



**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:  
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**DIAGRAMACION DE LOS PROCESOS DE TITULACION DE LAS CARRERAS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGIA EN E PERIODO 2017.**

**Autor: Gissella Estefanía Soledispa Choez**

**Tutor: Msc. Noemí Delgado Álvarez**

**Guayaquil, Ecuador**

**2017**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y  
CIENCIAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:  
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**DIAGRAMACION DE LOS PROCESOS DE TITULACION DE LAS  
CARRERAS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGIA EN E PERIODO 2017.**

**Autor: Gissella Estefanía Soledispa Choez**

**Tutor: Msc. Noemí Delgado Álvarez**

**Guayaquil, Ecuador**

**2017**

## **DEDICATORIA**

Primeramente agradezco a DIOS por permite cumplir una de mis metas por darme paciencia, sabiduría por haber llegado a esta meta muy deseada por que sin su bendición no lo hubiera logrado.

A mí amada madre que ha sido un pilar muy importante en mi vida, su cariño, su apoyo incondicional, sus consejos me han permitido llegar donde estoy cumpliendo una de mis metas.

A mis familiares, amigos que han estado siempre motivándome a seguir adelante y no darme por vencida.

Muy agradecida con todos por estar ahí en momentos alegres como difíciles mi cariño hacia ustedes es muy valioso.

**Gissella soledispa choez**

## **AGRADECIMIENTO**

Le doy gracias a DIOS por mantenerme con vida y ser testigo de alcanzar una de mis metas a cumplir, por guiarme por el buen camino.

A mi amada madre, familiares, amigos por su gran apoyo y confiar en mí, me siento muy orgullosa de tenerlos en mi vida.

Al instituto superior tecnológico bolivariano por haberme aceptado ser parte de ella y abierto sus puertas para poderme formarme profesionalmente, así como también a los docentes por transmitirme sus conocimientos, su apoyo para seguir adelante día a día, a mi tutora por su paciencia, apoyo a realizar este proyecto.

Mis sinceros agradecimiento a todos ustedes por formar parte de este logro tan valioso para mí.

**Gissella soledispa choez**

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por la Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: **“propuesta del proceso de titulación de las carreras del ITB y problema de investigación: ¿Cómo diseñar el proceso de titulación de los estudiantes de las diferentes carreras del ITB de manera que contribuya a la mejora de las metas institucionales?,** presentado por **Gissella Estefanía Soledispa Choez** como requisito previo para optar por el título de:

### TECNÓLOGA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

*Gissella Soledispa Ch.*

Egresada:

**Gissella Estefanía Soledispa Choez**



Tutora:

**Msc. Noemí Delgado Álvarez**

## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Gissella Estefanía Soledispa Choez en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación Propuesta diseño del proceso de culminación de estudios y procedimiento asociados en el Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología. De la modalidad de Presencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresa, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

Gissella Estefanía Soledispa Choez

.Nombre y Apellidos del Autor

*Gissella Soledispa Ch.*

Firma

No. de cedula: 0950020222

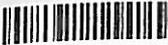


**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL,  
IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN



Nº 095002022-2

CÉDULA DE  
**CIUDADANÍA**  
APELLIDOS Y NOMBRES  
**SOLEDISPA CHOEZ  
GISSELLA ESTEFANIA**  
LUGAR DE NACIMIENTO  
**GUAYAS  
GUAYAQUIL  
TARQUI**  
FECHA DE NACIMIENTO **1996-07-10**  
NACIONALIDAD **ECUATORIANA**  
SEXO **F**  
ESTADO CIVIL **SOLTERO**




INSTRUCCIÓN **SUPERIOR** PROFESIÓN / OCUPACIÓN **ESTUDIANTE** E3333A1242

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE **SOLEDISPA MORAN WASHINGTON INOCENCIO**

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE **CHOEZ MORAN CECILIA SHIRLEY**

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN  
**GUAYAQUIL  
2014-09-08**

FECHA DE EXPIRACIÓN  
**2024-09-08**

*Soledispa Choez Gissella Estefania*

DIRECTOR GENERAL FIRMADA DEL CEDULADO




**CERTIFICADO DE VOTACIÓN**  
ELECCIONES GENERALES 2017  
2 DE ABRIL 2017



**038** JUNTA No. **038 - 226** NUMERO **0950020222** CEDULA

**SOLEDISPA CHOEZ GISSELLA ESTEFANIA**  
APELLIDOS Y NOMBRES

**GUAYAS** PROVINCIA **CIRCUNSCRIPCIÓN: 2**  
**GUAYAQUIL** CANTÓN **ZONA: 2**  
**PASCUALES** PARROQUIA




**ECUADOR ELIGE CON TRANSPARENCIA**

**ELECCIONES 2017**  
GARANTIZAMOS TU DECISION

**CIUDADANA (O):**

ESTE DOCUMENTO ACREDITA QUE USTED SUFRAGÓ EN LAS ELECCIONES GENERALES 2017

ESTE CERTIFICADO SIRVE PARA TODOS LOS TRÁMITES PÚBLICOS Y PRIVADOS

*Soledispa Choez Gissella Estefania*

FJ PRESIDENCIALS DE LA JRV IMP. IGM. IJ





## CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



*Gissella Soledispa Ch.*

Número único de identificación: 0950020222

Nombres del ciudadano: SOLEDISPA CHOEZ GISSELLA ESTEFANIA

Condición del cedulao: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/GUAYAS/GUAYAQUIL/TARQUI

Fecha de nacimiento: 10 DE JULIO DE 1996

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: SUPERIOR

Profesión: ESTUDIANTE

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: SOLEDISPA MORAN WASHINGTON INOCENCIO

Nombres de la madre: CHOEZ MORAN CECILIA SHIRLEY

Fecha de expedición: 8 DE SEPTIEMBRE DE 2014

Información certificada a la fecha: 11 DE DICIEMBRE DE 2017

Emisor: LIZETH CAROLINA SANCHEZ BAZANTES - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 11 - GUAYAS - GUAYAQUIL

N° de certificado: 170-076-86098



170-076-86098

Ing. Jorge Troya Fuertes  
Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación  
Documento firmado electrónicamente





Factura: 001-005-000006860



20170901011D02591

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20170901011D02591

Ante mí, NOTARIO(A) GONZALO XAVIER RODAS GARCÉS de la NOTARÍA DÉCIMA PRIMERA , comparece(n) GISSELLA ESTEFANIA SOLEDISPA CHOEZ portador(a) de CÉDULA 0950020222 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. - Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 11 DE DICIEMBRE DEL 2017, (14:45).

*Gissella Soledispa Choez*  
GISSELLA ESTEFANIA SOLEDISPA CHOEZ  
CÉDULA: 0950020222

\_\_\_\_\_  
NOTARIO(A) GONZALO XAVIER RODAS GARCÉS  
NOTARÍA DÉCIMA PRIMERA DEL CANTÓN GUAYAQUIL



IO

IAYAS -





## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

### CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES** del ITB.

Nombre y Apellidos del Colaborador  
CEGESCIT



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y**  
**CIENCIAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**  
**DE: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

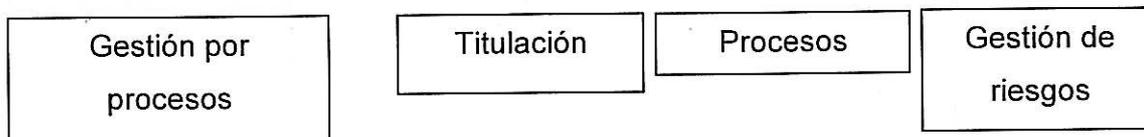
**PROPUESTA DEL PROCESO DE TITULACIÓN DE LA CARRERAS DEL**  
**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO.**

**Autor:** Gissella Estefanía Soledispa Choez

**Tutora:** Msc. Noemí Delgado Álvarez

**RESUMEN**

El trabajo Diagramación del proceso titulación en el ITB, publicaciones seriadas en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología tributa a un Proyecto presentado ante la Red Internacional de Dirección Estratégica de la Educación Superior. El trabajo tiene como objetivo diagramar el proceso de titulación de manera que facilite la organización y documentación para tener un guía de trabajo. Se aplicaron herramientas como el diagrama de proceso, el cual fue elaborado en Microsoft Visio. El resultado del trabajo radica en que se logró diagramar el proceso y elaborar el SIPOC y la ficha de proceso.



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y  
CIENCIAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

PROPUESTA DEL PROCESO DE TITULACIÓN DE LA CARRERAS DEL  
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO.

Autor: Gissella Estefanía Soledispa Choez

Tutora: Msc. Noemi Delgado Álvarez

**ABSTRACT**

The work Diagramming of the titling process in the ITB, serials in the Higher Technological Institute of Technology Bolivarian tribute to a Project presented before the International Network of Strategic Management of Higher Education. The objective of the work is to diagram the titling process in a way that facilitates the organization and documentation to have a work guide. Tools such as the process diagram, which was developed in Microsoft Visio, were applied. The result of the work is that it was possible to draw up the process and prepare the SIPOC and the process file.

Process  
management

Certification

Process

Risk  
management

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenidos</b>	<b>Páginas</b>
CARATULA.....	1
DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	4
RESUMEN .....	6
ABSTRACT .....	7
ÍNDICE GENERAL.....	8

### CAPITULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Ubicación del Problema .....	11
1.2. Situación conflicto .....	12
1.2 Formulación del Problema.....	12
1.3.1 Delimitación del Problema .....	12
1.3.2 Variables de la Investigación .....	13
Variable independiente: Proceso de titulación .....	13
1.3 Objetivos de la Investigación.....	13
1.4.1. Objetivo General .....	13
1.4.2. Objetivo específico .....	13
1.5. Justificación de la Investigación .....	13

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **FUNDAMENTACION TEORICA**

2.1.1. Antecedentes Históricos .....	15
2.1.2. Antecedentes referenciales.....	17
2.1.3. Fundamentación Legal.....	21
2.1.4. Variables. Conceptualización .....	22

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA**

3.1. Caracterización del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB).....	25
3.2. Diseño de la Investigación.....	29
3.2.1. Tipo de investigación.....	29
3.2.2 Procedimiento para la Investigación.....	30
• Análisis del cumplimiento de las metas institucionales: Para ello se calculan los indicadores que tiene establecida la institución en la culminación de estudios.....	30

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS Y RESULTADOS**

4.1 Aspectos generales sobre la titulación.....	33
Etapa VI. Elaboración del procedimiento .....	42
CONCLUSIONES .....	53
RECOMENDACIONES .....	54
BIBLIOGRAFÍA .....	55

### **INDICE GENERAL**

#### **Cuadro N.1**

Organigrama del ITB.....	26
--------------------------	----

<b>Cuadro N.2</b>	
Cantidad estudiantes.....	27
<b>Cuadro N.3</b>	
Cantidad docentes.....	27
<b>Cuadro N. 4.</b>	
Cantidad de graduados.....	28
<b>Cuadro 5.</b>	
Indicadores de control del proceso de titulación.....	35
<b>Cuadro 6</b>	
Diagrama de procesos.....	38
<b>Cuadro 7</b>	
Diagrama SIPOC.....	39
<b>Cuadro 8</b>	
SIPOC. Modalidad examen complejo.....	40

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Ubicación del Problema

La gestión por procesos se ha convertido en los momentos actuales en un reto para muchas empresas, éste permite alcanzar la competitividad, donde la empresa tiene la posibilidad a través de él de monitorear y optimizar los procesos mejorando calidad, eficiencia y previniendo riesgos (Siscapem, 2017). Esta disciplina contribuye a que durante la gestión se puedan representar, diseñar, controlar, mejorar los procesos para alcanzar mayores niveles de satisfacción de los clientes. (Carrasco, 2014)

Este importante enfoque aplicado en las organizaciones empresariales a nivel mundial cada día se hace más necesario en las instituciones de carácter educativo. La educación superior que hoy en día trata de alcanzar una mayor calidad en la enseñanza que tiene una responsabilidad social importante de ayudar a reducir la diferencia en el desarrollo, incrementando la transparencia del conocimiento en todos los sectores. En Ecuador requiere de mayores niveles de calidad para ello es importante adoptar enfoque modernos aunque estos haya tenido su origen en el campo empresarial. (Unesco, 2015)

Las instituciones de Educación Superior (IES) en los últimos tiempos como en nuestro país se han visto sometida a constantes proceso de evaluación y transparencia.

La gestión por procesos el factor clave para alcanzar sus objetivos en todo proceso Académico de la Educación Superior una etapa importante es la de culminación, el proceso de titulación requiere de una adecuada planificación, organización y control para lograr eficiencia en los proceso Académicos de los estudiantes.

En Ecuador uno de las instituciones más notables es el Instituto Tecnológico Bolivariano (ITB) que en el último año alcanzo en el proceso de evaluación y acreditación el 97% de acreditación, mucho de sus procesos Académicos a alcanzo una relevancia significativa.

Tal es el caso del proceso de titulación según el Régimen Académico se organiza a partir de los niveles de formación de la Educación Superior, la organización del conocimiento y aprendizaje o estudios de las carreras y programas que se impidan.

Los enfoque o modelos integrales deben ser sustentados en una teoría educativa, desarrollada por cada de una IES que defina las referencias pedagógicas y epistemológicas de las carreras y programas que impartan aunque requiere de una transformación y perfeccionamiento.

## **1.2. Situación conflicto**

El proceso de titulación en los últimos años ha tenido una tendencia al cambio, en los momentos actuales el estudiante debe tener la posibilidad de tener diferentes opciones de titulación, esto hace que las Instituciones de Educación Superior (IES) asumieran un nuevo reto. El ITB en su intervención de mejorar el proceso de titulación ha venido confrontando algunas falencias en cuanto a:

- No se encuentra estructurado formalmente el proceso de titulación.
- Es prolongado el tiempo en que el estudiante corrija el proceso y su terminación.
- No se conoce totalmente el resultado de los indicadores de la titulación.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cómo diseñar el proceso de titulación de los estudiantes de las diferentes carreras del ITB de manera que contribuya a la mejora de las metas institucionales?

### **1.3.1 Delimitación del Problema**

**Campo:** Gestión por procesos

**Aspecto:** Proceso de titulación

Área: Dirección de investigación

Periodo: 2017

### 1.3.2 Variables de la Investigación

**Variable independiente:** Proceso de titulación

**Variable dependiente:** Mejora de las metas institucionales

## 1.3 Objetivos de la Investigación

### 1.4.1. Objetivo General

Diagramar el proceso de titulación de las diferentes carreras de manera que contribuya a la mejora de las metas institucionales a partir del año 2017.

### 1.4.2. Objetivo específico

- Fundamentar aspectos teóricos de su gestión por procesos.
- Evaluar el comportamiento de los indicadores relacionados con el proceso de titulación actual interpretando su comportamiento.
- Diagramar de manera estructurada y detallada el proceso de titulación actual.

## 1.5. Justificación de la Investigación

La propuesta del proceso estructurado de titulación y así como su procedimiento resultará conveniente para el ITB (Instituto Tecnológico Bolivariano) para lo cual permite controlar a la dirección de investigación a organizar, ejecutar, planificar, controlar adecuadamente el proceso de culminación del estudio de los estudiantes.

Tiene relevancia social porque beneficiara a los estudiantes que se encuentren en su última etapa Académica a que el proceso se haga más corto y eficiente.

A su vez a la dirección de investigación permitirá controlar de manera logrando que los estudiantes se gradúen en menos tiempo posible.

El trabajo tiene aplicación práctica porque es una necesidad latente que en la actualidad se puede garantizar el logro de los resultados esperados en el proceso, tanto para el estudiante que es lo mejor de ser de la institución como para el propio instituto.

La utilidad metodológica del trabajo radica en que constituirá en un instrumento para el departamento que realice esta función, además sirve de referencia teórica para otras instituciones que necesiten hacerlo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Fundamentación Teórica

##### 2.1.1. Antecedentes Históricos

La gestión por procesos es una filosofía actual que busca alcanzar resultados en cada proceso de la empresa, para de manera interrelacionada garantizar una sinergia entre todas las funciones y áreas de la organización. Este tiene como finalidad generar valor en cada una de las actividades que se realizan para lograr los resultados esperados. Fonseca (2012)

El enfoque de gestión por proceso, tuvo su desarrollo en la década del 90, surgió inicialmente como una estrategia administrativa para mejorar el resultado de la gestión organizacional.

En tiempos anteriores a la revolución industrial, las economías agrícolas y artesanales, se caracterizaron por las existencia de organizaciones pequeñas, donde era el mismo artesano o agricultor y su familia quien producía sus productos y comercializaba, y en donde el referente organizacional más importantes fueron las estructuras jerárquicas de los militares al igual que las estructuras monárquicas, igualmente de tipo piramidal. (Zamora, 2017)

La gestión de calidad está muy relacionada con la gestión de los procesos, esta ha evolucionado a través de los años adquiriendo gran importancia, pues uno condiciona el otro, esto ha provocado la atención y aplicación de ambos enfoques en la mejora de la organización desde hace ya varios años. Entre sus iniciadores, porque introdujeron conceptos de forma empírica están los empresarios estadounidenses Taylor y Ford. (Ruiz, 2013)

La necesidad de ser competitivos, y de satisfacer las necesidades de los clientes desde algunas décadas lleva a las organizaciones a buscar alternativas de solución que le permitan alcanzar los resultados que esperan.

La gestión por procesos opta por la estrategia del cambio y la implementación de herramientas administrativas que le permitan mejorar su gestión destinadas a mejorar. Dado la gestión por procesos en una propuesta administrativa, su evolución histórica de la administración se encuentra relacionada con su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr objetivos de una organización. Es importante tener estos puntos clave:

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente
- Analizar los pasos de los procesos para reducir el ciclo del tiempo o aumentar la calidad.
- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejora del proceso
- Evaluar y establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados. (pro-optim, 2016)

(Zaratiegui, 2015) Define la importancia de los procesos en las empresas se considera actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas, esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento. Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia global de la empresa y de una organización poco fluida entre las distintas funciones, las organizaciones matricial un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas para cada proyecto o nueva actividad para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en las organizaciones. Como se ha ido apuntado, la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza con la solución, sino que se le fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y adecuarse al mercado. Inicialmente, pues

los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos, en la que se alejan los procesos más interesantes o importantes, se analizaban y mejoran estos procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se pueden desplegar con éxito.

### **2.1.2. Antecedentes referenciales**

Un proceso es un conjunto de actividades agrupadas por características similares que se desarrollan de manera secuencial, ordenada y sistemática que permite la obtención de resultados para el logro de los objetivos. Conjunto de acciones, decisiones y tareas que se encadenan de forma ordenada para conseguir un resultado: producto o servicio que satisfaga los requerimientos del cliente. (Morales, 2012)

Proceso no igual a procedimiento. Un proceso es el conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que tiene entradas que en el interior se da alguna transformación y surge una salida. El procedimiento por su parte es el conjunto de reglas, pasos e instrucciones que determinan la manera de proceder para lograr un resultado. (Pcm, 2015)

Alonso (2014) describe que existen diferentes tipos de procesos, por lo que es conveniente clasificar los procesos teniendo en cuenta su diseño, sus aspectos comunes y diferentes. Los procesos son:

**Procesos claves u operativos:** Son aquellos que tiene un mayor impacto en los objetivos estratégicos definidos por la organización, estos generalmente se asocian a la producción o el servicio que constituye el objeto social de una empresa.

Estos procesos deben ser dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

**Procesos de apoyo:** Son los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, no se consideran estratégicos ni clave, son aquellos que garantizan la realización de los estratégicos y los operativos o claves.

**Procesos de gestión:** son estratégicos porque permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización, proveen información al resto de los procesos para elaborar planes de mejora.

Además Velasco (2013) define que la gestión por proceso constituye la base para llevar a cabo la mejora continua, de manera es preciso lograr un flujo eficaz y constante, sin olvidar hacer de manera sistemática análisis y uso de la información de la empresa. (Teruel, 2016)

### **Beneficios de la gestión por procesos**

Muñoz (2017) enumera los beneficios de la gestión por proceso las siguientes:

- Disponer de una visión global del negocio, con objetivos alineados a las necesidades del cliente.
- Conocimiento de las actividades de la empresa
- Permite alcanzar una mejor flexibilidad organizativa y un crecimiento del trabajo en equipo.

### **Características de los procesos**

Las características de los procesos están orientadas a obtener unos resultados, creando valor para los destinatarios (clientes), dar respuesta a la misión de la organización, alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los clientes, muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales, reflejan las relaciones con los clientes, proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo y tienen un inicio y final definidos permitiendo la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso. (León, 2012)

## **Como identificar los procesos**

La identificación de los procesos se hace observando, midiendo, aquellas actividades que agreguen valor y cuáles no. En primer lugar, es preciso realizar un estudio de las áreas de actividades más relevantes de la organización, para detectar los procesos que la integran para posteriormente realizar la construcción del mapa de procesos. (León, 2012) .

## **Principios de la gestión de procesos**

Según Alonso (2014) los principios básicos de la gestión por proceso son:

- **Alcanzar la satisfacción del cliente:** Debe garantizar la satisfacción del cliente tanto interno como externo,
- **Seguimiento y control:** Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure el cumplimiento de los objetivos preestablecidos y vigile de forma continuada la eficacia del proceso.
- **Hacer coherentes con la misión y la visión:** La gestión por procesos debe garantizar la interconexión entre la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
- **Dirección basada en resultados:** Debe acompañarse de instrumento o procedimientos de apoyo a la dirección.
- **Satisfacción del personal:** Contribuye a que el personal de la organización adquiera los conocimientos, habilidades y formación así como el aumento de la comunicación en el lugar de trabajo.

## **Procesos como bases de la gestión de las organizaciones**

Según Betancourth (2012) las empresas que asuman la gestión por proceso deben realizar cuatro grandes pasos:

- La identificación y secuencia de los procesos
- La descripción de cada uno de los procesos
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que se obtienen
- La mejora de los procesos en base al seguimiento y medición realizados.

De acuerdo a lo que plantean las normas ISO 9000, mediante este enfoque es posible alinear las actuaciones por parte de una organización con los diferentes criterios del modelo EFQM de excelencia, según el cual se deberían abordar enfoques para el diseño y la gestión sistemática de los procesos y la introducción de las mejoras necesarias en los procesos.

La organización debe tener en cuenta para gestionar por proceso:

**La estrategia:** Debe involucrar a cada uno de los miembros de la organización.

**La cultura:** Incluye la identificación de principios y valores donde cada empleado debe estar consciente de los objetivos que tiene la organización.

**La estructura organizacional:** La gestión por procesos debe transformar radicalmente la estructura organizacional en materia de responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema de comunicación, la división del trabajo y el control de actividades.

**La creación de valor:** Debe diseñarse un sistema de creación de valor, que permita ser medido con indicadores de eficacia y eficiencia.

**Los procesos críticos:** Deben atenderse principalmente para que el sistema refleje los beneficios para el cliente y las partes interesadas.

### **Ventajas y desventajas de la gestión por procesos**

Según Contreras (2017)

- Mejora la eficiencia, mejora la productividad, genera valor en forma sostenida a la organización y a los clientes, mejora resultados, productos y servicios, optimiza los procesos, responde de manera rápida a los cambios del entorno, optimiza tiempo y recursos.
- Proporciona inversiones relativamente bajas en la tecnología y recursos,
- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el cambio cultural.
- Aporta una visión más amplia y global de la organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas, permite entender la empresa como un proceso de general clientes satisfechos.

- Contribuye a reducir costos operativos y de gestión
- Contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas.

La organización con un enfoque de procesos garantiza la optimización de los servicios, pues orienta la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. (León, 2012). Por su parte (Pérez, 2015) afirma que los procesos definidos por directivos y mandos son responsables de la mayor parte de los errores, reclamaciones e insatisfacciones.

### **Objetivos estratégico de la organización**

Los objetivos estratégicos son las metas cuyos resultados alcanzan la misión de la organización, estos reflejan los programas, crecimiento y diversificación, mercados metas, servicios, posición financiera y rendimientos sobre las inversiones de la empresa. Según (Villalba, 2017)

Los objetivos estratégicos deben ser: cuantificables, realizable en calidad, específicos en tiempos, comprensibles, estimulantes y escritos en forma jerárquicas perfectamente.

### **2.1.3. Fundamentación Legal**

En el trabajo de investigación se tienen en consideración el Reglamento de Régimen Académico (*RPC-SE-13-No.051-2013/2013*) y el Modelo de Evaluación y Acreditación de la IES.

Art. 27: El trabajo de graduación o titulación constituye uno de los requisitos obligatorios para obtención del título de grado en cualquiera de los niveles de formación. Dichos trabajos pueden ser estructurados de manera independiente o como consecuencia de exámenes de fin de carrera, ensayos, sistematización de experiencias, análisis de casos, estudios comparados propuestas metodológicas, propuestas tecnológicas, productos artísticos, dispositivos tecnológicos, proyectos técnicos. Trabajos experimentales, entre otros similares niveles de complejidad, de acuerdo a la guía metodológica de graduación o titulación del ITB.

Art.28: El estudiante, una vez que ha concluido su programa curricular, dispondrá como máximo de un año para culminar su trabajo de titulación o graduación en el Nivel Técnico Superior y Tecnológico, pasado este tiempo se someterá los requerimientos de actualización de conocimiento determinados por la institución y los relacionados con el trabajo de titulación o graduación estudios.

Art.29: El ITB con la base de datos de la SENESCYT verificara los temas de los trabajos de titulación o graduación, con el fin de propender a la innovación, diversificación y calidad en los trabajos investigativos y no repetir investigación ya realizada.

Art.30: Los casos de plagios de trabajos de graduación o titulación serán sancionadas en acuerdo de los dispuesto en el artículo 207, literal g. de la ley Orgánica de Educación Superior, el Estatuto del Instituto, Reglamento General y demás normativa universitaria vigente.

Art.31: La normativa científico-tecnológica e investigativa para los trabajos de graduación o titulación aplicables al instituto, las normas y pautas de presentación de trabajos de graduación o titulación que el vicerrectorado elaborara por efecto. (I.T.B, Reglamento del Regimen Academico del ITB, 2011)

#### **2.1.4. Variables. Conceptualización**

##### **Variable independiente**

**Proceso de titulación:** Conjunto de actividades que forman el proceso de la culminación de estudios de las diferentes carreras, integra la preparación, el desarrollo de la investigación y la discusión y presentación del trabajo final.

### **Variable dependiente**

**Metas institucionales:** Son los objetivos estratégicos que se propone la organización alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Orienta hacia donde se dirige la institución.

## **2.4. Glosario de términos**

**Unesco:** Es la sigla de United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la cultura). Se trata de un organismo de la ONU que fue fundado en 1945 y que tiene su sede en París (Francia)

**Gestión:** El término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo, dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio.

**Transparencia:** Es la cualidad de transparente de un objeto (que puede verse a través de él, que es evidente o que se deja adivinar).

**Eficiencia:** Es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea.

**Eficacia:** Es una extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Acreditación:** Es el proceso y el resultado de acreditar. Este verbo puede referirse a aquello que es merecedor de crédito o consideración, o a la acción de documentar de manera fehaciente que alguien tiene el derecho de realizar una determinada tarea o de permanecer en un cierto lugar.

**Pedagógicas:** Es el conjunto de los saberes que están orientados hacia la Educación, entendida como un fenómeno que pertenece intrínsecamente a la especie humana y que se desarrolla de manera social.

**Enfoque:** Se conoce que es la manera a través de la cual un individuo, grupo, empresa, entre otros, consideraran un determinado punto en cuestión, asunto o problema, en términos de una negociación, es decir, sería algo así como el plan que desplegarán y como lo llevarán a cabo para lograr que ese asunto que requiere resolución a buen puerto, a tener un final feliz.

**Tipo piramidal:** Es la estructura organizacional que determina la forma en que se divide el trabajo en una empresa, las organizaciones pequeñas pueden tener una estructura relativamente horizontal, especialmente las empresas se convertirá en una forma piramidal a medida que más empleados sean contratados.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Caracterización del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB)

El Instituto Tecnológico Superior Bolivariano de Tecnología (ITB) es una institución que forma parte del Sistema Educación Superior del Ecuador, está registrado en la Secretaría Nacional de Educación Superior, ciencia, tecnología e innovación (SENESCYT), está regido por el Consejo Nacional de Educación Superior (CES) y por el consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEEACES).

La historia del ITB tiene sus raíces en el Instituto Técnico Superior Particular Mastercomp con sede en la ciudad de Milagro, creado por resolución 2763 del Ministerio de Educación y Cultura del 24 de junio de 1996, posteriormente la Dirección Provincial de Educación y Cultura del Guayas mediante Acuerdo No. 0068 expedido por la Dirección Provincial de Educación y Cultura del 12 de octubre de 1999 y autoriza el cambio de domicilio del cantón Milagro a la ciudad de Guayaquil, actual domicilio civil del ITB. Su ámbito de acción en el área de docencia es la provincia del Guayas; y, en los de ciencia, Tecnología y Vinculación con la Comunidad su Ámbito es Nacional.

El día 25 de septiembre del 2008 mediante resolución de CONESUP N° 368.08, se realizó el cambio el nombre de Megacompu a Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, que permite funcionar en las diferentes áreas del conocimiento, siendo su domicilio en la ciudad de Guayaquil Pedro Carbo 236 y Víctor Manuel Rendón. (I.T.B, Antecedentes del ITB)

La Misión definida por la institución es:

Somos una institución de Educación Superior acreditada, inclusiva, reconocida por su liderazgo, comprometida con la calidad Académica y la excelencia de la formación de profesionales Técnicos y Tecnológico críticos, innovadores y responsables con el desarrollo del entorno, el progreso económico y el bienestar social del Ecuador.

La visión definida por la institución es:

Ser una institución caracterizada por su autonomía de pensamiento y de desarrollo interno como elementos distintos de su posicionamiento dentro del sistema de Educación Superior del Ecuador que:

- ✓ Sea reconocida como un aliado estratégico de Instituciones Educativas, empresas y otros actores sociales para avanzar conjuntamente en los procesos de formación, investigación, innovación y vinculación con la sociedad.
- ✓ Implemente políticas de atracción y formación para consolidar su claustro Académico y su equipo de trabajo.
- ✓ Promueve actuaciones en términos de accesibilidad, igualdad de oportunidades, políticas de acción afirmativa, sostenibilidad y cooperación internacional para el desarrollo. (I.T.B, Filosofía Institucional)

#### Valores definidos

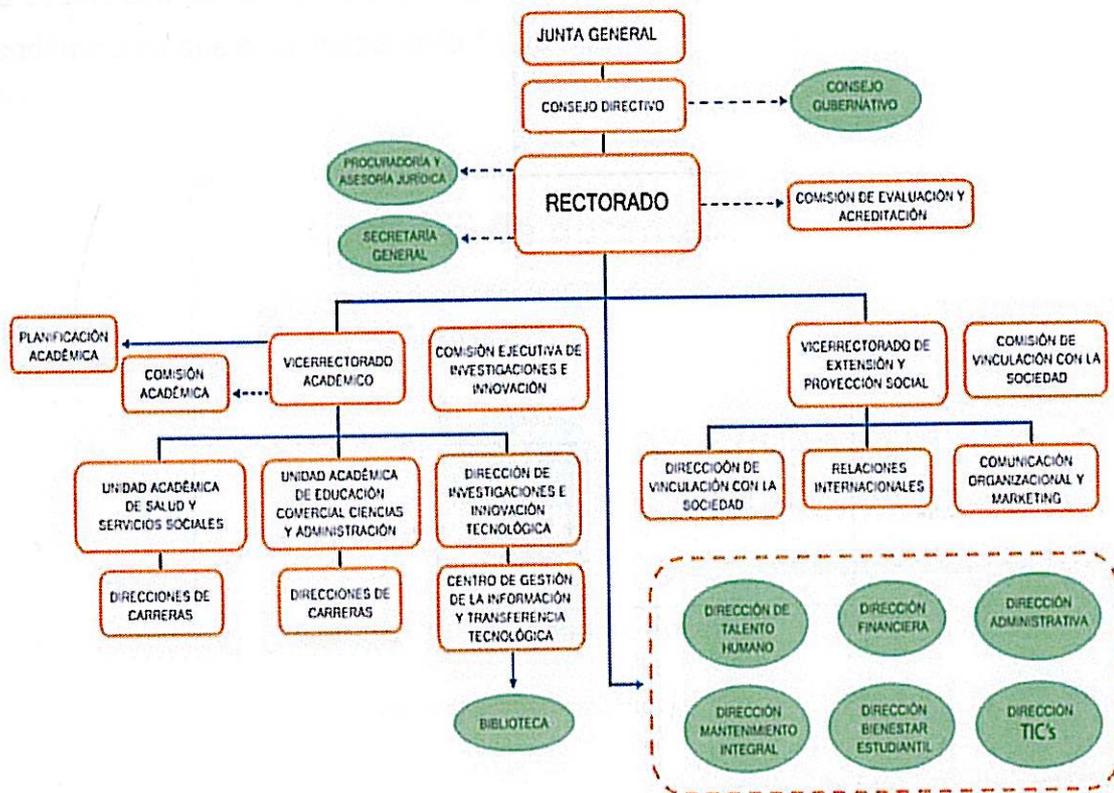
- ✚ Responsabilidad social
- ✚ Liderazgo
- ✚ Compromiso social
- ✚ Respeto a la persona
- ✚ Honestidad
- ✚ Imparcialidad
- ✚ Solidaridad

## Principios

- ✚ Cogobierno
- ✚ Igualdad de oportunidad
- ✚ Calidad
- ✚ Pertinencia
- ✚ Integralidad

Para llevar a cabo sus funciones y desempeño su estructura organizativa que se muestra en la siguiente figura 3.1.

Figura 3.1. Organigrama de ITB



Fuente: Rendición de cuentas 2016, [www.itb.edu.ec](http://www.itb.edu.ec)

El ITB cuenta actualmente con una cantidad representativa de estudiantes con sus diferentes carreras en el cuadro 3.1.

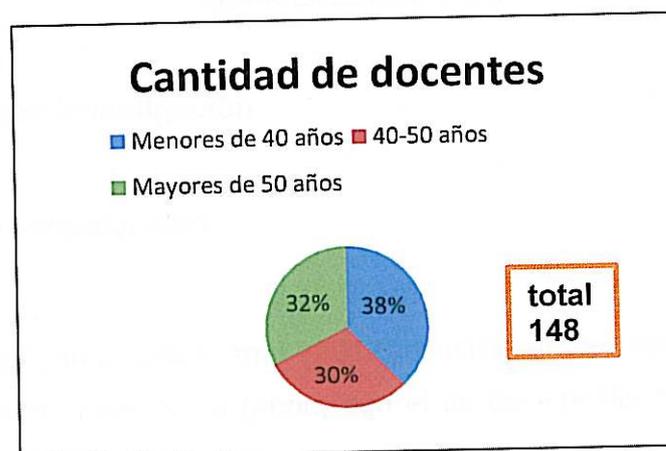
**Cuadro 3.1. Cantidad de estudiantes**

58,70%	Enfermería	5.851
17,43%	Administración de Empresas	1.731
14,17%	Contabilidad y auditoria	1.412
7,66%	Análisis de Sistemas	764
1,12%	Gerontología	112
0,92%	Podología	92

**Total**  
**9.968**

Fuente: Elaboración propia

Se cuenta con alrededor de 148 docente por rango de edades entre su proceso académico en que se muestra en la figura 3.2.

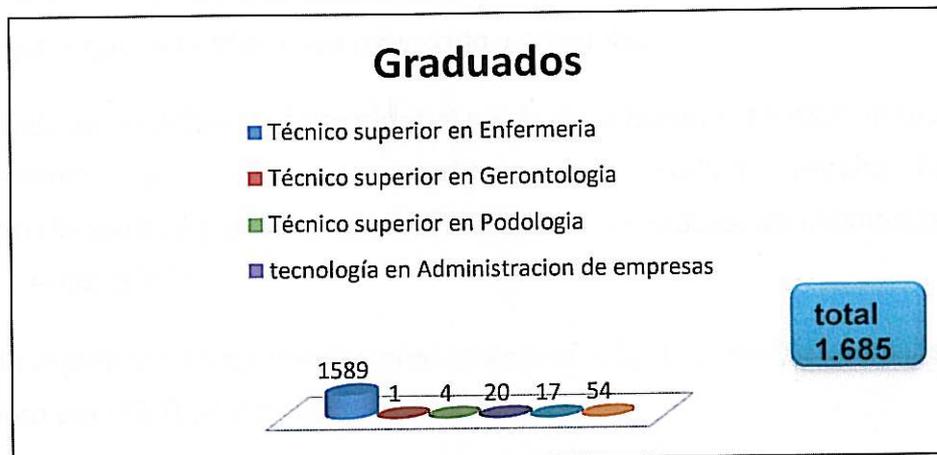


**Cuadro 3.2. Cantidad de docentes**

Fuente: Elaboración propia

En el año 2016 se incorporaron 1.685 profesionales en las diferentes carreras que tiene el Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología tal como se detalla a continuación en la figura.3.3.

cuadro 3.3. Graduados 2016



Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Diseño de la Investigación

#### 3.2.1. Tipo de investigación

**Descriptiva:** Según el autor. Arias (2012) consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

El trabajo de investigación es tipo descriptiva porque en ella se observa las falencias que se presente en la problemática del proyecto para así mejor el proceso de titulación que necesita la Institución Académica.

**Explicativa:** Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante establecimiento e causa-efecto. En este sentido explicativo pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas. (Arias, 2012)

El trabajo de investigación es tipo explicativa porque se manifiesta diseñar proceso de titulación de los estudiantes que se encuentran en su última etapa de estudios para que el proceso sea más corto y eficiente.

**Correlacional:** Su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variable y luego mediante prueba de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estiman la correlacion. (Arias, 2012)

El trabajo de investigación es correlacional porque se planea cumplir sus metas para la mejora del ITB (Instituto Tecnológico Bolivariano).

### 3.2.2 Procedimiento para la Investigación

- Diagnóstico del proceso de servicio del proceso de cambio de programación del estudiante en el departamento de secretaría ITB
  - Análisis del cumplimiento de las metas institucionales: Para ello se calculan los indicadores que tiene establecida la institución en la culminación de estudios.
- Diagramación del proceso de titulación de las diferentes carreras del ITB

**Diagrama de proceso:** es una representación gráfica de los pasos o proceso de actividades clave para la Institución en la cual muestra las actividades trascendentales para la toma de decisiones que hace posible los resultados de los procesos.

del proceso: Se utiliza el diagrama de proceso que es la representación gráfica de los procesos y son una herramienta de gran valor para analizar los mismos y ver en qué aspectos se pueden introducir mejoras. Ofrece beneficios como la, facilidad para la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión. Los diagramas usan formas especiales para representar diferentes tipos de acciones o pasos en un proceso. Las líneas y flechas muestran la secuencia de los pasos y las relaciones entre ellos. Estos son conocidos como símbolos de diagrama de flujo.

Las etapas para la diagramación se definen como:

**Etapas I.** Obtención de la información esencial sobre el proceso

**Etapas II.** Diagramación preliminar del diagrama de proceso

**Etapas III.** Verificación y ajuste del diagrama

**Etapas IV.** Diagramación definitiva del proceso de publicación

**Etapas V.** Elaboración del diagrama SIPOC y ficha del proceso

**Diagrama de SIPOC:** define los límites del proceso, el punto de inicio y final del proceso que necesita una mejora y se utiliza para definir las entradas y salidas, los clientes y proveedores del proceso de titulación.

**Entradas:** podemos definir como entradas todo lo que se refiera a recursos, personal e información necesaria para lograr realizar cada paso de proceso.

**Salidas:** es el producto o servicio del resultado de cada actividad.

**Clientes:** estos son los que reciben el producto o servicio, los cuales pueden ser internos o externos.

**Proveedores:** este es el que aporta recursos al proceso.

**Elaboración de la ficha de proceso:** es un resumen de los elementos que forman parte de un proceso, así como finalidad, y de elementos de los controles que se le pueden aplicar para verificar su eficacia. Ya que sirven para establecer características fácilmente, para también recoger sus indicadores de eficiencia asignados.

**Etapa VI. Elaboración del procedimiento**

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS Y RESULTADOS

#### 4.1 Aspectos generales sobre la titulación

El proceso de titulación o culminación de estudio lo centra actualmente en el ITB, el Departamento de Investigación conjuntamente con las coordinaciones de las carreras.

A pesar de que el Departamento de investigaciones centra este proceso, todas las decisiones se toman en la Comisión de Culminación de estudios integrada por:

- Vicerrectora Académica
- Directora de Investigaciones
- Coordinador CEGESCYT
- Coordinador académico de la Unidad
- Coordinador de las seis carreras

Actualmente cuando el estudiante llega a su proceso de culminación de estudio o titulación tiene la opción de decidir la modalidad, a la cual se va a presentar para culminar su carrera. Dentro de estas se encuentran:

- Examen comprensivo: para todas las carreras como primera opción
- Trabajo de investigación: para todas las carreras con segunda opción
- La tercera opción depende de las carreras, dentro de ellas están
  - Carrera de Técnico Superior en Enfermería: Caso de estudio
  - Carrera de Técnico Superior en Podología: Caso de estudio
  - Carrera de Técnico Superior en Gerontología: Caso de estudio
  - Carrera de Tecnólogo Superior en Contabilidad: Caso de estudio

Carrera de Tecnólogo Superior en Análisis de Sistemas: Producto tecnológico

Carrera de Administración de Empresas: Emprendimiento

#### 4.1.2. Análisis de las metas institucionales relacionado con la Titulación.

En los momentos actuales el Modelo de Evaluación y Acreditación de las IES establece un indicador relacionado con la titulación, la eficiencia actual en el proceso de culminación de estudios de los estudiantes de las carreras del ITB.

El indicador eficiencia de la titulación =

$$\frac{\text{cant de estudiantes comenzaron el seminario de titulación/ estud. sustentaron}}{\text{cant de estudiantes comenzaron el seminario de titulación/ estud. sustentaron}}$$

A continuación se presenta la información para calcular el indicador que mide la eficiencia de la gestión de las direcciones de investigación. Se toma la información del año 2014, 2015 y 2016. Ver cuadro 4.1.

**Cuadro 4.1.** Información para calcular el indicador

Año	Cant. estudiante comenzaron en seminario	Cant estudiantes que sustentaron	Resultado de indicador (%)
2014	128	105	82,00
2015	200	161	80.50
2016	331	181	54.68

Los resultados del indicador expresan que la eficiencia ha tenido una tendencia al decrecimiento. Existen muchos factores que afectan dichos resultados, algunos externos y muy frecuente, tales como el éxodo de los estudiantes hacia universidades a matricular carreras de tercer nivel favorecidos por la competencia desleal de algunas IES. Dentro de los internos están la ejecución y funcionalidad de los procesos actuales.

#### 4.1.2. Diagramación del proceso de titulación

La diagramación de los procesos, se realiza con ayuda de la Directora de Investigación. Las etapas que incluye la diagramación son:

**Etapa I.** Obtención de la información esencial sobre el proceso

**Etapa II.** Diagramación preliminar del diagrama de proceso

**Etapa III.** Verificación y ajuste del diagrama

**Etapa IV.** Diagramación definitiva del proceso de publicación

**Etapa V.** Elaboración del diagrama SIPOC y ficha del proceso

**Etapa VI.** Elaboración del procedimiento

**Etapa I.** Obtención de la información esencial sobre el proceso

**Etapa II.** Diagramación preliminar del diagrama de proceso

En esta fase se realizaron diversos encuentros con la Directora de Investigaciones y se detallaron cada actividad que forma el proceso de titulación, este fue diagramado en el software Microsoft Visio.

**Etapa III.** Verificación y ajuste del diagrama

Ya con la primera versión diagramada del proceso se muestra y analiza con los involucrados y se realizan determinados ajustes. Se precisan algunos detalles que en la primera no se tuvieron en cuenta.

**Etapa IV.** Diagramación definitiva del proceso de titulación

Ya obtenido la versión definitiva del diagrama de proceso se presenta, a continuación se muestra en la figura 4.1.

**Etapa V.** Elaboración del diagrama SIPOC y ficha del proceso

En esta etapa se elabora el diagrama SIPOC y la ficha de proceso. Para ello se vuelve a tener un contacto con la directora de investigaciones. Se definen las entradas al proceso (I, Input) y los proveedores de los requerimientos de cada actividad (S, Supplier), las salidas (O, Output) y Clientes (C, Client). Ver figura

4.2 el diagrama para otra modalidad y 4.3. para la modalidad e examen complejo.

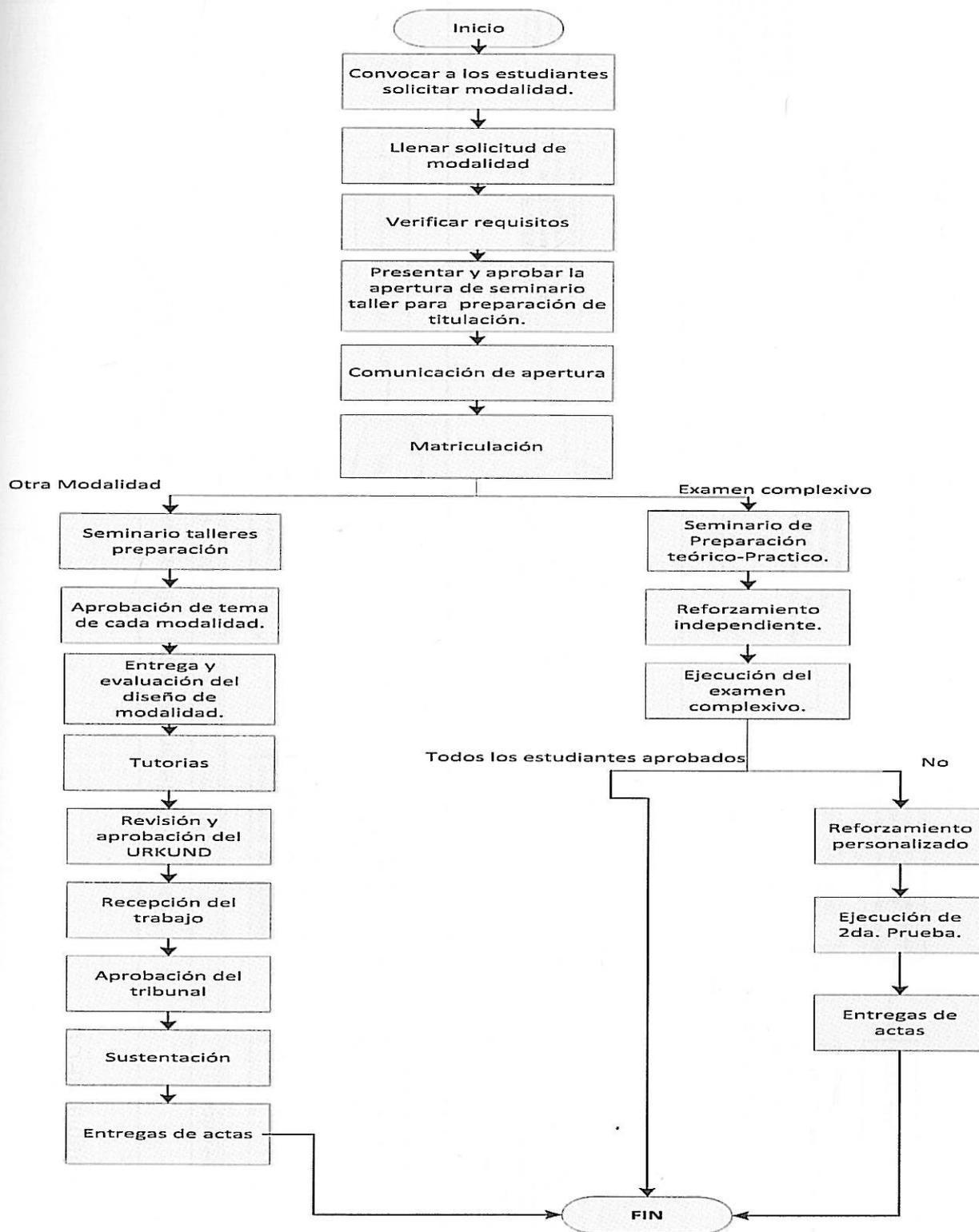
También se elabora la ficha de proceso, la cual se muestra en la figura 4.4. En esta ficha, que aparece en la figura 4.5 se incluyen también otros indicadores internos de control con respecto al culminación de estudios.

**Cuadro 4.5.** Indicadores de control del proceso de titulación

<b>Indicador</b>	<b>Expresión de cálculo</b>
Eficiencia de la titulación	No. estudiantes egresados/No. estudiantes que sustentaron
Cumplim. carreras con titulación implementada	Carr con titulación imp./ No. carreras
Tpo duración de la titulación	fecha sustentación – fecha de inicio titulación
Tpo en tutorías	fecha sustentación – fecha de inicio tutoría
Calidad de la titulación	Cant. Estud. aprob E + Cant. estud aprob MB +cant. estud.con B

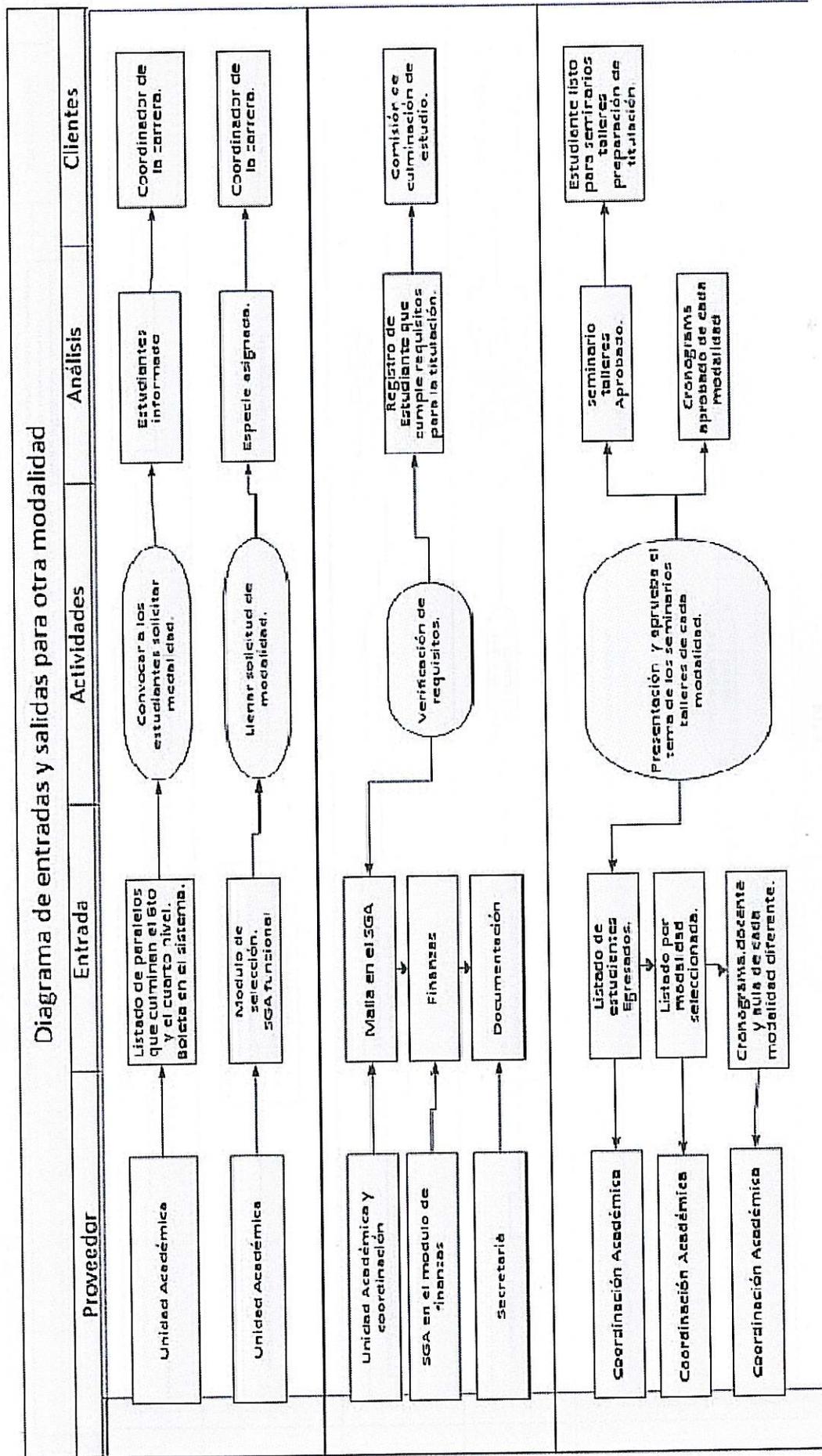
Fuente: Elaboración propia

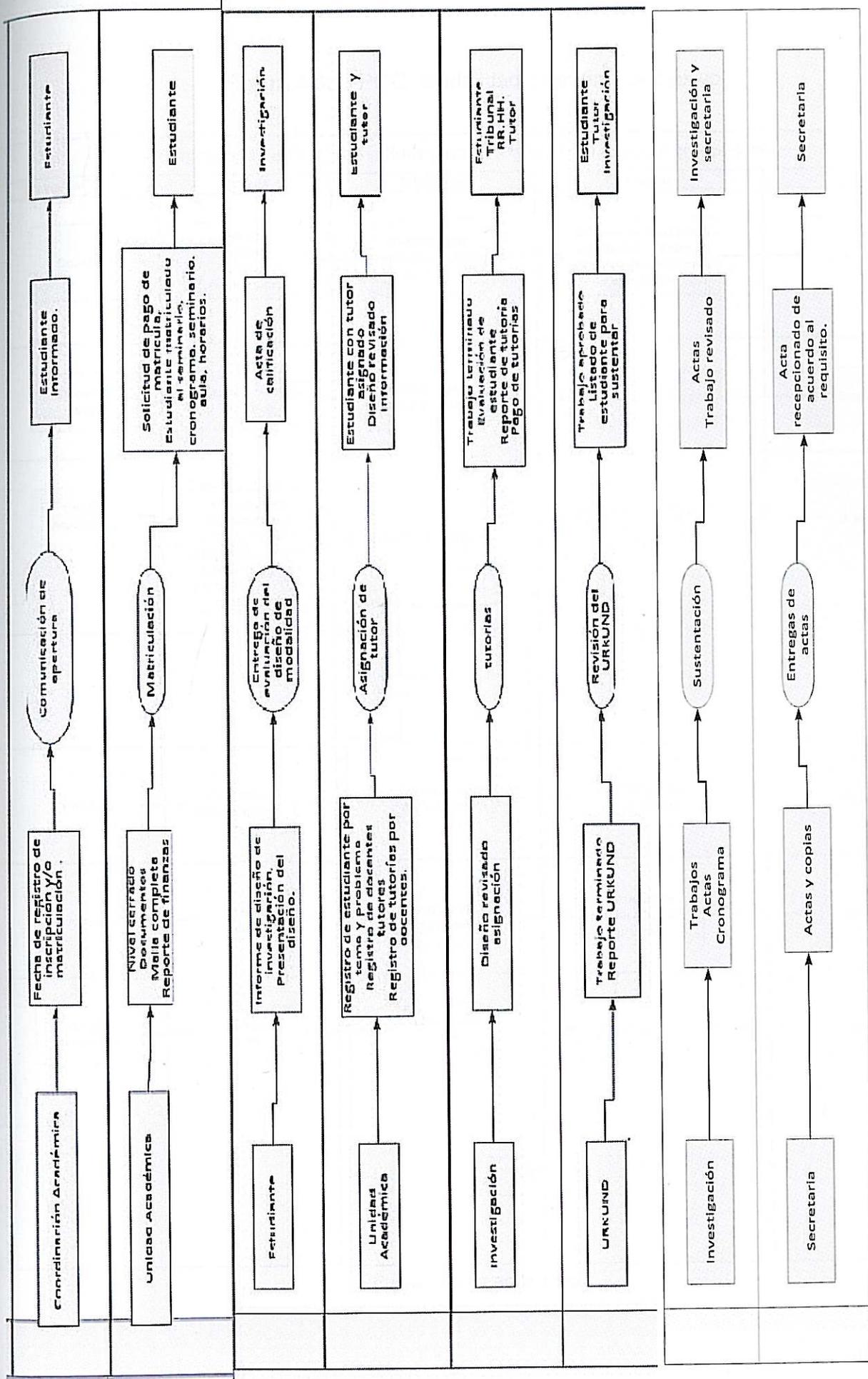
Figura 4.1. Diagrama de proceso



Fuente: Elaboración propia, 2017

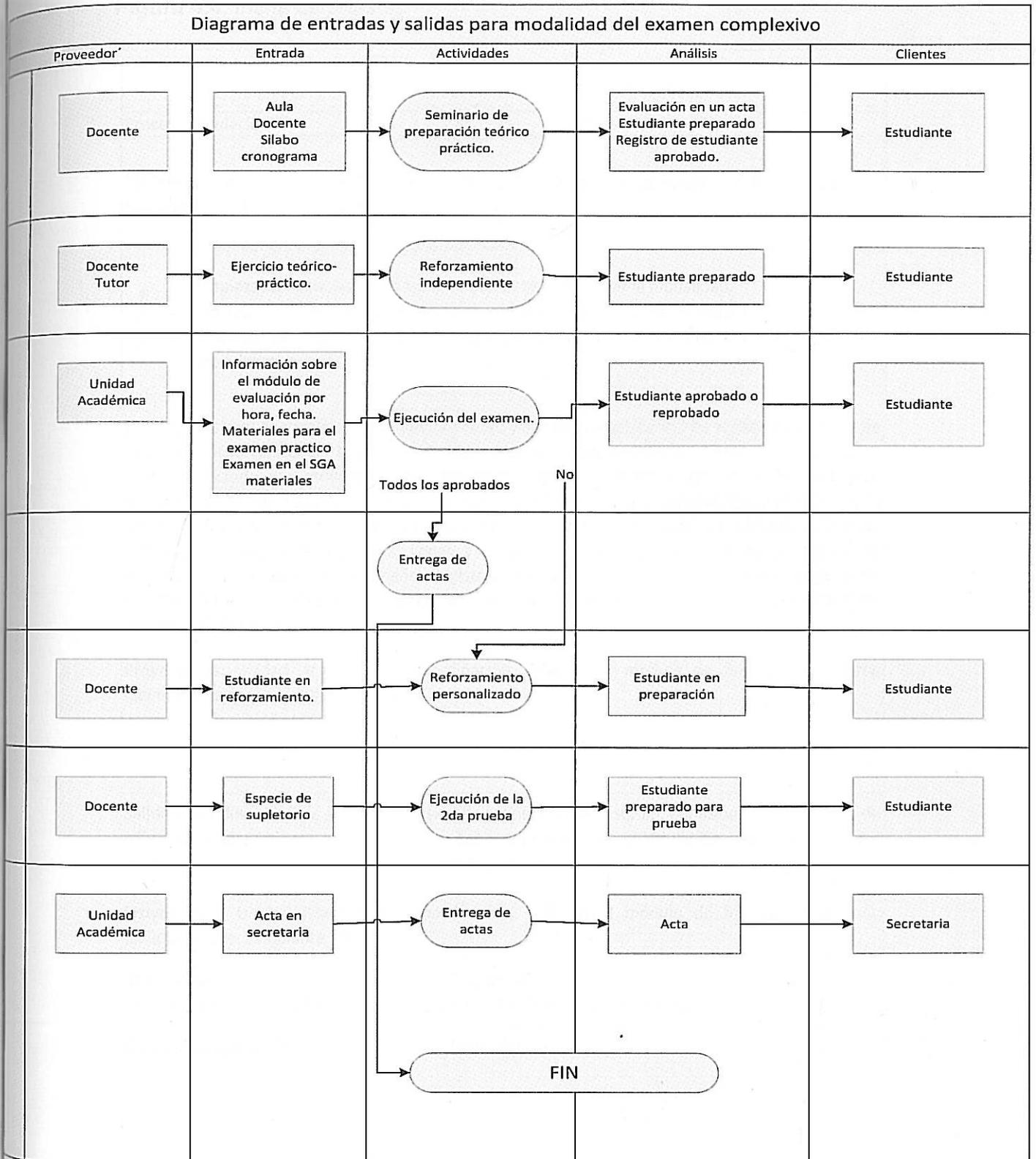
Figura 4.2. Diagrama SIPOC





FIN

Figura 4.3. SIPOC. Modalidad examen complejo



Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.4. Ficha de proceso**

<b>Proceso: Titulación</b>	
<b>Misión:</b> Garantizar un proceso de titulación con calidad para que los estudiantes alcancen resultados satisfactorios en el tiempo planificado.	
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empieza:</b> Se comunica al estudiante que debe seleccionar la modalidad.</li> <li>• <b>Incluye:</b> Matricula, pagos, recogida de información, un sistema de gestión.</li> <li>• <b>Termina:</b> Sustentación del examen complejo o la presentación sustentación de otra modalidades.</li> </ul>
<p><b>Entradas:</b> Listado de paralelos que culminan el 6to y el cuarto nivel, Boleta en el sistema, Modulo de selección, SGA funcional, Malla en el SGA, finanzas, documentación, listado de estudiantes egresados, Listado por modalidad seleccionada, Cronograma, docente y aula de cada modalidad diferente, Fecha de registro de inscripción y/o matriculación, Nivel cerrado, Documentos, Malla completa, Reporte de finanzas, sílabos, cronograma, Doc. Con tema, problema y objetivos, Especie valorada de asignación de tema, líneas y proyecto de investigación, Informe de diseño de investigación, Presentación del diseño, Registro de estudiante por tema y problema, Registro de docentes tutores, Registro de tutorías por docentes, Diseño revisado asignación, Trabajo terminado Reporte URKUND, actas.</p> <p><b>Proveedores:</b> unidad Académica y coordinación, SGA en el modulo de finanzas, secretaria, biblioteca, caja, estudiante, URKUND.</p>	
<p><b>Salidas:</b> coordinador de la carrera, Comisión de culminación de estudio, Comisión de culminación de estudio, estudiante listo para seminarios talleres preparación de titulación, estudiante, unidad Académica, investigación, tutor, tribunal, RR.HH., secretaria</p> <p><b>Proveedores:</b> Unidad Académica y coordinación, SGA en el modulo de finanzas, secretaria, biblioteca, caja, estudiante, URKUND.</p>	
<p><b>Inspecciones:</b> Monitoreo a los indicadores</p>	<p><b>Registros:</b> Reclamaciones de los estudiantes</p>
<p><b>Variables del control:</b></p>	<p><b>Indicadores:</b></p>

Fuente: Elaboración propia

## **Etapa VI. Elaboración del procedimiento**

### **Fase I. Convocar a los estudiantes a solicitar la modalidad de trabajo de culminación de estudio**

La convocatoria para seleccionar las modalidades de ejercicio de culminación de estudios será presentada a los estudiantes por parte de la coordinación durante el último nivel. El estudiante podrá acceder a la convocatoria en la página del SGA, llenará y entregará a la coordinación.

**Documento entrante:** Boleta de modalidades de culminación de titulación

**Responsable:** Coordinación académica

**Documento saliente:** Boleta de modalidades de culminación de titulación

**Responsable:** Estudiantes y coordinación académica

### **Fase II. Verificación de los requisitos**

Las coordinaciones serán responsables de entregar al Comisión de culminación de estudios el listado de estudiantes y situación individual relacionada con los requerimientos que debe cumplir para entrar a titulación:

#### **Documentos entrantes:**

- Documentación completa, que comprende copia de cedula, papeleta de votación, título de Bachiller y 6 fotos tamaño carnet)
- Materias aprobadas de 1ro a último nivel y promedio de cada estudiante.

**Responsable de entregar la información:** Secretaría general

**Responsable de entregar la información:** Secretaría general

- Aprobación de Proyectos de vinculación con la comunidad

**Responsable:** Coordinación de la carrera

- Aprobación de Prácticas Pre-Profesionales

**Responsable:** Coordinación de la carrera

- Listado de estudiantes con la opción solicitada

**Responsable:** Coordinación académica

### **Fase III. Presentación de documentación y aprobación de apertura de los seminarios talleres de preparación para la titulación**

La coordinación presentará la documentación de cada proceso de titulación a comenzar a la Dirección de Investigaciones, el que será revisado para su posterior valoración y aprobación.

- Listado de estudiantes propuestos a matricular en cada modalidad
- Documentación de acuerdo a la Fase I
- Docentes que impartirán los diferentes seminarios talleres de preparación planificados
- Cronograma y horario de los seminarios talleres de preparación para cada modalidad
- Aulas y/ laboratorios de trabajo
- Sílabos de los diferentes seminarios talleres para cada modalidad

**Documentos entrantes:** Anteriores  
**Responsable de entregar la información:** Coordinación académica

**Responsable de presentar la información y convocar al comité**

**ejecutivo:** Director de investigaciones

En el caso de existir estudiantes que hayan solicitado las restantes modalidades se analizarán por el Comisión de culminación de estudios. Para que un estudiante se apruebe en la modalidad proyecto de investigación, se tendrá en cuenta los promedios obtenidos por los estudiantes una vez terminada su malla, si ha estado integrado algún proyecto de investigación del instituto a través de algún grupo de semillero de investigación, así como su desempeño integral en el transcurso de la carrera. Los temas de proyectos de investigación se asignarán fundamentalmente de acuerdo a las líneas de investigación que tenga el instituto.

En las restantes modalidades se analizará si durante el transcurso de la carrera los estudiantes que la solicitaron poseen un resultado previo, sobre todo un antecedente en dicha modalidad.

**Documentos entrantes:** Listados antes mencionados

**Responsable:** Coordinación Académica

**Documentos salientes:** Acta de aprobación de inicio de seminarios talleres

**Responsable:** Comisión de culminación de estudios

#### **Fase IV. Comunicación sobre apertura de Seminario Talleres de preparación para cada modalidad**

Una vez aprobado el inicio de proceso de seminarios talleres para cada modalidad la coordinación comunicará a los estudiantes para que procedan a matricularse. El valor del proceso de titulación es de \$ 580, distribuido en:

- Matricula \$185.0 0
- Cuota # 1 \$133.00
- Cuota # 2 \$133.00
- Cuota # 3 \$133.00

#### **Fase V. Ejecución de los seminarios talleres de preparación para la culminación de estudio**

En esta etapa se desarrollará el proceso según las diferentes modalidades seleccionadas por las carreras, siempre y cuando tengan estudiantes matriculados.

- **Seminario taller para examen complejo**

Los seminarios talleres de preparación para el examen complejo se basarán en el fortalecimiento de los núcleos temáticos de la carrera. Estos se impartirán según muestra el cuadro siguiente:

#### **Técnico Superior en Enfermería, Podología y Gerontología**

Seminario taller	Horas (h)
Preparación para examen teórico	80
Preparación para examen práctico	80
Trabajo autónomo	36
Examen	8
<b>Total</b>	<b>204</b>

Contabilidad y

**Tecnólogo Superior Administración de Empresas, Contabilidad y  
Sistemas**

Seminario taller	Horas (h)
Preparación para examen teórico	96
Preparación para examen práctico	96
Trabajo autónomo	40
Examen	8
<b>Total</b>	<b>240</b>

El seminario taller de preparación tiene una evaluación en base a 100 puntos, mínimo 70. Será entregada una copia del acta de las evaluaciones de los estudiantes al departamento de investigaciones.

**Seminarios talleres para las modalidades restantes**

En el caso de las restantes modalidades se impartirá un seminario taller de aspectos metodológicos para la elaboración del mismo. Para ello el estudiante dispondrá en cada caso de una guía metodológica.

La distribución horaria de los seminarios talleres será

**Técnico Superior en Enfermería, Podología y Gerontología**

Seminario talleres	Horas (h)
Redacción científica y búsqueda en bases de datos especializadas	16
Aspectos metodológicos para la elaboración de la investigación (proyecto de investigación u otras modalidades)	D - 64
	TA - 20
Tutorías y desarrollo del trabajo	98
Sustentación	6
<b>Total</b>	<b>204</b>

## Tecnólogo Superior Administración de Empresas, Contabilidad y Sistemas

Seminario talleres	Horas (h)
Redacción científica y búsqueda en bases de datos especializadas	20
Aspectos metodológicos para la elaboración de la investigación (proyecto de investigación u otras modalidades)	D - 64
	TA - 30
Tutorías y desarrollo del trabajo	120
Sustentación	6
<b>Total</b>	<b>240</b>

### **Culminación los seminarios talleres**

En el caso de la modalidad de examen complejo la culminación será a través de las evaluaciones que definidas por la carrera.

Para las modalidades restantes los estudiantes entregarán el proyecto a desarrollar, el cual será presentado o no, según decida la carrera en cada modalidad. Dicho proyecto constituye junto a las demás evaluaciones del seminario la calificación total.

Posteriormente durante el desarrollo del seminario de cada modalidad el estudiante elaborará un proyecto según el protocolo de cada guía en particular, culminando con la entregará de un informe de proyecto y presentación del mismo. El informe será revisado por el docente que imparte el seminario, quien anotará las sugerencias para el posterior trabajo con el tutor. Por tanto cada proyecto será entregado al tutor que se asigne al estudiante. Tanto el examen complejo como los seminarios talleres de preparación tienen una evaluación en base a 100 puntos, mínimo 70.

Una copia del acta de las evaluaciones de los estudiantes será archivada en la carpeta de los seminarios en el departamento de investigaciones. Se entregará

al departamento de investigaciones una copia del acta con las notas de los estudiantes y la original a secretaria general.

**Documentos salientes:** Acta de evaluaciones de seminarios

**Responsable:** Docente que imparte seminario

**Documentos salientes:** Proyecto revisado

**Responsable:** Departamento de Investigación

### **Fase VI. Aprobación de los temas y proyectos de las restantes modalidades de titulación**

Esta fase solo se lleva a cabo en todas las modalidades, excepto en el de examen complejo. Durante el seminario taller el estudiante definirá su tema de investigación, emprendimiento (administración de empresas), caso de estudio (Contabilidad, Enfermería, Podología y Gerontología) el cual será aprobado por el comisión de culminación de estudios, emitiéndose un acta de aprobación y una carta de comunicación al estudiante de aprobación de su tema y tiempo de validez del tema para presentar el trabajo. Para ser aprobado el estudiante debe entregar al docente en una hoja su nombre y apellidos, carrera, tema a trabajar, problema de investigación y título tentativo del trabajo. Dichas hojas serán entregadas al departamento de investigaciones.

**Documentos entrantes:** Hojas de temas y problemas

**Responsables:** Docente. Estudiante y departamento de investigaciones

**Fecha:** 3ra semana del seminario

**Documentos salientes:** Acta de aprobación de temas y proyectos

Carta de aprobación de tema a cada estudiante

**Responsable:** Comisión de culminación de estudios

### **Fase VI. Asignación de tutores**

En el caso de los exámenes complexivos una vez culminado los seminarios presenciales la coordinación asignará un tutor grupal o consultante que tendrá la función de aclarar dudas al estudiante durante su estudio independiente.

La asignación de tutores en el resto de las modalidades de culminación de estudios se realiza por parte de la Dirección de Investigaciones y aprueba el Comisión de culminación de estudios, para ello se tiene en cuenta el tema, el perfil del docente, la experiencia de los docentes en el trabajo del tema, sea haber impartido la materia relacionada con el tema o porque realice investigaciones sobre el mismo.

En el caso de los estudiantes en modalidad de trabajo de investigación se asignará como tutor el docente o uno de los docentes que estén desarrollando las investigaciones relacionadas con el tema que le fue aprobado al estudiante. Antes de la asignación de tutor la dirección de investigaciones debe revisar y ajustar cualquier cambio que se haya producido durante el seminario taller en alguno de los temas aprobados anteriormente. Además, se tendrá en cuenta la cantidad de estudiantes que esté tutorando el docente en ese momento.

Se realizará acta de la reunión de aprobación de tutores y cartas de asignación de tutorías a cada docente. Además, se asignarán las tutorías al SGA.

Una vez realizada la asignación será comunicada por parte de la Dirección de investigaciones a los estudiantes su tutor, la fecha, lugar y hora de la primera tutoría, previa coordinación con cada docente. La vía de comunicación con los estudiantes será en el SGA, vía telefónica, plataforma virtual y una reunión presencial donde además se puntualizan otros temas de interés relacionados con el proceso de tutorías.

**Documentos entrantes:** Cuadro de asignación de tutor completado para trabajos de investigación.

Listado de docentes tutores para examen complexivo

Listado de tutores para cada una de las restantes modalidades

**Responsable de entregar la información:** Departamento Investigaciones y Coordinación académica

**Documentos salientes:** Carta de asignación de estudiantes a cada tutor

**Otros documentos a utilizar:** Listado de docentes tutores capacitados  
Listado de fecha, hora y lugar de la primera

### Fase VI. Trabajo autónomo y tutorías

En el caso de examen complejo se efectuarán en fechas fijadas por la coordinación y aprobada por la comisión de culminación de estudios, la cual será comunicada a los estudiantes por parte de la coordinación de la unidad académica. Las tutorías serán cuatro, una por semana. Las tutorías sesionarán en días planificados para que los estudiantes asistan a aclarar las dudas que tengan respecto a lo estudiado de manera autónoma. Cada sesión de consulta no excederá de 25 estudiantes, de lo contrario se realizará en varias sesiones.

Tutorías de examen de culminación	Horas (h)	Distribución
Individuales	24	1 semanal

En el caso de las modalidades de trabajo de graduación y estudio de caso se realizarán 10 tutorías por estudiante. La coordinación de fecha, hora y lugar de las restantes 9 tutorías se realizará en la primera tutoría con cada tutor de proyecto de graduación o de estudio de casos, quien debe pasar por escrito a la dirección de investigaciones, con copia a la coordinación dicha información.

Cada tutoría será reportada en el Sistema de Gestión Académica por el docente tutor y validada por cada estudiante.

Durante la quinta semana se realizará por parte de la Dirección de investigaciones un control al proceso de tutorías, determinando el cumplimiento de las mismas y rindiendo a la coordinación sobre los principales problemas existentes tanto por parte del docente como del estudiante.

El fondo de tiempo dispuesto y distribución se muestran a continuación:

Tutorías proyecto de investigación o caso de estudio	Horas (h)	Distribución
Individuales	10	10

Una vez terminadas las tutorías, el informe o trabajo completo previa aprobación del tutor, será analizado por un sistema antiplagio (URKUND) para comprobar si tiene algún nivel de coincidencia, según establece la normativa aprobada por la comisión académica del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. El reporte de URKUND formará parte de las páginas preliminares del trabajo junto a la carta de aceptación del tutor, con su respectiva firma.

Cumplidos los requerimientos de entrega del trabajo, será entregado en la Dirección de investigaciones, en número de dos empastados color azul marino (Carreras de Administración de empresas, Contabilidad y Auditoría y Análisis de sistemas y 2 CD) o blanco (Carreras de Enfermería, Gerontología y Podología). La Dirección de investigaciones recepcionará los trabajos, quien verificará el cumplimiento de las exigencias, comprobando además que los CD entregados, puedan ser leídos correctamente, en caso contrario el estudiante deberá entregar otros dos ejemplares sin problemas. La aceptación y recepción del trabajo se constatará en un reporte de entrega donde el estudiante debe firmar cantidad de ejemplares y CD que entrega.

La comunicación de fecha, hora y lugar de entrega de los trabajos será responsabilidad de la Dirección de investigaciones y se efectuará por las diferentes vías utilizadas en el instituto, además de comunicarlo también a los tutores para que tengan conocimiento de ello y transmitan y contribuyan a que los tutorados cumplan con el cronograma planificado.

### **Documentos a emitir:**

Cronograma de tutorías con cada tutoreado (Agregar al SGA, día, hora y lugar).

**Responsable de entregar la información:** Tutores

Informe del control parcial de las tutorías

**Responsable de entregar la información:** Dirección de investigaciones

Reporte del URKUND y aplicación de normativa

Acta de aceptación y entrega de trabajos

**Responsable de entregar la información:** Dirección de investigación

Informe de control parcial al proceso de tutoría

**Responsable de entregar la información:** Dirección de investigación

### **Fase VI. Proceso de Sustentación**

La aplicación del examen final con carácter complejo se realizará en dos momentos, en un primer momento el estudiante rendirá su examen práctico y de aprobar el mismo rendirá el teórico.

El tribunal estará compuesto en cada caso estará compuesto por tres docentes. Los tribunales los designará la Unidad Académica y serán aprobados por la Comisión de culminación de estudios. Se llenará un acta de sustentación firmada por el tribunal que examinó y dos copias.

Los estudiantes que reprueban se presentarán nuevamente en un tiempo menor a dos periodos académicos según establece el régimen académico y tendrá iguales características.

En las restantes modalidades se nombrará el tribunal por la Unidad y será igualmente aprobado por la Comisión de culminación de estudios. Se procederá a la comunicación de la fecha a sustentar.

En estos casos el tutor emitirá una carta con el desempeño del estudiante durante el proceso de tutorías, con una calificación máxima de 10 puntos, para completar su evaluación durante el ejercicio de sustentación, la cual será entregada a la Dirección de Investigaciones para adjuntarla a las actas para el tribunal.

El acto de presentación del trabajo se realizará ante el tribunal designado integrado por tres docentes. Será llenada un acta original y copias donde se reflejará la calificación y debe ser firmada por los miembros del tribunal. El acta original será entregada a Secretaria general y las copias serán adjuntadas a cada uno de los trabajos empastados que quedarán de fondos bibliográficos de la biblioteca del ITB. Se entregarán el acta original con la nota final de sustentación a Secretaria General.

**Responsable de entregar la información:** Coordinación Académica

**Documentos a emitir:**

Acta de sustentación y carta de evaluación el tutor vacía

**Responsable de la entrega:** Dirección de investigaciones

**Documento saliente:**

Acta de sustentación con evaluación

**Responsable de la entrega:** Tribunal

**Responsable de la entrega a Secretaría General:** Dirección de investigaciones

Los trabajos sustentados juntos a los CD se entregarán con un listado de respaldo a la biblioteca, quien hará una comprobación de los trabajos entregados y la lectura de los CD.

**Responsable de la entrega:** Dirección de investigaciones

## CONCLUSIONES

Las conclusiones de este trabajo se resumen como:

- En el diagnóstico realizado ayuda a constatar que el proceso de titulación presenta algunas falencias
- El proceso de titulación no se encuentra estructurado y el indicador que mide su eficiencia demuestra que la eficiencia del proceso tiene un comportamiento bajo.
- La diagramación de los procesos, incluido el SIPOC y la ficha de procesos, garantiza una adecuada planificación, organización, ejecución y control del proceso que se estudia.
- Con la diagramación del proceso realizado queda listo la investigación para la próxima etapa, el desarrollo de un manual de procedimientos y la integración de la gestión de riesgos a dicho proceso, para lo cual se utilizará el Análisis de Modos de Falla y Efecto (FMEA) en una matriz.

## RECOMENDACIONES

- Implementar la propuesta planteada en el trabajo de investigación para alcanzar los resultados de mejora esperados.
- Continuar la integración del Análisis de Modos de Falla y Efecto (FMEA), para determinar dónde están las falencias del proceso actual y buscar causas para implementar soluciones.
- Ampliar la diagramación y demás etapas a la socialización de resultados de investigación en libros y eventos, así como otros procesos de la Dirección de Investigaciones y del Instituto en general.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, P. L. (21 de 06 de 2014). *upcommons*. Recuperado el 09 de 29 de 2017, de [http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC\\_EOI\\_PLA\\_201406\\_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf?sequence=1](http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf?sequence=1)
- Alpuin, R. (15 de 02 de 2014). <http://eprints.rclis.org>. Recuperado el 09 de 27 de 2017, de <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20%20indicadores%20estandares.pdf>
- Arias, F. G. (10 de 03 de 2012). *El proyecto de la investigacion* (6a ed.). Caracas, Republica Bolivariana de venezuela : Episteme, C,A.
- Betancourth. (22 de 06 de 2012). Recuperado el 26 de 09 de 2017, de [Teoría\\_de\\_la\\_Gestión\\_por\\_Procesos%20\(4\).pdf](#)
- Carrasco, J. B. (01-02 de 2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *redalcyc.org*, 12.
- Collell, F. J. (04 de 04 de 2013). *Collell y Asociados*. Recuperado el 25 de 09 de 2017, de <https://collellca.wordpress.com/2013/04/04/evolucion-de-la-gestion-por-procesos/>
- Contreras, F. (07 de 03 de 2017). <http://eprints.rclis.org>. Recuperado el 27 de 09 de 2017, de <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20%20indicadores%20estandares.pdf>
- Fonseca, A. L. (22 de 07 de 2012). *cdim.esap*. Recuperado el 26 de 09 de 2017, de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe%20final%20de%20la%20practica%20alex%20lozano.pdf>

- I.T.B. (18 de Octubre-Noviembre de 2011). *I.T.B.* Recuperado el 20 de 10 de 2017, de [http://www.itb.edu.ec/views/layout/default/docs/instituto/8433ea\\_Reglamento\\_Regimen\\_Academico\\_ITB.pdf](http://www.itb.edu.ec/views/layout/default/docs/instituto/8433ea_Reglamento_Regimen_Academico_ITB.pdf)
- I.T.B. (s.f.). *I.T.B.* Recuperado el 02 de 10 de 2017, de <http://www.itb.edu.ec/organigrama#>
- I.T.B. (s.f.). *itb.edu.ec.* Recuperado el 22 de 10 de 2017, de <http://www.itb.edu.ec/antecedente>
- I.T.B. (s.f.). *itb.edu.ec.* Recuperado el 28 de 10 de 2017, de <http://www.itb.edu.ec/filosofia>
- Jesus, A. (12 de 05 de 2013). *blogspot.com.* Recuperado el 23 de 08 de 2017, de <http://adelajesus.blogspot.com/>
- León, J. d. (22 de 07 de 2012). <http://eprints.rclis.org>. Recuperado el 10 de 10 de 2017, de <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20indicadores%20estandares.pdf>
- Morales, A. (11 de 11 de 2012). *eprints.rclis.org.* Recuperado el 28 de 09 de 2017, de <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20indicadores%20estandares.pdf>
- Muñoz, A. (17 de 07 de 2017). *captio.* Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de <http://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gesti%C3%B3n-por-procesos>
- Pcm. (22 de 03 de 2015). *eprints.rclis.org.* Recuperado el 29 de 09 de 2017, de <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20indicadores%20estandares.pdf>
- Pérez. (07 de 03 de 2015). Recuperado el 27 de 09 de 2017, de <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20indicadores%20estandares.pdf>

- pro-optim. (20 de 06 de 2016). *pro-optim*. Recuperado el 25 de 09 de 2017, de <http://blog.pro-optim.com/gestion-empresarial/el-mapa-de-procesos-y-su-importancia-en-la-gestion-de-una-organizacion/>
- Ruiz, D. (01 de 01-02 de 2013). *la gestion por procesos, y su surgimiento. ciencias holguin*.
- scielo, & lanus, m. (10 de 01 de 2010). [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004).
- siscapem. (2010). <https://siscapem.wordpress.com/2010/04/27/gestion-por-proceso/>.
- Siscapem. (27 de 04 de 2017). *Siscapem*. Recuperado el 10 de 09 de 2017, de <https://siscapem.wordpress.com/2010/04/27/gestion-por-proceso/>
- Smith, A. (04 de 03 de 2011). Recuperado el 25 de 09 de 2017, de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05\\_marcoTeorico.pdf](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf)
- Teruel, S. (23 de 05 de 2016). *captio*. Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de <http://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gesti%C3%B3n-por-procesos>
- Unesco. (2015). Recuperado el 06 de 08 de 2017, de [http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3046:educacion-superior-y-paises-en-desarrollo&catid=11&Itemid=466&lang=es](http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=3046:educacion-superior-y-paises-en-desarrollo&catid=11&Itemid=466&lang=es)
- Unesco. (s.f.). *Unesco*. Recuperado el 2017, de [http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3046:educacion-superior-y-paises-en-desarrollo&catid=11&Itemid=466&lang=es](http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=3046:educacion-superior-y-paises-en-desarrollo&catid=11&Itemid=466&lang=es)
- Velasco, J. A. (2013). *Gestion Por Procesos* (5a ed.). Bogota, Colombia : Esic.

Villalba, M. (22 de 03 de 2017). *Slide.Share*. Recuperado el 12 de 09 de 2017, de <https://es.slideshare.net/MiltonVillalba/objetivos-estrategicos-73481916>

Zamora, M. H. (05 de 2017). Recuperado el 25 de 09 de 2017, de [file:///C:/Users/gissela/Downloads/Teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_Gesti%C3%B3n\\_por\\_Procesos%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/gissela/Downloads/Teor%C3%ADa_de_la_Gesti%C3%B3n_por_Procesos%20(1).pdf)

Zaratiegui, J. R. (23 de 08 de 2015). *virtuniversidad*. Recuperado el 26 de 09 de 2017, de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>