



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

**AREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Escuela de  
Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas, año  
2015.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**Autora:** Baculima Díaz, Nelly Elizabeth

**Director:** Aguilar Campoverde, Beder Gonzalo, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

**2015**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magister.

Beder Gonzalo Aguilar Campoverde.

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas, año 2015”, realizado por Baculima Díaz Nelly Elizabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio de 2015

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Baculima Díaz Nelly Elizabeth, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas, año 2015”, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Mgs. Beder Gonzalo Aguilar Campoverde, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f. ....

Autora: Baculima Díaz Nelly Elizabeth

Cédula: 1103853915

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de fin de Maestría se lo dedico:

A Dios, porque sin su presencia en mi vida, nada de lo que hago sería tan hermoso.

A mis queridos padres, porque han sido ejemplares y siempre me han enseñado a ser perseverante y no desmayar jamás en la lucha por mis sueños; porque me han brindado su apoyo incondicional en cada instante de mi vida.

A todos mis amigos y familiares por sus palabras motivadores que fueron el impulso para concluir con éxito mi carrera profesional.

Nelly Elizabeth Baculima Díaz

## **AGRADECIMIENTO**

Al término del trabajo de fin de Maestría, previa a la obtención del Título de Magister en Gestión Empresarial, expreso mi gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, Área Administrativa, Modalidad de Estudios a Distancia, por darme la oportunidad de formar parte de esta prestigiosa Institución.

Además, agradezco al Mgs. Beder Aguilar Campoverde, Director del trabajo de titulación, por su asesoramiento.

A mis padres, por su respaldo, quienes permanentemente infunden aliento a cada uno de mis procesos de vida, dándome su amor y fortaleza para alcanzar nuevas metas.

Mi gratitud a los directivos del Sindicato de Choferes Profesional del cantón Paltas, quienes me brindaron las facilidades para ejecutar el presente trabajo de investigación.

Nelly Elizabeth Baculima Díaz

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema .....	6
1.2 Justificación .....	9
1.3 Objetivos.....	10
1.3.1 Objetivo general .....	10
1.3.1 Objetivos específicos.....	10
1.4 Hipótesis .....	11
1.5 Alcance.....	11
CAPÍTULO II	
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
2.1 Gestión por procesos en las empresas .....	14
2.1.1 Procesos.....	14
2.1.2 Factores de éxito para la gestión por procesos.....	15
2.1.3 Gestión tradicional vs. gestión por procesos.....	16
2.1.4 Mapa de procesos .....	17
2.1.5 Pasos de la gestión por procesos.....	17
2.1.6 Beneficios de la gestión por procesos .....	18
2.1.7 Tipo de procesos .....	20
2.1.8 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos .....	21
2.1.9 Desagregación de procesos.....	23
2.1.10 Metodología para la mejora de procesos.....	24
2.1.11 Indicadores de desempeño de procesos .....	25
2.1.11.1 Objetivos de los indicadores de desempeño de los procesos.....	26
2.1.11.2 Tipos de indicadores de desempeño de los procesos .....	26
2.1.12 Estructura aplicable para el modelo de procesos.....	27
2.1.12.1 Descripción de procesos.....	27

2.1.12.2 Descripción de las actividades (Modelo IDEFO) .....	28
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA UTILIZADA</b>	
3.1 Marco metodológico .....	31
3.1.1 Método analítico .....	31
3.1.2 Método deductivo .....	31
3.1.3 Método inductivo .....	32
3.1.4 Método descriptivo.....	32
3.1.5 Técnicas.....	32
3.2 Metodología empleada para la mejora de los procesos .....	33
3.2.1 Identificación y secuencia de los procesos .....	34
3.2.2 Descripción de los procesos actuales.....	35
3.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.....	36
3.2.4 Mejoramiento de los procesos .....	37
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>LAS ESCUELAS DE CONDUCCIÓN EN ECUADOR Y LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PALTAS</b>	
4.1 Las escuelas de conducción en Ecuador .....	39
4.2 Diagnóstico situacional de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes profesionales de Paltas .....	41
4.2.1 Antecedentes de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.....	41
4.2.2 Misión de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.....	42
4.2.3 Visión de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.....	42
4.2.4 Objetivos de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.....	42
4.2.5 Estructura administrativa y funcional .....	43
4.2.6 Recursos humanos de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.....	44
4.2.7 Servicios que brinda la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.....	45
4.2.8 Proveedores de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.....	45

4.2.9 Clientes de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.....	46
4.2.10 Infraestructura física y equipos de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.....	46
4.2.10.1 Macrolocalización .....	46
4.2.10.2 Microlocalización .....	47
CAPÍTULO V	
GESTIÓN DE PROCESOS DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PALTAS	
5.1 Identificación y secuencia de los procesos .....	49
5.2 Descripción de los procesos .....	51
5.2.1 Proceso: Matriculación de los estudiantes.....	52
5.2.1.1 Diagrama de flujo del proceso operativo de matriculación de los estudiantes (PO-ME-01) .....	52
5.2.1.2 Ficha del proceso operativo de matriculación de los estudiantes (PO-ME-01) .....	54
5.2.2 Proceso: Preparación académica de los estudiantes .....	55
5.2.2.1 Diagrama de flujo del proceso operativo de preparación académica de los estudiantes (PO-PAE-02).....	55
5.2.2.2 Ficha del proceso operativo de preparación académica de los estudiantes (PO-PAE-02) .....	58
5.2.3 Proceso: Titulación de los estudiantes .....	59
5.2.3.1 Diagrama de flujo del proceso operativo de titulación de los estudiantes (PO-TE-03).....	59
5.2.3.2 Ficha del proceso operativo de titulación de los estudiantes (PO-TE-03).....	61
5.3 Seguimiento y medición de los procesos.....	62
5.3.1 Indicador del proceso: Matriculación de los estudiantes (PO-ME-01) .....	62
5.3.2 Indicador del proceso: Preparación académica de los estudiantes (PO-PAE-02).....	63
5.3.3 Indicador del proceso: Titulación de los estudiantes (PO-TE-03) .....	64
5.4 Control de los procesos .....	64
5.4.1 Control del proceso: Matriculación de los estudiantes.....	65
5.4.2 Control del proceso: Preparación académica de los estudiantes.....	69
5.4.3 Control del proceso: Titulación de los estudiantes .....	73
5.5 Propuesta de mejora de los procesos .....	77
5.5.1 Mejora del proceso operativo: Matriculación de los estudiantes .....	79
5.5.2 Mejora del proceso operativo: Preparación académica de los estudiantes .....	81
5.5.3 Mejora del proceso operativo: Titulación de estudiantes .....	83

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones .....	85
Recomendaciones .....	87
BIBLIOGRAFÍA .....	89
ANEXOS	

## RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones dentro de cualquier campo de actividad, se enfrentan a grandes cambios de un mercado globalizado, y para ello requieren organizar sus actividades de tal manera que les permita mantenerse con eficiencia, eficacia y calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

La escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales del cantón Paltas, es una organización que brinda el servicio de capacitación para la obtención del título de chofer profesional con licencia tipo "C". En esta empresa se cuenta con procesos estratégicos, operativos y de soporte. Para la presente investigación se tomó los procesos operativos: matriculación de los estudiantes, preparación académica de los estudiantes y titulación de los estudiantes. La metodología empleada incorporó cuatro fases: identificación y secuencia de los procesos, descripción de los procesos, seguimiento y medición y la propuesta de mejoramiento de procesos. Esta metodología hizo posible obtener resultados importantes para diagnosticar los procesos y establecer acciones de mejora para la calidad de los procesos y servicios.

Se establece una propuesta de mejora continua y el seguimiento de los procesos mediante el uso de indicadores de gestión.

**PALABRAS CLAVES:** GESTIÓN, PROCESOS, INDICADORES, SEGUIMIENTO, MEDICIÓN.

## **ABSTRACT**

Organizations within any field of activity are facing major changes of a global marketplace, and to require it to organize its activities in such a way that allows them to stay with efficiency, effectiveness and quality, meeting the needs of customers.

Driving school professional drivers' union Paltas Canton, is an organization that provides training services for qualification as a professional driver license "C". In this company it has strategic, operational and support processes. Student enrollment, academic preparation of students and degree students: for this research was made operational processes. The methodology incorporated four phases: identification and sequence of processes, process descriptions, monitoring and measurement and process improvement proposal. This methodology made it possible to obtain significant results in diagnosing processes and establish actions to improve the quality of processes and services.

A proposal for continuous improvement and monitoring of processes using management indicators is established.

**KEYWORDS:** MANAGEMENT, PROCESSES, INDICATORS, MONITORING, MEASURING.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios que vive actualmente la sociedad, conlleva a que las organizaciones se preparen para enfrentar un mundo competitivo, para ello las empresas deben gestionar correctamente sus recursos y emprender en una mejora continua de sus actividades.

La presente investigación está enmarcada en los lineamientos académicos legales establecidos por la UTPL, lo cual garantiza la autenticidad y pertinencia del estudio. El trabajo de titulación se trata del “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas”, organización dedicada a brindar el servicio de preparación académica para la obtención del título de chofer profesional, con licencia tipo “C”. Es una empresa domiciliada en la ciudad de Catacocha, en la provincia de Loja. Con el presente estudio, se pretende que la escuela de conducción obtenga una gestión efectiva, eficiente y eficaz de los procesos operativos que fueron analizados: matriculación de los estudiantes, preparación académica de los estudiantes y titulación de los estudiantes.

Mejorar los procesos operativos de la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales del cantón Paltas es muy importante, tomando en cuenta que es la única institución en el cantón Paltas, dedica a brindar el servicio de capacitación para la obtención de la licencia profesional tipo “C”. El mejoramiento de los procesos operativos que fueron identificados en la organización tendrá un impacto positivo en la calidad del servicio que brinda la institución y sobre todo en la calidad de profesionales que entregará a la patria.

El objetivo general de la presente investigación es: diseñar un modelo de gestión por procesos para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas, y para lograr este objetivo, se apoya en los objetivos específicos: Identificar los procesos y recursos de la Escuela de Conducción; diseñar el mapa de procesos que le permita a la organización utilizarlo como una herramienta para alcanzar sus objetivos; analizar cada uno de los procesos que se vienen desarrollando en la Escuela de Conducción, establecer indicadores de gestión de los procesos que permitan medir la eficiencia y eficacia del desempeño de la Escuela de Conducción; y proponer un nuevo modelo de procesos para el desarrollo de las actividades y mejor prestación de servicios de la Escuela de Conducción.

El contenido de la tesis se desarrolla en cinco capítulos, mismos que se detallan a continuación:

El capítulo I hace hincapié en el problema actual, en la importancia de brindar un servicio de calidad mediante la mejora de los procesos operativos. Este capítulo está compuesto por los antecedentes, la justificación de la investigación, los objetivos trazados, alcance y limitaciones del estudio. El capítulo II lo compone el marco teórico, que contiene importante información obtenida de una variada bibliografía consultada y analizada que orienta el trabajo investigativo. El capítulo III llamado “Metodología utilizada para mejoramiento de procesos”, aquí se explica la metodología empleada para llevar a cabo el presente trabajo de fin de titulación. El capítulo IV se denomina “Las escuelas de conducción en el Ecuador y la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales de Paltas” comprende el análisis de la realidad de las escuelas de conducción en Ecuador así como también se detalla a la empresa objeto de estudio. El capítulo V “Gestión de proceso de la escuela de conducción”, contiene en forma detallada el sistema de gestión de los procesos que se levanta para organización, en el que se incluye: la identificación y secuencia de procesos, la descripción de los procesos, el seguimiento y la medición de los procesos; y la propuesta de mejoramiento de los mismos.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó la metodología propuesta en el “Guía para una Gestión Basada en Procesos” del Instituto Andaluz de Tecnología. Dicha metodología incluye cuatro fases: 1) Identificación y secuencia de los procesos, aquí se incluye la elaboración del mapa de procesos de la empresa; 2) descripción de los procesos, donde se detalla el diagrama de flujo y la ficha técnica de cada proceso; 3) seguimiento y medición de procesos, donde se establecen los indicadores de gestión y el control que se efectúa a cada proceso; y 4) mejoramiento de los procesos, en la que se establece los planes de mejoramiento. Igualmente se aplicó como principio de gestión por procesos y parte de la metodología el ciclo PHVA.

Se contó con la apertura de las principales autoridades de la Escuela de conducción: Director administrativo y Director pedagógico, y las facilidades por parte de los empleados para realizar el análisis de los procesos actuales y poder definir las nuevas actividades y reestructurar los nuevos procesos. La socialización de los resultados finales y la propuesta se la hizo con directivos y colaboradores de la escuela de conducción, por lo que se espera la aplicación del nuevo modelo de gestión y la obtención de resultados de eficiencia y eficacia en la organización.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Planteamiento del problema.**

En una empresa, sea pequeña, mediana o grande, una mala administración puede ejercer un impacto en las operaciones generales de la misma. Gran parte de los problemas internos de las organizaciones están directamente relacionados con una mala gestión administrativa. Si los problemas que afectan a una empresa no se resuelven a tiempo puede repercutir a todas áreas de la organización y debilitar las relaciones internas y externas.

Algunas PYMES han fracasado por una serie de factores tales como la deficiencia del propio dueño, defectos de la personalidad y ausencia de perseverancia una vez que comienzan las dificultades, incorrecta administración de los recursos, entre otros. Existen empresarios que carecen de uno de estos factores y otros pueden tenerlos, pero, no los ponen en práctica.

En diversos ámbitos empresariales, la ausencia o escaso nivel de enfoque constituye uno de las principales causas de fracasos. Querer serlo todo para todos es algo insostenible en el tiempo. Ello está motivado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, debido a no contar con recursos humanos, materiales, dirigenciales para atender de manera óptima, y es precisamente esta falta de enfoque que lleva entre otros efectos, tanto así que se ve recudido los niveles de rentabilidad de la empresa.

La mala organización y gestión de las actividades que se desarrollan en la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Paltas, hace que este servicio presente muchas falencias, provocando malestar en los estudiantes.

La Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Paltas, funcionó normalmente desde 1981 hasta el 2003, luego por auditorias de las escuelas para que cumplan los requisitos se cierra y se vuelve abrir en el 2009 hasta la presente fecha. Desde sus inicios acogía en sus aulas a estudiantes de diversos cantones de la provincia de Loja, entre ellos: Puyango, Olmedo, Chaguarpamba, Macará, Catamayo e incluso desde el cantón Loja; pero lamentablemente debido a la mala organización de la escuela, se ha provocado que el número de estudiantes se reduzca considerablemente. Esta problemática se debe a que la Escuela de Conducción no tiene estructurado un modelo de gestión.

No contar con un modelo de gestión claro y un buen sistema de información, lleva a no adoptar medidas de precaución a tiempo, además de dar lugar a pésimas tomas de decisiones. Este es un aspecto fundamental a la hora tanto de evaluar el control interno, como el control de gestión. Las falencias en los controles internos de las empresas es otra

de las causas por las que las pequeñas organizaciones tienen muchas falencias a la hora de prestar un servicio y/o producir un producto. Existen empresas donde sus administradores no identifican o detectan los problemas, observan cambios negativos pero en si no se preocupan por definir la causa de los mismos; el no detectar las causas, la incapacidad para generar soluciones factibles, y la falta de capacidad para su puesta en ejecución, lleva en primer lugar a no solucionar los problemas, o a solventar momentáneamente sólo los síntomas, o bien a que al no dar solución a los mismos estos persistan en el tiempo y se agraven.

Gran parte de empresarios actúan por impulso, intuición o experiencia, pero carecen de un método sistemático o modelo de gestión para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente.

En el Ecuador muchas empresas u organizaciones no están capacitadas para brindar a sus clientes un servicio de calidad, lo que provoca escasa rentabilidad y pérdida de clientes. En el ámbito de la provincia de Loja, específicamente en el Cantón Paltas existe poco o ningún conocimiento acerca de los estándares de calidad que hoy por hoy se están tomando muy en cuenta para la satisfacción del cliente, tal es el caso del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas, ya que es la única organización de apoyo y superación de los paltenses formada con socios del lugar, pero no brinda un servicio óptimo y oportuno a sus sindicatos y colectividad.

Haciendo un análisis general del servicio de la Escuela de Conducción, se establecen los siguientes problemas:

- Mala organización para el proceso de matriculación. Este problema se ocasiona debido a que en la institución no existe un responsable para orientar y receptar los documentos de los estudiantes, además no se cumple con horarios previamente establecidos. El estudiante que desea matricularse tiene que estar buscando a alguno de los funcionarios para pedirle que le recepte los documentos.
- Demora en la entrega de la carpeta final para la obtención de la licencia. Este problema se deriva de la escasa gestión que realiza el director de la escuela y la poca importancia y despreocupación por agilizar los trámites.

- Cruce entre las clases teóricas y la práctica. La mala estructuración del horario de clases hace que los estudiantes mientras están en clases teóricas, tengan que abandonarlas para ir a las clases prácticas, lo que provoca un desajuste en la preparación de los estudiantes y malestar en todo el grupo.
- Mala organización del archivo. El archivo de la institución no está organizado en forma adecuada. No se tiene en orden los documentos ni se establecen archivos por años, sino que todos los documentos pasan guardados en una sola carpeta, provocando confusión y traspapelado de los documentos de los estudiantes.
- Mala preparación académica de los estudiantes. La Agencia Nacional de Tránsito emite el pensum de estudios que debe cumplir y aprobar un alumno para declararlo apto para la obtención del título de chofer profesional, sin embargo, en la escuela de conducción no se está cumpliendo con la horas clase que se debe brindar. Además los docentes no tienen una planificación de sus labores; las autoridades de la escuela de conducción no realizan un seguimiento de las actividades educativas.

Estos problemas se deben a que la Institución no capacita ni brinda las facilidades a sus empleados y docentes para que se capaciten de acuerdo a las diferentes necesidades y especialidades de cada departamento, dando como resultado un pésimo servicio al cliente y con ello generando una mala imagen de la Escuela de Conducción.

La mala administración ha conducido a varias empresas a cerrar sus puertas de forma permanente. La falta de liderazgo genera la rotación de los empleados; la capacitación del personal se vuelve inaccesible porque genera un gasto más a la empresa, todos estos factores unidos a muchos más, impacta negativamente en la capacidad de un negocio para continuar con las operaciones. Las dificultades administrativas también pueden afectar a los fondos de forma directa si éstos no se manejan bien o el presupuesto se extiende en exceso en comparación con los ingresos ganados. Al no tener las reservas de negocio suficientes, lo más probable es que no seas capaz de absorber las pérdidas constantes y que la organización decaiga.

Como en el caso de la Escuela de Conducción, la mala administración es una de las causas principales del fracaso empresarial. La principal causa de la mala administración es que los gerentes se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, y evitan cualquier insinuación de asesoría o apoyo. Ante este panorama, la capacitación en administración se presenta como esa plataforma que requieren muchas organizaciones para

competir no sólo en el mercado local, sino que dependiendo del producto o servicio que ofrezca, poder proyectarse hacia mercados internacionales.

La ejecución del presente proyecto de investigación abarca todos los procesos que se dan dentro de la Escuela de Conducción, y es factible realizarlo debido a que está claramente determinada la problemática real, que es la causa de la decadencia y mala imagen de la organización.

## **1.2 Justificación.**

Siendo la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas la única organización del lugar que brinda el servicio para la obtención de la Licencia de conducir tipo C; sin embargo no ha logrado sobresalir, sino por el contrario cada vez es menor su aceptación de la comunidad, debido a la mala organización. Razón por lo cual se considera la necesidad de definir un modelo de gestión por procesos para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas, ya que de esta manera se logrará mejorar el servicio, a través de la optimización de los recursos, el rediseño de los procesos y actividades, aumentando de esta forma la demanda de los estudiantes y mejorar la imagen de la institución.

Al no ejecutarse el presente proyecto “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas, periodo 2015”, continuará la problemática actual, corriendo el riesgo de desaparecer este importante servicio que brinda el Sindicato de Choferes; puesto que las organizaciones si no mejoran e innovan en sus procesos y servicio, están destinadas a desaparecer y con ello incrementar el número de personas que no cuenten con una herramienta fundamental en los actuales momentos, como lo es la licencia de conducir.

La falencias en la planeación, es producto de la falta de experiencia y / o de la ausencia de capacidades técnicas puede llevar al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconocer las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción. Es fundamental conocer cuáles son las demandas o necesidades de los consumidores, y la capacidad de la organización para cubrirlas, o dicho de otra forma, se debe conocer la real potencialidad del servicio que brinda en este caso la Escuela de Conducción.

Con la mejora de los procesos operativos se pretende dar cambios positivos como son: La dirección de la Escuela de Conducción será dotada de una estructura organizativa, que le permitirá llevar una adecuada administración, tener control sobre las diferentes dependencias y poder alcanzar sus metas; mientras tanto, los empleados tendrán un mayor conocimiento de sus actividades, con ello mejorarán su desempeño laboral lo que repercute en un buen servicio.

El desarrollo del proyecto también beneficia a toda la población de Paltas y cantones aledaños, pues la Escuela de Conducción mejorará sus servicios, por lo tanto, hombres y mujeres podrán optar por obtener un título profesional, que les permita cumplir diversas funciones, a través de este documento habilitante.

### **1.3 Objetivos.**

#### ***1.3.1 Objetivo General.***

Diseñar un modelo de gestión por procesos para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas, considerando las necesidades de la Institución, con el fin de lograr un desarrollo sostenido e incrementar su nivel competitivo.

#### ***1.3.1 Objetivos Específicos.***

- Identificar los procesos y recursos de la Escuela de Conducción Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas.
- Diseñar el mapa de procesos que le permitirá a la organización utilizarlo como una herramienta para alcanzar sus objetivos.
- Analizar cada uno de los procesos que se vienen desarrollando en la Escuela de Conducción.
- Establecer indicadores de gestión de los procesos que permitan medir la eficiencia y eficacia del desempeño de la Escuela de Conducción.

#### **1.4 Hipótesis.**

La existencia de un modelo de gestión por procesos, permitirá que la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas optimice los recursos y mejore el servicio a la comunidad.

#### **1.5 Alcance.**

El presente trabajo de investigación analiza los procesos de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas, provincia de Loja durante el periodo 2015; ya que se pretende que en la organización exista un trabajo eficaz, eficiente y coordinado de las actividades que viene desarrollando en todas las áreas para así alcanzar el éxito de la organización.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructurable de un número creciente de empresas, es por este motivo que se busca mejorar los procesos en la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas, pues se tiene que tener bien claro que en este nuevo modelo de gestión, los clientes cumplen el papel de árbitros absolutos de la calidad del servicio que se presta.

En la escuela de conducción se pretende identificar cada uno de los procesos, tanto: procesos estratégicos, procesos operativos o claves y los procesos de apoyo. Los procesos que serán analizados en la presente investigación corresponderán a los procesos operativos o claves, tomando en cuenta que son los que están ligados en forma directa a los servicios que presta la institución y por lo tanto, se orientan al cliente/usuario.

Para el análisis de estos procesos, se tomará en cuenta las diversas áreas funcionales en su ejecución, detectando las falencias. Los procesos claves de la Escuela de Conducción deben estar orientados a agregar valor al servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente, en este caso los estudiantes, hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción de cliente/usuario.

Se realizará el análisis de los procesos en la escuela de conducción, en vista de las falencias que presenta en los servicios que presta, ya que actualmente se maneja bajo una estructura tradicional que a la larga le ha generado diversos problemas, como la proliferación de actividades departamentales que no aportan valor al cliente ni a la propia

organización, generando una injustificada burocratización de la gestión; también se suelen presentar fallos en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos; los empleados no se sienten motivados y se hace evidente una separación entre los que piensan y los que trabajan, debido a un estilo de dirección autoritario en lugar de ser participativo.

Se realizará un estudio pormenorizado de las responsabilidades, recursos, metodologías, programas; pues se busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la Escuela de Conducción. Como consecuencia, el diseño del servicio, su realización y el servicio de atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados y ejecutados con ese objetivo en primer plano. Para cumplir con el fin principal que busca la gestión por procesos, se seguirán cuatro grandes pasos:

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

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## **2.1 Gestión por procesos en las empresas.**

Las organizaciones u empresas tienen sentido si pueden lograr la satisfacción del cliente con sus productos o servicios ofrecidos, esto se puede lograr a través de la gestión por procesos, teniendo muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus exigencias, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

“La gestión por procesos es un conjunto de actividades que permiten establecer la metodología, las responsabilidades y los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados en los procesos de una organización” (Audicana, Letona, Pérez, San Martín, & Sánchez, 2004, pág. 75). La gestión por procesos busca el éxito de la organización, al dar a conocer a sus empleados que sus actividades individuales deben unificarse para lograr los objetivos estratégicos de la misma y así alinearlos en torno a metas comunes.

Al implementar la gestión por procesos se contribuye a conseguir los mejores resultados en la organización, tomando en cuenta siempre a los clientes y la satisfacción de los mismos. La gestión por procesos en los actuales momentos se ha adoptado como una estrategia de negocio; pues una empresa tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. Pero también no se puede olvidar, que en toda organización hay otros grupos de interés como son los empleados, proveedores, administración, etc., a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

Para implementar la gestión de procesos, es importante primeramente tener muy claro qué es lo que quieren los clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

La importancia de la gestión por procesos radica en el enfoque que se da a las actividades en función del cliente, se reconoce que un cliente satisfecho es un cliente comprometido y fiel hacia un servicio o producto. De esta manera se gana permanencia en un mercado competitivo, si es que todos los esfuerzos se apuntan a aquello.

### **2.1.1 Procesos.**

Un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO, 2005, pág. 2). Es decir, que

los elementos de entrada para un proceso, son resultados de otros procesos. Cuando a los procesos no se los define e identifica en forma clara y correcta, se corre el riesgo de fracasar en este modelo de gestión.

Los procesos de acuerdo a Pérez (2001) son una secuencia repetitiva de actividades donde intervienen una o varias personas quienes desarrollan un trabajo para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos que se utilizan, o en ocasiones se convierten en entradas de otros procesos.

Los procesos están orientados a crear valor, es decir, que los resultados que se obtengan hayan mejorado a las entradas, mediante la ejecución de actividades que se realizan en forma sucesiva. En todo proceso deben tener un fin al cual llegar y unos objetivos que se tienen que conseguir, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, tanto internos como externos.

### ***2.1.2 Factores de éxito para la gestión por procesos.***

Para que la gestión por procesos tenga éxito, es necesario que se cumplan varios factores. Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes que son la estrategia general de la organización y la satisfacción del cliente, de esta manera se animan, a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo.

Si el personal de la empresa no conoce los procesos en los que están involucrados, existirá una falta de alineación entre los procesos y los objetivos. Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios.

Así mismo, se destacan otros factores:

- La estrategia
- La creación de valor
- La cultura
- Los procesos críticos
- Los procesos clave
- Los subprocesos

### **2.1.3 Gestión tradicional vs. gestión por procesos**

En las diversas organizaciones siempre se habla de gestión, pero es importante saber qué tipo de organización se está aplicando. La gestión tradicional de las empresas se estructura agrupando en departamentos actividades relacionadas entre sí. Su representación suele ser el organigrama, el cual establece la estructura organizativa, designa las funciones de cada trabajador y establece las relaciones jerárquicas. Sin embargo, el organigrama no muestra el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, los aspectos estratégicos, los flujos de información ni la comunicación interna.

Esta estructura tradicional, funcional o piramidal, se centra en las necesidades propias de la empresa y no en las del cliente, lo cual lleva a “perder” por el camino una gran cantidad de recursos en actividades que no aportan valor, es decir, se camina hacia la ineficacia, incrementando considerablemente la burocracia, lo cual multiplica las tareas a realizar (Pérez, 2010, pág. 240).

La estructura tradicional entonces, a la larga genera diversos problemas, como: el establecimiento de objetivos locales o individuales en ocasiones son incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la organización; la proliferación de actividades departamentales no aportan valor al cliente ni a la propia organización, generando una injustificada burocratización de la gestión; también se suelen presentar fallos en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos; los empleados no se sienten motivados y se hace evidente una separación entre los que piensan y los que trabajan, debido a un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.

Por su parte, la gestión por procesos se basa en un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto; este modelo de gestión tiene como objetivo asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción tanto del cliente interno como externo.

El Instituto Andaluz de Tecnología (2002), resalta la importancia de la gestión por procesos, por cuanto a través de este modelo se logra que todas las personas que intervienen en un proceso sean conscientes de la importancia de su trabajo y busquen la excelencia en el mismo al saber que aportan valor al producto o servicio, ya que la atención se centra en los resultados del proceso, no en las actividades o tareas, de esta forma, la empresa pasa de

ser un conjunto de departamentos a una serie de personas que intervienen en uno o varios procesos.

#### **2.1.4 Mapa de procesos.**

“Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión” (Instituto Andaluz de Tecnología;, 2002, pág. 30). Con este recurso se reflejan los procesos identificados y su interrelación, es muy importante el uso de esta herramienta dentro de la gestión de procesos en una organización.

Un mapa de procesos es un diagrama de valor, un inventario gráfico de los proceso de una organización. Con el mapa de procesos se puede conocer mejor y más profundamente el funcionamiento de los procesos y las actividades que se realizan en cada uno de ellos, esto facilita poner mayor atención en los aspectos que se consideren claves.

Los mapas de procesos son definidos en forma gráfica, donde se combina la perspectiva global de la empresa con las perspectivas locales del respectivo proceso. Mediante el desarrollo del mapa de procesos se tiene que buscar consensuar con los propósitos estratégicos corporativos, siendo imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función de su definición específica.

Con el mapa de procesos se ofrece una visión general del sistema de gestión. Ahí se representan los procesos que componen el sistema, así como también sus principales relaciones. Dichas relaciones se señalan mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

#### **2.1.5 Pasos de la gestión por procesos.**

Para la implementación de una gestión por procesos se tiene que seguir los siguientes pasos:

- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada. (Instituto Andaluz de Tecnología;, 2002, pág. 23).

También Medina Giopp (2005), en su obra señala que para el modelo de gestión por procesos, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Existir el compromiso de la dirección, pues se debe estar consciente de la necesidad de este modelo de gestión por procesos.
- El equipo directivo tiene que sensibilizar, educar, entrenar, con respecto al modelo de gestión por procesos. Lo que se busca es que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no obligados.
- El siguiente paso es identificar procesos, esto se logra mediante el análisis de todas las interacciones con los clientes externos.
- Una vez identificados los procesos, se lo clasifica en: procesos claves, los estratégicos y los de apoyo.
- Luego se establece una matriz de relaciones ente procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.).
- Se realiza el mapa de progreso, que consiste en diagramas de bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- Se alinea las actividades a las estrategias. Con los proceso claves se facilita implantar de forma sistemática, la política y estrategia. Se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés.
- Establecer en los procesos unos indicadores de resultado, puesto que las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, esto permitirá analizar la capacidad de los procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y realizar comparaciones con los rendimientos de otras organizaciones.
- Es conveniente realizar una experiencia piloto. Para llevar a cabo la implantación se tiene que concentrar los esfuerzos en un área específica seleccionada.
- En base a los resultados obtenidos en la experiencia piloto, se van escogiendo otros e implementando este nuevo modelo de gestión en toda la organización.

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

En toda empresa, independientemente de su actividad, la gestión por procesos le aporta muchos beneficios, ya que permite un desarrollo adecuado de las actividades y una consecución plena de las mismas, permitiendo comprender los problemas de raíz de la organización y en base a ello, la detección, prevención y corrección de errores.

“La gestión por procesos consigue orientar la organización hacia el cliente, y convierte a las personas en el verdadero motor de la empresa” (Mariño, 2003, pág. 116). Se puede decir, entonces que la gestión por procesos tiene como objetivo conseguir que la empresa se organice alrededor de las actividades que generan valor para el cliente, lo importante es que el cliente reciba un producto de calidad y que satisfaga sus necesidades.

Mediante la gestión por procesos, se logra que todas las personas que intervienen en el mismo, valoren su trabajo y sean conscientes de la importancia de su labor y del aporte que le brindan al producto; es decir que siempre se tendrá personal motivado y muy involucrado en conseguir los objetivos de la empresa.

Se puede resaltar también que en la gestión por procesos la atención se centra en los resultados del proceso, no en las actividades o tareas, de esta forma, la empresa pasa de ser un conjunto de departamentos a una serie de personas que intervienen en uno o varios procesos.

Para Mariño (2003) los beneficios que la gestión por procesos puede brindar tanto a los usuarios internos y externos son:

- Mejora la competitividad de la empresa.
- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Mide el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identifica las necesidades del cliente tanto interno como externo y orienta la empresa hacia su satisfacción.
- Las actividades realizadas y la toma de decisiones están muy próximas al cliente.
- Establece responsables de cada proceso.
- Establece objetivos e indicadores para cada proceso.
- Mide el grado de satisfacción del cliente.
- Promueve la mejora continua de los procesos. La mayoría de los errores cometidos residen en los procesos, si se mejora continuamente se elimina las causas que provocan esos errores.
- Se pasa de una mentalidad de lo que se hace a para quién se lo hace.
- Reduce costes internos innecesarios.
- Distribuye los recursos de forma más eficiente.

### **2.1.7 Tipo de procesos**

En una empresa se distingue varios tipos de proceso, independientemente de la labor que realice. Al identificar los tipos de procesos, permite el tratamiento que se le debe dar a cada uno de ellos.

#### **Procesos operativos o procesos clave**

Son los que están ligados en forma directa a los servicios que se prestan, y por tanto, se orientan al cliente/usuario. En estos tipos de procesos generalmente intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. “Los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción de cliente/usuario” (Martínez Villaverde, 2006, pág. 18). Los procesos clave son aquellos que agregan valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, componen la cadena de valor de la organización.

#### **Procesos estratégicos**

“Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios” (Mariño, 2003, pág. 87). Se refiere a todos aquellos procesos que aportan referencias o guías para los procesos operativos de modo que se fijen los objetivos y pautas para el resto de los procesos. Engloban las acciones referentes a la planificación, políticas del negocio, toma de decisiones, mejora continua, indicadores de gestión, auditorías, entre otros.

#### **Procesos de apoyo o de soporte**

Estos procesos son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin los procesos de apoyo no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos, en muchos casos, son determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios.

### **2.1.8 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.**

Hay gran cantidad de herramientas que se pueden emplear para la gestión por procesos “hay herramientas sencillas y complejas” (Mariño, 2003, pág. 16). Cualquier herramienta, ya sea sencilla o compleja, se convierte en algo útil al momento de medir, analizar y mejorar los procesos de la organización. Entre las herramientas que más se emplean, de acuerdo al criterio de Mariño (2003), son:

- Diagrama de flujo
- Diagrama de correlación
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de causa – efecto / Ishikawa
- Diagrama de árbol
- Estratificación
- Histograma
- Hoja de control o de incidencias
- Gráfico de control estadístico / CEP
- Benchmarking
- Brainstorming
- Diagrama de relaciones
- Diagrama de decisiones de acción
- Diagrama de afinidades
- Análisis de valor
- Análisis modal de fallos y efectos / AMFEC
- Despliegue de la función de calidad / QFD
- Diseño de experimentos / DDE

Las herramientas más empleadas son:

**Diagrama de flujo.-** Es la herramienta más extendida para el análisis de los procesos. Representa los flujos de trabajo paso a paso del negocio y operaciones de los componentes de un sistema. Los diagramas permiten identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo, definir qué se espera obtener del diagrama de flujo, identificar quién lo empleará y cómo lo hará, establecer el nivel de detalle requerido, determinar los límites del proceso a describir.

“La visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora” (Medina Giopp, 2005, pág. 114). El diagrama de flujo se debe elaborar al mismo tiempo que se realiza la descripción del proceso, con ello se facilita el trabajo de comprensión del proceso. Se debe empezar por establecer puntos de partida y final del proceso.

Tabla 1. Simbología para un Diagrama de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Proceso	Denota cada una de las actividades que se deben llevar a cabo.
	Documento	Muestra que el proceso requiere de un documento.
	Flujo de proceso	Permite identificar a donde va cierta actividad dentro del proceso.
	Conector	Muestra al existencia de una conexión entre diferentes segmentos del proceso.
	Inicio - fin	Define en donde se inicia y concluye el proceso.
	Decisión	Indica que en ese punto del proceso se debe tomar una decisión.

Fuente: (Mariño, 2003)

**Diagrama de causa – efecto.**- También se denomina espina de pescado, mediante el cual se busca determinar específicamente la causa que origina un problema y los efectos que esta genera. El gráfico es en forma de pez donde la espina dorsal representa: las causas en su parte superior y los efectos en la inferior.

Mediante el uso del diagrama de causa efecto es posible identificar y representar la relación entre un efecto y sus principales causas; analizar las características y determinar sus principales causas; llegar a la raíz del problema para corregirlo; realizar cambios que generen gran impacto en la solución del problema global.

**Histogramas.-** Es una representación gráfica que permite obtener una primera vista general de una distribución. Con los histogramas se puede evidenciar comportamiento, observar el grado de homogeneidad, grado de variabilidad y la dispersión del acuerdo de todos los valores.

**Hojas de control.-** Los datos recopilados en las hojas de control tiene como objetivo la vigilancia y monitorio de los procesos en estudio, analizar cuáles no se ajustan con los estándares definidos y finalmente realizar la inspección. El uso de estas hojas permiten obtener datos claros y fáciles de usar; facilitar las tareas de recogida de información; controlar la variable de un proceso; llevar un control de productos defectuosos; permitir el análisis rápido de las causas que originan los defectos o realizar una revisión global de un producto.

### ***2.1.9 Desagregación de procesos.***

Luego de identificado los principales procesos, la segunda actividad es su clasificación de acuerdo al mapa general de los mismos. Esto es posible desagregando cada proceso principal en los subprocesos que lo constituyen.

Según Roure, Moñino, & Rodríguez (1997), los procesos se pueden desagregar en: macro proceso, proceso, subproceso y actividades.

**Macro proceso.-** Es el conjunto de procesos interrelacionados y con un objetivo general común.

**Proceso.-** Están comprendidos dentro de los macro procesos, entendiéndose como un conjunto de actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

**Subprocesos.-** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**Actividades.-** Son la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Es muy importante que los procesos con los que se trabaje estén debidamente codificados para su fácil identificación. Para la codificación de los procesos, generalmente, se utilizan códigos alfanuméricos con el objetivo de dar el mismo grado de importancia a cada uno de ellos.

#### ***2.1.10 Metodología para la mejora de procesos.***

Los cambios constantes originados en el ambiente que envuelve a las organizaciones limitan su desarrollo y crecimiento institucional, siendo necesario tener capacidad de adaptación a los cambios con el fin de poder sobrevivir.

Según Chiavenato (1999) todo cambio genera un problema que debe solucionarse racional y eficientemente, de modo tal que los cambios no se dejen al azar o a la improvisación, sino que se planeen de forma ordenada y consecuente con la razón de ser de la institución. Por este motivo, el mejoramiento de los procesos en las empresas se convierte en una metodología de solución a los problemas que enfrenta, siendo una herramienta importante a la hora de dinamizarla y modernizarla.

El ciclo PHVA, también denominado ciclo de Deming, es una metodología muy empleada en la mejora de los procesos, consiste en resolver un problema centrándose directamente en la causa que lo origina bajo el camino más rápido y seguro proporcionando una solución permanente y definitiva. Esta metodología puede ser empleada en los procesos existentes y también para los procesos pilotos. “El ciclo PHVA considera cuatro fases para establecer la mejora continua de procesos: planificar, hacer, verificar y actuar” (Varela, 2001, pág. 34).

El PHVA puede ser aplicado a cualquier proceso y cuando se implementa correctamente permite realizar actividades de una manera más organizada y eficaz. Adoptar esta filosofía proporcionará una guía para gestionar más fácilmente las actividades y mejorar continuamente la estructura del sistema.

**Planificar.-** Se buscan las actividades que puedan ser mejoradas y se establecen los objetivos que desean ser alcanzados. Por ejemplo, identificar servicios, clientes, requerimientos de clientes, pasos claves y parámetros, etc.

**Hacer.-** Se realizan los cambios para implementar la mejora planeada. Se desarrolla el plan piloto. Es recomendable hacer una prueba para probar el funcionamiento del mismo.

**Verificar.-** Una vez que se ha implementado el plan para la mejora, debe existir un periodo de prueba en donde se regule y mida su efectividad. Si no cumple con las expectativas, debe ser modificado.

**Actuar.-** Una vez que finaliza el periodo de prueba, deben estudiarse los resultados y compararlos con las estadísticas de las actividades antes de que se implementara la mejora. Si son satisfactorios, se deberá efectuar la propuesta de manera definitiva, si no, es necesario realizar ajustes o desecharla por completo.

El proceso no termina al obtener un resultado, sino que el ciclo debe volver a iniciar de manera periódica y siempre buscar optimizarlo por medio del análisis. “La simplicidad de la metodología PHVA deja muy poco espacio para el error, lo que vayamos aprendiendo durante el proceso nos ayudará a vencer los obstáculos y realizar las modificaciones necesarias para mejorar en cada paso” (Pérez, 2007, pag. 54). Implementando correctamente el PHVA se logra ser una empresa que se reinvente constantemente, manteniéndose al frente de la industria y buscando la perfección.

### ***2.1.11 Indicadores de desempeño de procesos.***

“El Indicador es la representación cuantificada de una información a través de signos, señales, marcas o muestras de algún proceso, poniéndose en evidencia sus particularidades, siendo la forma más conveniente para evaluar, de manera objetiva, los cambios” (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997, pág. 111).

Un buen indicador de desempeño debe tener las siguientes características:

- Medibles, que tengan principio y fin, para verificar su cumplimiento, la medición puede ser cualitativa o cuantitativa.
- Disponibles, debe estar presto cuando se desee, en algún sistema de información, o bajo la responsabilidad de alguien para que lo provea oportunamente.

- Determinantes, deben ser configurados de tal manera que sean los que mejor expresen la naturaleza del resultado objeto de medida.

#### *2.1.11.1 Objetivos de los indicadores de desempeño de los procesos.*

Medir o evaluar el desempeño es muy importante, pues a través de esta serie de acciones se orienta la labor de medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional. “Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar” (Alabarta, Martínez, & Martínez, 2011, pág. 53)

Según lo señalan Roure, Moñino, & Rodríguez, (1997, pgs. 112-113), los objetivos son los siguientes:

- Garantizar la producción de información confiable.
- Propender el cumplimiento de los objetivos, metas y políticas de la alta dirección.
- Evitar errores.
- Garantizar la idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- Garantizar el permanente análisis y evaluación de la gestión.
- Asegurar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación.
- Identificar problemas y oportunidades
- Mejorar el control de la empresa
- Identificar iniciativas y acciones necesarias
- Mejorar el control de la empresa
- Diagnosticar problemas

En términos generales, el objetivo de los sistemas de medición es indicar a la empresa el camino correcto para que ésta logre cumplir las metas propuestas.

#### *2.1.11.2 Tipos de indicadores de desempeño de los procesos.*

Para medir el desempeño de los procesos, es importante tomar en cuenta los diversos tipos que existen. Se realiza la medición para poder interpretar lo que está ocurriendo y en base a esos resultados tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.

Es importante saber seleccionar en forma clara el tipo de indicador de acuerdo a lo que se pretende, pues se realiza la medición de los procesos para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible, analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo, establecer la relación entre productividad y rentabilidad, direccionar o re-direccionar planes financieros, relacionar la productividad con el nivel salarial, medir la situación de riesgo de la empresa.

Es entonces que de acuerdo al fin que se persigue, se debe seleccionar uno o varios de los siguientes tipos:

- **Indicador de eficiencia.**- Evalúa el nivel de ejecución del proceso. Es la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo en el mínimo tiempo.
- **Indicador de eficacia.**- Esta relacionados con los ratios que indican la capacidad o acierto en la consecución de trabajos y/o tareas. Describe el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Indicador de efectividad.**- Corresponde a la gestión efectiva en cuanto a la consecución adecuada de resultados en términos de calidad y satisfacción del cliente.
- **Indicador de evaluación.**- Es al rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o procesos. Están relacionados con los ratios y/o métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades.
- **Indicador de gestión.**- Se refiere a establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y trabajos programados y planificados.

### ***2.1.12 Estructura aplicable para el modelo de procesos.***

#### *2.1.12.1 Descripción de procesos.*

Cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para comprender mejor los diagramas de flujo y definir con mayor claridad y precisión los procesos es importante realizar una descripción detallada donde se incluya la misión del proceso, el alcance, los responsables del proceso y los registros.

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. La descripción se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión de procesos (Martínez Villaverde, 2006, pág. 20).

Un proceso debe ser descrito desde las actividades mediante un diagrama de bloque del proceso; y la descripción de las características del proceso mediante la ficha del proceso.

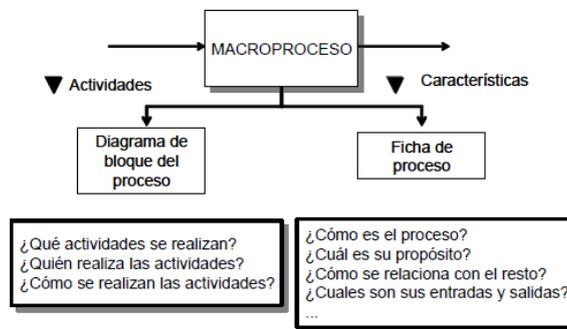


Figura 1: Descripción de procesos

Fuente: <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057>

#### 2.1.12.2 Descripción de las actividades (Modelo IDEFO).

IDEFO es el modelo de lenguaje para el análisis e intercambio de información, mediante el uso de diagramas de bloque. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en conjunto, ya que permite una percepción visual de flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo ENTRADAS, SALIDAS, CONTROLES y MECANISMOS.

## PROCESOS

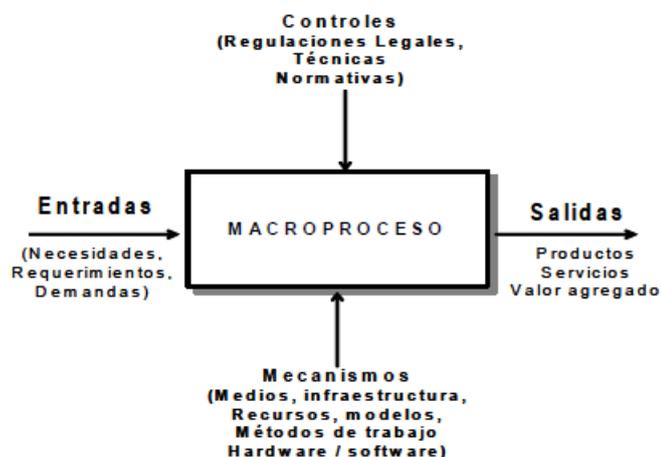


Figura 2: Modelo IDEFO

Fuente: (Carballo, 2008, pág. 386)

Las ENTRADAS constituyen la información, insumos o materia prima que se utiliza para producir las salidas de la actividad. “La entrada es transformada por la actividad” (Carballo, 2008, pág. 387).

Las SALIDAS son los productos y/o servicios generados por el proceso. Corresponde también a los subproductos y/o entregables del proceso.

Proceso:

Los CONTROLES son las restricciones que afectan a un proceso. “Los controles regulan la producción de las salidas a partir de las entradas, tiene relación con los reglamentos, las leyes y/o disposiciones, normas y especificaciones técnicas” (Carballo, 2008, pág. 387).

Los MECANISMOS se refieren a los recursos tangibles como intangibles que se requieren para la ejecución de la actividad.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA UTILIZADA**

### **3.1 Marco metodológico**

Una investigación es un proceso, que requiere la aplicación de métodos científicos, lo que hace posible conseguir información apreciable y fehaciente, para concebir, comprobar, corregir o emplear el conocimiento.

“La investigación tiene como pedestal el método científico y este es el método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación concebida y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos” (Cegarra Sánchez, 2012, pág. 92). Toda investigación posee una serie de características que ayudan al investigador a regirse de manera eficaz en la misma. La investigación es tan compacta que posee formas, elementos, procesos, diferentes tipos, entre otros.

La metodología implica organización, conocimiento de antecedentes, puntos críticos a resolver, hipótesis a comprobar, datos a organizar y conclusiones a llegar, por ello es fundamental en el proceso de investigación.

#### ***3.1.1 Método analítico.***

En este método se distingue los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos, por separado. En ésta investigación permitió distinguir las causas de la mala organización y gestión de las actividades que se desarrolla en la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Paltas, que hacen que este servicio presente muchas falencias. También se identificaron las diferentes necesidades y requerimientos de la organización para lograr su mejoramiento.

#### ***3.1.2 Método deductivo.***

“En este método se desciende de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo cuando las premisas de partida la constituyen axiomas (proposiciones no demostrables), o hipotético-deductivo si las premisas de partida son hipótesis contrastables” (Chirino, 2008, pág. 48).

Por lo tanto, este método, se lo aplicó para realizar un análisis general de la problemática de la empresa, y luego de aplicar instrumentos técnicos para la obtención de información, llegar a determinar las particularidades de las falencias que se presentan en los distintos procesos.

### **3.1.3 Método inductivo.**

“La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados, la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie” (Cegarra Sánchez, 2012, pág. 85). En la presente investigación se lo empleó al método inductivo, porque se partió de ciertas particularidades como es el malestar y el reducido número de estudiantes, y en base a la investigación y análisis se llegó a determinar causas que los ocasionan.

### **3.1.4 Método descriptivo.**

“La investigación descriptiva se ocupa de la descripción de datos y características de una población. El objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares. Los métodos descriptivos tienen como principal objetivo describir sistemáticamente hechos y características de una población dada o área de interés de forma objetiva y comprobable” (Pérez G. , 2004, pág. 5).

Se realizó la descripción de los datos obtenidos en la investigación, y que se relacionan con las labores realizadas por la Escuela de Conducción durante estos años y que han incidido en su desarrollo.

### **3.1.5 Técnicas.**

#### **3.1.5.1 Observación.**

Consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o cosa, tomar informaciones y registrarlas para su posterior análisis. A través de esta técnica se observó atentamente las actividades que se realizan en cada uno de los procesos: matriculación, preparación académica, archivo y titulación, con los que cuenta la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas.

### 3.1.5.2 Entrevista.

Es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo, se realiza con el fin de obtener información. En este caso fue primordial esta técnica, porque a través de la entrevista se obtuvo la información necesaria de parte del director administrativo general de la Escuela de Conducción.

## 3.2 Metodología empleada para la mejora de los procesos

La Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Paltas se dedica a la formación de conductores profesionales. En la Escuela de Conducción se identifican en forma clara los procesos estratégicos, operativos y de soporte; (figura 1 Capítulo V), pero estos procesos no se gestionan de forma correcta, siendo una de las causas de la mala organización de las actividades y la pérdida de estudiantes, debido a que la organización no tiene implantado un sistema de gestión por procesos.

Considerando las causas que han provocado la reducción del número de estudiantes, se efectuó un análisis general de los procesos operativos de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas, para lo cual se recurre a cuatro fases progresivas, lo que facilita identificar los problemas y atacar las causas en busca de mejorar los procesos y de esta manera conseguir el incremento de los estudiantes.

La metodología empleada tiene como fin ir por el camino de la mejora continua en los procesos de forma que se consiga su objetivo final "hacer más con menos". A través de cada uno de los pasos dados permitió diferenciar los procesos en aquellos que generan valor y aquellos que no están aportando mucho, es decir tienen falencias. Mediante cada paso dentro del análisis de los procesos se busca mejorar en forma rápida y constante en la prestación del servicio que brinda la Escuela de Conducción, tratando de suprimir al máximo las demoras innecesarias que generan un incremento en los costes y mal servicio, de este modo se consigue aumentar la eficacia.

Para efectuar el análisis de los procesos se empleó la siguiente metodología:

- Identificación y secuencia de los procesos
- Descripción de los procesos
- Seguimiento y medición de los procesos
- Mejoramiento de los procesos

### **3.2.1 Identificación y secuencia de los procesos.**

Este primer paso consistió en realizar un primer análisis de identificación de las principales actividades de la empresa, a las que se denominó macroprocesos, para luego poder ir clasificando en los procesos respectivos.

Con el fin de identificar los procesos y conocer la secuencia de los mismos, se realizó una reunión con el Secretario General del Sindicato, el Director Administrativo de la Escuela de Conducción y la maestrante, en base a ello se diseñó en primera instancia el mapa general del procesos de la empresa. Este equipo técnico estuvo presente para colaborar en la realización de la mejora de los procesos.

Partiendo del análisis de criterio técnicos, referente a lo que constituye un mapa de procesos se pudo elaborar los mapas respectivos. La información se la recabó mediante la observación directa, pero fue necesario diseñar el organigrama estructural de la Escuela de Conducción, pues esto facilitó la identificación de las áreas funcionales de la escuela. Una vez elaborado el mapa general de proceso se discutió y consensó entre todo el equipo de expertos.

Finalmente, se identificaron ocho procesos en total, mismos que se clasifican de la siguiente manera:

#### **Procesos Estratégicos**

- Planificación estratégica de la empresa
- Investigación de mercados

#### **Procesos Operativos**

- Matriculación de los estudiantes
- Preparación académica de los estudiantes
- Titulación de los estudiantes

#### **Procesos de Soporte**

- Financiero y contable
- Recursos humanos
- Mantenimiento

### **3.2.2 Descripción de los procesos actuales.**

Para realizar la descripción de los procesos se tomó como referente el mapa de procesos propuesto en la fase anterior. Para el presente estudio se seleccionó los procesos operativos de la escuela de conducción, quienes son estudiados a través de mediciones y seguimientos periódicos.

Para la descripción de los procesos operativos de la escuela de conducción se emplearon dos importantes herramientas claves, es decir:

- Diagrama de flujo del proceso
- Ficha técnica del proceso

Tanto el diagrama de flujo del proceso como la ficha técnica del proceso fueron levantadas para los procesos operativos de la escuela de conducción, es decir:

- Proceso de matriculación de los estudiantes (PO-ME-01)
- Proceso de preparación académica de los estudiantes (PO-PAE-02)
- Proceso de titulación de los estudiantes (PO-TE-03)

En los diagramas de flujo del proceso se realizó la representación gráfica de las actividades de cada uno de los procesos analizados. Para el modelado de los procesos se empleó la nomenclatura ANSI (American National Standards Institute).

Igualmente se elabora la ficha del proceso, en ésta parte se explica técnicamente cada uno de los procesos, donde se incluye:

- Misión del proceso
- Alcance del proceso
- Responsable del proceso
- Entradas del proceso
- Salidas del proceso
- Clientes del proceso
- Proveedores del proceso
- Variables de control
- Indicadores del proceso y servicio

### **3.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.**

En esta fase de la gestión por procesos es importante adoptar estrategias apropiados para realizar el seguimiento y la medición de los procesos, pues se debe considerar que los resultados obtenidos al realizar esta fase deben mostrar la evidencia del cumplimiento de las expectativas de los clientes, el correcto funcionamiento de cada proceso y el funcionamiento eficaz global del sistema de gestión por procesos. Es por este motivo, que en esta fase se consideró los tres procesos operativos que fueron mencionados anteriormente, para los cuales se realizó lo siguiente:

- Determinación de indicadores
- Control de los procesos

Los indicadores que se establecieron, fueron tomados en cuenta con el fin de medir la gestión de cada uno de los procesos, y quedaron definidos de la siguiente manera:

Proceso de matriculación de los estudiantes

- Índice de matriculación

Proceso de preparación académica de los estudiantes

- Índice de cumplimiento de las horas clase

Proceso de titulación de los estudiantes

- Índice de aprobación de documentos

Para realizar el control del proceso se realizó a través del levantamiento de datos, tomando en cuenta los indicadores determinados. Fue necesario emplear registros para recopilar la información, misma que luego fue procesada y analizada y se obtuvieron los resultados.

En el capítulo cinco de la presente investigación se detallan el control estadístico que se llevó a cabo, en dicho apartado consta la tabla de datos promediados por periodo académico, gráficas estadísticas y cuadros de resumen de datos.

### **3.2.4 Mejoramiento de los procesos.**

Mejorar los procesos significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del resultado que se le haya obtenido en el seguimiento y medición de los procesos.

Se realiza el mejoramiento de los procesos operativos de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesional de Paltas, pues a través del mejoramiento se logra ser más competitivos en el mercado al cual pertenece la organización. Se realizó el análisis de los resultados del seguimiento y medición, de manera tal que se buscaron alternativas de solución a los inconvenientes encontrados. Como resultado de la aplicación de esta técnica se busca que la organización crezca dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

La evaluación de los resultados obtenidos en cada uno de los procesos operativos, permitió detectar las debilidades de cada uno y en función de la deficiencia en el cumplimiento de los indicadores establecidos, se estableció la propuesta de mejora, misma que se condensa en la ficha de mejoramiento del proceso, en la que se incluye:

- Identificación de oportunidades del proceso
- Correcciones inmediatas al proceso
- Plan de acción para el mejoramiento del proceso
- Responsable del mejoramiento del proceso
- Plazo para el cumplimiento de la mejora
- Indicador del cumplimiento de la mejora

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS ESCUELAS DE CONDUCCIÓN EN ECUADOR Y DE**  
**LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES**  
**DE PALTAS**

#### **4.1 Las escuelas de conducción en Ecuador.**

En el Ecuador existen cientos de escuelas de conducción, así como también los Sindicatos de Choferes ofrecen este servicio. En el capítulo I la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, se reglamenta sobre las Escuelas de Conducción en el Ecuador.

**Art. 188.-** La formación, capacitación y entrenamiento de los aspirantes a conductores profesionales y no profesionales estarán a cargo de las escuelas de conducción e Institutos Técnicos de Educación Superior autorizados por el Directorio de la Comisión Nacional, las cuales serán supervisadas por el Director Ejecutivo, en forma directa o a través de las Comisiones Provinciales. Las escuelas de formación e Institutos Técnicos de Educación Superior, y capacitación de conductores profesionales y no profesionales para su funcionamiento, deberán cumplir como mínimo, estos requisitos:

- a) Tener objeto social específico en educación y seguridad vial;
- b) Contar con infraestructura física, vehículos e implementos para el aprendizaje teórico-práctico;
- c) En el caso de los Institutos Técnicos de Educación Superior, cumplir con los planes y programas de estudio que determine el CONESUP y que apruebe la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. El CONESUP controlará y evaluará el cumplimiento de los planes y programas de estudio.

En caso de que la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, no aprobare los planes elaborados por el CONESUP, o realizare observaciones a los mismos, deberán remitirse las mismas al CONESUP a fin de que de una manera consensuada se apruebe los planes y programas;

- d) Mantener un cuerpo directivo y docente idóneo.

Las escuelas de conductores a las que se refiere el presente artículo realizarán obligatoriamente, al menos una vez al año, actividades y programas de educación y seguridad vial, en beneficio de la comunidad de su respectivo domicilio, acciones que serán reportadas a la Comisión Nacional.

Se faculta al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) para que sea el ente encargado de la formación, capacitación, perfeccionamiento y titulación de operadores de maquinaria agrícola.

**Art. 189.-** El Directorio de la Comisión Nacional autorizará el establecimiento de centros especializados de capacitación para la recuperación de puntos en las licencias de conducir, los cuales funcionarán para:

- a) Los titulares de licencias profesionales; y,
- b) Los titulares de licencias no profesionales.

**Art. 190.-** El Directorio de la Comisión Nacional dictará las normas de funcionamiento y control de las escuelas de formación, capacitación y entrenamiento de capacitadores e instructores en conducción, tránsito y seguridad vial; profesores; y, auditores viales conforme a la normativa que se expida para el efecto.

De igual manera dictará las normas de funcionamiento y control de la Escuela de Conductores Andinos, conforme a la normativa nacional, y andina vigente.

**Art. 191.-** El Director Ejecutivo de la Comisión Nacional impondrá a las escuelas de conducción y centros de capacitación, sanciones administrativas, como: multas, suspensión o revocatoria de la autorización de funcionamiento, cuando se compruebe el incumplimiento a las normas vigentes; y podrá ordenar su reapertura, una vez subsanadas las causales que provocaron tal suspensión.

Podrá también ordenar su clausura definitiva en el caso del artículo 93 de esta Ley.

**Art. 192.-** El Directorio de la Comisión Nacional dictará las normas de funcionamiento para la formación y capacitación del personal de control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, como prerequisite para el desempeño de esta actividad.

Actualmente se han dado algunas reformas, entre ellas eliminan el requisito de aprobar un curso en una escuela de conducción o el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) para capacitar a los aspirantes a obtener una licencia de conducir tipo B.

Quienes aspiran a obtener una licencia tipo B deberán aprobar pruebas psicossomáticas, teóricas y prácticas ante la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y solo harán el curso en esas escuelas quienes reprobren esas evaluaciones.

Según una disposición transitoria, en 365 días esta agencia deberá implementar los mecanismos para esas evaluaciones y los títulos de las escuelas siguen siendo un requisito para la obtención de las licencias de conducir tipo B.

## **4.2 Diagnóstico situacional de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes profesionales de Paltas.**

### ***4.2.1 Antecedentes de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.***

El 24 de diciembre de 1978, se reúnen 38 choferes profesionales con la finalidad de organizar un sindicato de choferes profesionales que agrupe a toda la clase del volante. La Directiva provisional la integraron las siguientes personas:

Secretario general: Wilfrido González

Secretario de actas y comunicaciones: Manuel Benigno Agila

Secretario de economía: Mark Córdova López

Secretario de archivo: Máximo Paladines

Secretario de deportes; Antonio Tacuri

Secretario de vialidad: Rodrigo Campoverde

En la segunda reunión se considera un aporte de 300.00 sucres para ingreso al sindicato, derecho a mortuario 100.00 sucres y por seis meses adelantados la mensualidad de 120.00 sucres; así mismo se aprobó los colores que portará la bandera de la institución que serán verde y amarilla en franjas diagonales y las festividades serán el 24 de junio día del chofer profesional e igual manera se incluye el lema UNION, DIGNIDAD Y PROGRESO. El 29 de junio de 1979 fue aprobada la personería jurídica del sindicato.

En el mes de abril de 1981 se consigue el permiso para la escuela de conducción, misma que funcionó normalmente hasta el año 2003; luego por auditorias de las escuelas para que cumplan los requisitos se cierra y se reabre en el año 2009 hasta la presente fecha.

En el periodo de abril - octubre 2012 se alcanzó una matrícula de 288 alumnos, a dicha escuela asistían estudiantes de varios cantones aledaños a Paltas, incluyendo la ciudad de Loja, porque desde sus inicios se fue ganando el prestigio de brindar un buen servicio y una

excelente capacitación. Lamentablemente el número de estudiantes ha ido disminuyendo considerablemente, a tal punto de tener en el último periodo solo 103 estudiantes.

#### ***4.2.2 Misión de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.***

La Escuela de Capacitación para conductores del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas, tiene como misión esencial, “Formar conductores profesionales de carácter integral, con competencias para la acción, éticos, solidarios y respetuosos del entorno, en el ejercicio de su profesión y de sus actividades cotidianas, bajo el marco de una propuesta pedagógica inclusiva e intercultural, acorde a las necesidades de la sociedad, que responda a estándares de calidez y calidad para el éxito de su profesión al servicio de la colectividad”.

#### ***4.2.3 Visión de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.***

A futuro “Ser la escuela líder en la formación y capacitación de choferes profesionales de la región sur del país, a través de la aplicación de un sistema educativo de calidad y calidez, con una formación eficaz, eficiente para asegurar satisfacción y generar confianza en la sociedad local, regional y nacional, que responda a las necesidades de avance, sobre la base de principios en concordancia y pertinencia con los cambios sociales, el desarrollo cultural y socioeconómico”.

#### ***4.2.4 Objetivos de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.***

La escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesional de Paltas, tiene los siguientes objetivos:

1. Aplicar los conocimientos de las normas de circulación específicas para los vehículos automotores según la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su Reglamento, conocimientos en torno a la vida social laboral del conductor y de la actitud como conductor para obtener una adecuada cultura de tránsito y seguridad vial.
2. Desarrollar operaciones de mantenimiento preventivo y reparaciones básicas a fin de obtener el máximo rendimiento de los motores de combustión interna y sistemas

aplicados en los vehículos automotores, a fin de disminuir los contaminantes producidos por la industria automotriz siendo respetuosos con el medio ambiente.

3. Demostrar los valores viales, siendo una eficaz base de actuación ciudadana, dado que refleja hábitos y actitudes positivas de convivencia, de calidad de vida, calidad medioambiental y la seguridad vial, para satisfacer las necesidades de la sociedad con conciencia vial.
4. Ejecutar adecuadamente su actividad de conducción en la que están implicados todos los órganos físicos, procesos psicológicos que influyen de manera importante en la toma de decisiones y, por consiguiente, en el comportamiento para optimizar el rendimiento del conductor.

#### 4.2.5 Estructura administrativa y funcional.

La estructura administrativa y funcional del Sindicato de Choferes Profesionales del Paltas es la siguiente:

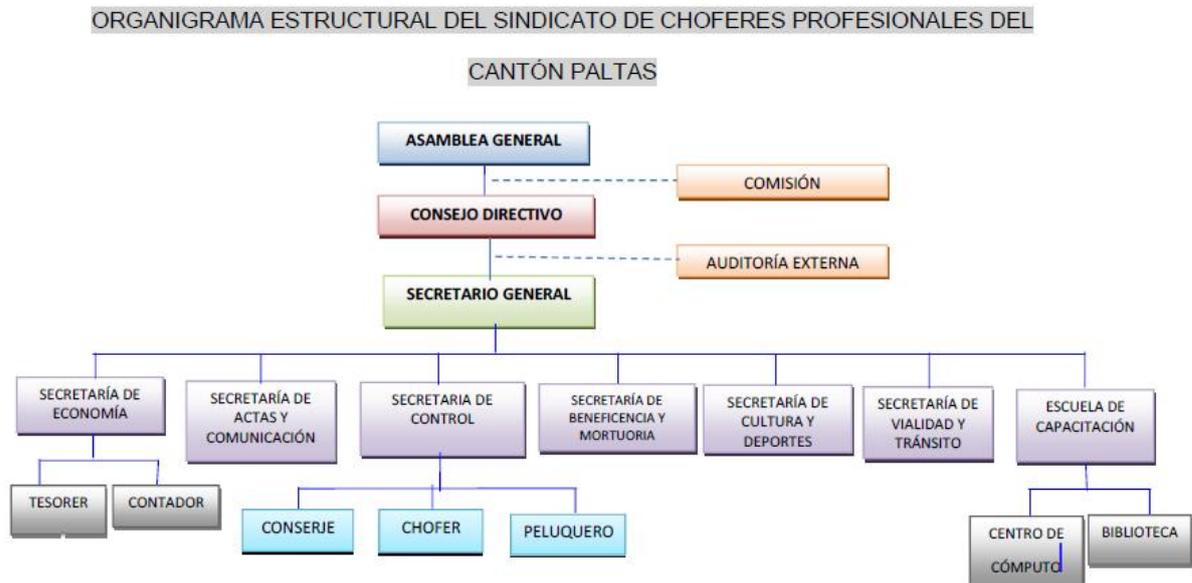


Figura 3: Organigrama estructural del Sindicato de Choferes Profesional del cantón Paltas  
Fuente: Secretaría General del Sindicato

Como se observa, la Escuela de Conducción, consta dentro del organigrama estructural del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas, sin embargo, no tiene su propio organigrama estructural, por lo tanto se propone el siguiente organigrama, con el fin de identificar las áreas funcionales de la institución.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONAL DE PALTAS

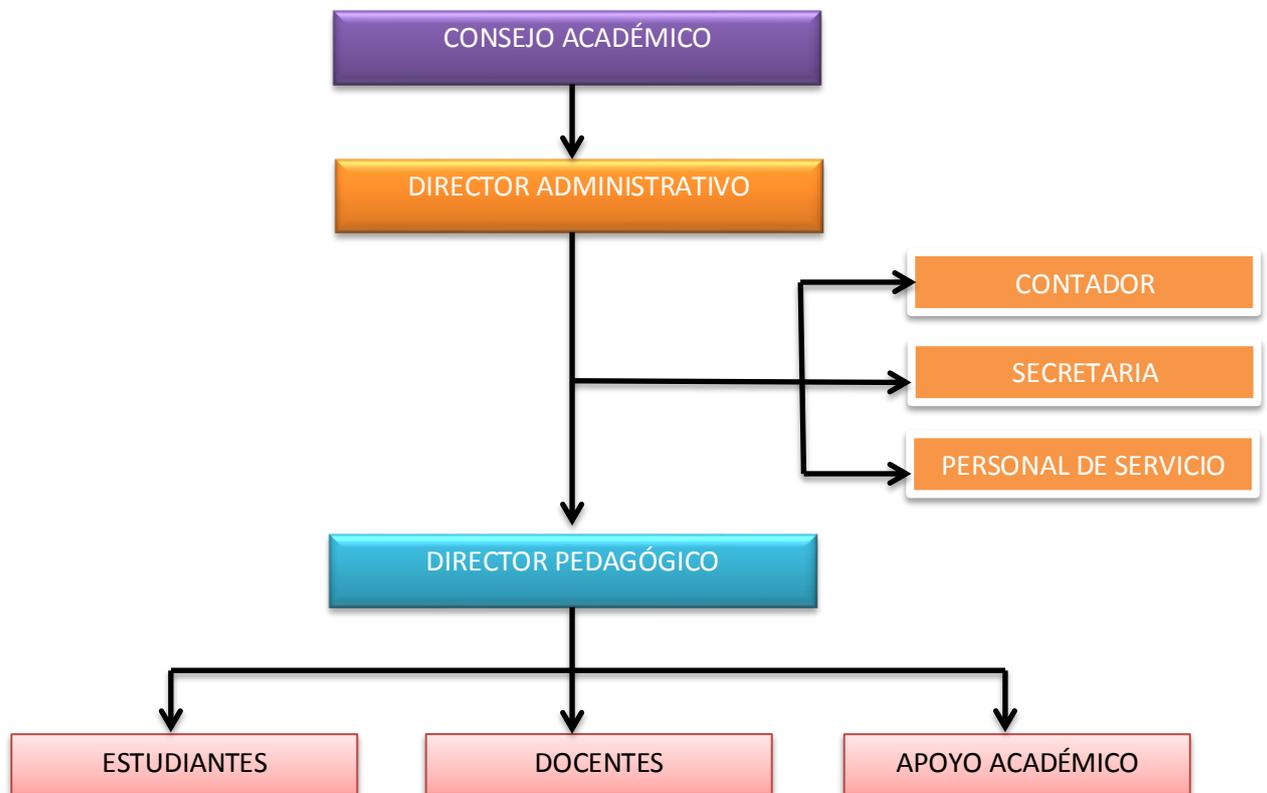


Figura 4: Organigrama estructural de la escuela de conducción Sindicato de Choferes Profesional del cantón Paltas

Fuente: Director administrativo

### ***4.2.6 Recursos humanos de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.***

La escuela de conducción cuenta con los siguientes recursos humanos:

- 1 director administrativo
- 1 director pedagógico
- 1 secretario administrativo
- 1 contador
- 1 auxiliar contable
- 1 inspector
- 1 tesorero

- 1 conserje
- 26 profesores
- 5 instructores

#### **4.2.7 Servicios que brinda la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.**

La escuela de conducción ofrece el servicio de capacitación tanto a hombres como mujeres para obtener la licencia tipo “C” que sirve para conducir autos y camionetas, particular o de transportación pública. En los próximos meses se estará brindando la capacitación para la obtención de la licencia tipo “D”.

Las clases se las dicta en dos jornadas: Nocturna de lunes a viernes de 18h30 a 22h00 y los fines de semana: Sábado y domingo de 08h00 a 16h00. Las clases prácticas de conducción para los estudiantes de jornada nocturna y fin de semana se realizan de martes a sábado de 06h00 a 22h00, los horarios se establecen por orden alfabético.

#### **4.2.8 Proveedores de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas.**

Los proveedores de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesional de Paltas son los siguientes:

Tabla 2. Proveedores

<b>EMPRESA</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>SERVICIO</b>
Seguros del Pichincha S.A.	Quito	Av. González Suárez No. 32-346 y Coruña	Seguro
GRAFOPRESS	Loja	José Félix de Valdiviezo y Av. Universitaria	Textos Instrumentos legales
JELY'S CAR	Paltas	Naún Briones y 10 de Agosto	Repuestos vehículos
LA REFORMA	Loja	San Sebastián	Útiles para oficina
SEGUROS EQUINOCCIAL	Cuenca	Del Batán e Imbabura	Seguros vehículos
CREACIONES DENISSE	Paltas	Manuel Vivanco	Uniformes

**Fuente:** Escuela de conducción



#### 4.2.10.2 Microlocalización.

La escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales de Paltas se encuentra ubicada en la Panamerica Km 1 vía Loja, ciudad de Paltas, provincia de Loja.



Figura 6: Microlocalización de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes de Paltas

Fuente: <https://www.google.com/search?q=canton+paltas&biw=1366&bih>

## **CAPÍTULO V**

### **GESTIÓN DE PROCESOS DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PALTAS**

La escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesional del cantón Paltas, cuenta con varios procesos para el servicio de capacitación para la obtención de la Licencia tipo “C”. En el presente capítulo consta la identificación y secuencia de los procesos, a través del mapa general de procesos, posteriormente se describen los procesos operativos, mediante la ficha técnica y el diagrama de flujo, después se establece la propuesta para la medición y seguimiento de los procesos, y se concluye el capítulo con las acciones que se proponen para la mejora correspondiente.

En la figura 7 que corresponde al mapa general de proceso, se hace evidente que la escuela de conducción cuenta con varios procesos a nivel estratégico, operativo y de soporte; pero para el presente estudio han sido seleccionados solamente los procesos del nivel operativo, dado que son aquellos que se relacionan directamente con la misión o razón de ser de la organización. Se analizan los procesos: matriculación de los estudiantes, preparación académica de los estudiantes, titulación de los estudiantes.

### **5.1 Identificación y secuencia de los procesos.**

Tomando en cuenta los requerimientos institucionales y con la colaboración de los directivos se estructuró el mapa general de procesos de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas, quienes están comprometidos a brindar capacitación a la ciudadanía que desee obtener el título de chofer profesional – Licencia tipo C. El resultado del análisis y la identificación de las actividades de la institución, permitieron organizar en forma secuencial las diversas actividades hasta estructurar la interacción y/o relación entre ellos.

Para la elaboración del mapa general de procesos se partió de la revisión del organigrama estructural de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales y luego se fueron modelando los procesos, hasta conseguir el objetivo que es el mapa general que se muestra a continuación:

Mapa general de procesos de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas

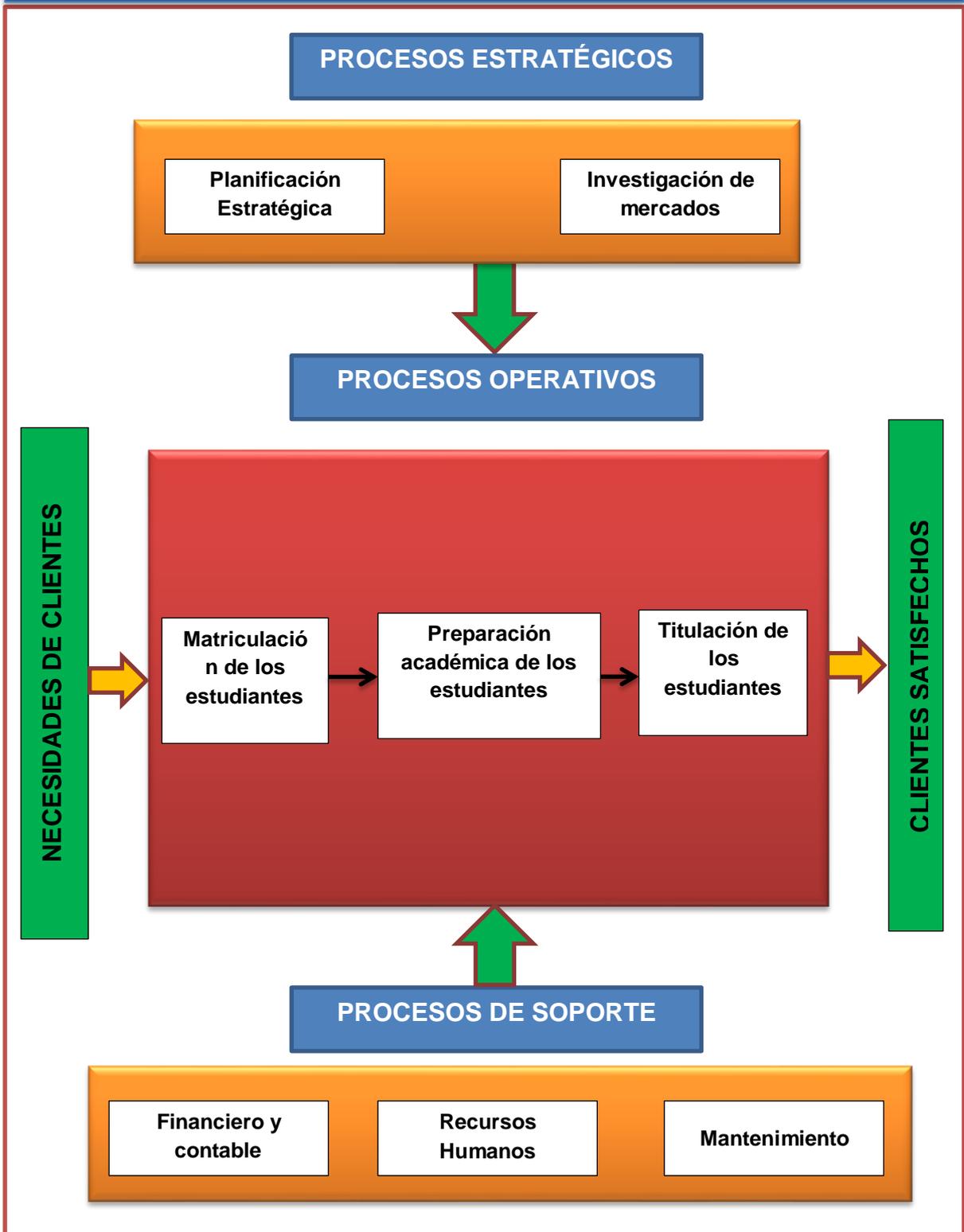


Figura 7: Mapa general de procesos

Fuente: Trabajo colaborativo del Secretario General y el Director Administrativo

Como se había mencionado anteriormente, el presente estudio se enfoca en el análisis, medición, seguimiento y mejora de los procesos operativos de la Escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesional del cantón Paltas, mismo que a continuación se describen:

- **Proceso de matriculación de los estudiantes (PO-ME-01)**

Este proceso se encarga de informar sobre el periodo de matriculación; receptar, revisar y verificar la legalidad de los documentos de los aspirantes; y legalizar la matrícula respectiva para que puedan continuar con el proceso de preparación académica.

- **Proceso de preparación académica de los estudiantes (PO-PAE-02)**

Este proceso se encarga de capacitar a los estudiantes en todas las áreas, tanto en clases teóricas de conocimientos científicos, así como también en clases prácticas de conducción y mecánica, con el fin de que el estudiante esté apto para obtener el título.

- **Proceso de titulación de los estudiantes (PO-TE-03)**

Este proceso se encarga de verificar si los estudiantes han cumplido con todos los requisitos para obtener el título de chofer profesional y procede a los trámites respectivos para la obtención de la licencia tipo "C".

## **5.2 Descripción de los procesos.**

En el siguiente apartado se procede a describir exactamente cada uno de los procesos operativos que han sido seleccionados para el estudio. El objetivo fundamental de la descripción de un proceso es determinar los criterios y métodos para asegurar que las diversas actividades se ejecuten eficazmente, al igual que el control de los mismos. Para dicha descripción se emplean dos instrumentos técnicos que son:

- **Diagrama de flujo.**- Representación gráfica del flujo de actividades del proceso.

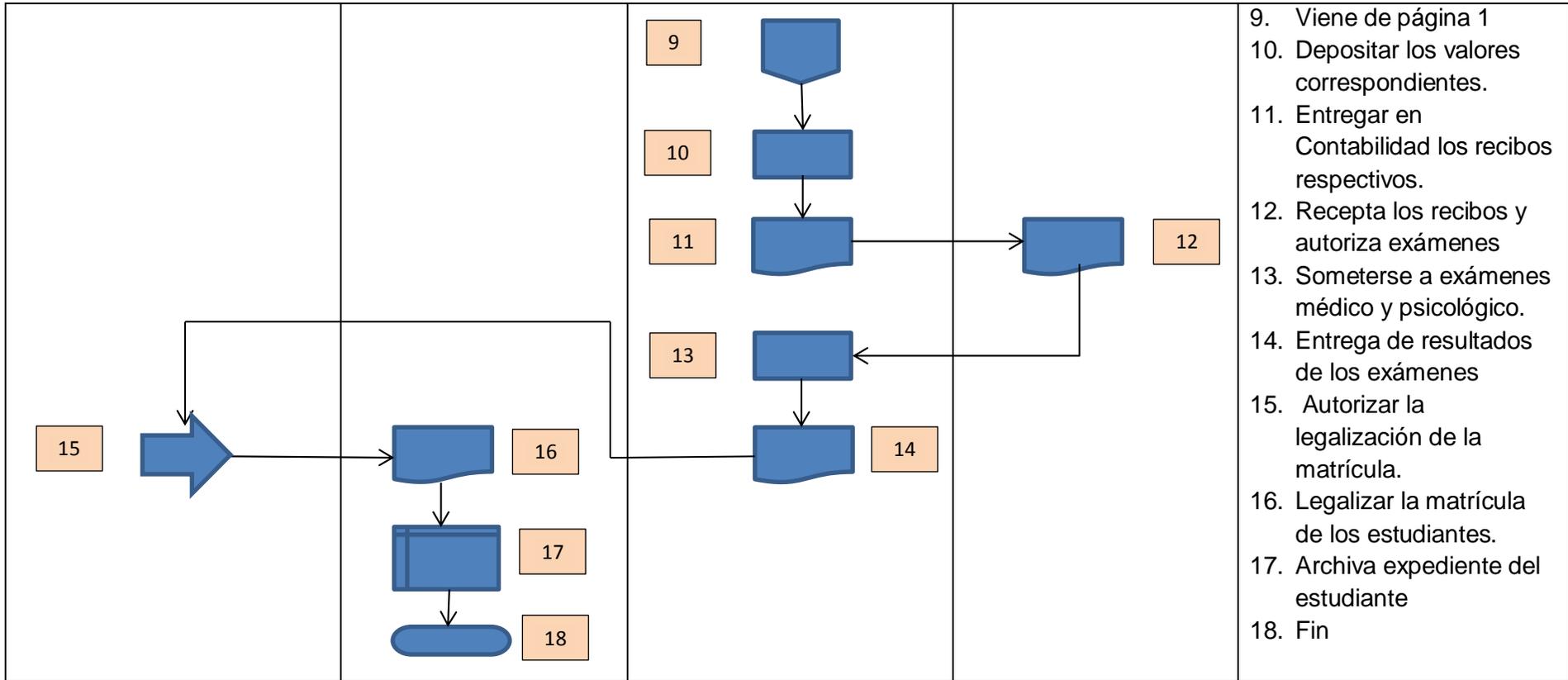
- **Ficha de proceso.**- Representación escrita de las actividades del proceso.

**5.2.1 Proceso: Matriculación de los estudiantes.**

A este proceso se lo identificó con el código **(PO-ME-01)**

*5.2.1.1 Diagrama de flujo del proceso operativo de matriculación de los estudiantes (PO-ME-01).*

ESCUELA DE CONDUCCION SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PALTAS		DIAGRAMA DE FLUJO: Matriculación de los estudiantes		Código: (PO-ME-01)
Director Administrativo	Secretaria	Estudiante	Contador	ACTIVIDADES
				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicio</li> <li>2. Tramitar la autorización de la ANT para un nuevo periodo académico.</li> <li>3. Recibir la autorización por parte de la ANT para el proceso de matriculación.</li> <li>4. Autorizar a secretaria la matriculación de los estudiantes</li> <li>5. Realizar publicidad sobre el nuevo periodo académico.</li> <li>6. Presentar la documentación que exige la escuela de conducción.</li> <li>7. Receptar, controlar y verificar los documentos de los aspirantes.</li> <li>8. Pasa a página 2</li> </ol>



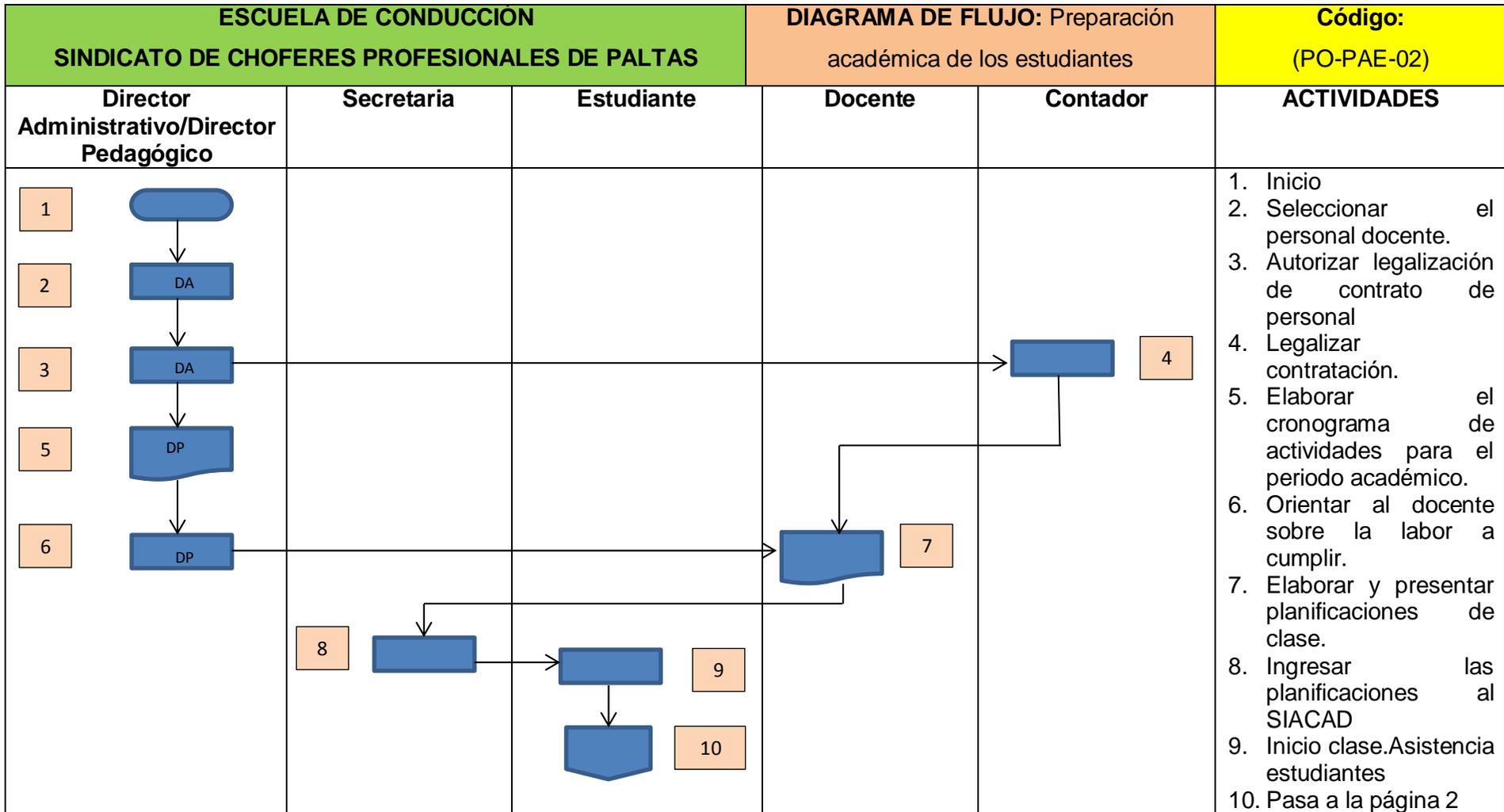
5.2.1.2 Ficha del proceso operativo de matriculación de los estudiantes (PO-ME-01).

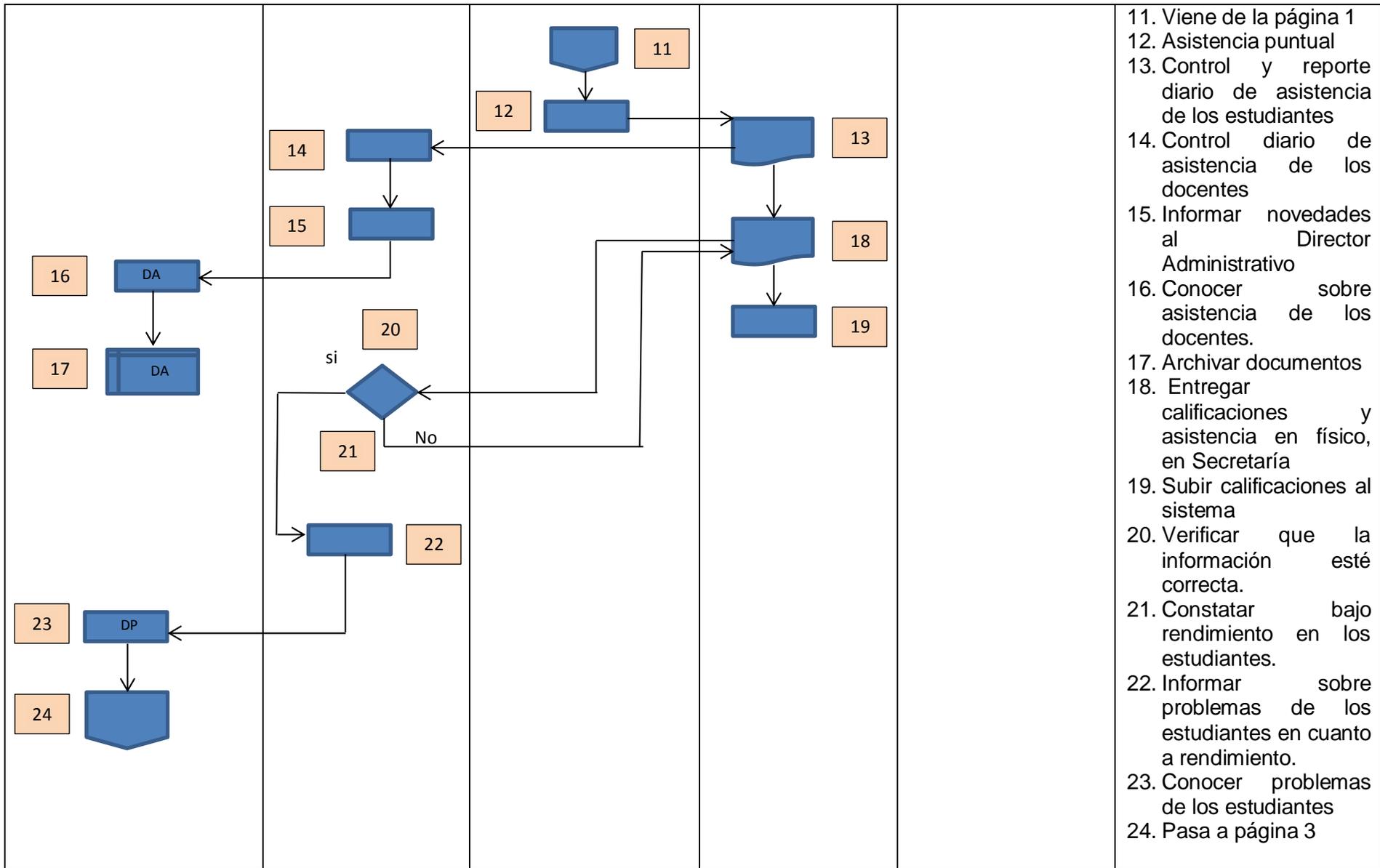
<b>ESCUELA DE CONDUCCIÓN</b>	<b>FICHA DEL PROCESO:</b> Matriculación de los estudiantes	<b>Código:</b> PO-ME-01
		<b>Páginas:</b> 1
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>		
“Asegurar un proceso adecuado de matriculación de los estudiantes, mediante una atención ágil, oportuna, con calidad y calidez; verificando el cumplimiento de las disposiciones legales por parte de los estudiantes y la conservación de los documentos”		
<b>ALCANCE</b>		<b>RESPONSABLE</b>
<b>Objetivo:</b> Matricular a los estudiantes para la obtención del título de chofer profesional. <b>Inicio:</b> Solicitud de permiso a la Agencia Nacional de Tránsito <b>Concluye:</b> Archivo de los documentos del estudiante que avalan su matriculación.		Director administrativo
		<b>ACTIVIDADES</b>
		Ver diagrama de flujo del proceso
<b>ENTRADAS</b>	<b>SALIDAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorización por parte de la ANT</li> <li>- Documentos personales del estudiante</li> <li>- Resultados de exámenes médico y psicológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matrícula legalizada</li> <li>- Expedientes organizados</li> </ul>	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>CLIENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiantes</li> <li>- AGN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiantes</li> <li>- Proceso de preparación académica</li> </ul>	
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>	<b>INDICADORES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de estudiantes matriculados en el último periodo académico</li> </ul>	<b>Indicador del proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de matriculación (estudiantes matriculados último periodo/ capacidad de la escuela)</li> </ul>	

**5.2.2 Proceso: Preparación académica de los estudiantes.**

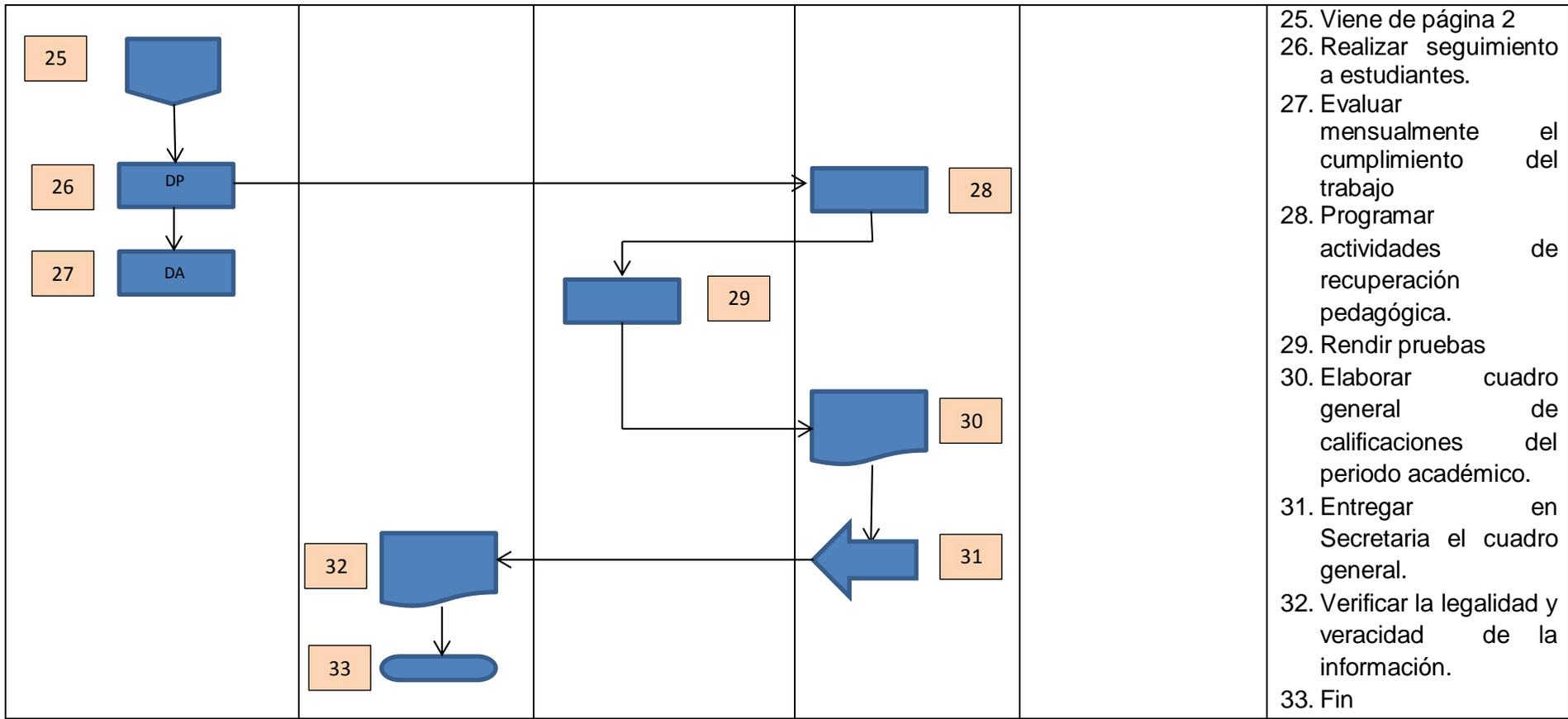
Este proceso ha sido designado con el código PO-PAE-02

*5.2.2.1 Diagrama de flujo del proceso operativo de preparación académica de los estudiantes (PO-PAE-02).*





- 11. Viene de la página 1
- 12. Asistencia puntual
- 13. Control y reporte diario de asistencia de los estudiantes
- 14. Control diario de asistencia de los docentes
- 15. Informar novedades al Director Administrativo
- 16. Conocer sobre asistencia de los docentes.
- 17. Archivar documentos
- 18. Entregar calificaciones y asistencia en físico, en Secretaría
- 19. Subir calificaciones al sistema
- 20. Verificar que la información esté correcta.
- 21. Constatar bajo rendimiento en los estudiantes.
- 22. Informar sobre problemas de los estudiantes en cuanto a rendimiento.
- 23. Conocer problemas de los estudiantes
- 24. Pasa a página 3



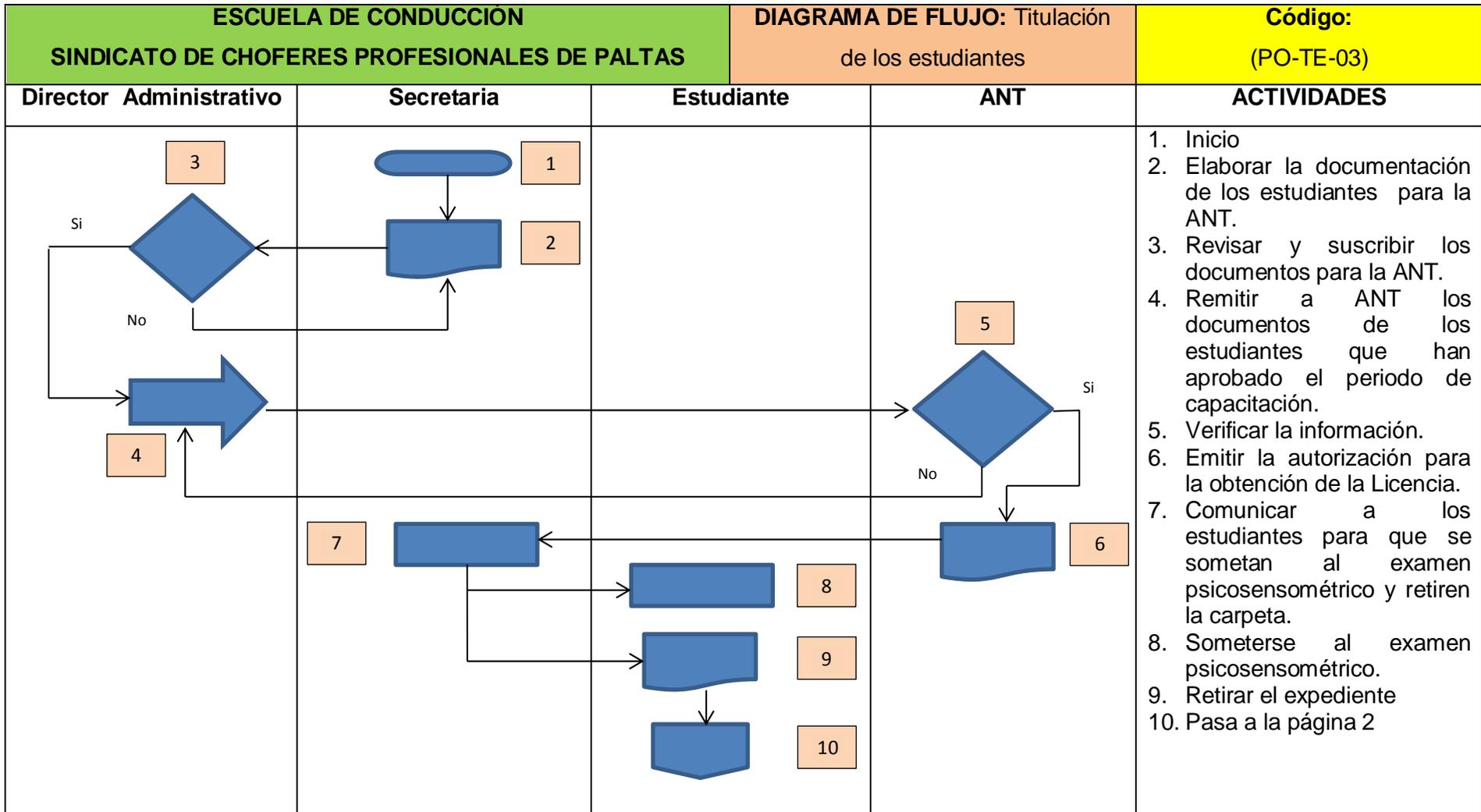
5.2.2.2 Ficha del proceso operativo de preparación académica de los estudiantes (PO-PAE-02).

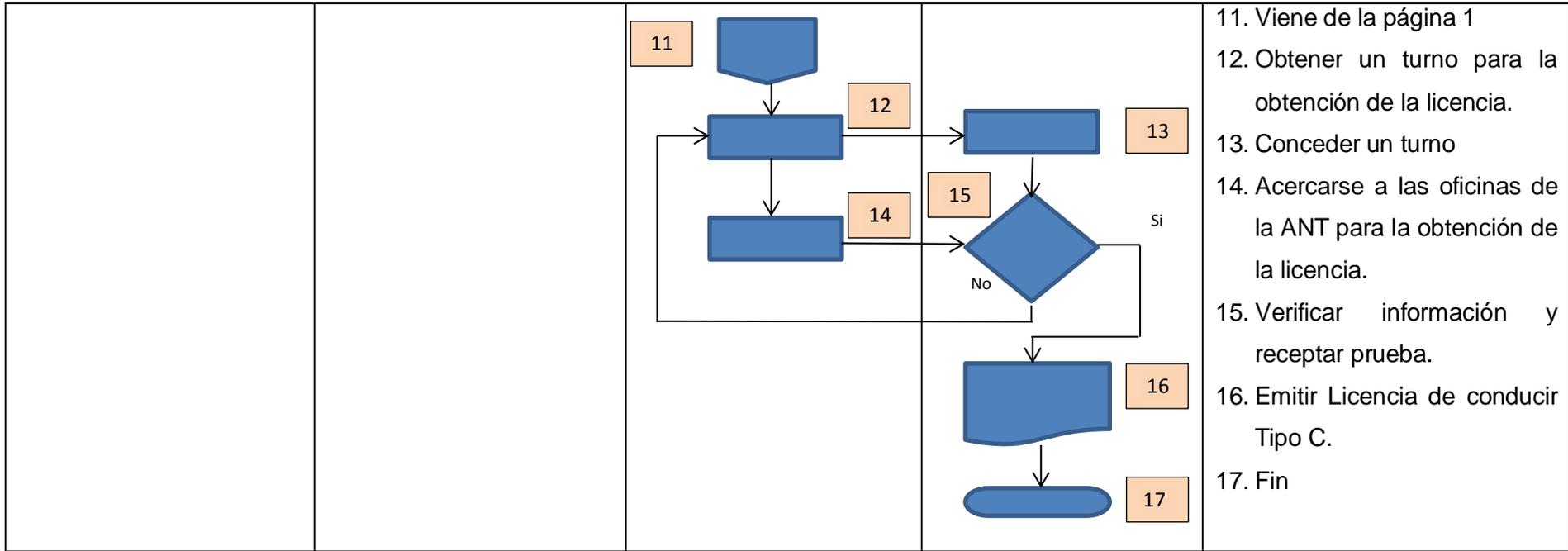
<b>ESCUELA DE CONDUCCIÓN</b>	<b>FICHA DEL PROCESO:</b> Preparación académica de los estudiantes	<b>Código:</b> PO-PAE-02
		<b>Páginas:</b> 1
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>		
“Garantizar la excelente preparación académica de los estudiantes, con conocimientos sólidos, científicos, teóricos y prácticos, para entregar a la patria profesionales de calidad”		
<b>ALCANCE</b>		<b>RESPONSABLE</b>
<b>Objetivo:</b> Capacitar a los estudiantes para un buen desempeño profesional		Director pedagógico
<b>Inicio:</b> Contratación de personal y estudiantes matriculados		<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Concluye:</b> Aprobación académica por parte de los estudiantes		Ver diagrama de flujo del proceso
<b>ENTRADAS</b>		<b>SALIDAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiantes matriculados</li> <li>- Profesionales de la educación contratados</li> <li>- Planes de estudio emitido por parte de la ANT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiantes capacitados.</li> <li>- Cuadro general de calificaciones de los estudiantes</li> </ul>	
<b>PROVEEDORES</b>		<b>CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de matriculación</li> <li>- ANT</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de titulación</li> </ul>
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>		<b>INDICADORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento planes de clase</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Indicador del proceso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de cumplimiento de las horas clase (Horas clase recibidas/horas clase planificadas)</li> </ul>

**5.2.3 Proceso: Titulación de los estudiantes.**

Este proceso ha sido designado con el código PO-TE-03

*5.2.3.1 Diagrama de flujo del proceso operativo de titulación de los estudiantes (PO-TE-03).*





5.2.3.2 Ficha del proceso operativo de titulación de los estudiantes (PO-TE-03).

<b>ESCUELA DE CONDUCCIÓN</b>	<b>FICHA DEL PROCESO:</b> Titulación de los estudiantes	<b>Código:</b> PO-TE-03
		<b>Páginas:</b> 1
<b>MISIÓN DEL PROCESO</b>		
“Elaborar la documentación en forma ágil y correcta, con el fin de conseguir la aprobación por parte de la Agencia Nacional de Tránsito y la habilitación de los estudiantes para la obtención de la Licencia de conducir tipo “C””.		
<b>ALCANCE</b>		<b>RESPONSABLE</b>
<b>Objetivo:</b> Conseguir en el menor tiempo posible, la habilitación de los estudiantes para la obtención de la licencia. <b>Inicio:</b> Cuadros generales de calificaciones de aprobación del curso. <b>Concluye:</b> Entrega de la licencia por parte de la ANT.		Director Administrativo
		<b>ACTIVIDADES</b>
		Ver diagrama de flujo del proceso
<b>ENTRADAS</b>	<b>SALIDAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuadros de calificaciones</li> <li>- Expedientes personales de los estudiantes</li> <li>- Normativa vigente de la ANT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licencia de conducir tipo “C”</li> </ul>	
<b>PROVEEDORES</b>	<b>CLIENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de matriculación</li> <li>- Proceso de preparación académica</li> <li>- Docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiantes</li> <li>- Agencia Nacional de Tránsito</li> </ul>	
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>	<b>INDICADORES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos aprobados</li> </ul>	<b>Indicador del proceso:</b> Índice aprobación de documentos (No. de expedientes aprobados / No. de expedientes emitidos)	

### 5.3 Seguimiento y medición de los procesos.

En este apartado de la metodología seleccionada para la gestión de los procesos de la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales del cantón Paltas, se determina el seguimiento y medición de cada uno de los procesos operativos, para lo cual se establecen indicadores de gestión, en este caso se ha determinado un indicador de proceso, cuyos resultados ayuda a evaluar el nivel de desempeño de cada proceso.

Tomando en cuenta cada indicador que se ha establecido para los diferentes procesos, se han creado registros de datos (ver anexos), con estos recursos, se pretende valorar el indicador y por lo tanto la eficiencia y eficacia de cada proceso.

#### 5.3.1 Indicador del proceso: *Matriculación de los estudiantes (PO-ME-01).*

<b>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PALTAS</b>		<b>FICHA DE INDICADORES DEL PROCESO:</b> Matriculación de los estudiantes	
<b>INDICADOR</b>	Índice de matriculación (estudiantes matriculados último periodo/ capacidad de la escuela)		
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	Índice de matriculación = (No. de estudiantes matriculados último periodo / Capacidad No. de estudiantes)*100%		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	100% de la capacidad		
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	Matrícula periodos anteriores Matrícula estudiantes actuales Escritura del edificio		
<b>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN</b>		<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN</b>	
Tabla de datos para cálculo del indicador Gráfica de medición del indicador		Cada periodo escolar	

Para el análisis del indicador establecido, se tomará en cuenta el número de estudiante que se han matriculado en el último periodo académico y se dividirá para la capacidad total de estudiantes que tienen la escuela de conducción y el resultado final se lo multiplica por 100, de esta manera se obtiene el porcentaje respectivo.

**5.3.2 Indicador del proceso: Preparación académica de los estudiantes (PO-PAE-02).**

<p><b>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PALTAS</b></p>	<p><b>FICHA DE INDICADORES DEL PROCESO:</b> Preparación académica de los estudiantes</p>	
<p><b>INDICADOR</b></p>	<p>Índice de cumplimiento de las horas clase (Horas clase recibidas/horas clase planificadas)</p>	
<p><b>FORMA DE CÁLCULO</b></p>	<p>Índice de cumplimiento de las horas clase = (Horas clase recibidas/horas clase planificadas)*100%</p>	
<p><b>RESULTADO PLANIFICADO</b></p>	<p>100% de las horas clase dictadas de acuerdo a lo planificado</p>	
<p><b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b></p>	<p>Pensum de estudio Planes de clase Registro de asistencia docente Registro de asistencia de los estudiantes</p>	
<p><b>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN</b></p>		<p><b>FRECUENCIA DE REVISIÓN</b></p>
<p>Tabla de datos para cálculo del indicador Gráfica de medición del indicador</p>		<p>Mensual</p>

Para el cálculo del índice propuesto, se suma el total de horas trabajadas durante el mes, para ello se toma como referencia el registro de asistencia docente, este valor se lo divide para el número de horas clase planificadas. El resultado final se los multiplica con 100, con lo cual se obtiene el porcentaje de cumplimiento.

### 5.3.3 Indicador del proceso: Titulación de los estudiantes (PO-TE-03).

<b>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PALTAS</b>	<b>FICHA DE INDICADORES DEL PROCESO:</b> Titulación de los estudiantes	
<b>INDICADOR</b>	Índice aprobación de documentos (No. de expedientes aprobados / No. de expedientes emitidos)	
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	Índice aprobación de documentos = (No. de expedientes aprobados / No. de expedientes emitidos)*100	
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	100% de documentos aprobados	
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	Comunicaciones enviadas Comunicaciones recibidas	
<b>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN</b>		<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN</b>
Tabla de datos para cálculo del indicador Gráfica de medición del indicador		Cada periodo académico

Para el cálculo del índice establecido, se procede a realizar una revisión de todos los expedientes que han sido aprobados por la ANT y ese número total, se lo divide para el total de expedientes que han sido remitidos por la escuela de conducción a la ANT. El resultado final de lo multiplica por 100, con lo cual se obtiene el porcentaje de efectividad.

### 5.4 Control de los procesos.

Para el control de los procesos operativos de la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales del cantón Paltas, se estimó pertinente estudiar los resultados de los indicadores que se propusieron para cada uno de los mismos. Esta información surge de los registros levantados desde el periodo académico agosto 2010 – marzo 2011 a julio del 2015 – febrero 2016. Luego de disponer de la información se procesaron los datos

estadísticamente para determinar el estado de cada indicador, con el fin de tener una apreciación cuantitativa del desempeño de los procesos.

Para cada proceso se muestran los resultados en la tabla de datos y el gráfico respectivo, donde consta también el análisis del indicador durante el periodo de tiempo en función de datos promedios, tanto por ciclo para unos indicadores, como mensuales para otros indicadores.

#### **5.4.1 Control del proceso: Matriculación de los estudiantes.**

Para el control de este proceso y evaluar su nivel de eficiencia y eficacia, se definió el siguiente indicador:

- Índice de matriculación (estudiantes matriculados último periodo/capacidad número de estudiantes de la escuela)

Este indicador es fijado tomando en cuenta aquellos factores que inciden directamente en la misión de la escuela de conducción, el número de estudiantes que tiene capacidad la escuela de conducción y el número de estudiantes que ha tenido en cada periodo académico. Con estos resultados se medirá el grado de efectividad de la acogida que tiene la organización ante la comunidad, y también la efectividad de la promoción que realiza la escuela de conducción para atraer a los alumnos.

Para la medición se ha definido que la óptima matriculación es poseer el 100% del número de estudiantes de acuerdo a la capacidad de la escuela de capacitación. El problema de este proceso se concentra en la escasa publicidad y la poca información que se brinda a la ciudadanía, de ahí que se evidencia la disminución de estudiantes; razón por la cual se desea determinar en qué porcentaje ha disminuido la población estudiantes y enfatizar en el control de este proceso para mejorarlo, ya que es clave e incide directamente en los otros procesos operativos.

**Fórmula de cálculo:**

$$\text{Índice de matriculación} = \frac{\text{(No. de estudiantes matriculados últimos periodos)}}{\text{Capacidad de la empresa}} * 100\%$$

A continuación se presenta la siguiente tabla, donde se muestra el número de estudiantes que tiene actualmente la escuela de conducción, y también el número de estudiantes que ha tenido en los últimos cinco periodos académicos, lo que hace posible calcular el índice de matriculación en la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales del cantón Paltas.

Tabla 3. Índice de matriculación en la escuela de conducción  
**Indicador esperado: 100% de estudiantes matriculados de acuerdo a la capacidad**  
**Capacidad de la escuela de conducción: 250 estudiantes**

PERIODO	No. ESTUDIANTES MATRICULADOS POR PERIODOS	INDICE DE MATRICULACIÓN (estudiantes matriculados/capacidad de la organización)
Agosto – 2011 – Marzo - 2012	220	88%
Octubre 2012 – Mayo - 2013	175	70%
Octubre 2013 – Mayo – 2014	143	57%
Sep. 2014 – Abril 2015	108	43%
Julio 2015 – Febrero 2016	80	32%
<b>PROMEDIO DE LOS ÚLTIMOS PERIODOS</b>	<b>145</b>	<b>58%</b>

**Fuente:** Matrícula periodos anteriores / Matrícula actual/Escritura del edificio

**Autora:** Nelly Elizabeth Baculima Díaz

Una vez procesados los datos para la medición del indicador, se establece que el nivel de cumplimiento del Índice de matriculación en la escuela de capacitación del sindicato de choferes profesionales del cantón Paltas no está siendo eficaz, pues en base a los datos analizados, la escuela de conducción cuenta actualmente con el 32%% de estudiantes del total de su capacidad.

Si se considera que la escuela de conducción en promedio en los últimos cinco periodos tuvo 145 estudiantes, que equivale al 58% de su capacidad, entonces con estos resultados se evidencia que la organización ha perdido un alto porcentajes de estudiantes.

La reducción de estudiantes es notoria, pues si se compara entre las matrículas de cada periodo, se observa cómo va disminuyendo considerablemente cada vez más. La determinación del número de estudiantes en cada periodo, está dado en función de la capacidad de la institución, pues existen aulas para abarcar a una población estudiantil de 250 alumnos. Sin embargo, en ninguno de los últimos periodos analizados se llega a cumplir con la capacidad máxima; en el periodo: agosto – 2011 – marzo - 2012, fue cuando más estudiantes obtuvo (220 alumnos), ocupando el 88% de la capacidad instalada de la empresa.

El actual periodo es el más crítico en cuanto al número de estudiante, solo cuenta con el 80 estudiantes matriculados, y ya concluyó el periodo de matrículas, cumpliendo con solo el 32% de la capacidad instalada, lo que indica que en el proceso de matriculación existen falencias.

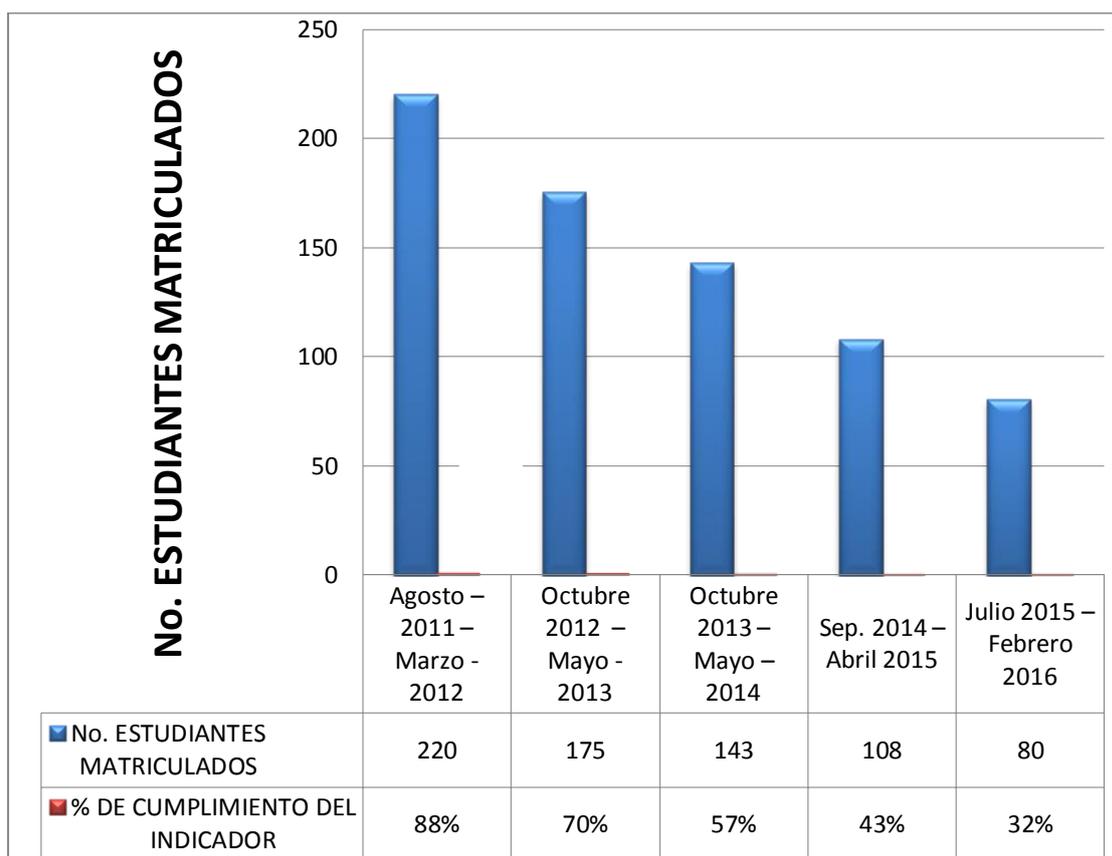


Figura 8: Índice de matriculación

Fuente: Matrícula de cada periodo / escritura del edificio

En la gráfica anterior se representa la relación entre los datos obtenidos en relación con el indicador, comparando el número de estudiantes matriculadas en cada periodo, y la capacidad instalada de la organización.

**Evaluación del proceso de matriculación de estudiantes (PO-ME 01)**

En la siguiente tabla se evalúa el proceso: matriculación de estudiantes (PO-ME-01) de manera integral; es decir, se consolida el comportamiento del indicador que fue establecido para la medición y seguimiento de este proceso, datos que fueron cuantificados y analizados durante los últimos cinco periodos académicos al cual corresponde el estudio.

Con los resultados de la información procesada se determina que el proceso de matriculación requiere ser ajustado y que se incorporen mecanismos de mejoramiento, ya que durante los cinco periodos académicos, este indicador no logró cubrir la cantidad óptima de matrícula, llegando a un nivel máximo de 88% en promedio.

Considerando que el número de estudiantes que tiene capacidad la escuela de conducción es de 250 alumnos, y el nivel de cumplimiento, en el actual periodo, del indicador llega a 80 estudiantes (32%), entonces se establece que existe un desfase de 170 estudiantes (68%), siendo evidente que existen inconvenientes en este proceso.

Tabla 4. Evaluación del proceso de matriculación de estudiantes en la escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas.

ESCUELA DE CONDUCCIÓN		EVALUACIÓN DEL PROCESO: Matriculación de estudiantes		
No.	PERIODO EVALUADO	RESULTADOS		
		% PLANEADO	% OBTENIDO	CUMPLIDO
1	Agosto – 2011 – Marzo - 2012	100%	88%	No
2	Octubre 2012 – Mayo - 2013	100%	70%	No
3	Octubre 2013 – Mayo – 2014	100%	57%	No
4	Sep. 2014 – Abril 2015	100%	43%	No
5	Julio 2015 – Febrero 2016	100%	32%	No
<b>CUMPLIMIENTO PROMEDIO</b>		<b>100%</b>	<b>80.25%</b>	<b>No</b>

**Fuente:** Índice de matriculación

**Autora:** Nelly Elizabeth Baculima Díaz

### **Análisis de causas de deficiencia del proceso:**

En base al análisis de los resultados de la evaluación del proceso, conjuntamente con los involucrados, se determina la principal causa de la disminución de estudiantes en la escuela de conducción:

- Escasa difusión y promoción del servicio de capacitación para la obtención del título de chofer profesional. No se está dando información completa a los interesados, debido a que no existe personal fijo en Secretaria de la Institución. Estas labores de Secretaria/o, las cumple algún funcionarios de la Escuela o del Sindicato que tenga momentos disponibles.

#### **5.4.2 Control del proceso: Preparación académica de los estudiantes**

Para el control y evaluación del proceso de preparación académica de los estudiantes, se definió el siguiente indicador:

- *Índice de cumplimiento de las horas clase (Horas clase recibidas/horas clase planificadas)*

Este indicado mide el porcentaje de cumplimiento del número de horas clase teóricas que ha recibido el estudiante durante su periodo de capacitación. Se establece tomando en cuenta el pensum de estudios que debe cumplir los estudiantes dentro de su preparación, y que debe brindar la escuela de conducción. El cumplimiento de las horas clase teóricas es fundamental porque de ello depende la preparación académica de los estudiantes.

**Fórmula de cálculo:**

$$\text{Índice de cumplimiento de las horas clase} = (\text{Horas clase recibidas/horas clase planificadas}) * 100$$

Seguidamente se presenta la tabla que muestra el número exacto de horas clase recibidas por los estudiantes y también el pensum de estudios que debe cumplirse para la aprobación del periodo académico, con estos datos se procede a calcular el índice de cumplimiento de las horas clase.

Para el presente análisis se toma en cuenta el trabajo realizado en el periodo académico septiembre 2014 – abril 2015:

Tabla 5. Índice de cumplimiento de las horas clase dictadas en la escuela de conducción

**Indicador esperado:** 100% de horas clase dictadas

<b>PENSUM</b>	<b>No. DE HORAS CLASE</b>	<b>No. DE HORAS CLASE DICTADAS EN EL PERIODO</b>	<b>INDICE DE CUMPLIMIENTO (horas de clase dictadas/horas de clase pensum)</b>
EDUCACIÓN VIAL	64 horas	48 horas	75%
CONDUCCIÓN VEHICULAR	32 horas	19 horas	59%
LEY Y REGLAMENTO TRÁNSITO	64 horas	19 horas	30%
MECÁNICA BÁSICA	48 horas	24 horas	50%
PSICOLOGÍA APLICADA A COND.	32 horas	17 horas	53%
COMPUTACIÓN	32 horas	29 horas	91%
PRIMEROS AUXILIOS	16 horas	6 horas	38%
EDUCACIÓN AMBIENTAL	16 horas	16 horas	100%
RELACIONES HUMANAS	48 horas	40 horas	83%
ATENCIÓN AL CLIENTE	32 horas	26 horas	81%
INGLÉS BÁSICO	32 horas	16 horas	50%
GEOGRAFÍA URBANA	32 horas	8 horas	25%
<b>PROMEDIO</b>	<b>448 horas</b>	<b>268 horas</b>	<b>59.82%</b>

**Fuente:** Pensum de estudios/ registro de asistencia de los docentes

**Autora:** Nelly Elizabeth Baculima Díaz

Una vez procesados los datos registrados para la medición del indicador, se establece que el Índice de cumplimiento de las horas clase en la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales del cantón Paltas, no es eficiente, ya que durante el periodo empleado para el análisis en promedio se han dictado 268 horas clases, del total de 448 horas que deben cumplirse de acuerdo al pensum.

Estas cifras son preocupantes, debido a que no se está preparando adecuadamente a los estudiantes. La única materia que se ha dictado en su totalidad es computación, y la materia que menos se ha cumplido es geografía urbana. El indicador prevé que durante el periodo académico debe cumplirse con el 100% de las horas clase. Materias muy importantes como Ley y reglamento de tránsito, solo se cumple en un 30%, la materia de mecánica básica se ha trabajado en un 50%, primero auxilios se ha cumplido en un 38%, y así en todas las materias existen incumplimiento por parte de la escuela de conducción. En conclusión este proceso presente muchas falencias y debe ser mejorado para lograr un nivel óptimo, mejorar la imagen de la institución y sobre todo, capacitar 100% a los estudiantes para entregar a la patria profesionales de calidad.

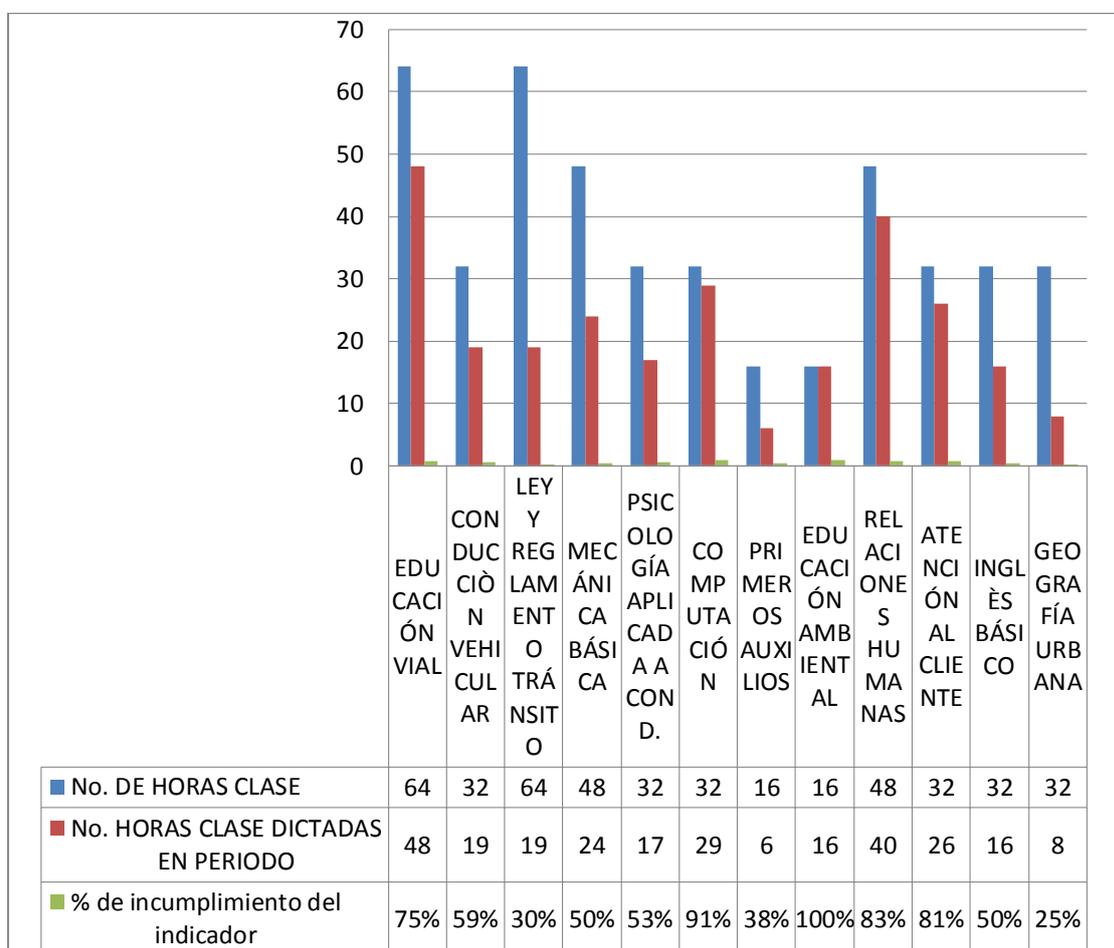


Figura 9. Índice de cumplimiento de horas clase  
Fuente: Pensum / registro asistencia docentes

En la gráfica se presentan los datos obtenidos en relación con el indicador evaluado; se compara el número de horas dictadas con el número de horas que constan en el pensum de estudio y que deben cumplir las escuelas de capacitación de choferes profesionales.

**Evaluación del proceso: Preparación académica de los estudiantes**

En la tabla siguiente se evalúa el proceso de preparación académica de los estudiantes, es decir, se consolida el comportamiento del indicador que fue determinados para la medición y seguimiento de este proceso, los cuales fueron cuantificados y analizados durante el periodo académico septiembre 2014 – abril 2015.

Tabla 6. Evaluación del proceso de preparación académica de los estudiantes de la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales del cantón Paltas.

<b>ESCUELA DE CONDUCCIÓN</b>		<b>EVALUACIÓN DEL PROCESO: Preparación académica de los estudiantes</b>		
<b>No.</b>	<b>MATERIAS EVALUADAS</b>	<b>RESULTADOS</b>		
		<b>% PLANEADO PENSUM DE ESTUDIOS</b>	<b>% HORAS DICTADAS</b>	<b>CUMPLIDO</b>
	EDUCACIÓN VIAL	100%	75%	NO
	CONDUCCIÓN VEHICULAR	100%	59%	NO
	LEY Y REGLAMENTO TRÁNSITO	100%	30%	NO
	MECÁNICA BÁSICA	100%	50%	NO
	PSICOLOGÍA APLICADA A COND.	100%	53%	NO
	COMPUTACIÓN	100%	91%	NO
	PRIMEROS AUXILIOS	100%	38%	NO
	EDUCACIÓN AMBIENTAL	100%	100%	SI
	RELACIONES HUMANAS	100%	83%	NO
	ATENCIÓN AL CLIENTE	100%	81%	NO
	INGLÈS BÁSICO	100%	50%	NO
	GEOGRAFÍA URBANA	100%	25%	NO
<b>CUMPLIMIENTO PROMEDIO</b>		<b>100%</b>	<b>59.82%</b>	<b>No</b>

**Fuente:** Pensum de estudios / registro de asistencia de los docentes

**Autora:** Nelly Elizabeth Baculima Díaz

Del análisis de los resultados, se llega a la conclusión que el proceso de preparación académica de los estudiantes es deficiente, y necesita que se incorporen acciones de mejora para garantizar que la preparación académica de los estudiantes sea de calidad.

#### **Análisis de las causas de deficiencia del proceso: Preparación académica de los estudiantes**

De acuerdo a la opinión de los involucrados en este proceso, y tomando en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación, se determina las siguientes causas:

- La deficiencia en este proceso se debe a que no se cuenta con planificaciones curriculares elaborados por cada docente, por lo tanto el director pedagógico no puede realizar un seguimiento.
- No existen docentes preparados para determinadas materias, razón por la cual, se pide la colaboración de profesionales y funcionarios particulares para que capaciten durante ciertas horas a los estudiantes, más no reciben clases diariamente conforme un horario previamente establecido.
- Las clases de conducción no se cumplen en un 100% debido a que se cuenta con un solo vehículo, y a veces está en reparación, lo que impide que los estudiantes puedan practicar.
- Para las prácticas de mecánica básica, la escuela de conducción ha realizado un convenio con un taller mecánico para que los estudiantes ahí puedan practicar, sin embargo, no siempre se brinda las facilidades.

#### **5.4.3 Control del proceso: Titulación de los estudiantes**

Para el control y evaluación del proceso de titulación de los estudiantes, se definió el siguiente indicador:

- *Índice de aprobación de documentos* (No. de expedientes aprobados / No. de expedientes emitidos)

Este indicador está fijado en función del trabajo realizado por parte de la escuela de conducción para conseguir que los estudiantes sean habilitados para la obtención de la Licencia. Para el análisis del indicador se ha estructurado una tabla de datos, que permite evidenciar el desarrollo del proceso durante los últimos 4 periodos académicos. Para la

medición se ha definido que el óptimo es 100% de los expedientes aprobados por la ANT, con lo cual los estudiantes están aptos para obtener la licencia.

Es muy importante este proceso, porque de él depende el resultado final del servicio prestado por la escuela de conducción. Con la eficiencia en este proceso se garantiza la calidad del servicio prestado a los estudiantes y también la imagen que se genera ante la comunidad.

**Fórmula:**

- *Índice de aprobación de documentos* = (No. de expedientes aprobados / No. de expedientes emitidos)

En la tabla que se muestra a continuación se registran los datos obtenidos en cuanto a los expedientes que han sido remitidos por la escuela de conducción hasta la Agencia Nacional de Tránsito para su legalización, así como también los resultados de los expedientes aprobados.

Tabla 7. Índice de aprobación de documento

**Indicador esperado:** 100% de aprobación por parte de la Agencia Nacional de Tránsito

PERIODO ACADÉMICO	No. EXPEDIENTES REMITIDOS A LA ANT	No. EXPEDIENTE APROBADOS POR LA ANT	PORCENTAJE DE APROBACIÓN (%)
Agosto – 2011 – Marzo - 2012	201	107	53%
Octubre 2012 – Mayo - 2013	154	104	68%
Octubre 2013 – Mayo – 2014	137	82	60%
Sep. 2014 – Abril 2015	100	62	62%
<b>CUMPLIMIENTO PROMEDIO</b>	<b>592</b>	<b>335</b>	<b>60%</b>

**Fuente:** Archivos de la institución: oficios remitidos, oficios recibidos

**Autora:** Nelly Elizabeth Baculina Díaz

Una vez procesados los datos registrados y con los resultados obtenidos para realizar la medición del proceso titulación de los estudiantes, se establece que el nivel de cumplimiento del Índice de aprobación de documentos en la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales del cantón Paltas, no está siendo eficaz, ya que en los últimos cuatro periodos académicos, los documentos de los estudiantes no han sido aprobados en un 100% por parte de la ANT, debido a la inconsistencia en la documentación.

En los últimos cuatro periodos, se han remitido 592 expedientes de los estudiantes, de los cuales solo fueron aprobados en primera instancia 335, que equivale al 60% de cumplimiento. Si se considera que para la obtención de la licencia los estudiantes deben tener aprobada su carpeta en la ANT, entonces un 40% de los estudiantes tuvieron inconveniente al respecto, y las autoridades de la escuela de conducción debieron realizar diversos trámites adicionales para solucionar estos inconvenientes.

La deficiencia del proceso es notoria, ya que en ninguno de los cuatro periodos analizados llegó a cubrir el 100% del indicador esperado, es decir que en ninguno de los cuatro periodos se ha conseguido presentar correctamente los documentos de los estudiantes.

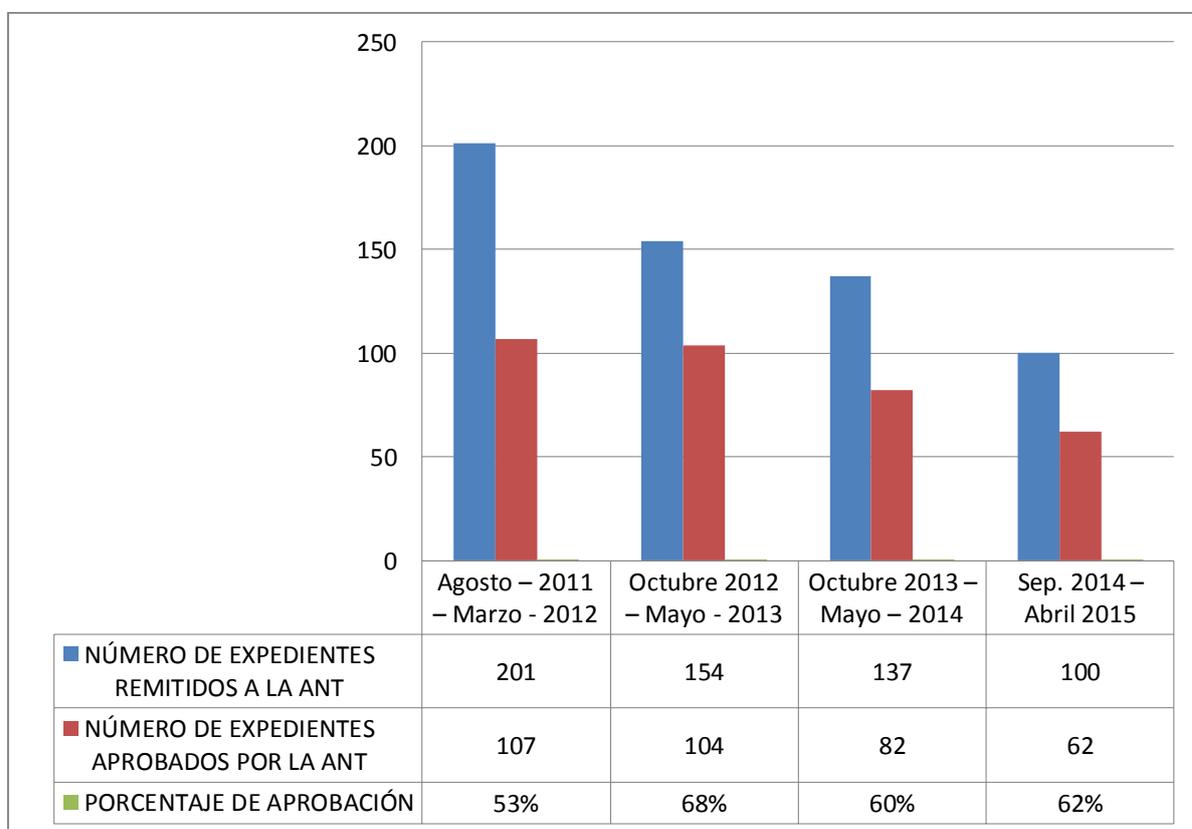


Figura 10. Índice de aprobación de documentos

Fuente: Archivo de la institución: oficios remitidos, documentos recibidos

En la gráfica anterior se ilustran los datos del indicador evaluado, donde se compara el número de expedientes remitidos a la ANT y los expedientes que han sido aprobados por dicho organismo.

**Evaluación del proceso: Titulación de los estudiantes**

A continuación se evalúa el proceso de titulación de los estudiantes, cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 8. Evaluación del proceso titulación de los estudiantes de la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales del cantón Paltas

ESCUELA DE CONDUCCIÓN		EVALUACIÓN DEL PROCESO: Titulación de los estudiantes		
No.	PERIODO EVALUADO	RESULTADOS		
		% EXPEDIENTES REMITIDO	% EXPEDIENTES APROBADOS	CUMPLIDO
1	Agosto – 2011 – Marzo - 2012	100%	53%	NO
2	Octubre 2012 – Mayo - 2013	100%	68%	NO
3	Octubre 2013 – Mayo – 2014	100%	60%	NO
4	Sep. 2014 – Abril 2015	100%	62%	NO
<b>CUMPLIMIENTO PROMEDIO</b>		<b>100%</b>	<b>60%</b>	<b>NO</b>

**Fuente:** Archivo de la institución: oficios remitidos, documentos recibidos

**Autora:** Nelly Elizabeth Baculima Díaz

La escuela de conducción espera que el 100% de los expedientes de los estudiantes, que son remitidos a la Agencia Nacional de Tránsito sean aprobados, sin embargo de acuerdo a los datos analizados se evidencia de que el porcentaje promedio de aprobación es del 60%, existiendo un rechazo en los documentos del 40%. Con ello, se concluye que este proceso requiere ser ajustado puesto que la escuela de capacitación está teniendo inconvenientes con los estudiantes por el rechazo de sus expedientes.

### **Análisis de las causas de deficiencia del proceso: Titulación de los estudiantes**

Al realizar el análisis de la deficiencia del proceso de titulación de los estudiantes, conjuntamente con los involucrados en este proceso, se determinó que las principales causas para que se produzcan falencias en la documentación que se remite a la Agencia Nacional de Tránsito son:

- No existe secretaria titular en la escuela de conducción, por lo tanto no hay quien se encargue de organizar los expedientes y elaborar los documentos pertinentes, este trabajo lo realizan el Director Administrativo con el apoyo de docentes, o personal del Sindicato de Choferes.
- Los expedientes no son aprobados por la ANT debido a que no van todos los documentos pertinentes, pues los estudiantes al matricularse dejan la carpeta completa, sin embargo se traspapela la documentación, porque no existe una persona responsable de su conservación.
- Los cuadros de calificaciones generales que entregan los docentes, presentan falencias, debido a que los realizan manualmente y previo a su remisión a la ANT no se realiza un control de las calificaciones.

#### **5.5 Propuesta de mejora de los procesos.**

En base a los resultados obtenidos en la medición y el seguimiento de los procesos operativos de la escuela de conducción del sindicato de choferes profesional del cantón Paltas, a través de la fijación de indicadores de gestión, permitió conocer por problemas que afecta a la efectividad de cada proceso y en base aquello, determinar las acciones a implementarse para su mejoramiento. Son acciones que se pueden ejecutar de inmediato y no generan mayores inversiones a la escuela de conducción.

En ese apartado se detallan las oportunidades y las acciones de mejora que se sugieren para cada proceso. Se emplea una ficha de mejoramiento para cada uno de ellos, en el siguiente orden:

- Ficha de mejoramiento del proceso de matriculación de los estudiantes
- Ficha de mejoramiento del proceso de preparación académica de los estudiantes
- Ficha de mejoramiento del proceso de titulación de los estudiantes.

La ficha de mejoramiento de cada proceso contiene los siguientes datos:

- Oportunidades de mejora
- Correcciones inmediatas al proceso
- Plan de acción
- Responsable del plan de mejora
- Plazo para la ejecución de los planes de mejora
- Indicador de cumplimiento para cada plan de mejora

Con esta fase: **propuesta de mejora de los procesos**, se concluye el sistema de gestión por procesos propuesto para la escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales del cantón Paltas. Este sistema de gestión ha sido fundamentado en el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), que posibilita el mejoramiento continuo de cada proceso. La evaluación de los procesos se debe realizar en cada periodo académico, lo que permitirá medir el avance de cada indicador y por ende establecer nuevas oportunidades y planes de acción para el mejoramiento continuo de los procesos operativos de la escuela de conducción.

**5.5.1 Mejora del proceso operativo: Matriculación de los estudiantes**

<b>ESCUELA DE CONDUCCIÓN</b>	<b>MEJORA DEL PROCESO:</b> Matriculación de los estudiantes	<b>CÓDIGO:</b> PO-ME-01
<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>- La difusión y promoción del servicio de capacitación para la obtención del título de chofer profesional no es muy efectivo y no se lo realiza en medios de comunicación de gran sintonía.</li><li>- En las oficinas de la escuela de conducción, no se está dando información completa a los interesados, debido a que no existe personal fijo en Secretaria de la Institución.</li></ul>		
<b>CORRECCIONES INMEDIATAS AL PROCESO</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>- Al inicio del proceso de matrículas de cada periodo académico realizar un intensa campaña publicitaria, tanto a través de medios de comunicación radial y televisivo del sector, así como también mediante dípticos, afiches, vallas publicitarias, con el fin de ofertar el servicio de capacitación para la obtención del título de chofer profesional con licencia tipo “C”.</li><li>- Durante todo el año, mantener publicidad en determinados medios de comunicación, promocionando los servicios que brinda la escuela de capacitación.</li><li>- Contratar un (a) profesional para que cumpla con las funciones de Secretario (a) de la escuela de conducción, con el fin de garantizar que las actividades en el proceso de matriculación se cumplan con eficiencia y eficacia.</li><li>- Procesar estadísticamente los datos registrados para controlar el proceso periódicamente.</li></ul>		

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un plan de publicidad para promocionar a la escuela de capacitación.</li> </ul>	Director administrativo	1 mes	Plan de publicidad Publicidad elaborada
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar a un profesional para las labores de Secretaría, para ello se debe elaborar un plan de contratación de personal, donde se establezcan acciones de selección, contratación e inducción, con el fin de que el nuevo funcionario se desempeñe en forma eficiente.</li> </ul>	Director administrativo y consejo académico	1 mes	Contrato de trabajo

**5.5.2 Mejora del proceso operativo: Preparación académica de los estudiantes**

<b>ESCUELA DE CONDUCCIÓN</b>	<b>MEJORA DEL PROCESO:</b> Preparación académica de los estudiantes		<b>CÓDIGO:</b> PO-PAE-02
<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala organización en las labores educativas, no se cuenta con planificación didácticas que orienten el proceso de preparación académica.</li> <li>- Falta de docentes necesarios para cubrir todo el programa de estudio.</li> <li>- Daños eventuales en el vehículo y falta de taller para la práctica profesional, generando el incumplimiento de las horas de clase que deben recibir los estudiantes.</li> </ul>			
<b>CORRECCIONES INMEDIATAS AL PROCESO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar las actividades educativas, la carga horaria y el horario de trabajo docente.</li> <li>- Procesar estadísticamente los datos registrados para controlar el proceso periódicamente.</li> </ul>			
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO</b>	<b>INDICADOR</b>
Preparar un plan de capacitación dirigido a los docentes sobre la elaboración de los planes de clase	Director pedagógico	1 mes	Plan de capacitación. Planes de clase

<p>para cada área de estudio.</p> <p>Elaborar un plan de mantenimiento preventivo del vehículo de la escuela de conducción para evitar el desfase de la planificación de las horas práctica profesional por daños eventuales.</p> <p>Elaborar un presupuesto para la adquisición de maquinarias y herramientas para la implementación de un taller de mecánica para la práctica de los estudiantes.</p>	<p>Director administrativo Director pedagógico</p> <p>Director administrativo Contador</p>	<p>1 mes</p> <p>2 mes</p>	<p>elaborados por los docentes</p> <p>Plan de mantenimiento preventivo elaborado</p> <p>Presupuesto elaborado para la implementación del taller mecánico</p>
---	--	---------------------------	--

**5.5.3 Mejora del proceso operativo: Titulación de estudiantes**

<b>ESCUELA DE CONDUCCIÓN</b>	<b>MEJORA DEL PROCESO:</b> Titulación de estudiantes		<b>CÓDIGO:</b> PO-TE-03
<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los documentos de los estudiantes no se conservan en un lugar seguro. Es decir que no se lleva un correcto archivo en la institución, generando el traspapelo de importante documentación, ocasionado inconvenientes al final del servicio que brinda la escuela de conducción.</li> <li>- No se cuenta con un software para la elaboración de los cuadros generales de calificaciones, los docentes realizan esa actividad manualmente, lo que genera alteraciones, enmendaduras, siendo una de las causas por las cuales la ANT no aprueba las carpetas personales de los estudiantes.</li> </ul>			
<b>CORRECCIONES INMEDIATAS AL PROCESO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignar un lugar propicio para la conservación de los expedientes personales de los estudiantes.</li> <li>- Conseguir, a través del docente de computación, la elaboración de un cuadro de calificaciones en el software EXCEL para que los docentes ingresen las calificaciones y se generen los promedios generales.</li> <li>- Procesar estadísticamente los datos registrados para controlar el proceso periódicamente.</li> </ul>			
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO</b>	<b>INDICADOR</b>
Acondicionar un espacio físico para que funcione la oficina de Secretaria, determinando responsabilidades	Director administrativo	2 meses	Oficina adecuada Secretaria titular en la

<p>a un solo funcionario, por la conservación y el buen uso de los archivos de la institución.</p> <p>Diseñar un modelo de cuadro de calificaciones que será entregado a los docentes, para que sea entregado en digital y en físico, en Secretaría de la escuela de conducción, correctamente lleno,</p>	<p>Director pedagógico Docente computación</p>	<p>1 mes</p>	<p>institución.</p> <p>Modelo de cuadro de calificación elaboración</p>
---	--	--------------	---

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

- a) Según el análisis realizado al proceso de matriculación de estudiantes, el indicador fijado determina que el número de estudiantes es inferior a la capacidad instalada de la escuela de conducción. La organización tiene capacidad para 250 estudiantes, sin embargo, para el periodo que se va a iniciar en el mes de agosto, se cuenta con 80 estudiantes, que equivale al 32% de la capacidad de la escuela de conducción. En promedio en los últimos cinco periodos la organización tuvo 145 estudiantes, equivalente al 58% de su capacidad.

Igualmente en los datos obtenidos de los últimos cinco periodos que fueron analizados, se evidencia que existe una disminución notable en forma constante, de estudiantes matriculados. Entre las causas que ocasionan las falencias de este proceso, de acuerdo al análisis general realizado con miembros de la organización se considera que es debido a la escasa promoción del servicio, la poca información que se brinda a la ciudadanía y aspirantes.

Así mismo, en este proceso se ha detectado deficiencia en las actividades de archivo y conservación de documentos, provocando el traspapelado de los mismos y los inconvenientes en el proceso de titulación. En general, este proceso muestra serias debilidades, lo cual dificulta la eficiencia y eficacia de los procesos subsiguientes, sobre todo en el proceso de titulación de estudiantes.

- b) En base al análisis efectuado al proceso operativo de preparación académica de los estudiantes, se han detectado deficiencias en el cumplimiento de acuerdo al indicador de gestión que fue establecido para medir su eficiencia. En la escuela de conducción no se está cumpliendo con el 100% de la preparación académica de los estudiantes; de 448 horas de clase que deben dictarse durante el periodo académico, en el último periodo solo se han dictado 268, lo que equivale al 60% de lo que establece la ANT en el pensum de estudios.

La única materia que se ha dictado en su totalidad es computación, y la materia que menos se ha cumplido es geografía urbana. El indicador prevé que durante el periodo académico debe cumplirse con el 100% de las horas clase. Materias muy importantes

como Ley y reglamento de tránsito, solo se cumple en un 30%, la materia de mecánica básica se ha trabajado en un 50%, primero auxilios se ha cumplido en un 38%, y así en todas las materias existen incumplimiento por parte de la escuela de conducción.

En términos generales, el proceso presente muchas falencias y debe cumplir con el 100% de horas clases, pues todas son importantes y le sirven al futuro profesional en sus actividades diarias.

- c) El proceso operativo de titulación de los estudiantes, igualmente presenta falencias según resultados obtenidos a través del indicador establecido para medir su efectividad ya que en los últimos cuatro periodos académicos que fueron analizados, los documentos de los estudiantes no han sido aprobados en un 100% por parte de la ANT, debido a la inconsistencia en la documentación.

En los últimos cuatro periodos, se han remitido 592 expedientes de los estudiantes, de los cuales solo fueron aprobados en primera instancia 335, que equivale al 60% de cumplimiento. Si se considera que para la obtención de la licencia los estudiantes deben tener aprobada su carpeta en la ANT, entonces un 40% de los estudiantes tuvieron inconveniente al respecto.

En general, el funcionamiento del proceso de titulación de los estudiantes es deficiente, ya que en los cuatro periodos analizados no se llegó a cubrir el 100% del indicador esperado, es decir que no se ha conseguido presentar correctamente los documentos de los estudiantes.

## **Recomendaciones:**

- a)** Para mejorar el proceso de matriculación de estudiantes, se recomienda realizar una intensa campaña promocionando el servicio que presta la escuela de conducción, tanto durante el proceso de matriculación, como también durante todo el año, de tal manera que se atraiga más estudiantes y así poder cumplir con el 100% de la capacidad instalada de la organización.

También se recomienda contratar un profesional para que cumpla las funciones de Secretario (a), con el fin de que mantenga bien organizado el archivo de la institución y se responsabilice por su mantenimiento y conservación, evitando así el traspapelo de documentos.

- b)** La recomendación para el proceso de preparación académica de los estudiantes es que se realice un trabajo coordinado y bien organizado para la estructuración de un horario de trabajo, la carga horaria de cada docente. Se recomienda también, que el Director pedagógico se encargue de capacitar a los docentes sobre la elaboración de la planificación curricular, y en base a ello realizar un seguimiento permanente en el cumplimiento del trabajo planificado, con el fin de controlar que se cumpla con el 100% de la capacitación a los estudiantes.

Así mismo, se recomienda que se realice un mantenimiento preventivo al vehículo de la escuela de conducción que es empleado para las prácticas, con el fin de evitar inconvenientes inesperados y perjudicar a los estudiantes en su proceso de preparación y formación académica.

Adicionalmente se recomienda que se elabore un presupuesto para la inversión en maquinarias y herramientas, con el fin de montar un taller mecánico para las prácticas de los estudiantes, y así brindar una educación integral, cumpliendo con todas las horas y materias establecidas en el pensum de estudios.

- c)** Para mejorar el proceso operativo de titulación de los estudiantes, en base a las falencias detectadas se recomienda que las autoridades de la escuela de conducción asignen y acondicionen un lugar propicio para la conservación de los expedientes personales de los estudiantes con el fin de evitar el traspapelo de los documentos.

Igualmente se recomienda que se elabore un cuadro modelo para el registro de las calificaciones de los estudiantes, con el fin de que ahí trabajen todos los docentes y evitar de esta manera, manchones y enmendaduras en los cuadros finales que son remitidos a la Agencia Nacional de Tránsito. Los cuadros de calificaciones deben ser revisados por el Director pedagógico antes de ser remitidos a la ANT para evitar inconvenientes y devoluciones.

Se recomienda también, que el Director Administrativo, antes de remitir la documentación a la ANT, realice un control de los expedientes de cada estudiante, con el fin de garantizar que la información y los documentos estén correctos y sean aprobados por la ANT.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alabarta, E. A., Martínez, R., & Martínez, V. (2011). Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando. Madrid: ESIC Editorial.
- Audicana, A., Letona, J., Pérez, M., San Martín, A., & Sánchez, E. (2004). Guía de gestión por procesos e ISO 9001:2000. Osakidetza.
- Carballo, R. (2008). Innovación y gestión del conocimiento. Madrid: Díaz de Santos.
- Cegarra Sánchez, J. (2012). Los métodos de investigación. Madrid - España: Diaz de Santos.
- Chirino, G. V. (2008). Métodos Didácticos. España: Morata.
- <https://www.google.com/search?q=canton+paltas&biw>. Recuperado el 2014/12/14
- <https://www.google.com/search?q=canton+paltas&biw=1366&bih>. Recuperado el 2014/12/14
- Instituto Andaluz de Tecnología;. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Sevilla: IAT.
- ISO. (2005). Norma Internacional ISO 9000. Suiza: ISO.
- Mariño, H. (2003). Gerencia de Procesos. Madrid: Alfaomega.
- Martínez Villaverde, L. (2006). Gestión del cambio y la innovación en la Empresa. Un modelo para la innovación empresarial. Vigo, España: Ideaspropias.
- Medina Giopp, A. (2005). Gestión por procesos y creación de valor público. República Dominicana: INTEC.
- Pérez, G. (2004). Modelos de investigación cualitativa. Madrid: Narcea.
- Pérez, J. A. (2010). Gestión por procesos. Madrid: ESIC.

- Pérez, J. C. (2001). Los procesos y la gestión por procesos. Madrid: Narcea.
- Roure, J., Moñino, M., & Rodríguez, M. (1997). La gestión por procesos. Barcelona: Folio S.A.
- Varela, R. (2001). Innovación empresarial. Bogotá: Pearson.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1: FOTOGRAFÍAS DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN PALTAS**







**ANEXO 2: PENSUM DE ESTUDIOS**

<b>Nº ORDEN</b>	<b>MATERIAS</b>	
1	EDUCACIÓN VIAL	64 horas
2	TEORÍA CONDUCCIÓN VEHICULAR	32 horas
3	LEY Y REGLAMENTO TRÁNSITO	64 horas
4	MECÁNICA BÁSICA	48 horas
5	PSICOLOGÍA APLICADA A COND.	32 horas
6	COMPUTACIÓN	32 horas
7	PRIMEROS AUXILIOS	16 horas
8	EDUCACIÓN AMBIENTAL	16 horas
9	RELACIONES HUMANAS	48 horas
10	ATENCIÓN AL CLIENTE	32 horas
11	INGLÈS BÁSICO	32 horas
12	GEOGRAFÍA URBANA	32 horas





