



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**“Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Economía de la Universidad Técnica Particular de Loja, año 2012”**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Torres Soto, Violeta de los Ángeles

DIRECTOR: Rovalino Vegas, Ximena Tatiana, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Magíster

Ximena Tatiana Rovalino Vegas

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Economía de la Universidad Técnica Particular de Loja, año 2012, realizado por Torres Soto Violeta de los Ángeles, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto de 2014

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Torres Soto Violeta de los Ángeles, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Economía de la Universidad Técnica Particular de Loja, año 2012, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Ximena Tatiana Rovalino Vegas directora 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, concepto, 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 que 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).....

Violeta de los Ángeles Torres Soto

CI: 1103429062

## DEDICATORIA

Con profundo amor y reconocimiento dedico el presente trabajo al Creador y Hacedor de la vida; Dios. A mi esposo e hijas, quienes me ayudaron a cristalizar el sueño de llegar a esta etapa tan importante de mi vida, a mis padres que han sido ejemplo de sacrificio diario.

Violeta de los Ángeles Torres Soto

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento eterno al Todopoderoso que me ha regalado cada minuto de mi existencia, para poder hacer realidad mis sueños, a mi abnegada familia quienes con sus sabios consejos y apoyo incondicional han estado presentes en todos los obstáculos desde el inicio de éstos estudios hasta el final.

A la Mg. Tatiana Rovalino, Directora de Tesis, quien me ha guiado en el aspecto técnico; de igual forma mi agradecimiento especial a la Ing. Diana Espinoza, Coordinadora Académica de la Maestría en Gestión Empresarial y a todos los docentes que me impartieron sus conocimientos y experiencias.

Finalmente, no podía dejar pasar por alto el agradecimiento a cada uno de mis compañeras, con quienes compartí los mejores momentos. Sinceramente mil gracias a todos.

Violeta de los Ángeles Torres Soto

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>CARÁTULA</b>	<b>i</b>
<b>APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA</b>	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>v</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I: Generalidades</b>	
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Justificación e importancia de la propuesta	7
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Hipótesis	9
1.5 Alcances	9
<b>CAPÍTULO II: Metodología</b>	
2.1 Descripción de los procesos	11
2.2 Seguimiento y mejora de los procesos	12
2.3 Propuesta de mejora de los procesos	12
2.4 Participantes	13
2.5 Métodos y procedimientos	13
2.5.1 Revisión y recolección de bibliografía	13
2.5.2 Diálogo con funcionarios	13
2.5.3 Determinación de la población	14
2.5.4 Observación	14
2.5.4.1 Observación directa	14
2.5.4.2 Observación indirecta	14
2.5.5 Procedimiento	14
<b>CAPITULO III: Marco Teórico</b>	
3.1 Gestión por procesos	16
3.1.1 Definición de los procesos	17
3.1.2 Elementos de un proceso	18
3.2 Clasificación de los procesos	19
3.2.1 Procesos operativos	19
3.2.2 Procesos de apoyo	20
3.2.3 Procesos estratégicos	20
3.3 Principios de la gestión por procesos	21
3.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	23
3.5 Metodología para la gestión por procesos	24
3.6 Indicadores de gestión	26
3.6.1 Categorías de los indicadores	26
3.7 Introducción al mejoramiento continuo	27

## **CAPÍTULO IV: Aspectos generales del Departamento de Economía de la UTPL**

4.1 La Institución y el sector al que pertenece	32
4.2 Marco Legal	32
4.3 Organización	34
4.4 Descripción del Departamento de Economía	36
4.4.1 Antecedentes	36
4.4.2 Estructura organizacional actual del departamento	37
4.5 Servicios	38
4.5.1 Estudios de Pregrado	39
4.5.1.1 Modalidad Presencial	39
4.5.1.2 Modalidad Abierta	39
4.5.2 Estudios de Postgrado	40
4.5.3 Educación continua	40
4.5.4 Becas	40
4.5.5 Movilidad estudiantil	41
4.6 Clientes	42

## **CAPÍTULO V: La gestión de los procesos del Departamento de Economía de la UTPL**

5.1 Identificación y secuencia de los procesos	45
5.2 Descripción de los procesos	47
5.2.1 Procesos administrativos	47
5.2.1.1 Gestión y seguimiento a los proyectos	48
5.2.1.2 Adquisiciones	49
5.2.1.3 Compras	50
5.2.1.4 Pagos	51
5.2.1.5 Viáticos	52
5.2.1.6 Presupuestos por visitas de profesores nacionales y extranjeros	53
5.2.1.7 Presupuestos por capacitaciones y exposiciones de investigación fuera del país	54
5.2.1.8 Presupuestos para capacitaciones nacionales	55
5.2.2 Proceso de gestión administrativa del departamento	56
5.2.2.1 Presupuestos por capacitación fuera del país	56
5.2.2.2 Logística	57
5.2.2.3 Salidas de campo	58
5.2.2.4 Adquisiciones	59
5.2.2.5 Compras	60
5.2.2.6 Pagos	61
5.2.2.7 Apoyo a los docentes	62
5.3 Seguimiento y medición de los procesos	62
5.4 Mejora de los procesos	65
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>66</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>68</b>

## **RESUMEN**

El objetivo de éste proyecto es proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de las actividades administrativas del Departamento de Economía de la Universidad Técnica Particular de Loja; para lograr tal objetivo se toma como referencia la gestión por procesos mediante el empleo de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que ayuden a identificar indicadores para evaluar el rendimiento de las diferentes actividades que se llevan a cabo y permitan desarrollar acciones para mejorar la ejecución de las actividades administrativas y alcanzar buenos resultados.

Para llevar a cabo éste trabajo se requirió la participación del personal directivo, conformado por el Director del Departamento y Responsables de Sección Departamental; personal docente investigador y administrativos que laboran en el Departamento de Economía de la U.T.P.L.

La metodología planteada permitió realizar la investigación de manera organizada, partiendo desde el diseño de mapas de procesos y continuando con los diagramas de flujo de los procesos de apoyo, ya que estos recaen directamente en el desarrollo de las actividades administrativas.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión por procesos, mejora, calidad.



## **ABSTRACT**

The objective of this project is to propose a model of process management to improve the quality of administrative activities of the Department of Economics at the Universidad Técnica Particular de Loja; to achieve this goal, one takes process management as a reference through the use of strategic, operational, and support processes to help identify indicators to assess the performance of the different activities that are carried out and to allow developing actions to improve the implementation of administrative activities and to achieve good results.

To carry out this work one requires the participation of management, consisting of the Director of the Department and Section Heads of the Department; researchers and administrative staff working in the Department of Economics of UTPL.

The proposed methodology allowed for an organized investigation, starting from the design of process maps and continuing with flow charts of support processes, as already these fall directly in the development of the administrative activities.

**KEYWORDS:** Process management, improvement, quality.

## INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos juega un papel muy importante en las organizaciones, los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras. El éxito de una empresa, depende de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados; además de contribuir a un mejor rendimiento, la gestión basada en procesos aporta un marco para integrar iniciativas de mejoras, con una orientación mucho más estratégica.

Proponer un modelo de gestión por procesos es de vital importancia, esto radica en gestionar las actividades en términos de procesos, definiendo cada actividad a detalle e identificando responsables. El aporte de este estudio al Departamento de Economía facilitará la evaluación y control de todas las actividades que se ejecutan, mucho más cuando en ésta dependencia no se han realizado investigaciones referentes a éste tema.

El centro de investigación corresponde al Departamento de Economía cuya actividad principal es la investigación y la extensión o servicio a la sociedad, a través de la participación en proyectos de investigación, adicional a la actividad académica razón de existencia de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Se detectó que el personal que integra este departamento tiene desconocimiento de los procesos administrativos que deben desarrollarse, ya que se han llevado de forma aislada ocasionando la duplicidad de actividades. Es así que éste modelo de gestión desechará los procesos ambiguos y los mejorará para facilitar los trámites y evitar repetir el proceso que genera cada actividad.

En este contexto, el presente trabajo se presenta en cinco capítulos, en el primero se realiza una fase de levantamiento de información para identificar los problemas, además se plantean los objetivos que indican la dirección a seguir para avanzar en el desarrollo del proyecto y llevarlo a buen término, también se plantean hipótesis consideradas instrumentos que guían y orientan en las etapas de proceso de investigación dándole una dirección definitiva a la búsqueda de la solución de un problema, con lo cual se busca lograr la efectividad administrativa dentro de este departamento.

El capítulo dos, muestra la metodología que se utilizó en el desarrollo de la investigación habiéndose aplicado los métodos descriptivo y aplicado, también se describe las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, análisis y sistematización de la información relacionada a los procesos que se desarrollan en el Departamento de Economía obtenidas a través de observaciones, entrevistas, información documental, etc.

En el tercero, se trata el marco teórico referente a definiciones, clasificación de procesos, indicadores y demás aportes para el desarrollo de la investigación a fin de tener una idea clara del tema central de la tesis.

En el cuarto capítulo se presentan los antecedentes generales de la Universidad Técnica Particular de Loja y del Departamento de Economía. Se hace una descripción general de la empresa como: marco legal, visión, misión, servicios que ofrece.

En el quinto capítulo, se procedió a identificar y describir los procesos de acuerdo a su clasificación: estratégicos, operativos y de apoyo a través de mapas de procesos y posteriormente se elaboran flujogramas de cada actividad acompañados de las mejoras.

Los objetivos planteados inicialmente en el proyecto de investigación, así como las hipótesis se han cumplido, siendo el resultado la presente investigación.

Este modelo de gestión por procesos no pretende introducir un sistema rígido de trabajo, más bien busca que el usuario de esta herramienta este consciente de que cada departamento tiene sus propias particularidades de trabajo específico que han de prevalecer en la forma de organizarse y operar.

**CAPÍTULO I**  
**GENERALIDADES**

## **1.1 Planteamiento del problema**

El Departamento de Economía es parte de la Universidad Técnica Particular de Loja, una institución autónoma, con finalidad social y pública, que imparte enseñanza, desarrolla investigación con libertad científica-administrativa, y participa en los planes de desarrollo del país, otorga, reconoce y revalida grados académicos y títulos profesionales; y en general, realizar las actividades propias para la consecución de sus fines.

La estructura académica y de investigación de la U.T.P.L. está conformada por los Vicerrectorados de Modalidad Abierta y a Distancia, Académico, y de Investigación, de aquí se desprenden las Áreas Sociohumanística, Administrativa, Técnica y Biológica de dónde surgen los departamentos relacionados a cada área.

Como parte del Área Administrativa está el Departamento de Economía anteriormente llamado Instituto de Investigaciones Económicas, fue desarrollado con el objetivo de generar investigación, transferencia de tecnología extensión y servicios en el área de Economía y sus aplicaciones. En éste departamento laboran veinte y nueve docentes investigadores y dos administrativos, su misión es: “Realizar aportes teóricos y aplicados en la ciencia económica y fomentar el pensamiento, debate y desarrollo en una perspectiva globalizadora, enriqueciendo de esta manera tanto el quehacer académico de la universidad como el de toda la sociedad”. Está compuesto por cinco secciones departamentales: Teoría Económica, Desarrollo Económico Sustentable y Regional, Macroeconomía Microeconomía y Métodos Cuantitativos.

Las falencias encontradas en las actividades que se desarrollan en el Departamento de Economía tienen que ver con el desconocimiento de los procesos para el diseño, presentación, aprobación y control de la ejecución de proyectos de investigación, y los procesos administrativos del departamento en lo referente al manejo de gastos financieros, trámites de compras, elaboración y aprobación de presupuestos para viajes de docentes investigadores, entre otros

La falta de coordinación logística y operativa en estos ámbitos obstaculiza el curso normal de los procesos, ocasionando inconvenientes en la parte administrativa por el papeleo largo y a veces lento de los trámites remitidos desde esta dependencia, y luego afectando al beneficiado por el retraso en el despacho oportuno de cada trámite.

Para mitigar los problemas actuales y basando la estrategia en el desarrollo de un modelo de gestión por procesos con indicadores de gestión, permitirán que los investigadores y el personal administrativo manejen de manera uniforme y eficiente los procesos que estén involucrados dentro del departamento.

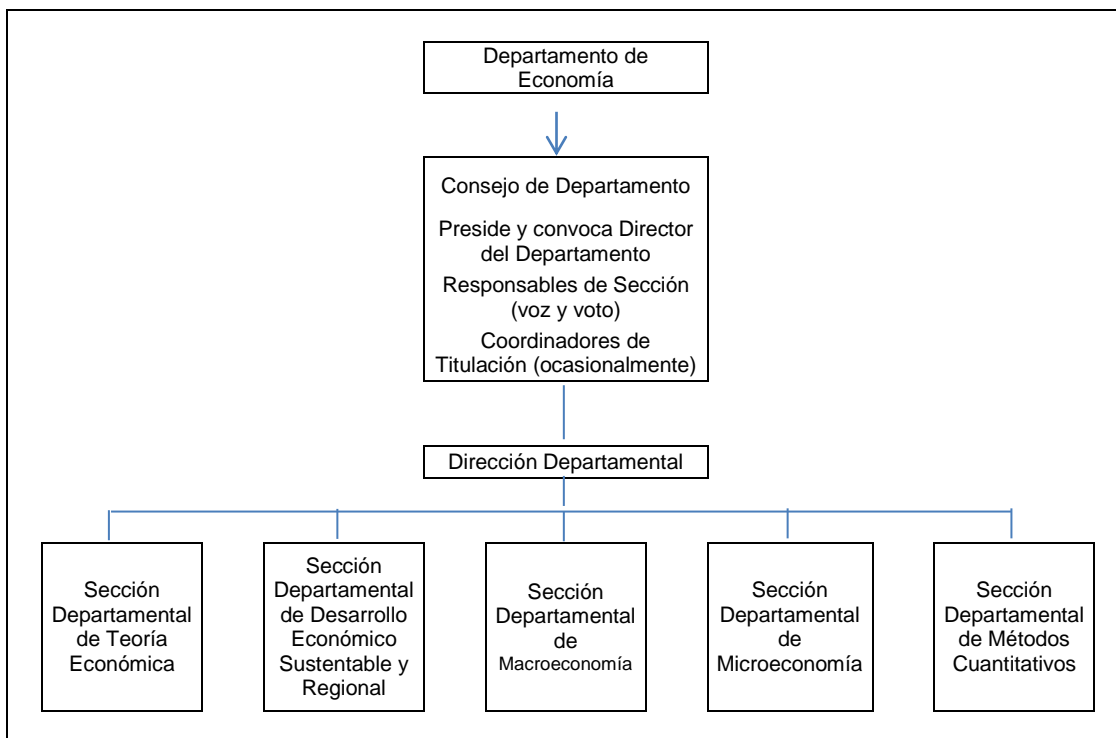


Figura 1. Estructura del Departamento

Fuente: Universidad Técnica Particular de Loja, (2012), *Estructura académica y de investigación*. Loja, Ecuador: Autor

## 1.2 Justificación e importancia de la propuesta

Actualmente la Universidad Técnica Particular de Loja está llevando un proceso de reestructuración para todos los departamentos, por lo que es importante que se diseñe un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Economía, el mismo que permitirá desarrollar de mejor manera las actividades administrativas, optimizando tiempo y recursos.

Como ya se indicó, en el Departamento de Economía se ha venido trabajando en proyectos de investigación que cuentan con oficiales de proyectos y auxiliares de contabilidad que únicamente daban soporte a proyectos con financiamiento externo, pero a partir del mes de mayo de 2012 fecha en la que surge la nueva estructura académica y de investigación se ha dado mayor importancia a los proyectos con financiamiento interno cuyo soporte lo brinda el personal administrativo encargado en

adelante de la logística, registros, seguimiento y control de trámites, en apoyo a los docentes investigadores responsables de cada proyecto de investigación.

Este trabajo ayudará a mejorar los procesos del Departamento de Economía dando énfasis a la parte administrativa y contribuirá al mejoramiento de la calidad de los servicios que el departamento ofrece a sus alumnos y personal interno y externo, además orientará al departamento hacia los objetivos y resultados deseados de forma eficaz sirviendo de guía al momento de realizar las actividades asignadas.

Es deseable que la documentación de las actividades de los procesos sea ágil y manejable, de fácil consulta e interpretación por las personas involucradas. Por ello, la utilización de diagramas de proceso en este trabajo de investigación ofrece una posibilidad de describir las actividades con las ventajas anteriormente mencionadas. Además, el nivel de detalle en la descripción de las actividades de cada proceso será el necesario para asegurar que este se planifica, controla y ejecuta eficazmente.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de las actividades administrativas del Departamento de Economía de la Universidad Técnica Particular de Loja.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos en el Departamento de Economía de la UTPL.

Diagnosticar la situación actual del Departamento de Economía con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de las actividades administrativas que se realizan.

Elaborar una propuesta de mejora en la calidad administrativa que presta el Departamento, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión.

#### **1.4 Hipótesis**

1. Existe insatisfacción en el personal interno por los procesos administrativos que se deben seguir por cuanto hay muchos de ellos que se desconocen.
2. Actualmente no existen procesos para el manejo de gastos financieros, para trámites de compras, registro de gastos, presupuestos para viajes, lo que genera demoras en las actividades administrativas realizadas.
3. El personal del Departamento de Economía de la UTPL no se encuentra satisfecho con los procesos administrativos que se siguen debido a las condiciones inadecuadas y operativas de trabajo.

#### **1.5 Alcances**

La presente propuesta de tesis analiza los procesos de apoyo en las actividades administrativas que se desarrollan en el Departamento de Economía de la U.T.P.L., y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.



**CAPÍTULO II**  
**METODOLOGÍA**

## 2.1 Descripción de los procesos

La descripción de procesos se realizará a través del mapa de procesos, que permitirá a la organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre ellos.

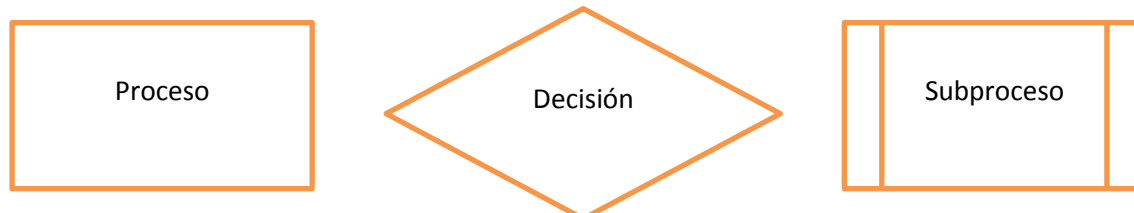
De acuerdo a la Estructura Académica y de Investigación de la UTPL (2012), el Departamento de Economía cumple las siguientes funciones:

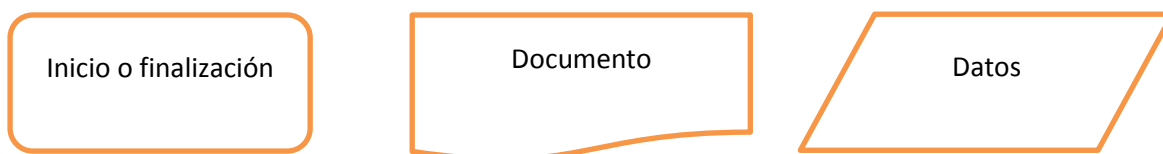
- Respecto del desarrollo de la docencia
- Respecto del desarrollo de la investigación
- Respecto de la selección, evaluación y formación del personal docente e investigador, y
- Obligaciones generales, entre las cuales se menciona determinar las necesidades administrativas, de infraestructura, otras que le asignen los estatutos de la Universidad.

La guía para una gestión basada en procesos señala que la descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso. (Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F., (s/f), pág. 25).

En la descripción de procesos se pueden aplicar los flujogramas que representan actividades de manera gráfica y escalonada, que se convierten en un soporte de la información, obteniendo los datos más importantes para el control de las actividades, en los que se describen a los responsables, se indica el inicio y final de las actividades de acuerdo a la naturaleza de cada proceso.

Los flujogramas se simbolizan de la siguiente manera:





Los procesos identificados y secuenciados en el mapa, se van a describir a través de un diagrama de flujo, cuyos resultados se mostrarán en la sección 5.2.

## 2.2. Seguimiento y mejora de los procesos

El propósito del seguimiento es evaluar los procesos establecidos a fin de identificarlos si fuese el caso para cumplir con los objetivos planteados. Por ello es necesario considerar los siguientes ítems:

- Descartar las actividades que no aporten valor.
- Disminuir el tiempo al mínimo, considerando la elaboración de un proceso con eficacia y eficiencia.
- Asegurar el cumplimiento de actividades en plazos cortos, dependiendo de su dificultad.
- Aplicar las normativas de la empresa, que en su mayoría se pasan por alto.

Con esto se conocerá los resultados que se están obteniendo y si estos cubren los objetivos previstos. El seguimiento y la mejora constituyen, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras, ya que, a pesar de que el Departamento de Economía trabaja por procesos no existe una documentación de los mismos. El resultado de este trabajo aparecerá en la sección 5.3

## 2.6 Propuesta de mejora de los procesos

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F., (s/f) en la Guía para una gestión basada en procesos, señala que los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

- 1.º Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.
- 2.º Dónde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

## **2.4 Participantes**

Los participantes que intervienen en el proceso de investigación corresponden al personal directivo, personal docente investigador y administrativo que laboran en el Departamento de Economía de la Universidad Técnica Particular de Loja.

El personal directivo está conformado por el Director del Departamento de Economía, el Responsable de cada Sección Departamental compuesto por: Teoría económica, Desarrollo Económico Sustentable y Regional, Macroeconomía, Microeconomía y Métodos Cuantitativos.

Todo este conjunto de personas serán el puntal fundamental para obtener información suficiente, la misma que será analizada para mirar con claridad el problema y de esta manera poder dar solución en función de mejorar los procesos para satisfacer las necesidades y que se maneje de manera uniforme y eficiente los procesos en los que estén involucrados dentro del Departamento.

## **2.5 Métodos y procedimientos**

Una forma de identificar los procesos es mediante la utilización de instrumentos de investigación con la finalidad de recabar información importante para el desarrollo de éste proyecto de investigación. Los instrumentos utilizados son:

**2.5.1 Revisión y recolección bibliográfica.**-Se realizó la búsqueda de información relacionada a los procesos de gestión, con la finalidad de fundamentar debidamente el tema investigado.

**2.5.2 Diálogo con funcionarios.**-Anteriormente se dijo que no todos los procesos son medidos cuantitativamente por eso se los realizará de forma cualitativa, en éste caso se recurrirá a conversaciones que servirán para obtener información de personas expertas en la temática, permitiendo realizar un estudio observacional.

**2.5.3 Determinación de la población.-** El Director de Departamento y Responsables de Sección Departamental son en primera instancia quienes requieren los servicios (adquisiciones, compras, pagos, viáticos, etc.), por tanto son los que intervienen en ésta investigación.

**2.5.4 Observación.-**Consiste en observar el caso, tomar información y registrarla para su posterior estudio. Esta herramienta es el elemento principal en la investigación ya que se puede obtener mayor cantidad de datos. En esta investigación se aplicó los siguientes tipos de observación:

**2.5.4.1 Observación directa.-**Se produjo un acercamiento con el hecho o fenómeno a investigar. Uno de los instrumentos más importantes para el desarrollo de ésta investigación es la observación directa, ya que se realizará reuniones con los miembros del Departamento de Economía para determinar y evaluar los procesos, a fin de proponer mejoras.

**2.5.4.2 Observación indirecta.-**Se tuvo conocimiento del hecho o fenómeno a través de las observaciones realizadas anteriormente.

**2.5.5 Procedimiento.-** El procedimiento que se utilizará en ésta investigación: Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Economía de la Universidad Técnica Particular de Loja, año 2012, es descriptivo y aplicado. Descriptivo ya que permite conocer y analizar la forma como se debe realizar los procesos, y aplicado porque aporta los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la investigación.

Finalmente, desde el punto de vista metodológico de cada uno de los procesos se identificó en los procesos operativos las tareas y actividades ligadas directamente con la elaboración del producto y/o la prestación del servicio que el departamento ejecuta en función de los clientes y personal interno. Al mismo tiempo, se evidenció que los procesos de apoyo son el sostén de la permanente mejora, ya que estos apoyan los procesos operativos brindando soporte a los usuarios internos y externos.

Desde la perspectiva de los procesos estratégicos se logró detectar a dónde quiere llegar el departamento, cómo y cuándo realizará cada planteamiento y quién se encargará de lograrlo, incluyendo plazos de tiempo para transformar en realidad los propósitos planteados.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO TEÓRICO**

### **3.1 Gestión por procesos**

La implantación de Gestión por Procesos puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones.

El presente trabajo investigativo tiene como objeto convertirse en un modelo para la gestión por procesos a fin de mejorar la calidad de las actividades administrativas del Departamento de Economía de la UTPL, permitiéndole adoptar de manera efectiva un enfoque basado en procesos para la gestión por procesos del diseño, presentación, aprobación y control de la ejecución de proyectos de investigación.

El propósito de la Gestión por Procesos en la organización es que éstos se desarrollen de forma coordinada de manera que mejore la calidad y la satisfacción de todas las partes interesadas como por ejemplo el personal interno, los clientes, los proveedores y público en general.

Para comprender esto es necesario conocer que el enfoque basado en procesos permite alcanzar de manera eficiente los resultados de las actividades agrupadas entre sí, considerando a su vez que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce control sobre el conjunto de actividades. (Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F., (s/f), pág.14)

La Gestión por procesos ha sido acogida por las organizaciones públicas y privadas porque éste sistema ayuda a dar respuesta a una sociedad que demanda cambios, además contiene varios elementos para competir con éxito en el nuevo milenio generando beneficios como: mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, mejorar la calidad, disminuir los tiempos de cada proceso, gestionar el cambio y prevenir posibles errores.

Los beneficios de gestionar una empresa en base a procesos son:

- Identifica qué procesos deben ser mejorados o rediseñados.
- Establece prioridades y suministra un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos.
- Permite a la organización centrarse en el cliente.
- Permite a la organización predecir y controlar el cambio.

- Incrementa la capacidad de competencia, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Promete una visión sistemática de las actividades.
- Dispone a la organización a cumplir con futuros retos.

Por tanto, la Gestión por Procesos ayuda a una organización a establecer las metodologías, responsabilidades, recursos, actividades, etc. que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, el logro de los objetivos establecidos. (Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F., (s/f), pág. 10).

Para alcanzarlos, cada proceso debe estar definido y documentado, señalando las responsabilidades de cada miembro y debe tener asignado un responsable y un equipo de personas. Además se debe identificar todas las actividades que realiza, las cuales deben tener una forma secuencial a la que llamamos mapa de procesos que servirá para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto y/o servicio recibido finalmente por el cliente.

### **3.1.1 Definición de los procesos**

La Gestión por Procesos es la piedra angular tanto de las normas ISO 9000 del año 2000 como del Modelo EFQM de Excelencia. Su implantación puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones.

La Norma ISO 9000:2000 define el proceso como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

En base a estos dos conceptos se puede deducir que el proceso es el conjunto de actividades y tareas coordinadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido contribuido por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes fases del proceso, logrando conseguir un resultado satisfactorio para los clientes.

Son conjuntos de tareas relacionadas que utilizan los recursos de una organización, para proporcionar resultados definitivos en apoyo al cumplimiento de los objetivos de la organización que pueden ser realizados de forma interna. No existe producto y/o servicio sin un proceso; ni tampoco un proceso sin un producto y/o servicio.



Los procesos constituyen la forma en que una empresa crea y entrega valor a sus clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, poseen tecnología de apoyo y manejan información. En las organizaciones tradicionales los procesos son considerados invisibles, no nombrados, ni administrados por lo que tienen un bajo desempeño.

El planteamiento de los procesos es importante en las organizaciones puesto que ayudará a minimizar los errores, maximizar el uso de recursos, simplificar procesos con un enfoque hacia los clientes, la calidad, la flexibilidad, la rapidez y el mejoramiento continuo.

### 3.1.2 Elementos de un proceso

Según la Norma ISO 9000:2000, todo proceso (al menos, según es entendido por el entorno de la gestión de calidad), se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos:

- **Entradas:** Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.
- **Salidas:** Es el resultado de la ejecución del proceso, por ejemplo: el diario impreso con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, un material conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc.
- **Recursos:** Son los medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera, por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.
- **Control:** Es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

- **Proceso:** Es el conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos, comenzando con una necesidad concreta de un cliente, y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.

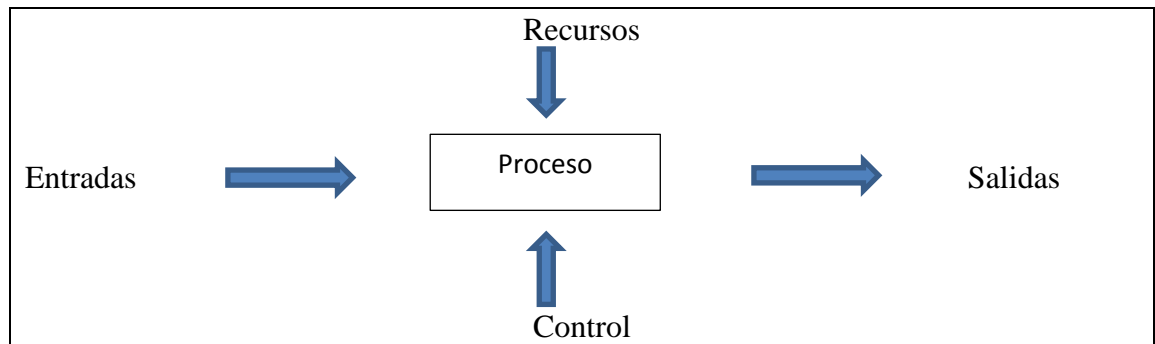


Figura 2. Detalle de los elementos de un proceso.

Fuente: *Elementos de un proceso* (en línea). Extraído: 27-09-2013. Disponible en: [iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html](http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html).

### 3.2 Clasificación de los procesos

Para adoptar un enfoque basado en procesos, se debe identificar y seleccionar de manera apropiada cuáles son los procesos más importantes del Departamento de Economía de la Universidad Técnica Particular de Loja, éstos deben nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y orientan hacia la consecución de los resultados, para ello se debe considerar la influencia en la satisfacción del personal que labora en ésta dependencia, pudiendo ser docentes y administrativos, el cumplimiento de los requisitos reglamentarios, la influencia de los factores clave de éxito; a fin de conocer qué tipo de procesos se ajustan o pueden ser mejorados para aportar al desarrollo empresarial de éste departamento.

La Guía para el Levantamiento de Procesos del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, destaca la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la empresa. (Ortega, J., (2009), pág.9)

Existen numerosas clasificaciones, pero una de las más utilizadas, es la siguiente:

**3.2.1 Procesos operativos.-** Soler (2008) Son procesos que permiten generar un producto o servicio que se entrega al usuario, por lo que inciden directamente en la satisfacción del usuario final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los usuarios y los directivos. Ejemplos:

- Desarrollo del servicio
- Atención al usuario
- Capacitación al personal, etc.

Se trata de aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.

**3.2.2. Procesos de apoyo.-** Soler (2008) Apoyan los procesos operativos. Sus usuarios son internos. Ejemplos:

- Control de calidad.
- Selección de personal.
- Formación del personal.
- Compras.
- Sistemas de información, etc.

**3.2.3 Procesos estratégicos.-** Soler (2008) Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos:

- Comunicación interna/externa.
- Planificación, Formulación estratégica.
- Seguimiento de resultados.
- Reconocimiento y recompensa.
- Proceso de calidad total.



Figura 3. Modelo de agrupación de procesos.  
 Fuente: Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F. (s/f). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla, España: Berekintza

Enfocar a procesos la gestión de una organización requiere de un importante dinamismo que implica la posibilidad de que la estructura de procesos sufra modificaciones y actualizaciones a lo largo del tiempo, aunque lo deseable es buscar una estabilidad en la estructura, una vez implantado este enfoque.

### **3.3 Principios de la Gestión por procesos**

Como se dijo anteriormente, un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas.

La Revista GestioPolis en el artículo “La gestión tradicional y la gestión por procesos” escrito por Domingo Rey Peteiro, señala que los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.

- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento).
- Evitar despilfarros de todo tipo:
  - De excesos de capacidad de proceso
  - De transporte y movimientos
  - De tiempos muertos
  - De stocks innecesarios
  - De espacio
  - De actividades que no aportan valor
  - De fallos de calidad
  - De conocimiento

- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión

Peteiro, D., (2005) Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, medioambientales, de calidad, de seguridad, de medio ambiente, de productividad, ... Pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene porqué sufrir modificaciones.

### **3.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos**

El artículo “Herramientas para la medición y el seguimiento de los procesos” publicado en la Revista LeaderShip, escrito por José Antonio Pérez Fernández (2008), señala que es imprescindible considerar ciertas herramientas para la medición y seguimiento de los procesos que ayuden a la empresa a lograr mayores beneficios con el sistema de gestión por procesos.

Sin unas buenas herramientas y sistemática para la medición, una empresa no obtendrá la eficacia del sistema de gestión enfocado al proceso.

**a) Auditoría interna.** Se trata de un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaración de hechos, información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos requisitos utilizados como referencia).

Al ser la auditoría interna un requisito ISO 9001 ha de cumplir las siguientes condiciones:

- Tener un enfoque a proceso.
- Tener un enfoque a gestión.
- Ser un elemento del sistema de gestión de la calidad.

**b) Autoevaluación.** Es un examen sistemático, estructurado y periódico de los procesos y sus resultados. Proporciona opiniones o juicios, es una herramienta del responsable del proceso. Su principal valor añadido es el compromiso con los planes de acción que su realización induce en el autoevaluador. Este valor se incrementa cuando la autoevaluación es realizada por el equipo de proceso, contribuyendo a desarrollar una cultura común.

**c) El cuadro de mando del proceso.** Se trata de un documento de síntesis de indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de un proceso. El cuadro de mando ha de proporcionar información relevante para:

- Enfocar la organización diciendo lo que es importante.
- Facilitar el despliegue de políticas, objetivos y estrategias.
- Apoyar la alineación con el entorno (escenario-clientes).
- Facilitar la comprensión de la relación existente entre las medidas de funcionamiento interno y la satisfacción del cliente y los objetivos de la empresa.

**d) La ficha del proceso.** Puede tener cierto interés, como herramienta pedagógica, de síntesis o de comunicación. Su contenido puede ser el siguiente:

- Categorización del input del proceso.
- Determinación de las interacciones del proceso.
- Categorización del output del proceso.
- Atributos de calidad del cliente.
- Indicadores y medidas del proceso.
- Responsable del proceso.

### **3.5 Metodología para la Gestión por procesos**

Manganelli R., Klein M., (1995) señala Una metodología es una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. Es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción.

La metodología no da respuestas sino que ofrece un medio o modo de pensar acerca de una situación: cómo ver y entender su naturaleza y las consecuencias del cambio. No dice que se encontrará al final de camino, sino cuál es el camino que se debe recorrer. Una buena metodología, no es un conjunto rígido de reglas que hay que seguir estrictamente, sino una guía que nos orienta y debemos atender flexiblemente.

Las metodologías de análisis de procesos consisten en un conjunto de diferentes técnicas que se utilizan en las distintas etapas del análisis.

Para la selección de las técnicas a utilizar se deben considerar los siguientes atributos:

- Facilitar la comunicación a través de un lenguaje fácil de entender y sobre todo, utilizando sistemas gráficos.
- Incentivar al grupo a pensar en términos del problema y no de la solución. La solución debe ser un resultado.
- Permitir alternativas contrapuestas, alertando al grupo sobre su existencia.

- Que promuevan que los participantes puedan modificar sus paradigmas, sus modos de pensar y ampliar sus conocimientos.

El tener los procesos documentados, facilita el trabajo. También puede realizarse el análisis y la mejora de procesos que aún no se han documentado, aprovechando esta instancia para luego documentarlos con la mejora, como se detalla a continuación:

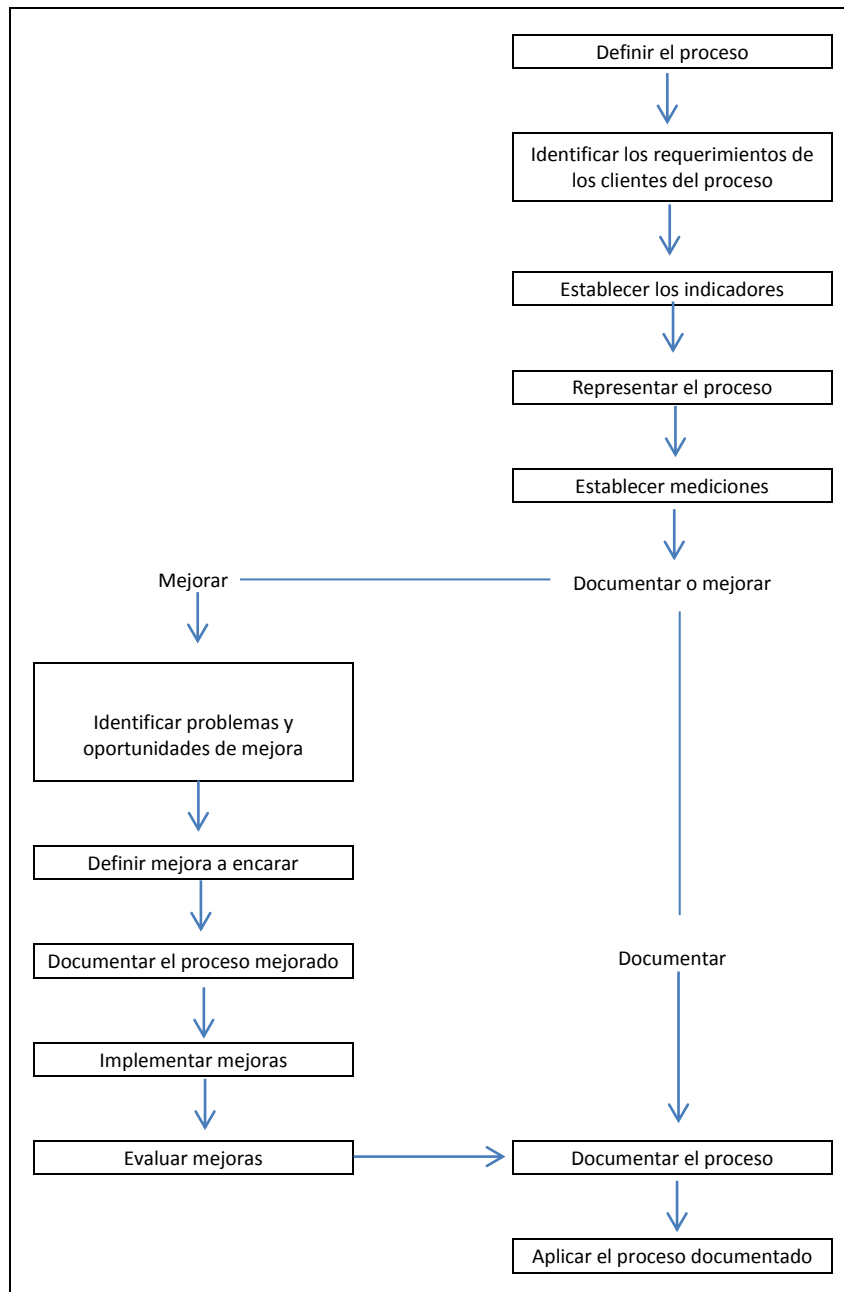


Figura 4. Metodología para mejorar y documentar procesos.

Fuente: Juran J., Gryna F, (1995); ChangR, (1996). Documentación y mejora de procesos. Revisión de Auliso et al., y elaboración propia



Esta metodología planteada permite ir de manera sistemática, organizada, abarcando los diferentes procesos de la empresa. Nuestra experiencia nos permite afirmar que es fundamental la coordinación de todo el proceso, haciendo un seguimiento de las diferentes etapas. (Auliso R., Miles J., Quintillan I., (s/f), pág. 9)

### **3.6 Indicadores de Gestión**

El indicador de gestión se conoce como los datos que reflejan cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en la organización. El objetivo es que estos indicadores sienten las bases para tomar acciones en el presente y en el futuro.

Los indicadores de gestión deben reflejar datos veraces y fiables, sin ello, el análisis de la situación no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

#### **3.6.1 Categorías de los indicadores**

La revista electrónica Gestión de Indicadores, señala que para gestionar un pedido se debe distinguir entre los indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.

- Indicadores de cumplimiento: tiene que ver con la conclusión de una tarea, 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: tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso, 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: tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos, están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo de fabricación de un producto, número de piezas / hora, rotación de inventarios.
- Indicadores de eficacia: tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito, 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: tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, 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.

El propósito y beneficio de los indicadores de gestión es orientar a la empresa por un camino correcto para que ésta logre cumplir las metas establecidas. Entre sus objetivos tenemos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

### **3.7 Introducción al mejoramiento continuo**

La mejora continua representa la esencia de la calidad y expresa lo que las empresas necesitan hacer. El mejoramiento continuo forma parte de la gestión de procesos, su

objetivo es la mejora de las metas a conseguir. Hoy por hoy existe una serie de técnicas que son utilizadas por las organizaciones para lograr sus metas, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Ejecutarlos proyectos de mejora realizando de forma continua pequeñas mejoras en el proceso.
- Emplear el benchmarking que consiste en hacer análisis comparativos de lo que hacen otros para establecer nuestras debilidades y adaptar aquellas características que son mejores a nuestro proceso.
- Rediseñar los procesos.
- Aplicar la reingeniería de los procesos denominada “nuevo diseño” o “innovación del proceso”.

Emplear cada una de estas técnicas dependerá de la necesidad que tenga la organización con respecto al proceso que debe mejorar.

La gestión de los procesos utiliza el término “**mejora continua**” para referirse a la idea de la mejora como proceso de resolución de problemas. Las mejoras son el resultado del empleo de dos cosas, el deseo de mejorar los actuales procesos personales o de negocios para obtener resultados exitosos, y esforzarse por hacer y dar lo mejor para alcanzar las metas y objetivos propuestos, de manera que no se malgasten los recursos ni el tiempo en esfuerzos inútiles.

Así el éxito de una empresa, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados. Además de contribuir a un mejor rendimiento, la gestión basada en procesos aporta un marco para integrar iniciativas de mejoras, con una orientación mucho más estratégica.

El mejoramiento continuo es importante porque con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se alcanza productividad y competitividad y permanencia en el mercado, inclusive hasta llegar a ser líderes. Las organizaciones deben analizar los procesos empleados, de manera que se mejore o corrija algún inconveniente en caso de que exista.

En la actualidad de la mejora continua es una herramienta fundamental para todas las empresas porque permite renovar los procesos administrativos que se realizan en cada una,

lo que hace que las empresas estén en constante actualización; permitiendo a las organizaciones ser más eficientes y competitivas.

Además es importante manifestar que para que el mejoramiento surta efecto es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, igualmente los empleados deben identificarse bien con la organización porque pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F., (s/f), indica que es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos.

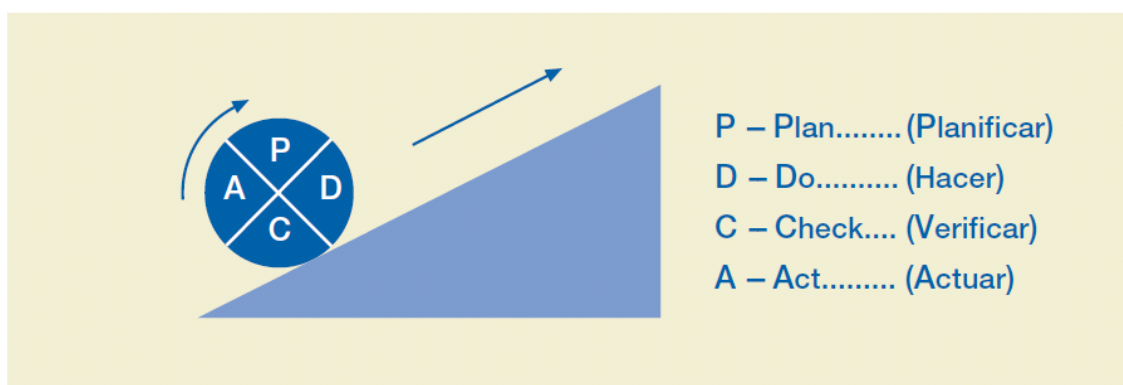


Figura 5. Ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Fuente: Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F. (s/f). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla, España: Berekintza

P. **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.

D. **Hacer**: En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C. **Verificar:** En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

A. **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 ejecutar el proceso (actualización).

Para poder aplicar los pasos o etapas en la mejora continua, una organización puede disponer de diversas herramientas, conocidas como herramientas de la calidad, que permiten poner en funcionamiento este ciclo de mejora continua.

Es incuestionable que la norma ISO 9001 sigue igualmente el ciclo PDCA para la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. En este contexto, la organización puede hacer uso de las herramientas de la calidad que sean adecuadas para llevar a cabo acciones de mejora sobre la base de la información analizada. (Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F., (s/f), pág. 46)

## **CAPÍTULO IV**

### **ASPECTOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA UTPL**

#### **4.1 La Institución y el sector al que pertenece**

El Estatuto orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja (2006) expresa en sus primeros siete artículos:

Art. 1.- La Universidad Técnica Particular de Loja, es una persona jurídica autónoma de derecho privado, con finalidad social, sin fines de lucro, cofinanciada por el Estado Ecuatoriano de conformidad con la Constitución Política de la República. Posee constitutivamente las modalidades de estudio presencial y abierta y a distancia, ésta última desde 1976, modalidad de la que fue pionera en Latinoamérica.

Fue creada por la Agrupación Marista Ecuatoriana con autorización y apoyo de la Diócesis de Loja, al amparo del documento “Modus Vivendi”.

El 27 de Octubre de 1997, la Diócesis de Loja traspasa, por tiempo indefinido, a la Asociación Id de Cristo Redentor, misioneros y misioneras identes, la conducción de la Universidad Técnica Particular de Loja para que la dirija con total autonomía y en consonancia con el carisma idente, con los mismos derechos y obligaciones que la Agrupación Marista Ecuatoriana; en vista de que ésta, a través de sus propios organismos y por causas privadas e internas decidió dejar la Universidad Técnica Particular de Loja, pasando la Universidad, en conformidad con el Estatuto entonces vigente y en conformidad con el “Modus Vivendi”, a la Diócesis de Loja.

#### **4.2 Marco Legal**

El estatuto orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja señala:

Art. 3.- La Universidad Técnica Particular de Loja, fue creada mediante Decreto N° 646, publicado en el R.O. No. 217, del 5 de Mayo de 1971. Se rige por:

- a) La Constitución de la República del Ecuador,
- b) El Modus Vivendi suscrito entre la República del Ecuador y la Santa Sede y la Legislación Eclesiástica respecto de las Universidades Católicas y de las Facultades Eclesiásticas,
- c) La Ley de Educación Superior y reglamentos del Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) y el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA); y,

d) Los Estatutos, Reglamentos, Decretos y Resoluciones que dicte en ejercicio de su propia autonomía.

Art. 4.- Principios y Misión en cuanto a universidad católica:

a) Su visión es el Humanismo Cristiano, que escogiendo por maestro al Cristo histórico y el desarrollo de su pensamiento en la tradición de la Iglesia Católica, propugna una universalidad potenciadora, conforme a la dignidad que el ser humano tiene como “hijo de Dios”, que hace que la Universidad acoja, defienda y promueva en la sociedad, el producto y la reflexión de toda experiencia humana.

b) Su misión es, desde la visión del Humanismo Cristiano: “Buscar la verdad y formar al hombre, a través de la ciencia, para que sirva a la sociedad”. Una verdad como horizonte hacia el que dirigir, en comunión y respeto, nuestras más hondas dimensiones cognoscitivas, activas y vitales; una formación integral que aúne las dimensiones científico-técnicas de alta calidad, con las humanísticas, éticas y espirituales; un espíritu de investigación que contribuya al desarrollo de las ciencias experimentales y experienciales; y una disposición de servicio a la sociedad que suponga un efectivo aporte al desarrollo humanamente sustentable de su entorno local, del Ecuador, y de toda la Humanidad, con preferencia hacia los sectores menos favorecidos.

c) Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente, conforme a sus principios y los fines generales de la legislación universitaria ecuatoriana y de la Iglesia; y desde ellos garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común. Sin embargo es ajena a las actividades político partidistas; sus miembros no pueden usar a la institución para actividades de esta naturaleza.

d) La co-responsabilidad de toda la comunidad universitaria en la consecución de sus fines institucionales supone: Asumir con fidelidad la visión y misión institucionales, un espíritu de equipo, una actitud de gestión y liderazgo, una humildad “socrática”, entendida como la continua superación y apertura a nuevos conocimientos y una flexibilidad operativa que permita adaptarse a las circunstancias desde los principios. La docencia, la investigación y la extensión convergen hacia una “gestión productiva”, que traduce el liderazgo de servicio en realizaciones concretas, y en la que los profesores y estudiantes sean agentes de su desarrollo y del aporte a la sociedad.



Art. 5.-La Universidad Técnica Particular de Loja, como institución creada e impulsada por la Iglesia Católica, designa y elige a sus autoridades y órganos de gobierno de conformidad al presente estatuto, de acuerdo con sus principios y características.

Art. 6.-La dirección ejecutiva y la administración de Universidad Técnica Particular de Loja están confiadas por la autoridad eclesiástica a la Asociación Id de Cristo Redentor, misioneros y misioneras identes. Por tanto, en la Universidad se asumen las características de la Pedagogía Idente.

Art. 7.- El Gobierno general de la Universidad Técnica Particular de Loja lo ejerce, en orden jerárquico:

- a) El Consejo Superior y el Consejo Tutelar,
- b) El Rector-Canciller,
- c) El Vicecanciller
- d) Los Directores Generales, y
- e) Las comisiones de evaluación interna y de vinculación con la sociedad; y, las autoridades y organismos que se crearen.

#### **4.3 Organización**

La estructura académica y de investigación de la Universidad Técnica Particular de Loja es la siguiente:

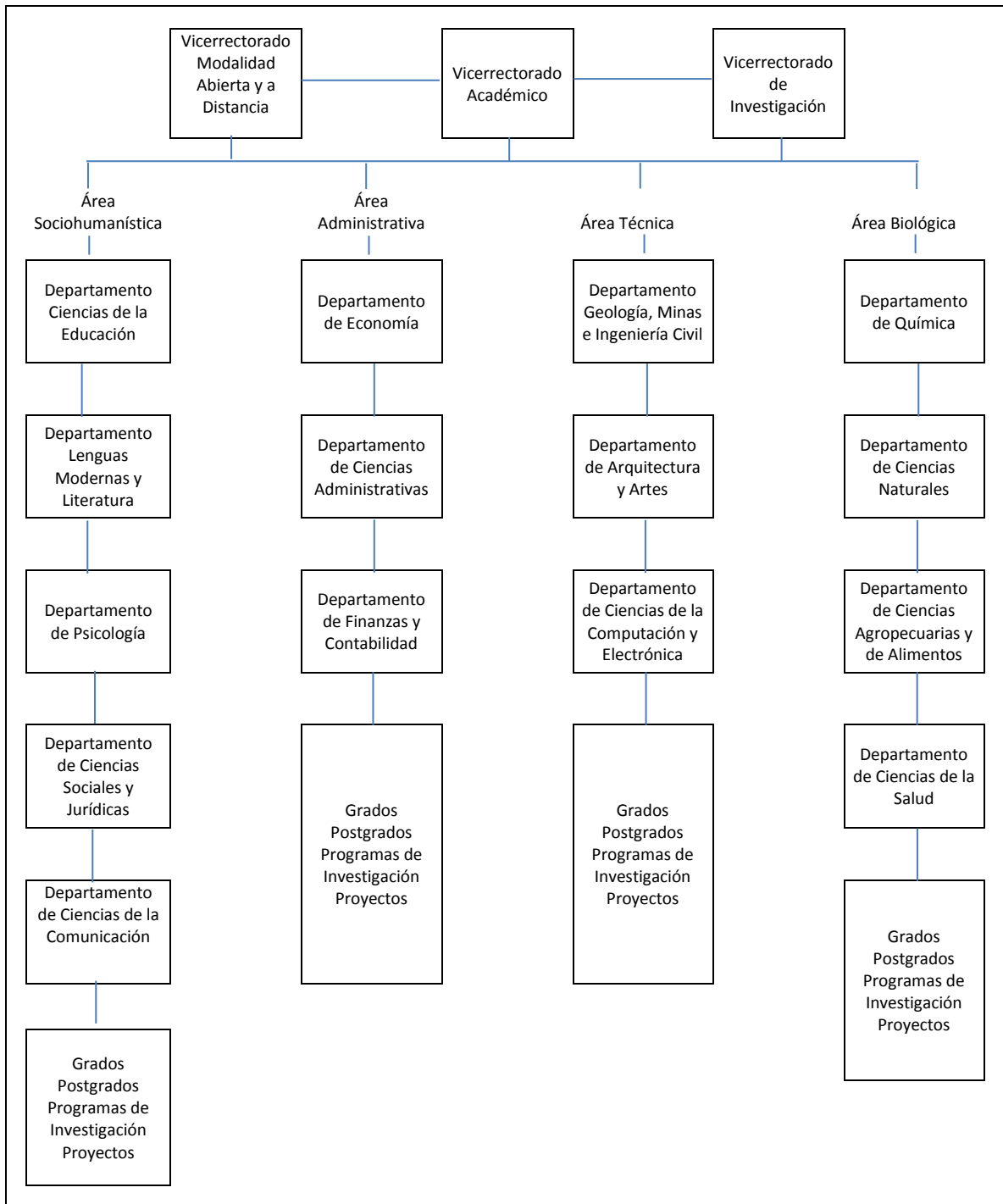


Figura 6. Estructura académica y de investigación-UTPL.

Fuente: Universidad Técnica Particular de Loja, (2012), *Estructura académica y de investigación*. Loja, Ecuador: Autor

La Estructura académica y de investigación de la Universidad Técnica Particular de Loja (2012) señala:

- **Vicerrectorado Modalidad Abierta y a Distancia.**- Es el órgano que define las políticas para el desarrollo del modelo educativo, la acción docente, la investigación y la calidad en la Modalidad Abierta y a Distancia (MAD).

- **Vicerrectorado Académico.**- Es el órgano responsable de diseñar las políticas académicas de la universidad, dirigir y evaluar los distintos planes y programas de grado y postgrado de acuerdo con las líneas estratégicas de la universidad.
- **Vicerrectorado de investigación.**- Es el órgano que diseña políticas y normativas para la investigación, innovación, transferencia de conocimientos y extensión.
- **Áreas.**- Es un ámbito de conocimiento que abarca varias ciencias afines en el que se desarrollan los programas y acciones de docencia, investigación y extensión. Cada área está conformada por departamentos, que de modo inter y multi departamental, ofrecen grados, postgrados y desarrollan programas y proyectos de docencia, investigación y extensión.
- **Departamentos.**- Es la unidad académico-investigativa responsable de la generación, transmisión y aplicación de conocimientos dentro de una disciplina o subdisciplina científica, del siguiente modo:
  - Para la generación de conocimientos, lleva a cabo programas y proyectos de investigación.
  - Para la transmisión de conocimientos, ofrece, por si mismo o en conjunto con otros departamentos, grados, postgrados y formación continua en el ámbito de esa disciplina o subdisciplina científica.
  - Para la aplicación de los conocimientos, desarrolla programas y proyectos de transferencia de tecnología y de extensión o vinculación con la comunidad, preferentemente enmarcados en las áreas de desarrollo local y de cooperación internacional.

Cada departamento tiene un Director y responsables de Sección Departamental que velan por el bienestar de la institución y por conseguir las metas propuestas.

#### **4.4 Descripción del Departamento de Economía**

##### **4.4.1 Antecedentes**

El Departamento de Economía es una unidad académico-investigativa responsable de la generación, transmisión y aplicación de conocimientos dentro del área económica, de la siguiente manera:

- Para la generación de conocimientos, lleva a cabo programas y proyectos de investigación.

- Para la transmisión de conocimientos, ofrece, por sí mismo o en conjunto con otros departamentos, grados, postgrados y formación continua en el ámbito de esa disciplina o subdisciplina científica.
- Para la aplicación de conocimientos, desarrolla programas y proyectos de transferencia de tecnología y de extensión o vinculación con la comunidad, preferentemente enmarcados en las áreas de desarrollo local y de cooperación internacional.

**Misión:** “Realizar aportes teóricos y aplicados en la ciencia económica y fomenta el pensamiento, debate y desarrollo en una perspectiva globalizadora, enriqueciendo de esta manera tanto el quehacer académico de la universidad como el de toda la sociedad”.

**Visión:** “Ser líderes en investigación científica que contribuya al desarrollo económico-sustentable de la sociedad”

#### 4.4.2 Estructura organizacional actual del departamento

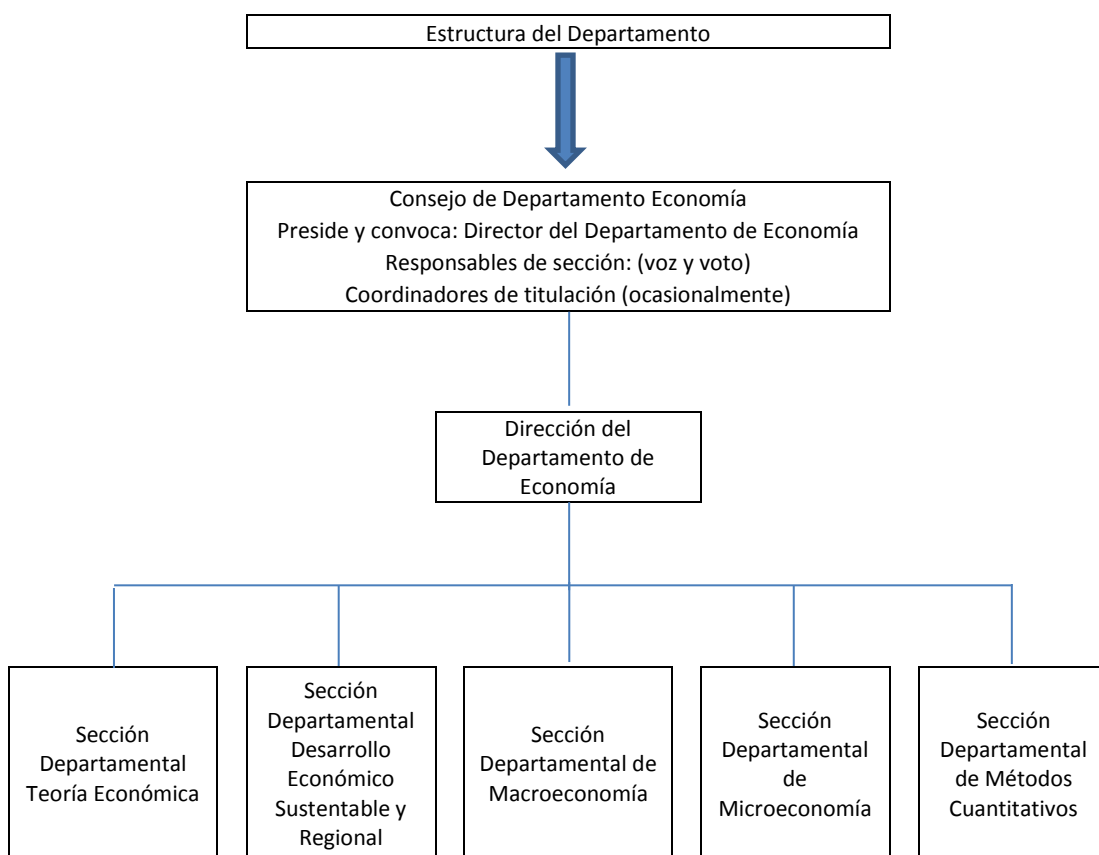


Figura 7. Estructura Organizacional actual del Departamento de Economía  
Fuente: Universidad Técnica Particular de Loja, (2012), *Estructura académica y de investigación*. Loja, Ecuador: Autor

La estructura orgánica de ésta dependencia consta de:

**Consejo de Departamento.-** Es el órgano conformado por los responsables de sección departamental y el Director del Departamento. Tiene las siguientes funciones:

- Desarrollo de la docencia
- Desarrollo de la investigación
- Selección, evaluación y formación del personal docente e investigador
- Obligaciones generales

**Dirección Departamental.-** Convoca y preside el Consejo de Departamento, entre sus funciones consta la planificación de la oferta académica, velar por la ejecución de las políticas de evaluación docente, decidir en cuanto a los programas y proyectos de investigación, innovación y transferencia para remitirlos a las instancias correspondientes, impulsar relaciones interinstitucionales para realizar proyectos académicos, investigativos o de extensión, entre otras.

**Sección Departamental.-** Es en donde se genera, transmite y aplica el conocimiento, está conformada por los Responsables de Sección y un equipo de docentes. Por su parte, el Departamento de Economía está dividido por cinco secciones departamentales: Teoría Económica, Desarrollo Económico Sustentable y Regional, Macroeconomía, Microeconomía, Métodos Cuantitativos.

Dichas secciones cuentan con las siguientes líneas de investigación transversales: Crecimiento Económico y Desarrollo Sustentable, Economía Laboral, Economía de Recursos Naturales, Desarrollo Económico Rural y Territorial, Economía Cuantitativa Economía Pública.

#### **4.5 Servicios**

La UTPL oferta estudios orientados a crear una generación de profesionales altamente cualificados, entre los cuales se mencionan los siguientes:

## 4.5.1 Estudios de Pregrado

### 4.5.1.1 Modalidad Presencial

(UTPL, 2013) La docencia, investigación y extensión se encuentran interrelacionadas y convergen en una “**gestión productiva**”, que con auténtica creatividad y espíritu emprendedor hacen que el amor sea efectivo. Se pretende que los estudiantes aprendan a pensar y a ser, haciendo proyectos reales en la sociedad, a través de las diferentes unidades académico-productivas, que integradas con los restantes actores sociales y mediante la ejecución de planes y proyectos diversos, posibiliten el logro de las competencias profesionales y el tan necesario desarrollo de nuestros pueblos y su proyección universal.

### 4.5.1.2 Modalidad Abierta

(UTPL, 2014) La U.T.P.L. es pionera de la Educación a Distancia en Ecuador y Latinoamérica, en la actualidad hace posible la formación superior a más de 24.000 estudiantes a nivel nacional e internacional en titulaciones de pregrado posgrado y programas especiales, a través de sus Centros Universitarios.

Desde su creación, en 1976, se caracteriza por seguir las líneas generales de los sistemas de educación a distancia mundiales, ofrecer la posibilidad de personalizar los procesos de enseñanza-aprendizaje; al tiempo de promover la formación de habilidades para el trabajo independiente y auto responsable: *el alumno es el protagonista de su formación*. La eficacia del modelo de educación a distancia se sustenta en la exigencia académica y su sistema de evaluación presencial. Entre sus herramientas de apoyo están:

- Unidad de videoconferencias: El profesor puede dar su clase con todos sus implementos. La señal es difundida en tiempo real a las aulas virtuales distribuidas en el Ecuador.
- Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA): Asesoría de profesores, descargas de materiales, acceso a una biblioteca virtual, consulta de notas. Permite tener a la universidad las 24 horas, en el sitio donde se encuentren sin importar la distancia.
- Biblioteca virtual: A disposición del alumno, miles de revistas científicas, recursos digitales de información y servicios.
- Centros Universitarios en el Ecuador y Exterior.

#### **4.5.2 Estudios de Postgrado**

(UTPL, 2014) La UTPL comprometida con la sociedad de su entorno impulsa estudios de postgrados para dar respuesta a nuevas demandas sociales, laborales y de investigación. La oferta de estudios de cuarto nivel se concreta en una formación avanzada que está respaldada con sistemas de educación a distancia, aplicación didáctico-pedagógica de tecnologías de la información y comunicación.

En marco de cooperación con las universidades de referencia a nivel internacional, esta integrada a la importante red dedicada al fomento y desarrollo de los estudios de postgrado, la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrados [AUIP].

#### **4.5.3 Educación continua**

(UTPL, 2014) En el marco de la función de extensión universitaria, la Dirección de Educación Continua de la UTPL ofrece alternativas de capacitación, soportadas en su reconocida solvencia académica, estructura tecnológica de punta y 40 años en educación superior.

Desde esta perspectiva, a través de los programas de Educación Continua se pretende construir nexos sólidos entre la universidad y la empresa privada, instituciones estatales, comunidades y organizaciones no gubernamentales, con programas de capacitación a medida, cursos abiertos, seminarios, conferencias y talleres.

Estos programas de formación se pueden ejecutar en cualquier ciudad del país e incluyen formación en temas relacionados a las áreas: Técnica, Socio-Humanística, Administrativa y Biológica, en la modalidad presencial, semi presencial y a distancia.

#### **4.5.4 Becas**

(UTPL, 2014) La Universidad Técnica Particular de Loja otorga becas de ayuda económica a todos los estudiantes de las titulaciones de manera total o parcial, con la finalidad de reconocer el rendimiento académico y reforzar la formación e investigación de acuerdo con los criterios establecidos por el Comité de Becas – UTPL. Los beneficiados son el personal de la UTPL y los estudiantes de pregrado y postgrado en las modalidades abierta y presencial.

#### **4.5.5 Movilidad estudiantil**

(UTPL, 2014) El programa de Movilidad Estudiantil consiste en estancias estudiantiles en el extranjero. A través de este programa alumnos regulares de pre-grado y post-grado (modalidad presencial) pueden estudiar en una universidad extranjera durante un semestre de su titulación contribuyendo al perfil internacional del estudiante, mediante la adquisición de competencias y habilidades para desenvolverse en un mundo global.

La UTPL, a través de la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales, mantiene programas de intercambios y pasantías estudiantiles con prestigiosas universidades a nivel internacional.

Existen 3 tipos de programas de movilidad:

- Intercambios estudiantiles: cursar cursos por uno o dos semestres.
- Proyectos de Investigación. "SummerSchool", Elaboración Tesis.
- Prácticas Profesionales: Pasantías y Programas de Español.

Los servicios que se han señalado anteriormente son la razón de ser de esta universidad, sin embargo, además del ámbito académico, la Universidad Técnica Particular de Loja desarrolló los Departamentos, cuya función específica es la investigación y la extensión o servicio a la Sociedad. Basan su labor en una serie de estrategias: Proyectos Piloto, Interdisciplinariedad y trabajo en equipo, e investigación aplicada, adicionales a la actividad académica, razón de existencia de ésta institución educativa.

Los servicios que presta el Departamento de Economía surgen por la necesidad de cubrir el vacío que existe en cuanto a investigación local y nacional en el campo económico y ofrecer soluciones con valores institucionales y modelos universales que generen desarrollo económico y social.

El Departamento de Economía tiene programas de investigación en desarrollo que se desglosan en temas específicos, los cuales se anotan a continuación:

- Economía Sectorial



Restricción externa, industrialización y crecimiento económico

Sustentabilidad social, económica y ambiental

Pobreza

- Empleo y Migración

Mercado laboral

Empleo y Salarios

Migración

- Economía forestal

Valoración económica

Economía de la minería

- Cambio climático

Cambio climático

- Disparidades regionales y cambio estructural

Análisis territorial y regional

Modelos de transferencia

Vivienda y suelo Urbano

- Desarrollo Rural y Sustentabilidad

Marketing Rural

- Economía Financiera

Economía financiera

Métodos y modelos de predicción

- Economía Solidaria

Gobiernos locales

Planificación y gestión del territorio

Evaluación de políticas públicas

#### **4.6 Clientes**

Debido a la naturaleza de ésta institución educativa, los clientes de la UTPL en su mayoría lo conforman estudiantes graduados de colegio y profesionales de tercer

nivel. En cuanto a cursos abiertos, de acuerdo a las áreas del conocimiento son dirigidos al público en general. También lo son las entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional.

Por su parte, el departamento de Economía posee un grupo de profesionales que demuestran su competencia a través de la participación en proyectos de investigación, para lo cual, mantiene convenios nacionales e internacionales para trabajar en conjunto en proyectos de investigación, pasantías e intercambio de docentes para estudios de maestría y/o doctorados.

Algunas de las entidades con las que mantiene relación el Departamento de Economía son: La Universidad de Hohenheim-Alemania, Universidad Técnica de Munich, Universidad Técnica de Dresden, Universidad de Barcelona, Universidad de Alcalá de Henares, UNAM, Fundación Naturaleza y Cultura Internacional, Asociación de mineros artesanales de Chinapintza, La Herradura, El Panguí, Senplades, entre otras.

Realizada esta corta descripción, se puede asegurar que éste tema de investigación es de mucha importancia, ya que, la gestión por procesos en toda Institución es fundamental porque ayuda a optimizar la gestión de los recursos disponibles y las relaciones de colaboración entre todo el personal; de manera puntual, el desarrollo de un estudio de gestión basado en procesos con indicadores de gestión permitirán que los investigadores y el personal administrativo manejen de manera uniforme y eficiente los procesos en los que estén involucrados dentro del Departamento.

## **CAPÍTULO V**

### **LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA UTPL**

## 5.1 Identificación y secuencia de los procesos

Para identificar y seleccionar los procesos del Departamento de Economía tras el uso de herramientas de investigación como: observación, entrevistas, información documental, etc., para detectar las actividades que se desarrollan en ésta dependencia y de cómo éstas influyen y orientan hacia la consecución de los resultados se diseñará el mapa de procesos, para lo cual se consideró las actividades que se ejecutan en el Departamento de Economía; en primera instancia se definirán los procesos estratégicos, luego los operativos y finalmente los de apoyo.

Para realizar la clasificación de los procesos se tomó en cuenta la definición de cada uno de ellos, expuestos en cada tabla.

En las siguientes tablas se podrá observar cada proceso de los que se habló anteriormente y que se manejan en el Departamento de Economía.

Tabla 1: Procesos estratégicos

<b>Procesos estratégicos.</b> - Definen y controlan las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización.	
<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>
Proyectos de investigación, extensión y servicios	Impulsar las relaciones interdisciplinarias e interinstitucionales para la realización de proyectos de investigación.
	Velar porque los proyectos estén dentro de las líneas de investigación del Departamento.

Fuente: Departamento de Economía - UTPL

Tabla 2: Procesos operativos

<b>Procesos operativos.</b> - Se trata de aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.	
<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>
Investigación	Convocatorias anuales
	Presentación de proyectos
	Aprobación de proyectos
	Ejecución de proyectos
	Publicación de proyectos
Ejecución de proyectos	Velar por el adecuado espacio físico para que los docentes realicen investigación

Fuente: Departamento de Economía - UTPL

Tabla 3: Procesos de apoyo

<b>Procesos apoyo.</b> - Conformados por la gestión de los recursos y documentación del sistema.Sus usuarios son internos.	
<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>
Administración de los proyectos	Gestión y seguimiento a los proyectos
	Adquisiciones
	Compras
	Pagos
	Viáticos
	Presupuestos por visitas de profesores nacionales y extranjeros
	Presupuestos por capacitaciones y exposiciones de investigación fuera del país
Gestión administrativa del departamento(Todos los procesos que no están enmarcados a los proyectos)	Presupuestos para capacitaciones nacionales
	Presupuestos por capacitación fuera del país
	Logística
	Salidas de campo
	Adquisiciones
	Compras
	Pagos
Apoyo a los docentes	

Fuente: Departamento de Economía - UTPL

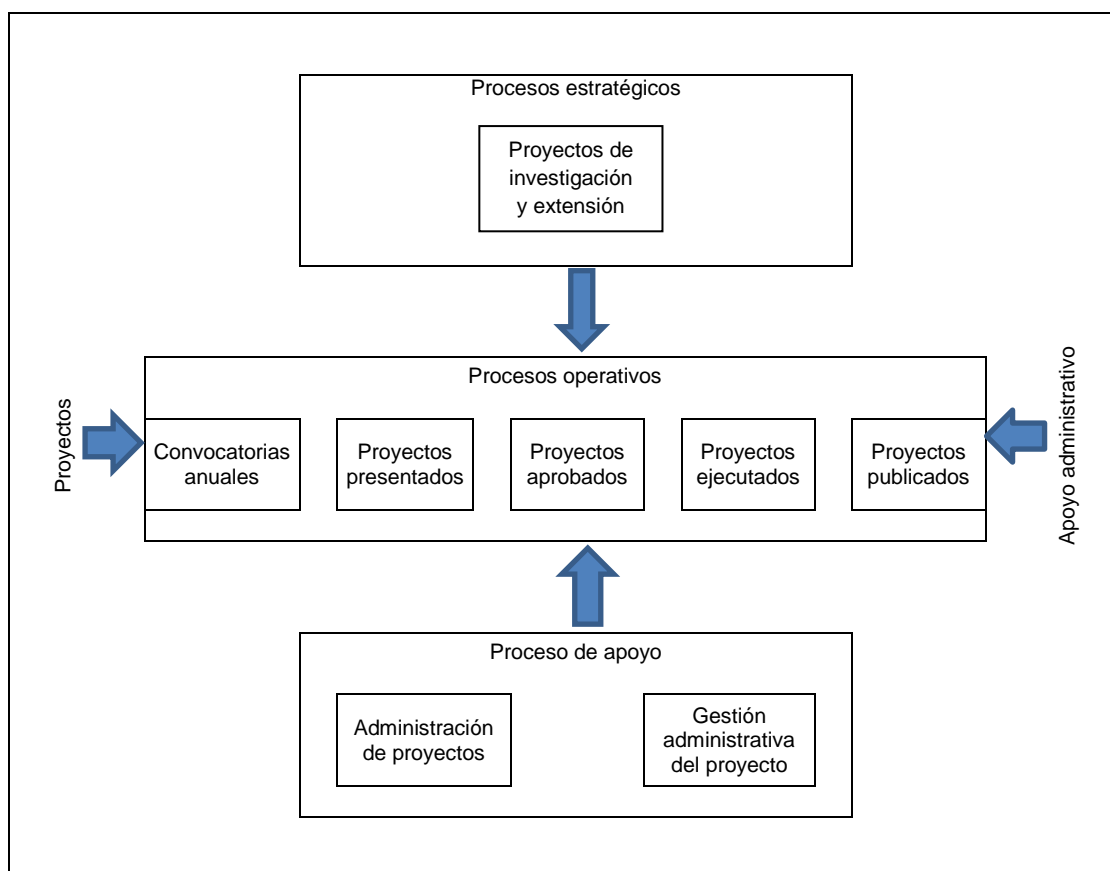


Figura 8. Mapa de procesos del Departamento de Economía

Fuente: Departamento de Economía – UTPL

## **5.2 Descripción de los procesos**

En el capítulo II de éste trabajo investigativo se dijo que la descripción de procesos se realizará en función de los diagramas de flujo, que permitirá a la organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos. Aquí se procede a elaborar los flujogramas de los procesos de apoyo los cuales requieren mayor atención, ya que, éstos recaen directamente en el desarrollo de las actividades administrativas.

En su mayoría se descartó la aprobación de los Responsables de Sección Departamental en trámites donde ellos no tienen injerencia, sino el Director de Departamento y las autoridades superiores; a excepción del proceso de viáticos, ya que el Responsable de Sección Departamental es quien autoriza el permiso para el viaje de su docente; y en los casos en los que el Director de Departamento es remplazado por uno de los Jefes de Sección.

Así también en los procesos correspondientes a elaboración de presupuestos se agruparon actividades que son propias de cada dependencia y no deben ser transferidas a la Secretaría del Departamento, como por ejemplo la elaboración y aprobación de presupuestos.

En los flujogramas se describen a los responsables, se indica el inicio y final de las actividades de acuerdo a la naturaleza de cada proceso.

Para el rediseño de los procesos de apoyo, se pretende presentar mejoras e indicadores para mostrar la manera como se maneja la gestión por procesos en el Departamento de Economía, es decir, mejorar los procesos que se han venido ejecutando actualmente convirtiéndolas en actividades eficientes y satisfactorias.

A continuación se detalla los procesos del Departamento de Economía con el incremento de mejoras para su desarrollo y obtener resultados eficientes.

### **5.2.1 Procesos administrativos**

### 5.2.1.1 Gestión y seguimiento a los proyectos

**Mejora:** Despachar los proyectos a la Gerencia de Proyectos y no a la Dirección General de Investigación, donde únicamente receptan para remitir a la Gerencia de Proyectos, a fin de conseguir la aprobación inmediata y/o realizar los cambios tan pronto notifiquen de la Gerencia de Proyectos.

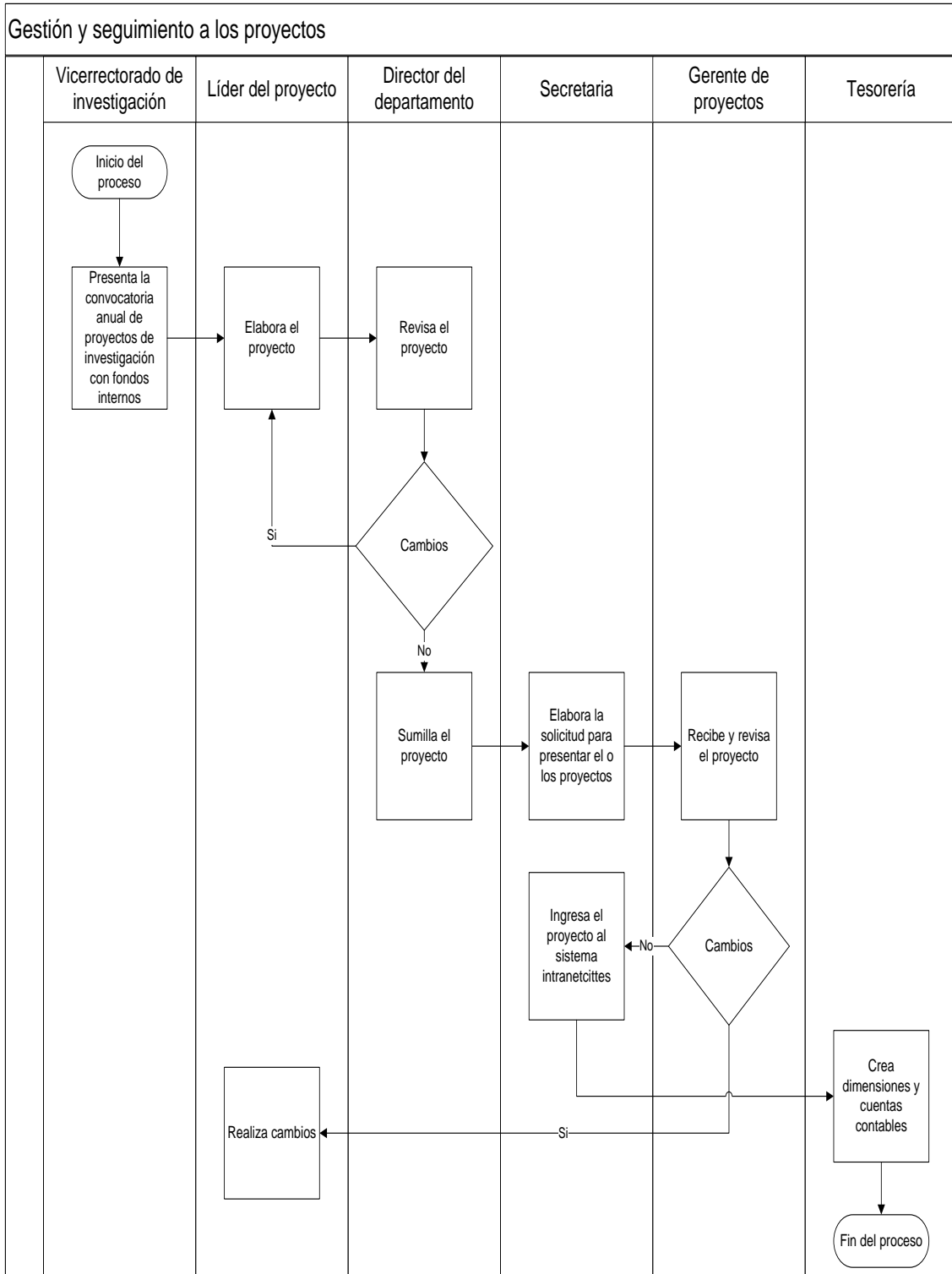


Figura 9. Gestión y seguimiento de los procesos  
Fuente: Departamento de Economía – UTPL

### 5.2.1.2 Adquisiciones

**Mejora:** Descartar la aprobación de los responsables de sección departamental para entregar el trámite a la Gerencia de Proyectos donde realizarán las gestiones necesarias para proporcionar los recursos a los diversos proyectos de acuerdo al presupuesto de cada uno.

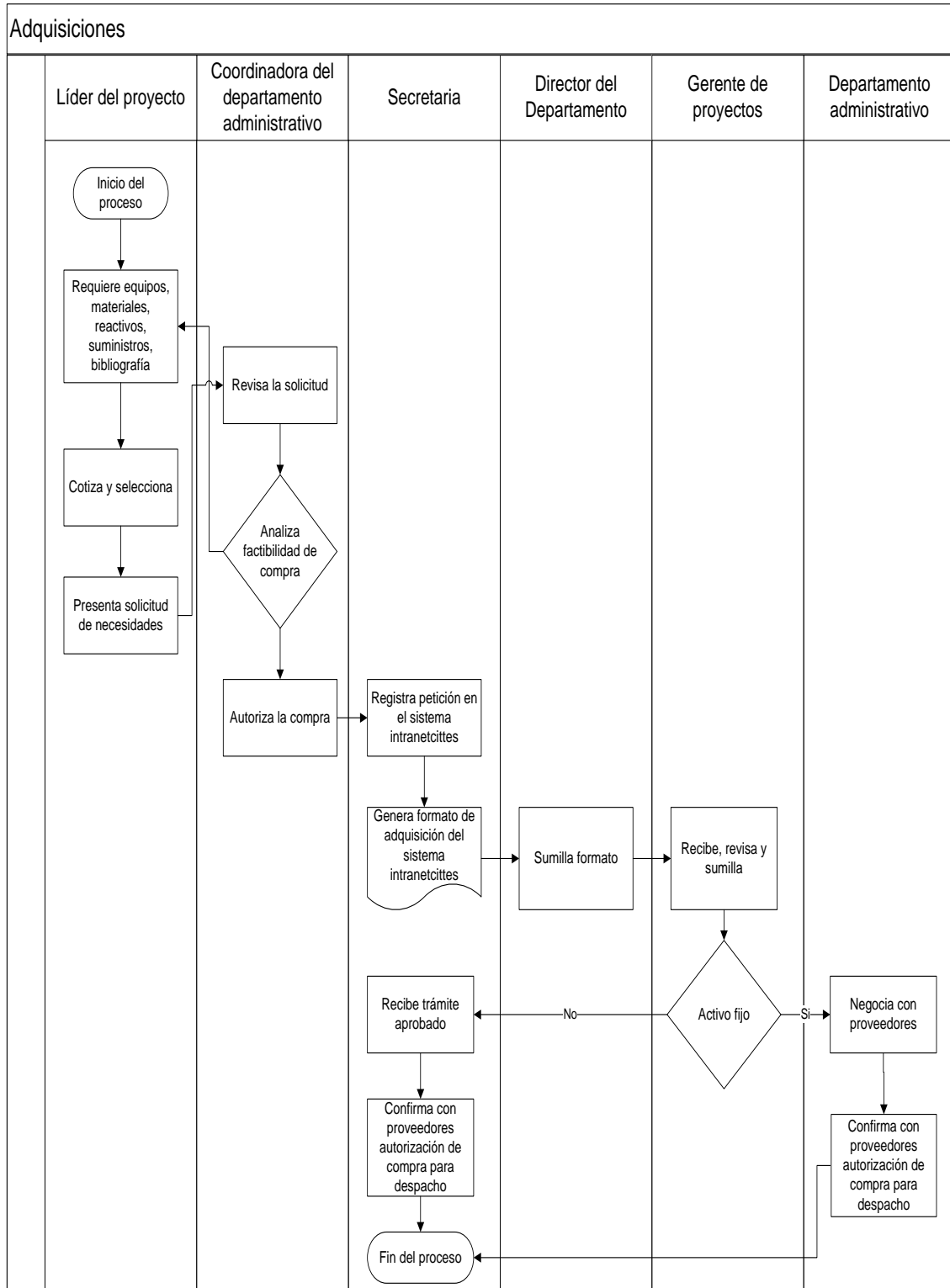


Figura 10. Adquisiciones

Fuente: Departamento de Economía – UTPL



### 5.2.1.3 Compras

**Mejora:** Registrar la factura en Secretaría y enviar a la Gerencia de Proyectos para contabilizarla y enviarla al Departamento Administrativo para hacer efectivo el pago evitando demora en la acreditación del dinero a favor del proveedor. Aquí se culmina con la fase de *Adquisición* a través de la recepción y pago de factura, mediante el sistema intranetcittes.

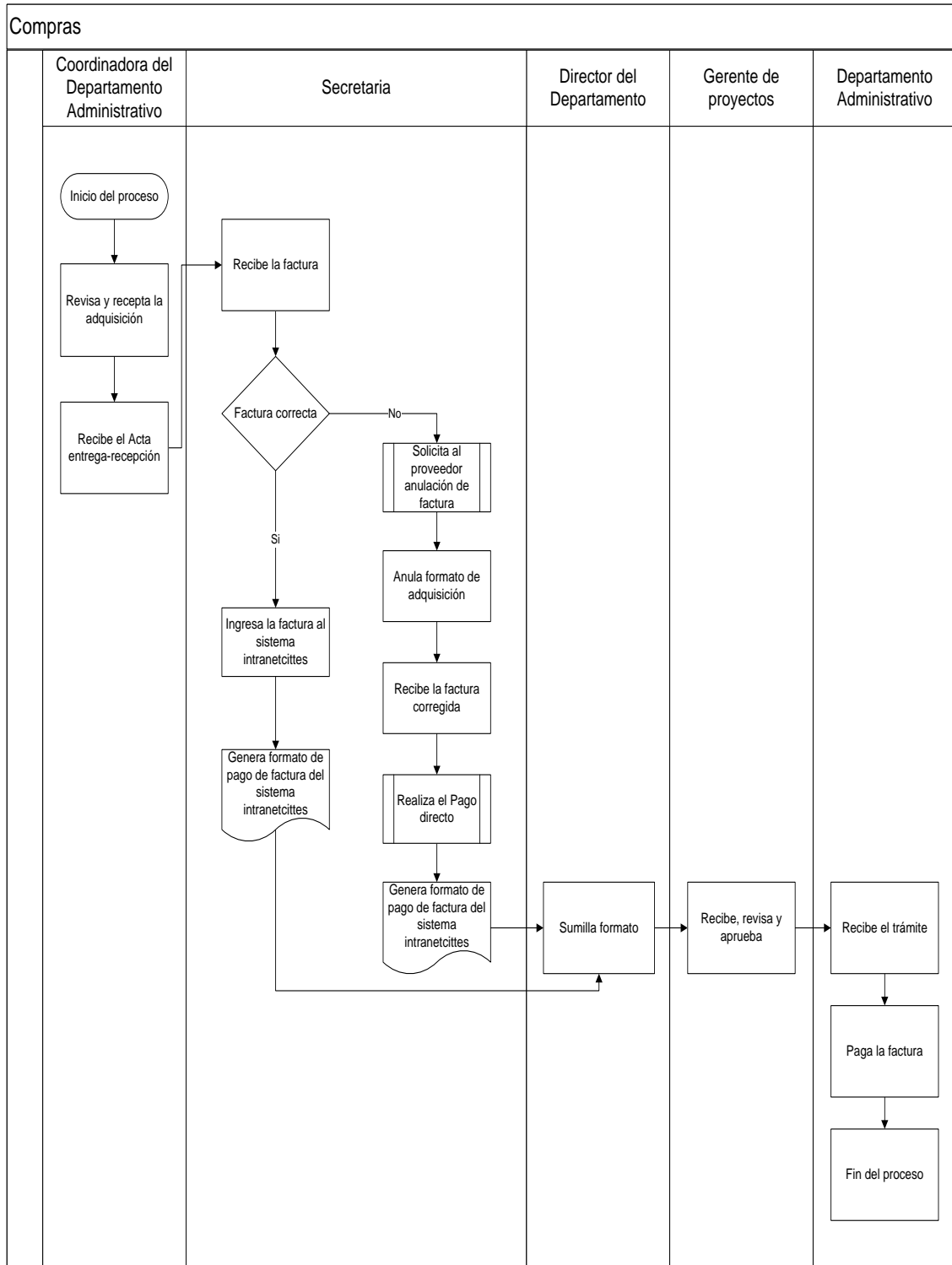


Figura 11. Compras

Fuente: Departamento de Economía – UTPL

### 5.2.1.4 Pagos

**Mejora:** Realizar el pago oportuno a través de transferencia bancaria a fin de satisfacer el interés de los proveedores y consumidor, para lo cual, el Departamento Financiero deberá mantener actualizada la base de datos de proveedores.

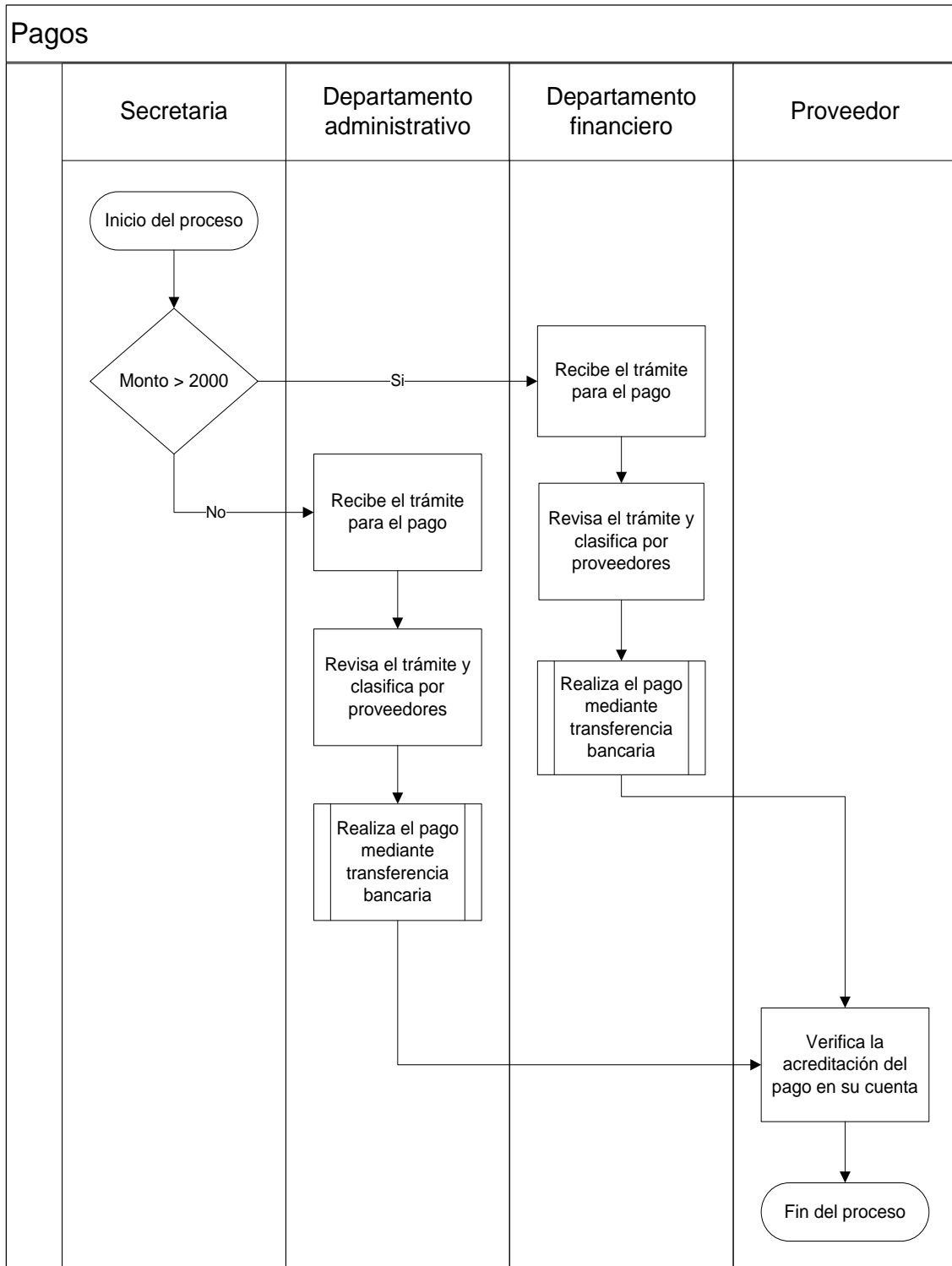


Figura 12. Pagos

Fuente: Departamento de Economía – UTPL

Nota: En este proceso no se contempla la figura de la Gerencia de Proyectos debido a que éste comienza en adquisiciones y/o compras con su aprobación, una vez aprobado el pedido se procede con el pago directo.

### 5.2.1.5 Viáticos

**Mejora:** Entregar el requerimiento a la Gerencia de Proyectos para que asignen los viáticos, subsistencias y compra de pasajes a tiempo y asegurar la salida del personal cuando deban pernoctar fuera de su ciudad de origen.

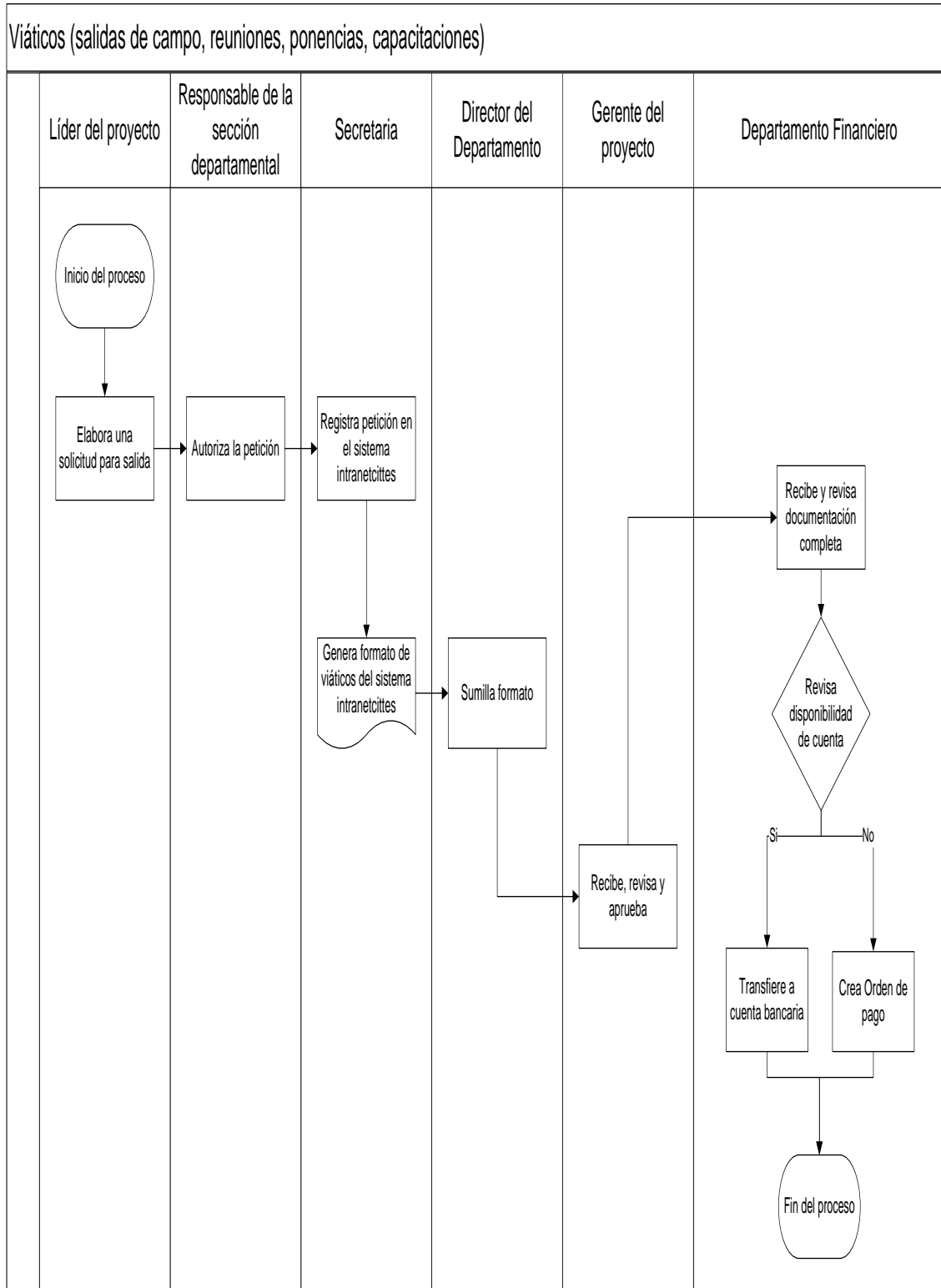


Figura 13. Viáticos

Fuente: Departamento de Economía – UTPL

### 5.2.1.6 Presupuestos por visitas de profesores nacionales y extranjeros

**Mejora:** Solicitar a la Gerencia de Proyectos con un tiempo de anticipación de un mes la aprobación de compra de pasajes, servicio de hospedaje y alimentación para asegurar la liquidez financiera, además de coordinar con las instancias respectivas las actividades para dicho fin.

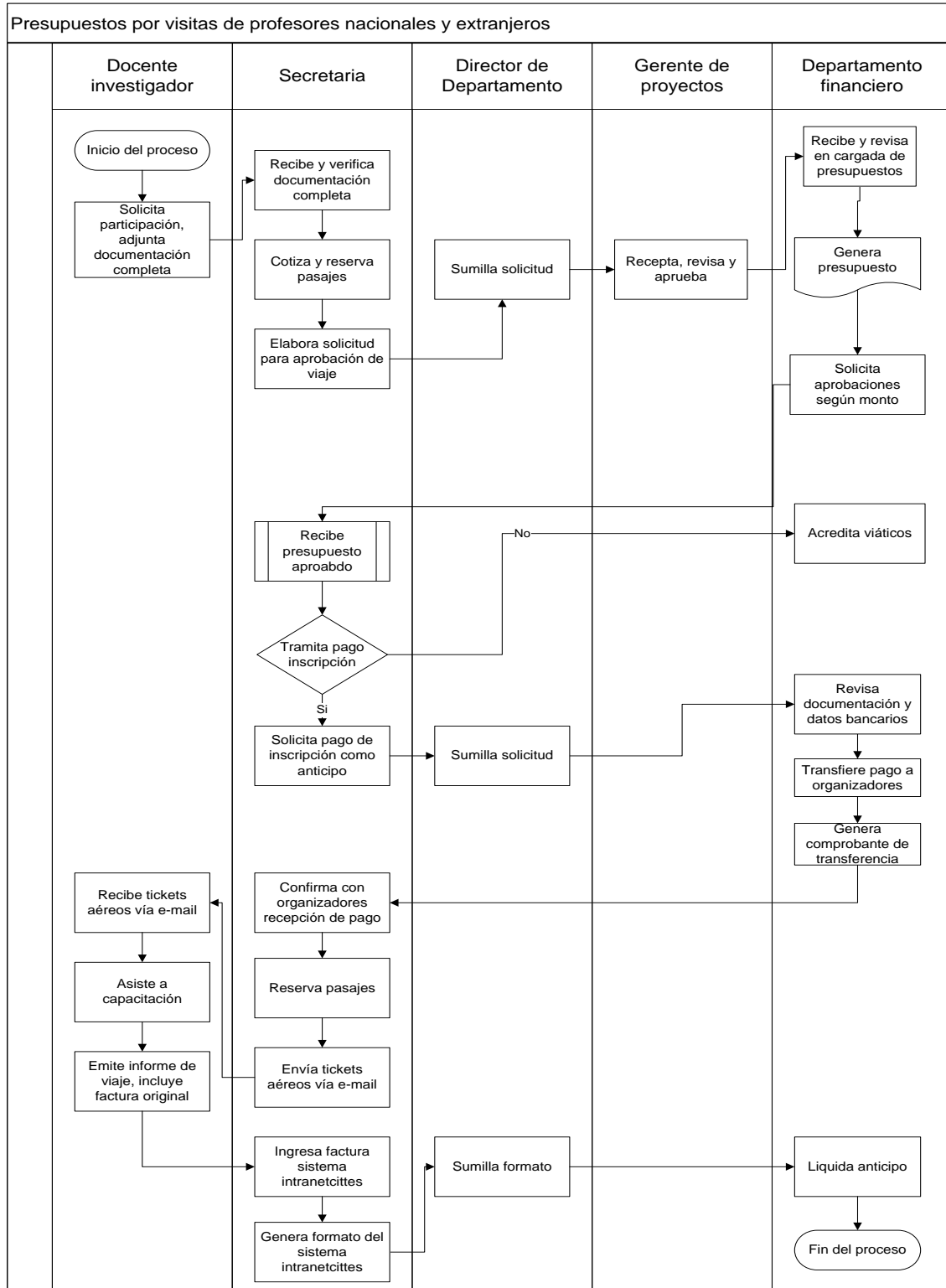


Figura 14. Presupuestos por visitas de profesores nacionales y extranjeros  
Fuente: Departamento de Economía – UTP

### 5.2.1.7 Presupuestos por capacitaciones y exposiciones de investigación fuera del país

**Mejora:** Solicitar a la Gerencia de Proyectos con un tiempo de anticipación de un mes la aprobación respectiva para que el departamento financiero elabore el presupuesto en base a los requerimientos solicitados y luego proceder con la gestión logística.

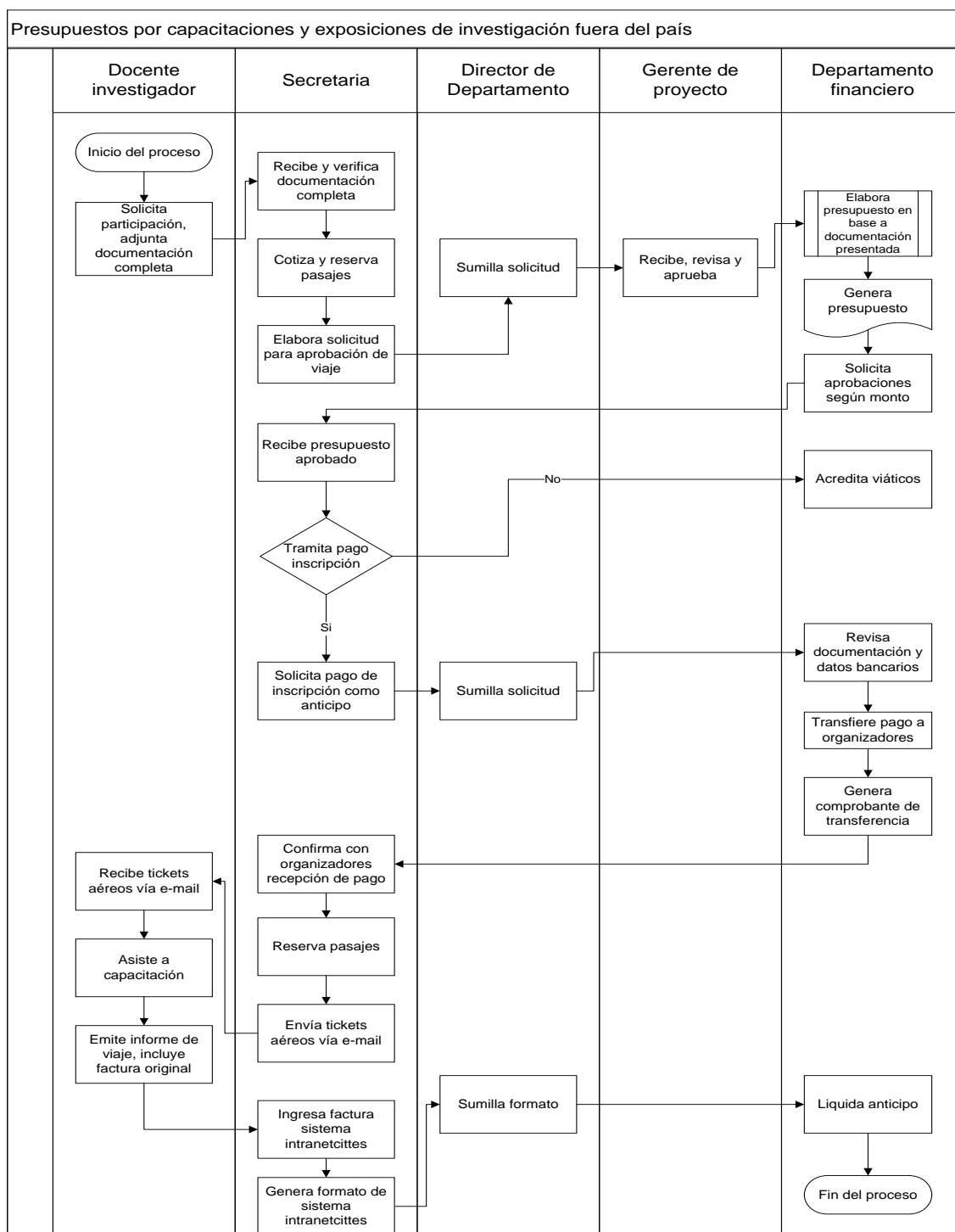


Figura 15. Presupuestos por capacitaciones y exposiciones de investigación fuera del país  
Fuente: Departamento de Economía – UTPL

### 5.2.1.8 Presupuestos para capacitaciones nacionales

**Mejora:** Solicitar a la Gerencia de Proyectos la aprobación respectiva para luego proceder con la gestión logística en base a los requerimientos solicitados.

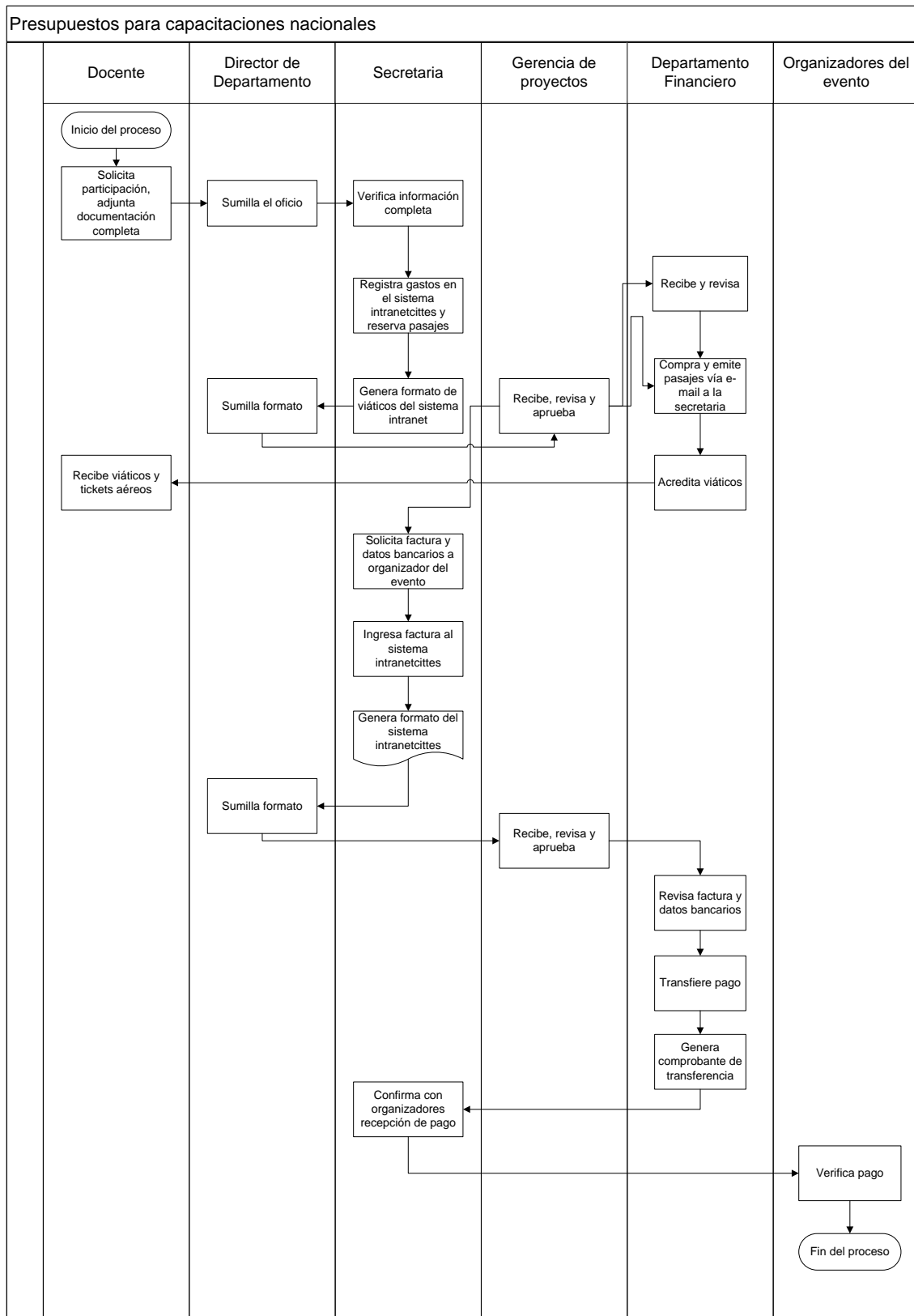


Figura 16. Presupuestos para capacitaciones nacionales

Fuente: Departamento de Economía – UTPL

**5.2.2 Proceso de Gestión administrativa del departamento** (Todos los procesos que no están enmarcados a los proyectos)

**5.2.2.1 Presupuestos por capacitación fuera del país**

**Mejora:** Solicitar al Departamento Financiero la elaboración de presupuestos para asegurar la solvencia financiera y luego tramitar con las instancias respectivas las actividades para dicho fin.

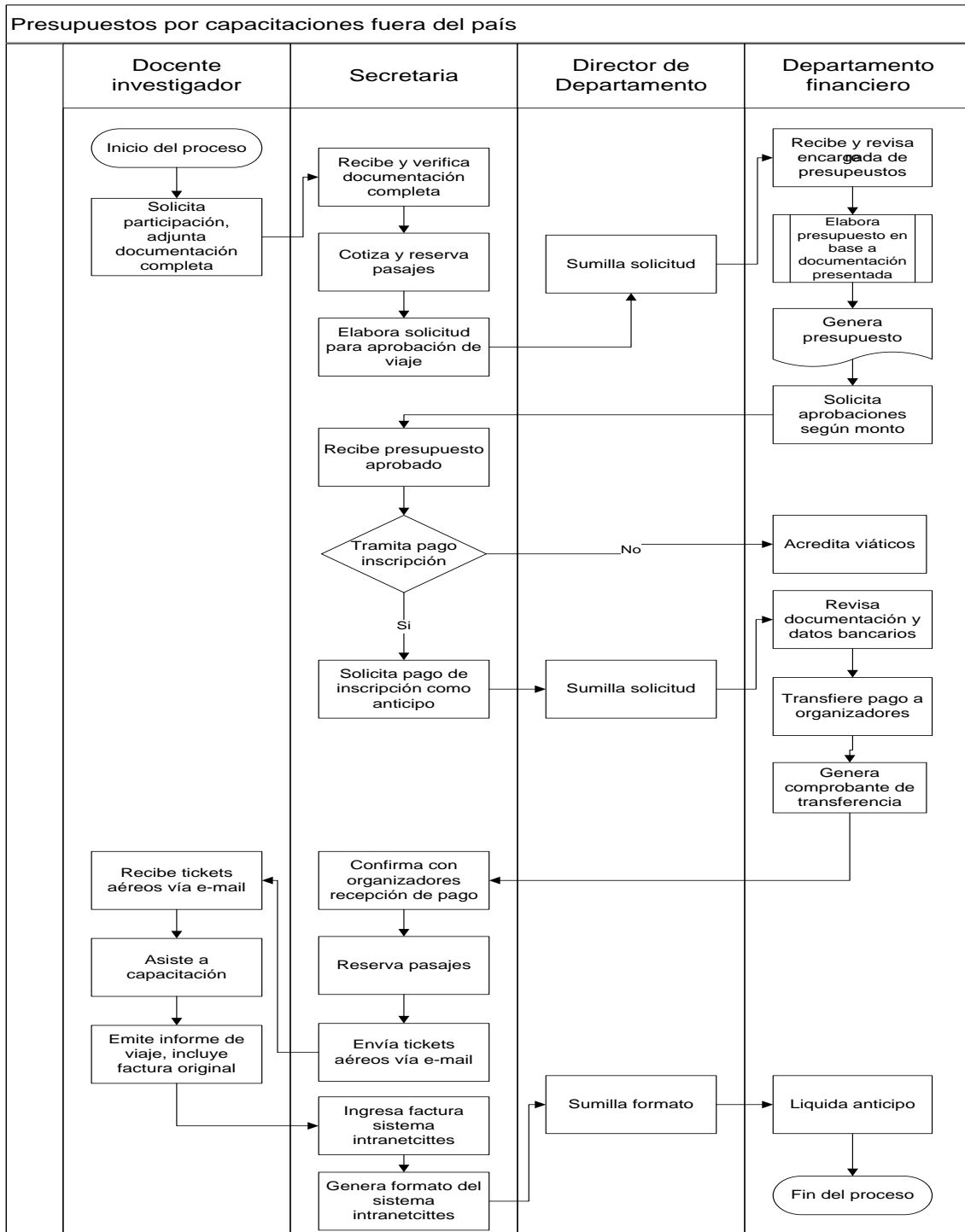


Figura 17. Presupuestos por capacitación fuera del país  
Fuente: Departamento de Economía – UTPL

### 5.2.2.2 Logística

**Mejora:** Recurrir al Departamento Financiero para movilizar los recursos humanos y monetarios que satisfagan los requerimientos de hospedaje, alimentación y compra de pasajes y con ello garantizar la calidad del servicio y conformidad de los solicitantes.

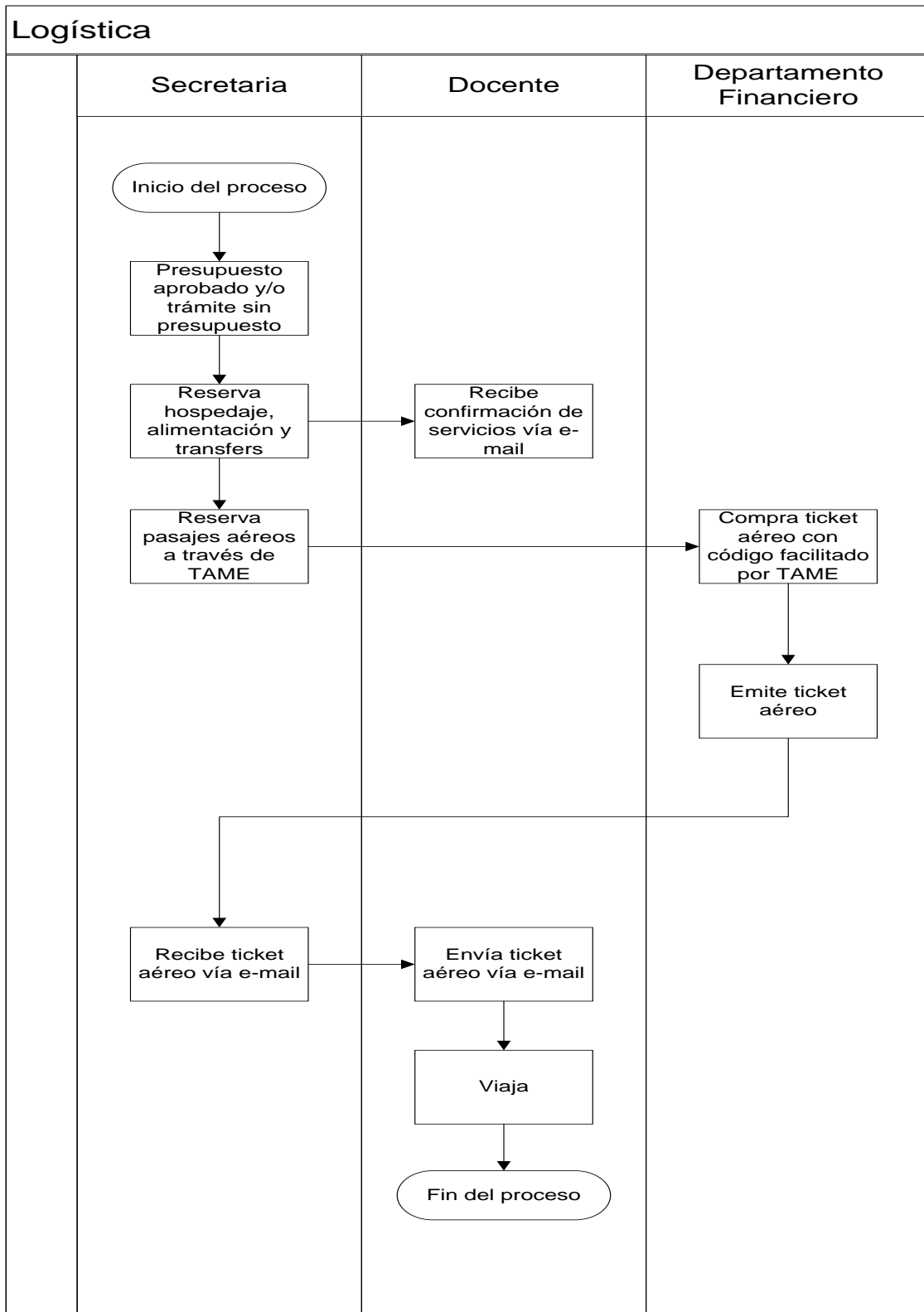


Figura 18. Logística

Fuente: Departamento de Economía – UTPL



### 5.2.2.3 Salidas de campo

**Mejora:** Remitir al Departamento Financiero los trámites de viáticos, subsistencias y petición de vehículos para asegurar la salida del personal, evitando retrasos en la acreditación de viáticos y asignación de vehículos en caso de requerir.

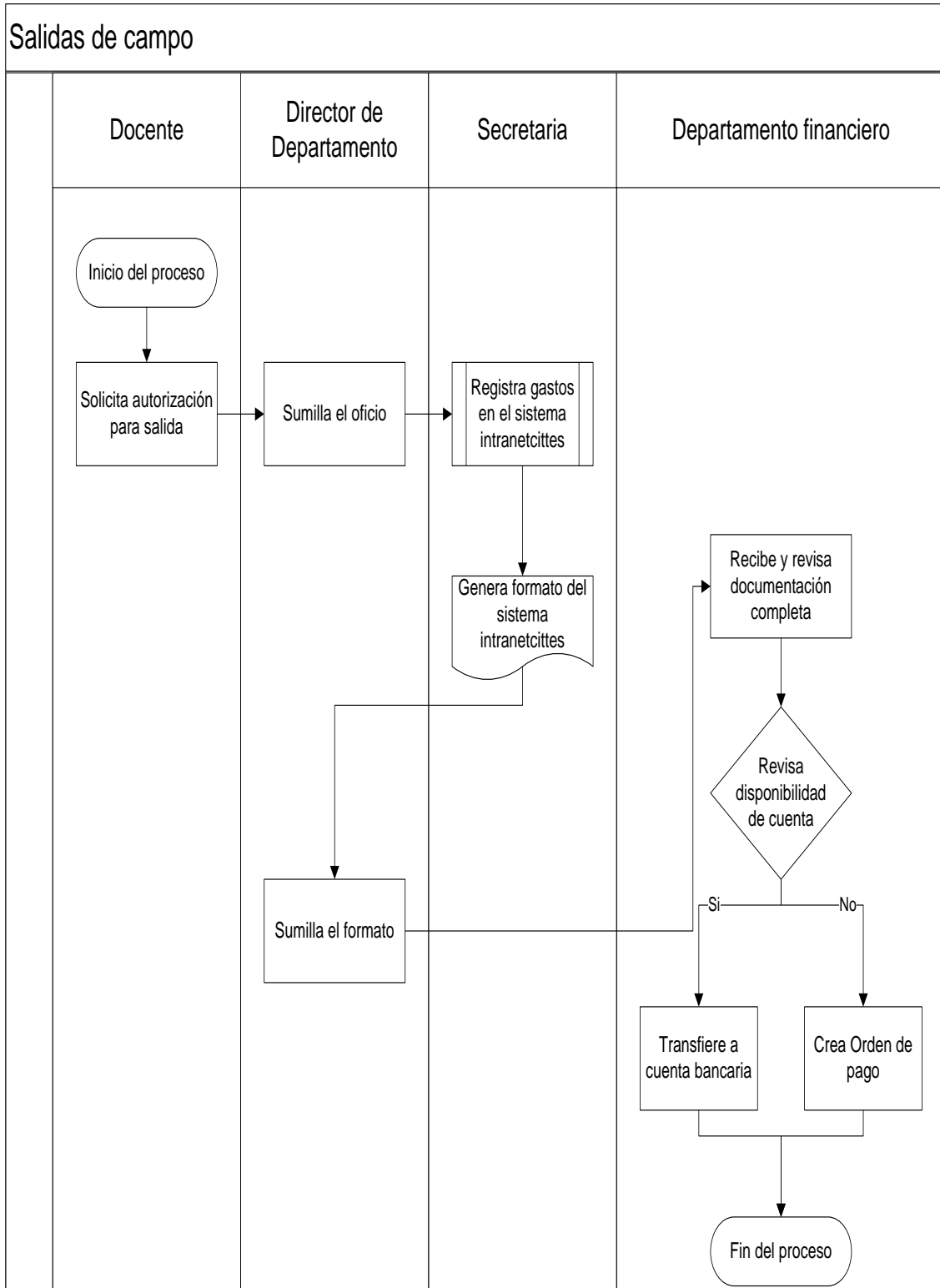


Figura 19. Salidas de campo

Fuente: Departamento de Economía – UTPL

### 5.2.2 4 Adquisiciones

**Mejora:** Descartar la aprobación de los responsables de sección departamental para enviar el trámite al Departamento Administrativo donde realizarán las gestiones necesarias para proporcionar los recursos a los departamentos de acuerdo al presupuesto de cada uno.

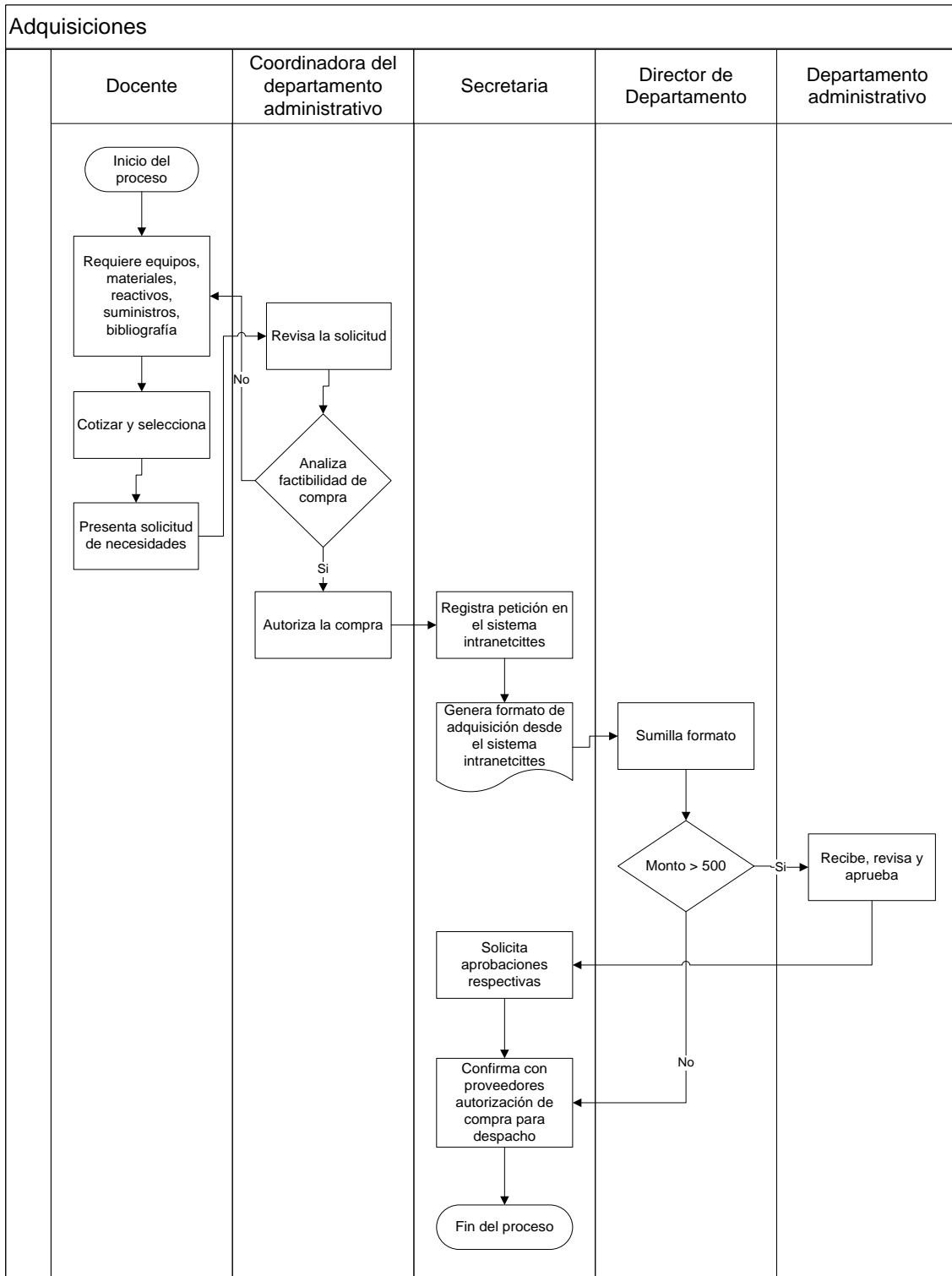


Figura 20. Adquisiciones

Fuente: Departamento de Economía – UTP

### 5.2.2.5 Compras

**Mejora:** Registrar la factura y enviar al Departamento Administrativo para hacer efectivo el pago evitando demora en la acreditación del dinero a favor del proveedor. Aquí se culmina con la fase de *Adquisición* a través de la recepción y pago de factura mediante el sistema intranetcittes.

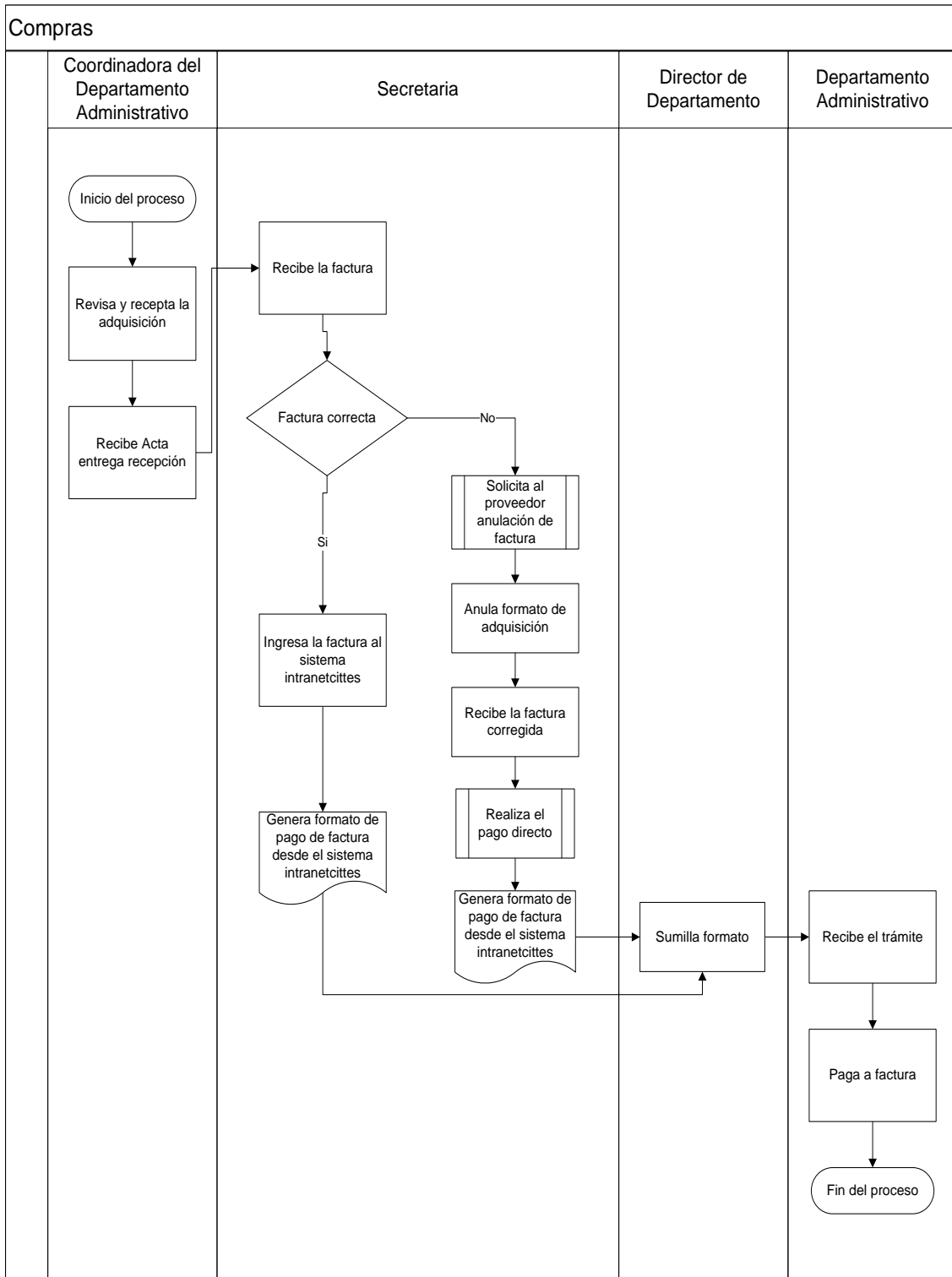


Figura 21. Compras

Fuente: Departamento de Economía – UTPL

### 5.2.2.6 Pagos

**Mejora:** Realizar el pago oportuno a través de transferencia bancaria a fin de satisfacer el interés de los proveedores y consumidor, para lo cual, el Departamento Financiero deberá mantener actualizada la base de datos de proveedores

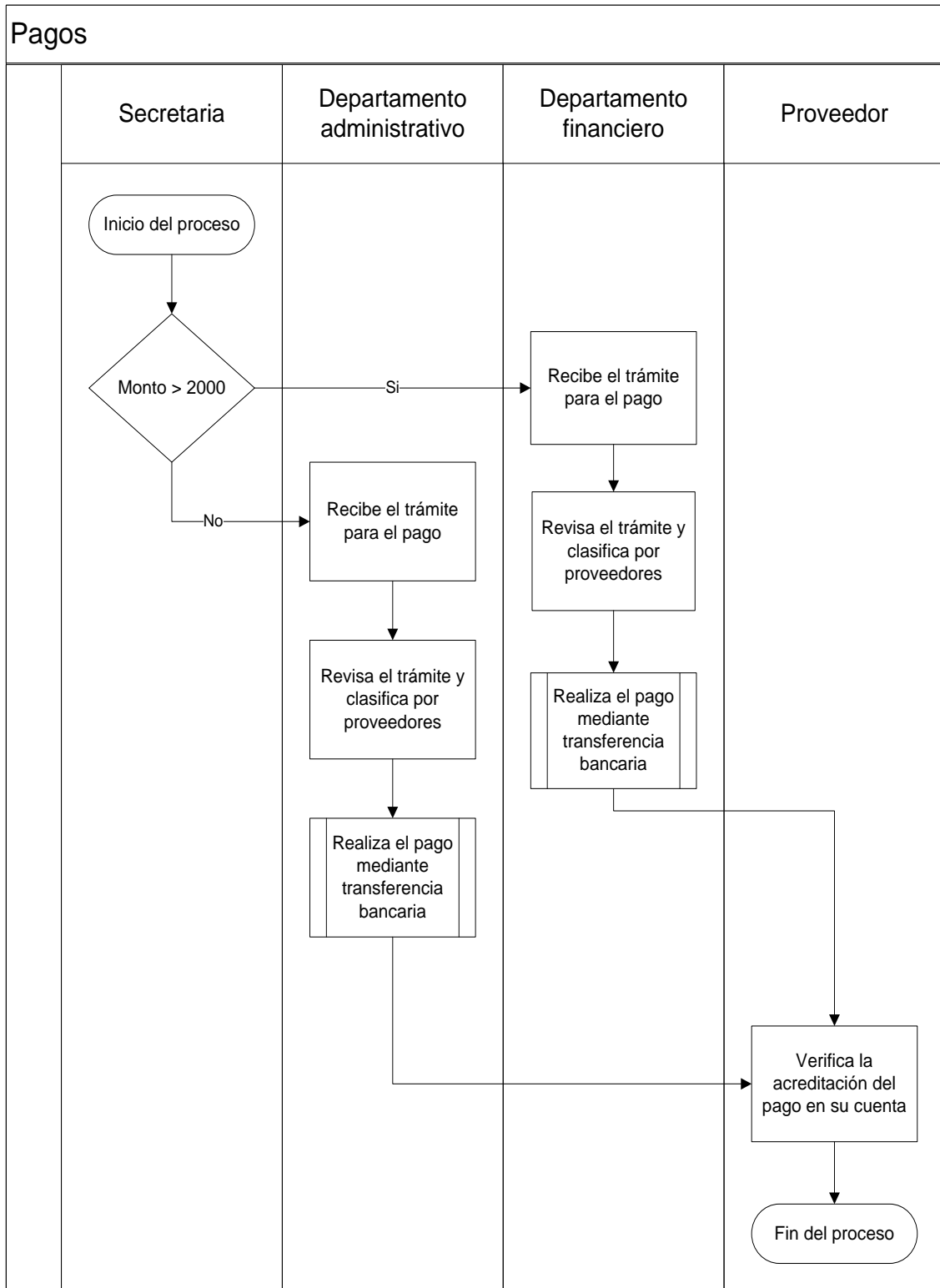


Figura 22. Pagos

Fuente: Departamento de Economía – UTPL

### 5.2.2.7 Apoyo a los docentes

**Mejora:** Atender de manera inmediata desde Secretaría las necesidades básicas de los docentes en cuanto a petición de suministros, daños de impresora, cambio de tóner, fallas en la red, etc.

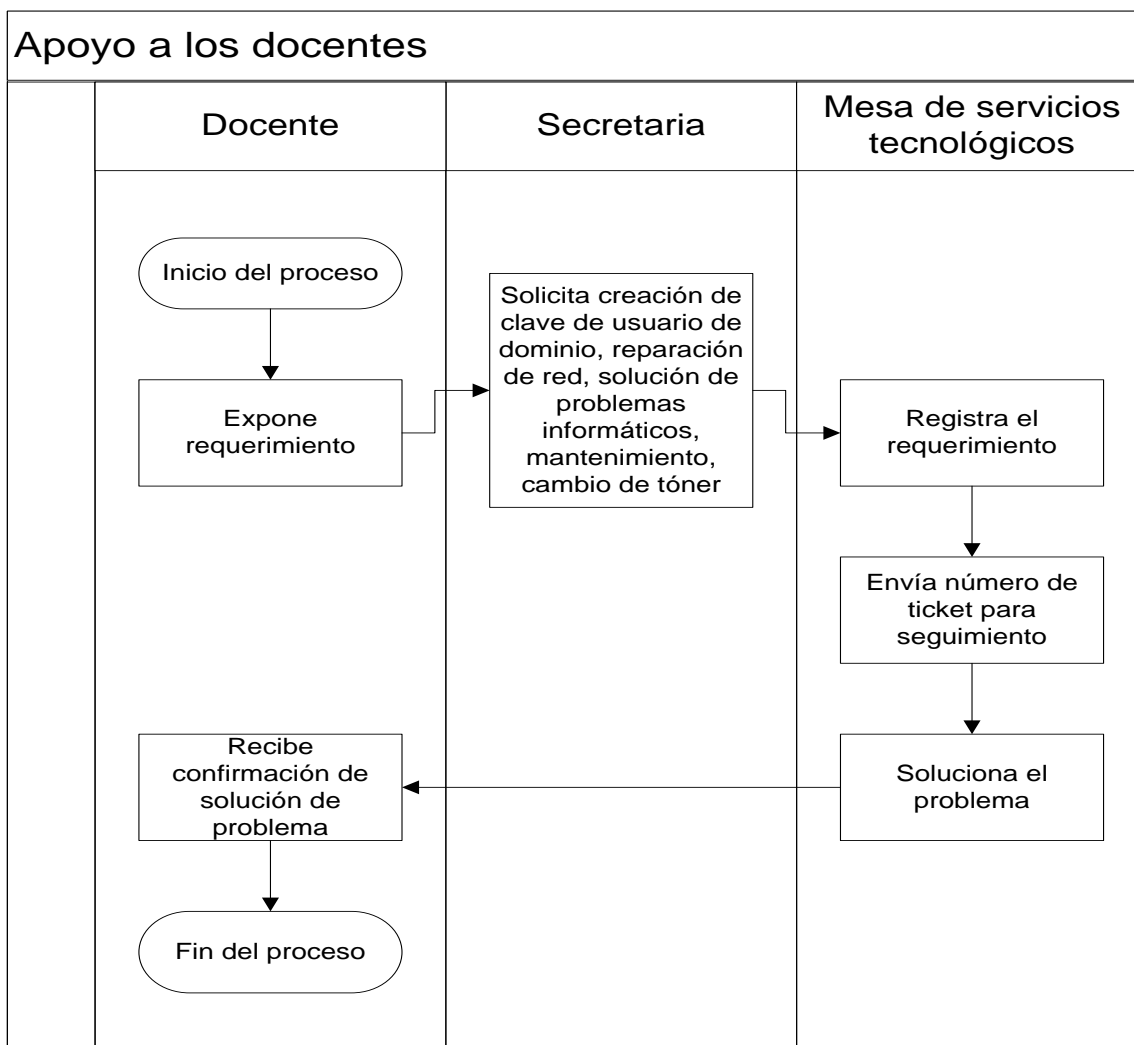


Figura 23. Apoyo a los docentes  
Fuente: Departamento de Economía – UTPL

### 5.3 Seguimiento y medición de los procesos

Para conocer los resultados que se están obteniendo es necesario hacer el seguimiento y medición de los procesos de apoyo del Departamento de Economía, para lo cual se utiliza la siguiente tabla para determinar cuáles son los indicadores.

Tabla 4. Indicadores para el proceso: Administración de los proyectos

<b>Sub proceso de apoyo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fuente de información</b>	<b>Reporte de datos (a quien se deja la información)</b>
Gestión y seguimiento a los proyectos	Proyectos ejecutados x 100 Proyectos aprobados	Anual	Secretaria	Dirección de investigación, Departamento de Economía	Gerencia de proyectos, Dirección de investigación
Adquisiciones	Nº de órdenes recibidas x 100 Total de órdenes enviadas	Mensual	Secretaria	Sistema intranetcittes	Responsable del proyecto
Compras	Nº de facturas recibidas x 100 Total de facturas enviadas	Mensual	Secretaria	Sistema intranetcittes	Departamento Administrativo
Pagos	Transferencias aprobadas x 100 Total de transferencias realizadas	Mensual	Secretaria	Sistema intranetcittes	Departamento Financiero
Viáticos	Viáticos ejecutados por salidas de campo, reuniones, ponencias, capacitaciones x 100 Viáticos programados para salidas	Mensual	Secretaria	Sistema intranetcittes	Gerencia de proyectos, Departamento de Economía
Presupuestos por visitas de profesores nacionales y extranjeros	Presupuesto ejecutado x 100 Presupuesto programado	Semestral	Secretaria	Sistema financiero Baan	Gerencia de proyectos, Departamento de Economía
Presupuestos por capacitaciones y exposiciones de investigación fuera del país	Presupuesto capacitación ejecutada x 100 Presupuesto capacitación programada	Semestral	Secretaria	Sistema financiero Baan	Gerencia de proyectos, Departamento de Economía
Presupuestos para capacitaciones nacionales	Presupuesto capacitación ejecutada x 100 Presupuesto capacitación programada	Mensual	Secretaria	Sistema intranetcittes	Gerencia de proyectos, Departamento de Economía

Fuente: Departamento de Economía – UTPL

Tabla 5. Indicadores para el proceso: Gestión Administrativa del Departamento (Todos los procesos que no están enmarcados a los proyectos)

Sub proceso de apoyo	Indicador	Frecuencia de medición	Responsable	Fuente de información	Reporte de datos (a quien se deja la información)
Presupuestos por capacitación fuera del país	Presupuesto capacitación ejecutada x 100 Presupuesto capacitación programada	Semestral	Secretaria	Sistema intranetcittes	Departamento Financiero
Logística	Nº reservas solicitadas x 100 Nº de reservas utilizadas	Semestral	Secretaria	Correos electrónicos	Responsable de Emisión de Boletos Nacionales
Salidas de campo-reuniones	Salidas de campo aprobadas x 100 Salidas de campo solicitadas	Mensual	Secretaria	Sistema intranetcittes	Departamento Financiero
Adquisiciones	Nº de pedidos recibidos x 100 Total de pedidos enviados	Mensual	Secretaria	Sistema intranetcittes	Departamento Administrativo
Compras	Nº de facturas recibidas x 100 Total de facturas enviadas	Mensual	Secretaria	Sistema intranetcittes	Departamento Administrativo
Pagos	Transferencias aprobadas x 100 Total de transferencias realizadas	Mensual	Secretaria	Sistema intranetcittes	Departamento Financiero
Apoyo a los docentes	Nº de pedidos enviados x 100 Nº de tickets creados	Mensual	Secretaria	Correo electrónico	Mesa de servicios tecnológicos

Fuente: Departamento de Economía – UTPL

## **5.4 Mejora de los procesos**

Adquirida la información, y realizado el seguimiento y medición de los procesos se concluye que en el Departamento de Economía no hay procesos escritos, por ello es necesario que luego de implementar la propuesta con los procesos planteados, a futuro se mejore las actividades administrativas fundamentales para alcanzar los objetivos; dichos procesos plasmados en diagramas de flujo ya contienen una mejora, a los que se eliminó ciertas actividades innecesarias y repetitivas.

En su mayoría se descartó la aprobación y/o visto bueno de los responsables de sección departamental en trámites donde ellos no tienen injerencia, sino el Director de Departamento y las autoridades superiores; a excepción del proceso de viáticos, ya que el responsable de sección es quien autoriza el permiso para el viaje de uno de sus miembros y en casos en los que el Director de Departamento es remplazado por uno de los responsables de sección.

Así también, en los procesos correspondientes a elaboración de presupuestos se agruparon actividades que son propias de cada dependencia y no deben ser transferidas a la Secretaría del Departamento, como por ejemplo la elaboración y aprobación de los presupuestos.

Lo que ayudó a identificar tales procesos es la observación directa de las actividades diarias que se desarrollan en el Departamento de Economía y sus Secciones Departamentales, adicionalmente se pudo conocer si estos alcanzan los resultados esperados y se evidenció dónde existe oportunidades de mejora, con el propósito de buscar la mejor alternativa para dar solución al problema motivo de investigación, lo cual permitirá aprovechar el tiempo, evitar retrasos, desperdicio de material, entre otros.

La mejora planteada para los procesos de apoyo que se ejecutan diariamente en el Departamento de Economía fue mediante flujogramas que muestran secuencialidad en las actividades, también se muestran indicadores de procesos que permitirán conocer si se cumplen con los resultados planificados. Con lo cual se procura obtener resultados eficientes y alcanzar los objetivos esperados.



## CONCLUSIONES

Al concluir el presente trabajo se puede afirmar que la gestión basada en los procesos se presenta como un adecuado instrumento considerado fundamental para orientar al cualquier organización hacia el logro de los objetivos, generando mayor aporte a los diferentes procesos de apoyo que recaen en la parte administrativa.

- Las herramientas utilizadas: observación, entrevistas, información documental en el levantamiento de la información permitieron identificar las actividades, reconocer procesos y subprocesos.
- El diagnóstico realizado permitió detectar la existencia de problemas que ocasionan retraso en resolver oportunamente cada trámite, especialmente con el desconocimiento de los procesos que generan diversos e innecesarios trámites; y, el desconocimiento de los procedimientos para el diseño, presentación, aprobación y control de la ejecución de proyectos de investigación, y los procedimientos administrativos del departamento en lo referente al manejo de gastos financieros, trámites de compras, ejecución de gastos, elaboración y aprobación de presupuestos para viajes de docentes investigadores, entre otros.
- Se detectó que los procesos críticos son: administración de proyectos y gestión administrativa del departamento; que deben ser mejorados a fin de cumplir con las metas propuestas.
- No se encuentran definidas las funciones del personal encargado de gestionar el cumplimiento de cada trámite.
- El Departamento de Economía no posee una apropiada gestión acorde a los requerimientos del mismo, por lo que es imperioso hacer mejoras, preferentemente en el ámbito administrativo para establecer procesos y agilizar el trabajo a quienes lo desarrollan, beneficiando al personal actual y venidero.
- Una apropiada documentación de los procesos permitirá lograr un mejor desempeño en las actividades administrativas, además de alcanzar mejores resultados en éste departamento y sus secciones.

## **RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado la presente investigación, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Aplicar el modelo de gestión por procesos en el Departamento de Economía buscando mejorar el desempeño.
- Definir las funciones del personal encargado de gestionar cada trámite hasta el cumplimiento del mismo.
- Planificar las actividades con anticipación para que no dificulte la ejecución de los procesos, considerando la importancia, magnitud del objetivo, recursos, costos.
- Evaluar en forma periódica el modelo de gestión por procesos en el Departamento de Economía, a fin de que exista mejoramiento continuo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Auliso R., Miles J., Quintillan I., (s/f). *Revista electrónica FCE. Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones*. Uruguay: Universidad Católica de Uruguay.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F., (s/f). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla, España: Berekintza.
- Juran, J., Gryna F., (1995); Chang R., (1996). *Documentación y mejora de procesos*. Revisión de Auliso et al., y elaboración propia
- Manganelli R., Klein M., (1995). *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Norma ISO 9001, (2013). *Elementos de un proceso*. Recuperado de: [iso9001calidad.com](http://iso9001calidad.com): <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>.
- Ortega, J., (2009). *Guía para el Levantamiento de Procesos*. San José, Costa Rica: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
- Pérez, J.A., (2008). *Herramientas para la medición y el seguimiento de los procesos*. Revista LeaderShip. Recuperado de: <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/>
- Peteiro, D., (2005). *La gestión tradicional y la gestión por procesos*. Revista GestioPolis. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- Secretaría Central de ISO Ginebra. (2000). *Norma Internacional ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad*. (Traducción certificada). Ginebra, Suiza: Autor.
- Soler, J. A., (2008). *Principios de la Gestión de la calidad*. Recuperado de: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>
- UTPL, (2014) *Becas*. Recuperado de: [www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec): <http://www.utpl.edu.ec/academia/becas/pregrado-presencial>
- UTPL, (2014) *Educación continua* Recuperado de: [www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec): <http://www.utpl.edu.ec/educacion-continua/informacion-general>
- UTPL, (2006) *Estatuto Orgánico*. Loja, Ecuador: Autor
- UTPL, (2012) *Estructura académica y de investigación*. Loja, Ecuador: Autor
- UTPL, (2013) *Modalidad Presencial*. Recuperado de: [www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec): <http://www.utpl.edu.ec/academia/pregrado/modalidad-presencial>

UTPL, (2014) *Modalidad abierta y a distancia*. Recuperado de: [www.utpl.edu.ec:www.utpl.edu.ec/academia/pregrado/modalidad-abierta-y-distancia](http://www.utpl.edu.ec:www.utpl.edu.ec/academia/pregrado/modalidad-abierta-y-distancia)

UTPL, (2014) *Movilidad estudiantil*. Recuperado de: [www.utpl.edu.ec:www.utpl.edu.ec/academia/movilidad-estudiantil/informacion-general](http://www.utpl.edu.ec:www.utpl.edu.ec/academia/movilidad-estudiantil/informacion-general)

UTPL, (2014) *Postgrados*. Recuperado de: [www.utpl.edu.ec:www.utpl.edu.ec/postgrado/informacion-general](http://www.utpl.edu.ec:www.utpl.edu.ec/postgrado/informacion-general)