



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PROPUESTA PRÁCTICA DEL EXAMEN DE GRADO O DE FIN
DE CARRERA (DE CARÁCTER COMPLEXIVO)
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

**TEMA: APLICACIÓN DE SISTEMAS WORKFLOW EN LA
GESTION ACADÉMICA**

Autor: BYRON FABIAN SUQUITANA FAJARDO

Acompañante: RAUL TANCREDO MINCHALA SANTANDER

**Milagro, Mayo del 2018
ECUADOR**

DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, PhD.

RECTOR

Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Yo, Suquitana Fajardo Byron Fabián en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la propuesta práctica de la alternativa de Titulación - Examen Complexivo, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor de la propuesta práctica realizado como requisito previo para la obtención del Título de Grado, como aporte a la Temática "APLICACIÓN DE SISTEMAS DE WORKFLOW EN LA GESTIÓN ACADÉMICA" del Grupo de Investigación GESTIÓN EMPRESARIAL Y MARKETING - TEMÁTICAS de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de esta propuesta práctica en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El (los) autor (es) declara (n) que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.




Firma del Estudiante
Byron Suquitana Fajardo
CI: 0302435292

Milagro, a los 14 días del mes de Mayo del 2018

APROBACION DEL TUTOR DE LA INVESTIGACION DOCUMENTAL

Yo, RAUL TANCREDO MINCHALA SANTANDER en mi calidad de tutor de la Investigación Documental como Propuesta práctica del Examen de Grado o de fin de carrera (de carácter complejo), elaborado por el estudiante SUQUITANA FAJARDO BYRON FABIAN, cuyo título es: APLICACIÓN DE SISTEMAS WORKFLOW A LA GESTION ACADEMICA, que aporta a la Línea de Investigación: MODELOS DE DESARROLLO LOCAL, AJUSTADOS A LOS ENFOQUES DE LA ECONOMIA POPULAR, SOLIDARIA Y SOSTENIBLE previo a la obtención del Grado de INGENIERO COMERCIAL; considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en el campo metodológico y epistemológico, para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal Calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Examen de Grado o de fin de carrera (de carácter complejo) de la Universidad Estatal de Milagro.

En la ciudad de Milagro, a los 14 días del mes de Mayo del 2018.


Raúl Tancredo Minchala Santander
C.I.: 0908703762
Tutor

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Minchala Santander Raúl Tancredo

Benítez Astudillo Javier Antonio

Arteaga Arcentales Evelin del Cisne

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta practica, previo a la obtención del título (o grado académico) de Ingeniero Comercial presentado por el señor Byron Fabián Suquitana Fajardo.

Con el título: Aplicación de Sistemas Workflow en la gestión academica

Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

Investigación documental	[80]
Defensa oral	[20]
Total	[100]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 31 de Mayo del 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

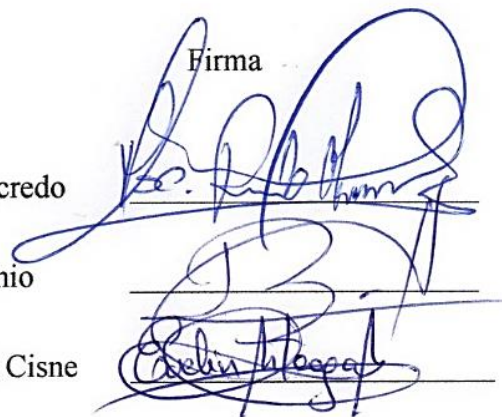
Nombres y Apellidos

Presidente Minchala Santander Raúl Tancredo

Secretario /a Benítez Astudillo Javier Antonio

Integrante Arteaga Arcentales Evelin del Cisne

Firma



DEDICATORIA

A mi madre quien me acompañó y motivó en este trayecto de formación profesional, brindándome el apoyo necesario para continuar día a día y no decaer a pesar de los diferentes obstáculos que se han presentado, dándome siempre el empujón moral, consejos y orientación para que continúe hasta el final.

A mi padre con mucho amor quiero dedicarle este presente, quien no se encuentra conmigo físicamente pero me acompaña, motiva, y guía desde el cielo con su recuerdo y ejemplo de lucha, ha sido mi apoyo incondicional junto a mi querida madre, brindándome su confianza en inculcando en mi los valores necesarios desde la niñez, en la edad adulta y hasta el día en que Dios se lo llevó para hacer de su hijo una persona de bien, por eso y más, dedico y agradezco a PAPÁ y MAMÁ.

AGRADECIMIENTO

Memorar el esfuerzo de todos aquellos que durante este caminar profesional han sido mi compañía y alegría, y han contribuido de una u otra manera en mi vida dándome la posibilidad de aspirar a nuevos retos y metas por cumplir. Se ha forjado este sendero desde el inicio en las aulas, junto a las amistades, conocidos, y la sabiduría de los diferentes docentes.

Agradecimiento especial al Master Raúl Minchala quien ha sido un gran ejemplo profesional, brindando su tiempo y disposición respaldando mi propuesta practica para culminar como nuevo profesional.

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
APROBACION DEL TUTOR DE LA INVESTIGACION DOCUMENTAL	I
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR ;Error! Marcador no definido.	
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I.....	5
1. EL PROBLEMA.....	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.3 JUSTIFICACION.....	6
CAPÍTULO II.....	8
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	8
2.1 La Burocracia	8
2.2 Área académica	9
2.3 Área Administrativa	10
2.4 Área Financiera	11
2.5 Automatización	12
CAPITULO III	14
3. METODOLOGIA.....	14
3.1 Descripción del Proceso Metodológico.....	14

CAPITULO IV	17
4. DESARROLLO DEL TEMA.....	17
4.1 Competitividad mediante WorkFlow o Flujo de procesos.....	18
4.2 Tecnología WorkFlow en la gestión académica	19
4.3 Tipos de WorkFlow.....	20
4.4 Aplicación de WorkFlow para el propósito General en la gestión académica. 22	
CAPITULO V	26
5. CONCLUSIONES.....	26
Bibliografía.....	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Workflow de Producción.....	20
Figura 2. Workflow de Colaboración y Workflow Ad Hoc.....	21
Figura 3. WorkFlow Administrativo	21

TEMA: “APLICACIÓN DE SISTEMAS DE WORKFLOW EN LA GESTIÓN ACADÉMICA”

RESUMEN

El proyecto a exponerse muestra la utilidad de la aplicación de una herramienta Workflow para el modelamiento y automatización de procesos administrativos en la gestión académica, esta herramienta se ha implementado y modernizado acorde a las exigencias que se presentan en un mercado globalizado y cambiante, en donde las nuevas tendencias tecnológicas presionan a realizar un giro en todos los procesos de una organización, principalmente en el proceso productivo y administrativo. En la gestión académica existen varios procesos administrativos en donde se muestran inconsistencias, trabas y retrasos en el tiempo de ejecución y entrega de los trámites ocasionando molestias a los usuarios y provocando un inconveniente para las partes involucradas comprometiendo el prestigio y credibilidad de la Institución.

El sistema o herramienta de aplicación workflow propone agilizar estos trámites mediante la automatización de los procesos complementándose al manejo de datos estructurados, permitiendo evolucionar y mejorar la forma en que se realizan cada una de las actividades administrativas como revisión, aprobación y/o traslado de documentos e información, logrando simplificar y optimizar los procesos y su relación con los sistemas internamente asociados. En General este artículo presenta una solución integral que abarca un conjunto de actividades basadas en tecnologías (programas informáticos), sistemas de información y administración, que propone aumentar la productividad permitiendo el flujo de información oportuno y ágil entre departamentos participantes que actúan en el WorkFlow distribuyendo los elementos básicos y necesarios como Datos, Documentos, Tareas, y demás que permiten a los participantes lograr el objetivo.

PALABRAS CLAVE: WorkFlow, Automatización, Participantes, Actividades, Productividad.

TOPIC: “APPLICATION OF WORKFLOW SYSTEMS IN THE ACADEMIC MANAGEMENT”

ABSTRACT

The project represented shows the utility of the application workflow tool for the modeling and automation of administrative processes in the academic management, this tool has implemented and modernized according to the demands that are present in a globalized and changeable market, where the new tendency technologies put pressure to release a turning in all the processes in an organization, fundamentally in the productive and administrative process. In the academic paperwork exists various administrative processes that show inconsistency, obstacles and delays in the execution and the delivery of the procedures causing trouble to the users and provoking an inconvenient for the parts involved that prestige and help believe in the institution. The system or application workflow tool suggests to speed up the procedures by the automation processes complementing the management of organized data, permitting evolve and improvement in the form that it is being released each and one of the administrative activities like revision, approval and translation of documents and information managing to simplify, optimize the processes and check the relationship with the systems internally associated with. In general , this article presents a comprehensive solution that carries out a combination of activities based on the technologies (Informative programs), systems of information and administrative that suggests an increase in the productivity allowing the flow of information timely and flexibly with the department’s participants that are involved in the Workflow distributing the basic elements and necessary ones like data , documents , Homework and many more things that allow the participants to achieve their goal.

KEYWORDS: Workflow, Automation, Participants, Activities, Productivity.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo muestra los disgustos y quejas por parte de la comunidad universitaria frente a un gran problema que limita y retrasa varios procesos dentro de las gestiones de las diferentes áreas señaladas a continuación, además se presentan datos e información relevante sobre el sistema o herramienta aplicable en la gestión académica, Esta herramienta informática modela un orden cronológico en las actividades a realizar organizando y controlando las actividades dentro de una organización, disminuyendo considerablemente los procesos burocráticos que impiden el cumplimiento eficiente de los objetivos. Es un Sistema informático de vital importancia para el proceso administrativo en la Institución, su principal función es la automatización del trabajo agilizando y coordinando las actividades que manejan dicho proceso.

“Workflow es un conjunto de actividades que abarca la ejecución coordinada de múltiples tareas desarrolladas por diferentes entidades procesadoras para llegar a un objetivo común” (Rusin&Seth, 1993). Por lo tanto este sistema de flujo de operaciones se caracteriza básicamente por su forma de trabajo en WorkFlow operativo, administrativo y colaborativo los cuales se complementan para gestionar y cubrir un gran número de procesos de forma automatizada, reduciendo la carga de trabajo.

Dentro de la Gestión académica existen varios procesos Burocrático administrativos en los cuales el paso de la documentación escrita dirigida a ser aprobada y firmada desde el departamento que lo maneja genera retrasos en el tiempo de ejecución y entrega, generando una molestia para los usuarios al mismo tiempo que compromete e involucra el prestigio y credibilidad de la institución.

Para agilizar estos trámites es necesario mantener un correcto orden en la gestión de los procesos, los cuales permitan dar paso a la evolución y mejora de las actividades académicas dentro de la institución. La Gestión de Procesos y la tecnología Workflow se encuentran ligadas ya que con el uso de estas herramientas se logra simplificar y optimizar los procesos administrativos y su relación con los sistemas informáticos asociados brindando flexibilidad, agilidad y rapidez para el desarrollo de los procesos dentro de la institución.

La Universidad Estatal De Milagro (UNEMI) en su proceso de evolución académica junto al departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICS) ha

implementado un sistema de gestión académica (SGA) que ha sido diseñado para coordinar y realizar actividades curriculares en conjunto con los demás departamentos participantes, en donde se gestiona la elaboración de oficios y se procede a su difusión, además de agilizar los diferentes procesos pertinentes a la preinscripción e inscripción, matrícula, y la expedición y recibo de documentos propios de las diferentes facultades dentro de la Universidad, disminuyendo la documentación en papel con ciertas excepciones.

Este sistema de gestión académica tiene grandes fallas, entre ellos los más comunes son: colapsos, documentación extraviada, servidores ineficientes, intervención de hackers, entre otros, demostrando que es necesario la implementación y aplicación de una herramienta Workflow que ayude a la distribución de información y documentación de sus archivos, permitiendo que esta tecnología automatice todos o determinados aspectos del proceso.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

Hoy en día las instituciones de educación superior se manejan mediante un sistema burocrático que puede ser considerado según las mismas instituciones como un tipo de organización eficiente y adecuada, mientras que para los estudiantes este representa un modelo de trabajo muy propenso a errores, y demanda mucho tiempo por el simple hecho de ser complejo y aparatoso, además de que genera malestar e inconformidad por el tiempo invertido para la obtención de resultados ya que, este proceso se maneja en su mayoría por reglamentos de la Institución los cuales provocan que el encargado de la actividad opte por asumir una actitud rígida olvidando puntos importantes dentro de la atención al cliente como lo es la flexibilidad la cual permite o impide el camino a la búsqueda de alternativas diferentes que generen soluciones en menor tiempo. Teniendo en cuenta también que el alto índice de burocracia genera un nivel elevado de negligencia por parte de los participantes encargados de las áreas que se manejan dentro de estos procesos, produciendo pérdida de documentación importante, causando molestias e incomodidad a los estudiantes.

En vista de que las carencias que se muestran dentro de los diferentes procesos administrativos, financieros y académicos en la institución están generando un impacto negativo en el bienestar y la comodidad de los estudiantes, es que se da paso al desarrollo del presente proyecto investigativo que tiene entre sus principales objetivos el promover una administración coherente y a la vez eficiente para el beneficio de la comunidad universitaria.

1.1.2 Delimitación del Problema

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Lugar: UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Área: Administrativa y Comercial

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

- Realizar un análisis sistemático mediante un diagnóstico situacional de las posibles causas que dan paso a la Burocracia en la generación y aprobación de trámites, para determinar los posibles efectos que inciden en el normal desenvolvimiento de actividades en la comunidad universitaria.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar en qué repercute hacia los estudiantes, la acción rígida y el cumplimiento estricto de actividades por parte de los encargados de área.
- Identificar los motivos por los cuales no existen programas que respalden de manera digital la documentación.
- Realizar un análisis y determinar cómo se ven afectados los estudiantes al existir altos niveles de negligencia en los distintos departamentos de la UNEMI.
- Analizar la posibilidad de agilizar y automatizar los procesos de cada área, acelerando el tiempo de ejecución y entrega mediante la aplicación de la herramienta de apoyo propuesta.

1.3 JUSTIFICACION

1.3.1 Justificación de la Investigación.

La presente es de gran importancia porque busca analizar los factores que inciden en las dificultades que se presentan para la obtención de la documentación escrita que es dirigida a ser aprobada y firmada desde el departamento que lo maneja, examinando la pertinencia de la aplicación de un sistema automatizado que tiene como objetivo principal disminuir considerablemente los factores que hacen extensos cada uno de las gestiones que el estudiante desea realizar o a su vez para aligerar estos trámites

facilitando los requisitos y esquemas para la elaboración y presentación del mismo, causando un impacto positivo en las gestiones de la institución, favorecido al estudiante, y a la vez sumando un valor agregado para la entidad, ya que hoy en día las Universidades se ven obligadas a adoptar herramientas tecnológicas para la mejora de sus procesos con eficientes programas que faciliten y ayuden la toma de decisiones que son de vital importancia en el ambiente en el que se desarrollan, con la finalidad de lograr hacer frente a los constantes mercados globalizados se presentan en la actualidad.

Desde un punto de vista social, el presente busca ayudar y favorecer a los estudiantes mediante la implantación de una herramienta o sistema de apoyo, la cual permita realizar un trabajo ágil mediante procesos automáticos que disminuyan los métodos burocráticos logrando simplificar y optimizar los procesos administrativos brindando flexibilidad, agilidad y rapidez para el correcto desarrollo de las diferentes actividades que se realizan dentro de la institución, este sistema como medio, representara uno de las técnicas más efectivas de organización lo que permitirá desarrollar métodos adecuados para el control de los procesos, los cuales se perfeccionaran haciéndose más ágiles y útiles para beneficio de la comunidad universitaria.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 La Burocracia

Como se vio con anterioridad para la mayoría de las instituciones públicas la burocracia es la forma organizada de gestionar los trámites y trabajos colectivos, según ellos esta genera mayor eficiencia y proporciona resultados rápidos para el correcto cumplimiento de las actividades. (Merton, 2012) Afirma:

Las consecuencias imprevistas (o indeseadas) que la llevan a la ineficiencia y a las imperfecciones. A estas consecuencias imprevistas Merton las llamó “disfunciones”, es decir, anomalías o imperfecciones en el funcionamiento de la burocracia. Cada disfunción es el resultado de algún desvío o exageración de una de las características del modelo burocrático explicado por Weber.

(CORLETO, 2012) Define la burocracia como:

Un conjunto de técnicas o metodologías para aprender o racionalizar la realidad exterior, a fin de conocerla y dominarla de forma estandarizada. La burocracia es la organización caracterizada por procedimientos explícitos y regulados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. La misma se observa en las funciones del Estado, en las grandes empresas y en las corporaciones, debido al desarrollo y especialización del trabajo; en las empresas privadas le llaman «burocracia corporativa», refiriéndose al conjunto de los empleados de mayor jerarquía y especialistas en marketing, relaciones públicas, publicidad, ventas, contratos, administración, relaciones públicas y otros.

Según (CORLETO, 2012):

Para Marx la burocracia ha contribuido a la emergencia de las instituciones políticas de la sociedad burguesa (a través del desarrollo de las corporaciones) y la posibilidad de que la burocracia sea un instrumento al servicio de los actores de la producción y la "sociedad civil" en general. Para el marxismo la burocracia no contribuye a la creación de riqueza, pero controla y organiza tal producción apropiándose de una porción de ella a través de impuestos, licencias, tributos y otros. Ni las instituciones de educación superior escapan a la burocracia, las

universidades también requieren de un considerable y complejo aparato burocrático que se respalda en las leyes que las rigen y la gran cantidad de reglamentos, instancias colectivas de gobiernos y jerarquías de conducción administrativa para propósitos académicos y administrativos. Muchos burócratas universitarios no tienen bases académicas para entender las necesidades científicas, y si las tienen no las cultivan. Pero las experiencias positivas o negativas les permiten aprender a escalar posiciones y desarrollar mejores tácticas de control de los procesos que están a su cuidado, los cuales deberían perfeccionarse y hacerse más ágiles para beneficio de la comunidad universitaria.

2.1.1 Desventajas de la Burocracia

- Las actividades se cumplen estrictamente a las normas y reglamentos
- Todo este proceso se vuelve común.
- No se admiten nuevos cambios que optimicen los procedimientos ineficientes
- Conformidad con las rutinas así estuviesen mal planteadas.
- Las estructuras burocráticas pueden desalentar la creatividad e innovación
- Es prácticamente imposible que un solo individuo genere el conjunto de ideas estratégicas posibles en un grupo grande interdisciplinario.
- Los empleados de primera línea pueden estar menos satisfechos en sus puestos de trabajo. (Ingram, 1954)

2.2 Área académica

El Área de Gestión Académica está constituida por unidades organizacionales que se encuentran distribuidas en cada uno de los Campus de la Universidad. Teniendo como misión general ofrecer a la comunidad Universitaria una respuesta eficaz, veras y eficiente con respecto a la orientación, información y a la gestión de los diferentes trámites administrativos que se realizan dentro de la Institución, antes, durante y después de su estancia en la Universidad impactando positivamente a su comunidad.

2.2.1 Burocracia Académica

Cada día se hace más notoria la intensidad de la compleja y abrumadora burocracia en las gestiones académicas, es muy notorio también el incremento de la la presión de las normativa que hacen exigencias jerárquicas en la autoridad educativa. Esa situación es preocupante por varias razones:

En primer lugar porque supone una pérdida de la calidad de la acción educativa, en aras del papeleo. En lugar de dedicar el tiempo a las personas, interacción, escucha, observación, se dedica a los papeles, a los ordenadores, a las estadísticas, a los números, a los informes. (Guerra, 2017)

En segundo lugar porque genera una sensación de aburrimiento, de inoperancia, de hastío y de irritación, en quien tiene que dedicarse a ella de forma coercitiva. Digo de forma coercitiva porque la creciente presencia de ese tipo de tareas no es el fruto del deseo del profesorado de realizar esas actividades o de la convicción sobre su necesidad. (Guerra, 2017)

En tercer lugar por la perversa sensación de que lo que no está reflejado en los papeles o en los informes de ordenador no existe. Si no se registra es como si no hubiera sucedido. Parece que lo único que importa es que esté reflejado en un documento. (Guerra, 2017)

2.3 Área Administrativa

El área administrativa se encarga de dar soporte logístico y de dirección a las áreas técnicas, convirtiéndola en un órgano esencial para el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización. Siendo dirigida por un líder administrativo, cuya función es planificar, coordinar, dirigir y ejecutar las labores encomendadas según dicta la ley y los estatutos.

(PORTER, 2009) Afirma:

Básicamente el Proceso Administrativo consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el Orden y Crecimiento de la Institución, realizándose además una sectorización de los trabajos en distintas Áreas Especializadas, y logrando que cada una de ellas no funcione como entes autónomos, sino que se realicen Acciones Conjuntas para poder alcanzar la realización de un Objetivo Administrativo, que es propuesto justamente por la administración misma.

2.3.1 Burocracia administrativa

La teoría de la burocracia administrativa no ayuda a organizar los procesos, actividades, funciones dentro de la empresa, en realidad esta disminuye la eficiencia de la misma y evita la falta de control en las diferentes áreas laborales. La organización se considera como un sistema abierto y no un sistema cerrado que debe estar preparada para los cambios modernos, por ello las empresas deben estudiar el concepto, aplicarlo de manera óptima no cayendo en el estricto apego burocrático que distorsiona el proceso de eficiencia. (Medina, 2012)

2.4 Área Financiera

Esta área se encarga de Administrar financieramente los recursos de la institución buscando la sostenibilidad económica a corto plazo y su viabilidad en el largo plazo mediante un esquema de gestión eficiente y dinámica, orientada a brindar apoyo oportuno al quehacer universitario mientras se relaciona con las diferentes instituciones financieras en lo pertinente al manejo de los recursos para lograr la eficacia con cada una de las actividades a realizar. (Mantelo, 2014)

Analizar y hacer las recomendaciones sobre los diferentes informes financieros que realizan las dependencias adscritas a la dirección y poder tomar decisiones pertinentes en cada caso supervisando directamente las inversiones financieras que constituye la Universidad con el objeto de velar por la buena marcha de las mismas y así evitar cualquier inconveniente a futuro. Apoyar y asesorar al área académica en lo relacionado con trámites administrativos y financieros ayudando al cumplimiento de las funciones sustantivas de la Institución. (Mantelo, 2014)

2.4.1 Burocracia Financiera

El mercado financiero también se ve afectado por la denominada burocracia, en donde es abundante la tramitación de expedientes y la información es redundante, acortando el progreso ágil en la gestión de las solicitudes y registros. De este modo es necesario modernizar los trámites propios de la supervisión financiera y mantenerlos en línea con los procedimientos que se acoplan a un sistema automatizado. (Mantelo, 2014).

2.5 Automatización

Las actividades que abarcan los procesos académicos, administrativos, financieros y que son realizadas habitualmente por personas dentro de la Institución pueden ser ejecutados por sistemas automatizados e informáticos, por este motivo las tecnologías de información son uno de los principales habilitantes para dar paso a la mejora de los procesos y la disminución de exagerados tramites que recaen en un mismo tema, dichos sistemas son aplicados para automatizar los diferentes procesos, en donde es necesario realizar coordinadamente cada una de las actividades en conjunto con las diferentes áreas que abarcan dentro de la organización, con el fin de integrar las funciones de comunicación, coordinación y colaboración que tienen lugar dentro del grupo de trabajo. “Las empresas a menudo fallan al no comprender que su efectividad puede mejorar drásticamente si los procesos que soportan están bien gestionados y automatizados” (Hammer, 2007).

2.5.1 La Burocracia Frente a la Competitividad

Desgraciadamente es difícil librarnos de la aparatosa burocracia, es más con el pasar de cada año la presencia de aquella se hace más opresiva y notoria hasta llegar al punto de encontrarla ¡en todas partes! En diferentes formas, como leyes, normas, reglamentos, obligaciones, etc. En cada administración, incluso las locales se ven obligadas a añadir sus propios reglamentos que superponen a las de anteriores administraciones creando una complicada maraña legal difícil de cumplir, y todo esto a costa de tiempo y otros recursos de valor que afectan directa o indirectamente a la comunidad universitaria.

La meta principal de la instalación de un sistema o herramienta de flujo de procesos en la Institución es coordinar de forma automatizada las tareas que se realizan en los distintos departamentos, optimizando recursos importantes como lo es el tiempo, además de generar un espacio con la reducción de papeles innecesarios en las perchas en lo que respecta a la gestión de los documentos físicos de cada área.

Disminuyendo considerablemente las necesidades burocráticas de la Institución simplificando y optimizando los procesos administrativos relacionándolos con los sistemas informáticos asociados brindando flexibilidad, agilidad y rapidez para el desarrollo de los procesos. En definitiva, el principal reto es cumplir con las obligaciones, disminuyendo excesivos procesos burocráticos, sin perder la calidad en el

servicio y para ello la mejor elección es la aplicación de un sistema de apoyo sistémico y automatizado. (WEBER, 1972)

2.5.2 Mejora Continua

“El éxito de cualquier sistema de gestión depende del compromiso de todos sus niveles y funciones existentes en las empresas, esto permite desarrollar las políticas, fijar objetivos y definir los procesos tomando las acciones necesarias para alcanzar un mejor rendimiento”(JIMENEZ, 2015).

La mejora continua ayuda a conocer la secuencia de las actividades, las entradas y las salidas, con el objetivo de comprender el proceso y sus detalles para poder optimizarlo en función a la reducción de costos y del incremento de la calidad del producto para la satisfacción del cliente. La mejora continua es una filosofía en la que se asume el perfeccionamiento constante de los procesos, servicios y productos de las empresas, con esta filosofía se busca mejorar continuamente el uso de la maquinaria, mano de obra, métodos de producción y los materiales. (Chase, 2012)

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1 Descripción del Proceso Metodológico

La metodología que se utilizó fue en base a una investigación cualitativa en la que por medio de un diagnóstico situacional se obtiene la información necesaria de las diversas problemáticas de una población objetivo en la Universidad Estatal de Milagro los cuales muestran un total desacuerdo con las normas de procedimientos y los excesivos trámites burocráticos en las diferentes áreas de la institución, se pudo interpretar los requerimientos basados en una recolección de información por medio de entrevistas y reuniones con los presidentes de cada curso en la FACAC, en donde se logró identificar e interpretar los factores y actores que determinan dicha situación, realizando un análisis de la perspectiva de los estudiantes y una evaluación de la misma, con el propósito de brindar una solución viable para la disminución de los problemas detectados en términos de: **Naturaleza:** Problemas de diversa índole, brecha entre el estado actual y el estado deseado, **Magnitud:** prevalencia e incidencia del problema, **Trascendencia:** impacto social o económico que este genera.

3.1.1 Método Empírico

Definición: Es un modelo de investigación científica, basado en la lógica empírica y que junto a un método de fenómeno natural es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias de investigación descriptiva.

El término empírico deriva de experiencia, que a su vez se deriva en pruebas, es decir, llevando a cabo el experimento, por lo tanto los datos empíricos son sacados de las pruebas acertadas y los errores, es decir, de experiencias. Su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia. (Colima U. d., s.f.)

Los datos empíricos se pueden recoger a través de la observación sistemática de un fenómeno o a través de un experimento controlado. “Un concepto central en la ciencia moderna es que toda la evidencia debe ser empírica, es decir, basado en datos reales

observados en la naturaleza. En el método empírico la verdad siempre sale a posteriori (viene más adelante)” (Metodos, s.f.).

Aplicación: Esta metodología brindó a la investigación una herramienta basada en el conocimiento obtenido con la experiencia apoyada en el contacto directo con la realidad, y por la percepción que se tiene de ella, esto con el fin de conocer el entorno en el que viven los estudiantes de la UNEMI, definiendo los aspectos imprescindibles previos al desarrollo de una intervención mediante esta propuesta, cuyo propósito no termina en el conocer por conocer, sino en poder disponer de los insumos necesarios para dialogar y negociar la disminución de los problemas que aquejan a la comunidad Universitaria.

3.1.2 Investigación de Campo

Definición: La investigación de campo o trabajo de campo es la recopilación de información fuera de un lugar de trabajo. Es decir, los datos que se necesitan para hacer la investigación se toman en ambientes reales no controlados. Por ejemplo: biólogos que toman datos en un zoológico, sociólogos que toman datos de interacciones sociales reales, meteorólogos que toman datos del clima en una ciudad. (Cajal, 2017).

De esta forma, la Investigación de Campo se caracterizaría principalmente por la acción del investigador en contacto directo con el ambiente natural o las personas sobre quienes se desea realizar el estudio en cuestión. En consiguiente, el investigador entra en contacto directo con el objeto de estudio, a fin de recopilar los datos y la información necesaria, que será posteriormente analizada y sopesada, en búsqueda de respuestas, conclusiones o incluso de la planificación de nuevos estudios, que den como resultado un mejor entendimiento del fenómeno abordado (Pensante E. , 2016).

Aplicación: La constante interacción con el ambiente sobre el tema que se está tratando permitió observar y conocer situaciones que a menudo despiertan una serie de inconformidades quejas, y malestar en los estudiantes. Por ejemplo, en cierto departamento de la Universidad en el área administrativa los estudiantes hemos tenido que realizar un proceso de tramitación de papeles por más de 3 veces, por el simple hecho de que la persona encargada del área olvidó en donde dejó el documento, podemos observar la negligencia que se presenta en el lugar. Ante esto, se ha hecho uso de los conceptos estudiados para poder organizar los datos recopilados mediante la

presente metodología y conocer la realidad de los fenómenos que se presentan dentro de la comunidad Universitaria.

3.1.3 Observación Directa

Definición: Este método consiste en observar directamente el problema en el momento en que se realizan las actividades, siendo este uno de los más utilizados, por su efectividad. “La observación directa es uno de los más utilizados, por su eficacia. Su aplicación resulta mucho más entendible cuando se consideran estudios de micro-movimientos, de tiempos y métodos” (Otalvaro, 2014).

Aplicación: Mediante este método se logró detectar y asimilar los rasgos de los elementos presentados utilizando los sentidos, en este método se incluye también cualquier dato directo recogido durante la actividad investigativa de manera que a través de él se pudo tener un conocimiento real, concreto y actualizado de la situación que viven los estudiantes sobre la que se plantea la propuesta de investigación, teniendo en cuenta que las acciones del proyecto buscan resolver la situación o a su vez disminuir el problema.

3.1.4 Entrevistas

Definición: (Denzin & Lincoln, 2005) definen. “La entrevista como una conversación, y arte de realizar preguntas y escuchar respuestas. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador”

Aplicación: Además de los métodos de investigación antes mencionados, también se aplicaron preguntas directas e indirectas hacia los presentes de cada curso en la FACAC, las respuestas a estas ofrecieron información valiosa y aportaron a una comunicación estratégica que ayudó a conocer e interpretar de mejor manera los problemas y dificultades más relevantes que aquejan a los estudiantes.

CAPITULO IV

4. DESARROLLO DEL TEMA

La presente propuesta tiene como objetivo principal identificar y describir los problemas que aquejan a la comunidad universitaria con el fin de plantear una posible solución que disminuya los procesos burocráticos mediante la utilidad de la aplicación de una herramienta que ayude a modelar y automatizar los procesos administrativos en la gestión académica, administrativa y financiera, esta herramienta se ha implementado y modernizado acorde a las exigencias que se presentan en un mercado globalizado. Las diferentes actividades junto a los mecanismos y herramientas que se requirieron en la etapa de indagación para la búsqueda de la solución al problema planteado, en donde la opción que se establece como parte de la solución permita que toda la información esté vinculada mediante un sistema o comúnmente denominado herramienta de apoyo que permita automatizar las actividades que se realizan dentro de las áreas que se encuentran inmiscuidas en la presente investigación, estos son: área académica, administrativa y financiera de la Universidad Estatal de Milagro.

En vista de que se conocen las quejas, inquietudes, y disgustos por parte de los estudiantes y a la vez se logró identificar los factores de mayor incidencia causantes de aquello que aqueja a la comunidad universitaria, se plantea la propuesta de aplicación de un sistema que logre automatizar cada uno de los procesos de la gestión académica, dicho sistema supone modelar un orden cronológico en las actividades a realizar organizando y controlándolas dentro de un marco de procedimientos automáticos en donde se transfieran las tareas realizadas habitualmente por operadores humanos a un conjunto de elementos tecnológicos que mejoren la disponibilidad de los servicios, pudiendo cumplir con las actividades encomendadas de cada área en el momento preciso, disminuyendo considerablemente los procesos burocráticos que impiden el cumplimiento eficiente de los objetivos.

Teniendo en consideración que el sistema o herramienta que se encarga de automatizar los procesos en las áreas de estudio señaladas con anterioridad, en su mayoría estos suelen repetirse a pesar de situarse y ubicarse en distintos escenarios, se plantea la propuesta de aplicación de una herramienta WorkFlow, esta se define como un “sistema de secuencia de tareas de un proceso de negocio. Su definición y control puede ser

manual, informatizado o mixto. Organiza y controla tareas, recursos y reglas necesarias para completar el proceso de negocio” (PIXELWARE, Flujo de Trabajo, 2017).

4.1 Competitividad mediante WorkFlow o Flujo de procesos

La terminología “Workflow” surgió del estudio realizado por Taylor en 1912 en el ámbito de la manufactura sobre organización racional de trabajo. “Workflow es un conjunto de actividades que abarca la ejecución coordinada de múltiples tareas desarrolladas por diferentes entidades procesadoras para llegar a un objetivo común” (Rusin&Seth, 1993).

Por ello la implementación de nuevos sistemas administrativos y operativos logra un rendimiento óptimo a la altura de las demandas actuales del mercado, la economía y la operatividad a nivel global.

4.1.1 Ventajas

Al igual que cualquier empresa, sabemos que lo primordial es cumplir los objetivos que se han planteado, ya sea a mediano o largo plazo, por ello una de las ventajas principales de la aplicación de un sistema WorkFlow es la utilización eficiente del tiempo en el trabajo y a su vez los tiempos de respuesta más rápidos, al mismo tiempo que mantiene una mejora constante en los procesos. Por razones como estas se utiliza la herramienta workflow con el objetivo de realizar un trabajo mejor estructurado y más claro, y al que se le pueda dar seguimiento y desglosar en tareas.

De acuerdo a la compañía PixelWare los beneficios de los flujos de trabajo pueden ser:

- Ahorro de tiempo y mejora de la productividad y eficiencia de la empresa, debido a la automatización de muchos procesos de negocio.
- Mejora del control de procesos a través de la normalización de los métodos de trabajo.
- Mejor atención y servicio al cliente; un incremento en la coherencia de los procesos da lugar a una mayor previsibilidad en los niveles de respuesta a los clientes.

- Mejora en los procesos; mayor flexibilidad de acuerdo con las necesidades empresariales.
- Optimización de la circulación de información interna con clientes y proveedores.
- Integración de procesos empresariales. (PIXELWARE, Gestion de Procesos de Negocio, 2014)

4.2 Tecnología WorkFlow en la gestión académica

El workflow es un avanzado sistema informático que organiza y controla distintas tareas, recursos y reglas, que son necesarias para completar un proceso y cumplir un objetivo, su importancia en la gestión académica lo convierte en una herramienta con un sistema básico y necesario para agilizar y descentralizar las actividades académicas, administrativas, y financieras dentro de la Universidad Estatal de Milagro, una de las características fundamentales de la herramienta es la adecuada integración de los procesos con los diferentes sistemas y procesos informáticos, así por ejemplo: Base de Datos, Gestión de documentación, procesos de mensajería instantánea, grupos de trabajo, etc. Que brindan soluciones acorde a las tecnologías utilizadas, en donde se pueda garantizar la ejecución adecuada de los proyectos brindando numerosos beneficios dependiendo de los procesos a realizar, entre ellos los de mayor importancia:

- Ahorro de tiempo y mejor calidad del servicio.
- Establecimiento de mecanismos que aportan a la mejora continua en los procesos.
- Mejora continua del control de procesos.
- Incremento en el nivel de satisfacción en la atención y servicio al cliente.
- Optimizar la circulación de información interna con estudiantes.
- Integración total de los procesos. (Bedriñana A., 2000).

4.3 Tipos de WorkFlow

La siguiente clasificación se basa en el tipo de procesos que soporta y acopladas directamente a la propuesta de investigación:

4.3.1 WorkFlow de Producción

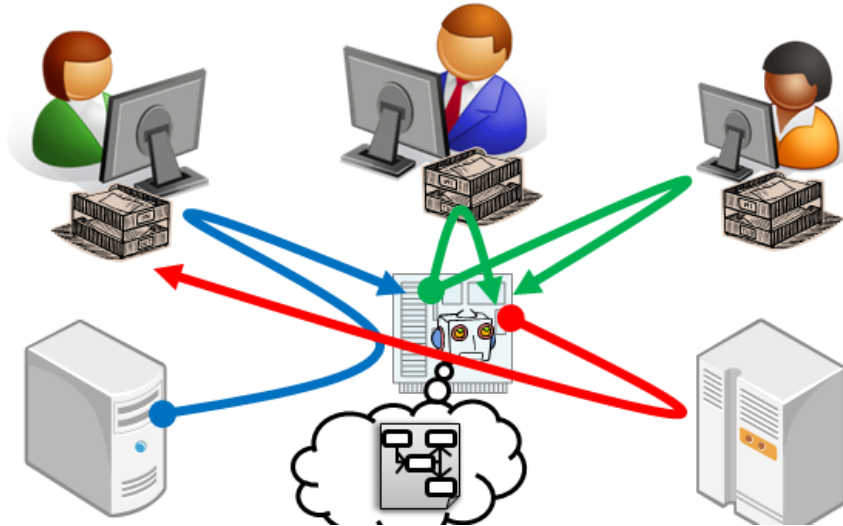


Figura 1. Workflow de Producción
Fuente: (Monikalis, 2011).

Este tipo de sistema automatiza todos los procesos repetitivos y es necesario en un manejo de datos estructurados los cuales necesita altas prestaciones para tener alto grado de información y bajos tiempos en las respuestas para poder responder a las grandes cantidades de repeticiones en los procesos. (Groupware, 1998)

4.3.2 Workflow de Colaboración y Workflow Ad Hoc

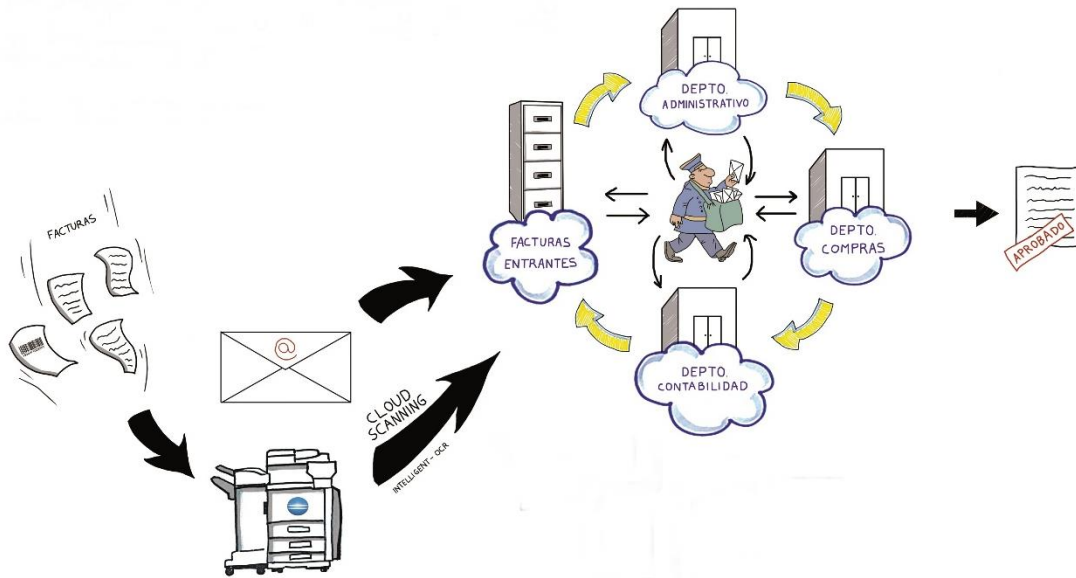


Figura 2. Workflow de Colaboración y Workflow Ad Hoc
Fuente: (VCSystem, 2011).

En este tipo de workflow se manejan los procesos internos, enfocados al sector funcional. También llamado workflow de colaboración cuando tienen que ver directamente con las funciones del negocio (un ejemplo es la documentación técnica), y workflow ad hoc cuando tratan procesos más administrativos como revisiones y aprobaciones. Generalmente manejan información por medio de documentos, por lo tanto es necesario mantener la integridad de estos documentos. (Borbon & Villarreal, 2005)

4.3.3 WorkFlow Administrativo



Figura 3. WorkFlow Administrativo
Fuente: (TREBOL, 2013)

Se basa especialmente en sistemas sencillos y con distintas capacidades con adiciones importantes. Este tipo de herramienta maneja varias tareas administrativas, entre ellas está el ruteo de formas, en donde su habilidad principal es crear formas electrónicas, rutearlas, permitiendo la interacción entre los miembros del grupo de trabajo, también notifica las fechas tope para la entrega y recepción de documentos y crea alarmas que hagan un recuerdo de las tareas pendientes, además de su utilización cuando intervienen diversos usuarios para la correcta distribución de la información (Borbon & Villarreal, 2005).

4.4 Aplicación de WorkFlow para el propósito General en la gestión académica.

El propósito de la aplicación de este sistema es pensar directamente en la automatización de los procesos que se generan dentro de las áreas de estudio mencionadas con anterioridad, con la finalidad de brindar soluciones a las dificultades que se presentan ante los estudiantes al momento de requerir, solicitar y/o entregar la documentación por escrito la cual es dirigida a ser aprobada y firmada desde el departamento que lo maneja, en vista de los diferentes problemas que se han presentado se examinó una posible solución la cual recae en la aplicación de un sistema automatizado WorkFlow el cual cumplirá con su principal objetivo disminuyendo notablemente los factores que hacen extensos cada una de las gestiones que el estudiante desea realizar y a su vez para aligerar estos trámites facilitándoles los esquemas y requisitos por medio del programa.

La aplicación del sistema reducirá notablemente los extensos y tardíos trámites burocráticos que han generado malestar en inconformidad a la Comunidad Universitaria causando un impacto positivo en las gestiones de la institución, favorecido al estudiante, a los colaboradores de cada área y a la vez sumando un valor agregado para la Universidad Estatal de Milagro, ya que como es de conocimiento general en la actualidad las Instituciones Públicas se ven obligadas a adoptar herramientas tecnológicas modernas que ayuden y colaboren con las gestiones, procesos y actividades que se desarrollan dentro de ella, brindando eficiencia en el cumplimiento de los objetivos mediante procesos automáticos que faciliten la toma de decisiones primordiales en el ámbito en el que cada uno de ellos se desempeñan.

Este sistema representa una de las técnicas más efectivas de organización lo que permitirá desarrollar métodos adecuados para el control de los procesos, los cuales se perfeccionaran haciéndose más ágiles y útiles para beneficio de la comunidad universitaria.

4.4.1 Enfoque

Se determina que el sistema se enfoca en brindar una información compartida, en donde los documentos físicos deben reflejarse en una plataforma virtual en la cual permanecerán aunque haya cambiado su estado, esto resulta adecuado para el desarrollo de un trabajo óptimo que disminuye la excesiva documentación física que en ciertos casos suelen ser de poca importancia.

Otro enfoque básico del sistema es centrarse primordialmente en los procesos más entendibles seleccionando las actividades en un orden claro que vaya desde lo sencillo hasta lo más complicado, esto con la finalidad de facilitar el trabajo para los encargados de cada área, brindando un orden cronológico en los procesos sin dar cabida a confusiones, disminuyendo los excesivos tramites mientras se agiliza el trabajo impactando directamente en su satisfacción dentro del área viéndose reflejado en una excelente atención a los estudiantes, disminuyendo así las negligencias que por mucho tiempo han causado inconformidad a la comunidad universitaria por el elevado número de documentos físicos extraviados.

Integrar los sistemas actuales a la herramienta workflow con el propósito de automatizar las tareas que usualmente se realizan, disminuyendo los tiempos en el cumplimiento del objetivo, supervisando las tareas desde la herramienta para verificar el normal y correcto funcionamiento, esto se dará bajo la tutela del personal encargado el cual deberá recibir la oportuna y adecuada capacitación tomándose el tiempo de conocer y aprender correctamente sobre el uso del sistema.

Minimizar el tiempo de realización de los procesos reduciendo aspectos importantes como: el número de colaboradores que actúan en los diferentes procesos, teniendo en cuenta que el tiempo de cada tarea vaya acorde al flujo de la información venidera, el tiempo de flujo de información y trabajo entre los departamentos y el la adherencia de los procesos que abarcan dentro del workflow, logrando aumentar las tareas realizadas de manera concurrente y lógica.

4.4.2 Objetivos

El sistema Workflow soporta varios objetivos de eficiencia dentro de la gestión académica, administrativa y financiera, se muestran a continuación:

- **Eficiencia en los procesos**

Actividades coordinadas a través de un control en el flujo de los procesos, velando los plazos y respetando los límites.

- **Eficiencia en los recursos**

Eficiencia en el uso de los diferentes recursos ya sea humano o los sistemas de aplicación de los que se disponen para la realización de los procesos.

- **Eficiencia en la Delegación**

Uso adecuado de las competencias de cada uno de los participantes de las áreas de estudio, coordinando y entendiendo los roles que les corresponde.

- **Eficiencia en la Motivación**

Brinda motivación al equipo de trabajo al disminuir excesivos trámites con aparatosos procesos, con el fin de actuar en forma congruente y en línea con los objetivos de la Institución.

4.4.3 Aspectos Importantes

Cuando ya se conocen las complicaciones y se las quiere resolver dentro de las áreas señaladas para el estudio, es fácil determinar los aspectos importantes que señalan una mejora y una disminución en estos problemas, se verá afectado positivamente de la siguiente manera:

- Mejora en el Servicio
- Corrección en el retraso de tareas
- Disminución en la Documentación Física
- Manejo de documentación digital
- Soporte en objetos virtuales eficientes.

- Modernizar Procesos de Apoyo
- Disminución de conflictos y confrontaciones
- Permite un mejor conocimiento de los procesos
- Disminución en el tiempo de manejo de los procesos
- Mayor rapidez en la información

La tecnología y herramienta Workflow es un proceso que se encuentra en constante cambio y avance la cual necesita ser evaluada periódicamente con el objetivo de buscar y encontrar mejoras que precisen en el control de la misma, permitiendo a la Institución conocer si el sistema está cumpliendo realmente con los objetivos encargados.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES

La Universidad debe definir simetrías que permitan conocer cuantitativa y cualitativamente el nivel de satisfacción de los estudiantes en lo que a tramitación de documentos se refiere, estas métricas permitirán conocer si existe una necesidad de mejora o si los estudiantes se sienten beneficiados con la implementación de tecnologías Workflow en la gestión académica.

El Sistema propuesto responde a las necesidades de la comunidad Universitaria en cuanto a reducción de tiempo y obtención rápida de respuesta al solicitar los trámites, al mismo tiempo que administra la información de manera coordinada con los demás departamentos vinculados permitiendo el acceso solamente a aquellos que se encuentran trabajando dentro del círculo y que estén autorizados para manipular o administrar la herramienta workflow teniendo en cuenta la previa capacitación de los mismos, para que su experiencia pueda reflejarse en el buen uso de la herramienta, dándole un adecuado desarrollo.

Los objetivos trazados al inicio de la propuesta práctica en lo que respecta al desarrollo de las capacidades de la herramienta, teóricamente cumplen con lo encomendado, fortaleciendo y agilitando los niveles de respuesta lo que repercute en la disminución de los procesos burocráticos ayudando al cumplimiento eficiente de los objetivos de la Institución, a la vez que ayuda a fortalecer las capacidades de investigación y desarrollo de los involucrados en los procesos de cada área, generando un mayor nivel de satisfacción y cumplimiento a las necesidades de la comunidad Universitaria.

Bibliografía

- Aalst, V. D. (2003). Workflow Patterns. En V. D. Aalst, *Workflow Patterns* (pág. 70). Databases 14(1):pp. 5-51.
- Bedriñana A., A. (06 de 03 de 2000). *SISBIB*. Obtenido de SISTEMA DE BIBLIOTECAS: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v03_n6/tecnologias.htm
- Borbon, L. C., & Villarreal, J. V. (Enero de 2005). *Javeriana*. Obtenido de Javeriana: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis188.pdf>
- Cajal, A. (10 de Abril de 2017). *Lifeder*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Chase, A. y. (12 de Febrero de 2012). *PRINCIPIOS DE GESTION*. Recuperado el 18 de 01 de 2018, de <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/compromiso-de-la-direccion.html>. 18 de 01 de 2018.
- Colima, U. d. (s.f.). *Docente.ucol*. Obtenido de Docente.ucol: http://docente.ucol.mx/adan_cruz/public_html/metem.htm
- Colima, U. d. (s.f.). *Docente.ucol*. Obtenido de Docente.ucol: http://docente.ucol.mx/adan_cruz/public_html/metem.htm
- CORLETO, J. I. (16 de noviembre de 2012). *LA BUROCRACIA Y SUS CONSECUENCIAS*. Recuperado el 18 de 01 de 2018, de <http://jorgeismaelgarciacorleto.blogspot.es/1353292397/la-burocracia-y-sus-consecuencias/>. 18 de 01 de 2018.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative*. London. Inglaterra: Vargas 2012.
- García, P. C. (01 de Mayo de 2009). *WorkFlow related Blog*. Recuperado el 18 de 01 de 2018, de <https://blogs.msdn.microsoft.com/pcgarcia/2007/05/01/capitulo-1-conceptos-de-workflow/>. 18 de 01 de 2018.
- Groupware. (1998). *WorkFlow and Intranets*. Digital Press.
- Guerra, M. Á. (08 de Julio de 2017). *La Opinion de Malaga*. Recuperado el 22 de 01 de 2018, de <http://mas.laopiniondemalaga.es/blog/eladarve/2017/07/08/burocracia-la-escuela/>. 22 de 01 de 2018.
- Hammer, M. (2007). Sistemas Workflow – BPS (Gestión de Procesos). En M. Hammer, *Sistemas Workflow – BPS (Gestión de Procesos)* (pág. 115). Manuel Cabello Digital Learning .
- Ingram, D. (19 de Agosto de 1954). *La Voz de Houston*. Recuperado el 22 de 01 de 2018, de <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-ventajas-y-desventajas-de-una-estructura-de-organizacin-burocrtica-4932.html>. 22 de 01 de 2018.

- JIMENEZ, D. (07 de Abril de 2015). *PYMES Y CALIDAD 2.0*. Recuperado el 22 de 01 de 2018, de <https://www.pymesycalidad20.com/funciones-de-liderazgo-y-compromiso-alta-direccion.html>. 22 de 01 de 2018.
- Mantelo, E. R. (23 de Agosto de 2014). *Redalyc*. Recuperado el 22 de 01 de 2018, de <http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/4259/425942159005/MODELO+DE+GESTI%D3N+FINANCIERA+PARA+UNA+ORGANIZACI%D3N/6>. 22 de 01 de 2018.
- Medina, M. G. (18 de Marzo de 2012). *Lifeder*. Recuperado el 22 de 01 de 2018, de Lifeder: <https://www.lifeder.com/teoria-burocracia-administracion/>. 22 de 01 de 2018.
- Merton. (2012). Los problemas de la burocracia. En Merton, *Los problemas de la burocracia* (pág. 68). Iñaki Vélaz in Management.
- Merton. (2012). Los problemas de la burocracia. En Merton, *Los problemas de la burocracia* (pág. 68). Iñaki Vélaz in Management.
- Metodos. (s.f.). *Metodoss*. Obtenido de Metodoss: <https://metodoss.com/empirico/>
- Monikalis. (17 de Mayo de 2011). *Flujo de Trabajo*. Obtenido de Blogger: <http://sisgermonik88.blogspot.com/2011/05/work-flow-flujo-de-trabajo.html>
- Otalvaro, G. (05 de Abril de 2014). *METODO DE OBSERVACION DIRECTA*. Obtenido de PREZI: <https://prezi.com/vlbfbiuekx3y/metodo-de-observacion-directa/>
- Pensante, E. (23 de Abril de 2016). *La investigación de campo*. Obtenido de El Pensante: <https://educacion.elpensante.com/la-investigacion-de-campo/>
- Pensante, E. (23 de Abril de 2016). *La investigación de campo*. Obtenido de El Pensante: <https://educacion.elpensante.com/la-investigacion-de-campo/>
- PIXELWARE. (16 de Enero de 2014). *Gestion de Procesos de Negocio*. Recuperado el 18 de 01 de 2018, de <http://pixelware.com/sistemas-gestion-documental/>. 18 de 01 de 2018.
- PIXELWARE. (15 de Diciembre de 2017). *Flujo de Trabajo*. Recuperado el 22 de 01 de 2018, de <http://pixelware.com/workflow-flujo-trabajo/>. 22 de 01 de 2018.
- PORTER, M. E. (2009). *ESTRATEGIA COMPETITIVA. PIRAMIDE*.
- Rusin&Seth. (1993). On Transactional Workflows. En Rusin&Seth, *On Transactional Workflows* (pág. 381). Springer Science & Business Media.
- TREBOL. (01 de Enero de 2013). *Gestion Documental*. Obtenido de Trebol: <http://www.treboldocs.com/gestion-documental/>
- VCSsystem. (22 de Noviembre de 2011). *soluciones Workflow*. Obtenido de Emprendices: <https://www.emprendices.co/mejore-sus-costes-con-las-soluciones-workflow-2-0-de-vcssystem/>
- VILLARREAL, J. V. (15 de Enero de 2015). *JAVERIANA*. Recuperado el 23 de 01 de 2018, de JAVERIANA: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis188.pdf>. 23 de 01 de 2018.
- WEBER, M. (1972). *La Burocracia*. Barcelona: Ensayos de sociología contemporánea.