector de actividad, encuestas a clientes, encuestas a las personas de la organización, análisis de indicadores de desempeño. Resultados esperados y expectativas.	1					
8	¿La estructura de procesos de la organización cubre las actividades de planificación, provisión de recursos, realización del producto y revisión y medición?	Mapa de procesos. Manual de gestión. Matrices interrelación procesos vs requisitos aplicables de la norma de sistemas de gestión. Recursos necesarios, métodos operativos a aplicar, de medición y análisis.		2				
9	¿Los procesos de planificación y control de la organización recaban y generan la información apropiada para contribuir a la eficacia y eficiencia del resto de los procesos?	Ejemplos de información útil a generar recabar por los procesos de planificación: Datos del entorno de la organización; Previsiones de los mercados o sectores de actividad a corto y largo plazo; Riesgos financieros y de otro tipo; Requisitos legales y reglamentarios; actividades internas y necesidades y expectativas de su personal.			3			
10	¿Se identifican las necesidades de cambios y de nuevas tecnologías (innovación en los procesos)?	Nuevas infraestructuras, nuevos equipos, nuevos métodos de trabajo.		2				40
Nivel promedio de madurez			2					

No.	PREGUNTA	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	NIVEL DE MADUREZ					OBSERVACIONES
			1	2	3	4	5	
Responsabilidad y autoridad relativa a los procesos			1	2	3	4	5	
11	¿Se han determinado los propietarios de los procesos?	Fichas de procesos. Diagramas de procesos.	1					
12	¿Cuentan los propietarios de los procesos con las competencias apropiadas para la gestión de los procesos?	Fichas de personal. Cuaderno de competencias.		2				
13	¿Conoce cada propietario la misión de su proceso y los indicadores de medida de los que son responsables?	Acceso a la información. Fichas de personal. Planes de formación.		2				
14	¿Existe coordinación entre los diferentes propietarios de los procesos que se encuentran directamente interrelacionados?	Grupos de mejora. Comités de gestión. Canales de comunicación interna.		2				
15	¿Se han determinado las responsabilidades, autoridades y funciones para todas las personas que intervienen en la gestión del proceso?	Fichas de proceso. Diagrama de procesos. Fichas de personal. Catálogo de competencias. Fichas del puesto. Manual de gestión con responsabilidades y autoridades.		2				
Nivel promedio de madurez			2					
Gestión del riesgo, evaluación del desempeño y mejora en los procesos			1	2	3	4	5	
16	¿Se analizan los riesgos del proceso y su contribución a las oportunidades de la organización?	Procedimiento para la gestión del riesgo y oportunidades en los procesos. AMFE de procesos.	1					
17	¿Se planifican y se emprenden planes para tratar los posibles riesgos?	Planes de mitigación del riesgo. Auditorías a la gestión del riesgo. Acciones correctivas a planes de mitigación.	1					
18	¿Se tienen estructurados métodos de supervisión, medición y evaluación de los procesos?	Objetivos e indicadores de desempeño. Cuadros de mando. Gráfico de control de procesos.		2				
19	¿Existe un método para el control de los cambios que el proceso podría enfrentar?	Procedimiento para la gestión de cambios. Control del proceso. Fichas de procesos	1					
20	¿Se detectan las oportunidades de mejora en los procesos y se establecen planes para su realización?	Análisis y detección de riesgos. Planificación de la mitigación del riesgo. AMFE de proceso. Auditoría a la gestión del riesgo		2				
Nivel promedio de madurez			1					
Nivel promedio de madurez total			2					

Tabla 2 Resultados de Autoevaluación

Resumen analítico: Auto-evaluación de la gestión por procesos

	ELEMENTO CLAVE	NIVEL DE MADUREZ	OBSERVACIONES
1	Gestión de los procesos, generalidades	1	
2	Planificación y control de los procesos	2	
3	Responsabilidad y autoridad relativa a los procesos	2	
4	Gestión del riesgo, evaluación del desempeño y mejora en los procesos	1	
	TOTAL	2	



3.1.2. Análisis de resultados de autoevaluación de procesos del ITS Sucre

La autoevaluación es una estrategia de investigación cuyo propósito es promover la mejora continua en la calidad de su servicio, como resultado de una práctica de autoconocimiento que conlleva cambios o transformaciones a los objetivos y metas institucionales con responsabilidad organizacional, en la aplicación de la autoevaluación se pudo definir lo siguiente:

- El promedio para las generalidades de gestión por procesos es de 1, lo que indica que los procesos están definidos y gestionados informal y puntualmente; esto conlleva a realizar la presentación de un plan de acción que nos permita al menos obtener una estrategia integrada que demuestre agilidad de los procesos es decir se debe implementar un catálogo de procesos bien estructurado.
- En cuanto a la planificación y control de procesos, la cuantificación según los criterios de evaluación, dieron como resultado un promedio de 2, lo que indica que en la planificación de procesos, se ha identificado la interacción de los mismos, sin embargo no se ha realizado el mapa por procesos, la unidad de planificación debe determinar metodologías para incluir las necesidades de las partes interesadas de los procesos actuales así como también considerar la introducción de un nuevo proceso de apoyo, que se encargue de la gestión de programas y proyectos de internacionalización y cooperación internacional los mismos forman parte de las funciones y destaca que los programas de los que participe la institución, se pueden clasificar en dos vertientes: los de la oferta de cooperación e internacionalización de agencias y organismos internacionales y, por otro, los programas propios de la institución sobre la cooperación e internacionalización, en el primero de los casos, la oferta de programas puede provenir de organismos internacionales, fundaciones, países extranjeros, del propio gobierno, con convocatorias abiertas a través de las cuáles las instituciones pueden participar, las convocatorias se organizan y orientan a la comunidad académica.
- El promedio para responsabilidad relativa a los procesos es de 2, esto determina que la institución ha establecido las responsabilidades de los procesos de manera clara, sin embargo, la comisión de planificación debe emitir un manual de procesos que permita el aprendizaje compartido entre responsables de proceso y las partes interesadas.

- El promedio para la gestión de evaluación del desempeño y mejora continua de los procesos es de 1, esto hace referencia a que las comisiones han identificado la posibilidad de presentar riesgos que podrían afectar a los procesos, la comisión de planificación debe establecer conjuntamente con cada comisión herramientas de análisis de fallos y efectos dentro de los procesos para poder planificar planes de prevención y mitigación de riesgos.
- El promedio general de la gestión por procesos en el Instituto Tecnológico Superior Sucre es de 2, esto implica que la comisión de planificación debe implementar un modelo de gestión por procesos de manera inmediata.

3.2. Antecedentes históricos del instituto tecnológico superior Sucre

El Instituto Tecnológico Superior Sucre tiene sus orígenes en el Colegio Técnico Nacional Sucre, que fue creado en 1959 y funcionó hasta 1974 como Unidad Educativa Municipal con las siguientes profesiones manuales: Carpintería, Zapatería y Mecánica General. Posteriormente, mediante Acuerdo N°4191 de 17 de julio de 1996, la Dirección Nacional de Planeamiento de la Educación resuelve elevar al Colegio Técnico a la categoría de Instituto Técnico con oferta de post bachillerato en las especializaciones de Electricidad y Electrónica Industrial.

Con fecha 4 de octubre de 2000, el entonces Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) otorga el Registro Institucional N°17-024 al Instituto Técnico Sucre con las carreras de nivel técnico superior de Electricidad Industrial y Electrónica Industrial. El 23 de diciembre de 2003, mediante Acuerdo N°166, el CONESUP reconoce al Instituto Técnico Sucre la categoría de Instituto Tecnológico Superior Sucre, ratificando las carreras de Electricidad y Electrónica Industrial.

Posteriormente, con fecha 24 de enero de 2005, mediante Acuerdo N°1114, la Dirección Provincial de Educación aprueba la creación de la especialidad de Electromecánica, la misma que es ratificada posteriormente por el CONESUP, mediante Acuerdo N°402 de 14 de agosto de 2007, en donde además de Electromecánica, se crean las especialidades de Recursos Audiovisuales y Gestión Ambiental.

En cumplimiento de los principios y disposiciones emanadas de la Constitución de la República aprobada en el 2008, la Asamblea Nacional expidió en el 2010 la Ley Orgánica de

Educación Superior (LOES), cuyo Artículo 14 establece que el sistema de educación superior está conformado por:

- a) Las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares, debidamente evaluadas y acreditadas, conforme a la presente Ley; y,
- b) Los institutos superiores técnicos y tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores, tanto públicos como particulares, debidamente evaluados y acreditados, conforme a la presente Ley. (LOES, 2010)

La Disposición Transitoria Vigésimo Cuarta del Reglamento General a la LOES establece que:

Para cumplir con la integración de los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores públicos al sistema de educación superior, el Ministerio de Educación realizará el traspaso correspondiente a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT, de todos los bienes, información académica, administrativa y financiera que, previo a la vigencia de la Ley dependían de esa Cartera de Estado.(...) Se exceptúan de ese traspaso los bienes que pertenezcan a las unidades educativas del sistema nacional de educación. El Ministerio de Finanzas, automáticamente, transferirá a favor de la SENESCYT, los recursos destinados a los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores públicos y particulares que reciben rentas y asignaciones del Estado, que hasta la vigencia de la Ley dependían del Ministerio de Educación. (LOES, 2010)

En este contexto, el Instituto Tecnológico Superior Sucre pasó a formar parte del sistema de educación superior ecuatoriano, como una institución de naturaleza pública adscrita a la SENESCYT. Al respecto, el Acuerdo N°065, publicado en el Registro Oficial 834 de 20 de noviembre de 2012, declara a los institutos superiores técnicos y tecnológicos como Unidades Ejecutoras, con dependencia administrativa y financiera de la Secretaría, pero con facultad para dirigir y determinar su gestión académica, siempre y cuando cumpla con las directrices expedidas por esa Cartera de Estado.

De este modo, la naturaleza jurídica del Instituto Tecnológico Superior Sucre, corresponde a la definida en el Artículo 2, literal a, del Reglamento de Institutos y Conservatorios Superiores:

Los institutos y conservatorios superiores públicos, son instituciones de educación superior sin fines de lucro. Se incluyen entre estas instituciones de educación superior los actualmente vigentes y los que fueren creados por el Consejo de Educación Superior (CES) por iniciativa de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) o de una universidad o escuela politécnica pública promotora. En el caso de los institutos y conservatorios superiores públicos adscritos a la SENESCYT, tendrán la facultad de determinar su gestión académica siguiendo las directrices de política pública que expida la Secretaría y dependerán financiera y administrativamente de dicha Cartera de Estado.

En este contexto, el Instituto Tecnológico Superior Sucre se define como una institución de educación superior de sostenimiento público, con matriz ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia de San Bartolo, cuya oferta académica está orientada a la formación de profesionales de nivel técnico y tecnológico superior, desde un enfoque de competencias, holístico e integral que les permita responder a las necesidades de diversos sectores económicos relacionados con la producción de bienes y servicios.

A partir del año 2012, la SENESCYT a través de la Subsecretaría de Formación Técnica, Tecnológica, Artes, Música y Pedagogía, emprende el Proyecto de Reconversión de la Educación Técnica y Tecnológica Superior Pública del Ecuador, cuyo objetivo es fortalecer y transformar este nivel de formación dotando de infraestructura y nueva oferta académica pertinente a los institutos superiores técnicos y tecnológicos públicos a nivel nacional para que respondan a las necesidades de desarrollo económico, social, productivo, tecnológico, cultural y artístico del país, de cara a la transformación de la matriz productiva y la consecución de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo.

Uno de los ejes estratégicos dentro del Proyecto de Reconversión es la implementación de carreras en modalidad dual, en donde la formación académica y profesional de los estudiantes se produce a partir de la combinación la teoría y la práctica en entornos educativos y laborales reales o simulados, a fin de lograr una vinculación e interrelación dinámica entre la academia, el sector productivo y la sociedad.

En tal virtud, la Secretaría y el Ministerio de Salud Pública (MSP) trabajaron conjuntamente en la creación de la carrera de Técnico Superior en Atención Primaria de Salud (TAPS), la misma que fue aprobada por el Consejo de Educación Superior (CES), mediante RPC-SO-17-220015472-No.140-01-2013, para su oferta en modalidad dual en el Instituto Tecnológico

Superior Sucre. El objetivo de esta carrera es formar profesionales con capacidad para desarrollar e implementar actividades de promoción y prevención que mejoren las condiciones de salud de las personas, la familia y la comunidad, fortaleciendo así el primer nivel de atención en salud y los procesos clave de desarrollo local, en el marco del Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS) y del Plan Nacional de Desarrollo.

Asimismo, el 14 de mayo de 2014 y el 16 de diciembre de 2015, el CES aprobó la carrera de Tecnología en Desarrollo Infantil Integral para su oferta en modalidad dual en el Instituto Tecnológico Superior Sucre, la misma que se orienta fundamentalmente a la profesionalización del personal que presta su contingente en los Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV) y el programa Creciendo con Nuestros Hijos (CNH) a nivel nacional, al amparo del Convenio de Cooperación Interinstitucional N° 20140048CI, suscrito entre la Secretaría y el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), con el fin de mejorar la calidad de los servicios de atención y educación a la primera infancia en el país.

Finalmente, mediante Resolución RPC-SO-03-No.034-2016 de 20 de enero de 2016, el CES aprobó la carrera de Tecnología Superior en Producción Textil, la misma que está próxima a ofertarse en modalidad dual, con el apoyo y corresponsabilidad de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE).

De esta forma, el Instituto Tecnológico Superior Sucre ha orientado su quehacer educativo a la formación de profesionales competitivos en las diferentes áreas técnicas y tecnológicas, a través de la aplicación de conocimientos teórico-prácticos especializados y el desarrollo de proyectos de investigación y vinculación con la sociedad, impulsando el desarrollo económico, social, productivo, tecnológico y cultural a nivel local.

3.2.1. Estructura organizacional del Instituto Tecnológico Superior Sucre

El Instituto Tecnológico Superior Sucre es una institución de educación superior pública adscrita a la SENESCYT, aprobada mediante Resolución No. 17-024 del CONESUP, de 17 de julio de 1996. Tiene capacidad de autogestión académica siguiendo las directrices de política pública que expida para el efecto dicha cartera de Estado. El Instituto Tecnológico Superior Sucre se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la LOES y su Reglamento, el

Reglamento de Institutos y Conservatorios Superiores y demás normativa que emita el Consejo de Educación Superior - CES.

En la actualidad, de acuerdo al Proyecto de Estatuto Orgánico, la gestión académica y administrativa-financiera del Instituto Tecnológico Superior Sucre se encuentra estructurada de la siguiente manera:

a) Máximo Órgano Colegiado:

- ✓ Consejo Académico Superior

b) Nivel de gobernante:

- ✓ Rectorado
- ✓ Vicerrectorado Académico

c) Nivel Ejecutivo:

- ✓ Coordinaciones de Carrera
- ✓ Coordinación de Servicios Académicos, Bienestar Estudiantil y Admisiones; y,
- ✓ Coordinación de Vinculación con la Comunidad

d) Nivel de Apoyo:

- ✓ Secretaría
- ✓ Unidad Administrativa, Financiera y de Talento Humano

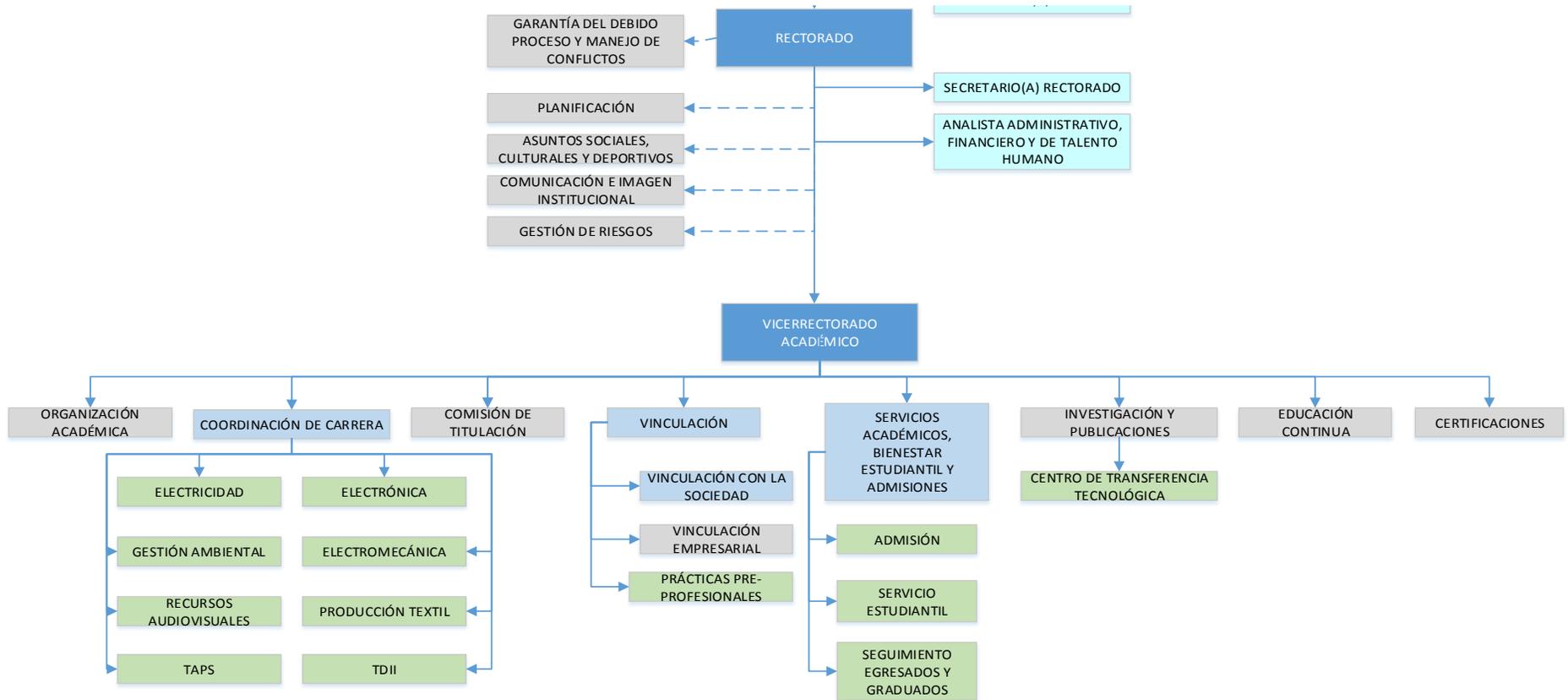
Adicionalmente, se han conformado Comisiones Permanentes y No Permanentes, cuyo objetivo es proporcionar estructura orgánica a diversos procesos estratégicos, agregadores de valor y de apoyo, que no han sido considerados en el Estatuto Genérico de los Institutos Superiores Públicos emitido por el CES, tales como: Investigación y Publicaciones, Planificación, Evaluación Interna, Debido Proceso, Comunicación e Imagen Institucional, Educación Continua, entre otros.

La figura de comisiones constituye una solución transitoria que facilita la gestión de procesos académicos y administrativos del Instituto, hasta que el CES apruebe las reformas al mencionado Estatuto Genérico. El trabajo de las comisiones se orienta al cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo y el Plan de Fortalecimiento Institucional que actualmente ejecuta la institución.

Las Comisiones Permanentes están encargadas de ejecutar procesos estratégicos, agregadores de valor y de apoyo de carácter continuo, los mismos que requieren de una estructura orgánica que permita garantizar la calidad, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de la

gestión académica y administrativa del Instituto, tales como: Investigación y Publicaciones, Planificación, Evaluación Interna, entre otras; mientras que las Comisiones No permanentes se activan de acuerdo a necesidades específicas con el objetivo de ejecutar proyectos y actividades relacionadas con la gestión estratégica y el fortalecimiento institucional. Una vez presentado el proyecto o ejecutadas las actividades inherentes a su gestión, la Comisión No permanente se desactiva o tiende a desaparecer.

Ilustración 11 Organigrama Institucional ITS Sucre



Organigrama Institucional. Página web Instituto Tecnológico Superior Sucre. Tomada de <http://www.tecnologicosucre.edu.ec> (2018)

3.2.2. Misión institucional

Formar profesionales competitivos en las diferentes áreas técnicas y tecnológicas, a través de la aplicación de conocimientos teórico-prácticos especializados, que contribuyan al cambio de la matriz productiva, así como el desarrollo del país para mejorar la calidad de vida de la sociedad.

3.2.3. Visión institucional

En el 2020, consolidarnos como una institución de educación superior técnica y tecnológica, con altos estándares de calidad académica y científica, que permitan posicionarnos en el entorno local, nacional e internacional.

3.2.4. Valores y/o principios institucionales

Acerca de los valores o principios que posee el Instituto Tecnológico Superior Sucre, se pueden mencionar los siguientes¹:

- **Honestidad**: La comunidad educativa del ITS Sucre realizará sus actividades en una estrecha relación con los principios de verdad, justicia e integridad moral; puesto que es una de las características más valiosas del ser humano.
- **Responsabilidad social**: Formación de seres humanos con conocimientos técnicos y tecnológicos para servir a la sociedad.
- **Respeto**: La aceptación de las formas de pensamiento diversas entre personas que conforman la comunidad educativa del ITS Sucre, de manera que se promueva el respeto a la diversidad de toda índole.
- **Disciplina**: La capacidad de actuación en el diario vivir, permitiendo el cumplimiento de normativas personales e institucionales, en pro de cultivar la armonía entre personas; cuyo esfuerzo principal y fortaleza será el cumplimiento de propósitos y objetivos, en el corto, mediano y largo plazo.

¹ Plan Estratégico de Desarrollo Institucional – PEDI, Instituto Tecnológico Superior Sucre, Quito 2015.

- **Innovación:** El desarrollo de las capacidades creativas del talento humano del ITS Sucre, a fin de promover el desarrollo y mejora continua de los procesos y productos institucionales.
- **Eficiencia y eficacia:** La correcta y adecuada utilización de los recursos institucionales en la demostración del cumplimiento del propósito institucional.
- **Integridad:** La capacidad de llegar al propósito institucional, tomando en consideración la honestidad, rectitud, franqueza, transparencia y calidad humana.
- **Perseverancia:** Lucha constante por alcanzar propósitos personales e institucionales.
- **Equidad:** Trato justo a las personas que conforman la comunidad educativa, sin discriminación alguna.
- **Solidaridad:** Actitud que tenemos las personas para comprender, participar y solucionar los problemas de nuestros semejantes.
- **Trabajo en equipo:** Interrelación entre la personas para involucramiento de actividades objetivas para identificar problemas, asumir riesgos y lograr resultados institucionales.
- **Compromiso:** Nivel de involucramiento y aceptación de los retos institucionales.
- **Servicio:** El accionar institucional está enfocado a servir al cliente interno y externo; haciendo referencia al cumplimiento del propósito institucional.
- **Ética:** Es una declaración moral que se debe aplicar como un principio de conducta positiva y responsable referente a una acción dentro y fuera de la Institución.
- **Puntualidad:** Se impulsa el cuidado y diligencia en realizar las actividades de manera oportuna.
- **Cooperación:** Sustenta el trabajo corporativo, fomentando en la comunidad educativa la integración de todos en el cumplimiento de la misión, visión y valores institucionales.
- **Lealtad:** Reciprocidad al quehacer institucional en cada una de sus actividades.
- **Autocrítica:** Capacidad para aceptar errores y aciertos de nuestros semejantes.
- **Proactividad:** Integrantes de la comunidad educativa ITS Sucre, dispuestos a realizar actividades para solucionar problemas e identificar oportunidad.

3.3. Portafolio de Servicios del Instituto Tecnológico Superior Sucre

3.3.1. Servicios primarios

El Instituto Tecnológico Superior Sucre oferta formación en carreras Tecnológicas, a continuación se presentan las carreras que forman parte de la oferta académica vigente en el Instituto Tecnológico Superior Sucre, con su respectivo campo de conocimiento, número de resolución, estado y número de estudiantes matriculados en los últimos dos periodos académicos:

Tabla 3 Oferta Académica Vigente del Instituto Tecnológico Superior Sucre

Nombre de la carrera	Campo de conocimiento CINE		Información académica		Número de estudiantes	
	Campo amplio	Campo específico	Número de Resolución de aprobación	Estado	Periodo Académico: Sept 2016 - Mar 2017	Periodo Académico: May 2017 – Oct 2018
Tecnología Superior en Electromecánica	7. Ingeniería, industria y construcción	71. Ingeniería y profesiones afines	ACUERDO CONESUP N° 402	Vigente	216	244
Tecnología Superior en Electricidad Industrial	7. Ingeniería, industria y construcción	71. Ingeniería y profesiones afines	ACUERDO CONESUP N° 166	Vigente	231	272
Tecnología Superior en Electrónica	7. Ingeniería, industria y construcción	71. Ingeniería y profesiones afines	ACUERDO CONESUP N° 166	Vigente	223	234
Tecnología Superior en Gestión Ambiental	5. Ciencias naturales, matemáticas y estadística	52. Medio ambiente	ACUERDO CONESUP N° 402	Vigente	210	248

Tecnología Superior en Recursos Audiovisuales	2. Artes y humanidades	21. Artes	ACUERDO CONESUP N° 402	Vigente	22	46
Tecnología Superior en Desarrollo Infantil Integral	9. Salud y bienestar	92. Bienestar	RPC-SO-46-N 0.629-2015	Vigente	169	140
Técnico Superior en Atención Primaria de la Salud	9. Salud y bienestar	91. Salud	RPC-SO-17-220015472-No.140-01-2013	Prescrito	73	86
Tecnología Superior en Producción Textil**	7. Ingeniería, industria y construcción	72. Industria y Producción	RPC-SO-03-No.034-2016	Vigente (1 cohorte)	0	0
Total					1.144	1.270

Elaborado por: Instituto Tecnológico Superior Sucre

Fuente : Registro de matrícula del ITS Sucre a octubre de 2018.

3.3.2. Servicios de producción secundarios

El enfoque de enseñanza-aprendizaje que el Instituto Superior Sucre implementa en sus clases educación formal es el modelo Constructivista. Este modelo resalta la habilidad que tiene el ser humano basado en dos factores. Primero, el hombre puede moldear su conocimiento a partir de ideas previas, capacidades psico-biológicas, y habilidades innatas que le permitirán al sujeto adquirir y desarrollar nuevas estructuras cognitivas. Segundo, el hombre es capaz de desarrollar su conocimiento al interactuar, experimentar y modificar la realidad que lo rodea. Siendo de esta forma, el rol de docente del Instituto Tecnológico Superior Sucre es la de promover la construcción del conocimiento de sus estudiantes tomando en cuenta los estados de la mente, conocimientos previos, habilidades innatas y prácticas sobre la realizada de la sociedad.

3.3.2.1. Certificación de personas por Competencias Laborales

La Certificación de personas por Competencias Laborales es un proceso acreditado por la SETEC en el cual se emite una certificación a los/as postulantes, que hayan aprobado y/o demostrado sus competencias mediante exámenes relativos al perfil en que haya participado; esta certificación es válida por cinco años y se registra en la plataforma de SENESCYT.

3.3.2.2. Investigación

El ITS Sucre incentiva la investigación con capacitaciones dirigidas a los docentes en proyectos de desarrollo para fomentar la investigación, conformando grupos y estructurando perfiles de proyectos seguida de un acompañamiento con revisión, registro y aprobación.

Para la correcta ejecución se debe tomar en cuenta: documentar el proyecto, solicitar y archivar informes de avance. Es importante tener registros de la parte de evaluación y si es posible la participación del grupo de trabajo con sus proyectos de investigación.

3.3.2.3. Capacitación continua

El ITS Sucre desea un involucramiento apegado a las necesidades de la sociedad por ello realiza constantes monitoreos a nivel interno para lograr proponer, ejecutar, evaluar y certificar a toda la comunidad educativa y a usuarios externos a través de cursos de capacitación continua, esto nace de la jerarquización de necesidades colectivas de la comunidad.

3.4. Propuesta de Organigrama Institucional

La investigación tiene el objetivo de plantear el mapa de procesos que permita las líneas de acción y funcionamiento del ITS Sucre, para lograr una mejoría en el servicio ofertado, no obstante el mapa de procesos contribuye a generar lineamientos de trabajo acorde a la normativa actual vigente.

Para el planteamiento del mapa de procesos institucional se procedió de la siguiente manera:

- Identificación de las actividades de las comisiones institucionales mediante la construcción de un reglamento interno de comisiones, en donde se establece las responsabilidades inherentes a los grupos que conforman cada comisión.
- Revisión de la normativa del Ecuador, entre las más importantes la norma técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos y la Norma Técnica de Administración por procesos.
- Propuesta y Estructuración del mapa de procesos y elaboración documental de los procesos agregadores de valor identificados.
- Estructuración de indicadores de gestión por procesos.

3.4.1. Enfoque Basado en Procesos

El enfoque basado en procesos posibilita la realización y aplicación de un sistema de gestión integral de calidad, que ordena y administra el modo en que las actividades de trabajo van creando un valor para los usuarios internos, externos y otras partes interesadas.

Además, permite una rápida y sencilla identificación y resolución de los problemas e introduce la gestión horizontal, que es aquella que nos muestra todo a un mismo nivel, cruzando las barreras entre diferentes unidades de la institución, articulando sus direcciones hacia sus metas principales, y también mejora la gestión de las interfaces del proceso. Todo esto forma parte de los planes de gestión estratégica y fortalecimiento institucional que aplica la institución, con el propósito de asegurar la calidad en el diseño, desarrollo, ejecución y evaluación de los productos o servicios educativos que ofrece.

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la institución y de sus actividades. Como resultado de la planificación, depuración y control de los procesos de trabajo, se espera aumentar la capacidad de la institución y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con frecuencia sobre la calidad que perciben los usuarios y las posibilidades de mejorar el servicio que reciben.

Por esto, los sistemas de gestión de la calidad están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Entre estos factores destacamos la visión contextual y

planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave o agregadores de valor en la institución y la medición, análisis y mejora continua.

Para el efecto, la institución ha realizado un estudio de pertinencia, con énfasis en las necesidades del mercado laboral, que por un lado permite conocer las expectativas y percepciones de los potenciales demandantes del servicio educativo, así como el perfil, características y número de profesionales requeridos por el mercado laboral. Para dar credibilidad a su propósito de satisfacer las expectativas y requisitos del mercado laboral, la institución pretende a partir de la gestión por procesos asegurar que los mismos se encaminen a la consecución de la misión, visión y políticas institucionales, disponiendo para ello de los recursos humanos y materiales suficientes y con un sistema de gestión de calidad estructurado.

El nivel gobernante o ejecutivo de la institución, conformado de acuerdo al Estatuto Orgánico por: el Consejo Académico, el Rectorado y Vicerrectorado Académico, a través de su liderazgo y sus acciones, busca crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado, de modo que el sistema de gestión de calidad pueda operar eficazmente.

El proceso general de planificación comienza en el mismo momento en que los máximos directivos de la institución piensan en los logros futuros que se desean alcanzar y en el tipo de institución que les gustaría estar dirigiendo. Es con base en la misión, visión y valores institucionales y teniendo en cuenta toda la información relativa al entorno y a sus grupos de interés sobre los que se configura la política y estrategia de la institución. Del mismo modo, la base de la política estratégica son los principios básicos de la gestión de la calidad.

El nivel gobernante dotará a la institución de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2020-2025.

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todo tipo de organizaciones e instituciones de servicios. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el siguiente gráfico.

Ilustración 12 Identificación de Procesos Agregadores de Valor ITS Sucre



Fuente: Trabajo realizado en campo

Elaborado por: Héctor Pérez

Para operar de manera eficaz, el instituto ha realizado el ejercicio de identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la institución y en particular las interacciones entre tales procesos, se conoce como enfoque basado en procesos.

Si la representación gráfica de la organización vertical se encuentra en el organigrama estructural del Instituto, a la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el usuario. En su elaboración ha intervenido toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos institucionales con las necesidades y expectativas de los usuarios, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas. Las actividades de la institución son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones. Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones.

La siguiente propuesta para la estructuración organizacional se basa en la norma técnica de diseño de reglamentos y estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos, para lo cual a partir de esta norma se genera el organigrama institucional considerando los siguientes:

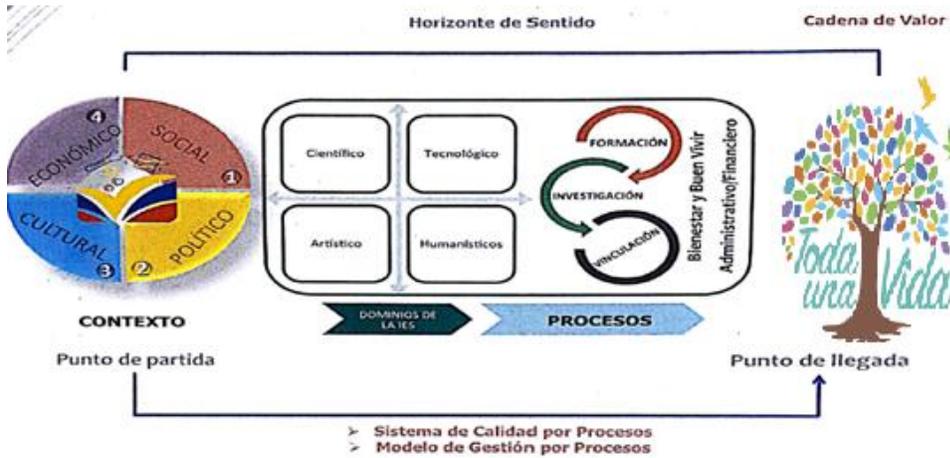
- a) **Procesos Gobernantes:** Para la identificación de los procesos gobernantes del Instituto Tecnológico Superior Sucre se consideró aquellos que facultan directrices estratégicas por lo cual se estableció el orden jerárquico de los procesos de la siguiente manera: planificación institucional, evaluación interna, comunicación e imagen institucional y asesoría jurídica, .
- b) **Procesos agregadores de valor:** En cuanto a los procesos que tienen contacto directo con el usuario, se consideró a los procesos operativos necesarios para la prestación del servicio educativo, a partir de los cuales el usuario percibirá y valorará la calidad, entre ellos se consideró: Organización académica, investigación, educación continua, titulación, servicios académicos, bien estar estudiantil y admisiones y certificación.
- c) **Procesos de Habilitantes:** Son los procesos responsables de proveer a la institución de todos los recursos necesarios en cuanto a personas y materiales para poder generar el valor agregado deseado por los usuarios entre ellos se consideró: Infraestructura, administrativa financiera y talento humano, gestión de la información, seguridad y riesgos, asuntos sociales culturales y deportivos.

3.4.2. Gestión Por Procesos

Para la gestión por procesos del Instituto Tecnológico Superior Sucre, se han considerado los siguientes elementos: i) El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, en donde se plantean estrategias y objetivos de mejora y fortalecimiento institucional por medio programas y proyectos y actividades ii) Las directrices planteadas por la SENESCYT en cuanto a las estrategias procesuales para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos a nivel nacional; y iii) la gestión por procesos, en donde tiene se configura una estructura de trabajo de forma horizontal.

Las metas que establece el Plan Nacional de Desarrollo, se muestra en la ilustración 13.

Ilustración 13 Mapa General de Procesos SENPLADES



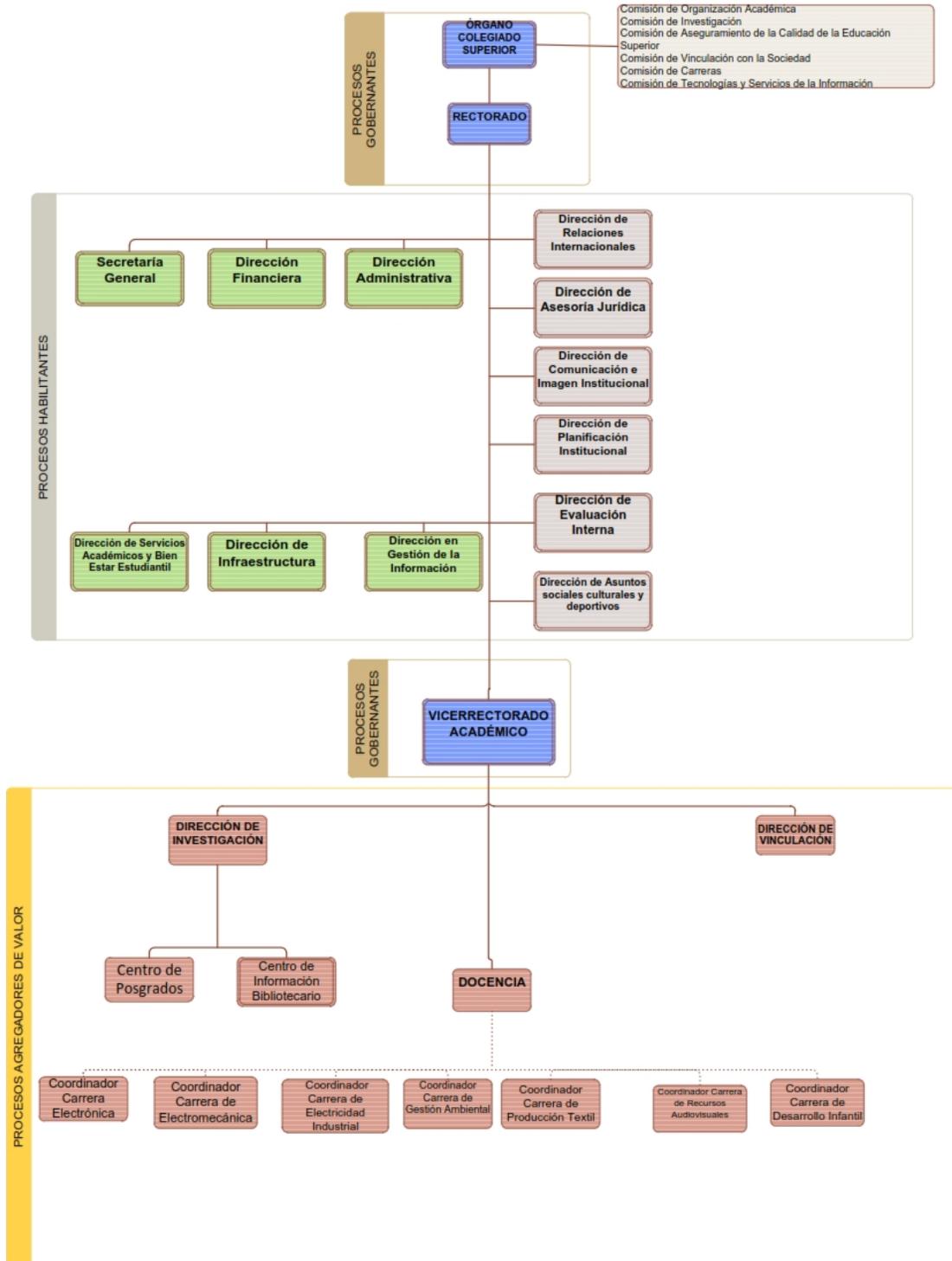
Mapa general de

procesos. Tomada de "Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, (SENPLADES, 2017).

3.5. Propuesta organizacional

3.5.1. Estructura organizacional

Los procesos agregadores de valor inciden de un modo directo en la prestación del servicio y la satisfacción de los usuarios y, por tanto, están directamente relacionados con la misión de la institución y, en general, consumen gran parte de los recursos de la misma. Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades y expectativas de los estudiantes, su formación académica ligada a procesos investigativos, de emprendimiento y vinculación con la sociedad, hasta su titulación y salida al mercado laboral.

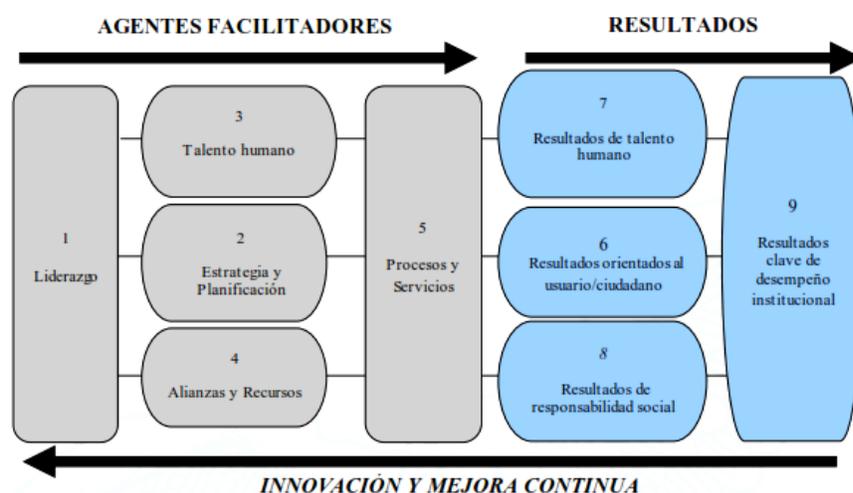


Fuente: Trabajo realizado en campo

Elaborado por: Héctor Pérez

El Ministerio de Trabajo del Ecuador, considera que el mapa de procesos ayuda a plantear de manera estructurada los lineamientos para construir los procesos que atañan la operatividad de la institución a través de ilustraciones esquemáticas de la gestión institucional, mejorando las habilidades, liderazgo y eficiencia de los empleados públicos por ende mejorando el servicio organizacional.

Ilustración 15 Mapa General de Procesos del Ministerio de Trabajo



Cadena de Valor. Tomada de "Modelo ecuatoriano de calidad y excelencia" (MDT, 2018).

En la figura 12 se puede distinguir como el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia está conformado por 9 Criterios que se clasifican en 2 grandes grupos:

- Grupo de Criterios de Agentes Facilitadores que son los Criterios numerados del 1 al 5 y se refieren a lo **QUE HACE** una institución y **CÓMO** enfoca sus tareas y actividades para alcanzar los resultados deseados y su desempeño.
- Grupo de Criterios de Resultados numerados del 6 al 9 que se refieren a los logros que ha obtenido una institución.

3.6. Propuesta de Cadena de Valor para el Instituto Tecnológico Superior Sucre

La presente investigación profundiza la gestión por procesos a fin de aportar un servicio bajo estándares de calidad Institucional a nivel Técnico y Tecnológico que corresponde a una Institución de Educación Superior, en éste ámbito es necesario fundamentar la necesidad de fortalecer la educación superior con visión científica y calidad humana, articulada a los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo, donde se impulsen los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación superior, para ello se pretende promover el uso del modelo ecuatoriano de calidad y excelencia que permitan desarrollar una gestión por procesos que respondan a los requerimientos de la legislación ecuatoriana vigente con observancia a los lineamientos de la evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior dictaminados por el CEAACES.

Ilustración 16 Propuesta de Cadena de Valor para el Instituto Tecnológico Superior Sucre



Fuente: Trabajo en Campo

Elaborado por: Héctor Pérez

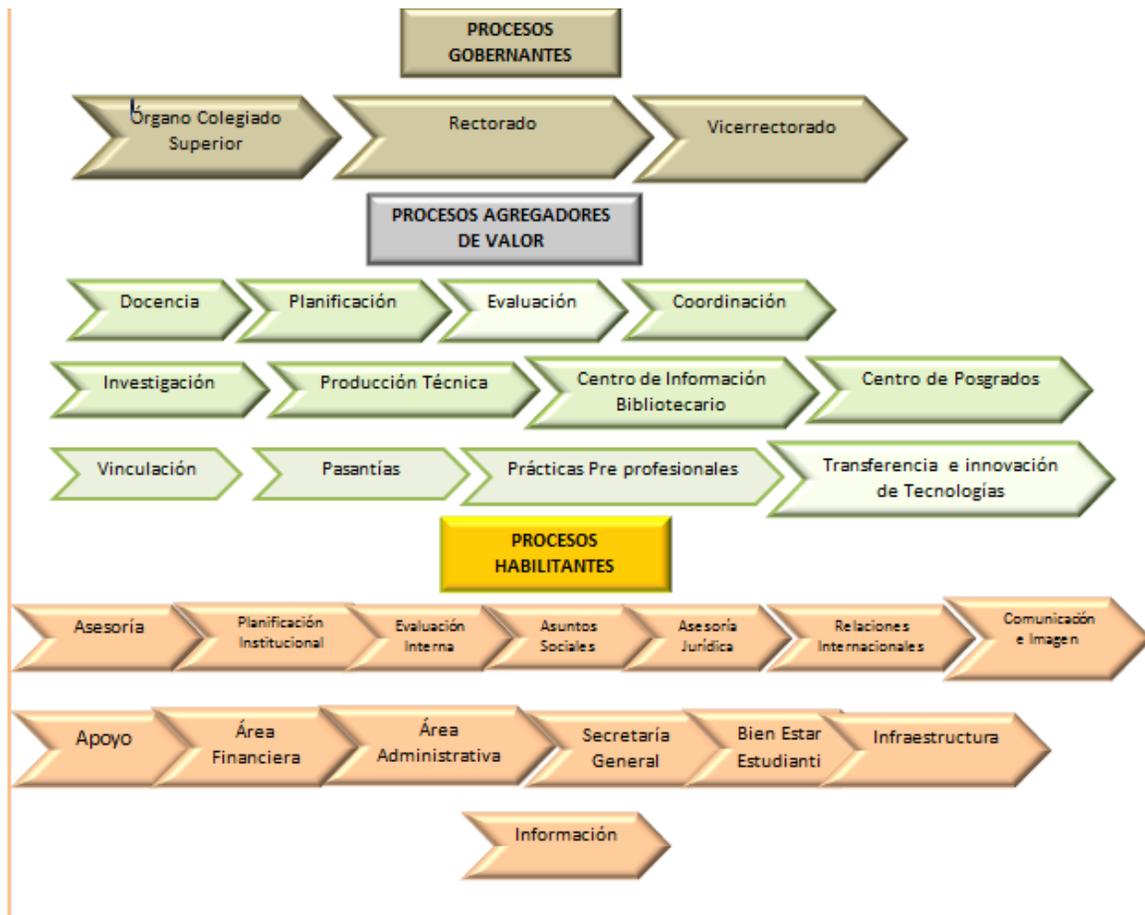
3.7. Propuesta de Mapa de Procesos Instituto Tecnológico Superior Sucre

Por otra parte, todos los procesos influyen directamente en la satisfacción del usuario. La relación de procesos agregadores de valor será revisada y mejorada periódicamente y siempre que la institución cambie alguno de los procesos de la misma. En cada momento deberá asegurarse que estos procesos contribuyan a lograr la misión institucional.

Con estos antecedentes, el Instituto Tecnológico Superior Sucre presenta su plan de gestión por procesos, elaborado en función de los lineamientos dados por los órganos rectores de la educación superior técnica y tecnológica, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, el enfoque por procesos, la calidad y a la normativa interna aprobada por el Máximo Órgano de Gobierno del Instituto.

El modelo ha servido como referencia para la gestión por procesos del Instituto Tecnológico Superior Sucre, para ello se ha considerado las responsabilidades de las comisiones creadas para cumplir los objetivos institucionales, en función de los recursos y actividades de cada comisión, encaminado a la satisfacción de los usuarios, con procesos que faciliten el cumplimiento de las metas trazadas con enfoque a los mejores resultados y con optimización máxima de recursos para lo cual se plantea la siguiente mapa de procesos:

Ilustración 17 Propuesta de Mapa de Procesos para el Instituto Tecnológico Superior Sucre



Fuente: Trabajo en Campo

Elaborado por: Héctor Pérez

3.8. Procesos Agregadores de Valor del Instituto Tecnológico Superior Sucre

Ilustración 18 Procesos Agregadores de Valor del Instituto Tecnológico Superior Sucre

PROCESOS	SUBPROCESOS	RESPONSABLE
INVESTIGACIÓN	producción técnica	Comisión de Investigación
	proyectos de investigación	
VINCULACIÓN	Gestión de vinculación	Comisión de Vinculación
	Prácticas pre profesionales	
	Gestión de innovación y transferencia de tecnologías	
DOCENCIA	Matriculación	Comisión de Organización Académica
	Titulación	

Fuente: Trabajo en Campo

Elaborado por: Héctor Pérez

3.9. Procesos para la Comisión de Investigación

3.9.1. Objetivo

Realizar investigaciones científicas, tecnológicas y humanísticas que contribuyan al desarrollo educativo nacional e internacional

3.9.2. Alcance

Dirigido a la comunidad educativa para realizar aportes en el proceso de enseñanza y aprendizaje mediante iniciativas de investigación

3.9.3. Esquema de ficha por procesos de la comisión de investigación

Nombre del Proceso	Elaboración del Plan Operativo Anual
Descripción del Proceso	La elaboración del Plan Operativo Anual proporciona lineamientos que permiten alcanzar objetivos y ejecutar las actividades que se propone en cada coordinación.
Objetivo	Establecer los pasos adecuados para optimizar el plan operativo anual, que darán paso a una correcta planificación, ejecución y evaluación.
Responsable	Integrantes de la Comisión de Investigación y Comisión de evaluación.
Destinatario	Personal docente del ITSS
Inicio/ Fin	Trabajar conjuntamente con comisiones externas e internas para realizar el plan operativo anual. De parte del vicerrectorado viene la revisión y aprobación del plan, seguido de la ejecución de actividades y documentación, para finalizar con la revisión y aprobación final de parte de la comisión de evaluación.
Entradas	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. PEDI
Salidas	a) Actas de trabajo conjunto en comisiones externas e internas. b) Realizar el plan operativo anual. c) Documentar actividades y evidencias.
Indicadores	Se capacitará a las coordinaciones de cada carrera sobre la metodología para la elaboración del plan operativo anual.
Registros	Es importante que esta documentación esté debidamente archivada.

Procedimientos Asociados	Responsables de realización del POA de cada carrera.
Aplicación Informática	Archivar información en la plataforma digital de la comisión.

Nombre del Proceso	Producciones Técnica
Descripción del Proceso	Apoyar y priorizar temas de desarrollo intelectual mediante Producciones Técnicas para las diferentes carreras del ITS Sucre, para su realización es necesario contar con el apoyo institucional, documentación de la elaboración de las producciones técnicas, socialización con profesores y estudiantes sobre la importancia de contar con producciones técnicas realizadas por docentes de cada carrera para fomentar la imagen de desarrollo intelectual del ITSS, presentación de la producción técnica en eventos que constaten el trabajo realizado por los docentes del Instituto, pudiendo así obtener reconocimientos.
Objetivo	Establecer los pasos necesarios para el desarrollo adecuado de las producciones técnicas en cada carrera del ITS sucre.
Responsable	Integrantes de la Comisión de Investigación
Destinatario	Personal docente del ITSS
Inicio/ Fin	Idear la producción técnica sugerida por los docentes de cada carrera seguida de la aprobación de coordinación y Vicerrectorado, reunir a profesores y estudiantes para la socialización del tema sugerido. Es obligatorio presentarse en un evento que constate el trabajo realizado por el docente, si en la participación el profesor obtiene un reconocimiento es importante entregar el certificado.

Entradas	Visto bueno de parte de la Institución para el desarrollo de producciones técnicas.
Salidas	<p>a) Registrar en cada carrera un Oficio para producciones técnicas, dirigido al Vicerrector Académico y que se constate dentro de éste documento los docentes que realizarán las producciones y los temas propuestos.</p> <p>b) Elaborar un paper o un informe que constate lo sugerido por cada docente de carrera para la realización de la producción técnica y archivar.</p> <p>c) Aprobar documentación de Producción Técnica</p> <p>d) Reunir a profesores y estudiantes para la presentación de cada producción técnica</p> <p>e) Recoger firmas de socialización y archivar.</p> <p>f) Presentar producción técnica en eventos, en caso de obtener un certificado de reconocimiento se debe entregar y archivar según corresponde.</p>
Indicadores	Visto bueno a los temas que propone cada docente para las producciones técnicas. Se realizará sensibilización a las coordinaciones sobre la metodología para la aprobación, documentación y reconocimiento de las mismas.
Registros	<p>Registro de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud aprobada por vicerrectorado. • Paper o informe de la producción técnica. • Socialización con firmas de respaldo. • Certificado de reconocimiento. <p>Es importante que esta documentación esté debidamente archivada tanto en físico y digital para la coordinación de cada</p>

	carrera, para la comisión de investigación, de igual forma se debe notificar si la solicitud es rechazada.
Procedimientos Asociados	Responsable de la parte de investigación de cada carrera.
Aplicación Informática	Archivar información en la plataforma digital de la comisión.

Nombre del Proceso	Proyectos de Investigación
Descripción del Proceso	Apoyar y priorizar temas de proyectos de investigación, tomando en consideración los pasos que se deben seguir para su desarrollo, como las debidas capacitaciones, la creación, aprobación y registro, tomando en cuenta también la ejecución, evaluación y participación.
Objetivo	Establecer el proceso que se debe seguir para el desarrollo de proyectos de investigación en el ITS Sucre
Responsable	Integrantes de la Comisión de Investigación
Destinatario	Personal docente del ITS Sucre
Inicio/ Fin	<p>Capacitar a los docentes en investigación y fomentar el desarrollo de proyectos de investigación, conformar grupos y presentar perfiles de proyectos seguida de una revisión, registro y aprobación.</p> <p>Para la correcta ejecución se debe tomar en cuenta: documentar el proyecto, solicitar y archivar informes de avance. Es importante tener registros de la parte de evaluación y si es posible la participación del grupo de trabajo con sus proyectos de investigación.</p>

Entradas	Visto bueno de parte de la Institución para el desarrollo de producciones técnicas.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> a) Registrar grupos de investigación. b) Presentar perfiles de proyectos de investigación. c) Aprobar perfil de proyecto por parte del vicerrectorado. d) Documentar proyectos de investigación. e) Solicitar a la comisión de investigación archivar informes de avances de proyectos. f) Realizar informe de evaluación en cada coordinación de carrera. g) Aprobar y registrar informe de evaluación de parte de la comisión de investigación. h) Registrar reconocimiento de proyecto de investigación.
Indicadores	Visto bueno a los temas que proponen los docentes para los proyectos de investigación. Se realizará sensibilización a las coordinaciones sobre la metodología para la creación, ejecución, evaluación y reconocimiento.
Registros	Es importante que esta documentación esté debidamente archivada.
Procedimientos Asociados	Responsable de la parte de investigación de cada carrera.
Aplicación Informática	Archivar información en la plataforma digital de la comisión.

3.9.4. Responsabilidad

RESPONSABLES	FUNCIÓN
Rector	Seguimiento al programa anual de actividades de investigación y producción técnica
Vicerrector	Aprobación de temas de investigación y producción técnica
Coordinación de Investigación	Asesoramiento para impulsar y publicar proyectos de Investigación
Coordinadores de Carrera	Acompañamiento a los proyectos de investigación y producción técnica

3.9.5. Definiciones

- **Plan operativo anual.-** Es una herramienta para obtener un plan estructurado de actividades sobre la ejecución de la estrategia del Instituto Tecnológico Superior Sucre anualmente.
- **Proyecto de investigación.-** Es un procedimiento científico destinado a recabar información y formular hipótesis sobre un determinado fenómeno social o científico, propuesto por la comunidad académica a fin de realizar aportes a la sociedad.
- **Producción técnica.-** Las producciones técnicas se caracterizan por ser creaciones tecnológicas en el ámbito de la oferta académica del Instituto Tecnológico Superior Sucre, que responden a necesidades de carácter práctico.

3.9.6. Matriz de actividades

3.9.6.1. Plan operativo

N°	Entradas	Salidas	Recursos	Control	Indicador
1	Formatos Institucionales	Necesidades de la comisión de Investigación	Tecnológicos y de talento humano	Registro de elaboración del POA	Presentación de POA en formato indicado
2	Necesidades de la comisión de Investigación	Revisión de las necesidades de la comisión de investigación	Tecnológicos y de talento humano	Acta de Reunión	Documento en revisión
3	Necesidades de la comisión de Investigación	Integración en el POA institucional	Tecnológicos y de talento humano	Registro de Necesidades presentadas	Documento de aprobación de POA

3.9.6.2. Producción técnica

N°	Entradas	Salidas	Recursos	Control	Indicador
1	Reglamento de comisiones	Propuesta de producción técnica bajo formatos establecidos	Tecnológicos y de talento humano	Registro de temas aprobados	Fichas técnicas del proyecto
2	Registro de temas aprobados	Documento informativo	Tecnológicos y de talento humano	Registro de emisión de comunicado	Documento de socialización

3	Informe final de proyectos de producción técnica	Informe de evaluación	Tecnológicos y de talento humano	Registro de cumplimiento	Documento de evaluación
4	Informe de evaluación	Aprobación y validación de informe de evaluación	Tecnológicos y de talento humano	Registro de informes aprobados	Archivo
5	Proyecto de Producción finalizado	Certificado de reconocimiento	Tecnológicos y de talento humano	Registro de Certificados obtenidos	Certificado de Reconocimiento

3.9.6.3. Proyectos de investigación

Nº	Entradas	Salidas	Recursos	Control	Indicador
1	Reglamento de comisiones	Programa de actividades de investigación	Tecnológicos y de talento humano	Registro de solicitudes	Listado de Proyectos presentados
2	Programas de actividades de investigación	Informe de aprobación de actividades de investigación	Tecnológicos y de talento humano	Registro de actividades de investigación aprobados	Documento de Aprobación
3	Informe de aprobación de actividades de investigación	Informe anual integral de actividades de investigación	Tecnológicos y de talento humano	Registro de comunicado	Documento integral aprobado
4	Informe anual integral de actividades de investigación	Paper para Publicaciones	Tecnológicos y de talento humano	Registro de Paper	Paper Publicados

5	Paper para Publicaciones	Informe de evaluación	Tecnológicos y de talento humano	Registro de Informes de Evaluación	Documento de aprobación de informe
---	--------------------------	-----------------------	----------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

3.9.7. Marco jurídico

- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
- Plan Operativo Anual aprobado
- Ley Orgánica de Educación Superior
- Ley Orgánica de Servicio Público

3.9.8. Anexos

- Formatos
- Formularios

3.9.9. Registros

- Solicitudes
- Documento de aprobación o contestación
- Consecutivo de entradas y salidas de documentación
- Archivo (base de datos del archivo central indexado)
- Carpeta índice del repositorio virtual de los documentos digitalizados

3.9.10. Indicadores

3.9.10.1. Indicadores de eficacia plan operativo anual

N o	PROCEDIMIENT O	FÓRMULA * (100)	MET A	FRECUENCI A	RESPONSABLE	TIEMP O
1	La comisión de planificación proporcionará los lineamientos y normas para elaborar el POA utilizando los formatos correspondientes	N/A	100%	Semestral	Comisión de Planificación	5 min
2	La comisión de investigación determinará las necesidades del área, los responsables y elaborará el POA en los formatos correspondientes	N/A	100%	Semestral	Comisión de Investigación	3 días
3	La comisión de planificación recibirá el POA con las firmas de responsabilidad, procesará la información a fin de establecer si está enfocado con el PEDI, si responde a los lineamientos	N/A	100%	Semestral	Comisión de Planificación	1 día

integrará las actividades al POA institucional en caso contrario regresará al coordinador de investigación con las observaciones correspondientes						
---	--	--	--	--	--	--

3.9.10.2. Indicadores de eficacia producción técnica

Nº	PROCEDIMIENTO	FÓRMULA* (100)	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Solicita a los docentes idear propuestas de producción Técnica junto a estudiantes bajo aprobación de cada coordinación de carrera	Número de fichas técnicas presentadas/ Número de fichas técnicas aprobadas	100%	Semestral	Coordinador de Investigación/ Docentes/ Coordinadores de Carrera	5 min
2	Realiza la socialización de los temas aprobados a docentes y estudiantes	Número de comunicaciones realizadas / Número de comunicaciones planificadas	100%	Semestral	Vicerrector	60 min

3	Solicita el informe final de los proyectos de Producción Técnica a los docentes responsables y emisión del informe de evaluación final	Número de proyectos finalizados/ Número de proyectos aprobados	100%	Semestral	Coordinador de Carrera	5 min
4	Aprueba los informes de evaluación	Número de informes entregados / Número de informes archivados	100%	Semestral	Coordinador de Investigación	120 min
5	Gestión para obtención de reconocimiento entrega de certificado y archivo del proyecto de producción técnica	Número de certificados obtenidos/ Número de proyectos finalizados aprobadas	100%	Semestral	Coordinador de Investigación	30 min

3.9.10.3. Indicadores de proyectos de investigación

Nº	PROCEDIMIENTO	FÓRMULA* (100)	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
1	Solicita por escrito a cada coordinador de carrera del Instituto con copia al rector y vicerrector el programa de actividades de Investigación con los siguientes lineamientos: a) Lista de proyectos de investigación con cronograma de actividades, b) Líneas de Investigación, Recursos, c) Propuestas de convenios por formalizar para el desarrollo de investigación.	Número programas de actividades presentados/Número de Carreras Tecnológicas	100%	Semestral	Coordinador de Investigación
2	Revisan y aprueban los temas de investigación	Número de programas de actividades de investigación aprobadas/ Número de programas de actividades de investigación presentadas	100%	Semestral	Coordinador de Investigación / Vicerrectorado
3	Integra el programa anual de actividades de investigación.	Número de informes integrales presentados / Número de informes integrales aprobados	100%	Semestral	Rector

4	Ejecución de las actividades de investigación	Número de Paper Publicados/ Número de Investigaciones presentadas	100%	Semestral	Docentes/ Coordinador de Investigación / Vicerrectorado
5	Recibe y aprueba el informe de evaluación de cada carrera	Número de informes presentados / Número de Informes Aprobados aprobadas	100%	Semestral	Coordinador de Investigación

3.9.10.4. Indicadores de eficiencia

Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Porcentaje Metas Cumplidas	$\frac{\text{Tiempos previstos}}{\text{Tiempos utilizados}} \times 100$ para revisar y emitir resoluciones	100%	mensual	Comisión Investigación

3.9.11. Riesgos

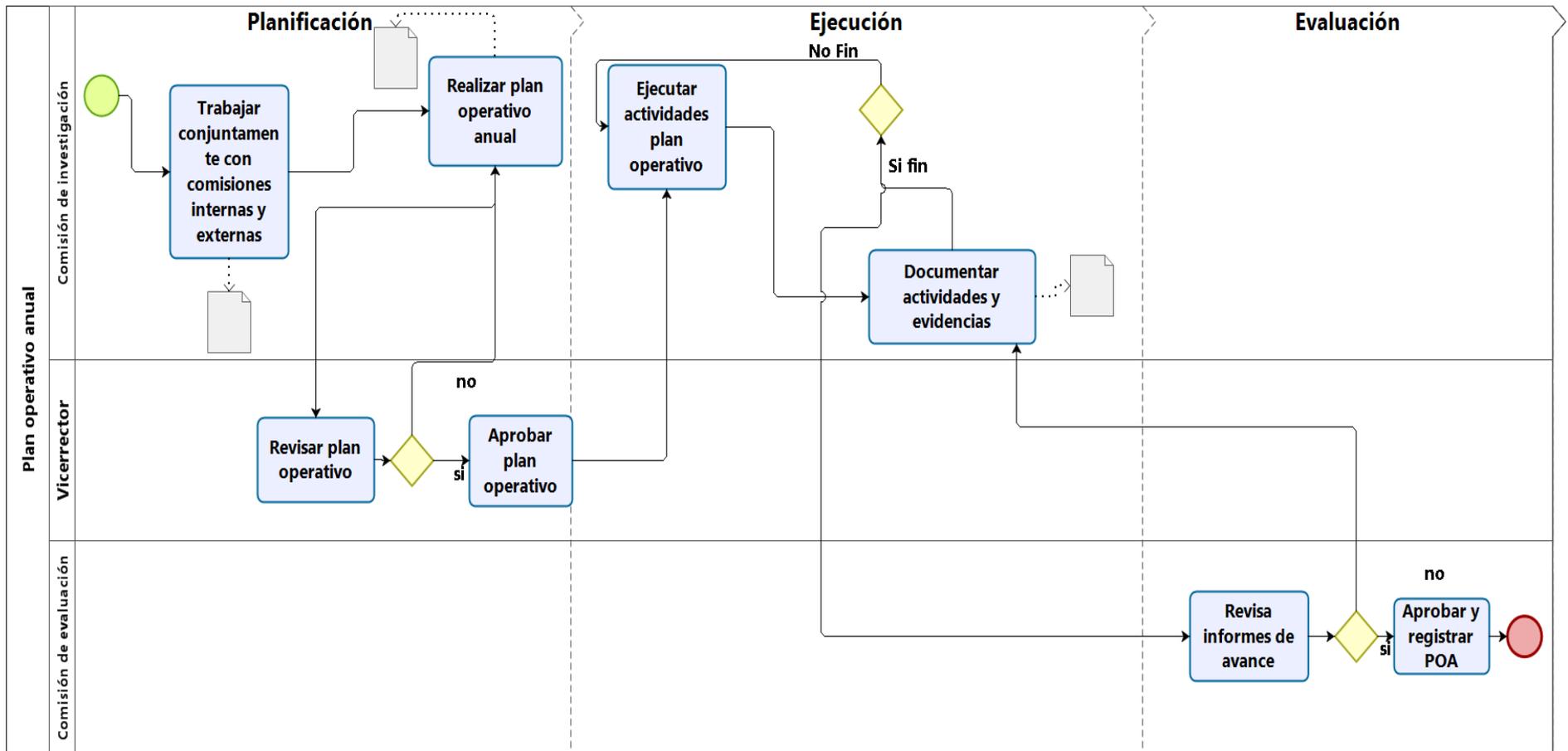
Incumplimiento de plazos y disposiciones para el registro de proyectos de investigación

3.9.12. Actividades de capacitación

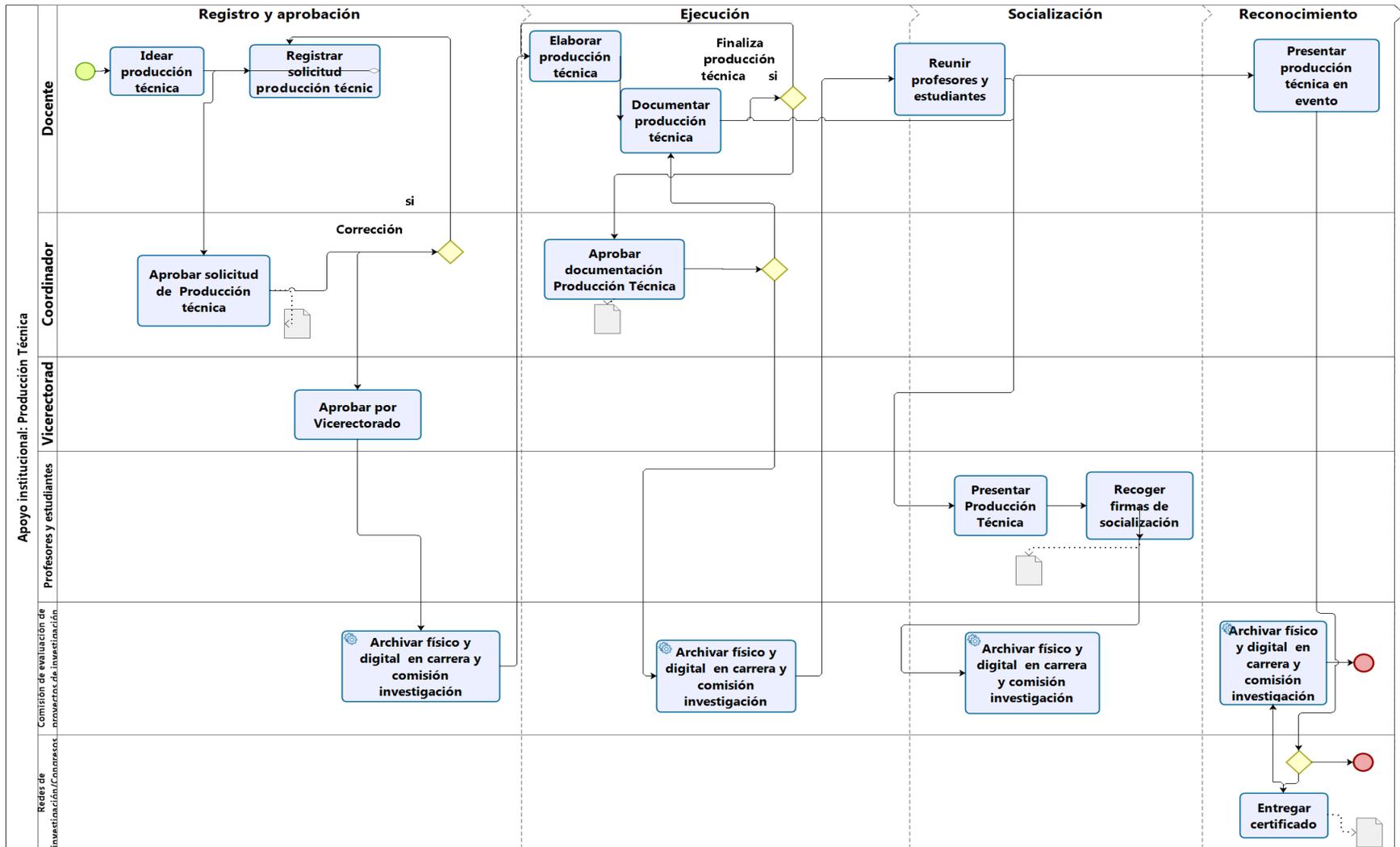
- Talleres de capacitación de documentos normativos
- Talleres de capacitación de manual de metodología de la Investigación

3.9.1. Diagramas de flujo

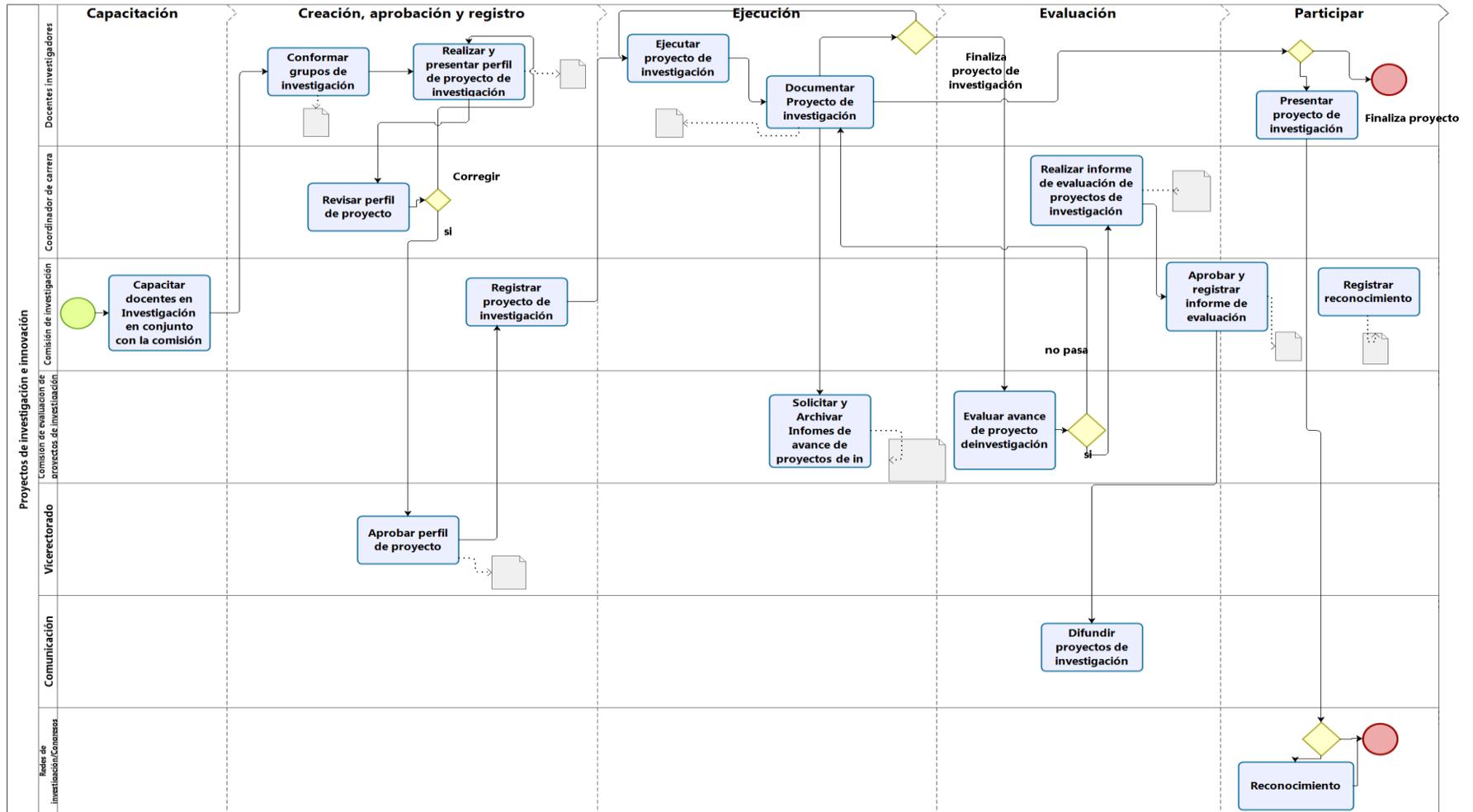
3.9.1.1. Diagrama de flujo del plan operativo anual



3.9.1.2. Diagrama de flujo de producción técnica



3.9.1.3. Diagrama de flujo de proyectos de investigación



3.10. Procesos para la Comisión de Vinculación

3.10.1. Objetivo

Definir los procesos de vinculación, prácticas pre profesional, gestión de la innovación y transferencia de tecnologías con la sociedad de forma dinámica, que permita la eficiente ejecución de los proyectos de desarrollo, contribuyendo de esta manera a la sociedad en general.

3.10.2. Alcance

El proceso está dirigido a los estudiantes del Instituto, quienes desarrollaran proyectos de vinculación, prácticas pre profesionales, gestión y transferencia de la tecnología con la sociedad, que beneficiaran la calidad de vida y el buen vivir de los ciudadanos.

3.10.3. Esquema de fichas por procesos de vinculación

Nombre del Proceso	VINCULACIÓN
Descripción del Proceso	El proceso consiste en generar programas de educación continua, gestión de redes. Cooperación y desarrollo, relaciones internacionales, difusión y distribución del saber que permitan la democratización del conocimiento y el desarrollo de la innovación social.
Objetivo	La vinculación del instituto o conservatorio superior con la comunidad se concretará mediante la realización de actividades que promuevan el desarrollo comunitario, la responsabilidad social. la articulación con los sectores productivos y la educación continua. Tendrá como fin el fortalecimiento, desarrollo y promoción de acciones tendientes al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, que se circunscriban en su ámbito de acción con la comunidad y el sector productivo.

	La gestión de la vinculación con la comunidad, considerará los avances científicos y tecnológicos en los programas de educación continua, investigación, desarrollo y gestión académica, así como también el nivel de organización ciudadana que le permitan optimizar la gestión.
Responsable	Comisión de Vinculación
Destinatario	Estudiantes
Inicio/ Fin	Solicitud del coordinador de carrera para la realización del proyecto de vinculación / Entrega de certificado de vinculación
Entradas	Solicitud del coordinador de carrera para la realización del proyecto de vinculación, Plan de vinculación, documentos habilitantes para elaborar el convenio (ruc, cédula, acción de personal o nombramiento legalizado, registro mercantil, informe técnico de viabilidad)
Salidas	Informe Final de vinculación y CD con escaneados.
Indicadores	=7 proyectos de vinculación, uno por carrera (Gestión ambiental, Electromecánica, Electricidad, Electrónica, Producción Audiovisual, Textil)/ Total de carreras (Gestión ambiental, Electromecánica, Electricidad, Electrónica, Producción Audiovisual, Textil)*100%
Registros	Matriz de vinculación, Matriz de convenios de vinculación, Matriz final de certificados.
Procedimientos	Procedimiento solicitud, aprobación, ejecución y entrega de certificados
Asociados	
Aplicación Informática	Google drive, Excel

Nombre del Proceso	CONVENIOS
---------------------------	------------------

Descripción del Proceso	Se desea establecer lazos de cooperación interinstitucional entre el ITS Sucre y la empresa privada, pública, fundaciones u organizaciones, gobiernos seccionales entre otros.
Objetivo	Viabilizar las prácticas pre profesionales, vinculación con la sociedad, formación dual, uso gratuito de instalaciones y cooperación interinstitucional mediante la realización y ejecución de convenios.
Responsable	Comisión de Vinculación
Destinatario	Estudiantes
Inicio/ Fin	Solicitud para suscripción de convenio/ Suscripción del convenio
Entradas	Solicitud para suscripción de convenio
Salidas	Convenio suscrito
Indicadores	=número de convenios realizados sobre número de convenios suscritos.
Registros	Matriz de convenios de prácticas y de vinculación
Procedimientos Asociados	Procedimiento para realización de convenios.
Aplicación Informática	Google drive, Excel

Nombre del Proceso	PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES
Descripción del Proceso	Dirigido a la incorporación de las prácticas pre-profesionales en las etapas avanzadas de aprendizaje de los alumnos del Instituto Tecnológico Superior Sucre, ha constituido un factor relevante en la sustentabilidad académica, la cual se convierte en un eje para analizar en relación a sus fortalezas, consideraciones, límites y formas de implementación académica.
Objetivo	Entregar las herramientas necesarias a los estudiantes que les permita desenvolverse de manera efectiva en el campo laboral, mediante la realización de prácticas pre-profesionales en

	empresas de renombre nacional colaborando de esta manera al cambio de la matriz productiva del país.
Responsable	Comisión de Vinculación
Destinatario	Instituciones públicas o privadas
Inicio/ Fin	Solicitud del coordinador de carrera para la realización de prácticas pre profesionales / Entrega de certificado de prácticas pre profesionales
Entradas	Solicitud del coordinador de carrera para la realización de prácticas pre profesionales, plan de gestión de prácticas pre profesionales, documentos habilitantes para elaborar el convenio (ruc, cédula, acción de personal o nombramiento legalizado, registro mercantil, informe técnico de viabilidad)
Salidas	Informe Final de vinculación y CD con escaneados
Indicadores	= proyectos de prácticas pre profesionales, uno por carrera (Gestión ambiental, Electromecánica, Electricidad, Electrónica, Producción Audiovisual, Textil)/ Total de carreras (Gestión ambiental, Electromecánica, Electricidad, Electrónica, Producción Audiovisual, Textil)*100%
Registros	Matriz de prácticas pre profesionales, Matriz de convenios de prácticas pre profesionales, Matriz final de certificados.
Procedimientos Asociados	Procedimiento solicitud, aprobación, ejecución y entrega de certificados
Aplicación Informática	Google drive, Excel

Nombre del Proceso	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍAS
Descripción del Proceso	Pretende estimular el desarrollo de programas y proyectos de innovación científica y transferencia, especialmente en áreas

	estratégicas para el país, asumiendo el desafío de avanzar hacia una sociedad basadas en el conocimiento.
Objetivo	Gestionar proyectos de investigación mediante la transferencia de conocimiento y/o tecnología para que sean vinculados a la sociedad.
Responsable	Comisión de Vinculación, Coordinadores de Carrera, Tutor de Proyectos, Estudiantes y Comisión de Investigación
Destinatario	Toda la comunidad educativa e instituciones públicas o privadas
Inicio/ Fin	Convenios con las Instituciones vinculadas a la innovación y transferencia de tecnologías / Entrega formal del proyecto
Entradas	Aprobación de planes de Innovación y Transferencia de Tecnologías por parte del Instituto Tecnológico Superior Sucre, documentos habilitantes para elaborar el convenio con la entidad pública o privada (ruc, cédula, acción de personal o nombramiento legalizado, registro mercantil, informe técnico de viabilidad)
Salidas	Informe de Entrega del proyecto y CD con escaneados
Indicadores	= proyectos de innovación y transferencia de tecnología, uno por carrera (Gestión ambiental, Electromecánica, Electricidad, Electrónica, Producción Audiovisual, Textil)/ Total de carreras (Gestión ambiental, Electromecánica, Electricidad, Electrónica, Producción Audiovisual, Textil)*100%
Registros	Matriz de proyectos seleccionados, Matriz de convenios, firmados, Matriz final de entrega del proyecto finalizado.
Procedimientos Asociados	Procedimiento para convenios, implementación y entrega de proyectos finalizados.
Aplicación Informática	Google drive, Excel

3.10.4. Responsabilidad

RESPONSABLES	FUNCIÓN
Comisión de Vinculación	Gestión de la vinculación con la comunidad, considerará los avances científicos y tecnológicos en los programas de educación continua, investigación, desarrollo y gestión académica, así como también el nivel de organización ciudadana que le permitan optimizar la gestión.
Coordinadores de Carrera	Nómina de estudiantes y nómina de tutores
Docentes	Seguimiento y tutorado a estudiantes
Vicerrector	Seguimiento Académico
Rectorado	Aprobación y validación de convenios

3.10.5. Definiciones

- **Cooperación y desarrollo.**- Se entiende a las actividades realizadas desde la institución para articular los conocimientos que los estudiantes reciben en el aula de clase, despertando el interés social que dará solución a los problemas de la sociedad.
- **Vinculación con la sociedad.**- Se entiende como un conjunto de acciones y procesos que permiten agregar valor a la preparación profesional de los estudiantes, visibilizando la realidad que circunda en su entorno.
- **Proyecto de desarrollo.**- Es una planificación coordinada, la cual nos permite alcanzar los objetivos planteados, en un lapso previamente definido que permitirá interactuar a la

institución con la comunidad satisfaciendo las necesidades que son propias de la comunidad.

- **Actividades de calidad.-** Son todas aquellas actividades que permiten comprobar si el proceso es adecuado o no, para poder identificar falencias que pueda interferir en el buen funcionamiento de los procesos.
- **Matriz productiva.-** Es la forma cómo se organiza una comunidad o sociedad para producir determinados bienes, productos o servicios en un tiempo y precio determinado.
- **Prácticas pre-profesionales.-** Consiste en el ejercicio temporal de una profesión bajo la tutela de algún tipo de entrenador o maestro.
- **Discente.-** Persona que cursa estudios en un centro de enseñanza.
- **Docente.-** Actividad de la persona que se dedica al proceso de enseñanza.
- **Proyectos interdisciplinarios.-** Es un término que se aplica a las actividades, investigaciones y estudios donde cooperan expertos en distintas temáticas.
- **Conocimiento e innovación.-** Se refiere a la aplicabilidad del conocimiento como fuente de innovación en el área tecnológica.
- **Evaluación.-** Es un proceso permanente y continuo de indagación y valoración de las etapas de diseño, ejecución y finalización del proyecto.

3.10.6. Matriz de actividades

3.10.6.1. Proceso de vinculación

N.º	Procedimiento	Entradas	Salidas	Recursos	Control	Responsable
1	Elabora el perfil de proyecto, los grupos con perfiles de proyectos realizados deberán presentarlos a los coordinadores de carrera, en estos constará el nombre	Perfil de proyecto	Informe de perfil aprobado	Formato de perfil de proyecto, Base de datos de estudiantes	Rúbrica de control para aprobación de perfiles	Estudiantes/ Coordinador de vinculación

	del lugar donde se realizará el proyecto, el listado de estudiantes seleccionados por la carrera.			de 2° a 6° semestre		
2	Aprueba los perfiles presentados, para posteriormente emitir un listado de estudiantes aprobados.	Informe de perfil	Listado	Base de datos de proyectos entregados, listado de estudiantes.	Actualización de la base de datos	Coordinador de vinculación
3	Elabora la ficha técnica para realizar el convenio, una vez aprobado el perfil de proyecto los grupos responsables, deberán presentar los documentos habilitantes para la firma del convenio, la comisión de vinculación y la Carrera proveerá un/a tutor/a para la ejecución del proyecto, generando una base de datos para controlar los convenios firmados y en proceso de firma por parte del o la administrador/a de convenios.	Reglamento de vinculación	Registro de inscripción	Certificado de inscripción, Base de datos de estudiantes de 2° a 6° semestre	Actualización de la base de datos	Estudiante y comisión de vinculación

4	<p>Registra a los estudiantes en proyectos de vinculación, los estudiantes al matricularse en segundo semestre deberán registrar su inscripción en vinculación con la sociedad, generará la base de datos que permitirá a la comisión hacer contacto con los estudiantes del semestre para explicar el procedimiento a seguir a lo largo del semestre y con ello hacer un seguimiento de los proyectos que se generarán en período académico.</p>	Informe de perfil aprobado	Convenio	Documentos habilitantes para la firma del convenio, base de datos de convenios vigentes	Actualización de la base de datos	Comisión de vinculación
5	<p>Asigna tutores para el seguimiento del proyecto de vinculación, el tutor realizará la visita a las empresas, verificará la asistencia de los estudiantes, deberán llenar los formatos que al final del</p>	Convenio	Informes periódicos de inicio, durante y al finalizar	Fichas de seguimiento y control, evidencias base de datos	Fichas de seguimiento.	Coordinadores de Carrera

	proceso les permitirá a los estudiantes obtener el certificado de cumplimiento de horas requeridas.					
6	Evalúa los resultados del proyecto, una vez hecho el seguimiento y control por parte de los responsables de vinculación con la sociedad y llena los formatos de inicio, avance y fin del cronograma, se establecerá contacto con los representantes de la comunidad y se llenará los datos para evaluar los resultados del proyecto.	Informes periódicos de inicio, al medio y al final	Informe final	Base de datos de proyectos entregados, listado de estudiantes	Actualización de base de datos	Comisión de vinculación, comunidad
7	Certifica las horas de vinculación, una vez que los documentos de evaluación sean satisfactorios se llenará la base de datos con los certificados generados para su entrega posterior.	Informe final	Certificado	Base de datos	Emisión de Certificados	Comisión de vinculación

3.10.6.2. Proceso de prácticas pre profesionales

N.º	Actividades	Responsable	Entradas	Salidas	Recursos	Control
1	Registra a los estudiantes, los estudiantes al matricularse en cuarto semestre deberán registrar su inscripción en prácticas preprofesionales para generar la base de datos.	Estudiante y comisión de vinculación	Reglamento de vinculación	Registro de inscripción	Certificado de inscripción, Base de datos de estudiantes de 4º a 6º semestre	Actualización de la base de datos
2	Ubica a los estudiantes en las empresas, donde se han firmado los convenios, se actualizará la base de datos (se ubicará en las empresas donde existen vacantes).	Comisión de Vinculación	Solicitud	Oficio de aprobación	Convenio	Ficha Técnica, Actualización de la base de datos
3	Designa un tutor para dar seguimiento, el tutor nombrado por la Carrera realizará la visita a las empresas, para el control de las prácticas, deberán llenar los formatos que al final del proceso permitirá a los estudiantes obtener el certificado de cumplimiento de horas requeridas.	Coordinadores de Carrera	Oficio de aprobación	Informe de seguimiento periódica	Ficha de control	Fichas de seguimiento y de asistencias, Actualización de la base de datos

4	Evalúa las prácticas, actualiza la base de datos, verifica los formatos de seguimiento y control, los docentes encargados realizan los informes de seguimiento de prácticas preprofesionales.	Comisión de Vinculación	Informe de seguimiento	Informe final	Ficha de control	Fichas de seguimiento y asistencias, actualización de base de datos
5	Certifica las prácticas, una vez culminado el proceso de prácticas preprofesionales, se actualizará la base de datos y se emitirá un certificado de culminación que será entregado al egresamiento como un requisito para presentarse a la defensa de su trabajo de titulación.	Comisión de vinculación	Informe final	Certificado de prácticas	Base de datos	Ficha de entregas

3.10.6.3. Proceso para gestión de la innovación y transferencia de tecnologías

N.º	Actividades	Ejecutor	Entradas	Salidas	Recursos	Control
1	Gestión de los proyectos seleccionados	Comisión de vinculación	Proyecto de investigación Finalizado	Ejecución del proyecto en la Comunidad	Personal que interviene en el proyecto.	Cronograma de actividades

					Insumos de oficina	Matriz de evaluación de proyectos
2	Asigna un tutor para controlar y dar seguimiento continuo a los proyectos de investigación que serán ejecutados en pro de la organización / empresa que haya firmado el convenio previamente.	Coordinadores de Carrera	Proyectos	Informe de resultados	Talento Humano	Registros, documentación de implementación
3	Diseña y Supervisa la aplicación y ejecución del proyecto	Tutor	Acompañamiento y ejecución del proyecto	Proyecto finalizado	Personal que interviene en el proyecto. Insumos de oficina	Cumplimiento del cronograma Matriz de evaluación de proyectos
4	Evalúa los resultados del proyecto, una vez hecho el seguimiento y control por parte de los responsables de vinculación con la sociedad y llena los	Discente	Informe de seguimiento	Informe final	Ficha de control	Fichas de seguimiento y asistencias, actualización de base de datos

	formatos de inicio, mediados y al final del cronograma, se tomará contacto con los representantes de la comunidad y se llenará los datos para evaluar los resultados del proyecto.					
5	Asesora y acompaña el proyecto de investigación	Comisión de investigación	Pasos para el desarrollo del proyecto de investigación	Proyecto de investigación Finalizado	Comisión de Investigación Insumos de oficina	Matriz de evaluación de proyectos

3.10.7. Referencias

- Guía metodológica para elaborar un proyecto
- Reglamento de régimen Académico
- Ley Orgánica de Educación Superior
- Plan estratégico de desarrollo institucional (PEDI)
- Reglamento de Institutos Técnicos y Tecnológicos
- Estatuto del Instituto Tecnológico Superior Sucre

3.10.8. Anexos

- Cronograma de actividades

- Etapas de un Proyecto,
- Matriz para evaluar un Proyecto
- Matriz para Evaluación y Actividades del Proyecto

3.10.9. Registros

Hojas de trabajo, Cronograma de actividades, Matriz de seguimiento.

3.10.10. Indicadores

3.10.10.1. Indicadores de eficacia de vinculación

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA* (100)	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	TIEMPO
Cooperación y desarrollo (vinculación con la sociedad)	Registro de estudiantes en vinculación	Número de estudiantes de 2° a 6° ubicados en vinculación <hr/> Número de estudiantes registrados de 2° a 6° semestre en vinculación	100%	Semestral	Coordinador/a de vinculación y encargados de vinculación con la sociedad	5 min
	Listado de estudiantes	Número de estudiantes de 2° a 6°	100%	Semestral	Coordinador/a de vinculación.	

		ubicados en vinculación				60 min
		Número de estudiantes registrados de 2° a 6° semestre en vinculación				
	Cronograma de visitas periódica, registro de llamadas, actualización de base de datos	Número de perfiles aprobados	100%	Semestral	Estudiante y comisión de vinculación	3 días
		Número de perfiles entregados				
	Perfiles de proyecto	Número de perfiles aprobados	100%	Semestral	Tutores de carrera	10 días
		Número de perfiles entregados				
	Fichas de Seguimiento	Número de fichas firmadas	100%	Semestral	Coordinadores de Carrera	80 días
		Número de estudiantes asignados				
	Informe de resultados	Número de evaluaciones	100%	Semestral		

		Número de estudiantes registrados			Comisión de vinculación, comunidad	5 días
	Certificados	$\frac{\text{Número de certificados}}{\text{Número de estudiantes registrados}}$	100%	Semestral	Comisión de vinculación	10 días

3.10.10.2. Indicadores de eficacia de prácticas pre profesionales

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA * (100)	MET A	FRECUENCIA	RESPONSABLE	TIEMPO
	Registro de estudiantes	$\frac{\text{Número de estudiantes matriculados a partir de 4}^{\text{to}} \text{ semestre.}}{\text{Número de estudiantes registrados en prácticas a partir de 4}^{\text{to}} \text{ semestre.}}$	100%	Semestral	Estudiante y comisión de vinculación	5 min
	Ubicación de los y las	Número de estudiantes				

Operación y desarrollo (prácticas preprofesionales)	estudiantes en las empresas	ubicados en prácticas. ----- Número de estudiantes registrados en prácticas.	100%	Semestral	Coordinador de vinculación y encargados de prácticas preprofesionales.	24 horas
	Seguimiento de prácticas	Número de estudiantes que asisten regularmente a las prácticas ----- Número de estudiantes que asisten irregularmente a las prácticas.	100%	Semestral	Coordinadores de Carrera.	80 días
	Evaluación de las prácticas	Número de estudiantes aprobados con sobresaliente ----- Número de estudiantes aprobados con muy buena	100%	Semestral	Comisión de Vinculación.	3 días
	Certificación de prácticas	Número de certificados entregados. -----	100%	Semestral	Coordinador de vinculación.	3 días

		Número de estudiantes registrados.				
--	--	------------------------------------	--	--	--	--

3.10.10.3. Indicadores de eficacia de gestión de la innovación y transferencia de tecnologías

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	MET A	FRECUENCIA	RESPONSABLE	TIEMPO
Transferencia del Conocimiento (vinculación con la sociedad)	Registro de proyectos para vinculación	$\frac{\text{Número de proyectos seleccionados}}{\text{Número de proyectos en ejecución}}$	100%	Semestral	Comisión de vinculación	5 min
	Documentos de Control	$\frac{\text{Número de tutores asignados}}{\text{Número de proyectos propuestos}}$	100%	Semestral	Coordinadores de Carrera	15 días
	Evaluación de las prácticas	$\frac{\text{Número de estudiantes aprobados con sobresaliente}}{\text{Número de estudiantes aprobados}}$	100%	Semestral	Discente	15 días

		con muy buena				
	Registros de ejecución o entrega de proyectos de vinculación	$\frac{\text{Número de registros entregados}}{\text{Número de registros aprobados}}$	100%	Anual	Docentes	3 días

3.10.10.4. Indicadores de eficiencia de vinculación

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA* (100)	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Cooperación y desarrollo (vinculación con la sociedad)	Registro de estudiantes en vinculación	$\frac{\text{Número de estudiantes de 2° a 6° ubicados en vinculación}}{\text{Número de estudiantes registrados de 2° a 6° semestre en vinculación}}$	100%	Semestral	Estudiantes y Coordinadores de carrera
	Listado de estudiantes	$\frac{\text{Número de estudiantes de 2° a 6° ubicados en vinculación}}{\text{Número de estudiantes registrados de 2° a 6° semestre en vinculación}}$	100%	Semestral	Coordinador de vinculación

	Cronograma de visitas periódica, registro de llamadas, actualización de base de datos	Número de perfiles aprobados	100%	Semestral	Estudiante y comisión de vinculación
		Número de perfiles entregados			
	Perfiles de proyecto	Número de perfiles aprobados	100%	Semestral	Comisión de vinculación
		Número de perfiles entregados			

3.10.11. Riesgos

Incumplimiento de plazos y disposiciones para el registro de proyectos de investigación

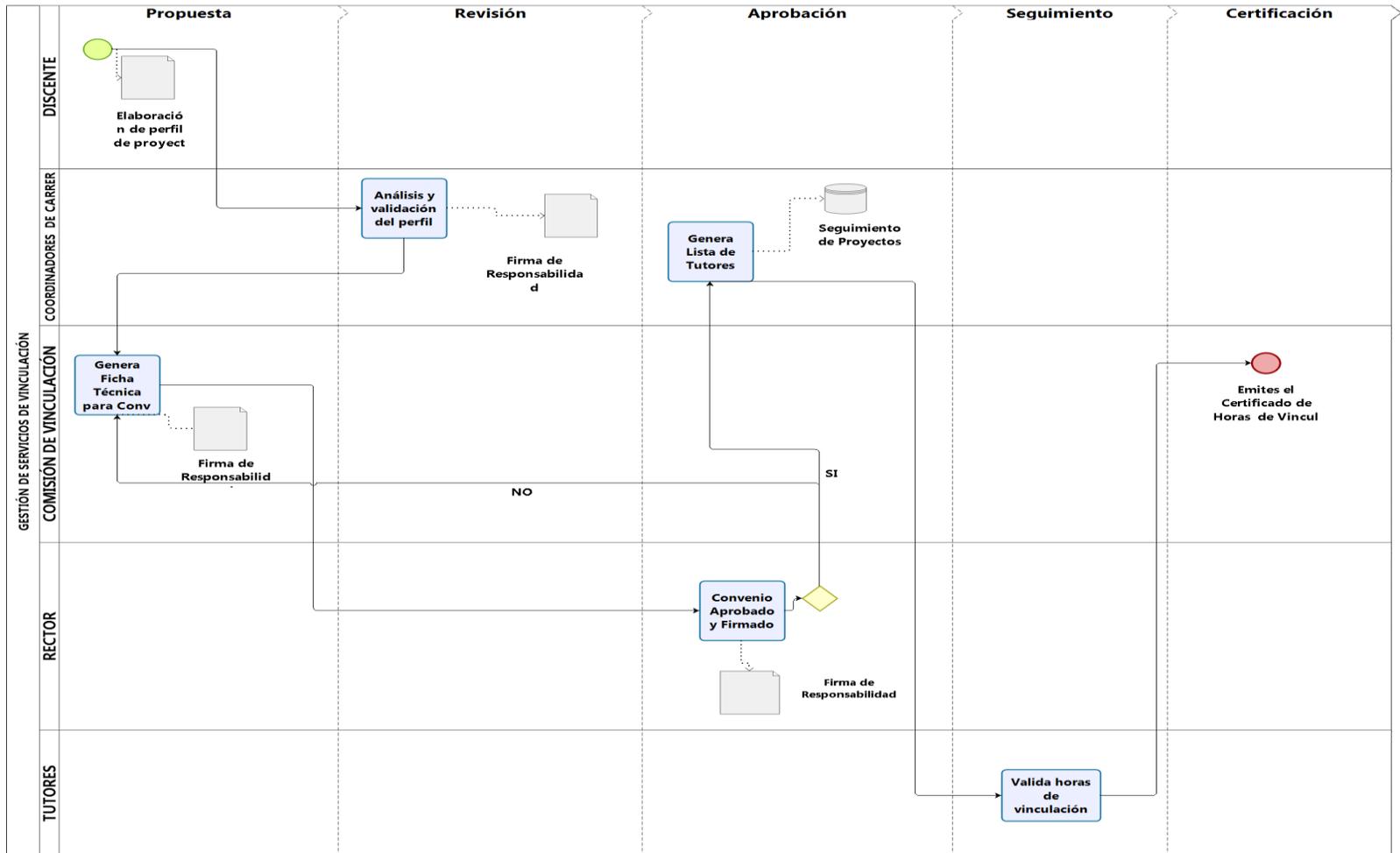
3.10.12. Actividades de capacitación

Talleres de capacitación de documentos normativos

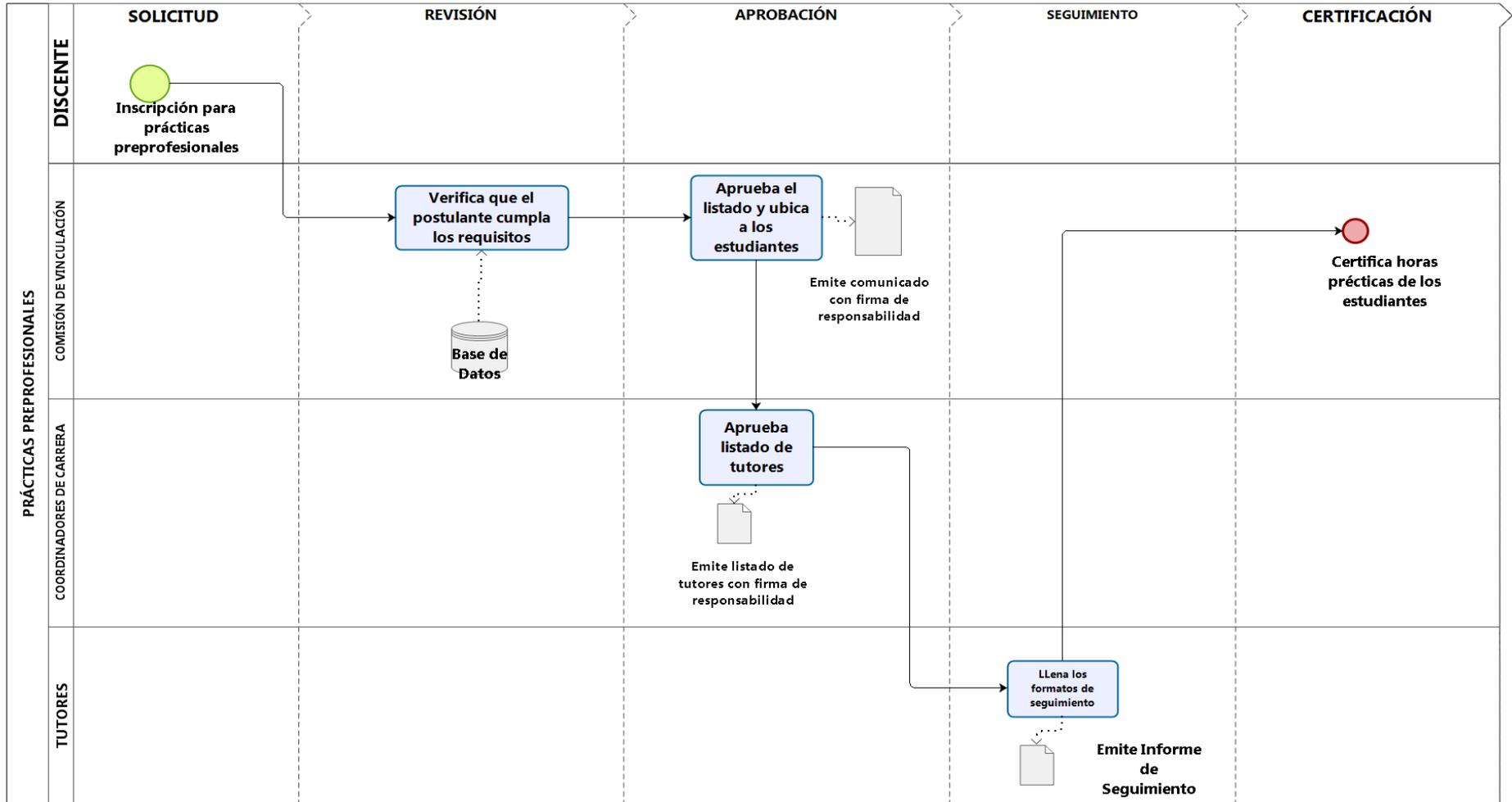
Talleres de capacitación de manual de metodología de la Investigación

3.10.1. Diagramas de flujo

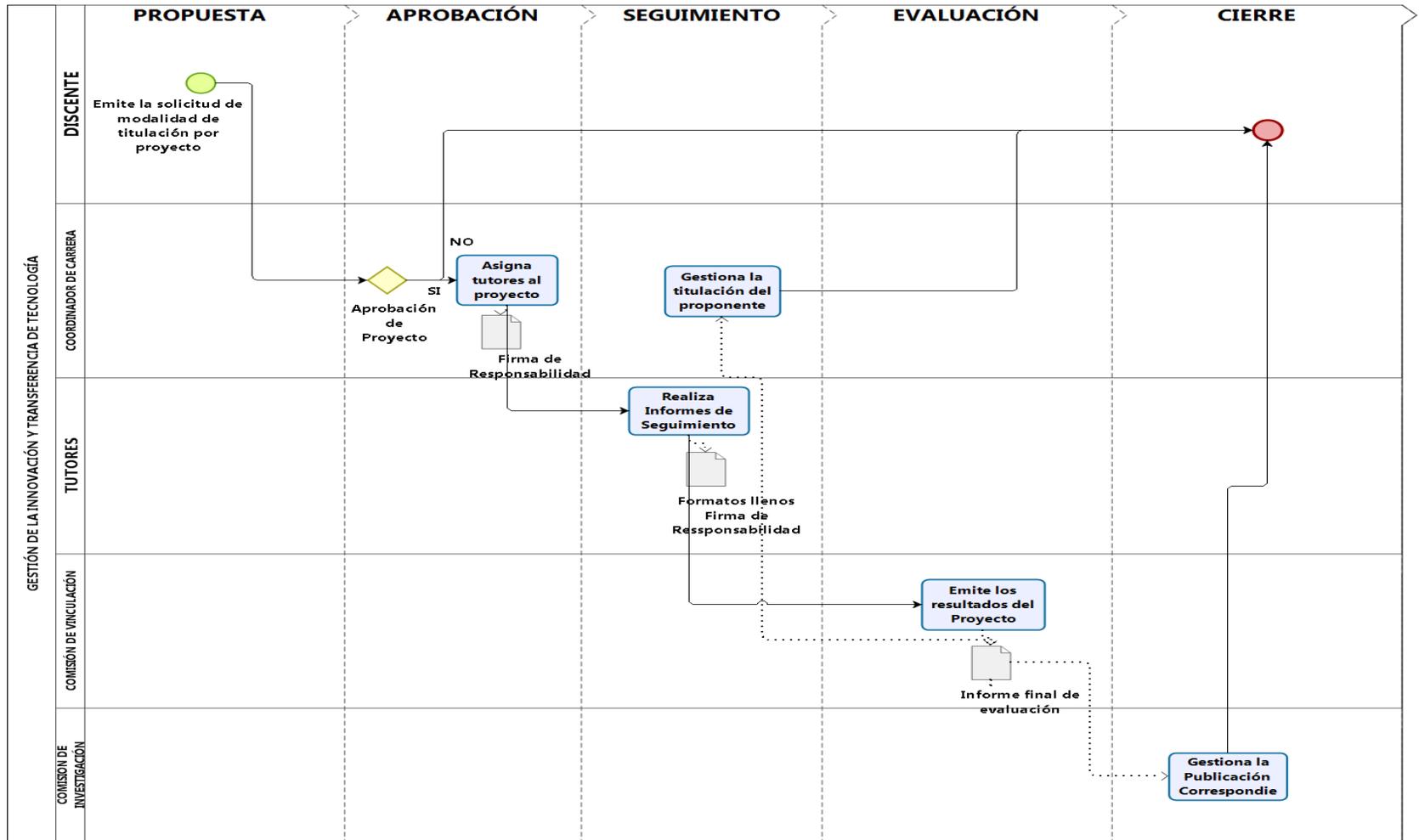
3.10.1.1. Diagrama de flujo de gestión de vinculación



3.10.1.2. Diagrama de flujo prácticas pre profesionales



3.10.1.3. Diagrama de para gestión de la innovación y transferencia de tecnologías



3.11. Procesos para la Comisión de Organización Académica

3.11.1. Objetivo

Generar un procedimiento adecuado para el proceso de titulación a través de la modalidad de proyecto de investigación, examen complejo y realizar las gestiones pertinentes para el registro de títulos profesionales.

3.11.2. Alcance

Está dirigido a todo el personal docente, discente y egresados de las diferentes carreras tecnológicas del Instituto Tecnológico Superior Sucre previo a la obtención del Título Profesional.

3.11.3. Esquema de ficha por proceso

Nombre del Proceso	Proceso de Defensa del Tema y Aprobación del Plan de Titulación
Descripción del Proceso	El proceso inicia cuando el estudiante se ha matriculado legalmente en la asignatura de Asesoría de Titulación o su equivalente y elige la forma de titulación a través de la elaboración del trabajo escrito. El proceso culmina con el informe de Aprobación del Plan de Titulación emitido por el tutor que le facultará al estudiante, más otros requisitos, a continuar con la elaboración del Trabajo de Titulación en el próximo periodo académico.
Objetivo	Orientar el proceso de defensa del Tema, elección de un tutor, elaboración,

	presentación y aprobación del Plan de Titulación.
Responsable	Comisión de Titulación
Destinatario	Usuario: Estudiantes matriculados en la asignatura de Asesoría de Titulación o su equivalente. Necesidades que se pretenden cubrir: Defensa del Tema, elección de un tutor, elaboración, presentación y aprobación del Plan de Titulación.
Inicio/ Fin	Inicio: El proceso inicia cuando el estudiante se ha matriculado legalmente en la asignatura de Asesoría de Titulación o su equivalente. Fin: Informe de Aprobación del Plan de Titulación emitido y por el tutor.
Entradas	Registro de matrícula en la asignatura de Asesoría de Titulación o su equivalente.
Salidas	Ficha Técnica de defensa del tema, Informe de defensa del Tema, carta del estudiante de elección de la forma de titulación, Plan de Titulación.
Indicadores	Estudiantes matriculados en la asignatura de Asesoría de Titulación o su equivalente versus los que han elegido la forma de titulación a través de la elaboración del trabajo escrito.
Registros	Registro de tutorías del Plan y calificación del Plan en la asignatura.
Procedimientos Asociados	Elaboración del trabajo de titulación

Aplicación Informática	Base de datos en hojas del cálculo Excel
-------------------------------	--

3.11.4. Responsabilidad

RESPONSABLES	FUNCIÓN
Estudiante	<p>Matricula en la asignatura de Proyecto de Titulación.</p> <p>Solicita aprobación de tema y tutor para el plan y proyecto de titulación.</p>
Coordinador de carrera	Designación de docente para la asignatura de Proyectos de titulación
Docente de la asignatura de Proyectos de Titulación.	Guía metodológico para la elaboración del plan de titulación.
Docente tutor del Proyecto de titulación.	<p>Validación y registro del plan de titulación.</p> <p>Acompañamiento y asesoramiento durante la elaboración del Proyecto de Titulación.</p> <p>Tutorías para avance en proyecto de titulación.</p>

	<p>Entrega de informes de avance del proyecto de titulación.</p> <p>Autorización para la validación del proyecto de titulación</p>
Vicerrector	Visto bueno para validar la modalidad de titulación
Comisión de Investigación	<p>Informes de avance del plan de titulación.</p> <p>Entrega de informe final solicitando lectores para plan y proyecto de titulación (adjuntar dos borradores anillados)</p> <p>Entrega de informe final del trabajo de titulación.</p>

3.11.5. Definiciones

- **DISCENTE.-** Persona que cursa estudios en un centro de enseñanza.
- **DOCENTE.-** Actividad de la persona que se dedica al proceso de enseñanza.
- **PROYECTO.-** Se refiere a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.
- **EXAMEN COMPLEXIVO.-** Es un instrumento de evaluación que evidencia la formación teórica-práctica prevista en el perfil de egreso de la carrera o programa, cuenta con el mismo nivel de complejidad, tiempo de preparación y demostración de resultados de aprendizaje o competencias que exigen los trabajos de titulación.

- **PLATAFORMA SNIESE.-** Es el Sistema Nacional de la Educación Superior que permite el proceso de recolección de información de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador.

3.11.6. Matriz de actividades

3.11.6.1. Titulación bajo modalidad de proyecto de investigación

Nº	Entradas	Salidas	Recursos	Control	Indicador	Responsable
1	Formato de solicitud	Comprobante de Matricula	Humanos y Tecnológicos	Registro de Matriculados	Número de Matrículas Aprobadas	Estudiante
2	Comprobante de Matricula	Documento de Autorización	Humanos y Tecnológicos	Registro de Expedientes	Número de Expedientes Autorizados	Comisión de Titulación
3	Plan de tesis aprobado	Memorándum de designación de tutoría	Humanos y Tecnológicos	Registro de tutores asignados	Listado de tutores designados	Coordinadores de Carrera/ Vicerrector
4	Plan de tesis aprobado	Memorándum de designación de lectores	Humanos y Tecnológicos	Registro de lectores asignados	Listado de lectores asignados	Coordinadores de Carrera/ Vicerrector
5	Borrador de tesis	Oficio e informe de observaciones	Humanos y Tecnológicos	Registro de tutorías	Documento de número de horas de tutorías	Tutor de Tesis
6	Oficio e informe de observaciones	Tesis Corregida	Humanos y Tecnológicos	Registro de Oficios emitidos	Oficio de entrega de tesis corregidas	Egresado

7	Tesis Corregida	Acta de Calificaciones	Humanos y Tecnológicos	Registros de Actas de Calificaciones	Repositorio de calificaciones de tesis	Tribunal Evaluador
8	Acta de Calificaciones	Autorización para defensa de tesis	Humanos y Tecnológicos	Registro de autorizaciones para defensas de tesis	Repositorio de autorizaciones para defensa de tesis	Coordinadores de Carrera/ Comisión de Titulación/ Vicerrectorado
9	Autorización para defensa de tesis	Empastados del proyecto de titulación	Humanos y Tecnológicos	Registro de tesis entregadas	Repositorio de Tesis empastadas entregadas	Egresado
10	Empastados del proyecto de titulación	Acta de Calificaciones de Tesis Sustentada	Humanos y Tecnológicos	Registro de Actas de Sustentación	Repositorio de Actas de Sustentación	Egresado/Tribunal evaluador
11	Acta de Calificaciones de Tesis Sustentada	Memorándum de solicitud de registro en el SNIESE	Humanos y Tecnológicos	Registro de validaciones de tesis	Repositorio de expedientes de postulantes titulados	Comisión de Titulación/ Vicerrector

3.11.6.2. Titulación bajo la modalidad de examen complejo

Nº	Entradas	Salidas	Recursos	Control	Indicador
1	Formato de solicitud	Comprobante de Matrícula	Humanos y Tecnológicos	Registro de Matriculados	Número de Matrículas Aprobadas
2	Comprobante de Matrícula	Documento de Autorización	Humanos y Tecnológicos	Registro de Expedientes	Número de Expedientes Autorizados
3	Documento de Autorización	Solicitud mediante Memorándum	Humanos y Tecnológicos	Registro de solicitudes	Número de solicitudes entregadas

				emitidas por carreras	
4	Solicitud mediante Memorándum	Memorándum de designación de docentes	Humanos y Tecnológicos	Registro de designación de docentes	Actas de designación de docentes
5	Memorándum de designación de docentes	Autorización de carga horaria de docentes	Humanos y Tecnológicos	Registro de Autorizaciones para carga horaria	Repositorio de autorizaciones
6	Autorización de carga horaria de docentes	Acta de Calificaciones por módulos aprobados y por docente	Humanos y Tecnológicos	Registro de actas de calificaciones	Repositorio de calificaciones por módulos y docentes
7	Acta de Calificaciones por módulos aprobados y por docente	Autorización para rendir el examen complejo	Humanos y Tecnológicos	Registro de autorizaciones para rendir el examen complejo	Repositorio de autorizaciones para examen complejo
8	Autorización para rendir el examen complejo	Solicitud de elaboración de examen complejo bajo memorándum	Humanos y Tecnológicos	Registro de solicitudes emitidas	Repositorio de solicitudes
9	Exámenes Complejos	Autorización de emisión de exámenes complejos	Humanos y Tecnológicos	Registro de Autorización de exámenes complejos	Repositorio de Autorizaciones para exámenes complejos
10	Autorización de emisión de exámenes complejos	Acta de tribunal evaluador	Humanos y Tecnológicos	Registro de docentes que conforman el tribunal evaluador	Listado del tribunal evaluador
11	Acta de tribunal evaluador	Cronograma de evaluación	Humanos y Tecnológicos	Registro de cronogramas de evaluación	Repositorio de cronogramas de evaluación

12	Cronograma de evaluación	Acta de Calificaciones y resultados del examen complejo	Humanos y Tecnológicos	Registro de actas de calificaciones	Repositorio de calificaciones de exámenes complejos
13	Acta de Calificaciones y resultados del examen complejo	Memorándum de resultados de exámenes complejos	Humanos y Tecnológicos	Registro de resultados de exámenes complejos	Repositorio de resultados de exámenes complejos
14	Memorándum de resultados de exámenes complejos	Memorándum de solicitud de registro en el SNIESE	Humanos y Tecnológicos	Registro de validación de exámenes complejos	Repositorio de expedientes de postulantes titulados

3.11.7. Marco jurídico

- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
- Plan Operativo Anual aprobado
- Ley Orgánica de Educación Superior
- Ley Orgánica de Servicio Público

3.11.8. Anexos

- Formatos
- Formularios

3.11.9. Registros

- Solicitudes
- Documento de aprobación o contestación
- Consecutivo de entradas y salidas de documentación
- Archivo (base de datos del archivo central indexado)
- Carpeta índice del repositorio virtual de los documentos digitalizados

3.11.10. Indicadores

3.11.10.1. Indicadores de eficacia de titulación bajo modalidad de tesis

Nº	PROCEDIMIENTO	FÓRMULA * (100)	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Solicita Matricularse legalmente en la asignatura de Asesoría de Titulación elige la forma de titulación a través de la elaboración del trabajo escrito	Número de matrículas aprobadas / Número de solicitudes de matricula	100%	Semestral	Estudiante	5 min
2	Verifica en los registros académicos que el postulante cumpla con todos los requisitos previos contenidos en su expediente, si la respuesta es favorable emite la autorización correspondiente de lo contrario finaliza el proceso	Número de expedientes validados/ Número de expedientes revisados	100%	Semestral	Comisión de Titulación	Establecido de acuerdo al cronograma

3	Designa mediante oficio el docente investigador como tutor de tesis bajo criterios de vice-rectoría y coordinadores de carrera	Número de tutores designados/ Número de planes aprobados	100%	Semestral	Coordinadores de Carrera/ Vicerrector	3 días
4	Designa mediante oficio a los profesores investigadores lectores titulares que conformarán el tribunal tutorial de acuerdo al perfil de los profesores investigadores acordes a los temas de investigación	Número de lectores designados/ Número de planes aprobados	100%	Semestral	Coordinadores de Carrera/ Vicerrector	3 días
5	Analiza que cumpla con todos los requerimientos para aceptación previa del trabajo escrito y emite el documento de observaciones y correcciones	Número de horas de tutorías ejecutadas/ Número de horas de tutorías planificadas	100%	Semestral	Tutor de Tesis	Establecido de acuerdo al cronograma
6	Recibe por escrito observaciones, corrige y entrega al tribunal lector	N/A	100%	Semestral	Egresado	Establecido de acuerdo al cronograma

7	Emite las calificaciones correspondientes al trabajo escrito de investigación y a la defensa práctica del proyecto con los fundamentos correspondientes	N/A	100%	Semestral	Tribunal Evaluador	Establecido de acuerdo al cronograma
8	Recibe las calificaciones emitidas con los fundamentos correspondientes el cual deberá ser favorable por la mayoría o unanimidad para la aceptación del proyecto de investigación, recibe las calificaciones por escrito junto al ejemplar de la tesis, envía al vicerrector académico el documento de respaldo	N/A	100%	Semestral	Coordinadores de Carrera/ Comisión de Titulación/ Vicerrectorado	Establecido de acuerdo al cronograma
9	Entrega de empastados +2 CD (Plan + Proyecto) + documentos propios del proceso de titulación	N/A	100%	Semestral	Egresado	Establecido de acuerdo al cronograma
10	Sustenta la tesis realizada ante el Tribunal Evaluador	N/A	100%	Semestral	Egresado/Tribunal evaluador	Establecido de acuerdo al cronograma

11	La comisión de titulación verifica que los datos de la tesis coincidan en el acta de sustentación física para validación por parte del vicerrector antes de proceder al envío para archivo de expedientes en Secretaría Académica y solicitud para registro en el SNIESE	Número de expedientes Titulados/ Número de postulantes para titulación	100%	Semestral	Comisión de Titulación/ Vicerrector	Establecido de acuerdo al cronograma
----	--	---	------	-----------	--	--------------------------------------

3.11.10.2. Indicadores de eficacia de titulación bajo la modalidad de examen complejo

Nº	PROCEDIMIENTO	FÓRMULA* (100)	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Solicita Matricularse legalmente en el curso de reafirmación de conocimientos eligiendo la modalidad de titulación por examen complejo	Número de matrículas aprobadas / Número de solicitudes de matricula	100%	Semestral	Estudiante/ Egresado	5 min
2	Verifica en los registros académicos que el postulante cumpla con todos los requisitos previos contenidos en su expediente, si la respuesta es favorable emite la autorización	Número de expedientes validados/ Número de expedientes revisados	100%	Semestral	Comisión de Titulación	3 días

	correspondiente de lo contrario finaliza el proceso					
3	Solicita la carga académica y la asignación de profesores para impartir horas clase de acuerdo a los planes de estudio del alumno	N/A	100%	Semestral	Comisión de Titulación	15 días
4	Emite la planificación con los responsables asignados para preparar al postulante antes de rendir el examen complejo	N/A	100%	Semestral	Coordinadores de Carrera	15 días
5	Valida la carga horaria de los docentes	N/A	100%	Semestral	Vicerrector	3 días
6	Entregan calificaciones de aprobación de módulos por docente	N/A	100%	Semestral	Docentes	Establecido de acuerdo al cronograma
7	Recibe calificaciones y emite el informe de evaluación a la Comisión de Titulación	N/A	100%	Semestral	Coordinadores de Carrera/ Comisión de Titulación/ Vicerrectorado	Establecido de acuerdo al cronograma

8	Solicita la elaboración del examen construido por los docentes que impartieron las clases de preparación a los coordinadores de carrera previa a la revisión y aceptación del examen	N/A	100%	Semestral	Comisión de Titulación	Establecido de acuerdo al cronograma
9	Valida los exámenes complexivos	N/A	100%	Semestral	Vicerrector/ Comisión de Titulación	3 días
10	Solicita la conformación del tribunal Evaluador	Número de docentes evaluadores/ Número de postulantes para el examen complexivo	100%	Semestral	Comisión de Titulación	3 días
11	Emite el cronograma de evaluación bajo la modalidad de examen complexivo	N/A	100%	Semestral	Vicerrector/ Comisión de Titulación	Establecido de acuerdo al cronograma
12	Emisión de calificaciones obtenidas bajo informe dirigido a los Coordinadores de Carrera	N/A	100%	Semestral	Tribunal Evaluador	Establecido de acuerdo al cronograma
13	Recepción de calificaciones y emisión de resultados dirigido a vicerrectoría	N/A	100%	Semestral	Comisión de Titulación	Establecido de acuerdo al cronograma

14	Envío a Secretaría Académica para Archivo de expediente con solicitud para registro en el SNIESE	Número de expedientes Titulados/ Número de postulantes para titulación	100%	Semestral	Comisión de Titulación/ Vicerrector	Establecido de acuerdo al cronograma
----	--	--	------	-----------	-------------------------------------	--------------------------------------

3.11.10.3. Indicadores de eficiencia

Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Porcentaje Metas Cumplidas	$\frac{\text{T tiempo previsto}}{\text{T tiempo utilizado para revisar y emitir resoluciones}}$	100%	mensual	Comisión Investigación

3.11.11. Riesgos

Incumplimiento de plazos y disposiciones para el registro de trabajos de investigación y de examen complejo.

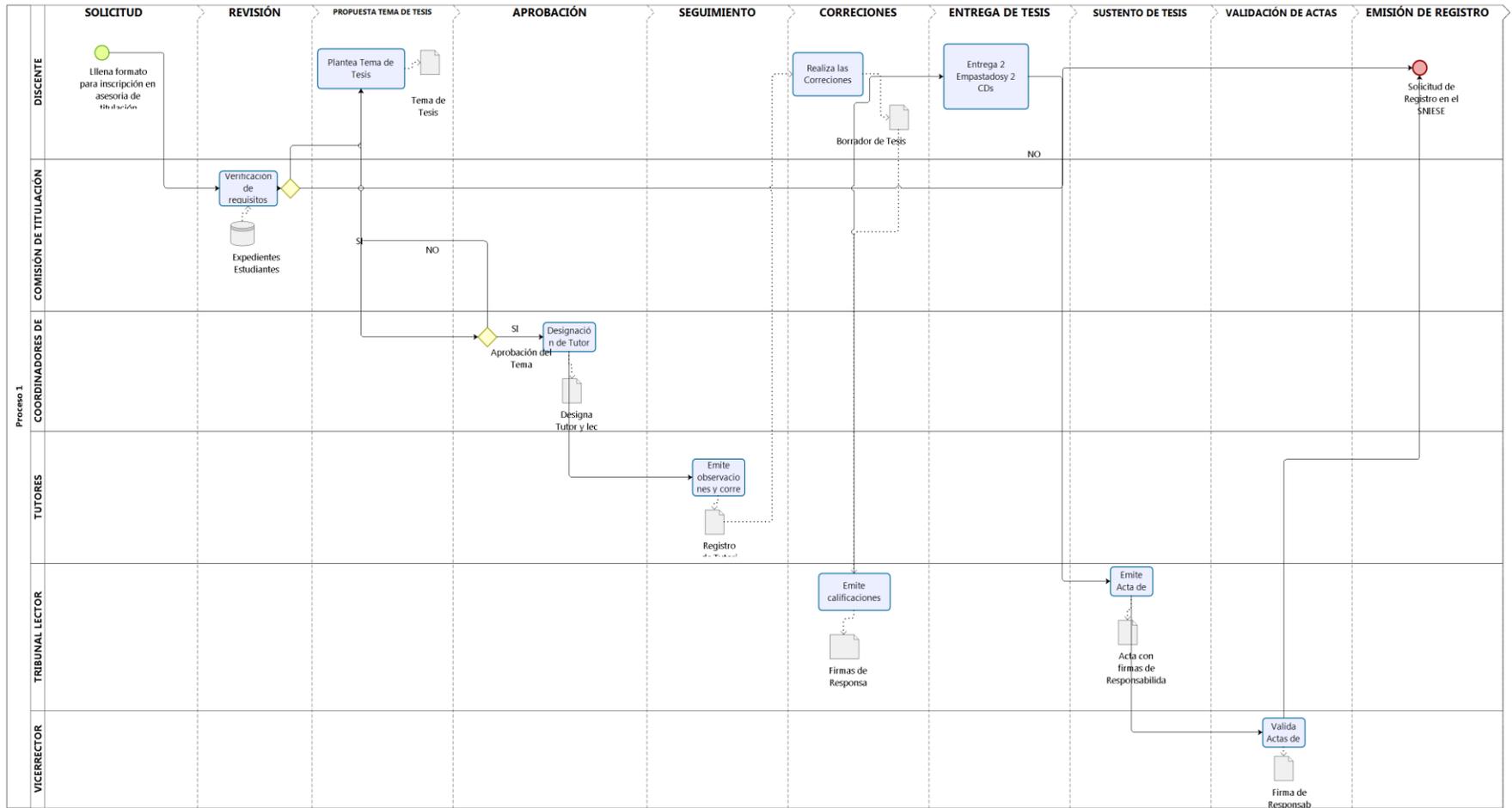
3.11.12. Actividades de capacitación

3.11.13. Actividades de capacitación

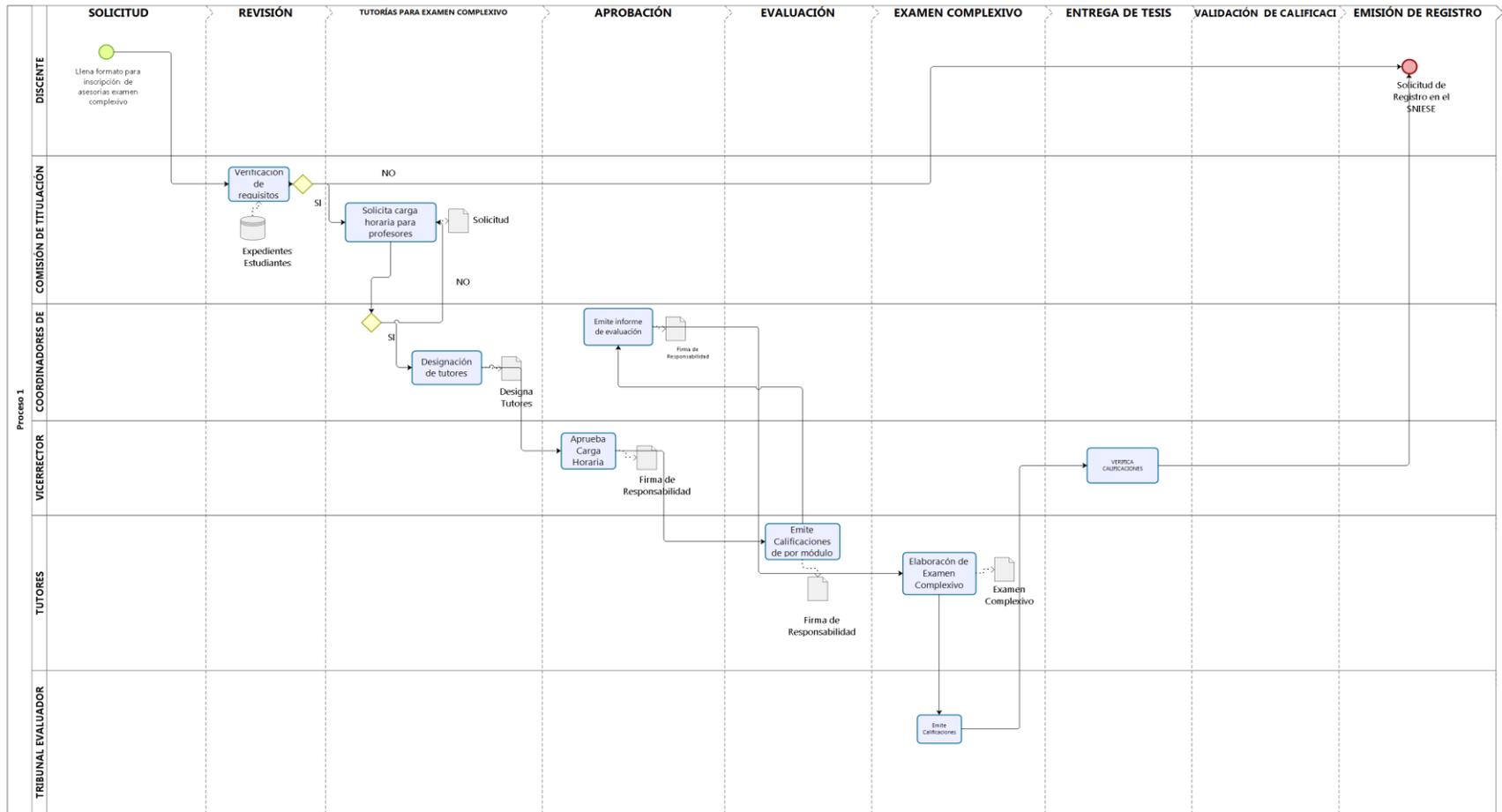
- Talleres de capacitación de documentos normativos
- Talleres de capacitación de manual de metodología de la Investigación y proceso de examen complejo.

3.11.14. Diagramas de flujo

3.11.14.1. Diagrama de flujo de titulación bajo modalidad de tesis



3.11.14.2. Diagrama de flujo de titulación bajo modalidad de examen complejo



3.12. Proceso de Matriculación

3.12.1. Objetivo

Establecer el proceso de Admisiones y matrículas del Instituto Tecnológico Superior Sucre mediante la verificación de documentos y requisitos establecidos para legalizar la permanencia del estudiante.

3.12.2. Alcance

Postulantes y estudiantes del instituto

3.12.3. Responsabilidad

RESPONSABLES	FUNCIÓN
Comisión de Organización Académica	Coordinador de Matriculas
Coordinadores de Carrera	Asignación de materias
Docentes	Matriculadores

3.12.4. Definiciones

- SAO-P.- Sistema académico institucional para el registro de matrículas y notas
- Postulantes.- Bachilleres con asignación de cupo para estudiar en nuestro instituto

3.12.5. Actividades de calidad

- Revisión de documentos.- Los docentes revisarán que el aspirante o alumno tenga todos los documentos exigidos para la matriculación.
- Asignación de materias.- Se procederá a llenar la Hoja de Registro de asignación de materias.
- Digitalización de la matrícula en el sistema SAO-P.- Los docentes proceden a ingresar la matricula en la base de datos del sistema para luego imprimir y entregar el certificado de matrícula

3.12.6. Matriz de actividades

No	Actividades	Ejecutor	Entradas	Salidas	Recursos	Control
1	Revisión de documentos	Docentes asignados	<p>Copia de cédula de identidad a color (Postulantes)</p> <p>Copia de papeleta de votación a color</p> <p>Copia de Título o Acta de Bachiller notariada (Postulantes)</p> <p>2 Fotos tamaño carnet</p> <p>Documento de asignación de cupo SENESCYT (Postulantes)</p> <p>Una funda de separadores plásticos (Postulantes)</p> <p>2 Carpetas de archivador color verde militar (Postulantes)</p> <p>Folder plástico color Morado (Postulantes)</p> <p>Carnet del CONADIS o alguna</p>	Formulario de Registro de asignación de materias	Equipos de Oficina	<p>Coordinadores de carrera.</p> <p>Revisarán que el Formulario de Registro de asignación de materias tenga el sello y firma de aprobación de esta actividad</p>

			<p>identificación si tiene alguna discapacidad</p> <p>Formulario de actualización de datos</p> <p>Ficha socioeconómica</p> <p>Formulario de Registro de asignación de materias</p> <p>Formulario de actualización de datos</p> <p>Ficha de levantamiento de información (Solo para la carrera de TDII)</p> <p>Base de datos actualizada</p> <p>Certificado de Matricula</p>			
2	Asignación de materias	Coordinadores de carrera	Formulario de Registro de asignación de materias	Formulario de registro de asignación de materias con la	Equipos de Oficina	<p>Docentes del departamento de TICs.</p> <p>Revisarán que la hoja de asignación de materias tenga</p>

				información requerida		sellos y firma de responsabilidad de los pasos anteriores
3	Digitalización de la matrícula en el sistema SAO-P	Departamento de TICs y Docentes asignados	Formulario de registro de asignación de materias con la información requerida	Certificado de de matrícula	Equipos de Oficina Computadoras Sistema SAO- P Internet Impresora	Autoridades Coordinador de matrículas Departamento de TICs

3.12.7. Referencias

- LOES
- Resolución tomada por Consejo Académico del ITSS, en sesión Extraordinaria del 28 de febrero del 2015
- Instructivo de matrícula periodo mayo –septiembre 2017

3.12.8. Anexos

- Fichas de Inscripción
- Formato de asignación de materias

3.12.9. Registros

- Formulario de registro de asignación de materias
- Formulario de actualización datos

3.12.10. Indicadores

PROCESO	FÓRMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Admisión y Matriculación	$\frac{\text{Tiempo real utilizado en las matrículas}}{\text{Tiempo previsto para matricular}}$	100%	Semestral	Coordinador de Matriculas
	$\frac{\text{Número alumnos registrados en el primer paso}}{\text{Número total de alumnos ingresados al sistema}}$	100%	Semestral	Departamento de TICS
	$\frac{\text{Número de estudiantes matriculados en este semestre}}{\text{Número de estudiantes matriculados el semestre anterior}}$	100%	Semestral	Departamento de TICS
	$\frac{\text{Número de postulantes matriculados}}{\text{Número total de postulantes}}$	100%	Semestral	Departamento de TICS
	$\frac{\text{Número de certificados de matrícula entregados}}{\text{Número de postulantes matriculados}}$	100%	Semestral	Departamento de TICS
	$\frac{\text{Número de postulantes matriculados}}{\text{Número total de postulantes}}$	100%	Semestral	Departamento de TICS
	$\frac{\text{Número de certificados de matrícula entregados}}{\text{Número de postulantes matriculados}}$	100%	Semestral	Departamento de TICS

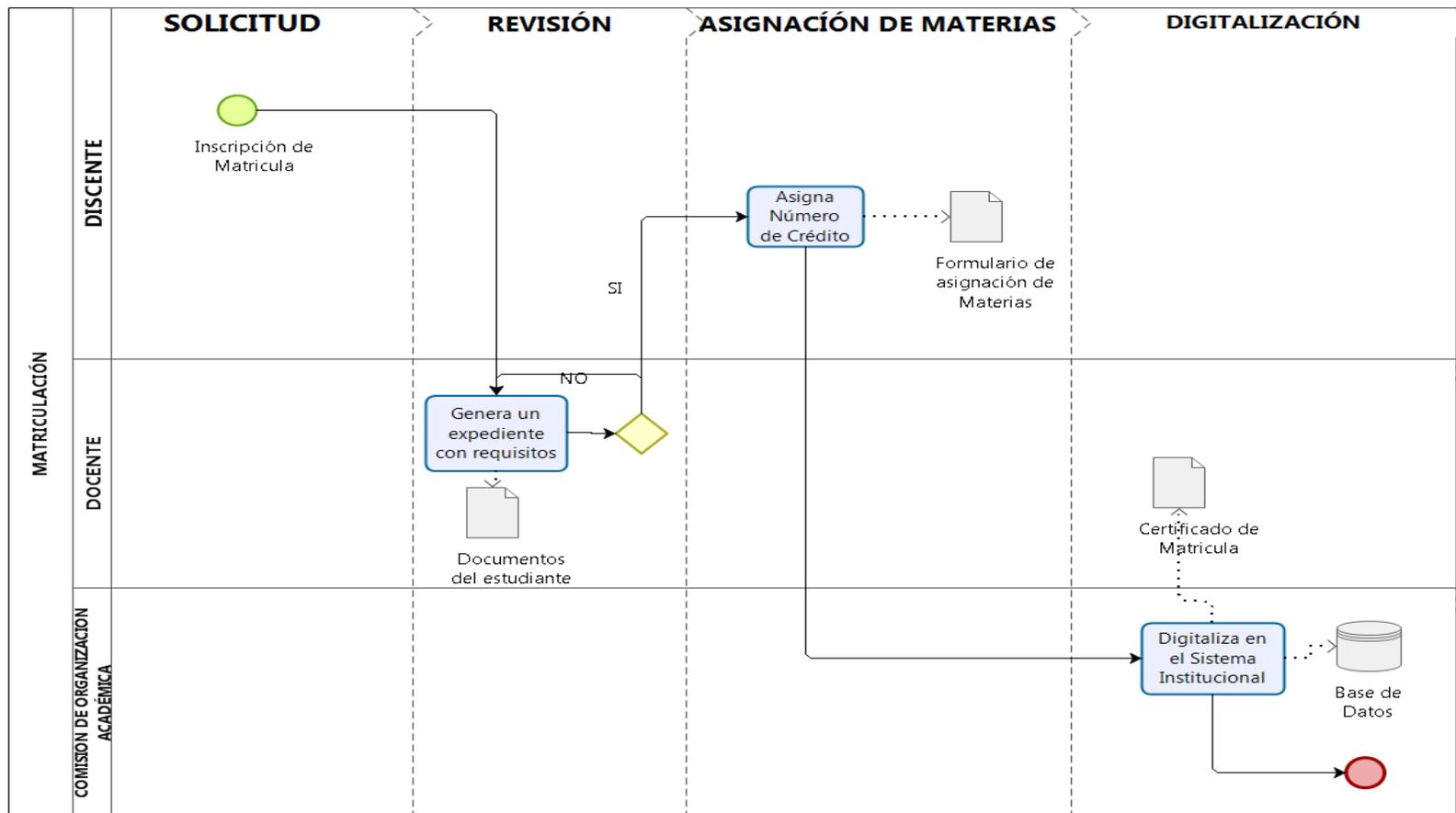
3.12.11. Riesgos

Incumplimiento de plazos y disposiciones para el registro de postulantes

3.12.12. Actividades de capacitación

- Talleres de capacitación de documentos normativos
- Talleres de capacitación manual de procedimientos

3.12.13. Diagrama de flujo proceso de matriculación



CONCLUSIONES

- A través de la investigación se ha planteado el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia para desarrollar procesos académicos y administrativos, la propuesta analiza los factores y elementos que constituyen un carácter holístico de la administración pública y que al aplicarlo permitirán brindar un servicio de calidad con los principios fundamentales de una Institución de Educación Superior.
- Durante autoevaluación se determinó que el promedio general en gestión por procesos del Instituto Tecnológico Superior Sucre corresponde a 2/10, esto implica que la comisión de planificación debe implementar el modelo de gestión por procesos propuesto de manera inmediata, por otra parte se pudo determinar que los procesos de planificación y control, identifican la interacción de los mismos, sin embargo la institución no cuenta con un mapa de procesos por lo que fue necesario hacer una propuesta de dicho mapa a fin de estructurar los procesos institucionales.
- Con el diagnóstico realizado se ha establecido la necesidad de elaborar los procedimientos para los procesos agregadores de valor identificados en el Instituto Tecnológico Superior Sucre relacionados con Investigación, Vinculación y Docencia.
- La unidad de planificación debe determinar metodologías para incluir las necesidades de las partes interesadas en procesos, así como también considerar la introducción de un nuevo proceso de apoyo, que se encargue de la gestión de programas y proyectos de internacionalización y cooperación internacional, los mismos forman parte de las funciones y destaca que los programas de los que participe la institución, se pueden clasificar en: los de la oferta de cooperación e internacionalización de agencias y organismos internacionales y programas propios de la institución sobre la cooperación e internacionalización, en el primero de los casos, la oferta de programas puede provenir de organismos internacionales, fundaciones, países extranjeros, del propio gobierno, con convocatorias abiertas a través de las cuáles las instituciones podrán participar, las convocatorias se organizan y orientan para la comunidad académica.
- Con la investigación se logró estructurar los procesos agregadores de valor, siendo fundamental identificar los indicadores de eficiencia y eficacia, los objetivos de cada proceso, las actividades y procedimientos así como también el flujograma de cada proceso.

- Los procesos y subprocesos levantados has sido diseñados en base a la normativa actual vigente cumpliendo los requerimientos básicos de diseño que cuenta con una secuencia estructurada, descripción del proceso, descripción del procedimiento, registros, medidores de calidad en eficiencia y eficacia a fin de cumplir metas institucionales.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia (MECE), a fin de plantear una estructura que impulse los productos y/o servicios de la institución, que superen las expectativas de la ciudadanía, brindando una educación de excelencia acorde a las metas institucionales propuestas.
- Se debe establecer herramientas tecnológicas para la aplicación del modelo ecuatoriano de excelencia y calidad (MECE) a fin de mantener una aproximación holística e integradora de la gestión pública, buscando elevarla a niveles de máximos de calidad, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.
- Se debe realizar pruebas piloto de la aplicación del modelo establecido para identificar los problemas reales en la institución a fin de determinar lineamientos de control y mejora continua en cada uno de los procesos generados.
- Los procesos levantados deben ser aprobados por la máxima autoridad de la institución con protocolos documentales estrictos, generando códigos de identificación de procesos con fácil acceso a los procedimientos para agilizar la ejecución de los mismos.
- Para la comisión de titulación es necesario contar con licencias de programas de anti plagio a fin de garantizar trabajos investigativos de calidad salvaguardando los derechos de autor de los grupos investigadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2017). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTCiencia*, 1(3), 140-149.
- Alfredo Rojas Figueroa. (2006). “La cara oculta de la luna. Liderazgo y crítica al
- Bolívar, A. (1999). La educación no es un mercado. Crítica de la “gestión de calidad total”. *Aula de innovación educativa*, 83-84, PP. 77-82.
- Bourdieu, P., J.C. Chamboredon y J.C. Passeron. (2003). *El oficio del sociólogo*. México: Siglo XXI Editores.
- Briones, M., Torrijo, E., & León, F. (2015). Gestión de la calidad en la Educación Superior: el proceso formativo en la universidad ecuatoriana. *Journal of Education and Human Development*, 4(4), 188-194.
- Costa, M.E.L. Aportes de las ciencias del lenguaje para la consideración de la calidad en educación y su evaluación. *Revista iberoamericana de educación*. Nº 10 (1996), pp. 79-99.
- Ferrer, G. (2006). *Estándares en Educación. Implicancias para su aplicación en América Latina*. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL). Editorial San Marino. 91 p.
- González, L. E., & Espinoza, Ó. (2018). Calidad en la educación superior: concepto y modelos. *Calidad en la Educación*, (28).
- Grovi, D. (2004). *Sociedad de la Información y el conocimiento*. La Crujia, España
- Molano, A. D. R. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70.
- NTCC. (Versión 2015). *Norma Técnica para la Certificación de Calidad de Servicio*. Secretaría Nacional de la Administración Pública del Ecuador
- Pareja, José Antonio y otros, (2006). “Una clave para la calidad en la institución educativa: los planes de mejora”. *Educación y educadores*, año/Vol. 9, número 002, Colombia.
- Pérez Justes, Ramón, (2005). “Calidad de la Educación, Calidad en la Educación, hacia su necesaria integración”. *Educación XXI*, España.
- racionalismo en la formulación e implementación de políticas educacionales. REICE, Madrid, España.

- Verger, A., & Normand, R. (2015). Nueva gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. *Educación & Sociedades*, 36(132).
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-8.

ANEXOS

Anexo 1

TEST MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

*Obligatorio

1.- ¿Conoce cuál es la estructura Organizacional aprobada y documentada del ITS Sucre? *

SI

No

Otro:

2.- ¿Conoce la planificación estratégica del ITS Sucre? *

Si

No

3.- ¿Tiene conocimiento de cuáles son los procesos agregadores de valor?

Sí

No

4.- ¿Ha podido percibir el proceso para ser partícipe de los programas de vinculación con la comunidad a través de proyectos realizados por el ITS Sucre? *

Sí

No

5.- Ha podido percibir el proceso para ser partícipe en los programas de investigación a través de proyectos realizados por el ITS Sucre? *

Sí

No

6.- ¿Ha podido percibir el proceso para ser partícipe en los programas académicos a través de proyectos realizados por el ITS Sucre? *

Sí

No

7.- ¿Sabe si el ITS Sucre cuenta con un manual de procesos agregadores de valor? *

Sí

No

8.- ¿Conoce cuáles son los procesos definidos, documentados e identificados por el ITS Sucre? *

Sí

No

9.- ¿Conoce cuál es la interrelación entre los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes del ITS Sucre? *

Sí

No

10.- .- ¿Conoce si el ITS Sucre aplica un modelo de gestión por procesos a nivel institucional? *

Sí

No

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR SUCRE**

**PROPOSAL OF A PROCESS MANAGEMENT MODEL FOR THE
HIGHER TECHNOLOGICAL INSTITUTE SUCRE**

Héctor Xavier Pérez Acosta

xavierhperez@hotmail.com

0987252619 / 022868306

Universidad Tecnológica Israel

RESUMEN

A partir del año 2012, la SENESCYT a través de la Subsecretaría de Formación Técnica, Tecnológica, Artes, Música y Pedagogía, emprende el Proyecto de Reconversión de la Educación Técnica y Tecnológica Superior Pública del Ecuador, cuyo objetivo es fortalecer y transformar este nivel de formación dotando de infraestructura y nueva oferta académica pertinente a los institutos superiores técnicos y tecnológicos públicos a nivel nacional para que respondan a las necesidades de desarrollo económico, social, productivo, tecnológico, cultural y artístico del país, promueva la transformación de la matriz productiva y la consecución de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo, la calidad académica implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la institución, como resultado de la planificación, depuración y control de los procesos de trabajo, con ello se espera aumentar la capacidad de la institución y su rendimiento, es necesario indagar con frecuencia sobre la calidad que perciben los usuarios y las posibilidades de mejorar el servicio que reciben, por esto, los sistemas de gestión de la calidad están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, la investigación pretende promover el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia para lograr un alto grado de compromiso entre todos los integrantes de la institución, para ello fue necesario aplicar el método cualitativo que permitió establecer criterios para realizar una autoevaluación al sistema de gestión por procesos con base a la norma técnica de evaluación y certificación de calidad del servicio público, entre los factores destacamos la visión contextual y planteamiento estratégico, el

diseño de los procesos clave o agregadores de valor en la institución, la institución pretende a partir del modelo de gestión por procesos asegurar que los mismos se encaminen a la consecución de la misión, visión y políticas institucionales, disponiendo para ello de recursos humanos y materiales suficientes que aseguren un sistema de gestión de calidad bien estructurado.

PALABRAS CLAVE: Procesos Gobernantes, Procesos Agregadores de Valor, Procesos Habilitantes, Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia, Madurez de la Gestión por Procesos, Mapa de Procesos y Cadena de Valor.

ABSTRACT

As of 2012, SENESCYT, through the Undersecretariat of Technical, Technological, Arts, Music and Pedagogy Education, undertakes the Project of Reconversion of Technical and Technological Higher Education in Ecuador, whose objective is to strengthen and transform this level of training providing infrastructure and new academic offer relevant to the public technical and technological higher institutes at national level to respond to the needs of economic, social, productive, technological, cultural and artistic development of the country, promote the transformation of the productive matrix and the attainment of the objectives and goals of the National Development Plan, the academic quality implies permanently improving the effectiveness and efficiency of the institution, as a result of the planning, debugging and control of the work processes, with this it is expected to increase the capacity of the institution and its performance, it is necessary to investigate On the frequency of quality perceived by users and the possibilities of improving the service they receive, therefore, quality management systems are evolving in such a way that the factors that allow a better knowledge and an agile adaptation become more and more important. To the changing conditions of the environment, the research aims to promote the Ecuadorian Model of Quality and Excellence to achieve a high degree of commitment among all the members of the institution, for this it was necessary to apply the qualitative method that allowed establishing criteria for a self-evaluation to the system of management by processes based on the technical standard of evaluation and certification of quality of public service, among the factors we emphasize the contextual vision and strategic approach, the design of key processes or value aggregators in the institution, the institution intends to from the process

management model ensure that they are directed towards the achievement of the mission, vision and institutional policies, providing sufficient human and material resources to ensure a well-structured quality management system.

KEY WORDS: Governing Processes, Value Aggregator Processes, Enabling Processes, Ecuadorian Model of Quality and Excellence, Maturity of Process Management, Process Map and Value Chain.

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de gestión de calidad están evolucionando con un amplio relieve, los factores que permiten mejorar el conocimiento y adaptación son: la visión contextual institucional, la planificación de desarrollo estratégico, el diseño de los procesos sustanciales, procesos agregadores de valor y procesos de apoyo institucional, con el propósito de verificar, evaluar, analizar y mejorar el rendimiento y capacidad institucional.

El Instituto Tecnológico Superior Sucre requiere un modelo de gestión por procesos que se ajuste a la norma técnica de diseño con enfoque en la Administración Pública, especificando los procesos agregadores de valor y recursos necesarios de control para medir el nivel de desempeño institucional.

El enfoque basado en procesos posibilita la realización y aplicación de un sistema de gestión integral de calidad, que ordena y administra el modo en que las actividades de trabajo van creando un valor para los usuarios internos, externos y otras partes interesadas. La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la institución y de sus actividades, permite conocer las

expectativas y percepciones de los potenciales demandantes del servicio educativo, así como el perfil, características y número de profesionales requeridos por el mercado laboral.

El modelo de Gestión por Procesos es una respuesta que afronta los nuevos lineamientos de calidad y excelencia de las Instituciones Públicas, que permite desarrollar actividades enfocadas a los servicios académicos formando profesionales bajo un concepto integral de calidad, cumpliendo con los requerimientos del Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador.

El Instituto Tecnológico Superior “Sucre”, trabaja para brindar herramientas de desarrollo, fortaleciendo sus capacidades y potencialidades a través del incentivo a sus sentimientos, imaginación, pensamientos, emociones y conocimientos, se propone aportar a la sociedad profesionales capaces de generar nuevas alternativas para solucionar problemas de índole social, político y económico, promoviendo la equidad mediante el uso de recursos que permitan la aplicación de metodologías educativas con carácter investigativo y de vinculación con la sociedad.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión por procesos que garantice la calidad, eficiencia, eficacia sostenibilidad y mejora continua de los procesos académicos del Instituto Tecnológico Superior Sucre, con base en la normativa y lineamientos dados por los organismos que rigen el sistema de educación superior técnica y tecnológica para el desarrollo estratégico y fortalecimiento institucional.

Objetivos Específicos

Levantar e identificar los por procesos agregadores de valor académico a través del reglamento de comisiones del Instituto Tecnológico Superior Sucre con la finalidad de estructurar el orden jerárquico a través del mapa de procesos institucional.

Diagnóstico de la información de los procesos agregadores de valor mediante la autoevaluación procesual que plantea la Subsecretaría de Formación Técnica y Tecnológica del Ecuador con el propósito de promover la mejora continua en la calidad del servicio institucional.

Establecer los procedimientos para los procesos agregadores de valor a través de un manual de procesos enfocados a las metas y objetivos institucionales contenidos en el Plan Estratégico de Desarrollo del Institucional.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se basó en realizar un análisis situacional de las actividades y servicios del Instituto Tecnológico Superior Sucre, estableciendo el estado de los procesos de las comisiones, unidades y áreas administrativas del Instituto, a partir de la información documental obtenida, se aplicó el método cualitativo para determinar los procesos agregadores de valor, los procedimientos de aplicación de dichos procesos, la cadena de valor, la estructura jerárquica de la organización y la obtención del mapa de procesos que se pretende aplicar en el modelo de gestión por procesos del ITS Sucre.

Enfoques de Investigación

Éste trabajo de investigación tiene enfoque cualitativo, mediante ésta investigación se analizó, interpretó y determinó la situación que atraviesa el Instituto Tecnológico Superior Sucre.

La investigación cualitativa es un enfoque que ayuda a establecer un diagnóstico situacional, a fin de interpretar las condiciones particulares y su problemática actual vinculado a la sociedad, para el caso del Instituto Tecnológico Superior Sucre se aplicó métodos de evaluación a los procesos establecidos con la finalidad de retroalimentar el nivel de madurez de los procesos actuales, esto permitió establecer medidas adecuadas para mejorar los servicios institucionales en base a los procesos agregadores de valor.

Método deductivo

Permitió realizar generalizaciones acerca de la gestión institucional, la gestión por procesos y los patrones de calidad en la Educación Superior a fin de establecer criterios para la elaboración de los procesos agregadores de valor.

La decisión para establecer el modelo de gestión por procesos se lo realizó en base a los objetivos y metas institucionales con la ayuda de la normativa vigente para administración pública la cual proporcionó herramientas concretas, en primera instancia se recolecto todos los datos correspondientes a la gestión por procesos agregadores de valor del ITS Sucre y

medios bibliográficos para poder realizar un diagnóstico previo, también fue necesario el usos de encuestas las cuales permitieron establecer el criterio de los docentes en cuanto al manejo de procesos institucionales, fue necesario utilizar marco teórico referencial para seleccionar el modelo de gestión por procesos, el cual debe responder a los objetivos de la investigación y finalmente se realizó la elaboración de los manuales de procesos para las comisiones que dan un valor agregado al servicio ofertado.

Tipo de investigación documental

La presente investigación se realizó con un enfoque cualitativo donde se estableció la importancia, características, conceptos y preceptos en base a la normativa actual vigente, las exigencias y expectativas de los ciudadanos, la oferta académica y reglamentos internos institucionales, durante la investigación se realizó la descripción de los procesos agregadores de valor encargados a las comisiones del Instituto Tecnológico Superior Sucre para establecer los recursos, insumos, entradas, objetivos, los procedimientos establecidos, las actividades de cada comisión, los servicios ofertados a la comunidad educativa, esto permitió

reflexionar sistemáticamente sobre las realidad de la Institución a través de los documentos que permitieron interpretar datos e informar para elaborar un diagnóstico general, planteando un proceso ordenado y lógico.

A través de la investigación se interpretó la información compilada, aplicando la técnica de la clasificación de información donde se reconoció los procesos agregadores de valor del ITS Sucre, de esta manera la investigación ayudó a describir los procesos realizados por las comisiones agregadoras de valor estableciendo recursos, insumos, entradas, objetivos, las actividades comisión.

Población

Para la determinación el tamaño de muestra fue necesaria la aplicación de la fórmula estadística con tamaño de población conocida, en la investigación la población objetivo la conformaron todos los docentes y personal administrativo del ITS Sucre.

El procedimiento para el criterio muestral se lo hizo considerando los elementos de la población mediante un muestreo aleatorio simple a través del uso de sus cuentas Gmail.

Para el presente proyecto se utilizó Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población, en este caso la población son todos los docentes y personal administrativo del Instituto Tecnológico Superior Sucre conformada por 122 profesores.

Tamaño de la muestra

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{122 \times (1,96)^2 \times 0,05 \times 0,95}{(0,03)^2 \times (122 - 1) + (1,96)^2 \times 0,05 \times 0,95}$$

Z α^2 = 1.962 (ya que la seguridad es del 95%).

p = Probabilidad de éxito (en este caso 50% = 0.5).

q = 1 – p (en este caso 1 – 0.5 = 0. 5)

d = precisión (en este caso deseamos un 3%) quedando como resultado de muestra:

$$n = \frac{22,26}{0,1089 + 0,1824}$$

n = 76,39

n = 76

En base al cálculo del tamaño de la muestra se realizó la encuesta a 76 docentes del ITS Sucre, las preguntas estaban orientadas al conocimiento sobre la gestión por procesos y calidad de servicio. **Ver anexo 1**

Técnicas de la Investigación

Encuesta

Se aplicó una encuesta a los docentes del Instituto Tecnológico Superior Sucre, con la finalidad de recabar información relevante sobre el empleo de directrices necesarias para desarrollar actividades, procedimientos y procesos en cada una de las comisiones y áreas académicas la encuesta estuvo basada en las necesidades y objetivos de la investigación.

El objetivo de la encuesta consistió en recolectar información necesaria para evaluar el conocimiento sobre la gestión por procesos del ITS Sucre.

La encuesta consistió en 10 preguntas de opción dicotómica con relación a la gestión de procesos del ITS Sucre.

RESULTADOS

La autoevaluación es una estrategia de investigación cuyo propósito es promover la mejora continua en la calidad de su servicio, como resultado de una práctica de autoconocimiento que conlleva cambios o transformaciones a los objetivos y metas institucionales con responsabilidad organizacional, en la aplicación de la autoevaluación se pudo definir lo siguiente:

El promedio para las generalidades de gestión por procesos es de 1, lo que indica que los procesos están definidos y gestionados informal y puntualmente; esto conlleva a realizar la presentación de un plan de acción que nos permita al menos obtener una estrategia integrada que demuestre agilidad de los procesos es decir se debe implementar un catálogo de procesos bien estructurado.

En cuanto a la planificación y control de procesos, la cuantificación según los

criterios de evaluación, dieron como resultado un promedio de 2, lo que indica que en la planificación de procesos, se ha identificado la interacción de los mismos, sin embargo no se ha realizado el mapa por procesos, la unidad de planificación debe determinar metodologías para incluir las necesidades de las partes interesadas de los procesos actuales así como también considerar la introducción de un nuevo proceso de apoyo, que se encargue de la gestión de programas y proyectos de internacionalización y cooperación internacional los mismos forman parte de las funciones y destaca que los programas de los que participe la institución, se pueden clasificar en dos vertientes: los de la oferta de cooperación e internacionalización de agencias y organismos internacionales y, por otro, los programas propios de la institución sobre la cooperación e internacionalización, en el primero de los casos, la oferta de programas puede provenir de organismos internacionales, fundaciones, países extranjeros, del propio gobierno, con convocatorias abiertas a través de las cuáles las instituciones pueden participar, las convocatorias se organizan y orientan a la comunidad académica.

El promedio para responsabilidad relativa a los procesos es de 2, esto determina que la institución ha establecido las responsabilidades de los procesos de manera clara, sin embargo, la comisión de planificación debe emitir un manual de procesos que permita el aprendizaje compartido entre responsables de proceso y las partes interesadas.

El promedio para la gestión de evaluación del desempeño y mejora continua de los procesos es de 1, esto hace referencia a que las comisiones han identificado la posibilidad de presentar riesgos que podrían afectar a los procesos, la comisión de planificación debe establecer conjuntamente con cada comisión herramientas de análisis de fallos y efectos dentro de los procesos para poder planificar planes de prevención y mitigación de riesgos.

El promedio general de la gestión por procesos en el Instituto Tecnológico Superior Sucre es de 2, esto implica que la comisión de planificación debe implementar un modelo de gestión por procesos de manera inmediata.

Propuesta de Organigrama

Institucional

La investigación tiene el objetivo de plantear el mapa de procesos que permita las líneas de acción y funcionamiento del ITS Sucre, para lograr una mejoría en el servicio ofertado, no obstante el mapa de procesos contribuye a generar lineamientos de trabajo acorde a la normativa actual vigente.

Para el planteamiento del mapa de procesos institucional se procedió de la siguiente manera:

Identificación de las actividades de las comisiones institucionales mediante la construcción de un reglamento interno de comisiones, en donde se establece las responsabilidades inherentes a los grupos que conforman cada comisión.

Revisión de la normativa del Ecuador, entre las más importantes la norma técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos y la Norma Técnica de Administración por procesos.

Propuesta y Estructuración del mapa de procesos y elaboración documental de los procesos agregadores de valor identificados.

Estructuración de indicadores de gestión por procesos.

Enfoque Basado en Procesos

El enfoque basado en procesos posibilita la realización y aplicación de un sistema de gestión integral de calidad, que ordena y administra el modo en que las actividades de trabajo van creando un valor para los usuarios internos, externos y otras partes interesadas.

Además, permite una rápida y sencilla identificación y resolución de los problemas e introduce la gestión horizontal, que es aquella que nos muestra todo a un mismo nivel, cruzando las barreras entre diferentes unidades de la institución, articulando sus direcciones hacia sus metas principales, y también mejora la gestión de las interfaces del proceso. Todo esto forma parte de los planes de gestión estratégica y fortalecimiento institucional que aplica la institución, con el propósito de asegurar la calidad en el diseño, desarrollo, ejecución y evaluación de los productos o servicios educativos que ofrece.

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la institución y de sus actividades. Como resultado de la planificación,

depuración y control de los procesos de trabajo, se espera aumentar la capacidad de la institución y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con frecuencia sobre la calidad que perciben los usuarios y las posibilidades de mejorar el servicio que reciben.

Por esto, los sistemas de gestión de la calidad están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Entre estos factores destacamos la visión contextual y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave o agregadores de valor en la institución y la medición, análisis y mejora continua.

Para el efecto, la institución ha realizado un estudio de pertinencia, con énfasis en las necesidades del mercado laboral, que por un lado permite conocer las expectativas y percepciones de los potenciales demandantes del servicio educativo, así como el perfil, características y número de profesionales requeridos por el mercado laboral. Para dar credibilidad a su propósito de satisfacer las expectativas y requisitos del mercado laboral, la institución pretende a partir de la gestión por procesos asegurar que los

mismos se encaminen a la consecución de la misión, visión y políticas institucionales, disponiendo para ello de los recursos humanos y materiales suficientes y con un sistema de gestión de calidad estructurado.

El nivel gobernante o ejecutivo de la institución, conformado de acuerdo al Estatuto Orgánico por: el Consejo Académico, el Rectorado y Vicerrectorado Académico, a través de su liderazgo y sus acciones, busca crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado, de modo que el sistema de gestión de calidad pueda operar eficazmente.

El proceso general de planificación comienza en el mismo momento en que los máximos directivos de la institución piensan en los logros futuros que se desean alcanzar y en el tipo de institución que les gustaría estar dirigiendo. Es con base en la misión, visión y valores institucionales y teniendo en cuenta toda la información relativa al entorno y a sus grupos de interés sobre los que se configura la política y estrategia de la institución. Del mismo modo, la base de la política estratégica son los principios básicos de la gestión de la calidad. El nivel gobernante dotará a la institución de una estructura que permita

cumplir con la misión y la visión establecidas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2020-2025.

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todo tipo de organizaciones e instituciones de servicios.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el siguiente gráfico.

Ilustración 1 Identificación de Procesos Agregadores de Valor ITS Sucre



Fuente: Instituto Tecnológico Superior Sucre

Elaborado por: Héctor Pérez

Para que el instituto pueda ejecutar los procesos correctamente se ha considerado la identificación de los procesos realizados por el instituto y la inter relación entre ellos a fin de lograr establecer su nivel de injerencia en la formación profesional.

Para definir un sistema secuencial de procesos, es necesario establecer gráficos que tengan una jerarquización vertical, el cual es conocido como organigrama estructural del Instituto, a ésta representación gráfica se la conoce como mapa de procesos y ayuda a engranar todas las actividades de los funcionarios públicos para que puedan brindar el valor agregado al producto/servicio que percibe el usuario. En su elaboración ha intervenido toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de funcionarios que han ejecutado los diferentes procesos.

En tal virtud los procesos pueden intercambiar información siempre y cuando se considere la jerarquía del organigrama del instituto, la misión, visión y objetivos institucionales se ejecutaran de

tal manera que garantice la satisfacción de las necesidades del usuario.

La siguiente propuesta para la estructuración organizacional tiene como base la norma técnica de diseño de reglamentos y estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos, a partir de esta norma se genera el organigrama institucional considerando los siguientes:

d) Procesos Gobernantes: El Instituto Tecnológico Superior Sucre consideró aquellos procesos que facultan directrices estratégicas en donde se logró establecer el siguiente orden jerárquico: Órgano Colegiado Superior, Rectorado y Vicerrectorado

e) Procesos agregadores de valor: Los procesos considerados en ésta clasificación tienen contacto directo con el usuario, es decir son aquellos procesos que permiten el funcionamiento de la prestación del servicio educativo.

El usuario percibirá y valorará la calidad del servicio ofertado, entre ellos se consideró: Organización académica, investigación, educación continua, titulación,

servicios académicos, bien estar estudiantil y admisiones y certificación.

f) Procesos de Habilitantes: Son los procesos que proporcionan recursos para la operación del servicio, en tal virtud se considera como recursos al talento humano, recursos tecnológicos, insumos de oficina, tiempo, recursos económicos, etc. que tienen por objetivo brindar asesoría y apoyo a los procesos gobernantes y de valor agregado, para satisfacer las expectativas de los usuarios entre ellos se consideró: Infraestructura, administrativa financiera y talento humano, gestión de la información, seguridad y riesgos, asuntos sociales culturales y deportivos, planificación institucional, evaluación interna, comunicación e imagen institucional y asesoría jurídica,

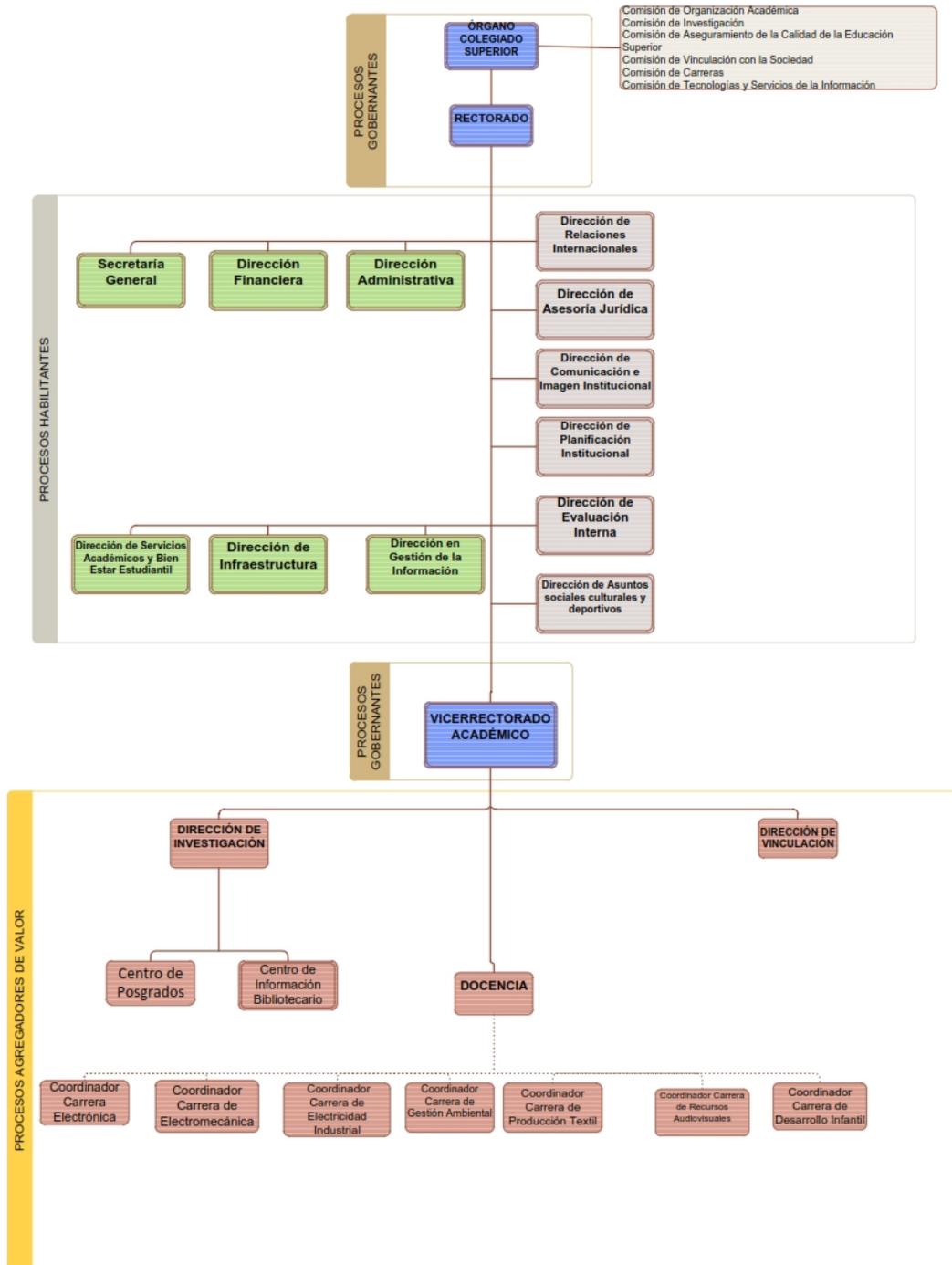
Gestión Por Procesos

Para la gestión por procesos del Instituto Tecnológico Superior Sucre, se han considerado los siguientes elementos:

i) El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, en donde se plantean

estrategias y objetivos de mejora y fortalecimiento institucional por medio programas y proyectos y actividades, ejecución está delegada en la figura de comisiones permanentes ii) Las directrices planteadas por la SENESCYT en cuanto a las estrategias procesuales para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos a nivel nacional; y iii) la gestión por procesos, en donde tiene se configura una estructura de trabajo de forma horizontal.

Ilustración 2 Propuesta de Organigrama Institucional



Fuente: Trabajo realizado en campo

Elaborado por: Héctor Pérez

Estructura de los procesos

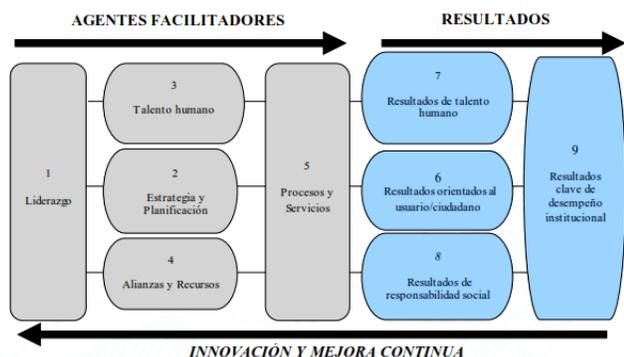
Para la gestión del Instituto Tecnológico Superior Sucre, se partió de los siguientes elementos: i) El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, en donde se plantean estrategias y objetivos de mejora y fortalecimiento institucional por medio programas y proyectos, que posteriormente se consolidó y conformó una estructura bajo comisiones permanentes de forma interna; ii) Las directrices planteadas por la SENESCYT en cuanto a las estrategias procesuales para los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos a nivel nacional; y iii) la gestión por procesos, en donde tiene se configura una estructura de trabajo de forma horizontal.

En este sentido, se dividen en tres procesos que son: i) Formación; ii) Vinculación; iii) Investigación; cabe destacar que el contexto en el que se desarrollan los ITTS públicos son en los ámbitos político, cultural, social y económico, en la cual deben sostener los macro procesos que se describieron anteriormente; siempre enfocado a la estrategia nacional del cambio de la matriz productiva que

termina como desencadenante hacia objetivos, políticas y metas que establece el Plan Nacional de Desarrollo. Los procesos agregadores de valor inciden directamente en la prestación del servicio y la satisfacción de los usuarios, es por ello que a dichos procesos también se los conoce como sustanciales, por ello los recursos utilizados en el desarrollo y ejecución de estos procesos son consumidos en mayor porcentaje con relación a los procesos gobernantes y habilitantes. A la secuencia estructurada y bien definida se la conoce como cadena de valor, ya que supone el análisis previo de las necesidades de la ciudadanía, comprende cuales son los procesos de valor agregado durante la formación académica con carácter investigativo, de emprendimiento y vinculación con la sociedad, hasta lograr su titulación y salida al mercado laboral.

El Ministerio de Trabajo del Ecuador, considera que el mapa de procesos ayuda a plantear de manera estructurada los lineamientos para construir los procesos que atañan la operatividad de la institución a través de ilustraciones esquemáticas de la gestión institucional, mejorando las habilidades, liderazgo y eficiencia de los empleados públicos por ende mejorando el servicio organizacional.

Ilustración 19 Mapa General de Procesos del Ministerio de Trabajo



Mapa General por Procesos. Tomada de "Modelo ecuatoriano de calidad y excelencia" (MDT, 2018).

Propuesta de Cadena de Valor para el Instituto Tecnológico Superior Sucre

La presente investigación profundiza la gestión por procesos a fin de aportar un servicio bajo estándares de calidad Institucional a nivel Técnico y Tecnológico que corresponde a una Institución de Educación Superior, en éste ámbito es necesario fundamentar la necesidad de fortalecer la educación superior con visión científica y calidad humana, articulada a los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo, donde se impulsen los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación superior, para ello se pretende promover el uso del modelo ecuatoriano de calidad y excelencia que permitan desarrollar una

gestión por procesos que respondan a los requerimientos de la legislación ecuatoriana vigente con observancia a los lineamientos de la evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior dictaminados por el CEAACES.

Ilustración 420 Propuesta de Cadena de Valor para el Instituto Tecnológico Superior Sucre



Fuente: Trabajo en Campo

Elaborado por: Héctor Pérez

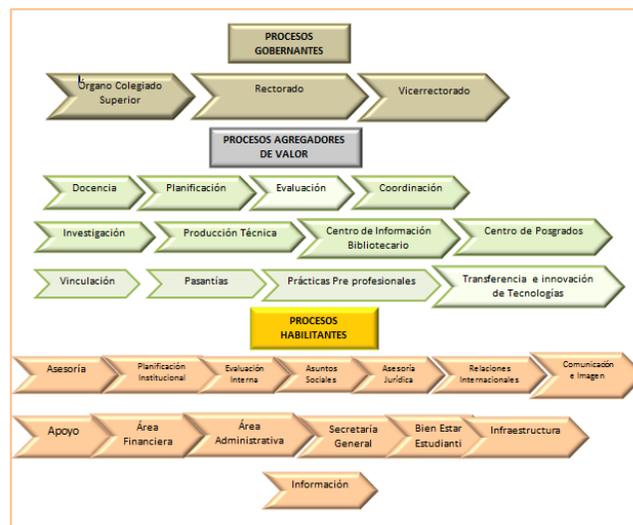
Propuesta de Mapa de Procesos Instituto Tecnológico Superior Sucre

Por otra parte, todos los procesos influyen directamente en la satisfacción del usuario. La relación de procesos agregadores de valor será revisada y mejorada periódicamente y siempre que la institución cambie alguno de los procesos de la misma.

Con estos antecedentes, el Instituto Tecnológico Superior Sucre presenta su

plan de gestión por procesos, elaborado en función de los lineamientos dados por los órganos rectores de la educación superior técnica y tecnológica, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, el enfoque por procesos, la calidad y a la normativa interna aprobada por el Máximo Órgano de Gobierno del Instituto. El modelo ha servido como referencia para la gestión por procesos del Instituto Tecnológico Superior Sucre, para ello se ha considerado las responsabilidades de las comisiones creadas para cumplir los objetivos institucionales, en función de los recursos y actividades de cada comisión, encaminado a la satisfacción de los usuarios, con procesos que faciliten el cumplimiento de las metas trazadas con enfoque a los mejores resultados y con optimización máxima de recursos para lo cual se plantea la siguiente mapa de procesos:

Ilustración 521 Propuesta de Mapa de Procesos para el Instituto Tecnológico Superior Sucre



Fuente: Trabajo en Campo

Elaborado por: Héctor Pérez

Procesos Agregadores de Valor

PROCESOS	SUBPROCESOS	RESPONSABLES
INVESTIGACIÓN	producción técnica	Comisión de Investigación
	proyectos de investigación	
VINCULACIÓN	Gestión de vinculación	Comisión de Vinculación
	Prácticas pre profesionales	
	Gestión de innovación y transferencia de tecnologías	
DOCENCIA	Matriculación	Comisión de Organización Académica
	Titulación	

Fuente: Trabajo en Campo

Elaborado por: Héctor Pérez

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según Carrillo M. (2009), en su artículo científico gestión del proceso de investigación docente en las instituciones de educación superior concluye que los procedimientos constituyen una herramienta que permite facilidad y control sobre la gestión con una dirección bien estructurada.

Actualmente la investigación debe lograrse con planificación y control de procesos que al engranarse, logren los objetivos institucionales, por ende la Institución de Educación Superior debe identificar los procesos que interactúan entre sí a fin de establecer un mapa por procesos, con metodologías que incluyan las necesidades de las partes interesadas, determinando las funciones de los procesos gobernantes, habilitantes y agregadores de valor.

Salto J. (2017), el modelo de gestión por procesos establecen medios de verificación que generan argumentos para toma de decisiones a nivel directivo en la unidad académica.

Es claro que las Instituciones de Educación Superior deben considerar modelos de gestión que permitan satisfacer las necesidades de la población, la

estructuración de estos modelos se logra mediante análisis de pertinencia académica con enfoque de calidad, por ello las Instituciones de Educación Superior deben planificar de manera arquitectónica sus metas y objetivos institucionales a través de la adopción de un modelo de gestión por procesos, en el caso del Instituto Tecnológico Superior Sucre, la adopción del modelo debe cumplir con los requisitos mínimos de adaptación al sector público contenidos la normativa actual vigente del Ecuador.

El modelo de gestión permitirá establecer las responsabilidades de cada unidad de manera clara; mediante la comisión de planificación se debe elaborar un manual de procesos que permita el aprendizaje compartido.

La Norma Técnica de Diseño de Estatutos Orgánicos expedida en el Registro Oficial N° 142 de abril de 2006, demanda que las entidades públicas establezcan los procesos técnicos de diseño organizacional, con el propósito de dotar a las Instituciones Públicas políticas, normas e instrumentos técnicos, que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para optimizar y aprovechar los recursos del Estado; dato relevante en vista de que,

la Constitución del Ecuador, señala como criterio de actuación para la Administración Pública con objetividad y eficacia, a fin de posibilitar una administración proveedora de servicios esenciales para la comunidad, a través de dichos criterios y con pleno sometimiento a la Ley y al Derecho.

En el Instituto Tecnológico Superior Sucre es necesaria la implementación de un modelo de gestión por procesos que se ajuste a la norma técnica de diseño con enfoque en la Administración Pública especificando los procesos operativos y recursos necesarios de control que evalúe el desempeño institucional.

El enfoque basado en procesos posibilita la realización y aplicación de un sistema de gestión integral de calidad, que ordena y administra el modo en que las actividades de trabajo van creando una cadena de valor para los usuarios internos, externos y otras partes interesadas.

Además, permite una rápida y sencilla identificación y resolución de los problemas e introduce la gestión horizontal, que es aquella que nos muestra todo a un mismo nivel, cruzando las barreras entre diferentes unidades de la institución, articulando sus direcciones hacia sus metas principales, y también

mejora la gestión de las interfaces del proceso. Todo esto forma parte de los planes de gestión estratégica y fortalecimiento institucional que aplica la institución, con el propósito de asegurar la calidad en el diseño, desarrollo, ejecución y evaluación de los productos o servicios educativos que ofrece.

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la institución y de sus actividades. Como resultado de la planificación, depuración y control de los procesos de trabajo, se espera aumentar la capacidad de la institución y su rendimiento, es necesario indagar con frecuencia sobre la calidad que perciben los usuarios y las posibilidades de mejorar el servicio que reciben.

Por esto, los sistemas de gestión de la calidad están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

Entre estos factores se destacará la visión contextual y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave o agregadores de valor en la institución y la medición, análisis y mejora continua.

Para dar credibilidad a su propósito de satisfacer las expectativas y requisitos del mercado laboral, la institución pretende a partir de la gestión por procesos asegurar que los mismos se encaminen a la consecución de la misión, visión y políticas institucionales, disponiendo para ello de los recursos humanos y materiales suficientes y con un sistema de gestión de calidad estructurado.

Es importante establecer un modelo de Gestión por Procesos en el Instituto Tecnológico Superior Sucre, debido a que permitirá establecer los lineamientos para la prestación de servicios de la institución, fomentando el orden organizacional y mejorando la eficiencia y eficacia de dichos servicios satisfaciendo las necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios.

El diseño de modelo de gestión por procesos es pertinente debido a que el Instituto Tecnológico Superior Sucre debe sujetarse a las Normas Técnicas de Sistemas de Gestión, Modelos de Gestión y Estructuras Organizacionales de Administración Pública por Procesos que son de cumplimiento obligatorio para todas las instituciones públicas a nivel nacional.

CONCLUSIONES

A través de la investigación se ha planteado el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia para desarrollar procesos académicos y administrativos, la propuesta analiza los factores y elementos que constituyen un carácter holístico de la administración pública y que al aplicarlo permitirán brindar un servicio de calidad con los principios fundamentales de una Institución de Educación Superior.

Durante autoevaluación se determinó que el promedio general en gestión por procesos del Instituto Tecnológico Superior Sucre corresponde a 2/10, esto implica que la comisión de planificación debe implementar el modelo de gestión por procesos propuesto de manera inmediata, por otra parte se pudo determinar que los procesos de planificación y control, identifican la interacción de los mismos, sin embargo la institución no cuenta con un mapa de procesos por lo que fue necesario hacer una propuesta de dicho mapa a fin de estructurar los procesos institucionales. Con el diagnóstico realizado se ha establecido la necesidad de elaborar los procedimientos para los procesos

agregadores de valor identificados en el Instituto Tecnológico Superior Sucre relacionados con Investigación, Vinculación y Docencia.

La unidad de planificación debe determinar metodologías para incluir las necesidades de las partes interesadas en procesos, así como también considerar la introducción de un nuevo proceso de apoyo, que se encargue de la gestión de programas y proyectos de internacionalización y cooperación internacional, los mismos forman parte de las funciones y destaca que los programas de los que participe la institución, se pueden clasificar en: los de la oferta de cooperación e internacionalización de agencias y organismos internacionales y programas propios de la institución sobre la cooperación e internacionalización, en el primero de los casos, la oferta de programas puede provenir de organismos internacionales, fundaciones, países extranjeros, del propio gobierno, con convocatorias abiertas a través de las cuáles las instituciones podrán participar, las convocatorias se organizan y orientan para la comunidad académica.

Con la investigación se logró estructurar los procesos agregadores de

valor, siendo fundamental identificar los indicadores de eficiencia y eficacia, los objetivos de cada proceso, las actividades y procedimientos así como también el flujograma de cada proceso.

Los procesos y subprocesos levantados has sido diseñados en base a la normativa actual vigente cumpliendo los requerimientos básicos de diseño que cuenta con una secuencia estructurada, descripción del proceso, descripción del procedimiento, registros, medidores de calidad en eficiencia y eficacia a fin de cumplir metas institucionales.

REFERENCIAS

- Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2017). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTCENCIA*, 1(3), 140-149.
- Alfredo Rojas Figueroa. (2006). "La cara oculta de la luna. Liderazgo y crítica al racionalismo en la formulación e mplementación de políticas educacionales. REICE, Madrid, España.
- Briones, M., Torrijo, E., & León, F. (2015). Gestión de la calidad en la Educación Superior: el proceso formativo en la universidad ecuatoriana. *Journal of*

Education and Human Development, 4(4), 188-194.

•González, L. E., & Espinoza, Ó. (2018). Calidad en la educación superior: concepto y modelos. *Calidad en la Educación*, (28).

•Grovi, D. (2004). *Sociedad de la Información y el conocimiento*. La Crujia, España.

•Molano, A. D. R. (2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. *Sophia*, 12(1), 55-70.

• NTCC. (Versión 2015). *Norma Técnica para la Certificación de Calidad de Servicio*. Secretaría Nacional de la Administración Pública del Ecuador

•Verger, A., & Normand, R. (2015). *Nueva gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global*. *Educación & Sociedades*, 36(132).

•Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia*. *Economía industrial*, 330, 81-8.