



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Año 2013

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Basurto Cedeño, Xavier Alberto, Ing.

Director: Sempértegui Álvarez, Edgar Vinicio, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO MANTA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister.

Edgar Vinicio Sempértegui Álvarez.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Año 2013” realizado por Xavier Alberto Basurto Cedeño, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Basurto Cedeño Xavier Alberto declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Año 2013”, de la Titulación de Magíster en Gestión Empresarial, siendo Edgar Vinicio Sempértegui Álvarez director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad”.

f.)

Autor: Xavier Alberto Basurto Cedeño

Cédula: 1311779241

DEDICATORIA

A mí querida madre

AGRADECIMIENTOS

A todos las personas y docentes que durante mi formación académica han aportado experiencias y conocimientos de forma generosa y desinteresada. Particularmente a mi madre quién ha sido un modelo de inspiración a lo largo de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	
GENERALIDAD DEL PROYECTO	5
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Justificación	8
1.3 Objetivos	11
1.4 Alcance	12
1.5 Limitaciones	12
CAPÍTULO II	
METODOLOGÍA	13
2.1 Identificación y secuencia de los procesos	14
2.2 Descripción de los procesos actuales	15
2.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados	16
2.4 Propuesta de mejora de los procesos	17
CAPÍTULO III	
MARCO TEÓRICO	19
3.1 Gestión por procesos	20
3.2 Clasificación de los procesos	24

3.3 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	25
3.4 Metodología para la mejora de procesos	31
3.5 Indicadores de gestión	36
3.6 Introducción al mejoramiento continuo	40
CAPÍTULO IV	
ASPECTOS GENERALES DE LA FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ	
44	
4.1 La Institución y el sector al que pertenece	45
4.1.1 Reseña histórica	47
4.2 Marco legal	48
4.3 Organización	49
4.4 Alineamiento al PNBV	50
4.5 Sus servicios	51
4.6 Sus clientes	51
4.7 FODA Institucional	52
CAPÍTULO V	
LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO	
55	
5.1 Identificación y secuencia de los procesos	56
5.2 Descripción de los procesos	57
5.3 Seguimiento y medición de los procesos	64
5.4 Plan de mejoras	69
5.4.1 PLAN de comunicación	76
5.4.2 Plan de capacitación	82
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	94

RESUMEN

El presente trabajo propone un sistema de gestión orientado a procesos para la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. La gestión por procesos aplicada a la institución, permitirá mejorar la calidad de los servicios brindados, definiendo los procesos y las interrelaciones existentes, el mejoramiento continuo y sistemático de los procesos empleando un conjunto de indicadores que permitan monitorear el desempeño y faciliten la toma estratégica de decisiones.

El estudio aporta con una herramienta para la administración de la institución que facilita la acreditación de la misma frente a organismos gubernamentales, adicionalmente al sistema de procesos se incluye un plan de capacitación y de comunicaciones que buscan suplir las deficiencias existentes de la institución en estos aspectos.

Palabras Clave:

Términos recurrentes, relacionados o utilizados en el desarrollo de la Investigación:

ADMINISTRACIÓN

PROCESOS

DIRECCIÓN

PRODUCTIVIDAD

GESTIÓN

INDICADOR

MEJORAMIENTO

ABSTRACT

This paper proposes the inclusion of a Business Process Management (BPM) for the School of Foreign Trading and International Business of the University Eloy Alfaro of Manabi. The Business Process Management system would improve the quality of the services provided for the institution, it would help to define the processes and the interrelationships between them, and the improvement of the processes by the employment of a set of indicators to monitor the performance. This system would allow a better strategic decision making.

This study provides a tool that can be used for the current administration to fulfill the actual government accreditation process, in addition this project also includes a training and communications plan to eliminate the existing gaps of the institution in these sections.

Key Words:

Management

Direction

Improvements

Administration

Process

Quality Indicator

Productivity

INTRODUCCIÓN

El presente estudio comprende el diseño de un modelo de gestión por procesos para la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Año 2013. Dicho estudio se enmarca dentro de la línea de investigación propuesta por la Universidad Técnica Particular de Loja denominada “La innovación clave para el desarrollo empresarial”.

Los problemas respecto a la calidad de los servicios brindados han sido evidenciados por el proceso de evaluación y acreditación universitaria y de carreras dispuestos por el CEAACES (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior). En tal contexto, el problema central que pretende resolver la presente investigación es la falta de un modelo de gestión por procesos, para lo cual se deberá suplir la inexistencia de información y parámetros necesarios para el diseño y posterior implementación de dicho modelo gestión.

Para el cumplimiento del objetivo principal del presente estudio se incluyen un conjunto de objetivos específicos que aportan a este fin, dentro de los que se encuentran el desarrollo de un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos; la realización de un diagnóstico de la situación actual para establecer las causas que estarían mermando la calidad; y la elaboración de una propuesta de mejora de la calidad de los servicios.

La presente investigación busca mejoras en términos de calidad y de gestión, lo que requiere de la aplicación de nuevos conceptos en la administración actual y es aquí donde el modelo de gestión por procesos toma un rol protagónico. El estudio presenta la siguiente estructura:

El primer capítulo contiene las generalidades del estudio, incluyendo el planteamiento del problema, la justificación, objetivos, limitaciones y alcances del mismo. El segundo capítulo describe el conjunto de metodologías aplicadas y empleadas para el desarrollo del presente trabajo de investigación. El tercer capítulo referencia el marco teórico de la investigación,

donde se incluyen las corrientes de pensamientos y publicaciones de expertos en la temática. En el cuarto capítulo se presentan los aspectos generales de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, incluyendo antecedentes históricos, información del sector al que pertenece de manera que el lector se familiarice con la realidad de la institución en estudio. Finalmente, el capítulo quinto materializa el modelo de gestión de los procesos en la institución objeto de estudio y adicionalmente a lo mencionado incluye un plan de comunicaciones y capacitaciones para la misma que posibiliten la inserción de los cambios en pos de la mejora en la calidad.

Al concluir los capítulos mencionados se propone un conjunto de conclusiones y recomendaciones fruto del estudio realizado.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 Planteamiento del Problema.

De manera generalizada las organizaciones pertenecientes al sector público de nuestro país históricamente no han gozado de un nivel de eficiencia y eficacia en sus funciones, esto en parte debido a las estructuras organizacionales excesivamente burocráticas, intereses externos o políticos y a un sinnúmero de factores que disminuyen significativamente el desempeño de las mismas.

En este sentido, las Universidades públicas del país y sus Facultades al formar parte del sistema estatal también han presentado en algunas ocasiones síntomas de bajo desempeño. Siendo la educación un factor crítico para el desarrollo de un país por medio del incentivo de las potencialidades de sus ciudadanos y cuyo fin es resolver los problemas de la sociedad en general, deben apuntar a la utilización más idónea de sus recursos para las distintas funciones que realizan.

La coyuntura actual requiere de un sistema público moderno y eficaz, mismo que genere un país competitivo y la mejora de su calidad de vida y como no puede ser de otra manera las universidades deben también alcanzar niveles de calidad que satisfagan a la ciudadanía ya que ésta es la razón de su existencia.

El modelo de gestión por procesos es el lenguaje en la actualidad de la excelencia de la Gestión, de ésta manera las organizaciones maximizan sus recursos y capital humano definiendo sus actividades en términos de procesos, identificando los responsables y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad.

Las misión de las Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales consiste en formar profesionales a nivel superior altamente competentes en el ámbito técnico, científico y humanístico, con un pensum académico acorde a las competencias requeridas en el campo laboral, una debida gestión del talento humano, de los recursos físicos, tecnológicos y una sólida fundamentación de valores morales, comportamientos éticos y responsabilidad

social, que aporte decididamente al mejoramiento de las condiciones de vida de los mantenses, manabitas y ecuatorianos.

Para el cumplimiento de esta misión la facultad realiza un conjunto de actividades relacionadas (PROCESOS) en los cuales los elementos de entrada son los estudiantes bachilleres que deciden estudiar en la facultad previamente mencionada, y teniendo a profesionales como el resultado de estos procesos o elementos de salida. El problema principal radica en que los requisitos y expectativas de los clientes no se encuentran satisfechos en su totalidad y de igual manera no se está cumpliendo a cabalidad con lo que está estipulado en la misión de la facultad.

Los problemas que tiene la Facultad de Comercio Exterior y Negocios internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí principalmente radican en la inexistencia de un modelo de gestión por procesos definido que permita identificar y mejorar deficiencias en las prácticas y eliminar casos de ineficacia en las actividades. Esta falta de modelo de gestión fue evidenciado por el proceso de evaluación y acreditación Universitaria dispuestos por la CEAACES (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior).

En tal contexto, el problema central que pretende resolver la presente investigación es la falta de un modelo de gestión por procesos para la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, para lo cual se deberá suplir la inexistencia de información y parámetros necesarios para el diseño y posterior implementación de dicho modelo gestión que facultará la mejora en la calidad de sus servicios y el cumplimiento de las disposiciones propuestas por los organismos de control de la Educación Superior del país.

1.2 Justificación.

El sector público en general en los actuales momentos se encuentra inmerso en una época de cambios impulsados por el Gobierno Ecuatoriano que busca el mejoramiento de sus actividades. El horizonte es dirigirnos hacia una nueva forma de administrar las instituciones, dentro de este marco recaen las instituciones de educación superior estatales mismas que son uno de los factores de mayor relevancia en este proceso. Por tanto la importancia del presente trabajo gira en torno a dos ejes, el primero referente netamente al mejoramiento de la educación superior y el segundo referente a las instituciones públicas en general y su obligación de entregar bienes y servicios de calidad y es en estas circunstancias que el término “calidad” es de vital trascendencia.

Por una parte la Constitución de la República establece un nuevo marco conceptual e institucional para el desarrollo de la educación en general y la educación superior en particular. Por lo tanto, es fundamental impulsar un proceso de fortalecimiento del sistema de educación superior para construir instituciones de excelencia y alta calidad educativa, acordes con los desafíos del “sumak kawsay” o buen vivir. En este sentido el gobierno propone la necesidad de un sistema que garantice el máximo aseguramiento de la calidad en lo atinente a la educación superior a fin de alcanzar los más altos estándares y, al mismo tiempo, afrontar el peligro de las ofertas y titulaciones educativas fraudulentas.

El artículo 3 numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador establece como deber del Estado garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes.

El artículo 26 de la Constitución de la República del Ecuador establece que la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Desprendiéndose de la Constitución del Ecuador la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) en el artículo 4 literal b y c dice que son derechos generales de los estudiantes tener una educación superior de calidad y pertinente que permita iniciar una carrera académica y/o profesional y contar con las condiciones adecuadas para su formación.

El Artículo 11 y 15 de la Ley Orgánica de Educación Superior nos dice que el Sistema de Educación Superior se regirá por los principios de autonomía responsable; cogobierno; igualdad de oportunidades; calidad; pertinencia; integralidad; y autodeterminación para la producción del pensamiento y que el Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución de la República, dándole a las instituciones de educación superior el ejercicio de la autonomía responsable y la libertad para gestionar sus procesos internos.

Los artículos 93 y 94 de la misma ley hacen referencia al principio de calidad mismo que consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia y la elevación en la producción y transmisión de pensamiento y conocimiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente; y a la evaluación de la calidad que es el proceso o estudio para determinar el valor de la institución, carrera o programa, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos relativos a la calidad, que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. La Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.

Los artículos anteriormente enunciados se encadenan con el artículo 95 que trata sobre la Acreditación, misma que es una validación de vigencia quinquenal realizada por la Agencia Nacional de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior para reconocer o certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa de los mismos

Finalmente sobre este primer eje referente netamente al mejoramiento de la educación superior el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior propone la Evaluación de Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador en respuesta al Mandato Constituyente 14 emitido el 10 de Noviembre de 2009 y con concordancia al punto número 3 del Plan Nacional para el Buen Vivir cuyo objetivo es mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

El segundo eje para la justificación del presente proyecto de investigación responde al Artículo 66 de la Constitución de la República, mismo que reconoce y garantiza a las personas, el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

El Artículo 227 establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación; y, el Artículo 320 determina que, en las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

En función de todo lo anteriormente mencionado, es de suma importancia para las instituciones públicas y primordialmente las pertenecientes al sector educativo mejorar en términos de calidad y de gestión, lo que requiere de la aplicación de nuevos conceptos en su administración y es aquí donde el modelo de gestión por procesos para las organizaciones se transforma en un pilar fundamental para afrontar los retos de cumplir con los objetivos, políticas y metas propuestos en el Plan Nacional para el Buen Vivir y brindar un servicio público conforme lo establece el Art. 227 de la Constitución de la República y La Ley Orgánica de Educación Superior.

En caso de no implementarse un modelo de gestión por procesos, la falta de calidad en los resultados y la dispersión en el cumplimiento óptimo de la misión institucional se mantendrían. Sin embargo la problemática más relevante es la posibilidad de no obtener la acreditación por parte del CEAACES y las disposiciones de ley previamente mencionadas en la presente justificación, lo que podría resultar en el peor de los escenarios en el cese del funcionamiento de la facultad.

Los cambios que se esperan alcanzar con la realización de éste proyecto se pueden sintetizar en la documentación y sistematización de los procesos actuales de la facultad, determinación de áreas críticas, diseño de plan de mejoramiento continuo, cumplimiento idóneo de la misión y finalmente cumplimiento de la visión institucional que se centra en lograr que la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, sea la primera opción en Ecuador para la formación de profesionales competentes en el ámbito de su especialidad.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y el cumplimiento de la misión institucional.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad formación profesional.

- Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con el Objetivo Nro. 2 del PNBV.

1.4 Alcance.

La presente propuesta de investigación analizará los procesos que se desarrollan en la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta y se enmarca en el Programa nacional de investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

1.5 Limitaciones.

La investigación se limita al diagnóstico y creación de un sistema de gestión orientado a procesos únicamente para la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales, no incluyendo dentro de la investigación al modelo general de administración de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM).

El presente trabajo se centrará en los procesos operativos de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales debido a que los procesos estratégicos están supeditados al rectorado universitario y ciertos procesos de apoyos ya que son proporcionados por distintos departamentos de la ULEAM. Adicionalmente a las puntualizaciones anteriores, en el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- Precario sistema de archivo de información histórica de la institución en estudio.
- Apatía frente a la socialización de la poca información existente.
- Tiempo y cronograma dispuesto para la realización del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

2.1 Identificación y Secuencia de los Procesos.

Para la identificación de los procesos de la organización de referencia, en la presente investigación se tomarán en cuenta los siguientes debido a su relevancia:

- Los procesos relativos en la satisfacción al cliente.
- Los procesos que generen efectos significativos en la calidad del producto / servicio.
- Los procesos que aseguran el cumplimiento de requisitos legales o complementarios.
- Los procesos que demandan la utilización intensiva de recursos.

Una vez identificados los procesos de la organización se determinará la secuencia e interrelación de los mismos. Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos, es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién va dirigida, qué entradas necesita el proceso así como también su fuente y finalmente qué recursos utiliza el proceso y de dónde proceden.

Para este fin se empleará el modelo visual de mapa de proceso, mismo que provee una visión de conjunto u holística de todos los procesos de la organización. El mapa de proceso seguirá la metodología de la agrupación de los procesos de la organización en 3 distintas categorías. Un grupo correspondiente a los procesos estratégicos, otro a procesos operativos y el tercer grupo destinado para los procesos de apoyo tal como se puede observar en el siguiente ejemplo gráfico:



Figura 2.1 Mapa de Procesos

2.2 Descripción de los Procesos Actuales

La descripción consiste en la explicación de forma detallada y ordenada de cómo son los procesos de una organización. Para cumplir de forma efectiva en lo concerniente a la descripción se utilizará el modelamiento visual de mapa de procesos comentado en el punto anterior especificando exclusivamente los procesos operativos, adicionalmente se empleará la técnica de flujogramas de información y la creación de fichas de procesos siguiendo el modelo SIPOC¹ por sus siglas en inglés.

La realización de flujogramas de información también conocidos como diagramas de flujos se basa en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación.

La Ficha de Proceso es un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en un diagrama de flujos, así como para la gestión del proceso. Para la elaboración de una ficha de proceso es usual emplear el modelo SIPOC que significa:

Supplier (proveedor): El que proporciona las entradas al proceso; puede ser una persona u otro proceso.

Input (entrada): Material, información, datos, documentación, servicio que se necesita para realizar las actividades del proceso.

Process (proceso): Una secuencia de actividades que añaden valor a las entradas para producir las salidas.

Output (salida): Producto, servicio, información, documentación que es importante para el cliente.

Customer (cliente): El usuario de la salida del proceso.

¹ Supplier, Input, Process, Output, Customer

Para el presente estudio las fichas de procesos a elaborarse incluirán la siguiente información:

- Misión u objetivo
- Propietario del proceso
- Límite del proceso
- Alcance del proceso
- Indicadores del proceso
- Variables de control
- Inspecciones
- Documentos y/o requisitos
- Recurso

2.3 Seguimiento y Mejora de los Procesos Identificados.

El método que se empleará en la presente investigación so propósito de realizar seguimiento y mejora de los procesos identificados se basa en la creación de indicadores. Un indicador² es una variable que establece una relación entre dos o más datos significativos y que proporciona información sobre el estado de un proceso.

Un indicador debe tener las siguientes características:

- Representatividad
- Sensibilidad
- Rentabilidad
- Fiabilidad
- Relatividad en el tiempo

² José Angel Maldonado. (2012). Modelos Cuantitativos para la Toma de Decisiones. España: Editorial Académica Española

Los indicadores que se desarrollarán se agruparán en las siguientes categorías:

Indicadores de Entrada.- Trata de dar cuenta de los inputs o entradas al sistema, a través de los recursos materiales, tanto económicos como de infraestructura, y de los recursos humanos.

Indicadores de Salida.- Intentan informar sobre los logros del sistema incluyendo los resultados del proceso en términos de resultados finales conseguidos.

Indicadores de Eficiencia.- Muestran la relación de los resultados (salidas) y los recursos (entradas) utilizados.

Indicadores de Tiempo.- Medidas relacionadas con los tiempos de ciclos y procesamiento de todo el sistema.

Indicadores de Calidad.- Se refiere al cumplimiento de metas, indicadores de calidad y cumplimiento de estándares.

Indicadores de Productividad.- Combina los resultados de eficiencia y calidad.

Indicadores de Impacto.- Mediciones realizadas con el resultado o impacto final del proceso.

2.4 Propuesta de Mejora de los Procesos

La finalidad de la mejora de procesos se fundamenta en actividades que buscan el perfeccionamiento de un sistema, proceso o unidad organizacional dentro de una organización. La metodología que se utilizará con el fin de mejorar los procesos será el Círculo PDCA³ (Plan Do Check Act) que consiste en planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA en español).

³ José Francisco Vilar Barrio, Fermín Gómez Fraile, Miguel Tejero Monzón. (2000). Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad. España: FC Editorial.

Planificar.- La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez en las siguientes sub etapas:

- Identificación y análisis de la situación
- Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos)
- Identificación, selección y programación de las acciones

Hacer.- En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas en la etapa anterior.

Verificar.- Se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas.

Actuar.- En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada de efectuar el proceso (actualización).

Adicionalmente al círculo PDCA se recurrirá al empleo de herramientas cercanas a las estadísticas y el uso de la técnica de relación causal, también conocida como análisis de causa – efecto o espina de pescado, que consiste en una gráfica que permite clasificar, categorizar y evaluar los posibles motivos de un resultado o efecto.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3.1 Gestión por Procesos.

Diversos autores han realizado aproximaciones en lo referente a la temática de gestión por procesos también llamada gestión de procesos, sin embargo para comprender de mejor manera es necesario revisar primero las definiciones de los términos proceso y gestión.

Respecto al termino proceso, Hammer⁴ aporta una definición (1994) proponiendo que un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes. Explica que la mayoría de las empresas no cumple con esta definición porque todavía están organizadas en base a compartimentos.

Maldonado⁵ (2011) dice que un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna. Para Maldonado los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

Juan Bravo⁶ (2011) provee el concepto desde una perspectiva o visión sistémica: Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente. Según Bravo desde esta definición, ya no es válido hablar de los procesos de un área específica de la organización sino desde su totalidad. También desde el concepto de síntesis, define a un proceso como una competencia que tiene la organización. Otra definición, complementaria que aporta Bravo, viene desde la aplicación del análisis, a través de observar los componentes y por tanto finaliza con que un proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, teniendo tecnología de apoyo y manejando información.

⁴ Michael Martin Hammer (13 Apr 1948 – 3 Sep 2008) Creador de la Teoría de reingeniería de procesos.

⁵ Juan Angel Maldonado, hondureño, escritor referente a la temática de procesos.

⁶ Juan Bravo Carrasco escritor chileno con diversas publicaciones sobre la gestión de procesos.

Finalmente, la norma UNE-EN ISO 9000:2000, define proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

En lo referente al término “gestión”, la Real Academia de la Lengua 22.ª EDICIÓN (2001) define a una gestión como la acción y el efecto de administrar. Según este concepto la gestión y la administración son equivalentes y por tanto las diversas definiciones de esta disciplina pueden empleadas. Sobre la administración se incluyen los siguientes conceptos, clasificados convenientemente en cinco categorías:

1. La escuela funcional contiene las visiones de McFarland, Henri Fayol y George Terry, que pueden ser consolidadas así: La administración es un proceso claro que consiste en planear, organizar, actuar y controlar con el propósito de determinar y alcanzar los objetivos de la organización mediante el empleo de personas y recursos para ello (G. Terry).

2. La escuela de las relaciones humanas considera que la administración es un proceso social, porque las acciones administrativas se refieren principalmente a las relaciones entre personas, más que a dirigir sus actividades: La administración significa alcanzar resultados por medio de los esfuerzos de otras personas (L. A. Appleby).

3. La escuela de la toma de decisiones contiene, principalmente, la visión de sus más destacados exponentes, Peter Drucker y Stanley Vance, según la cual: La administración es simplemente el proceso de tomar decisiones y de controlar los actos de los individuos, con el propósito manifiesto de alcanzar metas previamente determinadas (P. Drucker).

4. La escuela de los sistemas, con base en la teoría que le da su nombre, sostiene que las organizaciones son sistemas orgánicos y abiertos, “que consisten en la interacción y la interdependencia de las partes que tienen toda una serie de metas”.

5. La escuela de las contingencias afirma que la administración es situacional, pues no existe un modo mejor de proyectar las organizaciones y administrarlas; los administradores deberían “diseñar las organizaciones, definir las metas y formular las políticas y las estrategias de acuerdo con las condiciones prevalecientes en el entorno.

De todo lo anterior citado, Reinaldo O. da Silva en su publicación sobre Teorías de la administración (2002) define que la gestión es un conjunto de actividades dirigida a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.

Con estos precedentes, se realiza la aproximación al concepto de gestión por procesos de acuerdo a los criterios expuestos por algunos de los autores más influyentes y representativos:

Juan Bravo Carrasco (2011) define a la gestión de procesos como una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones.

De igual manera Juan Bravo extiende su definición de gestión por procesos determinando que en una organización con los procesos bien gestionados se pueden observar las siguientes prácticas:

- Consideran en primer lugar al cliente.
- Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.

- Satisfacen las necesidades de los clientes internos, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
- Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados.
- La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño de proceso de nivel gerencial.
- El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.
- La dirección de la organización está comprometida con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio.

Por otra parte, sus procesos son:

- Estables, con resultados repetibles y dentro de los estándares esperados de calidad del producto y de rendimiento.
- Eficientes, eficaces y están controlados mediante indicadores a los cuales se les hace seguimiento. Competitivos, comparados en el sentido de lograr niveles de excelencia de clase mundial.
- Diseñados según las mejores prácticas.
- Rediseñados en forma programada.
- Mejorados en forma continua.

José Angel Maldonado (2011) expone que la Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

La norma UNE-EN ISO 9000:2000, propone que el enfoque basado en Procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos. La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante

vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

3.2 Clasificación de los Procesos.

Sobre la clasificación de los procesos Domingo Rey Peteiro Gerente de Sinapsys Business Solutions en España comenta que no todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Por estos motivos es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos. Para Peteiro los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave y de Apoyo.

Procesos Estratégicos: Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...).

Procesos Claves: Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Procesos de Apoyo: En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni claves.

Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen los modelos de gestión.

J. R. Zaratiegu ya en 1999 proponía una clasificación muy similar a la anteriormente citada, sin embargo con una ligera diferencia según se puede observar a continuación en su propuesta:

Procesos Estratégicos: Destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Procesos Operativos: Destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

Procesos De apoyo: No directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

3.3 Herramientas Utilizadas en la Gestión por Procesos.

Adicionalmente a los indicadores de procesos que per se constituyen herramientas utilizadas en la gestión de procesos existen un conjunto adicional que dado su amplio empleo y funcionalidad son expuestas en este apartado que incluye los denominados mapas de procesos, diagramas de flujo, cuadro de mando integral, fichas de procesos y métodos provistos por las técnicas IDEF, SIPOC y SADT que a continuación serán revisadas en detalle.

De acuerdo a la guía de Identificación y Análisis de Procesos V. 01 2007 de la Universidad de Cádiz un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los

procesos de una organización. El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente se conoce. Los mapas de proceso permiten identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas o secuenciales.

El diagrama de flujo que esencialmente es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos mediante la visión gráfica de un proceso, facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora. El diagrama de flujo es la representación gráfica del proceso. Hay una gran bibliografía y normas para la elaboración de los diagramas de flujo. No obstante, es recomendable utilizar unos conceptos muy simples y que sean fácilmente asimilables por todos los componentes de la unidad o servicio.

Los diagramas de flujo⁷ utilizan una serie de símbolos predefinidos para representar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias. El formato del diagrama de flujo no es fijo, existiendo diversos tipos que emplean simbología diferente. El conjunto de símbolos que mayormente se utilizan son los siguientes:

⁷ Vicen Fernández Alarcón. (2006). Desarrollo de sistemas de información: Una metodología basada en el modelado. España: Universidad Politécnica de Cataluña.

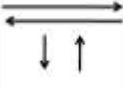
SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o mas valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Figura 3.3 Simbología para Representar Flujos

Otra herramienta que se emplea conjuntamente es la Ficha de Proceso que es un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en un diagrama, así como para la gestión del proceso. Para la elaboración de una ficha de proceso es usual emplear el modelo SIPOC.

Arturo Tovar en su libro CPIMC Un modelo de Administración por Procesos 2007, comenta que el empleo del método SIPOC es particularmente útil a la hora de identificar:

- Qué es necesario como entradas para que se ejecute el proceso
- Quién proporciona las entradas para el proceso
- Quién es el verdadero cliente del proceso
- Qué necesita el cliente del proceso
- Cuál es el propósito y el alcance del proceso
- Cómo medir el rendimiento del proceso
- Cuáles de las actividades del proceso aportan valor para el cliente o el negocio (y por lo tanto hay que mantenerlas) y cuáles son inútiles (y por lo tanto hay que tratar de eliminarlas)

Los modelos IDEF (por sus siglas en inglés Integrated Definition Method) por su parte se utilizan frecuentemente para iniciativas de reingeniería de procesos. Fue elaborado por el departamento de defensa de Los Estados Unidos durante los años setenta. Aunque su inicio fue como una herramienta de software, se le ha encontrado aplicación en una diversidad de organizaciones de fabricación y servicios, como una herramienta general de modelado de procesos.

Esta técnica de modelado describe el proceso como una serie estructurada y jerárquica de actividades (cajas o cuadros) definidas en términos de sus entradas (flecha entrando del lado izquierdo de la actividad), salidas (se representa con una flecha saliendo del lado derecho de la actividad), controles (por flechas entrando en la parte superior indicando las normas, guías, reglas, políticas, reglamentos, etc.) y mecanismos (indicando por medio de flechas entrando por la parte inferior los recursos que ejecutan la actividad como los roles, agentes máquinas o sistemas).

Un diagrama de alto nivel por lo general identifica los procesos principales mediante los cuales opera la empresa. En seguida se hace un modelo de segundo nivel dividiendo cada uno de estos procesos en una secuencia de subprocesos. Los IDEF direccionan no solamente el flujo del proceso sino también su control y además proporciona algunos aspectos del comportamiento del mismo, por lo que es recomendada para analizar los aspectos funcional, informacional y de comportamiento del proceso (Martínez García, 1999 y Hunt, 1996). Esta técnica es particularmente buena en la captura de la información utilizada en el proceso.

Las herramientas con el modelo SADT (Structured analysis and design technique) se elaboró, principalmente por Douglas Ross en 1960 para el tratamiento de sistemas complejos mediante la construcción de modelos y se difundió sobre todo a partir de 1971, básicamente debido a los encargos del Ministerio de Defensa de Estados Unidos a la empresa Softech Inc. El método recurre a la semántica gráfica para ayudar a estructurar y precisar la semántica del lenguaje natural que se emplea al construir un modelo. SADT selecciona un único objetivo, una única intención, y una única perspectiva o enfoque en el

planteamiento del problema. La intención o finalidad se formula en una serie de cuestiones a que deberá responder el modelo.

El modelo SADT⁸ construye una imagen de un sistema. La técnica de análisis estructural identifica y organiza los detalles de ese sistema según una jerarquía perfectamente referenciada. Este modelo se compone de:

- Diagramas de actividades o “actigramas” que representan el conjunto de las actividades del sistema.
- Diagramas de datos o datagramas, que muestran el conjunto de datos obtenidos sobre el sistema.
- Textos explicativos de los diagramas.
- Diagramas para explicaciones.
- Esquema de jerarquía del sistema analizado.
- Glosario que define los términos empleados.
- Condiciones de activación.

El diagrama incluye cuatro factores: entradas, controles, mecanismos, y salidas. Las entradas o inputs son los ítems de los datos que se transforman para originar outputs. Los controles son ítems tales como presupuesto y horario que suponen constreñimientos sobre el proceso que es descrito; los mecanismos son ayudas externas al proceso, tal como herramientas y técnicas usadas para realizar la transformación. Así, cada diagrama se dibuja como bloque con tres flechas que entran y una de salida.

Finalmente, el Cuadro de Mando Integral más conocido como Balance Scorecard, es un marco conceptual orientado a la Gestión Estratégica, resultado de un trabajo de investigación realizado por Robert Kaplan y David P. Norton, patrocinado por la empresa KPMG, y publicado luego como un artículo en la Revista Harvard Business Review (Enero –Febrero 1992).

⁸ Javier Tuya, Isabel Ramos Román, José Javier Dolado Cosín. (2007). Técnicas cuantitativas para la gestión en la ingeniería del software. España: Netbiblo.

Esta metodología, permite transmitir las estrategias definidas por una organización, de una manera más clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y a la vez, poder traducir dichas estrategias en objetivos, indicadores y acciones concretas.

El Cuadro de Mando Integral constituye un enfoque innovador que puede enriquecer el control de gestión de cualquier organización privada o pública. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, supone la evolución del Cuadro de Mando tradicional que aportaba información sobre aspectos concretos de una organización pero que no nos permitía tener una visión global de la misma tal y como lo hace el Cuadro de Mando Integral. Para conseguir esto, el Cuadro de Mando Integral utiliza un conjunto de indicadores que, a diferencia de los cuadros de mando tradicionales, están plenamente integrados y coordinados, a través de relaciones causa - efecto, con los objetivos y metas de la organización. Se trata de una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

Según la definición de los autores Kaplan y Norton⁹, un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de su estrategia", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que un Cuadro de Mando Integral es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas, el Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

"El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos". El CMI es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados.

⁹ David Norton, Robert Kaplan. (2013). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard . España: Grupo Planeta.

3.4 Metodología para la Mejora de Procesos

La Fundación Vasca para la Excelencia (Euskalit) en su publicación Gestión y Mejora de Procesos folleto N.5 nos propicia una metodología secuencial para la realización de mejoras en los procesos, esta metodología se encuentra íntimamente ligada con el concepto de calidad total que a su vez guarda una relación intrínseca con el ciclo PDCA también denominado modelo de Deming y con las herramientas de Ishikawa que serán también presentados en este apartado.

Euskalit propone que para poder mejorar un proceso primero hay que hacerlo ocurrir. Es decir hay que:

- Definir la forma de ejecutar del proceso, lo que significa definir un conjunto de pautas o de instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.
- Ejecutar las actividades del proceso según las instrucciones anteriormente establecidas y comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto.
- Garantizar que la próxima repetición del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones.

El segundo paso, una vez que un proceso ha tenido lugar y se encuentra estabilizado, entra en escena el mejoramiento del proceso con la finalidad de determinar y eliminar cualquier tipo de desviaciones producidas. Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso sigue habiendo problemas o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente es necesario aplicar el ciclo de mejora. Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la “forma en que queremos que ocurra” un proceso. Estas mejoras lógicamente se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso.

La gestión según los principios de Calidad Total utiliza un sinfín de técnicas y herramientas para provocar la mejora de los procesos de la organización. Algunas son creativas y basadas en la imaginación, otras se basan en técnicas estadísticas o en metodologías concretas, pero todas tienen en común el propósito de mejorar los procesos sobre los que se aplican.

Ahora, La Gestión de la Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas promovidas por los expertos en materia de control de calidad W. Edwards Deming, el impulsor en Japón de los círculos de calidad, también conocidos, en ese país, como «círculos de Deming», y Joseph Juran. La TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de servicios. Se le denomina «total» porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

La Calidad Total pretende obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto para venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal. El concepto de la calidad total, es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en todas las áreas.

Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición de Calidad Total: Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. La calidad total, puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial en todos sus aspectos

Como se mencionó previamente, dentro de las metodologías de la mejora de procesos y por ende de calidad total, dos nombres toman protagonismo Deming e Ishikawa.

Por un lado el Modelo PDCA o ciclo de Deming de mejora continua es una metodología para la mejora que fue intensamente promovida por este autor, si bien fue Walter A. Shewhart (1939) el primero que habló del concepto de ciclo de mejora. Edward Deming dio a conocer el término “Ciclo Shewhart” para referirse al PDCA, aunque en Japón comenzaron a denominarlo como “Ciclo de Deming”.

Posteriormente Deming (1992) se refirió al ciclo PDCA de Mejora Continua como el ciclo PDSA, donde la 'S' tiene el significado de Estudio (Study), con el fin de poner de manifiesto que esta fase es más que control o verificación, debiéndose estudiar los resultados obtenidos y las causas que han originado dichos resultados.

El enfoque del ciclo PDCA de mejora continua supone un avance respecto al clásico Proceso Directivo de Henry Fayol, relativo a las funciones o actividades que ordinariamente realiza la organización, sus directivos o gerentes, y que diferencia el rol de estos en la institución con relación al resto del personal. Estas funciones se realizan en una secuencia ordenada y las llevan a cabo, en mayor o menor medida, los supervisores de todos los niveles, gerentes intermedios y altos directivos.

El otro aporte a la mejora de procesos se origina de la experiencia japonesa, sobre todo en los años setenta y ochenta, con sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales. Kaoru Ishikawa difundió por todo el mundo su modelo de método sistemático o científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora, pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

El rasgo más característico de este de Método sistemático de mejora de procesos es su continuo recurso a las medidas, a los datos objetivos, para la detección de los puntos a mejorar, para confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados, para corroborar que la solución adoptada es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado.

Para este propósito de mejoras de procesos Ishikawa se cimentó en 7 técnicas prácticas las cuales se exponen a continuación:

Flujo del Proceso.- Herramienta utilizada para representar, mediante la utilización de símbolos estándares, las secuencias e interrelaciones de actividades que conforman un proceso. Un diagrama de flujo siempre tiene un único punto de inicio y un único punto de término.

Gráficas.- Gráfico o gráfica son las denominaciones de la representación de datos, generalmente numéricos, mediante recursos gráficos (líneas, vectores, superficies o símbolos), para que se manifieste visualmente la relación matemática o correlación estadística que guardan entre sí. También puede ser un conjunto de puntos, que se plasman en coordenadas cartesianas, y sirven para analizar el comportamiento de un proceso, o un conjunto de elementos o signos que permiten la interpretación de un fenómeno. La representación gráfica permite establecer valores que no han sido obtenidos experimentalmente, sino mediante la interpolación (lectura entre puntos) y la extrapolación (valores fuera del intervalo experimental).

Histogramas.- Es básicamente la presentación de una serie de medidas clasificadas y ordenadas, es necesario colocar las medidas de manera que formen filas y columnas, en este caso colocamos las medidas en cinco filas y cinco columnas. La manera más sencilla es determinar y señalar el número máximo y mínimo por cada columna y posteriormente agregar dos columnas en donde se colocan los números máximos y mínimos por fila de los ya señalados.

Análisis de Pareto.- Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los genera. El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Juran en honor del economista italiano VILFREDO PARETO (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 % de las causas solo resuelven el 20 % del problema. El diagrama facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las organizaciones para poder establecer un orden de prioridades en la toma de decisiones dentro de la misma.

Análisis de Causa y Efecto.- El Diagrama de causa efecto o de espina de pez es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra. Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa. Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.

Diagrama de Dispersión.- El Diagrama de Dispersión es una herramienta útil para comprobar (aceptar o rechazar) teorías respecto a la supuesta existencia de una relación entre dos variables. Se emplea cuando una variable que está bajo el control del experimentador. Si existe un parámetro que se incrementa o disminuye de forma sistemática por el experimentador, se le denomina parámetro de control o variable independiente y habitualmente se representa a lo largo del eje horizontal. La variable medida o dependiente usualmente se representa a lo largo del eje vertical. Si no existe una variable dependiente, cualquier variable se puede representar en cada eje y el diagrama de dispersión mostrará el grado de correlación (no causalidad) entre las dos variables.

Gráficas de Control.- Un gráfico de control es una carta o diagrama especialmente preparado donde se van anotando los valores sucesivos de la característica de calidad que se está controlando. Los datos se registran durante el funcionamiento del proceso de fabricación y a medida que se obtienen. El gráfico de control tiene una Línea Central que representa el promedio histórico de la característica que se está controlando y Límites Superior e Inferior que también se calculan con datos históricos. El objetivo de una gráfica control no es lograr un estado de control estadístico como un fin, sino reducir la variación. Un elemento básico de las gráficas de control es que las muestras del proceso de intereses han seleccionado a lo largo de una secuencia de puntos en el tiempo. Dependiendo de la etapa del proceso bajo investigación, se seleccionara la estadística más adecuada. Además de los puntos trazados la gráfica tiene una línea central y dos límites de control.

3.5 Indicadores de Gestión.

Un indicador, de acuerdo a INCOTEC¹⁰, es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

En base a este concepto existen dos tipos, los indicadores de eficacia y los indicadores de eficiencia. Los Indicadores de eficacia de acuerdo a la norma ISO 9000 numeral 3.2.14, son aquellos que posibilitan la medición de la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Los indicadores de eficiencia por su parte establecen la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (ISO 9000 numeral 3.2.15).

Por su parte, la Asociación Española para la Calidad (AEC) 2011 expone que los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Además:

- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

La AEC propone los siguientes tipos de indicadores en el contexto de orientación hacia los procesos:

¹⁰ Innovación y Consulting Tecnológico (INCOTEC) es una consultoría técnica, especializada en innovación tecnológica, gestión ambiental e ingeniería.

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

Finalmente, Federico Alonso Atehortua Hurtado en su libro *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas 2005*, dice que los indicadores se definen en el marco del

pensamiento estratégico de la organización, el cual debe orientar el quehacer de cada uno de sus procesos y responsables de la gestión.

Para la definición de indicadores, los procesos de la organización deben ser vistos con el enfoque de efectividad total, de tal forma que sean identificados sus insumos, resultados y clientes, y así determinar las mediciones de la gestión de los mismos procesos. Siendo la medición el aspecto clave para la intervención de los procesos, ésta debe reunir los atributos de pertinencia, precisión, oportunidad, confiabilidad y economía, de forma tal que sea entendible para su uso.

Para Atehortua los indicadores según el modelo de efectividad total los pueden agruparse de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad según se puede observar en el gráfico a continuación:

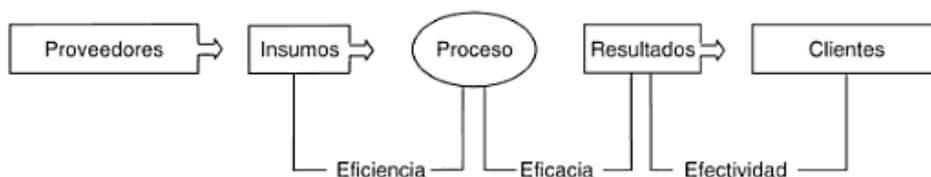


Figura 3.5 Procesos e Indicadores

Indicadores de eficiencia.- Estos indicadores deben emitir a los responsables de los procesos evaluar la gestión frente a la optimización de los recursos. Cada vez que se estructure un indicador de eficiencia, este debe relacionar un recurso con el número de unidades o actividades realizadas, con el fin de poder evaluar los consumos de dicho recurso. La formulación del indicador depende del lenguaje que se quiera tener en la organización.

Indicadores de eficacia.- Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar la calidad de su gestión en términos de los atributos propios de sus resultados.

Indicadores de efectividad.- Estos indicadores deben permitir a los responsables de los procesos evaluar el impacto de la misión u objetivo de sus procesos. Este impacto se mide en términos de rendimiento frente a lo programado, la productividad según su capacidad instalada, cobertura y participación entre otros aspectos.

Continua Atehortua exponiendo que la efectividad debe ser la combinación de la eficiencia con la eficacia, esto lleva al análisis de que en un caso dado, es posible para una organización cumplir con las actividades programadas o planificadas, pero a costos altos, o quizá con la insatisfacción de clientes. Por tanto todos los procesos deberían contar con indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, con el fin de evaluar la verdadera gestión de los mismos y de los responsables del mejoramiento continuo.

Finaliza Atehortua con la existencia de otros indicadores que se mencionan a continuación:

Gestión Ambiental.- Las normas ISO 14994 e ISO 1430 establecen la necesidad de implementar y mantener un sistema de indicadores de desempeño ambiental de la organización y del propio desempeño del sistema de gestión ambiental.

Gestión Financiera.- La gestión financiera de las organizaciones es uno de los procesos en que primero se establecieron y generaron indicadores de gestión. El análisis vertical y horizontal de los estados financieros permite correlacionar, mediante diferentes indicadores, el desempeño económico de la organización, tanto en lo actual como en lo histórico.

Gestión del Talento Humano.- Cada vez más adquiere mayor importancia la medición relativa al talento humano de las organizaciones, en cuanto a que el mismo se considera parte fundamental del capital empresarial y activo básico para lograr el mejoramiento de los procesos de la empresa. Procesos como la selección e ingreso de personal, la capacitación, la evaluación de desempeño, el pago de salarios y prestaciones requieren el uso de

indicadores que permitan conocer la evolución de la gestión del talento humano de la organización.

Para concluir este apartado, José Antonio Pérez Fernández de Velasco en 2010 adicionalmente a los indicadores antes señalados por distintos autores menciona la existencia y utilidad del empleo de los denominados indicadores de Flexibilidad mismos que tienen por finalidad representar o ponderar la cualidad de una organización para adaptarse al cambio y el aprendizaje.

3. 6 Introducción al Mejoramiento Continuo

Juan Bravo en su libro Gestión de procesos 2011 dice que la mejora continua de procesos es el conjunto de acciones de perfeccionamiento del diseño del proceso que se realizan durante su vida útil, dirigidas por el dueño del proceso, coordinadas por un área de mejora continua y con la participación de todos los actores del proceso.

Continúa Juan Bravo aportando algunas características de la mejora continua de procesos entre las que se incluyen:

- Busca perfeccionar los detalles del proceso existente, para mejorar en aspectos bien estudiados de costo, eficiencia, resultados, tiempo, calidad de atención, etc.
- El foco es la satisfacción del cliente, abandonando el antiguo concepto de cliente interno, el cual es parte de ver la organización como una serie de partes en lugar de una unidad orientada al cliente. Comienza algún nivel de cuestionamiento de por qué se hace de esa manera y mejor aún, para qué se hace...
- Se aprecia una orientación al interior del proceso, a mejorar sus detalles.
- Se tiende a crear equipos de trabajo con las mismas personas que realizan y dirigen un proceso.

Un proceso bien gestionado está en perfeccionamiento permanente de cara al cliente. Significa potenciar a las personas que participarán en su operación. El término potenciar se usa en el sentido de llevar a las personas a desarrollar la plenitud de sus posibilidades a

través de otorgarles la preparación y la oportunidad de realizar los cambios necesarios para la adaptación del proceso.

Esta visión amplia es la que promueven autores que llevan a la práctica el enfoque de procesos en la gestión de la calidad. Citemos nuevamente a José Antonio Pérez (2009, p. 30): Con este amplio alcance y el enfoque a los procesos, pero a todos los procesos de la empresa, la calidad sirve para integrar todas las funciones empresariales en torno a un objetivo común: satisfacer al cliente. Entonces se dice que la calidad se gestiona mediante técnicas de uso regular para la gestión de otras funciones empresariales, comercial y producción por ejemplo, acompañadas del uso de unas metodologías y herramientas específicas.

Sigue José Antonio profundizando en la mejora y la necesidad de la participación: (2009, p. 30): La idea de gestión lleva implícito los conceptos de objetivo y mejora contribuyendo a aumentar el valor añadido percibido, aportando una sólida ventaja competitiva propia y sostenible en el tiempo. Así pues, de un concepto negativo, estático y reactivo de la calidad se pasa a otro positivo, orientado a la acción y proactivo. Para tomar una acción específica, no es necesario que se haya detectado algún defecto o error, sino que se emprende para cumplir los objetivos de mejora fijados y satisfacer más y mejor al cliente (añadir valor). Al existir ineficiencias y oportunidades de mejora en todas las actividades de la empresa, la única forma de aprovecharlas eficazmente es contando con la *participación* activa de todo el personal en los proyectos de mejora, lo cual, por lo demás, es un imperativo de las normas ISO.

Masaaki Imai, Presidente del Kaizen Institute y autor, entre otras obras, del libro *La clave de la ventaja competitiva japonesa*, señala (p. 1): No hay nada que el hombre haga, que no sea susceptible de ser mejorado o renovado... Nuestro trabajo es administrar el cambio. Si fracasamos, debemos cambiar la administración... No puede haber mejoramiento donde no hay estándares. Debe existir un estándar preciso de medición para todo trabajador, toda máquina y todo proceso... Kaizen es el reto permanente a los estándares. Pregúntese cuándo fue la última vez que los estándares en curso fueron «desafiados» por su administración... Podemos hacerlo mucho mejor, si en realidad lo deseamos... y debemos desearlo si queremos sobrevivir.

A veces la mejora continua surge desde la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, en tal caso, algunos requisitos serían (ISO 9001:2008, p. 2):

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos
- e) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Algunas técnicas de la mejora continua de procesos son:

Estandarización interna y externa.- El concepto existente detrás de la estandarización es la integración con el medio. La empresa está inserta en un ambiente que recibe sus productos, éste, a su vez, le proporciona insumos, personas, infraestructura y otra serie de servicios menos conocidos, entre los cuales se cuentan tecnologías, esquemas de organización, métodos de trabajo y herramientas de apoyo. Frecuentemente, estos últimos servicios han sido desarrollados en forma interna, a un costo alto, no sólo en recursos, sino también en pérdida de oportunidades al desgastarse la gerencia en tareas prescindibles.

Kanban.- Es un sistema visual donde los resultados de cualquier operación se manejan gráfica y manualmente en el mismo puesto de trabajo. Se trata de tener señales visuales para la comunicación y mantener siempre a la vista el proceso completo.

El momento de la verdad.- Definido como cada punto de contacto con el cliente, siempre en proceso de perfeccionamiento, donde lo importante ocurre en la retroalimentación

Técnica de las 3 C.- Donde se buscan acciones concretas en Calidad, Comparación y Creatividad.

Gestión del conocimiento.- Variadas opciones conceptuales y con el apoyo de herramientas para capturar y usar y perfeccionar el conocimiento relacionado con el proceso.

Efecto de mejora inmediata gracias al diálogo.- Es extraordinario, con sólo establecer un diálogo entre todos los actores relacionados con el proceso: participantes, facilitadores, jefaturas y clientes se logra el efecto de mejora inmediata del proceso. El diálogo hace surgir los cambios evidentes y mejora la coordinación.

Círculo PDCA (Plan Do Check Act). - Propuesto por W. Edwards Deming con base en las ideas de Walter A. Shewhart (1891-1967) ingeniero reconocido por sus trabajos en el control estadístico de la calidad. Deming le llamaba Ciclo de Shewhart al círculo PDCA. Es un modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos. Consiste en planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA en español). Actuar se refiere a desplegar la propuesta, a masificarla. Se destaca en la norma ISO 9001:2008.

Además de las técnicas anteriormente expuestas, existe una amplia gama de herramientas cercanas a la estadística y las técnicas, entre las que se puede mencionar:

- Diagnóstico con base en el modelo integral del cambio
- Talleres de mejora participativa de procesos
- Relación causal de Kaoru Ishikawa
- Benchmarking
- Seis Sigma

CAPÍTULO IV

ASPECTOS GENERALES DE LA FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

4.1 La Institución y el Sector al que Pertenece.

La institución en mención para el presente estudio lo constituye la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

La visión institucional establece como objetivos lograr que la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, sea la primera opción, en Ecuador, para la formación de profesionales competentes en el ámbito de su especialidad, para que participen activamente en el desarrollo socioeconómico de la ciudad, la provincia y el país.¹¹

La misión reza que su propósito es formar profesionales a nivel superior, en el área del Comercio Exterior y los Negocios Internacionales altamente competentes en el ámbito técnico, científico y humanístico de la especialidad, con un pensum académico acorde a las competencias requeridas en el campo laboral, una debida gestión del talento humano y de los recursos físicos y tecnológicos de la Unidad Académica y una sólida fundamentación de valores morales, comportamientos éticos y responsabilidad social, que aporte decididamente al mejoramiento de las condiciones de vida de los mantenses, manabitas y ecuatorianos.

La institución pertenece al sector de educación superior del Ecuador, sobre el mismo se puede mencionar los siguientes aspectos relevantes de acuerdo al informe técnico realizado en 2009 por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) sobre el nivel de desempeño institucional de los establecimientos de educación superior, a fin de garantizar su calidad, propiciando su depuración y mejoramiento:

La educación superior ecuatoriana está considerada en la Ley Orgánica de Educación Superior como una área estratégica, cuyos fines se orientan a la búsqueda de la verdad, la afirmación de la Identidad, el desarrollo cultural y el dominio del conocimiento científico y tecnológico, egresados a través de la docencia, la investigación., y la vinculación con la colectividad, que constituye, prioridades para el desarrollo económico, social y cultura del país.

¹¹Misión y Visión (s.f.) Recuperado el 21 de agosto de 2014, de <http://carreras.uleam.edu.ec/economia/acerca-de/mision-y-vision/>

El sector al que pertenece la institución lo constituyen las Universidades y Escuelas Politécnicas en el Ecuador. Este grupo está integrado por 71 instituciones en todo el país, pudiéndose las clasificar por los criterios de financiamiento y por categorías según el modelo de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).

En base al financiamiento las instituciones pueden ser clasificadas en tres bloques. El primero es denominado Universidades Públicas donde la totalidad de los recursos son provenientes del gobierno central, en este grupo se encuentran 29 instituciones. El segundo grupo lo conforman 9 instituciones y es denominado Universidades Cofinanciadas, en que existe un aporte por parte del gobierno y otro por gestión de la institución. Finalmente se tiene a las Universidades Autofinanciadas que representa el grupo más nutrido con 33 instituciones.

El segundo criterio para clasificación del SENESCYT divide a las instituciones en 5 categorías:

Categoría A

Corresponde a las universidades que registran las condiciones para que su planta docente se construya como una comunidad científica y profesional con reconocimiento y legitimidad en su medio, y que, en algunos casos, ya lo están logrando. En esta primera categoría se ubican 14 instituciones correspondientes a un 19,7%.

Categoría B

El nivel académico de la planta docente y su modalidad de dedicación, en general, están por debajo de las exigencias de la LOES; los deberes y derechos de las y los docentes, aunque están reglamentados y explícitos en los estatutos y reglamentos, no son aplicados en su plenitud o tienden a ser practicados de manera discrecional. En la categoría B se ubican 10 instituciones con un 14% del porcentaje total.

Categoría C

Este grupo representa el 16,9% del total con 12 instituciones integrando este apartado. Presentan debilidad académica de la planta docente. Con excepción de algunas instituciones, el desarrollo de la investigación es prácticamente inexistente.

Categoría D

En este grupo se encuentran cuatro universidades relativamente nuevas que todavía se encuentran en proceso de consolidación de su proyecto académico. El entorno de aprendizaje es bastante heterogéneo. 21 universidades se ubican dentro de esta categoría siendo el grupo de mayor porcentaje con el 29,5%.

Categoría E (Suspendidas)

En este grupo se encuentran 14 instituciones que actualmente están suspendidas representando un 19,7%.

4.1.1 Reseña Histórica.

“El 11 de octubre del año 2000, el actual Decano Econ. Fabián Sánchez Ramos, siendo autor del proyecto presenta a las autoridades académicas, la propuesta de creación de escuela a la Especialidad de Comercio Exterior, como adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas, y el H. Consejo Universitario en su sesión del 11 de septiembre del 2001, resuelve su creación como escuela de comercio exterior, posteriormente el 27 de diciembre del mismo año el H. Consejo Universitario autorizó la denominación del título a sus egresados como ingenieros en comercio exterior y negocios internacionales.

El H. Consejo de Facultad de Ciencias Económicas encarga la Dirección de Escuela al Econ. Fabián Sánchez, y la Junta de Escuela el 15 de abril del año 2002, lo designa Director.

Luego de un acelerado proceso administrativo, docente y crecimiento estudiantil, experimentado en la Escuela, el Director de esta Unidad Académica elabora un nuevo proyecto de elevar la Escuela adscrita de Economía al rango de facultad, con la participación de los docentes de la carrera y representantes estudiantiles se logra que el H. Consejo Universitario en su sesión del 30 de Mayo del año 2006, resuelva la creación de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales.

Luego del proceso de transición, los nuevos miembros que conforman la Junta de Facultad, reunidos en asamblea en las instalaciones de la Asociación de Profesores APU, el 24 de junio del 2006, designan al Econ. Fabián Sánchez Ramos como Decano Encargado, conformándose también por elección de miembros de Junta, el primer Consejo de Facultad integrado por: Abg. Glenda Cedeño Cedeño – Primer Vocal, Econ. Narcisa Zamora Vera – Segundo Vocal, Sra. Rocio García Chispe – Representante de Empleados, Sra. Aura Castillo – Presidente Aso. Estudiantil, Srta. Martha Carreño – Representante Estudiantil, y Abg. Raúl Cedeño – Fiscal de la Facultad de Comercio Exterior.

El 9 de enero del 2009, en elecciones de autoridades académicas en toda la Universidad, los miembros de la Junta de Facultad eligen como DECANO, al Econ. Sánchez, para el periodo 2009-2013.

La nueva Facultad con apoyo decidido de su Rector y demás autoridades académicas, inaugura su bloque en el año 2007 y empieza a laborar académica y administrativamente, en sus nuevas y propias instalaciones, brindando sus servicios con aulas equipadas con modernas computadoras y proyectores, disponiendo además de 13 aulas (incluidas dos salas para seminarios, con muebles y sillas), y un sofisticado Laboratorio de Cómputo (25 computadoras y un proyector), intercomunicadas con Intranet e Internet.”¹²

4.2 Marco Legal.

La Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí se encuentra sujeta a un conjunto de referentes legales que de acuerdo a su jerarquía se exponen a continuación:

- Constitución del Ecuador
- Ley orgánica de Educación Superior
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior

¹² Reseña Histórica.(s.f.) Recuperado el 21 de agosto de 2014, de <http://carreras.uleam.edu.ec/economia/acerca-de/resena-historica/>

- Reglamento General de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

En primera instancia dentro del marco legal se encuentra la Constitución siendo la norma suprema de la República del Ecuador, es el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno y de la cual derivan todas las leyes del país. La supremacía de esta constitución la convierte en el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y está por sobre cualquier otra norma jurídica.

La Ley Orgánica de Educación Superior “LOES” misma que regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran: determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley.

De la “LOES” se desprende el Reglamento General que constituye una norma jurídica de carácter general con valor subordinado a la Ley y que contiene el ordenamiento jurídico que regula todos los aspectos concernientes a la Ley.

Finalmente, El Reglamento General de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí es el conjunto de reglas o preceptos que establecen las obligaciones y derechos de manera puntual y específica para todos y cada uno de los aspectos de la Institución.

4.3 Organización.

La Facultad tiene la siguiente estructura administrativa: La Junta de Facultad es el máximo organismo de la Unidad, el Consejo de Facultad lo integran a la vez con voz, el Fiscal, el Presidente de la Asociación de Estudiantes, y el Representante Estudiantil al Consejo Universitario, el Decano es la autoridad ejecutiva, existe además, el Comité Olímpico, Secretaría, Fiscalía, Asociación de Estudiantes, Coordinación del Área Técnica Informática y las siguientes comisiones: Autoevaluación y Acreditación de Carreras, de Investigación, de

Emprendimiento y Vinculación con la Colectividad, Académica con sus Suplentes, Mediadores para la Formación Docente, y Coordinador de Pasantías.

Autoridades:

Decano Titular

Decano Encargado

Ec. Fabián Sánchez Ramos, Mg.

Arq. Jorge Álava Faggioni, Mg.

Consejo de Facultad:

Lic. Ketty Cedeño Intriago, Mg. – Primer Vocal

Dr. Mariano Pazmiño Solórzano – Segundo Vocal

Ing. A.S. Pedro Vicente Caicedo, Mg. – Segundo Vocal Rep. Emp. y Trab.

Sr. Freddy Alcivar Alonso – Primer Vocal Rep. Emp. y Trab.

Sr. César Jaramillo – Rep. Estudiantil Principal

Dr. Orly Delgado García – Fiscal

4.4 Alineamiento al PNBV.

El Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013, es el instrumento del Gobierno Nacional para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. El Plan fue elaborado por la SENPLADES en su condición de Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y cuenta con 12 Estrategias Nacionales y 12 Objetivos Nacionales.

Dado el sector estratégico al que pertenece la institución en estudio y la coyuntura actual, ésta se alinea al objetivo número 2 del PNVB que busca mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

Dicho objetivo menciona que el desarrollo de capacidades y potencialidades ciudadanas requiere de acciones armónicas e integrales en diversos ámbitos, entre ellos una educación de calidad que favorezca la adquisición de saberes para la vida y fortalezca la capacidad de logros individuales y sociales.

La institución en mención para el presente estudio, se alinea al segundo objetivo del PNBV y a las políticas dispuestas en el que dictan fortalecer la educación superior con visión científica y humanista, articulada a los objetivos para el Buen Vivir; y promover la investigación y el conocimiento científico, la revalorización de conocimientos y saberes ancestrales, y la innovación tecnológica. De manera que la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí aporta de manera activa a contribuir la consecución de las siguientes metas, también estipuladas en el PNBV:

- Aumentar 969 investigadores dedicados a I+D+i al 2013.
- Alcanzar el promedio de América Latina en la tasa de matrícula en educación superior al 2013.
- Aumentar en 75% los artículos publicados en revistas indexadas al 2013.

4.5 Sus Servicios.

Los servicios de la facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí se centran únicamente en la oferta académica de tercer nivel de la carrera en Ingeniería en Comercio Exterior y Negocios Internacionales con una duración profesionalizante de la carrera de 10 semestres.

4.6 Sus clientes.

Desde un punto de vista de la calidad total y de la gestión por procesos, en facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí se puede considerar dos tipos de clientes: internos y externos.

Clientes Internos

- Profesores / Investigadores
- Administrativos
- Unidades Académicas y Administrativas

Clientes Externos

- Estudiantes
- Sociedad Civil
- Sector Público y Privado de organizaciones nacionales e internacionales
- Universidades Públicas y Privadas

4.7 FODA Institucional.

La Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí como institución educativa es una organización y está conformada por un grupo de elementos tanto humanos como materiales. Todas las organizaciones tienen un propósito, una estructura y una colectividad de personas que interactúan para conseguir objetivos específicos determinados por la misma organización. El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) presenta un análisis de estos factores en la institución en estudio, mismo que permite identificar y corregir problemas y a su vez aprovechar las oportunidades y fortalezas.

FORTALEZAS

- Se cuenta con personal docente calificado, con estudios de maestría, doctorado, capaz de infundir conocimientos y deseos de superación en los estudiantes de pregrado.
- Importante experiencia de la planta de profesores.
- Alto % de profesores de tiempo completo.

- Reuniones periódicas.
- Incremento de la matrícula (demanda)
- Infraestructura adecuada

OPORTUNIDADES

- Nuevos vínculos con universidades y organizaciones a nivel nacional.
- Inicio de programas de profesionalización, complementación y especialización.
- Egresados ubicados en puestos importantes del sector laboral.
- Diversos programas de apoyo para la superación académica.
- Programa de apoyo y materiales para el ejercicio de investigación, desarrollo, vinculación y extensión.
- Posibilidad de incorporar profesores con grado preferente de doctorado.
- Existencia de medios (tecnología) que son útiles para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Existencia de métodos y técnicas para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Espacios que permiten relacionar la teoría con la práctica.
- La posibilidad de generar o crear los espacios para vincular el programa de economía y comercio con su contexto social.

DEBILIDADES

- Inexistente evaluación, actualización y cumplimiento de syllabus.
- Carencia de mecanismos que posibilitan el nexo entre la teoría y la práctica.
- Escasa aplicación de técnicas y metodologías que permitan transmitir conocimientos en forma adecuada a los estudiantes
- Canales de comunicación dispersos
- Divorcio entre los egresados y la Facultad
- Niveles remunerativos bajos
- Escaso uso de medios audiovisuales
- Ausencias de convenios vigentes y en estudio que propicien el intercambio educativo
- Servicios higiénicos inapropiados
- Próximas jubilaciones.
- Inexistente regulación de la movilidad de la planta docente.
- Falta de especialización de la planta docente en ciertas materias y áreas.
- Escasa producción de material didáctico.
- Mínimo progreso en programas de intercambio.

- Falta de mecanismos para la evaluación de los docentes.
- Individualismo en el quehacer académico.
- Existencia de tutorías inadecuadas.
- Inadecuada articulación de la actividad docente.
- Deficiente funcionamiento de las comisiones y coordinaciones.
- Falta de compromiso institucional.
- Insuficiente producción científica de calidad reconocida.
- Falta de indicadores de desempeño académico institucional.
- Bajo nivel académico.
- Poca flexibilidad del plan de estudios.
- Débil programa de seguimiento a egresados e insuficiente banco de datos.
- Carencia de mecanismos de evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Se carece de programas homogéneos a lo largo de la carrera.
- Falta de revisión del seguimiento y actualización del programa de las materias impartidas en el plan.
- Heterogeneidad de los métodos de enseñanza.
- Falta de infraestructura para el acceso a personas con movilidad limitada.

AMENAZAS

- Funcionamiento de nuevas universidades que ofrecen carreras similares.
- Restricciones presupuestarias.
- La pobreza, el desempleo y la crisis de valores.
- Los cambios en el contexto económico.
- Los cambios en el contexto jurídico-legal
- Proceso de Acreditación Universitaria y de Carreras.

CAPÍTULO V

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO

5.1 Identificación y Secuencia de los Procesos.

Es importante mencionar que a pesar de que la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales no ha identificado formalmente sus procesos y las secuencias de los mismos, estos ya existen dentro de la organización en mención, y para su identificación se tomó en cuenta los siguientes criterios:

- Procesos Operativos.
- Procesos relacionados a la satisfacción del cliente.
- Procesos relacionados a la calidad del servicio.
- Procesos que demandan la utilización intensiva de recursos.

Los procesos se pueden observar en el siguiente modelamiento visual de procesos distribuidos en las categorías de procesos estratégicos, operacionales y de apoyo.



Figura: Mapa de Procesos FACOMEX

En base al modelo visual anterior, las limitantes del proyecto de investigación antes expuestas y los criterios de segmentación se tendrán en cuenta los siguientes procesos y subprocesos para su descripción:

Proceso	Sub-Proceso
Docencia	-Formación -Tutorías
Vinculación	-Pasantías y Prácticas laborales -Proyectos de Vinculación
Investigación	N/A
Secretaría	-Archivos -Solicitudes y Quejas

5.2 Descripción de los Procesos.

Con el fin de describir los procesos anteriormente señalados se emplearán tanto los mapas de procesos como la creación de ficha de procesos para los mismos.

Por una parte, el mapa de procesos constituye la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión lo que permite identificar de forma visual los procesos existentes en una estructura, la secuencia y también las relaciones existentes. La otra manera de describir los procesos es por medio de la ficha de procesos. Definiremos a continuación algunos de los elementos, considerados en la ficha de proceso:

Objetivo Misión:

Básicamente se especifica el porqué del proceso, su propósito o razón de ser, aquí se debe identificar las actividades que en él se realizan, como base para identificar los indicadores que ayuden a controlar y mejorar el proceso, y revalidar su misión.

Responsable Propietario:

Es la persona o ente encargado para dirigir el proceso, evaluarlo y controlarlo, para obtener los resultados esperados.

Límites del Proceso:

Representados por las entradas y salidas, cada uno con su respectivo ente característico, como son los proveedores en el caso de las entradas, y los clientes en el caso de las salidas. La importancia de la definición de las entradas y salidas, radica en la interrelación que existe entre los procesos definidos en el diagrama de procesos y en el mapa de procesos.

Alcance del Proceso:

Es la representación de la extensión del proceso, donde se muestra la primera actividad, la secuencia y la actividad final.

Variables de Control:

Aquí se especifican parámetros sobre los cuales se tiene capacidad de actuación dentro del proceso, es decir que se puedan modificar ya sea por medio del propietario o por los demás actores del proceso. Con el fin de controlar el funcionamiento o comportamiento del proceso, con la ayuda de sus indicadores.

Indicadores del proceso:

Son aquellas métricas por medio de las cuales se puede realizar una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta al cumplimiento de su objetivo. La finalidad de un indicador es conocer la evolución y tendencia del proceso, visualizar la situación actual del proceso, y planificar las metas deseadas para el proceso.

Una vez explicado ambos métodos de descripción se presentan los procesos de la siguiente forma:

Docencia

Este proceso tiene como finalidad la formación de recursos humanos de alto rendimiento con nivel internacional, la formación de ciudadanos (as) y líderes con pensamiento y sensibilidad social, que aporten eficientemente al mejoramiento de la producción de conocimiento y de bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de los sectores público y privado.

Ficha de Proceso Docencia

Proceso: DOCENCIA		Propietario: Docentes – Comisión Académica
Misión: Formación de recursos humanos de alto rendimiento con nivel internacional		Código: (Por asignar)
Alcance	Empieza: Distribución de la carga horaria docente / Nombramiento de dirección de trabajo de titulación Profesional Incluye: Preparación de Syllabus / Gestión del Syllabus / Evaluaciones / Imparte Tutorías y Evalúa Trabajos de Titulación Termina: Elaboración de Actas de Promoción / Informe de Trabajos de Titulación	
Entradas: Distribución de Carga Horaria / Nombramiento de dirección o lectura de trabajos de Graduación Proveedores: Decanato / Secretaría / Servicios Informáticos / Conserjería / RR HH / Financiero		
Salidas: Actas de Promoción / Informe de Trabajos de Titulación Clientes: Estudiantes / Secretaría		

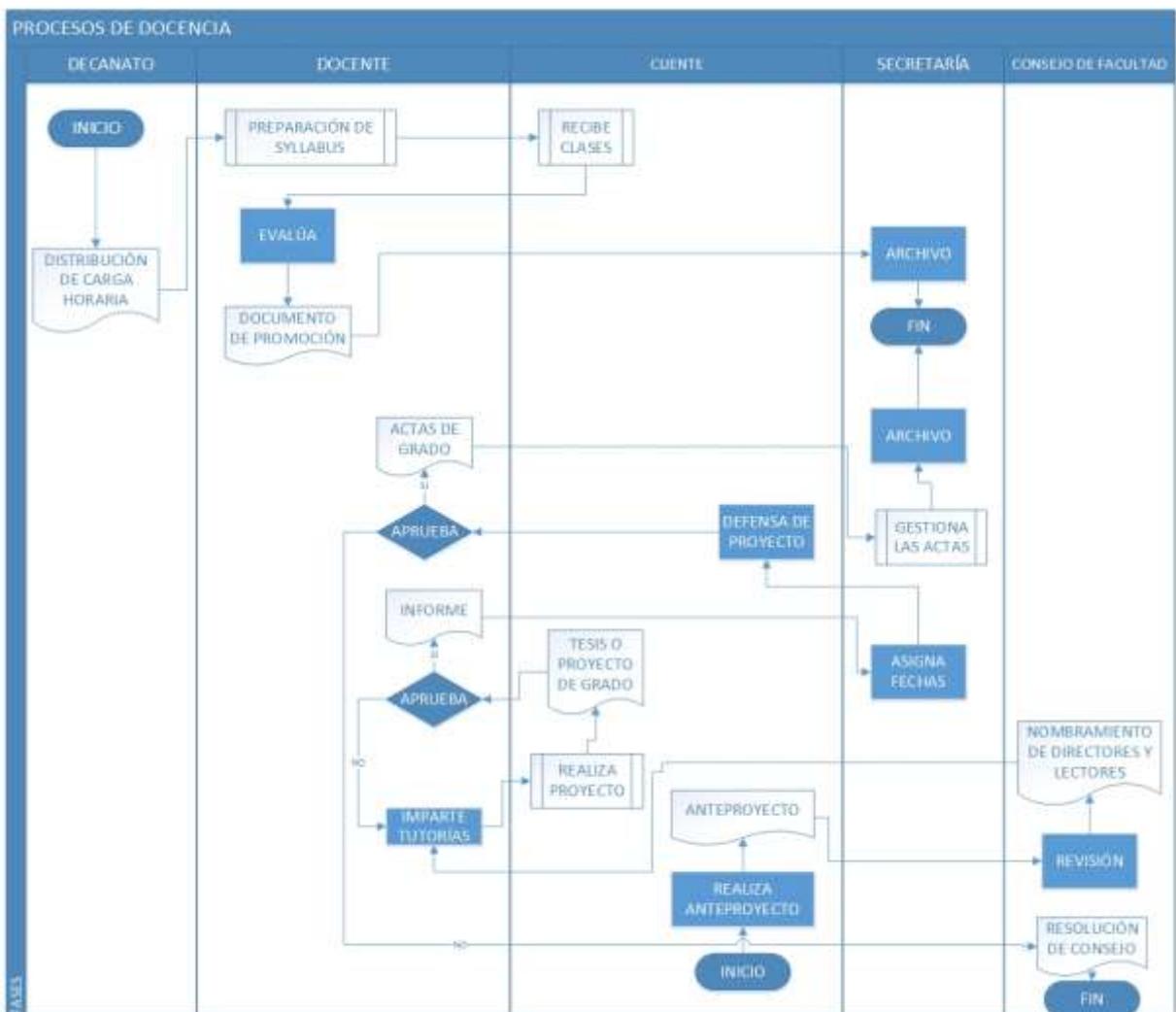


Figura Mapa de Proceso Docencia

Vinculación

Este proceso tiene como finalidad impulsar toda clase de programas de vinculación con la colectividad, especialmente en los sectores marginales de la provincia y del país, a través de actividades, asistencia técnica, conferencias o seminarios y servicios profesionales.

Ficha de Proceso Vinculación

Proceso: VINCULACIÓN		Propietario: Comisión de Vinculación con la Colectividad
Misión: Impulsar toda clase de programas de vinculación con la colectividad, especialmente en los sectores marginales de la provincia y del país		Código: (Por asignar)
Alcance	Empieza: Elaboración de proyectos de vinculación / Solicitudes de Pasantías Incluye: Aprobación de Pasantías / Realizar convenios de pasantías / Seguimiento de pasantes / Seguimiento de proyectos de vinculación / Feria de Emprendimiento Termina: Informe de Pasantías / Informe de Proyectos de vinculación y feria de emprendimiento	
Entradas: Solicitudes de Pasantías / Proyectos de Vinculación		
Proveedores: Docentes / Decanato/ Alumnos / Servicios Informáticos / Conserjería / RR HH / Financiero / Secretaría		
Salidas: Actas de Informe de Pasantías / Actas de Informe de Proyectos de vinculación y feria de emprendimiento		
Clientes: Estudiantes / Docentes / Comunidad en general / Decanato		

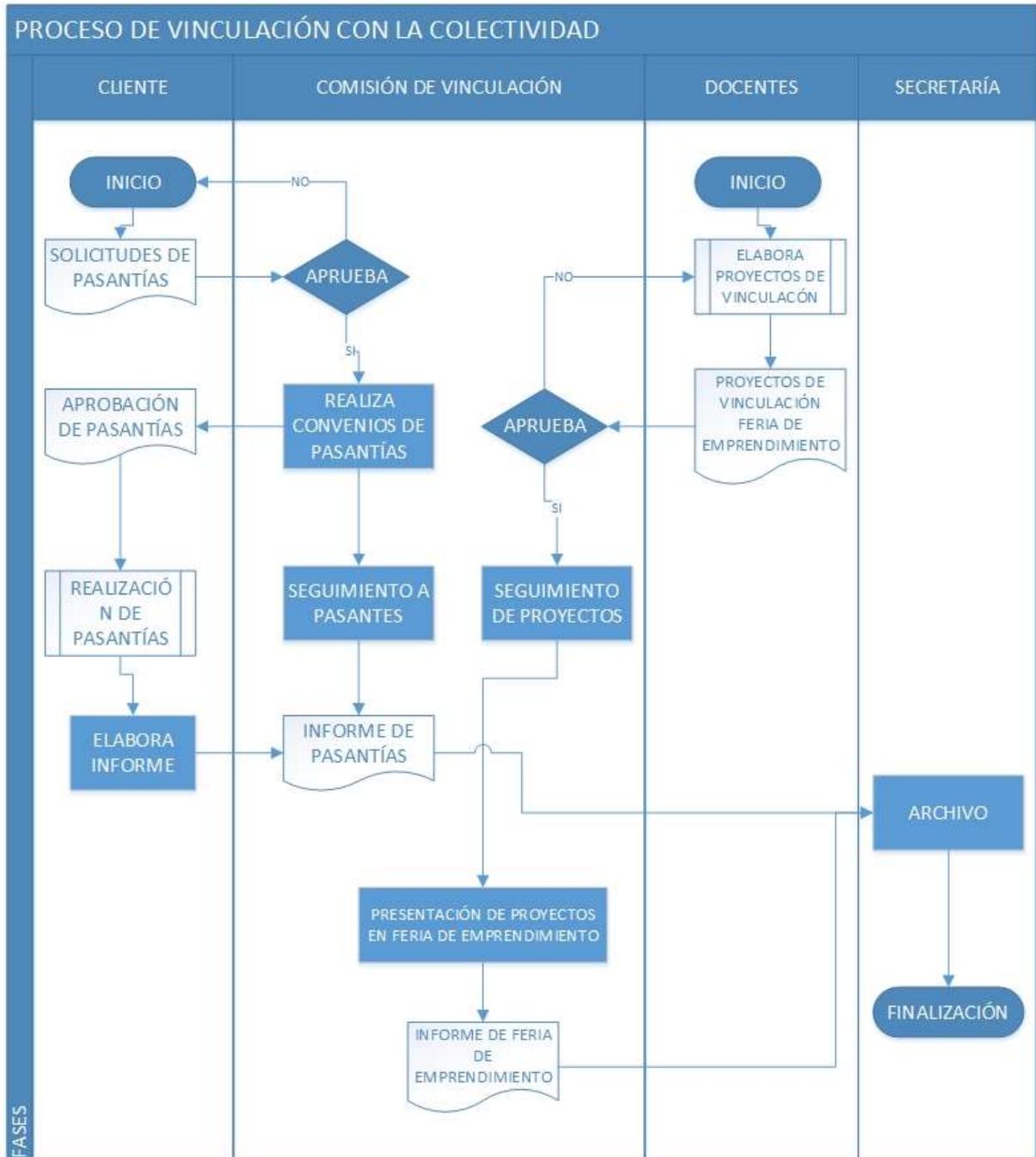


Figura Mapa de Proceso Vinculación

Investigación

Este proceso busca desarrollar actividades de investigación formativa y generativa en armonía con la política nacional de ciencia y tecnología y la ley de propiedad intelectual; actualizar e innovar de acuerdo al desarrollo de la ciencia y la tecnología los programas de investigación y docencia en función del desarrollo local, regional y nacional.

Ficha de Proceso Investigación

Proceso: INVESTIGACIÓN		Propietario: Comisión de Investigación y Generación de Conocimiento / Docentes
Misión: Desarrollar actividades de investigación formativa y generativa en armonía con la política nacional de ciencia y tecnología y la ley de propiedad intelectual		Código: (Por asignar)
Alcance	Empieza: Recepción de Líneas de Investigación Incluye: Determinación de necesidades de investigación / Elaboración de Proyectos de Investigación / Revisión y Aprobación de Proyectos Termina: Publicaciones de Investigaciones realizadas	
Entradas: Documento de Líneas de Investigación de la Facultad		
Proveedores: Decanato		
Salidas: Publicaciones de Investigaciones realizadas Clientes: Comunidad en General		

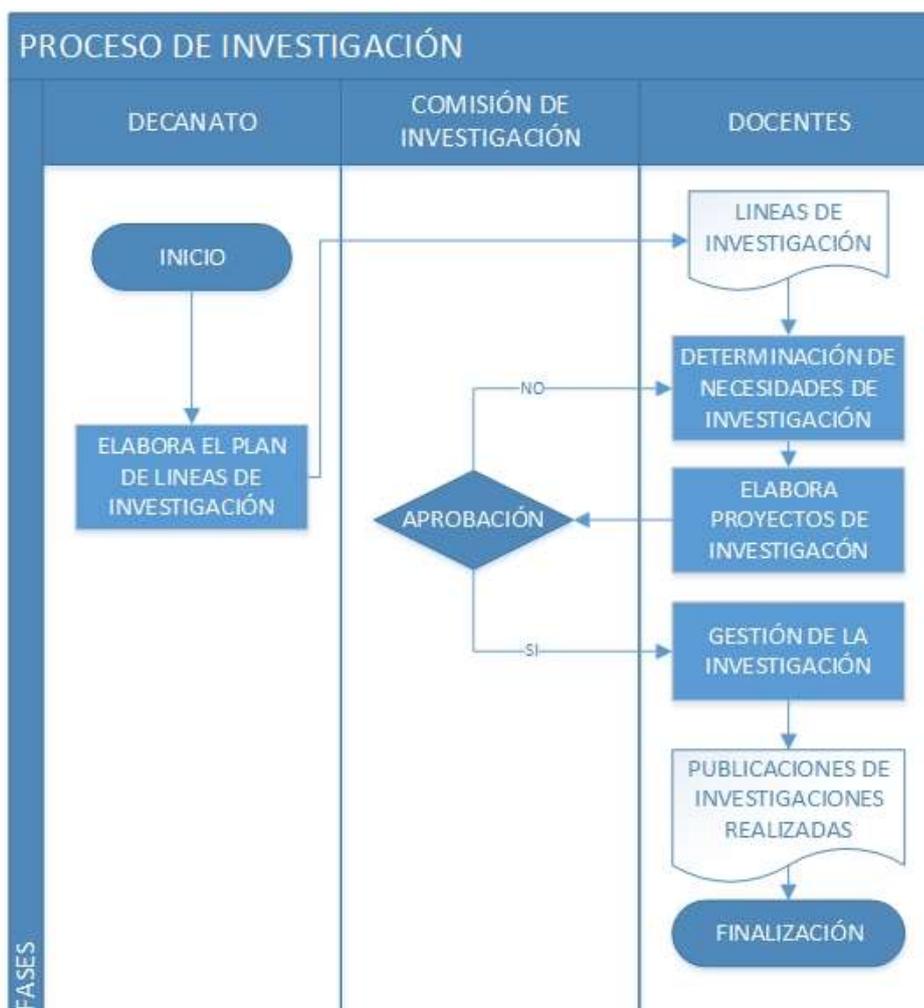


Figura Mapa de Proceso de Investigación

Secretaría

El propósito de este proceso consiste en custodiar la memoria Institucional; guardar y publicar todas las disposiciones emanadas por los órganos superiores de la institución; administrar el archivo de resoluciones de la facultad; Llevar un registro actualizado de los/las integrantes de las Comisiones Académicas de las Facultades; Tramitar las solicitudes de los docentes y alumnos y de los demás documentos a su cargo.

Ficha de Proceso Secretaría

Proceso: SECRETARÍA		Propietario: Secretaría
Misión: Custodiar la memoria Institucional; guardar y publicar todas las disposiciones emanadas por los órganos superiores de la institución; administrar el archivo de resoluciones de la facultad; Llevar un registro y tramitar solicitudes		Código: (Por asignar)
Alcance	Empieza: Recepción de solicitudes y clientes / Documentación generada por comisiones, Decanato, etc. Incluye: Clasificación de solicitudes y quejas / Gestión de solicitudes y quejas / Archivo de memoria institucional Termina: Respuesta de Solicitudes y Quejas / Archivo de memoria institucional	
Entradas: Solicitudes y quejas / documentos generados internamente		
Proveedores: Decanato / Estudiantes / Servicios Informáticos / Conserjería / RR HH / Financiero / Docentes / Bienestar Universitario / Compras / Comunidad en General		
Salidas: Respuesta de Solicitudes y Quejas / Archivo de memoria institucional		
Clientes: Decanato / Estudiantes / Servicios Informáticos / Conserjería / RR HH / Financiero / Docentes / Bienestar Universitario / Compras / Comunidad en General		

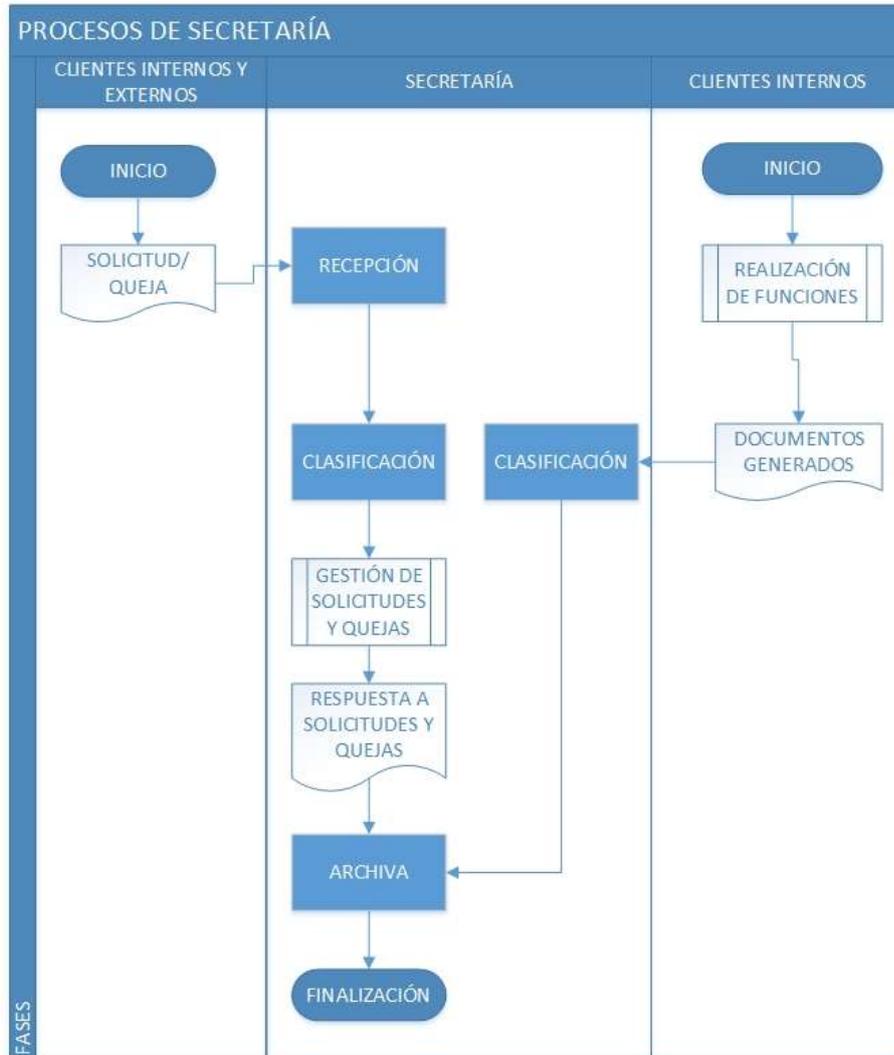


Figura Mapa de Proceso Secretaría

5.3 Seguimiento y Medición de los Procesos.

Indudablemente solamente se puede administrar aquello que se puede medir, por tanto las actividades relacionadas al seguimiento y medición de procesos son de suma importancia. Las mediciones permiten obtener conclusiones sobre la efectividad en la gestión y son un pilar fundamental para de la implementación de un Sistema de Gestión por procesos.

La práctica demuestra que las Empresas que aplican "Medición de los Procesos" cuentan con información veraz que les permite la correcta aplicación de las herramientas de mejoras continuas.

El Lic. Roberto Sabuqui en su escrito Mediciones e Indicadores de Gestión, ¿una ayuda o castigo? comenta que de la mano de la medición, va el concepto de proceso: con todo lo que va asociado. Límites del proceso, responsable, indicadores críticos, de entrada y salida, de inicio del proceso y finales. Todo proceso tiene un inicio y fin, un "dueño o responsable", indicadores críticos a medir, que se "balancean" (como en el tablero de control) midiendo el costo, la calidad, el uso de recursos, los parámetros de entrada y salida, etc.

Por tanto, adicionalmente a las fichas y mapas de procesos expuestas en este trabajo de investigación se diseñó un conjunto de indicadores que permitan medir la efectividad de los procesos que se realizan. A continuación se observan tales indicadores:

CUADRO DE INDICADORES DEL PROCESO DOCENCIA	
Nombre del indicador: Cumplimiento de Syllabus	Obtención: () Fácil (x) Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Cuantificar el cumplimiento de la planificación académica de los syllabus	
Medios de medición (fórmula): Promedio de Cumplimiento de Syllabus del total de docentes	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Porcentaje Variable de Control: Promedio del Indicador mayor o igual al 80%
Frecuencia de la recogida: Semestral	Frecuencia de la evaluación: Semestral
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Docentes	Local de la colección (área): Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales
Responsable para el indicador: Comisión Académica	Área de apoyo: Secretaría
Comentarios/aclaración: N / A	

CUADRO DE INDICADORES DEL PROCESO DOCENCIA	
Nombre del indicador: Encuesta de Satisfacción Estudiantil	Obtención: () Fácil (x) Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Medir la satisfacción de los clientes respecto a los servicios de docencia	
Medios de medición (fórmula): Promedio de Calificación de Encuesta de Satisfacción Estudiantil	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Numérica Variable de Control: Promedio del Indicador mayor o igual a 7 en una escala de 1 – 10
Frecuencia de la recogida: Semestral	Frecuencia de la evaluación: Semestral
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Clientes	Local de la colección (área): Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales
Responsable para el indicador: Comisión Académica	Área de apoyo: Secretaría / Servicios Informáticos
Comentarios/aclaración: N / A	

CUADRO DE INDICADORES DEL PROCESO DOCENCIA	
Nombre del indicador: Actas Ingresadas	Obtención: (x) Fácil () Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Medir el porcentaje de docentes que ingresan actas de promoción de forma oportuna	
Medios de medición (fórmula): Número de Actas Ingresadas dentro del Plazo Establecido / Total de Actas	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Porcentaje Variable de Control: Indicador mayor o igual a 90%
Frecuencia de la recogida: Semestral	Frecuencia de la evaluación: Semestral
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Servicios Informáticos	Local de la colección (área): Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales
Responsable para el indicador: Comisión Académica	Área de apoyo: Secretaría / Servicios Informáticos
Comentarios/aclaración: N / A	

CUADRO DE INDICADORES DEL PROCESO VINCULACIÓN	
Nombre del indicador: Proyectos de Vinculación	Obtención: (x) Fácil () Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Medir la cantidad de proyectos de vinculación realizados en un año	
Medios de medición (fórmula): Número de proyectos de vinculación realizados	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Numérica Variable de Control: Indicador mayor o igual a 10
Frecuencia de la recogida: Anual	Frecuencia de la evaluación: Anual
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Comisión de Vinculación	Local de la colección (área): Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales
Responsable para el indicador: Comisión Académica	Área de apoyo: Secretaría / Servicios Informáticos
Comentarios/aclaración: N / A	

CUADRO DE INDICADORES DEL PROCESO VINCULACIÓN	
Nombre del indicador: Control de Pasantes	Obtención: () Fácil (x) Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Cuantificar las evidencias de seguimientos a pasantes	
Medios de medición (fórmula): Total de Evidencias de seguimiento a pasantes dividido para el total de pasantes	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Porcentaje Variable de Control: Indicador mayor o igual a 90%
Frecuencia de la recogida: Trimestral	Frecuencia de la evaluación: Semestral
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Comisión de Vinculación	Local de la colección (área): Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales
Responsable para el indicador: Comisión Académica	Área de apoyo: Secretaría / Servicios Informáticos
Comentarios/aclaración: N / A	

CUADRO DE INDICADORES DEL PROCESO INVESTIGACIÓN	
Nombre del indicador: Investigaciones Realizadas	Obtención: (x) Fácil () Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Cuantificar el número de investigaciones realizadas	
Medios de medición (fórmula): Total de investigaciones realizadas en facultad en un período bianual	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Numérica Variable de Control: Indicador mayor o igual a 2 investigaciones realizadas por cada docente a tiempo completo
Frecuencia de la recogida: Anual	Frecuencia de la evaluación: Bianual
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Docentes	Local de la colección (área): Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales
Responsable para el indicador: Comisión Investigación	Área de apoyo: Secretaría / Servicios Informáticos
Comentarios/aclaración: N / A	

CUADRO DE INDICADORES DEL PROCESO SECRETARÍA	
Nombre del indicador: Satisfacción de los Servicios de Secretaría	Obtención: (x) Fácil () Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Evidenciar el grado de satisfacción respecto a la secretaría de la facultad	
Medios de medición (fórmula): Promedio de calificación de encuesta de satisfacción de servicios de secretaría	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Numérica Variable de Control: Promedio del Indicador mayor o igual a 7 en una escala de 1 – 10
Frecuencia de la recogida: Trimestral	Frecuencia de la evaluación: Semestral
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Clientes	Local de la colección (área): Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales
Responsable para el indicador: Decanato	Área de apoyo: Servicios Informáticos
Comentarios/aclaración: N / A	

CUADRO DE INDICADORES DEL PROCESO SECRETARÍA	
Nombre del indicador: Memoria Institucional	Obtención: () Fácil (x) Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Determinar la calidad del archivo de memoria institucional	
Medios de medición (fórmula): Número de documentos correctamente archivados dividido para el total de documentos existentes	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Porcentaje Variable de Control: Indicador mayor o igual a 90%
Frecuencia de la recogida: Trimestral	Frecuencia de la evaluación: Semestral
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Clientes	Local de la colección (área): Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales
Responsable para el indicador: Secretaría	Área de apoyo: Servicios Informáticos
Comentarios/aclaración: Los archivos deben contener criterios de segmentación tales como la categoría del documento, cronología, código y localizador.	

5.4 Plan de Mejoras

Para establecer un plan de mejoras realmente efectivo es requisito contar con un diagnóstico precedente, de manera tal que se evidencie los principales problemas que estarían mermando la calidad del servicio. Una vez determinados y descritos los procesos de la institución en estudio más la experiencia vivencial dentro de la misma que permite señalar los principales problemas detectados al interior de la organización en estudio, mediante el empleo de la matriz de prioridad de problemas que se observa a continuación:

Tabla 5.4 A Matriz GUT

FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

MATRIZ GUT - Dar prioridad a los problemas

PROBLEMAS	G	U	T	TOTAL	CLASIFICACIÓN
1. No existe homogeneidad en los procesos de docencia	5	5	5	15	1
2. Comunicación interna y clima laboral deslucidos	4	5	5	14	2
3. Precario sistema de registros de la facultad	4	5	4	13	3

Valor	G Gravedad	U Urgencia	T Tendencia
5	Las pérdidas o dificultades son extremadamente graves.	Una acción inmediata es necesaria.	Si no se hace nada la situación se deteriorará rápidamente
4	Muy graves.	Con un poco de urgencia.	Va a empeorar en el corto plazo.
3	Graves.	Tan pronto como sea posible.	Va a empeorar en el mediano plazo.
2	Poco graves.	Puede esperar un poco.	Va a empeorar a largo plazo.
1	Sin gravedad	No hay prisa.	No va a empeorar y / o pueden mejorar aún

Elaborado: Autor del Trabajo de Investigación

Dados los criterios anteriores de gravedad, urgencia y tendencia previstos en la matriz GUT de los problemas mencionados, se establece como primera prioridad la solución de la inexistencia de homogeneidad en los procesos de docencia. Posteriormente se procederá a realizar un análisis más exhaustivo mediante una matriz de causa y efecto.

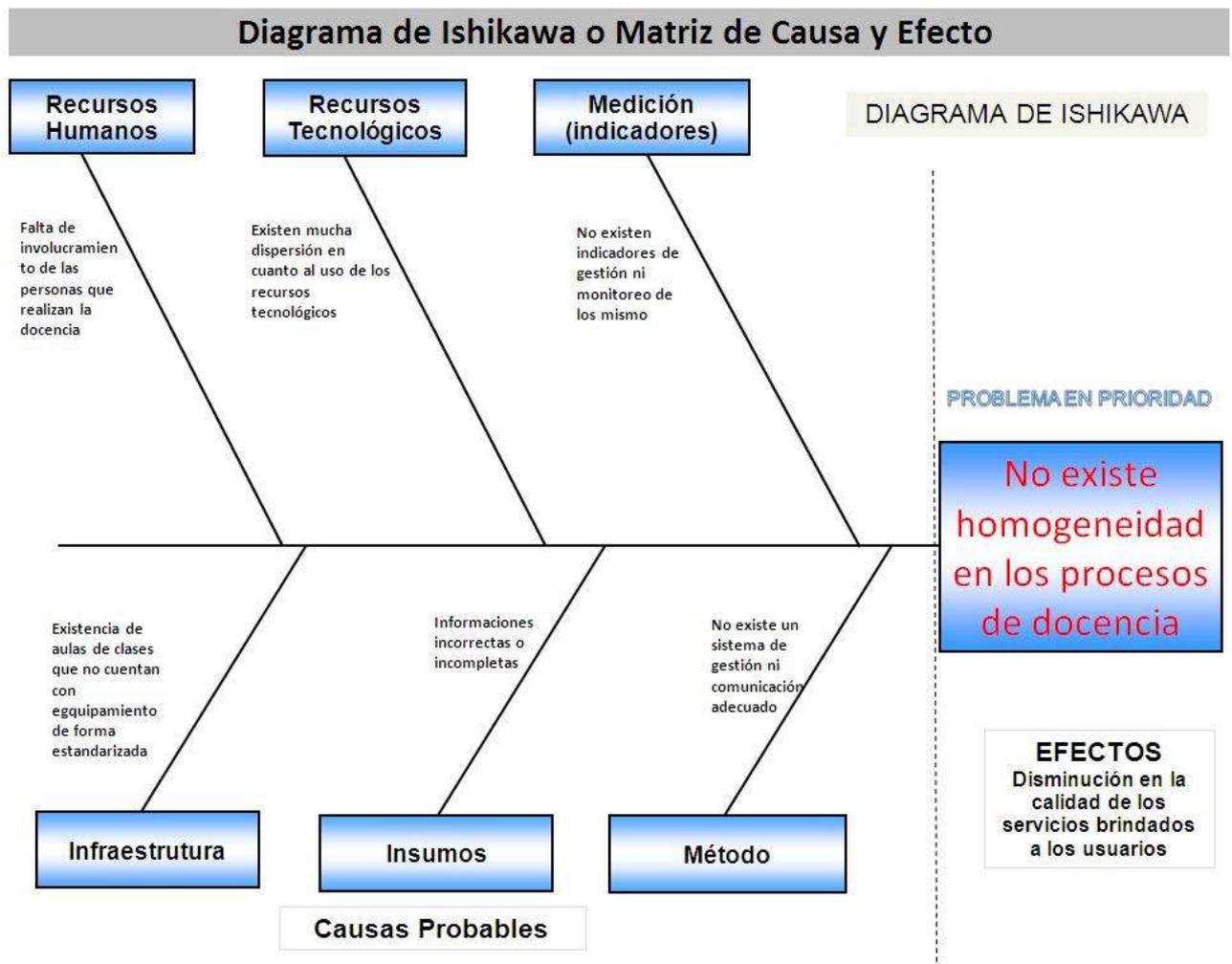


Figura 5.4 Diagrama de Ishikawa

Elaborado: Autor del Trabajo de Investigación

En la matriz precedente se observa del lado izquierdo las posibles causas que podrían estar generando la falta de homogeneidad en los procesos de docencia y su consecuente efecto en la disminución de la calidad del servicio brindado. Se mencionan causas como falta de involucramiento del personal, deficiencia en la información, falta de equipamiento, inexistencia de indicadores de gestión, entre otros. Del empleo de Ishikawa se posibilita el uso y construcción de la siguiente matriz “BASICO”:

Tabla 5.4 B Matriz BASICO

MATRIZ BASICO

No existe un sistema de gestión ni de comunicación adecuados
 falta de involucramiento de las personas que realizan la docencia

ALTERNATIVAS DE SOLUCIONES	B	A	S	I	C	O	TOTAL
Implementar un sistema de gestión orientados a procesos	3	3	3	3	3	3	18
Sistematizar indicadores de medición de gestión y archivos de información	2	3	2	3	1	3	14
Formalizar un plan de comunicación interna incluyendo reuniones de clima laboral	3	3	2	3	1	3	15

Puntuación	B Beneficios Dimensión del impacto causado por los beneficios previstos con la solución del problema. (Reducción de costos, eliminación de daños, trabajo adicional, etc.)	A Alcance Grado de alcance de los efectos del problema. La cantidad de personas, áreas y procesos afectados por el problema.	S Satisfacción Grado de satisfacción del cliente interno con la solución del problema. (Reducir el estrés, mejorar el clima organizacional, etc.)	I Inversión Nivel de inversión (uso) de los recursos que se necesitan para proporcionar la solución.	C Cliente Externo Reflexiones de la satisfacción del cliente externo.	O Operacionalización Operacionalización simplificada para el despliegue de la solución del problema.
3	Beneficios de vital importancia para la supervivencia y expansión de los negocios de la entidad corporativa (institución).	Alcance total (70-100% de la institución).	Muy grande, sirviendo como excelente referencia de resultados en calidad.	Inversión mínima (uso) de los recursos disponibles en sus propias áreas o fácil de lograr.	Impacto positivo muy grande en la imagen de la institución en relación con el mercado y la comunidad.	Gran facilidad / viabilidad en el despliegue de la solución, con una superficie total de la "tecnología" necesaria.
2	Beneficios de razonable impacto de el mejoramiento de la unidad operativa.	Alcance razonable (30-60% de la institución).	Mediano, al punto de ser fácilmente percibido por sus colegas.	Los gastos de los recursos está más allá del "presupuesto" de la área, pero puede ser aprobado el nivel inmediatamente superior (dentro del presupuesto de este).	Buenos reflejos directos en los procesos finales o en otros procesos de apoyo que afectan directamente los clientes externos y el medio ambiente.	Mediana facilidad/ viabilidad, dependiendo de un know-how / tecnología difícil de disponibilidad en el mercado o los cambios de comportamiento razonables están directamente vinculados al problema.
1	Beneficios de la pequeña expresión en el impacto operacional, pero que contribuirá para la difusión de calidad en toda la institución.	Amplitud muy pequeña (hasta 1% de la institución).	Pequeña, pero suficiente para contribuir para la difusión de la calidad en toda la institución.	Los gastos de los recursos (3, horas-hombre, máquinas, etc.) son muy significativas, más que la prevista / presupuestada / disponibles. Requiere una decisión política-estratégica de la institución.	Sin el respaldo visible por el cliente externo.	Viabilidad muy baja, dependiendo de las acciones y decisiones que van más allá de los límites de la institución.

Elaborado: Autor del Trabajo de Investigación

El análisis de la situación actual de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales mediante el empleo de todas las herramientas anteriores permitió diseñar el siguiente plan de acción en busca del mejoramiento de la calidad en los servicios brindados, este proyecto incluyendo el plan de acciones de mejoras surge en un momento coyuntural muy importante para el conjunto de instituciones de educación superior del Ecuador.

Tabla 5.4 C Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN				
FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES				
¿Qué hacer?	Quién?	Como?	Cuando?	¿cuánto cuesta?
Implementar un sistema de gestión orientado a procesos	Decanato / Consejo de Facultad	Diseñando, implementando, monitoreando y evaluando un plan para la gestión por procesos	ASAP	Sin costo
Instaurar un sistema de medidores e indicadores del cumplimiento de la gestión insitucional	Decanato / Consejo de Facultad	Definir un conjunto de indicadores que permitan cuantificar la eficacia y eficiencia de los procesos	ASAP	Sin costo
Capacitar al personal sobre la temática de administración basada en procesos	Decanato / Consejo de Facultad	Desarrollando un plan de capacitación para el personal	ASAP	USD 804
Implementar un plan de comunicación y clima laboral	Decanato / Consejo de Facultad	Desarrollar un Plan de comunicación interna, instaurar como política institucional reuniones y mediciones de clima laboral	ASAP	Sin costo

Elaborado: Autor del Trabajo de Investigación

El plan de acciones de mejoras que se presenta tiene como punto inicial la implementación de un sistema de gestión orientado a procesos. Este trabajo de investigación incluye en los puntos 5.1 la identificación y secuencia de los procesos, 5.2 la descripción de los procesos y 5.3 el seguimiento y la medición de los procesos, por tanto puede ser tomada como un modelo que gestión por procesos para la facultad, de manera tal que se cumple con la mejora del punto inicial y de igual forma el punto siguiente del plan que implica la instauración de un sistema de medidores e indicadores del cumplimiento de la gestión institucional.

Desde el análisis del autor del trabajo de investigación no es necesaria una reingeniería de los procesos existentes en la institución, salvo el caso que se presenta a continuación para el proceso de docencia, en el que se incluye un actor y un paso más durante el proceso, la razón para esto radica en que con la inclusión de lo que se denomina Áreas del Conocimiento con lo que los contenidos de los syllabus podrían ser analizados por el conjunto de docentes afines al área de manera tal que se pueda consensuar los contenidos del mismo, ayudando a la disminución de la dispersión de los mismos. Con todo lo anterior expuesto se presenta la Matriz Esqueleto de Procesos de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y a continuación de la matriz se ubica el nuevo mapa del proceso de Docencia.

Tabla 5.4 D Matriz Esqueleto de Proceso

MATRIZ ESQUELETO DE PROCESO															
Estructura de los Procesos			Informaciones de los procesos						Apuntamento de las soluciones						
Procesos	Sub-proceso	Codign	PROCESO						PERSONAS			INFRAESTRUCTURA		Estimativa de Costos en función de los cambios	
			Producto del Proceso (Salidas)	Requisitos de los productos (Salidas)	Entradas	Requisitos de Entrada	Descripción de la nueva propuesta del proceso	Indicadores	Cantidad de personas	Capacitación de personas	Comunicación	TECNOLOGÍA (aplica o N/A)	Recursos físicos		
Docencia	Formación	Por asignar	Actas de Promoción	*Deben ser ingresadas puntualmente *Deben utilizar el formato de la ULEAM	Distribución de carga horaria	*Debe ser entregado al menos 90 días antes del inicio de ciclo académico	*Incluye un eslabón denominado áreas del conocimiento, mismo que debe agrupar a los docentes a fines a un área para sincronizar los contenidos de syllabus	*Cumplimiento de syllabus *Actas Ingresadas *Satisfacción Estudiantil	Todos los docentes	*Gestión por procesos *Clima Laboral	Difundir plan de comunicación	N/A	N/A	804 USD	
Docencia	Tutorías	Por asignar	Informe de trabajos de titulación	*Debe incluir evidencia de las tutorías impartidas	Nombramiento de dirección o lectura de trabajos de titulación	*El nombramiento debe ser coherente al área de conocimiento afín del tutor	N/A	*Satisfacción Estudiantil	Todos los docentes	*Gestión por procesos *Clima Laboral	Difundir plan de comunicación	N/A	N/A	NA	
Vinculación	Pasantías	Por asignar	Acta de informe de pasantías	*Debe incluir evidencias del seguimiento a los pasantes.	Solicitudes de Pasantías	*Debe ser entregado al menos 90 días antes	N/A	*Control de Pasantías	Integrantes de la Comisión	*Gestión por procesos *Clima Laboral	Difundir plan de comunicación.	N/A	N/A	NA	
Vinculación	Proyectos de Vinculación	Por asignar	Acta de informe de proyectos de vinculación	*Las actas deben incluir evidencias del seguimiento realizado a los proyectos	Proyectos de Vinculación	*Deben ser coherentes con la realidad socioeconómica local	N/A	*Proyectos de Vinculación	Integrantes de la Comisión	*Gestión por procesos *Clima Laboral	Difundir plan de comunicación	N/A	N/A	NA	
Investigación	N/A	Por asignar	Publicaciones de investigaciones	*Las investigaciones deberán seguir estándares internacionales	Líneas de Investigación	*Deben ser coherentes con la realidad socioeconómica local	N/A	*Investigaciones Realizadas	Integrantes de la Comisión	*Gestión por procesos *Clima Laboral	Difundir plan de comunicación	N/A	N/A	NA	
Secretaría	Memoria Institucional	Por asignar	Archivo de memoria institucional	*Deben contar con códigos de localización *Deben estar categorizados	Documentos internos	N/A	N/A	*Memoria Institucional	Personal de Secretaría	*Gestión por procesos *Clima Laboral	Difundir plan de comunicación	Diseñar herramienta para el control del inventario de memorias institucionales		N/A	NA
Secretaría	Solicitudes y Quejas	Por asignar	Respuesta a solicitudes y quejas	*Deben ser gestionados en el plazo indicado	Solicitudes y quejas	*Deben ser correctamente dirigidas *Deben emplear la especie valorada de la ULEAM	N/A	*Satisfacción de Servicios de Secretaría	Personal de Secretaría	*Gestión por procesos *Clima Laboral	Difundir plan de comunicación	N/A	N/A	NA	

Elaborado: Autor del Trabajo de Investigación

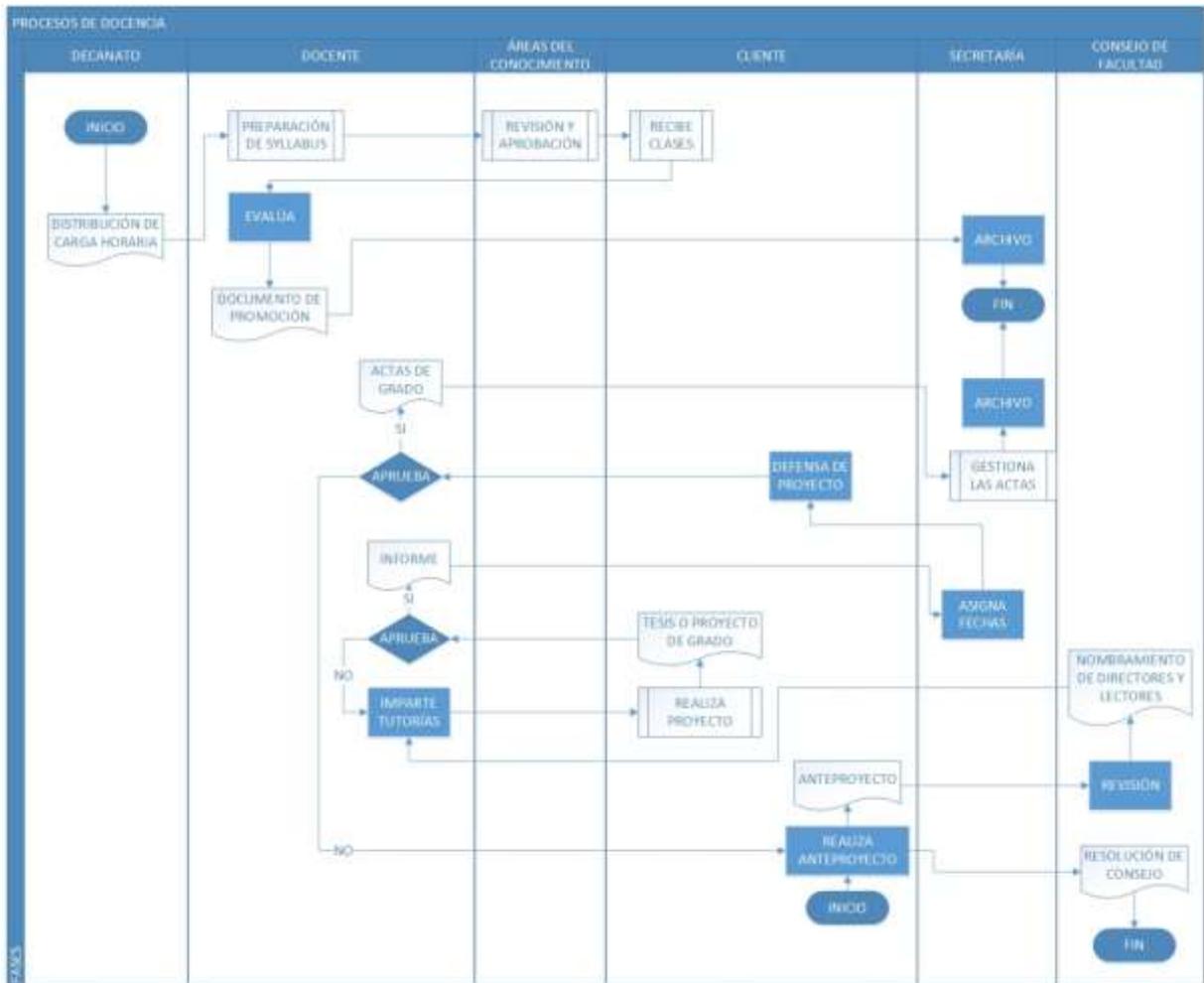


Figura Mapa de Proceso de Docencia Mejorado

Las dos acciones finales del plan de mejoras son la capacitación del personal sobre la administración basada en procesos y la implementación de un plan de comunicación y clima laboral. Se tiene como finalidad que el presente trabajo sea una propuesta real e integral para el mejoramiento de la calidad en la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por lo que se incluye de igual manera tanto un plan de comunicación interna como un plan de capacitación que puedan ser empleados para completar cabalmente el plan de acciones de mejoras dispuesto. Dichos planes se encuentran a continuación:

5.4.1 Plan de Comunicación.

Presentación

Dentro del sector empresarial y comercial la comunicación es el conjunto de actividades llevadas a cabo por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, así como también, clientes externos a través del uso de diferentes medios que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su rol al logro de las metas institucionales.

El Plan de comunicación que se propone incluye y precisa las acciones estratégicas y tácticas que realizará la organización en torno a la gestión de la comunicación y la información, con el objetivo principal de mejorar las relaciones internas y clima laboral en la institución. Es importante mencionar que parte del documento fue desarrollado en base al plan de comunicaciones propuesto por la Universidad de Cádiz en 2010.

Justificación

La observación directa, los errores en la difusión y recepción de la información y el deprimente clima laboral interno han puesto de manifiesto la existencia de deficiencias en los procesos de comunicación en la facultad, en la mayor parte de los casos, por la presencia de barreras físicas (canales) y psicológicas (personales) y por el uso inadecuado de los canales de comunicación.

El objetivo que se persigue con esta acción de mejora es definir y establecer la estructura del Plan de Comunicación interna, definiendo el contenido de lo que comunicamos y los canales a través de los cuales comunicamos esos contenidos lo que constituye la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz.

Objetivos

- Mejorar la comunicación entre los profesionales y promover su participación.
- Contribuir a construir la identidad institucional.
- Mejorar el clima laboral.

Ventajas

- Mejora de la eficiencia y la participación.
- Mejora de relaciones entre los niveles jerárquicos.
- Mayor identificación con la organización.
- Disminución de la confidencialidad mal entendida (rumores).
- Mejora el clima laboral.

Este Plan pretende optimizar el uso de los canales de comunicación interna así como orientar las líneas estratégicas y actuaciones con la consiguiente eliminación de barreras, de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de nuestra organización.

Flujos de Información

Consideraremos flujos de información al recorrido que realizan los contenidos que se transmiten. Podemos diferenciar por tanto:

Clase	Objetivo	Ventajas
Ascendente	Se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un superior	Permite conocer el clima laboral. Contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores. Aumenta el compromiso con la organización. Mejora la calidad de las decisiones
Descendente	Nace en un nivel jerárquico superior y se dirige a un nivel inferior	Proporciona información detallada a las personas sobre lo que tienen que hacer. Previene malos entendidos y diferentes interpretaciones. Genera confianza respecto a los superiores
Horizontal	Entre profesionales de diferentes unidades, del mismo nivel o entre los componentes de un grupo de trabajo	Ofrece un canal directo en la coordinación y solución de problemas en la organización. Favorece el trabajo en equipo

Canales y Medios de Comunicación

- Correo Electrónico
- Correo Ordinario
- Formularios
- Publicaciones
- Teléfono
- Comunicación Presencial
- Páginas Web
- Sistema oficial de comunicación de la Universidad
- Reuniones
- Clima Laboral

Principios de comunicación interna del área de personal

Se eligen como principales mecanismos de comunicación interna los siguientes:

Recurso	Periodicidad	Composición	Responsable
Reuniones Plenarias	Bimestral	La totalidad de los colaboradores	Decano
Reuniones de Consejo de Facultad	Mensual	Miembros del Consejo	Decano
Reuniones Transversales de Comisiones	Mensual	Comisiones Internas	Decano
Correos Electrónicos	Mínima	n/a	n/a
Información Presencial	Mínima	n/a	n/a
Reuniones de Clima Laboral	Mensual	La totalidad de colaboradores	n/a

1. Respecto de las reuniones que se realizarán, deben cumplir los siguientes requisitos:

- Que la convocatoria de las mismas se realice por escrito
- Que se levante acta de cada una de ellas, con indicación de las personas asistentes, un breve resumen del debate, si este es relevante, decisiones adoptadas, tareas encomendadas y plazo de realización.
- Que se comunique el acta a los asistentes con carácter previo a su publicación, para que tengan oportunidad de realizar las observaciones que estimen pertinentes sobre la misma.

- Dar publicidad entre el personal del área que pueda estar interesado. Sería conveniente su publicación en intranet accesible a todo el personal de plantilla.
2. Debe comunicarse al resto de personal del área el resultado de las reuniones habidas con instancias externas en la medida en que las mismas puedan tener repercusión en la tarea a desarrollar.
 3. Parece prioritario crear un clima laboral distendido que facilite la comunicación, en el que los trabajadores no se sientan coartados. Este clima favorecería no solo la circulación de la información sino que también supondría la mejora de las relaciones personales.

Principio de Comunicación Externa

1. Se considera como las principales herramientas para la comunicación externa del área, las siguientes:
 - La propia página web y otras páginas web
 - El centro de atención del usuario
 - El correo electrónico
 - Sistema oficial de comunicación de la Universidad
 - Las publicaciones oficiales
 - La atención telefónica y presencial
 - Las encuestas
2. Se considera vital prestar una atención creciente a las páginas web, como fuente de información del área, considerándose oportuno encomendar esta misión al menos a una persona por sección/unidad, cuya elección corresponden al coordinador de sección o jefe de unidad.
3. Debe potenciarse el uso del correo electrónico por su gratuidad e inmediatez
4. Las consultas y peticiones deben dirigirse a los correos institucionales y salvo excepciones a los correos personales. Deben revisarse a diario los correos institucionales.

5. Debe promoverse la convocatoria de reuniones periódicas con otras universidades para unificar criterios y adoptar estrategias comunes.

Buenas Prácticas de Comunicación

1. Respecto de los mensajes, notificaciones, y páginas web, se recomienda que los textos identifiquen correctamente a sus destinatarios, que sean breves, fácilmente comprensibles, con inclusión de la fecha de comunicación/publicación, indicando la persona de contacto para cualquier aclaración, así como su teléfono, correo electrónico o dirección personal.
2. En las reuniones de clima laboral, sería conveniente dedicar algún tiempo a que los compañeros presentaren sugerencias, expusieran dudas sobre los procedimientos, describieran el trabajo que realizan, se den a conocer las novedades que se produzcan en la gestión y se debatan temas que pudieran ser de transcendencia para varias personas en un ambiente más flexible de diálogo.

Líneas de Mejora de la Comunicación

En el camino hacia la mejora de la comunicación, se identifica los siguientes hitos:

1. Elaborar un manual de buenas prácticas en materia de comunicación.
2. Elaborar un protocolo sobre el uso del correo electrónico.
3. Crear en la página web un tablón de anuncios, que podría estar dirigido tanto al personal del área, como al resto de interlocutores de la misma.
4. Mantener en la página web un catálogo con los integrantes de la Facultad, sus teléfonos, correos electrónicos y funciones que habitualmente tienen encomendadas, para ofrecer una guía a la hora de orientar al público que se dirige a nosotros.
5. Crear en la página web un listado de preguntas más formuladas (FAQ) con sus respectivas respuestas.
6. Crear un protocolo para nuestros mensajes o páginas web especificando que elementos debe contener obligatoriamente (comunicación externa)
7. Crear un manual de estilo para nuestros escritos (comunicación externa e interna).

Implantación del Plan

Tras la revisión del borrador del plan de comunicación por parte del Decano y Consejo de Facultad; y su publicación a los miembros de la Facultad durante un periodo de recogida de sugerencia, el plan entraría en vigor el día posterior a la fecha de aprobación por parte del decanato.

Medición y seguimiento del plan

Con el fin de medir la evolución, cumplimiento y eficacia del plan de comunicación se establecen los siguientes indicadores:

- **Cumplimiento en la temporalización de las reuniones establecidas**
El grado de cumplimiento se evidencia a través de las actas de las reuniones.
La medición se realizará semestralmente por parte de Secretaría desde la fecha de implantación del plan.

- **Clima Laboral**
Encuesta de clima laboral se realizará de forma trimestral desde la fecha de implantación del plan.
La variable de control se estima igual o superior a 7 en un rango de 1 a 10. Decanato será el responsable de este apartado.

- **Mejora de la comunicación**
Desarrollo de las líneas de mejoras de comunicación. Contrastar fechas de elaboración de la documentación que acredite el desarrollo de las líneas de mejora de comunicación establecidas en el plan.
La medición se realizará semestralmente desde la fecha de implantación del plan.
Decanato será el responsable de este apartado.

Revisión del plan

La revisión de este plan recae sobre el Decanato y el Consejo de Facultad, el cual establecerá las personas encargadas de su modificación, cuando concurren circunstancias que así lo aconsejen, o pasado 4 años desde la última revisión

5.4.2 Plan de Capacitación

Presentación

El Plan de Capacitación de Gestión por Procesos constituye un instrumento que determina las prioridades en esta temática para los colaboradores de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales. La capacitación es un proceso formativo de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal debería adquirir o potenciar conocimientos y habilidades específicas para la gestión por procesos y aplicarlos a tareas relativas a sus puestos de trabajo.

Justificación

El recurso más importante de una organización está constituido por el personal de la misma, esto es de especial importancia en una organización como la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales que presta servicios y no productos, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal capacitado y motivado en la gestión por procesos, podrían ser los pilares fundamentales para que la organización incremente sus niveles de calidad de forma generalizada y consigan exitosamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, también protagonizan los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación en el área de gestión por procesos para el desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales.

Beneficiarios de la capacitación

- Personal de la planta docente
- Personal del área administrativa y conserjería

Responsable

- Decano siendo la autoridad ejecutiva
- Comisión de Autoevaluación y Acreditación de Carreras

Fines del Plan de Capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional mediante la implementación de una gestión orientada a procesos, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

Objetivos Generales

- Este programa de capacitación apunta a transmitir conocimientos y herramientas de utilidad práctica para la mejora de los procesos en las organizaciones, y demostrar su aplicación.
- Preparar al personal para la ejecución eficiente de responsabilidades que asuman en sus puestos.

Objetivos Específicos

- Explicar los conceptos y los estándares actuales utilizados en la Gestión por Procesos (BPM – Business Process Management).
- Transmitir metodologías y herramientas novedosas ágiles y eficientes para la documentación, el rediseño, la mejora, la automatización y la medición de los procesos.
- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Institución.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Metas

Capacitar al 100% del personal estratégico, operativo y de apoyo de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales.

Metodología

- Exposición de teoría
- Presentación de modelos de documentación de procesos
- Presentación y demostración de tecnologías de documentación y automatización de procesos

Acciones a Desarrollar

El presente plan de capacitaciones incluirá:

- Seminarios
- Talleres
- Cursos
- Conferencias

Temas de Capacitación

1.-Conceptos y definiciones de la Gestión por Procesos

Introducción y nivelación del programa. Se presentan y se definen los conceptos, metodologías, estándares y herramientas usadas actualmente en la Gestión de los Procesos. Los conceptos y definiciones se basan en BPMN (modelización), BPMS (automatización) y BPMM (madurez organizacional) de procesos.

2.-Metodología para un programa integral de mejora de procesos

Este ciclo se inicia con el establecimiento de la organización interna para la gestión de los procesos, se plantea un enfoque estratégico para priorizar las iniciativas de procesos basada en la Arquitectura de Procesos y pone especial énfasis en la mejora continua.

3.-Documentación de los procesos

Desarrollo y explicación de una Metodología para documentar procesos. El modelo se basa sobre una herramienta BPMN y documenta los procesos desde su identificación inicial hasta su gestión y mejora continua, como base para una posible certificación de calidad.

4.-Metodologías y herramientas para la medición y el monitoreo de los procesos.

Este módulo se enfoca en el concepto de medición del desempeño del proceso para su control y mejora continua. Con base en el concepto de Business Intelligence (BI), se presentarán metodologías y herramientas, tales como indicadores y tableros de comando, para aplicar a la gestión de los procesos.

Aprobación

Los participantes recibirán un certificado de asistencia a las capacitaciones y los temas tratados por parte de la institución.

Recursos

Recurso Humano.- Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

Infraestructura.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la facultad.

Mobiliario, equipos y otros.- Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, folios, equipo multimedia, y ventilación adecuada.

Documentos.- Entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

Presupuesto

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Plumones de Colores	10	\$ 1,00	\$ 10,00
Carpetas	160	\$ 0,20	\$ 32,00
Fotocopias	3040	\$ 0,05	\$ 152,00
Refrigerios	80	\$ 1,25	\$ 100,00
Honorarios de expositores (Horas)	17	\$ 30,00	\$ 510,00
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 804,00

Cronograma

Tema	Acciones a Desarrollar	Duración	Fecha
Conceptos y definiciones de la Gestión por Procesos	Conferencia	2 horas	nov-14
Metodología para un programa integral de mejora de procesos	Curso	8 horas	dic-14
Documentación de los procesos	Taller	4 horas	dic-14
Metodologías y herramientas para la medición y el monitoreo de los procesos.	Seminario	3 horas	ene-15

Seguimiento y evaluación

El seguimiento y evaluación del plan de capacitación lo realizará la comisión de autoevaluación y acreditación de carrera, mediante el registro de capacitaciones impartidas y asistencias del personal.

CONCLUSIONES

La implantación de la gestión por procesos en las organizaciones, se ha convertido en una necesidad para las entidades que buscan la constante satisfacción de sus clientes, a la vez que persiguen una mejora de sus procesos. Una vez realizado el presente trabajo de investigación y fruto de las experiencias recopiladas y obtenidas durante en el transcurso de su creación se presentan las siguientes conclusiones:

No existe actualmente en la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí ningún modelo de gestión orientado a procesos, históricamente las actividades se han desarrollado bajo el modelo de cargos, sin embargo las visibles falencias en la calidad del servicio brindado por parte de la institución tanto a los clientes internos como externos evidencian la poca eficacia y eficiencia de este modelo para la institución.

La coyuntura actual requiere de un sistema público moderno y eficaz, por lo que se concluye que la aplicación de un modelo de gestión por procesos, siendo éste el lenguaje en la actualidad de la excelencia de la Gestión, podría ayudar a la maximización de los recursos y capital humano que labora en la Institución.

Respecto a los objetivos planteados en este trabajo se concluye con el cumplimiento del objetivo general que se enfocaba en la propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios. Se desarrolló un marco teórico que permitió orientar la investigación, un diagnóstico de la situación actual de la institución señalando las posibles causas que estarían mermando la calidad, finalmente se elaboró una propuesta de mejora de la calidad de los servicios de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, a través de la implementación de la gestión por procesos.

Para concluir, también se diseñó un plan de comunicaciones y de capacitación para la Facultad que facilitaría el cambio en la gestión institucional, sumado al modelo de gestión

por procesos que incluye un conjunto de indicadores diseñados para monitorear el desempeño, se concluye demostrando la factibilidad del empleo de este estudio como referente para el enfoque a procesos, mismo que no representa ni demanda virtualmente recursos para la institución.

RECOMENDACIONES

La investigación realizada permite realizar las siguientes recomendaciones:

Una vez realizado un diagnóstico de la situación de la institución en estudio se detectaron un conjunto de problemas recurrentes en la misma, el sistema actual de gestión no está cumpliendo con la visión institucional que se sintetiza en ser la opción número uno en el país en su oferta académica, por lo que se recomienda modernizar la administración a un sistema orientado a proceso con enfoque a la mejora continua de la calidad de los servicios que ofrece.

Una recomendación de vital importancia para la supervivencia de la institución tiene que ver con los problemas de comunicación existente y el mal clima laboral imperante, estos dos factores están mermando de forma severa el cumplimiento de la misión institucional y de no realizarse mejoras en estos aspectos se comprometería la acreditación de la carrera frente a los organismos gubernamentales. Dada ésta realidad es recomendable emplear un plan de comunicaciones que mejore de forma sustancial las relaciones al interior de la facultad e instaurar reuniones de clima laboral como política institucional.

Se recomienda que el presente trabajo de investigación sea analizado por Decanato y Consejo de Facultad de manera que la propuesta de incursionar en la gestión por procesos se transforme en una realidad, esto permitirá aprovechar mejor los recursos con los que cuentan y poder alcanzar resultados visibles.

Respecto a la inclusión de indicadores de gestión propuestos en este trabajo también se recomienda incluir los indicadores que propone el gobierno con fines de acreditación de carrera. Los indicadores constituyen el verdadero termómetro de mejoramiento, deberán ser utilizados de manera permanente, lo que contribuirá adicionalmente, a lograr un mejor desempeño global de la organización.

Finalmente, se recomienda procurar estrategias que garanticen el trabajo en equipo, tomar en cuenta un correcto proceso de capacitación, formación y entrenamiento, que facilite la

implantación, mantenimiento y mejora continua de los procesos y por lo tanto de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

-Federico Atehortúa Hurtado. (2005). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP 1000:2004 conforme a la ley 872 de 2003. Medellín: Editor Universidad de Antioquia.

-International Organization for Standardization. (2000). Norma Internacional ISO 9001, Cuarta Edición 2008 (en línea). Ginebra: Editor Secretaría Central de ISO. Disponible en: http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/Norma_ISO_9001-2000.pdf (6 de abril de 2012)

-José Angel Maldonado. (2012). Modelos Cuantitativos para la Toma de Decisiones. España: Editorial Académica Española.

-José Pérez F. (2010). Gestión por Procesos. Valencia: ESIC Editorial.

-Juan Bravo Carrasco. (2005). Gestión por Procesos. Providencia: Editorial Evolución.

-Juan C. Vergara Schmalbach y Tomas J. Fontalvo Herrera. (2010). La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008. España: Editor Juan C. Vergara Schmalbach.

-Mario A. Fernández. (2003). El control, fundamento de la gestión por procesos. Valencia: ESIC Editorial.

-Michael Hammer y James Champy. (1994). Reingeniería. Colombia: Editorial Norma.

-Miguel F. Sánchez y Javier Granero. (2005). Calidad total: modelo EFQM de excelencia. España: FC Editorial.

-Pérez Fernández. (2007). Gestión por Procesos: 2da Edición. Madrid: ESIC Editorial

-Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SEMPLADES. (2009). Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural. Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

-Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SEMPLADES. (2011). Plan Ley Orgánica de Educación Superior (en línea). Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Disponible en: <http://www.senplades.gob.ec/web/senplades-portal/biblioteca-senplades;jsessionid=75DBEE3D2ABC45CEB2DDEB27A12E8475.nodeaportal> (6 de abril de 2012) .

ANEXOS

Anexo 1 Cuadro de Indicadores

CUADRO DE INDICADORES DEL PROCESO	
Nombre del indicador:	Obtención: () Fácil () Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador:	
Medios de medición (fórmula):	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Variable de Control:
Frecuencia de la recogida:	Frecuencia de la evaluación:
Fuente de la colección/seguimiento de la medición:	Local de la colección (área):
Responsable para el indicador:	Área de apoyo:
Comentarios/aclaración:	

Anexo 2 Ficha de Proceso

Proceso:		Propietario:
Misión:		Código:
Alcance	Empieza: Incluye: Termina:	
Entradas:		
Proveedores:		
Salidas:		
Clientes:		

Anexo 3 Matriz GUT

MATRIZ GUT - Dar prioridad a los problemas

PROBLEMAS	G	U	T	TOTAL	CLASIFICACIÓN

Valor	G Gravedad	U Urgencia	T Tendencia
5	Las pérdidas o dificultades son extremadamente graves.	Una acción inmediata es necesaria.	Si no se hace nada la situación se deteriorará rápidamente.
4	Muy graves.	Con un poco de urgencia.	Va a empeorar en el corto plazo.
3	Graves.	Tan pronto como sea posible.	Va a empeorar en el mediano plazo.
2	Poco graves.	Puede esperar un poco.	Va a empeorar a largo plazo.
1	Sin gravedad.	No hay prisa.	No va a empeorar y / o pueden mejorar aún.

Anexo 4 Matriz BASICO

MATRIZ BASICO							
ALTERNATIVAS DE SOLUCIONES	B	A	S	I	C	O	TOTAL

Puntuación	B Beneficio	A Alcance	S Satisfacción	I Inversión	C Cliente externo	O Operacionalización
3	Beneficio de vital importancia para la supervivencia y expansión de las regiones de la entidad corporativa (Institución).	Grado de alcance de los efectos del problema. La cantidad de personas, áreas y procesos afectados por el problema.	Grado de satisfacción del cliente interno con la solución del problema. (Reducir el estrés, mejorar el clima organizacional, etc.)	Nivel de inversión (uso) de los recursos que se necesitan para proporcionar la solución.	Reflexiones de la satisfacción del cliente externo.	Operacionalización simplificada para el despliegue de la solución del problema.
2	Beneficio de relevante impacto de el rol de la unidad operativa.	Alcance razonable (30-60% de la institución).	Muy grande, excediendo notablemente los resultados en calidad.	Inversión mínima (uso) de los recursos disponibles en sus próximas áreas o fácil de lograr.	Impacto positivo muy grande en la imagen de la institución en relación con el mercado y la comunidad.	Gran facilidad /viabilidad con el despliegue de la solución, con una superficie total de la "tecnología" razonable.
1	Beneficio de la pequeña operación, pero que contribuirá para la difusión de calidad en toda la institución.	Alcance razonable (10-40% de la institución).	Moderado, al punto de ser fácilmente percibido por sus colegas.	Los gastos de los recursos está más allá del "presupuesto" de la área, pero puede ser aprobado el nivel inmediatamente superior (Dentro del presupuesto de esta).	Buenos reflejos directos en los procesos internos o en otros procesos de apoyo que afectan directamente los clientes externos y el medio ambiente.	Mediana facilidad /viabilidad, dependiendo de un área clave /tecnología difícil de disponibilidad en el mercado o los cambios de comportamiento razonables, están directamente vinculadas al problema.
0	Beneficio de la pequeña operación, pero que contribuirá para la difusión de calidad en toda la institución.	Amplitud muy pequeña (hasta 5% de la institución).	Pequeña, pero suficiente para contribuir para la difusión de la calidad en toda la institución.	Los gastos de los recursos (S, Honorarios, materiales, etc.) son muy significativos, más que lo previsto / presupuesto / disponibles. Requiere una decisión político-estratégica de la institución.	Sin el respaldo visible por el cliente externo.	Viabilidad muy baja, dependiendo de las acciones y decisiones que van más allá de los límites de la institución.

Anexo 5 Diagrama Ishikawa

