



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS
AVANZADAS

TEMA:

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE GESTIÓN POR
PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN CON
LA SOCIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

AUTORES:

MARÍA VERÓNICA ZENTENO SAMANIEGO

DIRECTOR:

DALTON PAÚL ORELLANA QUEZADA

CUENCA - ECUADOR

2023

Autora:



María Verónica Zenteno Samaniego

Ingeniera Comercial.

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

mzenteno@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Dalton Paúl Orellana Quezada

Economista

Magister en Educación

Magister en Gerencia Empresarial con Mención en Marketing

Doctor en Ciencias Administrativas

dorellanaq@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2023 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

MARÍAVERÓNICA ZENTENO SAMANIEGO

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

Las empresas se encuentran en un mundo globalizado, donde se presenta exigencias competitivas, las cuales requieren ser cumplidas de manera inmediata para satisfacer las necesidades de los clientes.

Más aun, las universidades tienen la responsabilidad de preparar a sus estudiantes para la inserción a este mundo globalizado, mediante el acercamiento a la sociedad y cada una de sus necesidades y facetas desde un enfoque académico y profesional.

Por ello, la vinculación con la sociedad es un eje principal dentro de las universidades, permitiendo preparar e involucrar a docente y estudiantes para el acercamiento a sectores vulnerables, donde se pueda satisfacer necesidades y solucionar problemas, generando conocimientos prácticos y humanos en la formación profesional.

La Universidad de Cuenca, cuenta con la Dirección de Vinculación con la Sociedad, quien es la encargada de velar por el proceso de vinculación de docentes y estudiantes con la sociedad más vulnerable, prestando sus servicios y conocimientos que permita promover la transformación social mediante la planificación, ejecución y difusión de actividades académicas, las cuales tienen la finalidad de dar respuesta a las necesidades locales, regionales y nacionales, en base a la aplicación de conocimientos profesionales.

En base a esto, se plantea una metodología de Gestión por Procesos, que permita la interrelación entre áreas de trabajo, generando una mejor optimización de recursos y ejecución de actividades, que conlleve al cumplimiento de los objetivos de la dirección.

En esta tesis se realiza un previo análisis de la situación actual de la dirección sobre el manejo y ejecución de sus procesos, lo que permite elaborar un diseño de una propuesta de gestión por procesos en la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad de Cuenca, planteando una metodología que permita el mejor desarrollo de sus actividades.

Palabras claves

Vinculación con la Sociedad, Gestión por procesos, Scrum, PHVA.

ABSTRACT

The companies today find themselves in a globalized world with competitive demands, which are required to be fulfilled immediately to satisfy the needs of their customers.

Even more, the universities have the responsibility to prepare the students for their insertion in this globalized world through oncoming society, knowing the needs and facets from an academic and professional approach.

Therefore, the connection with society is a main axis within the universities, allowing to prepare and involve the professor and students with the more vulnerable neighborhoods, so that the needs can be satisfied and also solve certain problems, creating practical knowledge and human beings with a professional and academic formation.

The University of Cuenca has its own Department of Connection with the Society. It is in charge of ensuring the process of committing the professor and the students with the most vulnerable areas of society, rendering service and knowledge that allows to promote the social transformation through planning, execution and communicating the academic activities, which finally must prove the results at a local, regional and national level, improving the needs based on the application of professional awareness.

To achieve social improvement, a methodology for Process Management is proposed that allows the interrelation between different areas of the job, as well generates a better optimization of resources and execution of the activities that lead to the accomplishment of the goals of the Department.

This thesis carries out an analysis of the current situation of the Department about the management and execution of the full processes. Knowing the current procedure allows to elaborate this new management proposal for the process that should be carried out by this Department of the University of Cuenca, and therefore a better development of its activities.

Keywords:

Community engagement, Process management, Scrum, PHVA

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Situación problemática. Antecedentes	1
1.2.	Formulación del Problema	2
1.3.	Justificación teórica	3
1.4.	Justificación práctica.	3
1.5.	Objetivos	3
1.5.1.	Objetivo General.....	3
1.5.2.	Objetivos Específicos.....	3
2.	MARCO TEORICO:.....	3
2.1.	Marco conceptual.	3
2.1.1.	Administración de procesos.	3
2.1.2.	Tipos de procesos según (MOTA, 2007).....	4
2.1.3.	Tipos de procesos según la ISO 9001:2015.....	5
2.1.4.	Elementos del proceso	6
2.1.5.	Características de los procesos según (UNIVERSITARIA, s.f.)	7
2.1.6.	Modelo de Gestión por Procesos.....	7
2.1.7.	Enfoque basado en procesos como principio de gestión.....	8
2.2.	Bases teóricas.	9
2.3.	Análisis crítico de las metodologías existente relacionadas al problema	10
2.3.1.	Tipo de investigación.....	10
3.	METODOLOGIA:	10
3.1.	Unidad de análisis	10
3.2.	Métodos a emplear.	11
3.2.1.	Fase 1 Definición.	11
•	Diagrama causa-efecto	13
•	Diagrama de Flujo.....	13
	RESULTADOS Y DISCUSION.....	13
4.1.	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	13
4.1.1.	PROCESOS ESTRATEGICOS.....	18
4.1.2.	PROCESOS DE OPERATIVOS	20
4.1.3.	PROCESOS DE APOYO.....	29
4.2.	Propuestas metodológica o técnica.....	30
4.2.1.	Premisas o supuestos.....	31
4.2.2.	Objetivo de la propuesta metodológica.....	31
4.2.3.	Objeto de la propuesta.....	31

4.3.	Responsables de la implementación y control.....	31
4.4.	Fases para su puesta en práctica	31
4.5.	Indicadores de evaluación	32
5.	CONCLUSIONES.....	34
6.	RECOMENDACIONES.....	35
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
8.	ANEXOS	39

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 UNIDAD DE ANÁLISIS	11
<i>Tabla 2 PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS</i>	21
Tabla 3 PROCESO PARA LOS PROGRAMAS DE LA DIRECCIÓN	22
Tabla 4 PROCEDIMIENTO PARA EDUCACIÓN CONTINUA	24
<i>Tabla 5 PROCESO PARA EL DESARROLLO DE CAPACITACIONES</i>	25
<i>Tabla 6 PROCESO PARA LA EJECUCIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES</i>	26
<i>Tabla 7 PROCESO PARA RED IMPULSA</i>	29
Tabla 8 INDICADORES DE EVALUACIÓN	33
<i>Tabla 9 Ficha de procesos</i>	41

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 FORMULACIÓN DE PROBLEMAS	2
Ilustración 2 TIPOS DE PROCESOS	5
Ilustración 3 CUADRO COMPARATIVO.....	8
Ilustración 4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	9
Ilustración 5 MÉTODOS A EMPLEAR.....	11
Ilustración 6 ORGANIGRAMA - ENFOQUE DEPARTAMENTAL	17
Ilustración 7 PROCESOS DIAGNOSTICADOS	17
Ilustración 8 MAPA DE PROCESOS.....	18
Ilustración 9 PROCESOS EN LA REGULACIÓN Y REGLAMENTOS	19
Ilustración 10 PROCESO MANEJO FINANCIERO	19
Ilustración 11 PROCESO GESTION DE PROYECTOS	20
Ilustración 12 PROCESO DE EDUCACIÓN CONTINUA	23
Ilustración 13 PROCESO ACTUAL DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS	27
Ilustración 14 PROCESO DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS	28
Ilustración 15 PROPUESTA METODOLÓGICA.....	30
Ilustración 16 FASES PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA DEL MODELO	32
Ilustración 17 TECNICA PARA ESTRUCTURAR LOS PROCESOS	39
Ilustración 18 ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS.....	39
Ilustración 19 CONDICIONES PARA ANALIZAR ANTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	40
Ilustración 20 PROCESO METODOLÓGICO DE REINGENIERÍA	40

INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática. Antecedentes

En un contexto macro, al analizar la educación mundial se puede denotar que la realidad educativa se encuentra afectada por el fenómeno de la globalización, que nuestro mundo cada vez exige más cambios a los métodos educativos para poder acoplarse a las nuevas tendencias en la construcción de una sociedad más abierta y de diversidad cultural.

Últimamente la educación se ha vuelto egoísta e individual, perdiendo la sensibilidad humana de estudiar para servir a la humanidad, enfocándose únicamente en complacer al cliente mediante el éxito y el poder, llegando al mercado a través de una publicidad engañosa, disminuyendo el interés por hacer el bien a los demás, anteponiendo valores materiales.

Como lo menciona, (Didriksson Takayanagui, 2003)“Las universidades de países como los de México y de América Latina, son lugares que resienten profundos impactos desde su entorno, para iniciar transformaciones desde su interior”; los fuertes cambios sociales, tecnológicos y productivos obligan a las universidades a realizar cambios que se acoplen a la nuevas tendencias de estudios, estas tendencias han alterado de forma significativa el concepto de universidad de hace una cuantas décadas con relación a sus funciones, necesidades, sectores, calidad y en su lugar mismo con la sociedad.

En nuestro país Ecuador, desde el año 2010 se establece la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), “quien es la reguladora del sistema de educación superior en el país, la cual tiene como objetivo definir sus principios y garantizar el derecho a la educación superior de calidad”. (LOES, 2018)

En este marco, La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO), “en el primer Congreso de Universidades Latinoamericanas, celebrado en Guatemala, incorpora a la labor universitaria la función de vinculación como elemento esencial para la formación del estudiante universitario, colocándola al mismo nivel de importancia que la investigación y la docencia”. (León-Vale,2019)

Dentro de la LOES, en el “Art. 107.- Principio de pertinencia. - El principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de

desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello, las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología”.

El artículo 87 indica: “Requisitos previos a la obtención de grado académico. - Como requisito previo a la obtención del grado académico, los y las estudiantes deberán acreditar servicios a la comunidad mediante programas, proyectos de vinculación con la sociedad, practicas o pasantías preprofesionales con el debido acompañamiento pedagógico, en el campo de su especialidad.”

En base a la normativa antes mencionada la Universidad de Cuenca cuenta con La Dirección de Vinculación con la Sociedad, quien es la encargada de: “planificar, organizar, dirigir, ejecutar, monitorear y evaluar acciones relacionadas con el Servicio a la Comunicada, Capacitación Continua, Asesoría, acompañamiento y colaboración interinstitucional. Fomentará procesos permanentes de vinculación de la Universidad de Cuenca con el medio social, y productivo, acordes con los principios de pertinencia y calidad”, según el Art. 2. Objeto del “Reglamento General del Sistema de Vinculación con la Sociedad de la Universidad de Cuenca”.

1.2. Formulación del Problema

Ilustración 1 FORMULACIÓN DE PROBLEMAS



Fuente: Elaboración propia

1.3. Justificación teórica.

La Vinculación con la Sociedad, al ser un eje transversal entre la academia y la investigación, necesita tener claro su enfoque hacia la gestión sistémica de los procesos de desarrollado y la interrelación entre ellos.

1.4. Justificación práctica.

Es por ello que, realizar una mejora a los procesos de la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad de Cuenca, estableciendo un sistema de gestión por proceso, permitirá optimizar las actividades, facilitando la interacción entre estudiantes, docentes y la sociedad.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer un sistema de gestión por procesos para la Dirección de Vinculación con la Sociedad de la Universidad de Cuenca, mediante instrumentos técnicos que identifiquen el nivel de cumplimientos de las actividades.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente los procesos, mecanismos e instrumentos de mejora para la dirección de vinculación.
- Diagnosticar los procesos de la dirección de Vinculación y sus interrelaciones.
- Proponer un esquema de mejora de los procesos para el desarrollo de la Dirección de Vinculación.

2. MARCO TEORICO:

2.1. Marco conceptual.

2.1.1. Administración de procesos.

Según (Mallar, 2010) “la administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos del negocio; es tan simple como vigilar e inspeccionar las actividades realizadas dentro de un departamento hacia un enfoque administrativo integral del flujo de las actividades que agregan valor a los clientes

externos e internos, que permita incrementar la eficiencia, efectividad y competitividad de la empresa.

Pero ¿qué es un proceso?, proceso en un concepto simple y básico, es un conjunto de fases o actividades que se requiere realizar para obtener un resultado preciso, este resultado lo podemos evidenciar de manera inmediata cuando se obtiene el bien o servicio que satisfaga la necesidad de un posible cliente (Garzón Vera, Cárdenas Tapia, Herrán Gómez, & Altamirano Sánchez, 2021).

Sin embargo, dentro de las organizaciones resulta muy difícil determinar los procesos y su interrelación, ya que están más relacionadas a estructuras organizacionales (jerárquicas), que puede ser un obstáculo para la administración por procesos; estas barreras impiden la comunicación eficaz, creando burocracia en el flujo de las actividades que general valor al proceso (Orellana Quezada, 2017).

Dentro de la empresa, según (Mallar, 2010), debemos considerar los siguientes puntos:

- “Cada departamento pertenece a un proceso y juega un rol en el logro de las estrategias de la organización, si no lo tiene ¿cuál es la razón de ser de éste?”
- Cualquier ruptura o eslabón débil de la cadena disminuye el valor proporcionado del sistema total.
- Aun cuando todos los procesos agregan valor, algunos son considerados como claves y otros como de soporte”.

2.1.2. Tipos de procesos según (MOTA, 2007)

Procesos claves

Son los que forman parte principal de la misión de la empresa y tienen un impacto directo en las necesidades del cliente.

Procesos de soporte

Sirven de apoyo para la ejecución de los procesos claves, mediante recursos, insumos y actividades vitales.

Procesos típicos de la organización:

- “Procesos relacionados con la mercadotecnia.
- Procesos relacionados con el Diseño y la transformación.

- Procesos relacionados con las finanzas.
- Procesos relacionados con el personal”.

Los procesos antes mencionados varían en la empresa según su actividad económica, por eso es importante diferenciar y clasificar lo proceso que tenemos dentro, para tener una idea clara del esquema con el que cuenta la organización.

A continuación, se presenta un esquema base que puede ser utilizado como punto de partida para la implementar la gestión por procesos en la empresa.

Para tener una mejor referencia sobre la metodología por procesos a implementar, se considera también la clasificación de los procesos según las ISO 9001:2015:

2.1.3. Tipos de procesos según la ISO 9001:2015

1. “Procesos estratégicos: Como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos. Los procesos estratégicos guían a los operativos, a través de pautas de gestión o estratégicas y los procesos de apoyo, les ayudan en su desarrollo.”
2. “Procesos operativos: Como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio”. “Los procesos operativos cuentan con una visión de cliente completa, desde el conocimiento de los requisitos de estos, hasta el análisis de la satisfacción, una vez ha recibido nuestro producto o servicio.”
3. “Procesos de apoyo: Como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones. Una de las características de los procesos de apoyo es que pueden ser fácilmente subcontratables, o sea que la organización no se resiente en el momento en que se opta por externalizar alguna de las actividades que se desarrollan en los procesos de apoyo.” (EXCELENCIA, 2016)

Ilustración 2 TIPOS DE PROCESOS



Fuente: Elaboración propia

2.1.4. Elementos del proceso

Según (CALIDAD ISO, 2013) los elementos de un proceso son:

Entradas: Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. “Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo, materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.”

Salidas: “Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso: por ejemplo: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento...; un material conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.”

Recursos: “Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y

a la primera. Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.”

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

Indicadores: “Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces). Por ejemplo: Temperatura de cocción, número de rechazos del producto fabricado, número de quejas por plazos de entrega excesivos.”

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

2.1.5. Características de los procesos según (UNIVERSITARIA, s.f.):

1. “Definibles: Poder ser descritos y documentados. Deben tener establecidos sus procedimientos, requisitos, indicadores y mediciones.
2. Repetibles: Poder repetirse en los mismos términos y condiciones (para ellos es necesario que sean comunicados para que sean entendidos y seguidos y por el personal que los realiza y mejora).
3. Predecibles: Poder alcanzar los resultados esperados y objetivos establecidos (ello requiere un seguimiento y control de las actividades del proceso para asegurar su estabilidad).”

2.1.6. Modelo de Gestión por Procesos

El modelo de gestión es la forma en que la empresa o la institución organiza y combina los recursos con la finalidad de cumplir los objetivos, este modelo dependerá de las prioridades del sistema, en este caso es el sistema educativo. Por lo tanto, hay que establecer metodologías, responsabilidades, recursos, actividades etc., que permitan una gestión orientada hacia la obtención de los objetivos establecidos (Tuba Criollo, 2020).

Dentro de los modelos de gestión por procesos es muy importante un enfoque sistémico y no ver los procesos aisladamente sino integrados en un todo, interrelacionadas entre sí, considerando que un cambio en un proceso puede afectar a otro.

La gestión de procesos con base en la visión sistémica permite el aumento de la productividad y la mejora en variables claves, por ejemplo, la calidad, el tiempo o plazos y el coste. El siguiente cuadro compara la Organización Funcional con la Gestión por Proceso (UNIVERSITARIA, s.f.):

Ilustración 3 CUADRO COMPARATIVO

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	GESTIÓN POR PROCESOS
Visión y funcionamiento vertical.	Visión y funcionamiento horizontal.
Enfoque a la línea jerárquica.	Enfoque al cliente externo.
La línea jerárquica ejerce su poder personal sobre recursos humanos y técnicos.	Los recursos humanos y técnicos se utilizan para aportar valor a los clientes.
Las actividades se encuadran en los departamentos (compartimentación).	Las actividades se estructuran en procesos (eliminación de barreras).
El organigrama es visible.	Los procesos son más esotéricos.
No hay responsabilidad de los procesos.	Existen responsabilidades para cada proceso.
El cliente ve la jerarquía.	El cliente ve el proceso horizontalmente.

Fuente: (UNIVERSITARIA, s.f.)

2.1.7. Enfoque basado en procesos como principio de gestión.

“Las normas ISO 9001, pretenden fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
- La necesidad de planificar los procesos en términos que aporten valor.
- El control, la medición, así como la obtención de resultados del desempeño de la eficacia de los procesos.
- Mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

El modelo ISO 9001, de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos, refleja gráficamente la integración de los cuatro pilares básicos de la norma ISO 9001 los cuales mencionamos a continuación:” (FOMENTO,s.f.)

Ilustración 4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



Fuente: ISO 9001

2.2. Bases teóricas.

Ernesto Negrín, menciona “La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Chacín., s.f.)

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo,

donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo (Bergholz, s.f.)

La gestión por procesos se centra en los distintos aspectos de cada proceso: qué se hace (cuál es el proceso y quien es la persona o personas responsables), para quién (quiénes son los clientes externos o internos del proceso, es decir, sus destinatarios) y cómo deben ser los resultados del proceso (para adecuarse a las necesidades de los destinatarios) (GOMEZ, 2009)

De los conceptos indicados de los tres autores antes citados podemos concluir que, la gestión por procesos puede definir como el método que permite identificar las actividades de la organización y el proceso que esta realiza para obtención de los resultados esperados y su mejora continua para la satisfacción de sus clientes.

2.3. Análisis crítico de las metodologías existente relacionadas al problema

La Dirección de Vinculación con la Sociedad, al ir incrementando su tamaño, tanto en actividades como en número de empleados, ha diversificado sus procesos y actividades sin establecer de manera escrita y sin un previo análisis sobre la dimensión de cada una de las responsabilidades de cada miembro. La metodología de gestión por procesos permitirá establecer una planeación, control y ejecución de los procesos con lo que cuenta la dirección. Conocer los procesos que están causando estancamientos en el desarrollo de actividades, cuáles son los principales, los que generan valor agregado, los de apoyo, los estratégicos y definir la comunicación adecuada para desarrollar de manera eficiente la interrelación entre cada uno de estos.

2.3.1. Tipo de investigación

Deductivo: debido a que se parte de algo general hacia lo específico; es decir, obtener la información de todos los procesos intervinientes en la dirección de vinculación con la sociedad para llegar a generar el sistema de gestión por procesos como resultado final.

3. METODOLOGIA:

3.1. Unidad de análisis

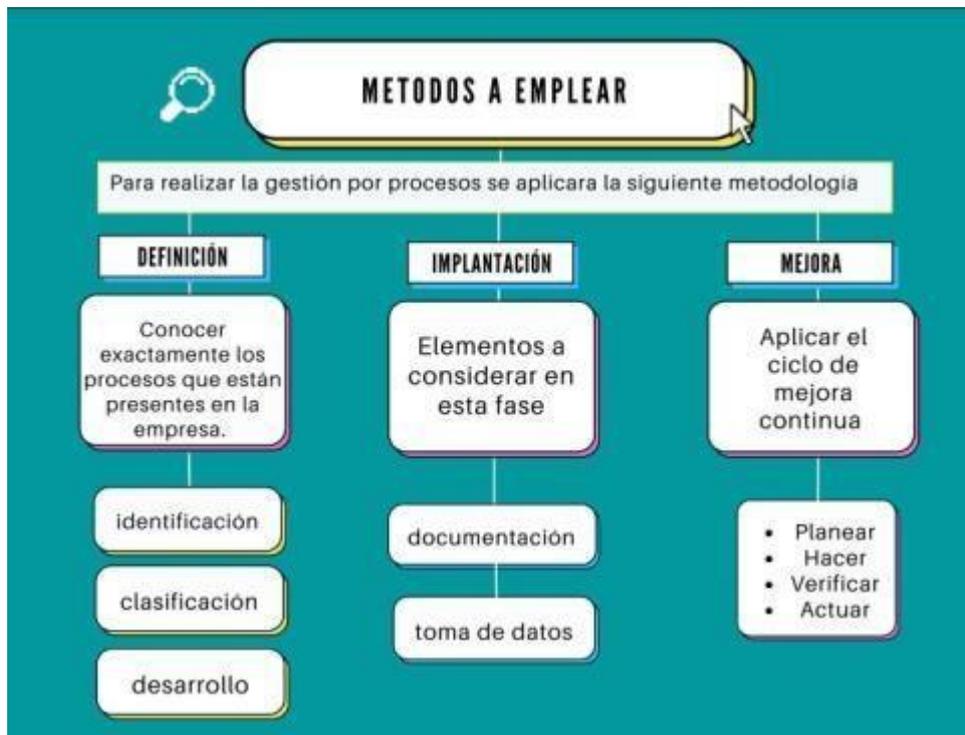
Tabla 1 UNIDAD DE ANÁLISIS

Departamento	Dirección de Vinculación con la Sociedad
Personas intervinientes	
Estratos	Número
Director	1
Coordinador	1
Empleados	6

Fuente: elaboración propia

3.2. Métodos a emplear.

Ilustración 5 MÉTODOS A EMPLEAR



Fuente: <https://www.aiteco.com/como-implementar-la-gestion-de-procesos-fases/>

Esta metodología nos permitirá identificar cada uno de los procesos que se encuentran dentro de la Dirección de Vinculación con la Sociedad, su relación y las actividades involucradas.

3.2.1. Fase 1 Definición.

Permitirá identificar de manera exacta cada uno de los procesos, para ello debemos

considerar el siguiente proceso:

1. **Identificación:** Determinar que procesos operan en la Dirección, mediante sesiones y entrevistas al director.
2. **Clasificación:** clasificar cada uno de los procesos en su macroproceso correspondiente, los cuales pueden ser Operativos, Estratégicos y de Apoyo.
3. **Desarrollo:** dentro de esta fase tenemos tres actuaciones:
 - **Propietario:** definir la persona o empleador que será el responsable del proceso.
 - **Documentación:** describir de manera clara el flujo de actividades del proceso.
 - **Indicadores:** formular indicadores que nos permita medir el cumplimiento de las actividades del proceso.

3.2.2. Fase 2 Implantación

En esta fase debemos considerar dos elementos.

- **Documentación:** se tomará como base la información recolectada de la fase de definición y se realizará una descripción más precisa que permita llegar al manual por procesos.
- **Toma de datos:** un seguimiento y control de los procesos mediante la aplicación de los indicadores, nos permitirá obtener la información sobre el rendimiento del proceso y poder seguir gestionándolo o realizar una mejora en su desarrollo.

3.2.3. Fase 3 Mejora

Una vez identificado los procesos, documentados y obtenidos datos en base a sus indicadores, se puede dar paso a la mejora continua, mediante el método PDCA de Deming; este método también es conocido como PHVA.

Además, se tomará en cuenta la metodología SCRUM, pues al ser una metodología ágil y flexible permitirá trabajar de una manera eficiente el cumplimiento de las tareas de forma regular, trabajando principalmente de manera colaborativa, es decir fomentando el trabajo en equipo y estableciendo cumplimientos e indicadores que permita medir el avance de las actividades.

Mapa de procesos: Es la representación gráfica de los procesos de la institución y la relación existente con los clientes externos e internos, permitiendo clasificarlos según su

naturaleza en procesos claves, soporte y estratégicos. Esta herramienta será empleada para identificar la relación de los procesos de la Dirección y su clasificación.

- a. Identificación de las necesidades de información.
 - Fuentes Primarias: director, empleados, documentación histórica
 - Fuentes Secundarias: Docentes, alumnos.
- b. Técnicas de diagnóstico de procesos
 - **Observación Directa.** - se realizará la observación directa sobre la ejecución de los procesos de la DVS, que permita determinar los hechos intervinientes.
 - **Entrevistas.** - se realizar entrevistas al director, empleados y docentes, que puedan facilitar la información en cada uno de los procesos de la DVS
- c. Herramientas para el análisis e interpretación de la información
 - Diagrama causa-efecto
 - Diagrama de Flujo

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Se realizó una pequeña encuesta a los seis empleados de la dirección, obteniendo los siguientes resultados.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Puesto que ocupa?	Analista de vinculación con la sociedad
	Coordinadora Proyecto Jóvenes Rurales
	Analista de seguimiento a graduados
	Analista de Seguimiento a Graduados
	Analista de Vinculación con la Sociedad
	Analista Administrativa
¿Nombre del proceso que realiza?	Competencias laborales
	Curso de capacitación previo al Test Transformar
	Proyecto Red Impulsa
	Seguimiento a Graduado y Empleadores
	Gestión de Proyectos
	Administrativo financiero
¿Qué formularios utiliza en el proceso?	formulario de proyectos
	formulario de proyectos
	Ninguno
	Formulario para los graduados y para docentes
	presentación de proyectos, informe de avance e informe final
	formularios de contratación pública
	Excel, sistemas informáticos de la institución

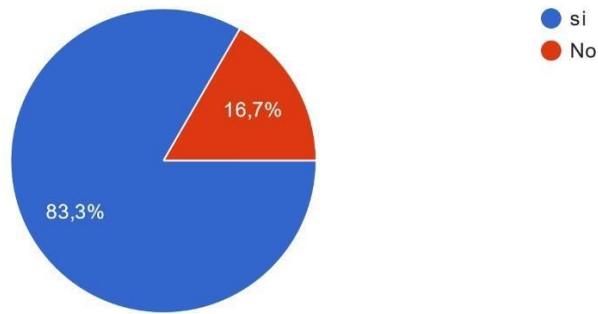
¿Qué tipos de herramientas se utilizan para llevar a cabo el proceso?	Bases de datos, encuestas, fichas de registro, grupos focales, bases para generar modelos econométricos
	Plataforma web
	Herramientas informáticas
	Excel, redmine
	digitales
¿Quiénes son las personas involucradas dentro del procedimiento y cuáles son sus puestos (no especificar nombres)?	Analista de proyectos, analista administrativo financiero, relacionista pública
	Coordinador académico, diseñadores de contenido, estadístico, diseñador gráfico, tutores académicos
	Analistas de la Dirección de Vinculación
	Directores, docentes, graduados y empleadores de las 52 carreras
	Director, analistas, coordinadores de facultad, docentes y estudiantes
Describa la secuencia de las actividades (pasos) que usted realiza para llevar a cabo el proceso	Dirección de Planificación y Dirección Financiera
	Buscar los posibles perfiles de capacitación y evaluación- buscar los docentes capacitadores y evaluadores- registrar las capacitaciones en el sga para las inscripciones-realizar el proceso de contratación de los docentes- enviar la documentación a quito para la inscripción de los estudiantes
	Elaboración del proyecto, ejecución del proyecto, análisis de los resultados, entrega de informe final de evaluación
	Ingreso de información, revisión, aprobación y publicación
	Análisis de base de datos, Validación, Creación de instrumentos, metodología, ejecución, análisis e interpretación de la información
¿Qué medidas se pueden llevar a cabo para que el proceso se desarrolle eficaz y eficientemente?	Convocatoria, aprobación, registro, seguimiento, control, elaboración de informes y finalización
	Revisión de asignación presupuestaria, revisión de asignaciones POA, revisión de catalogo electrónico de contratación pública, análisis de proceso de contratación, realizar trámite correspondiente al proceso de contratación, revisar los insumos entregados cumplan las características proformadas y solicitadas, emisión de pagos correspondientes a cada entrega o a la entrega total; otro proceso análisis de distributivos asignados a docentes en conformidad a los aprobados en los proyectos, revisión de convenios y suscripción de los mismos
	Determinar las actividades individuales y colectivas
	manejo de bases de datos
	Cambio y adquisición de una nueva aplicación
Utilizar instrumentos informáticos y aplicativos con tecnología.	
un mejor sistema informático	
actualización constante de las leyes	

Las preguntas abiertas aplicadas en la encuesta permitieron conocer:

1. Los puestos y los procesos que se desarrollan.
2. Que la mayoría cuenta con formularios para los procesos.
3. Las herramientas que se utilizan para el desarrollo de los procesos.
4. Quienes son los participantes involucrados en el desarrollo de los procesos.
5. Cuáles son las actividades que realizan en cada uno de los procesos.
6. Las recomendaciones que los funcionarios dan para que mejoren los procesos.

¿Existe la necesidad de generar cohesión entre los procesos de la institución?

6 respuestas



¿Existe alguna norma o política que se utilice en la ejecución del proceso?

6 respuestas



¿Existe la necesidad de estandarizar y unificar la documentación generada en sus procesos?

6 respuestas



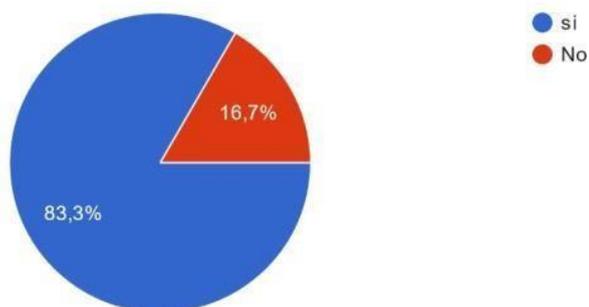
¿Existe la necesidad de controlar y medir los procesos?

6 respuestas



¿En la ejecución del proceso se utiliza formularios?

6 respuestas



Las preguntas cerradas aplicadas en la encuesta indican que:

1. El 83.33% ve la necesidad de crear cohesión entre los procesos.
2. El 83.33% indica que si existe normas o políticas para ejecutar los procesos.
3. El 100% indica que se debería estandarizar la documentación para el desarrollo de los procesos.
4. El 100% ve la necesidad de medir y controlar los procesos.
5. El 83.33 indica que sí utilizan formularios en sus procesos.

En base a la encuesta y a algunas entrevistas personales, se puede determinar que, en la actualidad la Dirección de Vinculación con la Sociedad se maneja por áreas de trabajo, las cuales son:

1. Proyectos
2. Seguimiento a graduados
3. Educación Continua Básica
4. Servicios y Convenios

Ilustración 6 ORGANIGRAMA - ENFOQUE DEPARTAMENTAL



Nota: la figura muestra el organigrama actual de la dirección

Fuente: elaboración propia

Actualmente no existe una relación entre cada una de las actividades de la dirección, cada área de trabajo realiza las actividades de manera individual; además existen varios procesos que se encuentran sueltos y mezclados. A continuación, se presenta los principales procesos que se diagnosticaron:

Ilustración 7 PROCESOS DIAGNOSTICADOS



Fuente: elaboración propia

En base a esto se plantea la articulación de los procesos, agrupando en macroprocesos según el objetivo común entre ellos, obteniendo el siguiente mapa de procesos de la Dirección de Vinculación con la Sociedad:

Ilustración 8 MAPA DE PROCESOS



La ilustración muestra el mapa de procesos planteado.

Fuente: elaboración propia.

4.1.1. PROCESOS ESTRATEGICOS

Regulación y reglamentos

Actualmente la dirección cuenta con un Consejo de Vinculación con Sociedad (CVS), el cual está compuesto por docente representante de cada facultad, es decir doce participantes, quienes únicamente tiene atribuciones de aprobar los proyectos de servicio a la comunidad.

Propuesta

Al haber incrementado los procesos dentro de la dirección es indispensable liderar la gestión de DVS a través de la planificación, organización, coordinación, seguimiento de los proyectos y procesos, mediante el diseño e implementación de políticas, lineamientos y procedimientos para la prestación de servicios e implementación de proyectos ágiles, dinámicos y sencillos que mejoren el impacto social de la Universidad. Para este proceso se contará con:

Ilustración 9 PROCESOS EN LA REGULACIÓN Y REGLAMENTOS



Fuente: Elaboración propia

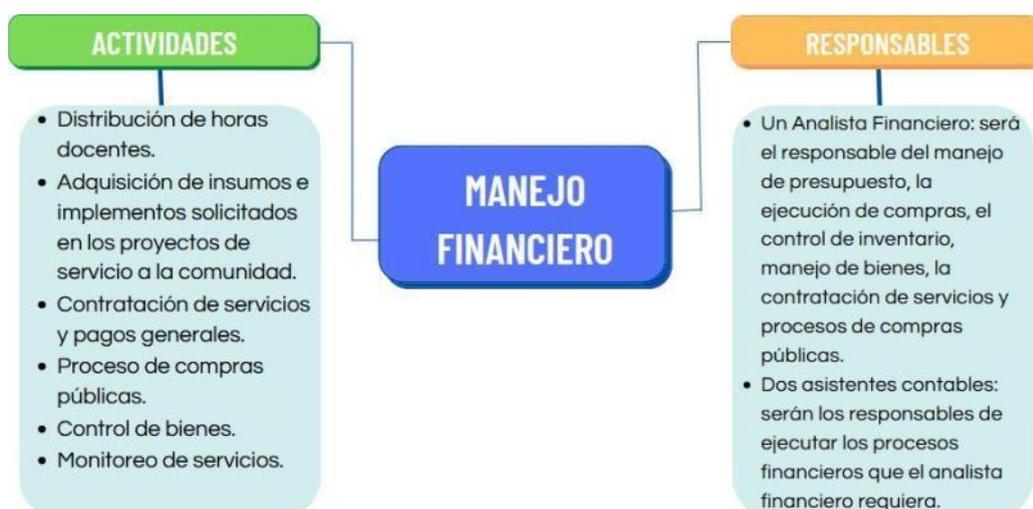
Es importante mencionar que las sesiones del consejo asesor se llevarán a cabouna vez al mes.

Además, se plantea que la dirección realice reuniones de equipo una vez a la semana para indicar el avance de las actividades de cada uno de los procesos, se deberá contar con documento de acta donde se pueda indicar las entregas y los compromisos de cada uno de los miembros de la dirección. Se deberá elaborar un modelo de acta detalla el modelo de acta que se puede establecer.

Manejo financiero

Este proceso deberá contar con las siguientes actividades y sus responsables:

Ilustración 10 PROCESO MANEJO FINANCIERO



Fuente: elaboración propia

Es importante indicar que todos los procesos financieros deberán ser aprobados por el director de vinculación con la sociedad.

4.1.2. PROCESOS DE OPERATIVOS

Gestión de proyectos

La dirección actualmente maneja únicamente los proyectos mediante un formulario establecido para aprobación del CVS, sin considerar que los proyectos son el eje principal de la dirección, ya que estos permiten que los estudiantes puedan cumplir su requisito de prácticas preprofesionales.

Propuesta

Es por ello que este proceso será el proceso encargado de facilitar y mejorar los procesos de diseño, implementación, evaluación y aprobación de proyectos de la DVS, con un enfoque de pertinencia, calidad, valor agregado e impacto social, a través de la planificación, organización, coordinación de programas y proyectos de la dirección. Para desarrollar la gestión de programas y proyectos es indispensable contar con los siguientes responsables:

Ilustración 11 PROCESO GESTION DE PROYECTOS



Fuente: elaboración propia

- Director de vinculación con la sociedad: será el encargado de autorizar los programas y proyectos que ejecute la dirección.
- Especialista de vinculación con la sociedad: será el encargado de coordinar,

revisar, y monitorear los programas y proyectos de la dirección.

- Analista Financiero: será el encargado del registro y control del presupuesto requerido en cada uno de los proyectos y del manejo de las horas docentes en el distributivo docente de la universidad.
- Dos asistentes de vinculación: serán los encargados de la revisión, registro y control de la información y las actividades de cada uno de los proyectos que presenten las doce facultades de la universidad. Además, será el responsable de registrar y revisar el avance de los proyectos en sistema de proyectos con que contará la dirección. Para un mejor monitoreo de los proyectos cada asistente será responsable de la coordinación de 6 facultades.
- Coordinador de vinculación con la sociedad de facultad: será un docente asignado por la facultad quien sea el responsable de la coordinación de los proyectos de su facultad y quien será miembro del consejo asesor y el encargado de la asistencia a los proyectos que la facultad presente a la dirección.
- Sistema de proyectos: será necesario adquirir un sistema de proyectos que permita registrar su información, avances y resultados de cada una de las actividades realizadas, para que la dirección pueda monitorear de manera más efectiva el desarrollo de estos. Este sistema deberá permitir obtener indicadores de avances y evidencias del desarrollo de proyectos.

Para la ejecución de los proyectos se deberá seguir el siguiente procedimiento:

Tabla 2 PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

PROCESO	PRODUCTO	RESPONSABLE INTERVINIENTE
Identificación de necesidades sociales	Actas de reuniones con representantes sociales, carta compromiso o convenio.	Coordinador de vinculación Tutor del proyecto Contraparte.

Planificación de proyectos	Convocatoria. Formulario de proyectos y rubrica. Actas de proyectos aprobados Quipux de aprobación. Proyectos legalizados (firmados por las autoridades intervinientes).	Director de vinculación con la sociedad Especialista de vinculación Cuatro coordinadores de vinculación con la sociedad defacultad Analista de vinculación.
Seguimiento y control de proyectos	Informes de avance de proyectos. Informes de finalización de proyectos.	Tutores de proyecto Docentes participantes en el proyecto Analista de vinculación
Evaluación de proyectos	Informe de indicadores de cumplimiento por período	Especialista de vinculación

Nota: datos tomados del estudio realizado con entrevistas al responsable del proceso de gestión de proyectos.

La ejecución de los programas de la dirección se desarrolla de la siguiente manera:

Tabla 3 PROCESO PARA LOS PROGRAMAS DE LA DIRECCIÓN

PROCESO	PRODUCTO	RESPONSABLE INTERVINIENTE
Identificación de necesidades sociales	Actas compromiso con actores sociales y convenios macro y convenios específicos	Director de vinculación con la sociedad Especialista de vinculación con la sociedad Tutor del proyecto Docentes participantes Contraparte.
Planificación de proyectos	Formulario de programas	Especialista de vinculación con la sociedad Tutor del proyecto
Seguimiento y control de proyectos	Informes de avance de proyectos Informes de finalización de proyectos	Especialista de vinculación

Evaluación de proyectos	Informe de indicadores de cumplimiento por período	Especialista de vinculación con la sociedad.
-------------------------	--	--

Nota: datos tomados del estudio realizado con entrevistas al responsable del proceso de gestión de proyectos.

Educación continua

En el área de educación continua, se maneja únicamente las capacitaciones que se encuentran dentro de los proyectos de servicio a la comunidad, sin considerar que dentro de esta área se encuentra las capacitaciones avanzadas y los procesos de competencias laborales (capacitaciones y certificaciones).

Propuesta

Este proceso está diseñado para administrar y supervisar la prestación de servicios de formación académica complementaria para estudiantes y profesionales, con un enfoque de pertinencia, calidad, valor agregado e impacto social. Dentro de este proceso es importante determinar los tipos de educación continua con los que cuenta la dirección, estos son:

Ilustración 12 PROCESO DE EDUCACIÓN CONTINUA



Fuente: elaboración propia

Dentro de la actividad de Educación continua básica, se deberá realizar el control, registro y ejecución de las capacitaciones que las facultades presentan dentro de los programas y proyectos de la DVS, el desarrollo de esta actividad deberá contar con los siguientes responsables:

- Coordinador de educación continua: será el responsable de planificación, implementación y evaluación de los servicios de formación complementaria para estudiantes y profesionales
- Dos analistas de educación continua: será el responsable de la coordinación y registro de las capacitaciones que imparten las facultades dentro de los programas o proyectos de vinculación con la sociedad, además deberá coordinar con el analista financiero para la adquisición de las certificaciones; a continuación, se detalla el proceso correspondiente:

Tabla 4 PROCEDIMIENTO PARA EDUCACIÓN CONTINUA

PROCESO	DOCUMENTOS REQUERENTES
Recepción de capacitación	Silabo de la capacitación Listado de participantes Formulario de información
Inscripción en el SGA	Módulos ECI (educación continua institucional) Estructuras ECI Registro de estudiantes
Elaboración de certificados	Formulario de solicitud de impresión de certificados
Entrega de certificados a la facultad	Acta entrega – recepción.

Nota: datos tomados del estudio con entrevistas al responsable del proceso de educación continua.

Dentro de la actividad de Educación continua avanzada, establece desarrollar capacitaciones de formación académica para profesionales que requieran actualizar, perfeccionar o complementar sus conocimientos profesionales, se contará con los siguientes tipos de educación continua avanzada:

- Cursos
- Seminarios
- Talleres
- Workshop
- Certificaciones
- Diplomados

El proceso para desarrollar esta actividad es el siguiente:

Tabla 5 PROCESO PARA EL DESARROLLO DE CAPACITACIONES

PROCESOS	PRODUCTOS
Identificación de la oferta de educación continua avanzada	Reporte de necesidades de capacitación avanzada
Planificación de la oferta de educación continua avanzada	Plan para desarrollo y ejecución del portafolio de educación continua institucional avanzada.
Presentación de oferta de educación continua avanzada	Aprobación del plan por el director vinculación con la sociedad
Evaluación de la oferta de educación continua avanzada	Informe de ejecución de programas Informe de la evaluación ex post para análisis de éxito y efectividad. Evaluación de desempeño.
Gestión de fondos externos	Servicio institucional para generación Expediente institucional de los programas de educación continua avanzada. Cierre económico de los programas.

Nota: datos tomados del estudio con entrevistas al responsable del proceso de educación continua.

Dentro de la actividad de competencias laborales se contará con capacitaciones y certificaciones avaladas por el Ministerio de Trabajo y registradas en la plataforma de la Senescyt, las cuales estarán dirigidas para personas que no cuenten con un título profesional, sin embargo, desean que sus habilidades, destrezas y aptitudes para realizar una actividad laboral sean reconocidas y cuenten con una certificación que avale su conocimiento. Por ello, para desarrollar esta actividad se deberá contar con el siguiente responsable:

Analista de vinculación: será el encargado de la planificación, gestión e implementación de las capacitaciones. El proceso para desarrollar esta actividad es el siguiente:

Tabla 6 PROCESO PARA LA EJECUCIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

PROCESOS	PRODUCTOS
Identificación de la oferta	Reporte de necesidades de capacitación y certificación.
Solicitud de creación de capacitaciones y certificaciones en el Ministerio de Trabajo	Formulario 6 Formulario de diseño curricular Hojas de vida de capacitadores y certificadores
Planificación de la oferta de competencias laborales	Cronograma de actividades
Registro de ofertas en el sistema de gestión documental de la universidad	Módulos ECI (educación continua institucional) Estructuras ECI Registro de estudiantes
Envío de documentación de los participantes aprobados al Ministerio de Trabajo.	Currículum del participante Examen de aprobación
Elaboración de certificados	Formulario de solicitud de impresión de certificados
Acto de entrega de certificados	Hoja de asistencia Hoja de registro de entrega-recepción de certificación.

Nota: datos tomados del estudio con entrevistas al responsable del proceso de competencias laborales.

Inserción laboral

Actualmente solo se cuenta con el proceso principal de seguimiento a graduados, el cual maneja el siguiente procedimiento:

Ilustración 13 PROCESO ACTUAL DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS



Nota: la ilustración muestra el proceso de seguimiento a graduados que la dirección desarrolla actualmente.

Propuesta

Se debe considerar que dentro de la dirección existe el proceso de inserción laboral, el cual debería estar articulado con el seguimiento a graduados, ya que la información que se obtiene en este sirve de base para el análisis y aplicación de la inserción laboral.

Por ello se plantea que el proceso principal sea Inserción laboral y dentro de estos se encuentren:

- Seguimiento a graduados
- Red impulsa.

Es importante mencionar que, en base a la “Ley Orgánica de Educación Superior, en el art. Art. 142.- Todas las instituciones del sistema de educación superior, públicas y particulares, deberán instrumentar un sistema de seguimiento a sus graduados y sus resultados serán remitidos para conocimiento del Consejo de Evaluación. Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior”.

En base a esto, la dirección se deberá elaborar un plan de implementación para proceso de seguimiento a graduados, que asuma la responsabilidad de obtener, analizar, e interpretar información pertinente a la retroalimentación y toma de decisiones para a la mejora de la oferta académica y la vinculación con dos grupos de interés: los graduados y

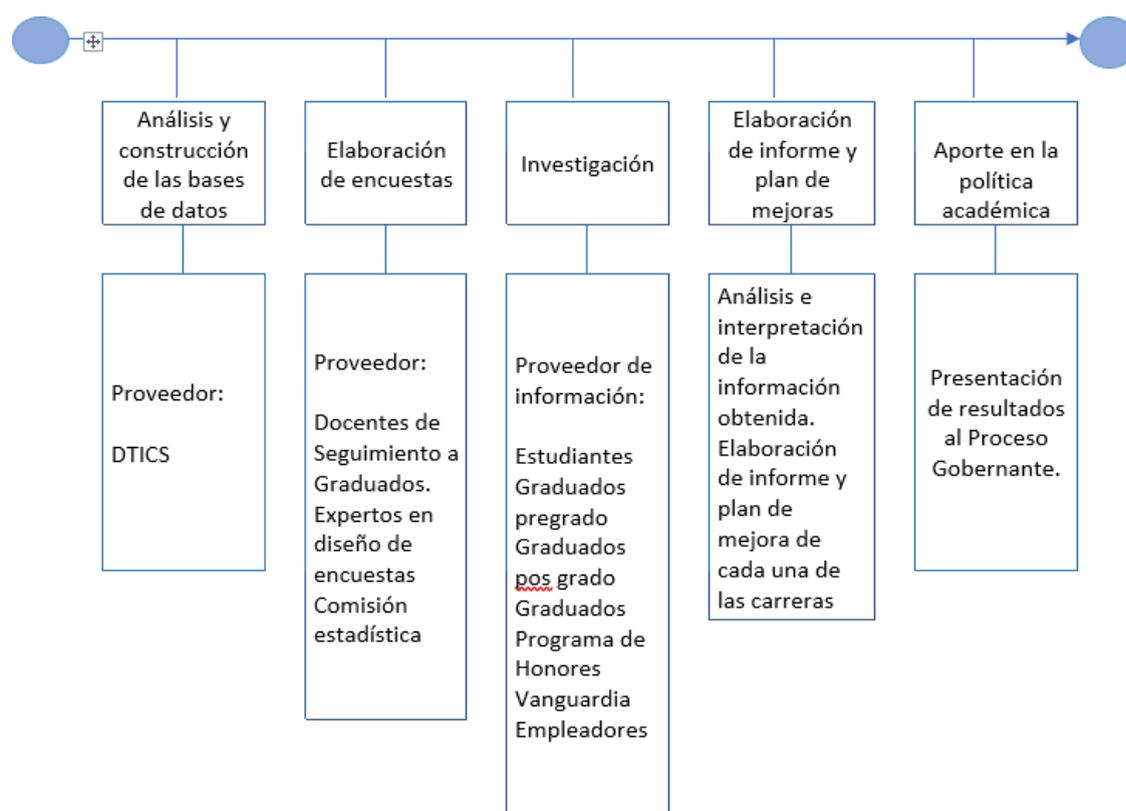
empleadores de los profesionales de las carreras de la Universidad de Cuenca. Para esta actividad se deberá contar con:

Dos analistas de seguimiento a graduados: serán los responsables del análisis, validación y registro de la base de datos y la información que esta genere.

Como subactividades se deberá considerar:

- Actualización de base de datos de graduados.
- Elaboración de metodología
- Investigación
- Construcción de mejoras gestionado con el Consejo Directivo

Ilustración 14 PROCESO DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS



Nota: la figura muestra el proceso de seguimiento a graduados que plantea.

Red impulsa

Dentro de la Dirección de vinculación con la sociedad se genera un nuevo proceso denominado “Red impulsa, el cual permitirá gestionar el apoyo a la empleabilidad de los graduados. Este proceso se alimentará de los datos que facilite el seguimiento a graduados, permitiendo diagnosticar quienes son los graduados que menos empleabilidad tienen y cuáles son los factores para esta baja empleabilidad.

Este proceso requiere de un Analista de vinculación con la sociedad quien será el responsable de gestionar la articulación entre los graduados y los sectores laborales. Para llevar a cabo esta actividad se presenta el siguiente proceso:

Tabla 7 PROCESO PARA RED IMPULSA

PROCESO	ACTIVIDAD
Fortalecer las capacidades institucionales	Implementar APP red impulsa U Cuenca
	Incorporar un experto en inserción laboral
	Rediseñar sistemas de registro de prácticas laborales
Dotar de competencias blandas a los graduados	Institucionalizar la semana de inserción laboral semestral
	Red de apoyo profesional
	Programa desarrollo de talento
Construir un espacio de articulación con sectores laborales estratégicos	Construir un directorio interno
	Construir un directorio externo
	Desayunos empresariales
	Impulsar proyectos de prácticas laborales

Nota: datos tomados del estudio con entrevistas al responsable del proceso de competencias laborales.

4.1.3. PROCESOS DE APOYO

Gestión de servicios

Actualmente los servicios están siendo coordinados, ejecutados y controlados por cada facultad a la que corresponda, sin embargo, al participar docentes y estudiantes con horas prácticas de servicio a la comunidad, es la Dirección de vinculación con la Sociedad quien deberá realizar seguimiento de ocho servicios universitarios.

Por lo que se deberá solicitar a cada facultad que brinde el servicio, llevar un control de cada una de las atenciones y las intervenciones de los estudiantes y docentes tutores, además, deberán presentar a la dirección un informe con indicadores que permitan visualizar la gestión de los servicios.

El responsable de este proceso será el analista de vinculación, quien será el encargado de solicitar, verificar y evaluar el desarrollo y la prestación de los servicios desde

el enfoque de vinculación, es decir, verificar que estén participando docentes y estudiante, y que los servicios este llegando hasta la población más vulnerable.

Redes académicas y sociales

Es un nuevo proceso dentro de la Dirección de Vinculación son la Sociedad que se genera debido a la necesidad de obtener vínculos entre la universidad, comunidad universitaria y la sociedad. Es por eso, que este proceso necesita de responsables como: Dos analistas de vinculación: serán los encargos de gestionar las alianzas estrategias entre los distintos actores sociales que necesite la dirección; se encargará de la planificación, gestión y ejecución de eventos, congresos, talleres como: primer Encuentro Investigación Vinculación, la I Bienal de Vinculación con la Sociedad, Vincukids, Laboratorio de Liderazgo, entre otros eventos que la dirección vaya generando.

4.2. Propuestas metodológica o técnica

Una vez que se ha identificado cada uno de los procesos de la dirección y que se han interrelacionado entre ellos, lo que se plante a la dirección es manejar dos metodologías consecutivamente SCRUM y gestión de mejora por proceso.

Ilustración 15 PROPUESTA METODOLÓGICA



Nota: la ilustración muestra la propuesta metodológica
Fuente: elaboración propia.

4.2.1. Premisas o supuestos

Para poder aplicar esta propuesta metodológica planteada, la dirección deberá tener la predisposición para adecuarse a estos cambios, sabiendo que algunas actividades y procesos serán agrupados y dirigidos bajo una sola unidad; se deberá modificar la manera de realizar las actividades y procesos, establecer nuevos formatos, cambiar lineamientos y adquirir nuevos sistemas informáticos. Además, se deberá contar con presupuesto para poder realizar la adquisición de sistemas y la contratación de personal

4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica

Mejorar el desarrollo de los procesos de la Dirección de Vinculación estableciendo su planeación, control y ejecución que permita realizar las actividades de manera eficaz, eficiente y efectiva.

4.2.3. Objeto de la propuesta

La propuesta presentada se aplicará en todas las áreas de la dirección de vinculación de manera consecutiva, conforme se vaya obteniendo los resultados esperados y solventando los inconvenientes presentados.

4.3. Responsables de la implementación y control

El responsable de la implementación será el director de la Dirección de Vinculación con la sociedad conjuntamente con él o la especialista de la Dirección.

4.4. Fases para su puesta en práctica

Para poner en práctica el sistema de gestión por procesos, se plantea la siguiente secuencia: Priorización, Planificación, Validación y Mejora de los procesos.

Ilustración 16 FASES PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA DEL MODELO



Fuente: elaboración propia

4.5. Indicadores de evaluación

Se establecerá un seguimiento de los procesos de manera semestral por parte del director y de él o la especialista de la dirección de vinculación con la sociedad. Los principales indicadores por considerar son:

Tabla 8 INDICADORES DE EVALUACIÓN

PROCESO	INDICADOR
Incrementar las ofertas de proyectos de la DVS y Ampliar la cobertura en zonas más necesitadas.	Número de proyectos de vinculación
	Porcentaje de proyectos de vinculaciones en sus distintas líneas de ejecución.
Implementar el servicio de reclutamiento y selección en la bolsa de trabajo, que permita mejorar el alcance y el impacto en los graduados.	Porcentaje de graduados que se encuentren laborando
	Número de graduados.
Aplicar las ofertas en educación continua básica y avanzada	Número de ofertas publicadas y ejecutadas.

Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES

- La propuesta establece diagnosticar los procesos que realiza la Dirección de Vinculación con la Sociedad, por lo que este estudio ha permitido identificar que existen ocho procesos que deben ser pilares para la ejecución de las actividades de la dirección.
- La propuesta permitió identificar cada una de las actividades y los responsables de ejecutarlas, de cada uno de los ocho procesos de la Dirección de Vinculación con la Sociedad.
- La propuesta establece una mejora de los procesos mediante la implementación de formularios en cada uno de los procesos con los que la dirección cuenta.
- La propuesta permitió agrupar los procesos en macroproceso según el objetivo común entre ellos, por lo que se planteó un manual de procesos para la Dirección de Vinculación con la Sociedad.
- La propuesta establece una ficha de procesos, que permitirá identificar cada una de las etapas desarrolladas y su porcentaje de ejecución.
- La propuesta establece los indicadores de evaluación, los cuales permitirán realizar un seguimiento semestral de los procesos de la Dirección de Vinculación con la Sociedad.
- La propuesta establece la aplicación de dos metodologías consecutivamente, SCRUM y gestión de mejora por proceso.

6. RECOMENDACIONES

- Implementar el sistema de gestión por procesos propuesto.
- Determinar los formularios a utilizar para cada uno de los procesos.
- Contratar el personal acorde a cada uno de los procesos, para que se pueda elaborar las actividades de manera eficiente.
- Implementar la técnica Scrum a través de la metodología ágil, que permita un mejor seguimiento del cumplimiento de actividades en cada proceso.
- Implementar el sistema de Mejora continua en cada uno de los procesos.
- Contratar sistemas informáticos eficientes, según los requerimientos de cada proceso, que permita el desarrollo adecuado de las actividades.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bergholz, S. P. (s.f.). medwave. Obtenido de <https://www.medwave.cl/medios/medwave/mayo2011/1/medwave.2011.05.5032.pdf>
- CALIDAD ISO, 9. (2013). Obtenido de <https://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- Chacín., R. B. (s.f.). researchgate. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/328542543_Metodologia_para_el_perfeccionamiento_de_los_procesos_en_empresas_hoteleras
- Didriksson Takayanagui, A. (2003). De la reforma a la innovación: la universidad de nuevo necesaria. Cielo.
- EXCELENCIA, E. E. (2 de MAYO de 2016). Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/05/como-es-un-mapa-procesos-basado-norma-iso-9001-2015/>
- Garzón Vera, B., Cárdenas Tapia, J., Herrán Gómez, J., Altamirano Sánchez, J., Pesantez Avilés, F., Flores Ortiz, Á., ... & Páez Andrango, K. S. (2021). Incidencia de los proyectos de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Politécnica Salesiana.
- GOMEZ, S. A. (2009). slideshare. Obtenido de <https://es.slideshare.net/LEWI/gestion-por-procesos-business-process-management-by-lic-salvador-alfaro-gomez-april-2009-1081098>
- León-Valle, B. W. (2019). Vinculación con la Sociedad, reflexiones epistemológicas desde Reglamento al Régimen Académico 2019. REVISTA CPI.
- LOES, P. D. (2018).LEXISFINDER. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>
- Mallar, M. Á. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. Revista Científica "Visión de Futuro".
- MOTA, A. T.-A. (2007). UN MODELO DE ADMINISTRACION POR PROCESOS. MEXICO: PANORAMA EDITORIAL.
- UNIVERSITARIA, A. C. (s.f.). Obtenido de <https://www.centro->

virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp_gestion_calidad/clase2_pdf1.pdf

Brume González, M. J. (2019). ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. BARRANQUILLA: Institución Universitaria Itsa.

Kelly, G. y. (1989). ADMINISTRACION. BOGOTA, COLOMBIA: EDUCATIVA. Obtenido de https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf

Miguel Ángel, M. (JUNIO de 2010). SCIELO. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004

Molina, A. L. (JUNIO de 2021). SCIELO, PERU. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932021000100007&script=sci_arttext#aff1

PERE, J. A. (2004). GESTION POR PROCESOS. MADRID: ESIC.

Aurys Consulting. (2001). Obtenido de <https://aurysconsulting.com/como-lograr-una-reestructuracion-organizacional-exitosa-y-no-fallar-en-el-intento/etalentumblog>.

(8 de septiembre de 2021). Obtenido de <https://blog.etalentum.com/es/las-personas-como-centro-de-la-organizacion/>

Bohlander, G. (2001). Administración de Recursos Humanos). Thomson Editores S.

Chiavenato, I. (2011). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. RIO DE JANEIRO, BRASIL : Elsevier Editora Ltda.

Gerard Pérez Andrés, V. G. (Diciembre, 2017). REINGENIERÍA DE PROCESOS. 3C Empresa (Edición Especial).

MARTÍNEZ DÍAZ, J. H. (2005, febrero). LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN.

Mora Espejo, M. C. (2013). Declive organizativo, fracaso y reestructuración. Obtenido de Sciencedirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104214712719>

Nagy, J. (s.f.). CAJA DE HERRAMIENTAS COMUNITARIAS. Obtenido de

<https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estructura-organizacional/vision-general/principal>

Orellana Quezada, D. P. (2017). La innovación tecnológica y su incidencia en la competitividad empresarial de las pymes de la industria manufacturera de la provincia del Azuay-Ecuador.

Rodríguez, C. H. (s.f.). Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/11CA201202.pdf>

Tuba Criollo, N. L. (2020). Propuesta metodológica para realizar la evaluación ex-post de proyectos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

8. ANEXOS

ILUSTRACIÓN 17 TÉCNICA PARA ESTRUCTURAR LOS PROCESOS

Técnica para estructurar los procesos



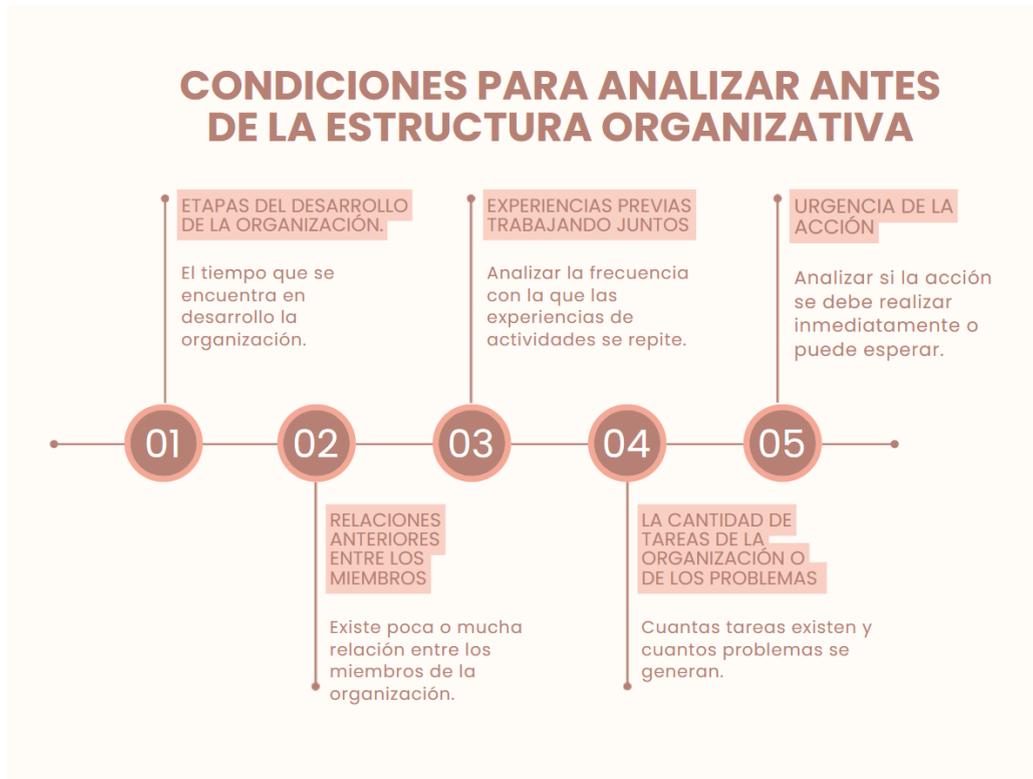
Fuente: Elaboración propia

ILUSTRACIÓN 18 ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS



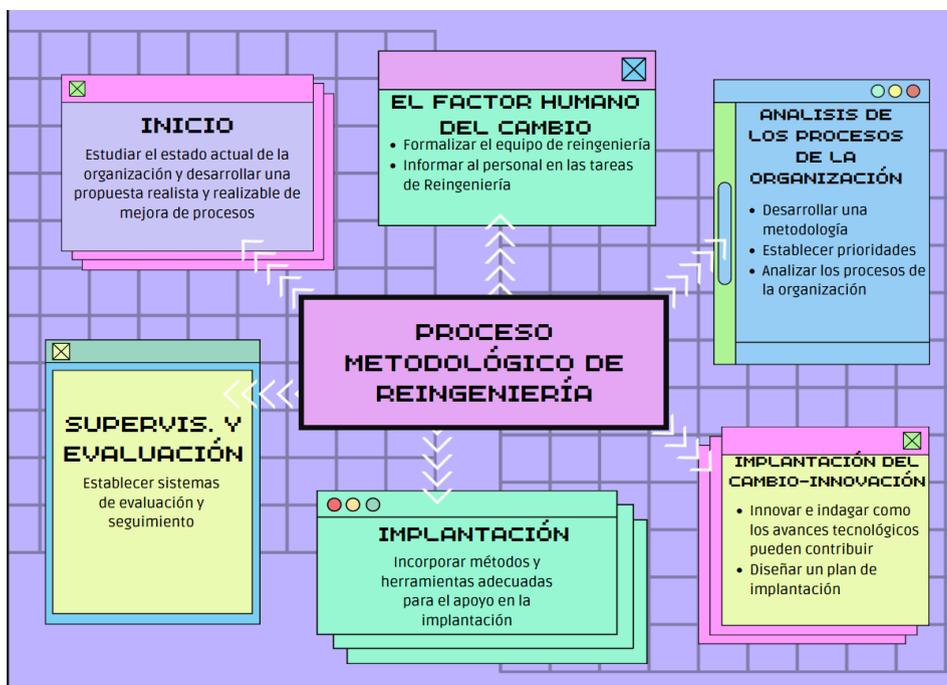
Fuente: Elaboración propia

ILUSTRACIÓN 19 CONDICIONES PARA ANALIZAR ANTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Elaboración propia

ILUSTRACIÓN 20 PROCESO METODOLÓGICO DE REINGENIERÍA



Fuente: Elaboración propia

TABLA 9 FICHA DE PROCESOS

AREA	PLAN				PI			PE		PEM		SEGUIMIENTO DE IMPLANTACIÓN	
	Proceso	Responsable	Equipo de apoyo	Fecha prevista	Tarea	Responsable	Plazo	Estado de la Tarea	Indicador del proceso	Acciones de mejora	Responsable	ENERO	JUNIO
P. 1													

PLAN	Proceso comunicado al director y compartido con el o la responsable
PROCESO INICIADO (PI)	Correcta definición de los objetivos a conseguir
PROCESO IMPLANTÁNDOSE (PE):	Proceso se está ejecutando y siguiendo
PROCESO IMPLANTADO (PEM):	Establecido método de comparación de la efectividad y se identifica acciones de mejora.