

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

## **Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Evaluación y diseño de un sistema de control de gestión para la  
planificación anual de contratación de personal docente de una Institución  
Pública de Educación Superior

### **PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:

### **Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión**

Presentado por:

María De Los Angeles Paredes Ríos

Kelly Sophia Soledispa Núñez

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2021

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme las fuerzas necesarias para afrontar mis momentos difíciles.

A mis padres, quienes durante toda mi vida me han guiado y han sido ejemplo de superación y dedicación para alcanzar mis metas propuestas.

A mis hermanas, que siempre estuvieron motivándome durante mi carrera universitaria.

Y, por último, a mi abuela por parte de papá quien me crio y estuvo, y estará siempre pendiente de mí en todo momento.

**Kelly Sophia Soledispa Núñez**

A Dios, por estar siempre presente en cada paso mi vida.

A mis padres, que me dieron la fuerza de cumplir con mis objetivos y a culminar este proyecto de titulación.

A mi hermana, que siempre estuvo pendiente de mis estudios universitarios y me apoyó todo este tiempo.

**María De Los Angeles Paredes Ríos**

## **AGRADECIMIENTOS**

Un especial agradecimiento a Dios, por las bendiciones que me ha dado y la guía que ha sido para mí durante toda mi vida.

A mis padres, quienes me aconsejan y me alientan a mejorar cada día; a mis hermanas, quienes me animan y me apoyan.

A mis amigos quienes hemos compartido estudio, amistad durante casi cinco años.

A la universidad y a mis profesores, que impartieron sus conocimientos y experiencias para situaciones no solo de la vida laboral sino también personal.

A mi compañera de tesis, quién también es mi amiga desde el colegio, por su gran apoyo y constancia pudo hacer posible este proyecto integrador.

**Kelly Sophia Soledispa Núñez**

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios por ser el pilar fundamental de mi vida, quien ha guiado mis pasos y siempre me ha escuchado en cada oración que he hecho.

A mis amados padres, mi gran ejemplo a seguir, quienes me enseñaron a ser una mujer trabajadora, honrada y me han dado el regalo más grande que es la educación.

A mi hermana, que, desde lejos, siempre estuvo pendiente de mí y mis estudios, quien me enseñó que nunca es tarde para llegar a cumplir todos mis sueños.

A ESPOL y sus maestros, a quienes les debo todo el conocimiento adquirido durante casi cinco años y que me formó como persona y como profesional.

A mis amigos, con quienes he compartido tantos buenos como malos momentos, pero siempre han estado junto a mí a pesar de todo.

A mi compañera de tesis, que me acompañó durante todo el camino, siempre apoyándonos a seguir adelante y nunca rendirnos, y que hizo que este proyecto de titulación sea posible.

**María De Los Angeles Paredes Ríos**

## DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *María De Los Angeles Paredes Ríos y Kelly Sophia Soledispa Núñez* y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual".



María De Los Angeles  
Paredes Ríos



Kelly Sophia Soledispa  
Núñez

# EVALUADORES

.....  
**Olga Vanessa Grijalva Pino**

PROFESOR DE LA MATERIA

.....  
**Diana Denisse Montalvo Barrera**

PROFESOR TUTOR

## RESUMEN

La Institución Pública de Educación Superior ubicada en Guayaquil presenta deficiencias en su proceso de contratación y planificación de docentes dado que existen catedráticos que exigen el pago de honorarios profesionales que no fueron pagados durante un largo tiempo. El objetivo es diseñar un marco de control interno para mejorar el proceso de planificación anual de contratación del personal docente de pregrado, minimizando pagos por servicios profesionales a docentes que no han sido contratados dentro de la planificación.

Se realizó entrevistas a los colaboradores para conocer la situación actual del proceso y con la ayuda de la herramienta value stream mapping se determinó las actividades que tiene y no valor agregado. Además, con la ayuda de los documentos facilitados por la institución se conoció las responsabilidades de quienes participan en el proceso. Por otro lado, gracias a los informes de la contraloría y su información, se analizó la base de datos y se obtuvo con corte a noviembre del 2021 104 convenios de pagos gestionados por un monto de USD380.800 dólares.

Una vez implementada las mejoras continuas a partir del estudio del mapa de proceso levantado se logró optimizar el tiempo, reduciendo un 20% del tiempo del proceso, es decir paso de completarse en 183 a 145 días. Así mismo, se estableció requerimientos funcionales para la implementación de un sistema de gestión de la información. Por último, se obtuvo una proyección de la disminución del 61% del valor de los convenios de pagos en un periodo de 3 años.

Los convenios de pagos son un agravante de la mala planificación de docentes pero se logra implementar herramientas y sistemas de control que mejora el desempeño del proceso de contratación de docentes.

**Palabras Clave:** Docentes, Sistema de Gestión, Convenios de Pago, Sistema de Información

## **ABSTRACT**

*A Public Institution of Higher Education, which is located in Guayaquil, has shortcomings in its process of hiring and planning teachers since there are professors who demand the payment of professional services that were not paid for a long time. The objective is to design an internal control framework in order to improve the annual planning process for hiring undergraduate teaching staff, minimizing payments for professional services to teachers who have not been hired within the planning time.*

*Interviews were conducted with the collaborators to know the current situation of the process, and by using the value stream mapping tool, the activities that have and not added value were determined. In addition, with the documents provided by the institution, the responsibilities of those who participate in the process were known. On the other hand, thanks to the reports of the comptroller and its information, the database was analyzed, and 104 payment agreements were obtained as of November 2021, and the total amount was 380,800 dollars.*

*Once the continuous improvements were implemented from the study of the process map, it was conceivable to optimize the time, reducing the process time by 20%, meaning that the process was reduced from being completed in 183 to 145 days. In addition, functional requirements for the implementation of an information management system were established. Finally, a projection of a 61% decrease in the value of payment agreements was obtained over a period of 3 years.*

*Payment agreements are an aggravating factor of a wicked teacher planning; however, it is possible to implement tools and control systems that improve the performance of the teacher hiring process*

*Keywords: Teachers, Management System, Payment Agreements, Information System.*

# ÍNDICE GENERAL

EVALUADORES.....	6
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
ÍNDICE GENERAL.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
CAPÍTULO 1.....	7
1.    Introducción.....	7
1.1    Antecedentes.....	7
1.1.1    Descripción de la empresa.....	7
1.1.2    Estructura Organizacional.....	7
1.1.3    Estructura Orgánica de Unidades Académicas.....	8
1.2    Descripción del problema.....	9
1.3    Justificación del problema.....	10
1.4    Objetivos.....	10
1.4.1    Objetivo General.....	10
1.4.2    Objetivos Específicos.....	10
1.5    Marco teórico.....	12
1.5.1    Evaluación de Control Interno.....	12
1.5.2    Sistema de control de gestión.....	14
1.5.3    Lean Manufacturing.....	14
1.5.4    Value Stream Mapping.....	15
1.5.5    Organismos reguladores.....	15
1.5.6    Aspectos legales.....	16
1.5.7    Estatuto de la Institución de Educación Superior:.....	16

1.5.8	Definiciones .....	17
CAPÍTULO 2.....		18
2.	Metodología .....	18
2.1	Recopilación de datos .....	18
2.2	Desarrollo de Metodología para el cumplimiento de los objetivos.....	24
CAPÍTULO 3.....		42
3.	Resultados Y ANÁLISIS .....	42
3.1	Análisis de subprocesos críticos .....	42
3.1.1	Subproceso: Agilizar proceso de planificación y contratación anual de personal docente.....	42
3.1.1	Subproceso: Disminuir gastos asociados a pagos por honorarios de docencia mediante modalidad de convenio de pago, bajo la cuenta "Obligaciones de años anteriores" al largo plazo. ....	42
3.1.2	Subproceso: Sugerir la implementación de sistema de gestión de información bajo los requerimientos funcionales establecidos.....	44
CAPÍTULO 4.....		45
4.	Conclusiones Y Recomendaciones .....	45
4.1	Conclusiones.....	45
4.2	Recomendaciones.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....		48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.1 Estructura Orgánica de la Institución Pública de Educación Superior.....	8
Figura 1.2 Estructura Orgánica de las Unidades Académicas.....	9
Figura 1.3 COSO III.....	12
Figura 2.1 Organigrama a partir del Vicerrectorado Académico.....	20
Figura 2.2 Diagrama de Flujo del Proceso Contratación de Docentes.....	21
Figura 2.3 Actividades dentro del proceso de planificación y contratación de docentes	25
Figura 2.4 Responsabilidades de las áreas que intervienen en el proceso de contratación de docentes.....	28
Figura 2.5 Convenios de pagos de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.....	30
Figura 2.6 Monto pagado en el 2021 según período y facultad.....	32
Figura 2.7 Monto Monto pagado asociado al año laborado por el docente.....	33
Figura 2.8 Facultades con mayor pago.....	33
Figura 2.9 Porcentaje de ejecución por Partida Presupuestaria.....	34
Figura 2.10 Value Stream Mapping con enfoque de mejoras continuas.....	36
Figura 2.11 Value Stream Mapping mejorado.....	38
Figura 2.132.12 Diagrama de flujo en caso de modificaciones en el sistema.....	41

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.2 Convenios de Pago por Año y Facultad .....	30
Tabla 2.3 Convenios de Pagos de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.....	31
Tabla 2.4 Detalle de los montos pagados en la Facultad de Filosofía , Letras y Ciencias de la Educación .....	31
Tabla 2.5 Convenios de pagos sin considerar el Programa de Educación Contrnua ....	32
Tabla 3.1 Proyección de la disminución de los convenios de pago.....	43
Tabla 3.2 Proyección de Gastos Asociados a Convenios de Pagos a Docentes .....	44

# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Descripción de la empresa

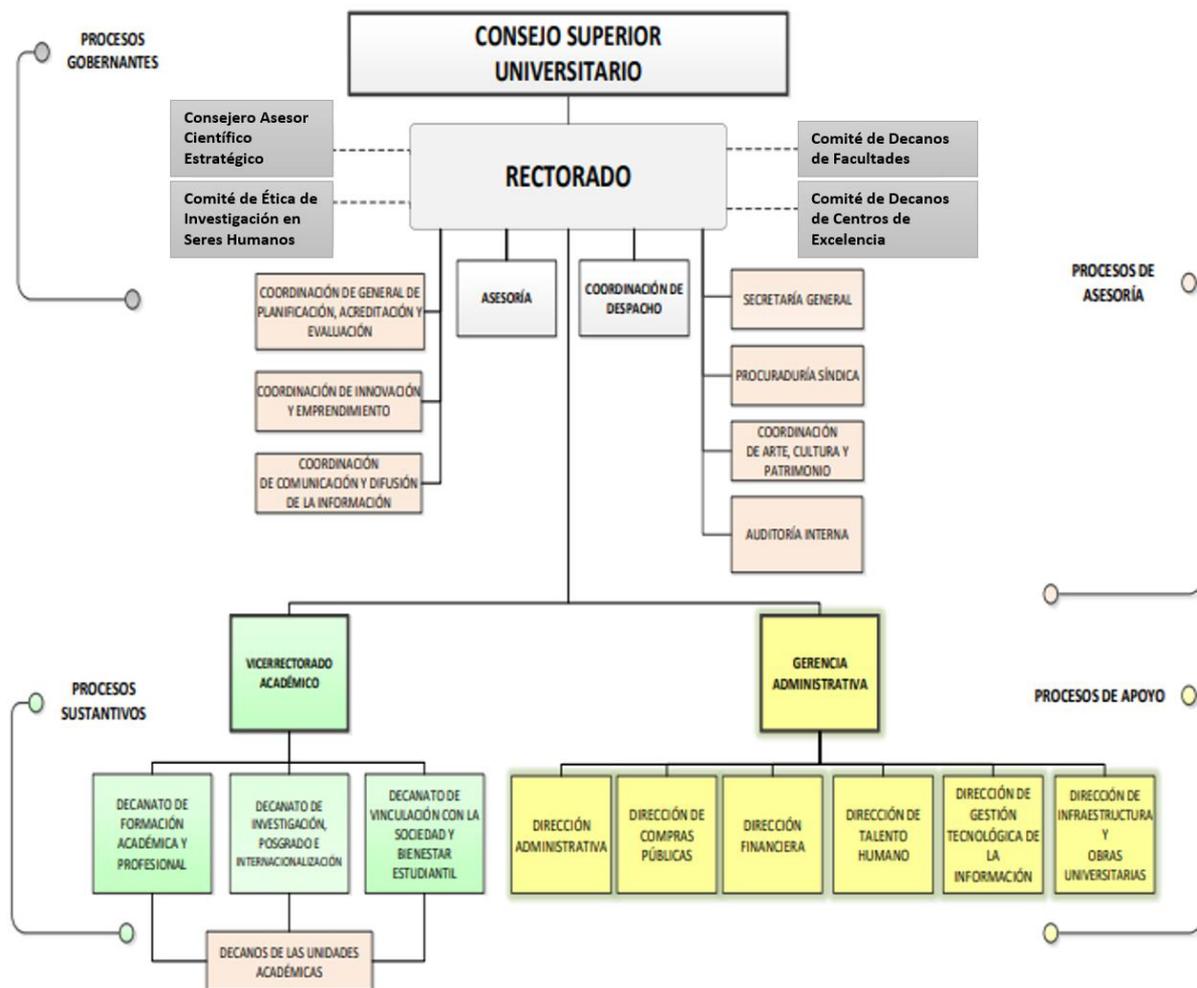
La Institución de Educación Superior estudiada para la elaboración de este proyecto es una institución pública, por lo tanto, es responsable de los recursos del estado otorgados y del cumplimiento de la educación superior y todos sus servicios a disposición de todos los ciudadanos.

Esta institución está conformada por 17 facultades, entre las cuales se ofertan un total de 48 carreras de pregrado. Esta recibe un promedio de 67.000 estudiantes cada período académico, así como cuenta con un total de 2766 docentes que son los encargados de cumplir con uno de los objetivos principales de esta institución, la educación superior. Debido al número de estudiantes, docentes y servidores públicos que trabajan para el buen funcionamiento de la institución, es una de las universidades más grandes del Ecuador, pues en ella se realizan un sin número de actividades y servicios en beneficio de la comunidad universitaria.

#### 1.1.2 Estructura Organizacional

Esta Institución Pública de Educación Superior ha establecido una estructura organizacional en función de cumplir con sus objetivos y responsabilidades. Según el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Institución, los principales procesos internos para el cumplimiento de objetivos son los siguientes:

- ✓ Procesos Gobernantes
- ✓ Procesos Sustantivos
- ✓ Procesos Adjetivos
- ✓ Procesos de Apoyo

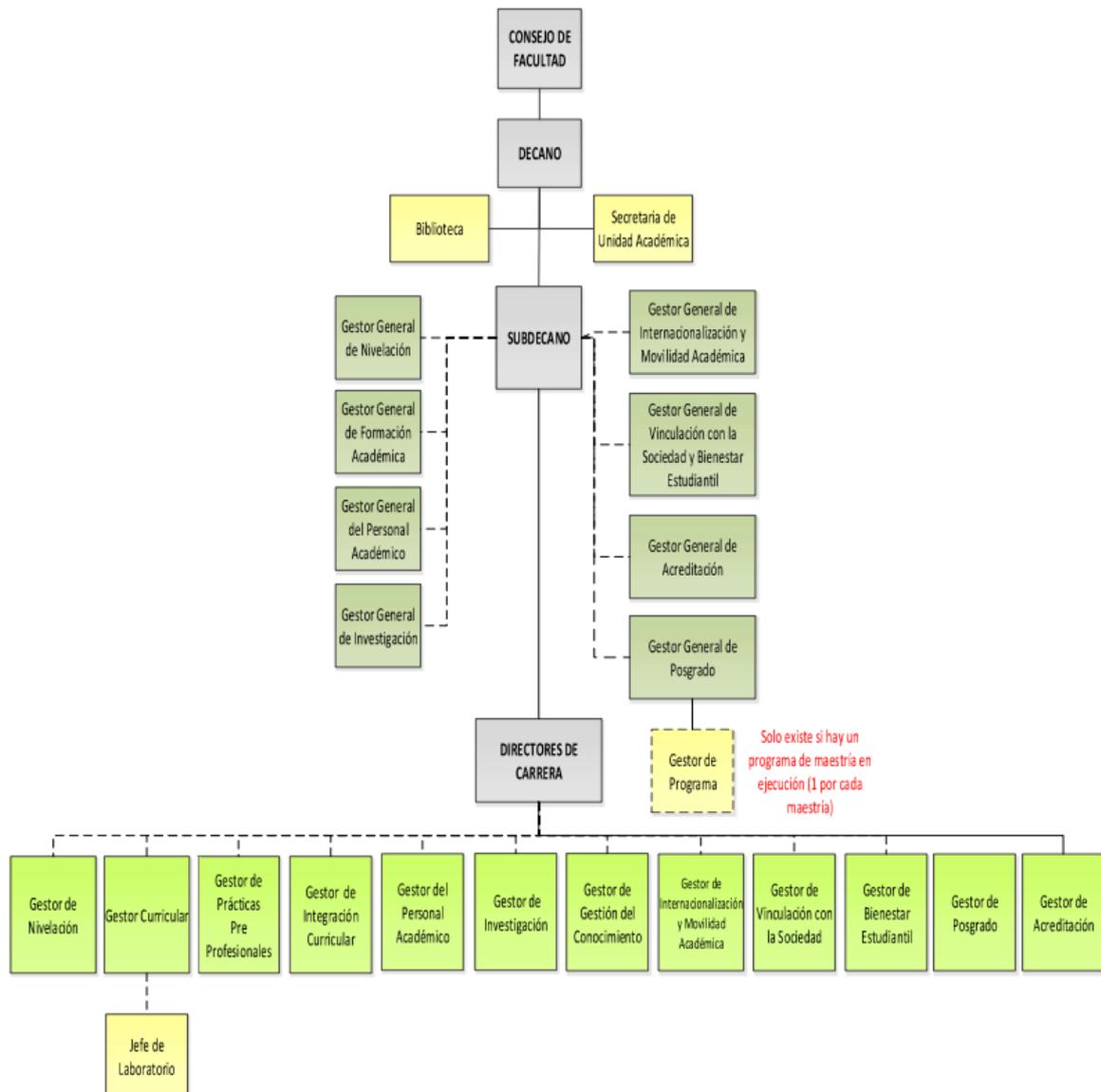


**Figura 1.1.1 Estructura Orgánica de la Institución Pública de Educación Superior**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

### 1.1.3 Estructura Orgánica de Unidades Académicas

Las unidades académicas tienen como autoridad máxima al decano de la facultad, acompañado de sus áreas de apoyo, que son los gestores de las actividades que realiza cada facultad con el propósito de cumplir con las necesidades del personal académico y los estudiantes.



**Figura 1.2 Estructura Orgánica de las Unidades Académicas**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

## 1.2 Descripción del problema

A partir del 2020, se gestionan pagos a docentes que brindaron servicios profesionales en períodos anteriores y que no fueron pagados en su momento por errores administrativos en el proceso de contratación y por esta razón, no contaban con un contrato laboral.

La evidencia de certificados de asistencia y en algunos, reporte de calificaciones, incitó al pago de estos docentes bajo un documento denominado “Convenio de Pago”. Este método omite la existencia del contrato laboral, justificando los errores administrativos, y cumple la función del pago de estos docentes afectados.

El proceso tardado y lleno de errores demostró que esta Institución Pública de Educación Superior no posee un sistema de control de gestión eficiente en el proceso de planificación y contratación de personal docente en el nivel de pregrado, puesto que las facultades no culminan satisfactoriamente sus procesos administrativos, por lo que, en la actualidad, prevalece la existencia de personal docente sin contrato, lo que genera gastos bajo la cuenta de obligaciones de años anteriores por honorarios docentes.

### **1.3 Justificación del problema**

El aumento de convenios de pago a docentes de pregrado y los montos excesivos encontrados en estos documentos, aumenta la vulnerabilidad de este método y lo expone a manipulación. Por esa razón, se plantea implementar un sistema de control de gestión al procedimiento actual con la finalidad de agilizar el proceso de planificación anual de contratación de personal académico y, a partir de esto, sugerir la creación o adquisición de un sistema de información; que además de ser una herramienta de gestión, permita visualizar las etapas y el avance del proceso hasta su finalización.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar un marco de control de gestión para mejorar el proceso de planificación anual de contratación de personal docente de pregrado, minimizando pagos por servicios profesionales a docentes que no han sido contratados por la institución.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el estado actual del proceso de planificación anual de contratación de personal docente, considerando la revisión de manuales, políticas actuales y recorrido de las actividades inmersas en el proceso.

2. Identificar oportunidades de mejora desde un punto de vista de procesos, control interno y tecnología.
3. Efectuar un análisis cuantitativo de los convenios de pago por servicios profesionales docentes suscritos los últimos 2 años.
4. Implementar un sistema de control de gestión para mejorar el proceso de planificación y contratación del personal docente de las unidades académicas.
5. Identificar los principales requerimientos funcionales para el desarrollo o adquisición de un sistema de información que soporte la correcta gestión del proceso de planificación anual de contratación de personal docente.

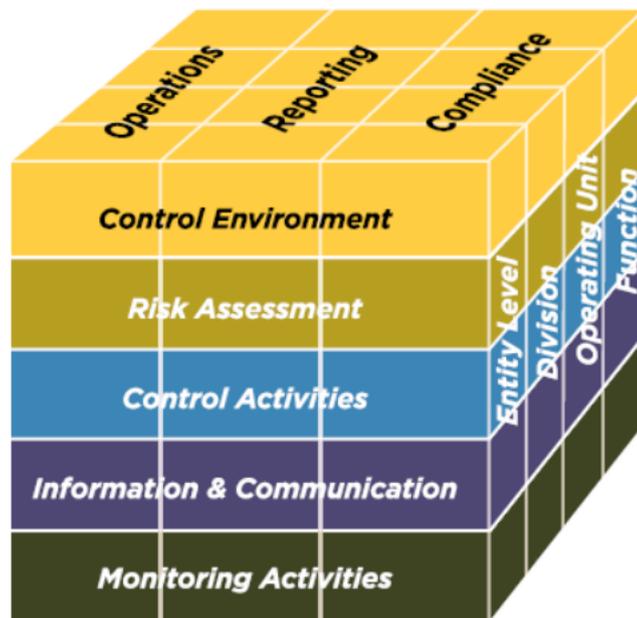
## 1.5 Marco teórico

### 1.5.1 Evaluación de Control Interno

El control interno según COSO se define como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización relacionadas a las operaciones, reportes, y cumplimiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

Existen 5 componentes interrelacionados del Control Interno:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y comunicación
5. Supervisión o monitoreo



**Figura 1.3 COSO III**

Elaborado por: Deloitte & Touche, 2015

## **1. Ambiente de Control**

Es el conjunto de estándares, procesos y estructuras que establece las bases de llevar a cabo el sistema de control interno de una organización. El entorno de Control es el cimiento que sirve como base para el resto de los elementos e incluye áreas claves como: 1) La organización demuestra compromiso con la integridad, valores éticos, 2) Supervisión del desempeño del Sistema de Control Interno, 3) Establecimiento de la estructura, funciones y responsabilidad, 4) Compromiso con la competencia profesional de los empleados de la organización (Portilla, 2018).

## **2. Evaluación de Riesgos**

Todo proceso tiene inmersos riesgos asociados, por tal motivo es necesario que sean evaluados desde dos perspectivas tanto el impacto económico como la probabilidad de ocurrencia.

El riesgo es definido como la probabilidad que un evento pueda ocurrir y afecte el logro de los objetivos. Así mismo, la evaluación de los riesgos es la base para determinar cómo serán manejados los riesgos. Por lo tanto, es preciso que la organización ejecute planes o programas de prevención de forma estructurada, documentada, y difundida a los miembros de la organización con el fin de garantizar la gestión correcta de la actividad (Serrano Carrión, Señalín Morales, Vega Jaramillo, & Herrera Peña, 2017).

## **3. Actividades de Control**

Son aquellas acciones establecidas en las políticas y procedimientos que permiten asegurar la realización de las instrucciones dadas por la alta dirección para mitigar y/o reducir los riesgos que impiden la consecución de los objetivos. Las actividades de control se desarrollan en cada nivel de la organización y pueden ser preventivas o detectivas.

## **4. Información y comunicación**

La información es necesaria para que todos los niveles de la organización puedan desempeñar las responsabilidades de control interno que garanticen el cumplimiento de los objetivos.

La comunicación es el proceso continuo e interactivo de proporcionar, compartir y obtener información necesaria (Mendoza Zamora Walter M, 2018).

## **5. Supervisión o monitoreo**

El seguimiento de los procesos permite evaluar la eficacia de la ejecución del control interno y la finalidad es asegurarse de que los controles son eficaces, o en caso contrario, tomar medidas correctivas. La dirección de la organización está encargada del monitoreo mediante evaluaciones periódicas, evaluaciones específicas o ambas (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

### **1.5.2 Sistema de control de gestión**

El control de gestión es el proceso a través del cual los directivos influyen a los demás miembros de la organización para implementar estrategias en la organización. Así mismo, como señala Veiga (2013), la dirección también asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos (p. 29).

Los elementos de un sistema de control son:

1. Sensor o detector: sirve como medición acerca de lo que sucede en el proceso que se está controlando;
2. Evaluador: herramienta que permite comparar el problema con un estándar;
3. Corrector: herramienta de retroalimentación que corrige desviaciones;
4. Red de comunicación: mecanismo para compartir la información entre los demás elementos del sistema de control.

### **1.5.3 Lean Manufacturing**

Lean es un término proveniente de origen inglés, que aplicado a un sistema de manufactura o producción se traduce como flexible, ágil, integral donde es capaz adaptarse a las necesidades de sus clientes. Según Womack y Jones, quien usó el término por primera vez fue John Krafcik; pero se conoce que desde finales de 1890

Frederick Taylor estudia y difunde la dirección científica del trabajo, estableciendo así estándares y tiempos. Luego llega Frank Gilbreth, quién añade el detalle del trabajo por trabajos. Después de la Segunda Guerra Mundial, Taiichi Ohno y Shiego Shiego se incorpora a Toyota Motor Company y crea los conceptos “Just in time”, “Jidoka”, “Pull System” que fusionado a otras herramientas crean el famoso Toyota Production System (TPS) (José Vargas-Hernández, 2016).

Sin embargo, es en 1990 dónde James Womack sintetiza todos los conceptos y forma el Lean Manufacturing; a él se debe la aplicación en todos los sectores y empresas de lado occidente del mundo, pese a ser la empresa Toyota la pionera en el enfoque de gestión (MSc. Martha Sofía Carrillo Landazábal, 2010).

Por lo tanto, la metodología del Lean Manufacturing es una filosofía compleja de mejora continua que con el paso del tiempo presenta cambios trascendentales.

#### **1.5.4 Value Stream Mapping**

La cadena de valor se entiende como aquel conjunto de actividades que da un valor agregado al cliente, donde se involucra desde la actividad de recepción del pedido hasta la distribución del bien producido o del servicio prestado.

Según Nash y Poling indican que el mapeo de la cadena de valor como también es conocido en español permite a los usuarios internos y externos visualizar y comprender el proceso de las operaciones dentro de la organización. Así mismo, tiene la capacidad de reconocer el valor, diferenciándolo del desperdicio y establecer y/o crear un plan de acción para descartar esa actividad del proceso (Paredes-Rodríguez, 2017).

Además, con la ayuda de la elaboración del value stream mapping es posible tener pequeños y continuas mejoras de carácter operativo para así alcanzar los objetivos estratégicos de organización.

#### **1.5.5 Organismos reguladores**

##### ***1.5.5.1 Consejo de Educación Superior (CES):***

El Consejo de Educación Superior es un organismo regulador autónomo público del gobierno ecuatoriano, cuya razón es planificar, regular y coordinar el Sistema de Educación Superior en el Ecuador. (Consejo de Educación Superior, s.f.)

## **1.5.6 Aspectos legales**

### **1.5.6.1 Ley Orgánica de Educación Superior (LOES):**

Ley encargada de regular el sistema de educación superior en el Ecuador. Define derechos, deberes y obligaciones de los servidores públicos, garantizando el derecho a una educación superior de calidad. (Ley Orgánica de Educación Superior, 2018)

### **1.5.6.2 Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior:**

Reglamento cuyo objetivo es el cumplimiento de los fines del Sistema de Educación Superior, en el marco de la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Educación Superior. (Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior, 2011)

### **1.5.6.3 Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor de Educación Superior:**

Normativa de aplicación obligatoria orientada a la regulación de la vinculación de personal académico de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares. (Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor de Educación Superior, 2019)

## **1.5.7 Estatuto de la Institución de Educación Superior:**

Reglamento interno cuya finalidad es regular el funcionamiento de los procesos dentro de la Institución de Educación Superior, indicando funciones y responsabilidades, además de las debidas medidas sancionadoras al incumplimiento de estas actividades.

### **1.5.7.1 Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Institución de Educación Superior:**

Reglamento interno cuyo objetivo es establecer la estructura orgánica institucional y definir responsables, atribuciones y productos o servicios de los diferentes departamentos que conforman la Institución de Educación Superior. (Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2020)

## **1.5.8 Definiciones**

### ***1.5.8.1 Programación Anual de Planificación (PAP):***

Mecanismo establecido por la Secretaría Nacional de Planificación del Ecuador que consiste en la proyección de los procesos institucionales, basado en el presupuesto asignado por el Estado, el cual deberá ser cargado en el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP) para el respectivo seguimiento de ejecución de las actividades planificadas en el año.

### ***1.5.8.2 Partida Presupuestaria:***

Es una previsión estimada del presupuesto general asignado a la entidad pública por el Estado para la ejecución de sus actividades.

# CAPÍTULO 2

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Recopilación de datos

Para el desarrollo del siguiente proyecto y con la finalidad de proponer una solución óptima a la problemática principal se usaron herramientas que sean de apoyo a la recolección de datos. Para este proyecto se usaron las siguientes técnicas:

- Observación directa;
- Entrevistas con el personal de la institución;
- Información proporcionada por la institución;
- Informes públicos.

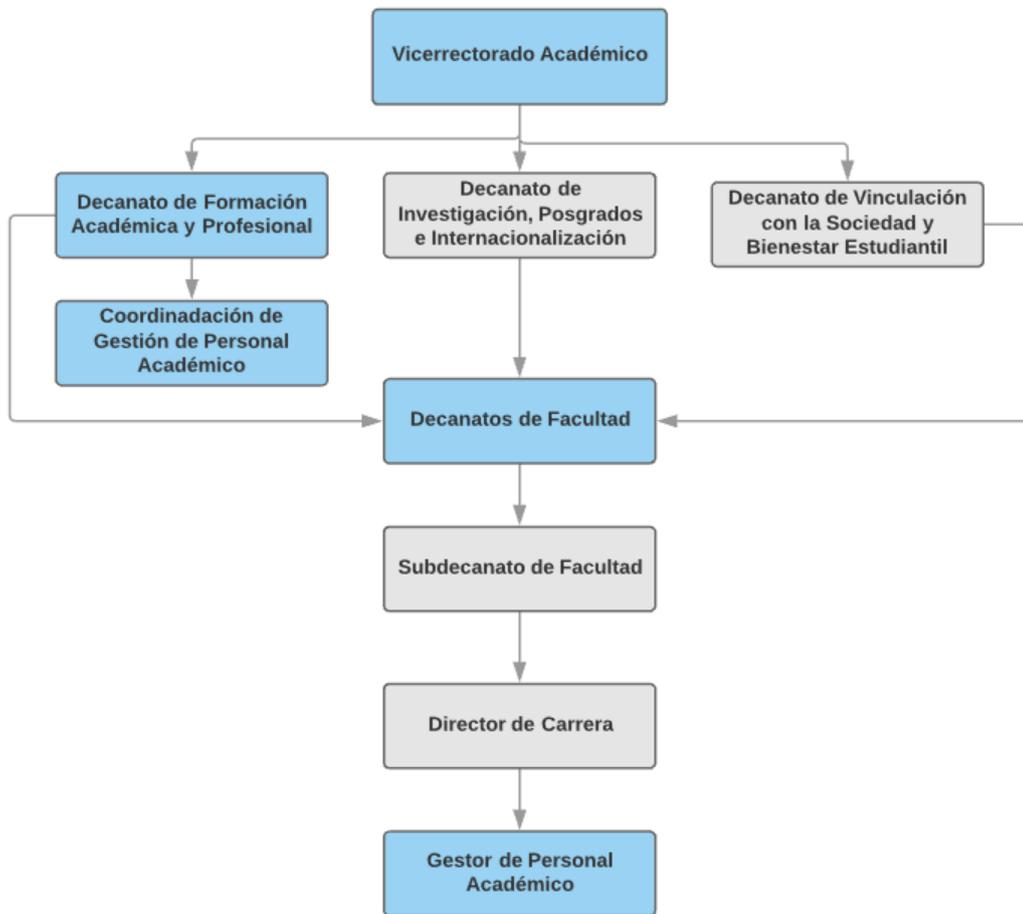
La planificación de contratación de docentes de pregrado es un proceso documental que es realizado mediante oficios del Sistema de Gestión Documental QUIPUX y/o oficios internos elaborados en Word. Estos son procesados de forma digital y física. Sin embargo, la documentación considerada como primordial para continuar el proceso es el expediente físico.

Para poder analizar el proceso de planificación de contratación de docentes de pregrado, se revisó el expediente físico de un contrato por servicios ocasionales en condiciones normales, que ha seguido el debido proceso hasta el momento del pago. A continuación, se detalla el proceso de planificación docente hasta su contratación.

1. Los Coordinadores de Gestión del Personal Académico, y Decanato de Formación Académica y Profesional elaboran las directrices de la planificación académica.
2. El Decano de Formación Académica y Profesional aprueba directrices y difunde con áreas de apoyo.
3. El Gestor del Personal Académico de la Carrera elabora la planificación.
4. La planificación se remite al Decano de facultad y se entrega matriz para contratación docente.
5. El Decano de Facultad ingresa planificación al portal online y remite documentación y matriz a Coordinador de Gestión de Personal Académico.

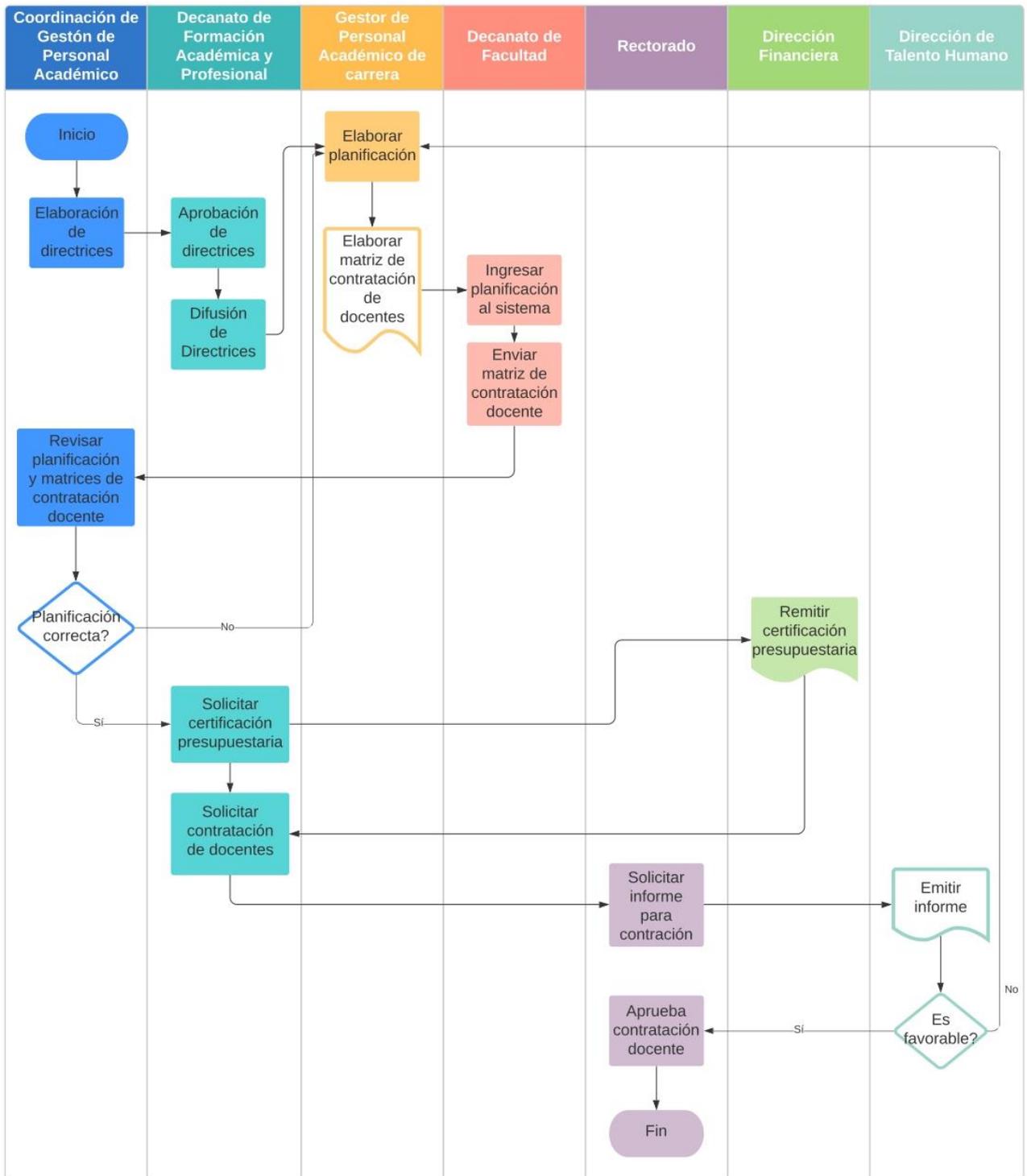
6. El Coordinador de Gestión del Personal Académico revisa la matriz de docentes, si esta es correcta, procede a solicitar contratación a Decano de Formación Académica y Profesional, caso contrario, regresa proceso para corrección de errores.
7. El Decano de Formación Académica y Profesional solicita al Rector solicitud de certificación presupuestaria.
8. El Rector dispone a Dirección Financiera revisar y emitir certificación presupuestaria.
9. Una vez se cuenta con certificación presupuestaria, el Decano de Formación Académica Profesional solicita al rector la contratación de docentes.
10. Una vez solicitada la contratación de docentes al Rector, Rectorado solicita revisar y emitir informe a Talento Humano para contratación de docentes solicitados por facultad.
11. Si el informe es favorable, se procede a autorizar contrato a docentes.

Para considerar que un informe es favorable, Talento Humano debe verificar que la documentación sea la necesaria y suficiente para proceder a elaborar un contrato, además de cumplir con los plazos de entrega de documentación establecidos por Vicerrectorado Académico para proceder con la contratación.



**Figura 2.1 Organigrama a partir del Vicerrectorado Académico**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa



**Figura 2.2 Diagrama de Flujo del Proceso Contratación de Docentes**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

La documentación necesaria para la contratación de docentes de pregrado es la siguiente:

1. Documento en el cual se indique que existió la necesidad institucional, así como la certificación presupuestaria debidamente autorizada por la máxima autoridad a favor del requirente.
2. Registro de no tener impedimento legal para ejercer cargo público.
3. Certificado de carga horaria y asignaturas que serán impartidas por el docente. Emitido por la autoridad académica.
4. Distribución de jornada de trabajo semanal del docente emitido por la autoridad académica.
5. Registro único de contribuyentes personas naturales (que conste la actividad económica de Educación pregrado).
6. Certificado de cumplimiento tributario.
7. Copia de cédula y certificado de votación.
8. Certificado de relaciones comerciales del docente.

Según un informe público, de fecha 15 de julio de 2020, elaborado y difundido por Vicerrectorado Académico, indica que el plazo para entregar la planificación docente y su carga horario es hasta el 31 de marzo del 2021. A partir de la entrega, se concede alrededor de 25 días para que Decano de facultad revise e ingrese la planificación al portal online. Una vez ingresado al sistema, Vicerrectorado Académico tiene 15 días para validar, detectar y solicitar correcciones de las facultades. Una vez corregido, dentro de los próximos 5 días, se deberán realizar las correcciones en el sistema. Si todo está correcto, se emite la matriz de contratación de docentes para continuidad del proceso.

También, se realizaron entrevistas sobre el tipo de personal académico presente en la institución pública de educación superior lo cual fue comprobada con el Reglamento Interno de Carrera y Escalafón de la Institución de Educación Superior.

Con base en el artículo 176 del reglamento mencionado previamente, se establece que la modalidad de contratación de los docentes se divide en titulares y no titulares. Los docentes titulares son aquellos quienes ingresan a la carrera mediante concurso público de merecimiento y oposición y se clasifican en: principales, agregados y auxiliares. Mientras que, los docentes no titulares son aquellos que no ingresan a la carrera por

concurso, y cuenta con un contrato por honorarios, invitados u ocasionales. Asimismo, los profesores titulares y no titulares pueden tener modalidad a tiempo completo, medio tiempo, o tiempo parcial. (Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor de Educación Superior, 2019)

Por otro lado, en el artículo 63 del mencionado reglamento se indica que el personal no titular podrá ser contratado cuando se justifique que las actividades a realizar son de carácter específico, y estas no pueda ser realizadas por personal académico titular siempre y cuando se trate de alguno de estos casos: Cursos, seminarios o conferencias de corta duración, cuyo lapso sea inferior a un período académico, actividades docentes hasta por un período académico, actividades de investigación que requieran un alto nivel de experticia que no cuente la institución. (Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor de Educación Superior, 2019)

Es importante mencionar que, según el informe público, de fecha 15 de julio de 2020, elaborado y difundido por Vicerrectorado Académico mencionado anteriormente indica:

*“ De presentarse casos excepcionales, tales como renuncia de docentes por casos fortuitos comprobables o jubilaciones; la Unidad Académica en primera instancia deberá redistribuir la carga horaria del docente renunciante entre los docentes ya planificados. Por lo tanto, no se incurrirá en ninguna contratación adicional, sin el debido respaldo.”*  
(Directrices para la Planificación de la Distribución de carga horaria asignada al Personal Académico, 2021)

A pesar de las indicaciones de Vicerrectorado Académico, existe un método de pago denominado “convenio de pago”, elaborado para aquellos casos excepcionales donde se solicita docentes adicionales a la planificación ya entregada y aprobada. El encargado de la elaboración de estos convenios indicó que este proceso se realizó por primera vez en enero del 2020 y que, en la actualidad, continúan ejecutándose cada vez más de estos procesos, y no existe un control de los procesos que ingresan actualmente.

Por esa razón, se solicitó la base de registro de convenios de pago suscritos desde el 2020 hasta la fecha. Se revisó la base de datos proporcionada, y se identificó la

existencia de errores de tipeo y vacíos en registros de fechas de inicio y fin de período laboral, facultad a la que pertenecía, partida presupuestaria asignada, etc. Además de información y cálculos fuera de la matriz de registro. Se solicitó nuevamente matriz corregida, y proporcionaron documentación digitalizada de cada convenio suscrito. Por lo tanto, se revisó la documentación en conjunto con la base inicial.

## **2.2 Desarrollo de Metodología para el cumplimiento de los objetivos.**

### **Objetivo 1. Diagnosticar el estado actual del proceso de planificación anual de contratación de personal académico, considerando la revisión de manuales y políticas actuales y recorrido de las actividades inmersas en el proceso**

El proceso de elaboración y entrega de planificación para contratación del personal docente no cuenta con un manual de procedimiento ni políticas actualizado. El proceso se maneja de acuerdo con el conocimiento de personal que tiene más tiempo laborando en la institución, y con lineamientos anuales que son socializados por Vicerrectorado Académico.

Los lineamientos establecidos por Vicerrectorado Académico indican los plazos para el cumplimiento de actividades que son responsabilidad de las unidades académicas. Pero no existe un detalle de los pasos a seguir en caso de presentarse casos excepcionales de contratación fuera del período indicado, ya que solo indica que este proceso adicional no es posible, pues se debería dividir la carga restante con los docentes que fueron contratados para el período. Sin embargo, estos casos se presentan de forma continua y lo respaldan los convenios de pago analizados previamente.

Existe un plazo de 2 meses y 22 aproximadamente, desde que Vicerrectorado Académico difunde lineamientos hasta la fecha límite donde se debe entregar la planificación a los decanos de facultad, quienes se encargan de cargar la información al portal online dentro de los siguientes 20 días para posterior revisión de Vicerrectorado Académico. La revisión se realiza en 10 días y 5 días adicionales para corregir en caso

de errores detectados. Una vez verificado que todo se encuentre correctamente cargado, se procede a solicitar contratación a la máxima autoridad.

Por lo tanto, el proceso de planificación docente desde la difusión de lineamientos hasta la solicitud de contratación dura alrededor de 183 días.

Actividades dentro de proceso de planificación y contratación docente	Tiempo de duración por actividad (días)	Tiempo de demora de gestión entre actividades (días)
1. Elaboración de las directrices de la planificación académica.	10	1
2. Aprobación de las directrices y difusión con áreas de apoyo.	2	2
3. Elaboración de la planificación.	45	10
4. Recibir la planificación e ingreso al sistema.	25	2
5. Entregar la matriz de contratación al Coordinador de Gestión del Personal Académico.	20	5
6. Revisión de la matriz de docentes.	15	3
7. Solicitar al Rector solicitud de certificación presupuestaria.	1	2
8. Revisar y emitir certificación presupuestaria.	1	3
9. Solicitar al rector la contratación de docentes.	1	10
10. Solicitar revisar y emitir informe a la Dirección de Talento Humano para contratación de docentes solicitados por facultad.	1	2
11. Revisa documentación y emite el informe	5	5
12. Si el informe es favorable, se procede a realizar contrato.	5	7
<b>Total por categoría</b>	<b>131</b>	<b>52</b>
<b>Total, tiempo que dura el proceso</b>		<b>183</b>

**Figura 2.3 Actividades dentro del proceso de planificación y contratación de docentes**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

Cabe mencionar la planificación elaborada por el Gestor Académico es realizado en hojas de cálculo de Microsoft Excel y se remite al Decano mediante un formato de Excel para posterior revisión del cumplimiento de las directrices del proceso, y en este formato se traslada la información al Decano de facultad para subirlo al sistema. Además, el proceso se sigue manejando de forma física hasta la contratación.

Una vez analizado el proceso, funcionamiento y duración, se revisaron las responsabilidades de las áreas intervinientes, puesto que fue de gran importancia identificar las responsabilidades de cada una de ellas, con la finalidad de identificar la relevancia que tenían dichos usuarios sobre el proceso auditado. Esta información fue obtenida del Reglamento Interno por Procesos de la Institución. Se consideró que los cargos que se debía revisar eran los siguientes:

- ✓ Gestor de Personal Académico de Facultad
- ✓ Decano de Facultad
- ✓ Coordinador de Gestión de Personal Académico
- ✓ Decano de Formación de Personal Académico
- ✓ Vicerrector Académico
- ✓ Rector
- ✓ Director de Talento Humano

Durante este proceso de revisión, se extrajeron solo aquellas responsabilidades que respondían al correcto funcionamiento del proceso de planificación y contratación docente, donde se detectaron inconsistencias en contraste con lo que indicaron las entrevistas y los expedientes físicos de contratación revisados para la ejecución de este proyecto. Dentro de las responsabilidades del Decano de Facultad numeral 7 indica: “ (...) *Solicitar al Rector la contratación del personal académico para el normal funcionamiento de la Facultad* “. (Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, 2020). Sin embargo, según el proceso detallado anteriormente, evidenciado en la documentación de dicho proceso, el encargado de solicitar la contratación del personal docente a la máxima autoridad es el Decano de Formación de Personal Académico de la institución. Debido a este hallazgo, se llegó a la conclusión de que el Reglamento por Procesos no especifica si esta solicitud se debe realizar de forma directa o indirecta a través de otra persona con cargo mayor, según lo que indica el proceso de planificación y contratación que actualmente se lleva dentro de la institución.

Además, se verificó que el encargado de revisar y controlar el cumplimiento de las directrices de la planificación académica es el Coordinador de Gestión de Personal Académico; por lo tanto, esta persona solo tiene 5 días para identificar errores dentro de

los distributivos de cada carrera de las unidades académica que conforman la institución llegando a la conclusión de, que si este proceso normalmente se elabora en un formato en una hoja de cálculo de Excel como se indicó, existe el riesgo de que no se identifiquen todos los errores existentes, y al solicitar la contratación del personal, existan errores que no permitan dar continuidad a la contratación.

PROCESO: PLANIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE PREGRADO DE LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR						
Responsabilidades de las áreas que intervienen en el proceso						
Gestor del Personal Académico de Facultad	Decano de Facultad	Coordinador de Gestión de Personal Académico	Decano de Formación Académica y Profesional	Vicerrector Académico	Rector	Director de Talento Humano
Elaboración la planificación académica de la carrera, según lo indicado por Vicerrectorado Académico.	Dirigir y supervisar el funcionamiento de las actividades académicas y administrativas de las unidades académicas.	Proponer la emisión de directrices para elaborar la planificación académica de la institución.	Subrogar y ejercer las funciones del Vicerrector Académico.	Programar y dar seguimiento a las actividades de las Unidades Académicas.	Autorizará todos los nombramientos y contratos de servicios o laborales, del personal que se requiera en la universidad.	Emitir políticas, reglamentos, instructivos y disposiciones para la ejecución del Subsistema de Reclutamiento, Selección y Contratación.
Entregar los distributivos docentes de la Carrera, en los tiempos establecidos por Vicerrectorado Académico.	Presentar al Consejo de Facultad el proyecto de programación académica del año lectivo y proyectos de reforma académica.	Proponer la aplicación de políticas, asesorías, acompañamiento y monitoreo para el desarrollo de los planes de carrera del personal académico de la institución.	Impulsar los procesos de selección, formación, cualificación, perfeccionamiento, y evaluación del personal académico de la institución.	Velar por los procesos de planificación, organización, ejecución, control o supervisión y evaluación de las políticas de la gestión académica.		Emitir directrices, lineamientos, asesorar y coordinar con las unidades académicas la ejecución de los procesos de gestión de talento humano.
	Solicitar al Rector la contratación del personal académico.	Controlar el cumplimiento de las directrices en la planificación académica institucional.	Supervisar la administración del sistema académico de la institución.	Coordinar y dirigir los procesos de cada una de las áreas de su competencia.		Evaluar la gestión realizada de gestión de talento humano en las unidades académicas.
		Verificar con las unidades académicas y administrativas la ejecución de los procesos de selección de personal académico, mediante concursos de merecimientos y oposición.	Establecer los lineamientos, directrices y procedimientos en la gestión académica.			
		Evaluar la gestión realizada por los gestores en las unidades académicas.	Coordinar con las unidades académicas y administrativas la ejecución de los procesos de selección de personal académico, mediante concursos de merecimientos y oposición.			
	Notas: 1. <b>No</b> solicita al Rector la contratación en el proceso actual, sino el Decano de Formación Académica y Profesional. 2. Responsable de cargar planificación al portal online.	Notas: 1. Elaboran, aprueban, coordinan y supervisan el proceso de planificación de contratación del personal docente de las facultades.			Notas: 1. Encargado de autorizar contratación.	Notas: 1. Trabaja en conjunto con el Gestor del Personal Académico de Facultad.

Figura 2.4 Responsabilidades de las áreas que intervienen en el proceso de contratación de docentes

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

## **Objetivo 2. Identificar oportunidades de mejora desde un punto de vista de procesos, control interno y tecnología.**

A través del análisis del proceso de planificación de contratación de personal docente de pregrado por la información obtenida en la recolección de datos se observó lo siguiente:

1. No hay manual de proceso ni manual de políticas del proceso de planificación docente para su contratación. Los lineamientos se dan cada año y el proceso es por conocimiento de trabajadores y orden de jerarquía del organigrama institucional.
2. Los plazos para la elaboración, entrega y revisión de planificación están mal distribuidos.
3. Las responsabilidades de ciertos cargos que intervienen en el proceso no están correctamente definidas o no coinciden con el reglamento por procesos internos de la institución.
4. No existe detalle del proceso a seguir en caso de presentarse casos excepcionales de contratación docente fuera del período establecido por Vicerrectorado Académico.
5. No existe un sistema de información que agilice el proceso de revisión y permita visualizar el avance del mismo.

## **Objetivo 3. Efectuar un análisis cuantitativo de los convenios de pago por servicios profesionales docentes suscritos los últimos 2 años.**

Mediante la investigación previamente realizada y la información obtenida de reglamentos internos, procedimientos e informes proporcionados, se realizó el análisis cualitativo y cuantitativo de convenios de pago gestionados por servicios profesionales de docentes de los últimos 2 años.

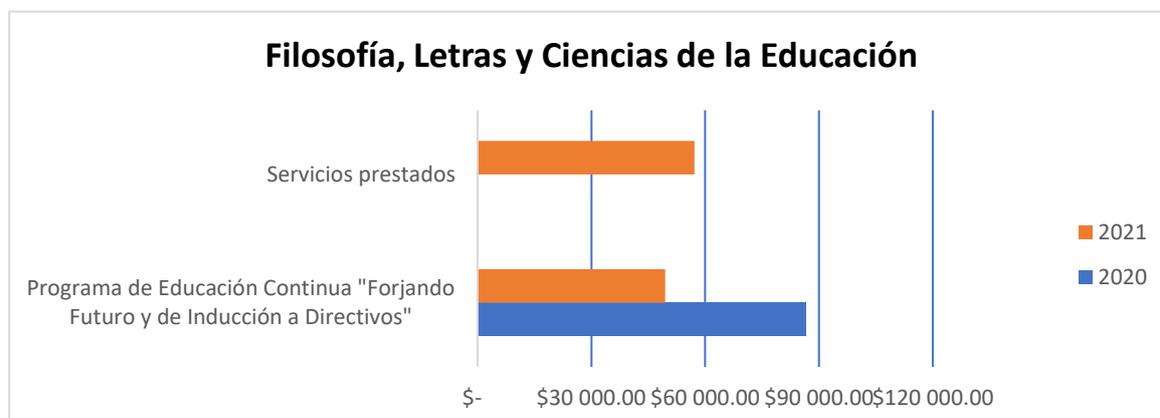
Una vez consolidada la base de convenios de pago, considerando convenios suscritos desde el 1 de enero del 2020 al 31 de octubre del 2021, se realizó la sumatoria por año y facultad. El reporte arrojó los siguientes resultados:

Facultades	Año		Total Pagado	Porcentaje por facultad
	2020	2021		
Arquitectura y Urbanismo		\$12.640,00	\$12.640,00	3,32%
Ciencias Administrativas		\$4.200,00	\$4.200,00	1,10%
Ciencias Económicas		\$25.768,00	\$25.768,00	6,77%
Ciencias Matemáticas		\$19.519,84	\$19.519,84	5,13%
Ciencias Médicas		\$63.182,00	\$63.182,00	16,59%
Comunicación Social		\$19.378,00	\$19.378,00	5,09%
Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	\$86.515,00	\$106.635,53	\$193.150,53	50,72%
Ingeniería Industrial		\$9.990,00	\$9.990,00	2,62%
Ingeniería Química		\$18.440,00	\$18.440,00	4,84%
Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas		\$14.517,88	\$14.517,88	3,81%
<b>Total general</b>	<b>\$86.515,00</b>	<b>\$294.271,25</b>	<b>\$380.786,25</b>	<b>100,00%</b>
<b>Porcentaje por año</b>	<b>22,72%</b>	<b>77,28%</b>	<b>100,00%</b>	

**Tabla 2.1 Convenios de Pago por Año y Facultad**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

Al 31 de octubre del 2021, se han gestionado y pagado 104 convenios de pago por el valor total de \$380.786,25. Durante el 2020, solo se gestionaron los convenios procedentes de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación por el valor de \$86,515,00 que representa el 22,75% del total pagado. En relación con la misma facultad, se puede observar que, de la totalidad de convenios pagados, el 50,72% le corresponden a esta.



**Figura 2.5 Convenios de pagos de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**

Elaborado por: Ángeles Pares y Sophia Soledispa, 2021

Detalle	2020	2021	Total	Porcentaje
Programa de Educación Continua "Forjando Futuro y de Inducción a Directivos"	\$86.515,00	\$49.464,80	\$135.979,80	70,40%
Servicios prestados		\$57.170,73	\$57.170,73	29,60%
<b>Total general</b>	<b>\$86.515,00</b>	<b>\$106.635,53</b>	<b>\$193.150,53</b>	<b>100,00%</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>44,79%</b>	<b>55,21%</b>	<b>100,00%</b>	

**Tabla 2.2 Convenios de Pagos de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

Debido a este hallazgo, se revisó por separado a la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. Esta facultad tiene una actividad denominada Programa de Educación Continua "Forjando Futuro" y de "Inducción a Directivos" que refleja un monto pagado de \$135.979,80, que representa el 70,40% del total pagado de esta facultad.

Durante el 2018, se llevó a cabo un Programa de Educación Continua con docentes de esta facultad, avalado por un convenio de cooperación interinstitucional con el Ministerio de Educación. La documentación indicó que a este proceso no continuó, pues no hubo contratación de estos docentes debido a que la máxima autoridad de la época no dio respuesta al requerimiento.

Se analizó nuevamente los registros, excluyendo el caso de los docentes de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación que estuvieron en el Programa de Educación Continua "Forjando Futuro" y de "Inducción a Directivos", con la finalidad de detectar el error en el proceso de contratación.

A. Monto pagado total al 31oct 2021	\$380.786,25
B. Monto pagado docentes Programa de Educación Continua "Forjando Futuro y de Inducción a Directivos"	\$135.979,80
<b>Total pagado excluyendo B</b>	<b>\$244.806,45</b>

**Tabla 2.3 Detalle de los montos pagados en la Facultad de Filosofía , Letras y Ciencias de la Educación**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

Facultad	Monto pagado	Porcentaje
Ciencias Administrativas	\$4.200,00	1,72%
Ingeniería Industrial	\$9.990,00	4,08%
Arquitectura y Urbanismo	\$12.640,00	5,16%
Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas	\$14.517,88	5,93%
Ingeniería Química	\$18.440,00	7,53%
Comunicación Social	\$19.378,00	7,92%
Ciencias Matemáticas	\$19.519,84	7,97%
Ciencias Económicas	\$25.768,00	10,53%
Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	\$57.170,73	23,35%
Ciencias Médicas	\$63.182,00	25,81%
<b>Total pagado</b>	<b>\$244.806,45</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 2.4 Convenios de pagos sin considerar el Programa de Educación Continua**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

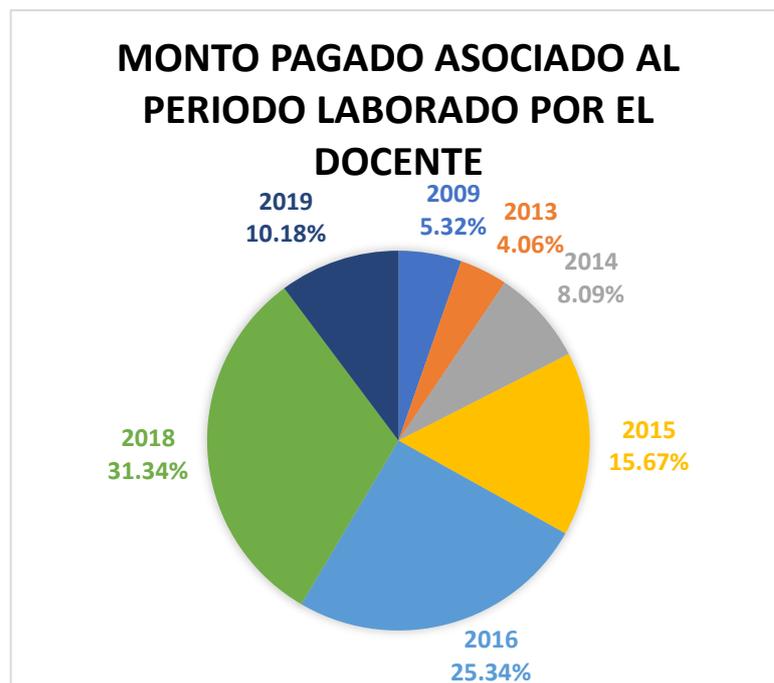
Al excluir este caso del reporte de convenios, se analizaron aquellos convenios suscritos en el 2021. Se observó que, de las diez facultades registradas en la base, existen dos facultades que representan el 49,16% del total de convenios pagados; Facultad de Ciencias Médicas y Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.

Además, se analizó por el año en el que estos docentes laboraron. Este proceso evidenció la presencia de obligaciones de períodos anteriores de los años 2009, 2013, 2014, 2015, 2016, 2018 y 2019 pertenecientes a varias facultades de la institución.



**Figura 2.6 Monto pagado en el 2021 según período y facultad**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021



**Figura 2.7 Monto Monto pagado asociado al año laborado por el docente**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

En el gráfico anterior se visualizó que las siguientes facultades tienen un porcentaje representativo de monto pagado a docentes, y se relacionan con el gráfico del monto pagado asociado al período laboral del docente.

Se revisaron los convenios pertenecientes a dichas facultades donde se descubrió que:

	2016	2018	%
Ciencias Económicas		\$ 20,740.00	10.53%
Ciencias Médicas	\$ 46,948.00		25.81%
Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		\$ 31,500.00	23.35%

**Figura 2.8 Facultades con mayor pago**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

a. Ciencias Médicas:

Existe un convenio de pago a un docente que laboró en el año 2016 del 1 de enero del 2016 al 31 de diciembre del 2021. Este docente no registra ningún pago por honorarios profesionales como docente en este período. Se presume que el docente laboró por un año sin recibir pago.

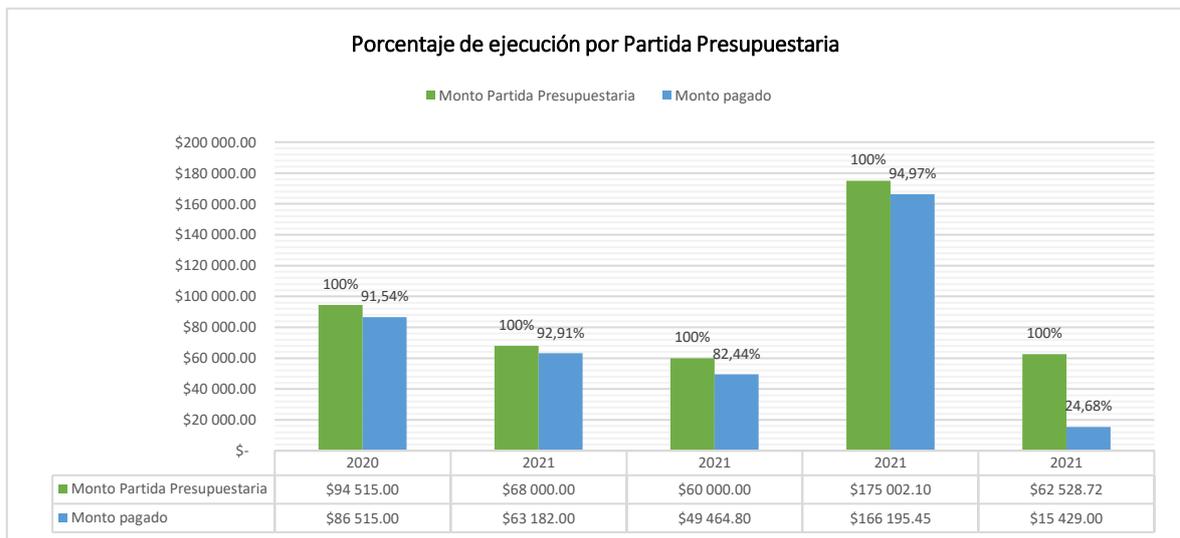
b. Ciencias Económicas:

Los convenios revisados correspondientes a esta facultad del año 2018 reflejan que, en un promedio de 30 días, reciben aproximadamente \$6.400,00 por honorarios profesionales como docente.

c. Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación:

Existe un convenio de pago a un docente que laboró en el año 2018, aproximadamente 8 meses y no recibió pago durante este período.

Al ser una institución del sector público, estos procesos se cancelaron con partidas presupuestarias pertenecientes a la Programación Anual de Planificación (PAP), de acuerdo con el presupuesto asignado a la entidad en el año en que se suscribió. Estos pagos fueron contemplados en el PAP institucional 2020 y 2021 del área de Talento Humano, bajo la actividad de Obligaciones de años anteriores: Por concepto de pago por honorarios por servicios profesionales.



**Figura 2.9 Porcentaje de ejecución por Partida Presupuestaria**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

Es importante mencionar que los convenios de pago que se realizaron para el pago de estos docentes tienen como requisito tener como mínimo el certificado de asistencia y cumplimiento de labores firmado por el decano de la facultad.

**Objetivo 4. Implementar un sistema de control de gestión para mejorar el proceso de planificación y contratación del personal docente de las unidades académicas.**

Mediante la aplicación de la herramienta Value Stream Mapping utilizada en el Lean Manufacturing, se pudo identificar las actividades del proceso de la planificación y contratación del personal docente de las unidades académicas con sus correspondientes tiempos de demora.

Con base en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad 2020 y el diagrama de flujo del proceso de planificación y contratación de docentes, se identificó la siguiente novedad:

- Dedicación de mucho tiempo en la actividad de “planificación” e ingreso al sistema por parte del Decano de Facultad.

**Propuesta:** El responsable de cargar la planificación al portal online sea el Gestor del Personal Académico de la Carrera y el Decano, como autoridad máxima de la unidad académica, sólo remita la matriz de contratación para su posterior revisión.

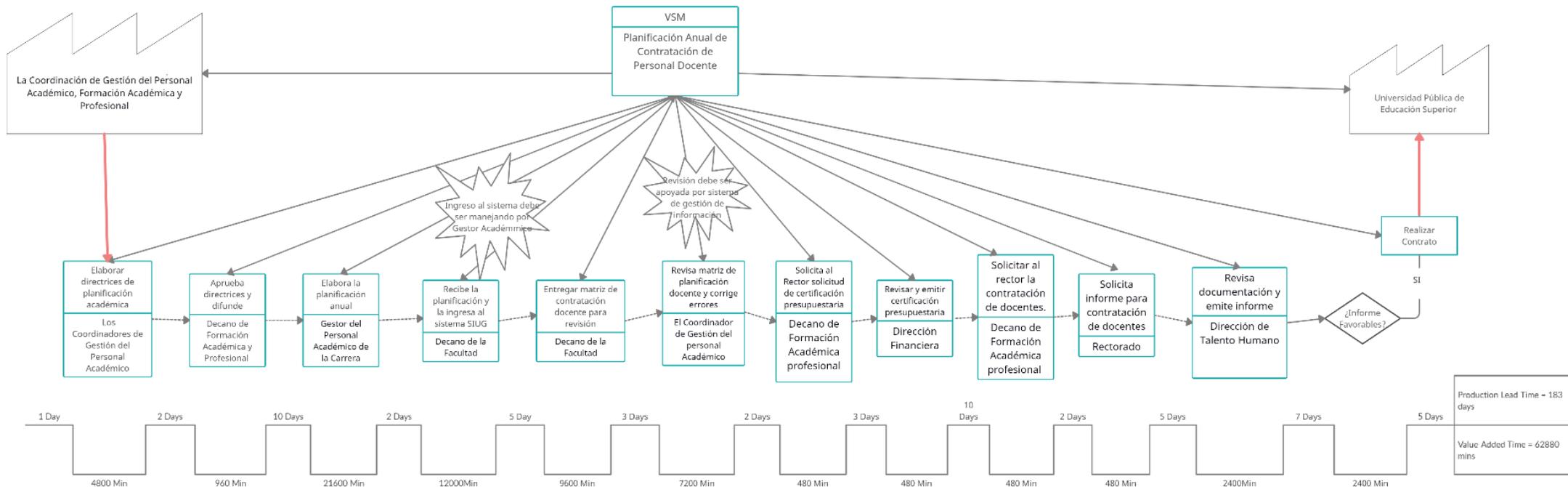
**Mejora:** Este cambio representa un ahorro de tiempo de 29 días al proceso.

Conforme a la implementación de un sistema de gestión de información, se identifica la siguiente oportunidad de mejora en el proceso.

- Dedicación de un tiempo considerable en las actividades como la revisión de las matrices de contratación y corrección de errores.

**Propuesta:** El Coordinador de Gestión del Personal Académico deberá revisar la información del distributivo de docentes con el apoyo del sistema de gestión de información propuesto con la configuración de las políticas por cumplir con el fin de reducir los tiempos anteriores.

**Mejora:** Este cambio significaría un ahorro de 5 días. Sin embargo, de existir errores se destinará 3 días para los cambios y 2 más para confirmar que estos se hayan realizado de manera correcta.



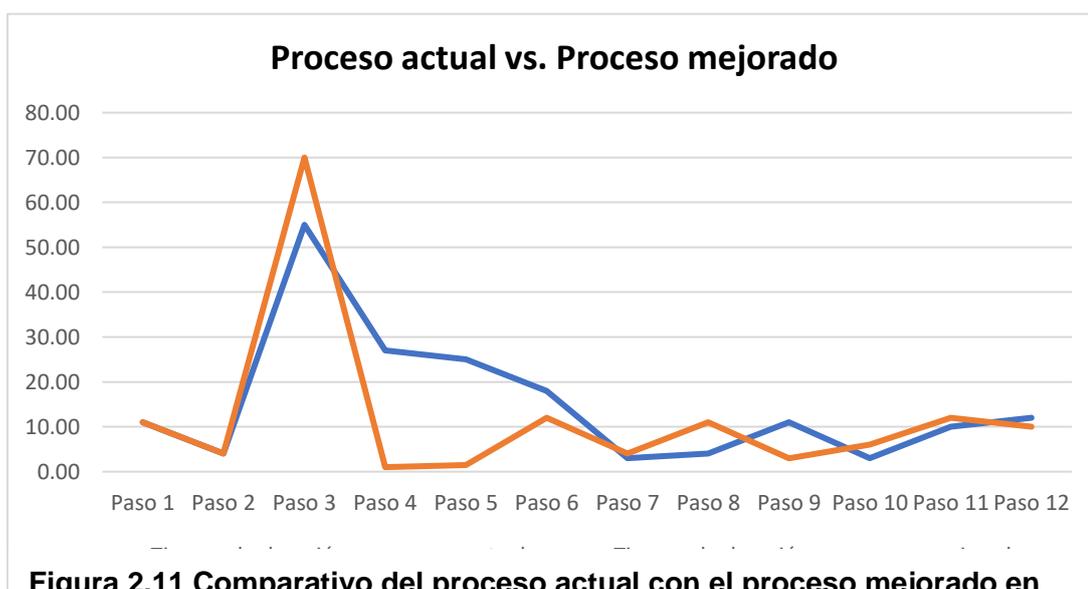
**Figura 2.10 Value Stream Mapping con enfoque de mejoras continuas**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

Actividades dentro de proceso de planificación y contratación docente	Tiempo de duración por actividad (días) - A1	Tiempo de demora de gestión entre actividades (días) - A2	A1 - Mejorada	A2- Mejorada
1. Elaboración de las directrices de la planificación académica.	10,00	1,00	10,00	1,00
2. Aprobación de las directrices y difusión con áreas de apoyo.	2,00	2,00	2,00	2,00
3. Elaboración de la planificación.	45,00	10,00	60,00	10,00
4. Recibir la planificación	25,00	2,00	0,00	1,00
5. Entregar la matriz de contratación al Coordinador de Gestión del Personal Académico.	20,00	5,00	0,50	1,00
6. Revisión de la matriz de docentes, y.	15,00	3,00	10,00	2,00
7. Solicitar al Rector solicitud de certificación presupuestaria.	1,00	2,00	1,00	3,00
8. Revisar y emitir certificación presupuestaria.	1,00	3,00	1,00	10,00
9. Solicitar al rector la contratación de docentes.	1,00	10,00	1,00	2,00
10. Solicitar revisar y emitir informe a la Dirección de Talento Humano para contratación de docentes solicitados por facultad.	1,00	2,00	1,00	5,00
11. Revisa documentación y emite el informe	5,00	5,00	5,00	7,00
12. Si el informe es favorable, se procede a realizar contrato.	5,00	7,00	5,00	5,00
<b>Total por categoría</b>	<b>131,00</b>	<b>52,00</b>	<b>96,50</b>	<b>49,00</b>
<b>Total tiempo que dura el proceso</b>	<b>183,00</b>		<b>145,50</b>	
<b>Tiempo ahorrado en el proceso en días</b>				<b>37,50</b>

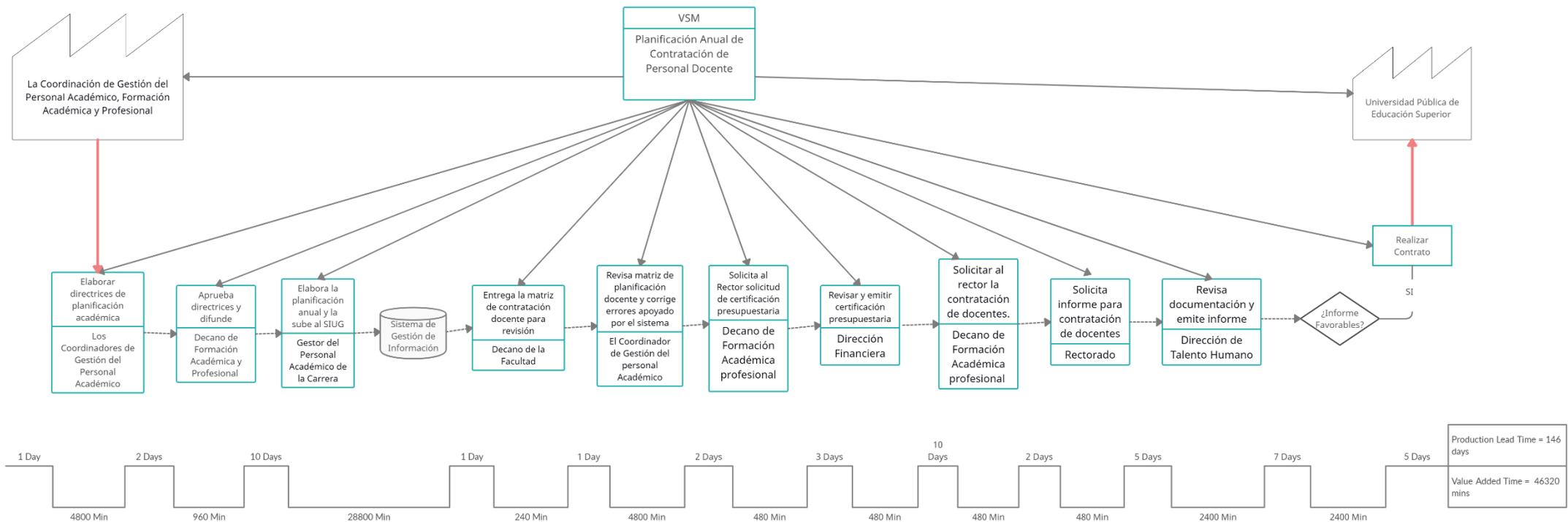
**Figura 2.10 Actividades dentro del proceso de planificación y contratación docente después de las mejoras implementadas**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021



**Figura 2.11 Comparativo del proceso actual con el proceso mejorado en función del tiempo en días**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021



**Figura 2.11 Value Stream Mapping mejorado**  
Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

En el caso de docentes que se necesiten contratar fuera del período establecido, se deberá seguir el mismo proceso a partir de las responsabilidades del Gestor de Personal Académico, estar sustentada de forma correcta, incluyendo motivo de presentación del caso fortuito o necesidad institucional y aprobado por el Decanato de Formación Académica y Profesional y el Decanato de Facultad.

Sólo se considerará necesidad institucional los siguientes escenarios:

- Salida de algún docente por casos excepcionales (viaje, estudios, trabajo, jubilación, enfermedad, fallecimiento).
- Falta de cursos por la alta demanda debido a la concurrencia de estudiantes solicitantes de materias, o actividades académicas.

Además, se deberá justificar que los docentes actuales tienen una carga horaria al máximo, o que estos no cumplen con el perfil para cumplir con las actividades para que se lo requiera.

**Objetivo 5. Identificar los principales requerimientos funcionales para el desarrollo o adquisición de un sistema de información que soporte la correcta gestión del proceso de planificación anual de contratación de personal académico.**

Como consecuencia de los problemas encontrados y, a través del proceso de mejora propuesto, se sugirió la implementación de un sistema de gestión de información, el cual será usado como herramienta de apoyo durante todas las etapas del proceso de planificación y contratación docente, y su respectivo seguimiento.

Este sistema será manejado por la Dirección de Gestión Tecnológica de la Información, bajo las disposiciones e indicaciones de Rectorado y Vicerrectorado Académico.

Los principales requerimientos funcionales que se deberán considerar para la implementación del sistema de información serán los siguientes:

1. Visualización de la etapa y el área en la que se encuentra el proceso.

2. Accesibilidad al sistema según el nivel de jerarquía organizacional institucional y según las actividades de la que estos usuarios sean responsables.

- **Gestores del Personal Académico:** Ingresar y modificar planificación docente.
- **Decanos de Facultad:** Ingresar y modificar planificación docente.
- **Decano de Formación Académica y Profesional y Coordinador de Gestión de Personal Académico:** Visualizar planificación, y aprobar planificación para solicitud de contratación.
- **Dirección de Talento Humano:** Visualización y aprobación de docentes para contrato según la modalidad indicada en el sistema.

Nota: La carga académica de los docentes ingresados en el sistema de información tendrá configurado dos casilleros vacíos para indicar, mediante el símbolo "visto", si este está aprobado o no.

El primer visto corresponderá a la aprobación por parte del Decano de Formación Académica y Profesional.

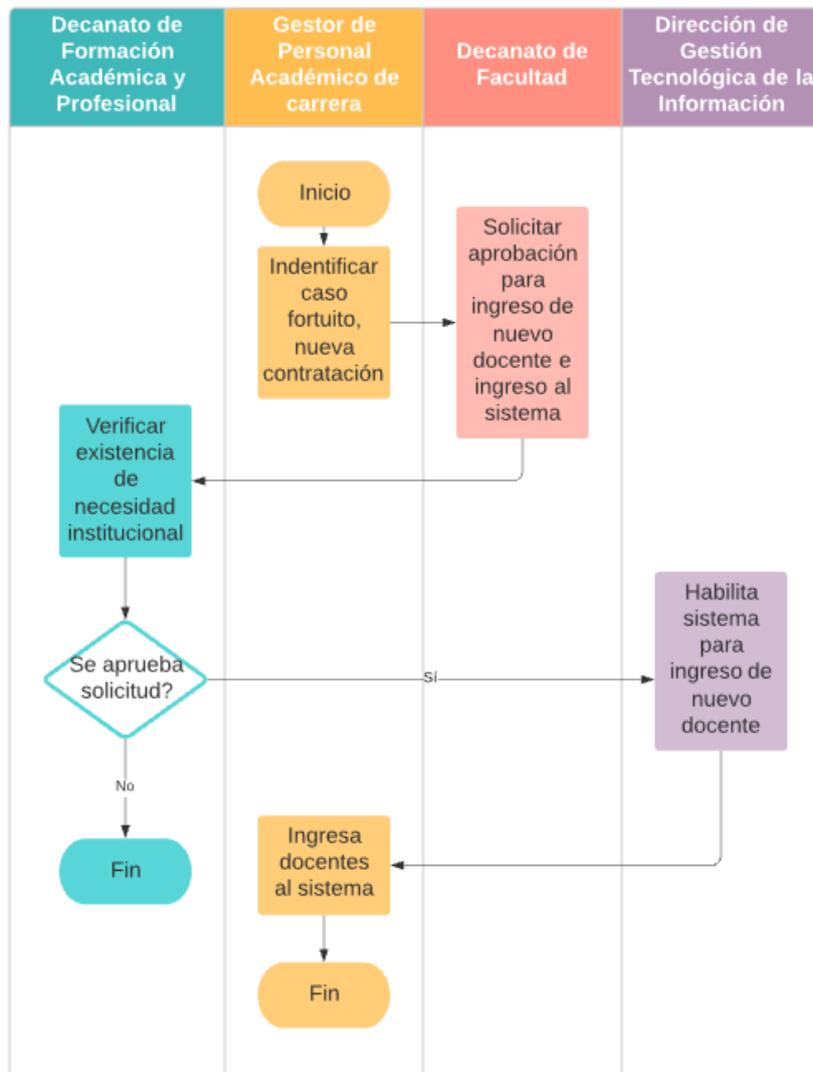
El segundo visto corresponderá a la aprobación por parte de la Dirección de Talento Humano.

3. Consideración de mínimos y máximos de horas académicas de los docentes según la modalidad de contrato que se considere realizar.

4. No permitir modificaciones de la planificación luego de que el primer visto haya sido colocado.

Nota: Solo se permitirán modificaciones cuando:

- Estas sean solicitadas por Vicerrectorado Académico y/o Rectorado.
- Estas sean por necesidad de cambios en la planificación solicitados por el Consejo de Educación Superior.
- El Gestor de Personal Académico de la carrera lo requiera, y que el Decano de Facultad solicite autorización al Decanato de Formación Académica y Profesional. Si esta solicitud es aprobada, se solicitará a la Dirección de Gestión Tecnológica de la Información la habilitación del sistema para el requerimiento realizado por la Facultad.



**Figura 2.132.12 Diagrama de flujo en caso de modificaciones en el sistema**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

# CAPÍTULO 3

## 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

La recolección de información para el posterior análisis y cumplimiento de objetivos establecidos al inicio de este proyecto de titulación, se cumplieron satisfactoriamente, ya que se obtuvo sin presentar mayores inconvenientes por la cooperación de la institución y de los implicados en el proceso analizado.

### 3.1 Análisis de subprocesos críticos

#### 3.1.1 Subproceso: Agilizar proceso de planificación y contratación anual de personal docente

##### 3.1.1.1 *Planteamiento del problema*

Los cuellos de botella existentes por la incorrecta distribución de carga de tiempo asignada a cada una de las actividades involucradas en el proceso que no permiten optimizar el tiempo para culminar el proceso de forma satisfactoria.

##### 3.1.1.2 *Implementación de mejoras*

Se asignaron responsabilidades a otras personas envueltas en el proceso, que tenían mayor el tiempo asignado para el cumplimiento de sus actividades. Además, se redujo el tiempo de otras, debido al soporte que otorgará el sistema de gestión de información para el cumplimiento de todas las actividades del proceso. Esta mejora ahorra un total de 37.5 días para la finalización del proceso analizado.

#### 3.1.1 Subproceso: Disminuir gastos asociados a pagos por honorarios de docencia mediante modalidad de convenio de pago, bajo la cuenta “Obligaciones de años anteriores” al largo plazo.

##### 3.1.1.1 *Planteamiento del problema*

La existencia de docentes que laboraron en períodos anteriores sin haber firmado un contrato laboral que sustente y respalde sus actividades, debido a la existencia de

errores y/o demora en los procesos de contratación docente, ocasionó que se genere un gasto por servicio de docencia bajo la modalidad de convenios de pago por el monto total de \$ 380.786,25 dólares durante los periodos 2020 y 2021.

El análisis de estos convenios de pago reflejó que existen convenios que fueron autorizados para el pago de monto elevados y con poca documentación que lo soporte.

**3.1.1.2 Implementación de mejoras**

El proceso de planificación y contratación docentes mejorado gracias al uso de la herramienta Value Stream Mapping, permitirá que, mediante la optimización de tiempo lograda de forma satisfactoria, se concreten el proceso, incluso de aquellos casos que se presenten fuera de los periodos establecidos.

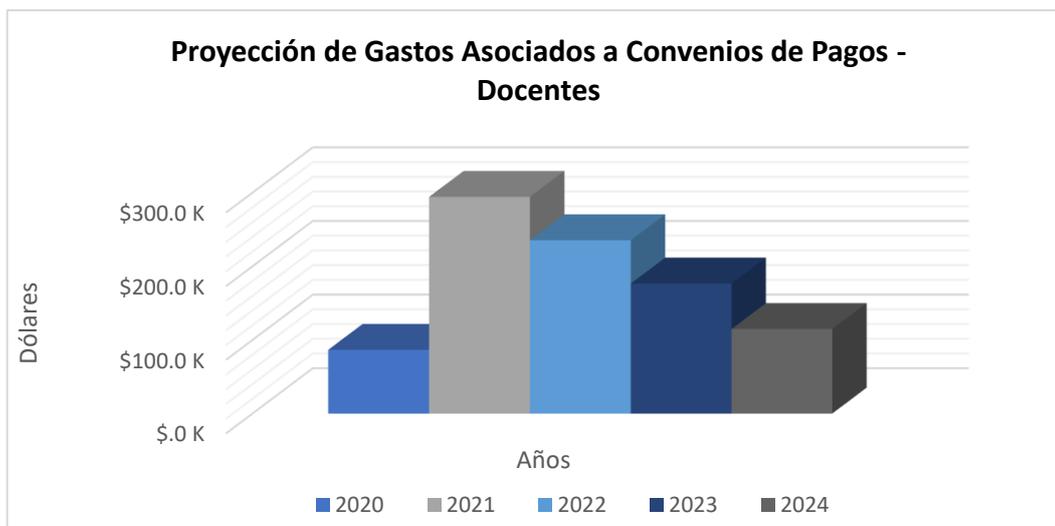
Al implementar esta mejora al proceso, se proyecta una disminución del 61% del gasto generado por estos convenios de pago a docentes, que será de forma gradual durante los próximos 3 años.

Se toma como base el año 2021, pues el 2020 solo presenta casos relacionados al programa de Educación Continua, considerado como caso fortuito del periodo.

Convenios de pago					
	Año Base		Año 1	Año 2	Año 3
	2021		2022	2023	2024
2020	\$294.271,25		\$235.417,00	\$ 176.562,75	\$ 114.765,79
	\$ 86.515,00				
<b>Aumento</b>	340,14%		<b>Disminución</b>		61,00%

**Tabla 3.1 Proyección de la disminución de los convenios de pago**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021



**Tabla 3.2 Proyección de Gastos Asociados a Convenios de Pagos a Docentes**

Elaborado por: Ángeles Paredes y Sophia Soledispa, 2021

### **3.1.2 Subproceso: Sugerir la implementación de sistema de gestión de información bajo los requerimientos funcionales establecidos.**

#### **3.1.2.1 Planteamiento del problema**

Inexistencia de un sistema de gestión de la información que permita agilizar, modificar, revisar, y visualizar el proceso de planificación y contratación del personal docente de la institución.

#### **3.1.2.2 Implementación de mejoras**

Se establecieron requerimientos funcionales para que la institución implemente el sistema y este se adquiera o elabore con la finalidad de mantener un proceso de gestión y documental más organizado, eficiente y ayudando a reducir el tiempo involucrado en cada actividad durante el proceso de planificación y contratación de docentes de la institución.

# CAPÍTULO 4

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es de suma importancia velar por los recursos proporcionados por el Estado y los procesos administrativos de estas instituciones. Además, todo ciudadano que preste sus servicios laborales, sus derechos como empleado deberán ser reconocidos y recibir el pago de sus honorarios en el tiempo debido y mediante el método de pago correcto, demostrando integridad y transparencia durante todos los procesos que se involucren.

### 4.1 Conclusiones

El análisis profundo del proceso de planificación y contratación del personal docente de una Institución de Educación Superior pública permitió el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de este proyecto de titulación.

Se logró diagnosticar el estado actual del proceso, donde se halló que no existían manuales de procedimientos ni de políticas que regulen las actividades inmersas. Los lineamientos se dan mediante boletines anuales, y de la misma forma las modificaciones a estos. Esto generaba desconocimiento en los participantes del proceso, lo que involucraba demora y la presencia de errores en el proceso a seguir, documentación, y matrices de contratación de docentes del período planificado.

El proceso de análisis también arrojó el monto asociado a la mala administración y ejecución del proceso de planificación y contratación de docentes. Este monto aumentó considerablemente del 2020 al 2021, pues evidenciaba que existían docentes que prestaron sus servicios en años anteriores, pero nunca finalizaron sus procesos de contratación con la institución. Esto generó malestar en estas personas y, por consiguiente, una mala imagen a la parte administrativa de esta institución educativa.

La identificación de oportunidades de mejora dentro del proceso como lo fue la optimización del tiempo de las actividades, además de una reasignación a otros participantes, permitió que el proceso sea más efectivo y rápido en beneficio de los docentes de esta institución. Esto se dio gracias al uso de la herramienta Value Stream

Mapping, que permitió visualizar de forma clara, los tiempos asociados a cada actividad y los puntos a mejorar durante todo el proceso. Este proceso mejorará la contratación y a su vez, disminuirá de forma representativa el gasto asociado a estos convenios de pago, logrando cumplir el objetivo principal de este proyecto.

Como valor agregado, se identificaron requerimientos fundamentales y funcionales para un sistema de gestión de información que facilitará, en todas las áreas, el proceso analizado, pues será más sencillo identificar errores y corregirlos de forma oportuna, y así no retrasar o realizar actividades repetitivas durante el proceso.

De esta forma, se puede concluir, que se ha cumplido con el objetivo del proyecto, diseñando un sistema de control de gestión para mejorar el proceso planificación anual de contratación de personal docente de pregrado de esta institución, disminuyendo de forma considerable el pago a aquellos docentes que no tengan un contrato laboral y dejando a la institución un proceso mejorado que represente los principios, misión y visión de la misma.

## **4.2 Recomendaciones**

La responsabilidad de cumplir con los derechos de todos los ciudadanos trabajadores del país es un gran peso que se debe cumplir de forma satisfactoria. El Estado tiene la responsabilidad de hacer cumplir el derecho de un trabajo remunerado, por lo que se sugiere que esta Institución Pública de Educación Superior considere las siguientes recomendaciones, para que, junto con las mejoras propuestas al proceso de planificación y contratación docente, sea totalmente eficaz y eficiente, y no se vuelvan a presentar inconvenientes como los presentados a lo largo del proyecto.

Para el correcto desempeño de las actividades del proceso de planificación y contratación docente dentro de las unidades académicas se sugiere realizar actividades donde exista el proceso comunicativo de las mejoras implementadas, con los intervinientes del proceso y las respectivas áreas de apoyo que ayuden al entendimiento, implementación, comunicación y difusión del proceso.

Debido al elevado monto que representa los convenios de pago realizados a docentes pagados durante el período 2021, se recomienda realizar un proceso de auditoría interna a dicho proceso para identificar la veracidad de la documentación que los respalda y, de ser el caso, la presunta existencia de pagos fraudulentos que pudiese presentar este caso.

Además, se sugiere la implementación de un sistema de gestión de la información, que permita agilizar el proceso de planificación y contratación docente, y que sea creado con recursos humanos y tecnológicos de la institución ya que, de esta manera, el uso del mismo será correctamente enfocado a la solución el problema existente y será fundamental en el proceso de mejora continua propuesto.

Tomar en consideración estas recomendaciones, mejorará no solo el proceso de planificación y contratación docente, sino también la percepción de la institución. Será una institución pública que vela por sus estudiantes, docentes, personal administrativo y el público en general.

# BIBLIOGRAFÍA

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control - Integrated Framework*. Resumen ejecutivo. Recuperado el 10 de noviembre de 2021, de <https://www.coso.org/documents/990025p-executive-summary-final-may20.pdf>
- Consejo de Educación Superior. (s.f.). *Consejo de Educación Superior*. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/>
- Directrices para la Planificación de la Distribución de carga horaria asignada al Personal Académico. (2021). *Univesidad de Guayaquil*. Obtenido de [www.ug.edu.ec](http://www.ug.edu.ec)
- José Vargas-Hernández, G. M.-B.-C. (2016). Lean Manufacturing ¿una herramienta de mejora de un sistema. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, V(17), 153.174. Recuperado el 01 de 01 de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679011.pdf>
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2018). *Consejo de Educación Superior*. Obtenido de [https://www.ces.gob.ec/?page\\_id=44](https://www.ces.gob.ec/?page_id=44)
- Mendoza Zamora Walter M, D. C. (28 de octubre de 2018). *El Control Interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público*. Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- MSc. Martha Sofía Carrillo Landazábal, D. R. (1-4 de Junio de 2010). Lean Thinking Metodología de Gestión de Mejoramiento en Insituciones de Educación Superior. *Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, 8. Recuperado el 01 de 01 de 2022, de [http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/ACC108\\_Carrillo.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/ACC108_Carrillo.pdf)
- Paredes-Rodríguez, A. M. (Enero-Junio de 2017). Aplicación de la herramienta Value Stream Mapping a una empresa embaladora de. *Entramado*, 13(1), 262-277. Recuperado el 1 de 1 de 2022, de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v13n1/1900-3803-entra-13-01-00262.pdf>
- Portilla, I. C. (2018). *PG 625 Tesis*. Recuperado el 10 de noviembre de 2021, de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/8012/1/PG%20625%20TESIS.pdf>

- Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor de Educación Superior. (2019). *Consejo de Educación Superior*. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec>
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior. (2011). *Consejo de Educación Superior*. Obtenido de [https://www.ces.gob.ec/?page\\_id=44](https://www.ces.gob.ec/?page_id=44)
- Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. (2020). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de [www.ug.edu.ec](http://www.ug.edu.ec)
- Serrano Carrión, P. A., Señalin Morales, L. O., Vega Jaramillo, F. Y., & Herrera Peña, J. N. (29 de 09 de 2017). El Control interno como herramineta indispensable para gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala. *Revista Espacios*, 39(03), 30. Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Veiga, J. F.-C. (2013). Control de gestión empresarial. En J. F.-C. Veiga. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado el 10 de noviembre de 2021, de [http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524182018\\_2\\_.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524182018_2_.pdf)