



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTION EMPRESARIAL

Diseño de un Sistema de Gestión por procesos en el departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca, año 2015.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Pacheco Armijos, María José

DIRECTORA: Chamba Rueda, Laura Magli, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

AÑO 2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Laura Magali Chamba Rueda

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos en el Departamento de Educación continua de la Universidad de Cuenca año 2015” realizado por María José Pacheco Armijos ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Cuenca, Abril de 2015.

f).....

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, María José Pacheco Armijos, declaro ser autora del presente trabajo de titulación “Diseño de un Sistema de Gestión por procesos en el Departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca, año 2015.”, de la titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo la Ing. Laura Chamba Rueda directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.

Autor: Ma. José Pacheco

Cédula. 0104920350

AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a Dios, por haberme dado la oportunidad de seguir este camino lleno de experiencias satisfactorias en donde se aprendió día a día.

A mi madre por ser mi fortaleza y enseñarme que todo en esta vida se logra con esfuerzo, amor y sobre todo con fe. Por ser un pilar fundamental en mi vida personal y profesional, gracias a ella soy lo que soy el día de hoy, llena de valores, buenas costumbres y sobre todo con perseverancia positiva a crecer cada día más. También a mi hermana, con su amor y empuje diario me llena de valentía y ganas de ser más.

A cada uno de mis profesores que me acompañaron estos dos años de estudio, impartiendo una formación académica de excelencia.

A esos amigos incondicionales que gane en este par de años, por su apoyo su alegría compartida que llena de felicidad mi corazón.

A la Universidad de Cuenca por abrirme las puertas y poder realizar mi tema de tesis en uno de los mejor departamentos el de Educación Continua, en especial al Econ. Marcelo Vázques por su calidez y empuje a la realización de la misma.

Por último agradezco a la Universidad Particular de Loja, una de las mejor experiencias de mi vida fue optar por una universidad de alto prestigio. Gracias por Todo.

Ma. José Pacheco

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a mi madre, hermana y novio; por su apoyo incondicional en cada instante de la realización de este proyecto, el mismo que es indispensable para el cumplimiento de una meta más planteada en mi vida profesional. Gracias a estas personas que me llenan de amor diariamente, y son una fortaleza en mi vida podré cumplir esta meta.

Ma. José Pacheco

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	5
1. Antecedentes.....	6
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.2 Justificación.....	7
1.3 Objetivos.....	7
1.4 Alcance.....	7
CAPITULO II.....	9
2. Marco Teórico.....	10
2.1 Gestión por Procesos.....	10
2.2 Enfoque basado en procesos en la norma ISO 9001.....	14
2.3 Clasificación de los procesos.....	16
2.4 Mapa de Procesos.....	17
2.5 Estructura o jerarquía de procesos.....	18
2.6 Herramientas de la Gestión por Procesos.....	19
2.7 Definición de los procesos clave y prioritarios.....	20
2.8 Seguimiento y medición de los procesos.....	21
2.9 La mejora de los procesos.....	23
2.10 Implementación de la Gestión por Procesos.....	26
2.11 Metodología de análisis de procesos.....	27
CAPITULO III.....	32
3. Metodología.....	33
3.1 Identificación y Levantamiento de Procesos.....	35
3.2 Seguimiento y mejora de los procesos identificados.....	37
3.3 Mejora de Procesos.....	39
3.4 Documentación y aplicación del proceso.....	39
3.5 Metodologías utilizadas.....	40

CAPITULO IV.....	41
4. Gestión por Procesos.....	42
4.1 Aspectos Generales DEC.....	42
4.2 Gestión por Procesos DEC.....	46
4.2.1 Macro Proceso.....	46
4.2.2 Mapa de Procesos.....	48
4.2.3 Manual de Procesos.....	50
4.2.3.4 Procesos Estratégicos.....	53
4.2.3.5 Procesos Clave	68
4.2.3.6 Procesos de Soporte.....	86
4.2.3.7 Seguimiento y Medición de los procesos.....	99
4.2.3.8 Plan de Mejora de los procesos	105
CONCLUSIONES.....	123
RECOMENDACIONES.....	125
BIBLIIOGRAFIA.....	126

RESUMEN

El presente trabajo de Fin de Maestría, consiste en diseñar un Sistema de Gestión por procesos en el Departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca; para realizar este trabajo se requirió la colaboración del personal administrativo y de los participantes de determinados cursos.

Se realizó un macroproceso, teniendo como finalidad mostrar cómo está estructurado el sistema, el mismo que ayudará a satisfacer las necesidades del cliente; también se elaboró un mapa de procesos ayudando a la interpretación e interrelación de los diferentes procesos que lleva el departamento.

Se presenta un manual de procesos; que sirvió para conocer adecuadamente los procesos y procedimientos: estratégicos, claves y de soporte del departamento; cada una de ellos se realizó mediante un formato de levantamiento, el mismo que contiene: objetivo, responsable, usuarios, inicio y fin, requisitos, entradas, salidas, actividades. De igual manera se contó con un formato de levantamiento de indicadores, conteniendo: forma de cálculo, fuentes de información, seguimiento, meta y gráfico. Se aplicó mejora continua para los procesos que requirieron del mismo, utilizando el ciclo de Deming.

Palabras Claves: DEC (Departamento de Educación Continua), procesos, indicadores, macroproceso, clientes, proveedores.

ABSTRACT

The present thesis document has like a main objective, establishing a Process Management System for the Continuous Education Department of the University of Cuenca; In order to do this, was necessary collaboration of administrative staff and participants of certain courses.

One macro-process was performed, with aim to show, how the system is structured, it will help to satisfying customer needs; a Process Map was developed too, this will support with interpretation and interrelationship of the different processes that this department are leading.

Is presented a Process Manual; which allows to properly understanding processes and procedures: strategic, main and support of the department; each of them was made through an information research document, it contains: objective, responsible users, start and finish requirements, inputs, outputs, activities. Similarly an indicator document was developed, containing: calculus method, information sources, monitoring, target and graphics. Continuous improvement method was applied to processes that required it, using Deming cycle.

Key Words: CED (Continious Education Department), process, indicators, macro-process, customers.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar un Sistema de Gestión por Procesos, teniendo como fin lograr que la empresa sea competitiva, con cursos acoplados a lo que demanda el mercado y con alta calidad; ayudando a la satisfacción de los clientes.

El Sistema de Gestión por Procesos será planeado para el Departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca, mismo que brinda varios cursos de capacitación tanto para profesionales como para estudiantes que se encuentren en los últimos años de estudio.

Para diseñar una Gestión por Procesos, es fundamental gestionar las actividades en términos de procesos, identificando o delegando responsables y definiéndolos conjuntamente, desarrollando las correspondientes acciones de mejora continua. Estos procesos deben de estar alineados a la misión, visión y objetivos estratégicos del Departamento de Educación Continua.

La ISO 9001 fue una base para la realización de este trabajo, el mismo que tiene como finalidad implementar un sistema basado en procesos.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos: el primero, hace referencia a los antecedentes del DEC, el mismo que consta del planteamiento del problema, justificaciones y objetivos. El segundo capítulo, lo constituye el Marco Teórico; el mismo que muestra una recopilación de información sobre: conceptos, clasificación de procesos, procedimientos e indicadores; ayudando a tener una idea clara para la realización de la tesis. El tercer capítulo, hace énfasis en la metodología a utilizarse, en este capítulo se identifica y analiza la secuencia de los procesos, que tipo de procesos se va utilizar, el seguimiento y medición de los mismos. Por último en el cuarto y principal capítulo, constan los procesos definidos para el DEC tanto los estratégicos, claves y de soporte; posteriormente se identifican indicadores para medir y mejorar continuamente. También cuenta con un macroproceso y un mapa de procesos para el DEC.

Se debe considerar que la gestión basada en procesos es fundamental en el departamento; puesto que permite la estandarización de los procesos, ayudando a la evaluación y control de las actividades que se están ejecutando. Esta gestión ayudará a la satisfacción de los clientes, que son el pilar fundamental del departamento.

Se realizó una implementación del sistema, donde se pudo identificar que existen áreas en las cuales se podría mejorar, tales como: Talento Humano, Infraestructura y Servicio al Cliente.

Para la ejecución de este trabajo se contó con la colaboración del personal administrativo, y de los participantes de determinados cursos.

El presente trabajo se desarrolló a través de la siguiente metodología:

- Identificación y clasificación de procesos
- Descripción de procesos
- Seguimiento y medición de procesos
- La mejora de los procesos

Esta metodología se desarrolló por medio de una estadística descriptiva, con resultados que ya se ha levantado en el DEC y con actualizaciones de los mismos. También con Focus Group y reuniones cotidianas para la obtención adecuada de la información.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1. Antecedentes

1.1 Planteamiento del Problema

Como parte del fortalecimiento académico profesional, se brinda un espacio de continuidad en la educación, razón por la cual se ha creado un área en la Universidad que supla esta necesidad. El Departamento de Educación Continua, se encarga de ser la herramienta que muchas personas elijen para dar este fortalecimiento a su historial profesional.

A pesar del trabajo que el Departamento de Educación Continua realiza en su camino a suplir esta necesidad, se ha podido observar cierto grado de insatisfacción en los participantes que están cursando las diversas capacitaciones. Mención que se ha corroborado mediante diversas fuentes, entre ellas: encuestas realizadas a los participantes, número de ingresos y participantes que finalizan los cursos e inconformidades presentadas a la administración; tanto por los estudiantes, como por los posibles clientes.

Según estadísticas analizadas junto con el Director del Departamento de Educación Continua, se ha podido constatar que alrededor del 20% de los estudiantes que ingresan a un determinado curso, no culminan con el mismo. Todo este conjunto de antecedentes nos llevan a la concepción del problema central, **“Gestión deficiente de los requerimientos del cliente”**.

Un Sistema útil que recopile los lineamientos de dirección, y encamine estos al cumplimiento de los requisitos del cliente, es el de la **Gestión por Procesos**, sistema que se diseñará como inicio de la solución al problema mencionado; a realizarse mediante talleres con la Dirección del Departamento de Educación Continua y, con las personas que laboran en las actividades cotidianas del mismo, además de utilizar la información recopilada por el departamento para el sustento y el establecimiento de objetivos y toma de decisiones en el sistema.

Los datos de cada una de las fuentes antes mencionadas, serán entregados como parte de la investigación, por requerimiento del departamento de Educación Continua de proporcionar la información a la hora de llevar a cabo el proyecto.

1.2 Justificación

Actualmente, uno de los pilares más fuertes como imagen del Departamento de Educación Continua, es ser parte de la Universidad de Cuenca, sin duda ícono de la excelencia educativa en la ciudad; lo cual se convierte en una ventaja competitiva; sin embargo existen otros factores que causan insatisfacción dentro de los participantes en los programas del departamento; lo que lleva a cuestionarse la calidad de la gestión que se plantea para satisfacer los requerimientos de sus clientes.

La principal justificación atribuida a la implementación de un Sistema de Gestión basado en procesos, sería que mediante la información recopilada, se plantee los requerimientos del cliente y los procesos necesarios para cumplirlos; se mejore la gestión del departamento y se pueda contribuir a mejorar los índices de satisfacción como el mencionado anteriormente (20% de participantes retirados a medio programa); que dará como resultado en un mejor servicio y una perspectiva diferente y superior en el cumplimiento de las actividades del departamento.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos, mismo que contenga: identificación de requerimientos del cliente, mapa de procesos y resultados orientados a mejorar la calidad del servicio del Departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar y analizar los requerimientos del cliente, mediante información primaria (Análisis de fuentes de información y correlación con las necesidades de los clientes del departamento al iniciar y terminar los cursos); ayudando a determinar qué es lo que el cliente realmente espera de los cursos que ofrece el DEC.
- Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos, orientados a mejorar la calidad de servicio.
- Analizar resultados y definir propuesta.

1.4 Alcance

Se determinará cada herramienta mencionada en los objetivos específicos, conjuntamente con la Dirección del DEC; y se identificará las necesidades del cliente, mediante las encuestas de satisfacción realizadas a los participantes. Además el desarrollo del mapa

de procesos iría hacia el cumplimiento de las necesidades del cliente, así como el establecimiento del objetivo de cada proceso. Se obtendrá el proceso más importante del mapa de procesos; para enfocar la mejora continua en dicho proceso.

El estudio se llevará a cabo con 10 cursos de capacitación, cada uno de los cursos cuentan con 50 estudiantes, obteniendo una población de 500 capacitados; se detallará la metodología a utilizarse en el capítulo III.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. Marco Teórico

2.1 Gestión por Procesos

En esta investigación se ha considerado la información sobre procesos, basándose específicamente en la ISO 9001:2008 Gestión de Calidad.

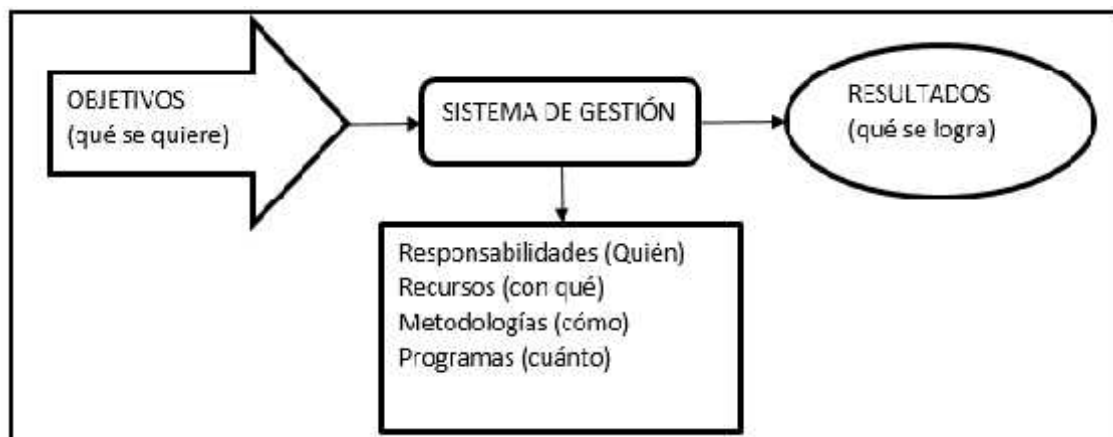
ISO 9001:2008 es una base del sistema de gestión de la calidad, siendo una norma internacional y que básicamente se centra en todos los elementos de la administración, los mismos que una organización debe tener para un sistema de calidad efectivo, siendo este un proceso que ayudará a la organización a administrar y mejorar la calidad de sus servicios. (Herramientas para sistemas de calidad ISO 9001.)

Hoy en día las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados cada día más competitivos y globalizados; entornos donde las organizaciones tienen como objetivo alcanzar buenos resultados, para lograr esto necesitan gestionar adecuadamente sus actividades y recursos, con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez le lleva a adoptar herramientas y metodologías que le permitan configurar un sistema de gestión.

Un sistema de gestión “ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc., que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de buenos resultados, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos” Beltrán J, Carmona M, Carrasco R, Rivas M. Tejador F. (Eds.). (2010). Guía para una Gestión Basada en Procesos.

A continuación podemos observar un cuadro donde refleja un Sistema de Gestión:

Título: Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos



Fuente: Guía de Gestión por Procesos
Realizado por: María José Pacheco

Esto nos quiere decir que un Sistema de Gestión es un esquema general de procesos y procedimientos que emplea una organización para realizar tareas necesarias con el fin de alcanzar sus objetivos planteados o nuevos objetivos de acuerdo a los requerimientos de la organización.

Se debe de considerar que los principios de la gestión de calidad se basan en las normas ISO 9000, las mismas que sustentan ocho principios de gestión de calidad que son una referencia básica necesaria para el entendimiento y aplicación adecuada de los requisitos de la norma ISO 9001.

- “Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes
- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos: Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

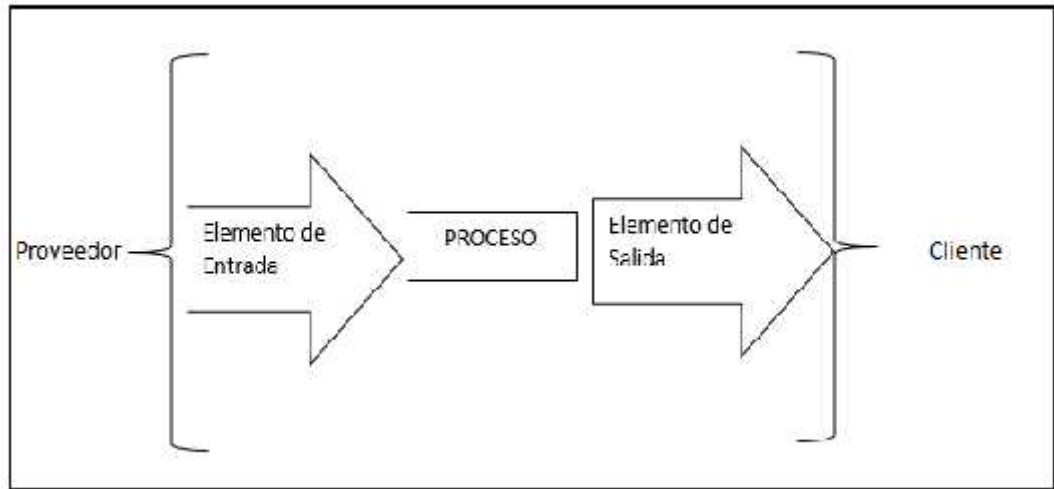
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.” Beltrán J, Carmona M, Carrasco R, Rivas M. Tejadador F. (Eds.). (2010). Guía para una Gestión Basada en Procesos.

Estos principios nombrados anteriormente son pilares básicos que se debe de tener en cuenta si se quiere implementar un sistema de gestión que den buenos resultados empresariales. Dentro de estos principios se encuentra el Enfoque basado en procesos, este principio sostiene que un resultado se alcanza de manera más eficiente cuando las actividades y los recursos de la organización se gestionan como un proceso.

Según la ISO 9000: 2005, un proceso es un *“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”*. Mediante esta definición se puede deducir que una gestión por procesos resalta los resultados que la organización desea obtener, considerando que todas las actividades deben ser manejadas como procesos, para llegar a dicho fin.

Tal como indica la definición de proceso, podemos observar en el siguiente cuadro, que la organización necesita de entradas las mismas que se transforman en procesos lógicos para llegar a obtener un producto o servicio deseado.

Título: Proceso

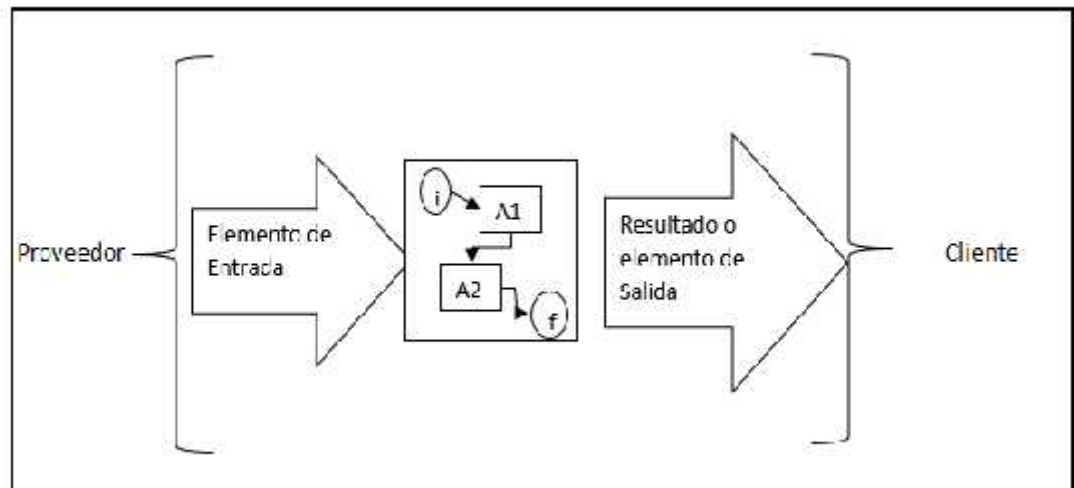


Fuente: ISO 9001

Elaborado por: María José Pacheco

Se debe considerar que para transformar los elementos de entrada en los resultados que se pretende, se requiere realizar una serie de actividades y toma de decisiones, como se puede observar en el cuadro siguiente:

Título: Actividades del Proceso



Fuente: ISO 9001

Elaborado por: María José Pacheco

Se debe de recalcar la importancia que tiene la diferencia entre proceso y procedimiento, por tal motivo definiremos procedimiento según ISO 9001 “forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso”, con esta definición podemos identificar que un proceso puede tener varios procedimientos asociados a sus actividades.

Se puede determinar diferencia entre proceso y procedimientos según la guía de gestión basada en procesos:

- Procesos
 - ✓ Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos físicos, humanos, materiales, etc.
 - ✓ Los procesos se comportan, es decir son dinámicos.
 - ✓ Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado esperado
 - ✓ Los procesos se gestionan
 - ✓ Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes
 - ✓ Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes
- Procedimientos
 - ✓ Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar alguna tarea
 - ✓ Los procedimientos son estáticos
 - ✓ Los procedimientos están impulsados para finalizar una tarea
 - ✓ Los procedimientos se implementan
 - ✓ Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas
 - ✓ Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes propósitos y objetivos.

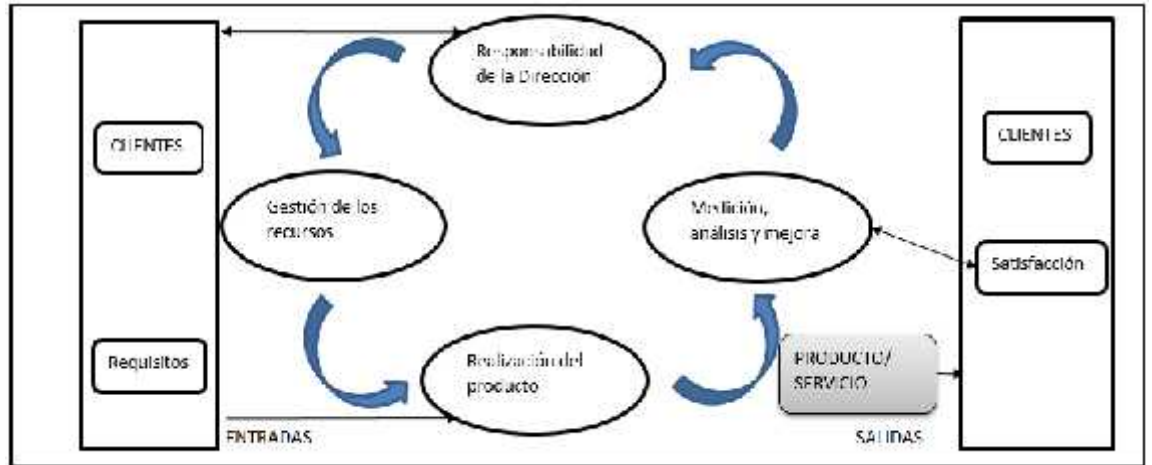
2.2 Enfoque basado en procesos en la norma ISO 9001

Esta norma establece la promoción de la adaptación de un enfoque que se basa en procesos dentro de un sistema de calidad para aumentar la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de requisitos, se debe enfatizar la importancia de los siguientes puntos cuando se adopta este enfoque:

- “Comprender y cumplir con los requisitos
 - Considerar los procesos en términos que aporten valor
 - Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso
 - Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas”
- Beltrán J, Carmona M, Carrasco R, Rivas M. Tejadador F. (Eds.) (2010). Guía para una Gestión Basada en Procesos.

En el siguiente gráfico se determina los vínculos entre los procesos enfocados en la norma ISO 9001

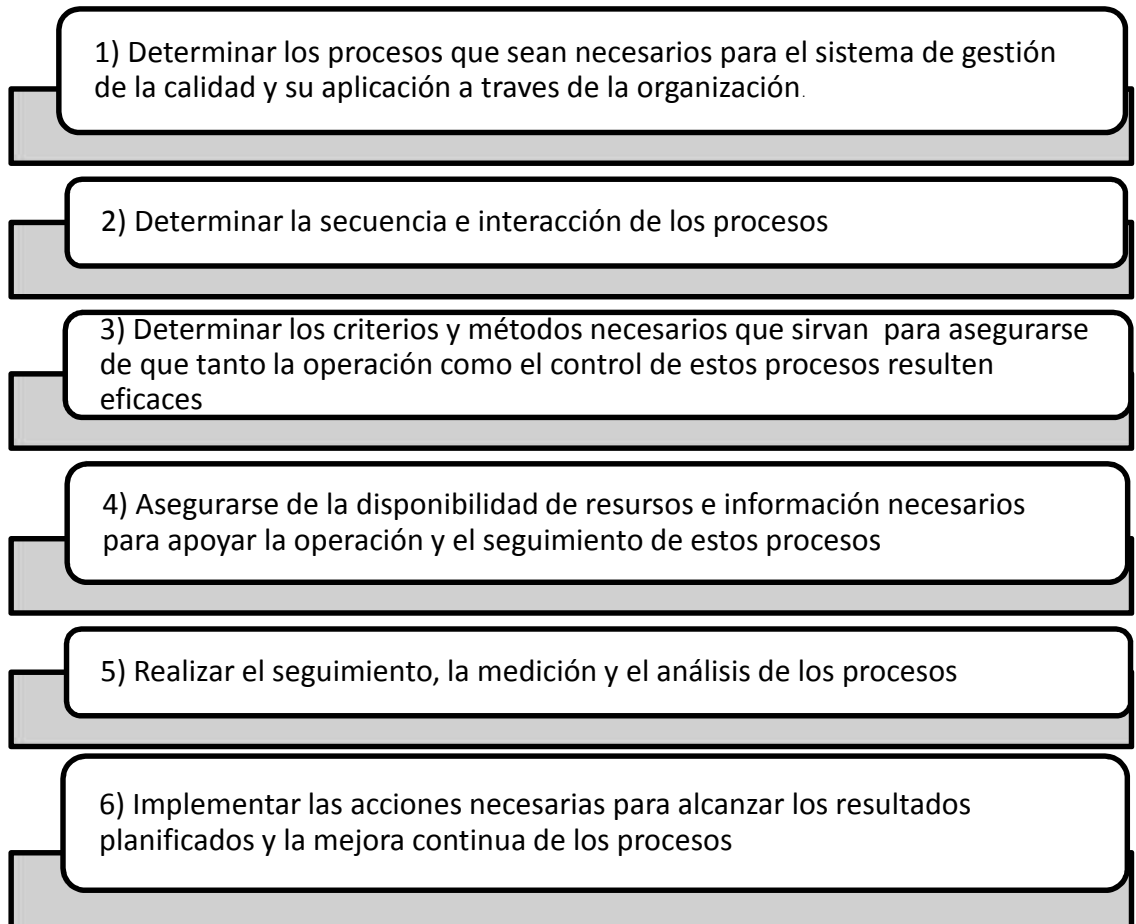
Título: Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos ISO 9001

Realizado por: María José Pacheco

Esta estructura permite una clara orientación hacia los clientes, los cuales juegan un papel importante en el establecimiento de requisitos que sirvan como elementos de entrada al sistema de gestión de calidad; la norma ISO 9001 establece los pasos que debe seguir una organización que desee establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejora continua de una manera eficaz.



Fuente: ISO 9001

Realizado por: María José Pacheco

La gestión por procesos es la base para el cumplimiento de los requisitos que necesita un sistema de gestión de calidad. Según su apartado 4.1 de la ISO 9001 la organización debe determinar:

2.3 Clasificación de los procesos

Dentro de la gestión de Calidad se determina los siguientes tipos de procesos:

- Proceso Estratégico: Estos procesos se destinan a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Están relacionadas directamente con la misión y visión de la organización.

- **Procesos Clave:** Son procesos que permiten generar el servicio o producto que se entrega al cliente, por tal motivo inciden directamente con la satisfacción del cliente final.
- **Procesos de Soporte:** Apoyan los procesos operativos, los clientes dentro de este soporte son internos, es decir personal de diferentes departamentos dentro de la organización.

Dentro de la norma ISO 9001 existe otra clasificación de los procesos:

- En el capítulo 5 de la norma, encontramos el proceso de planificación que embarca procesos relacionados con la alta dirección; también están relacionados con la responsabilidad, autoridad y comunicación.
- Dentro del capítulo 6 de la norma, están los procesos de Recursos Humanos, infraestructura, ambiente de trabajo.
- Existen procesos que permiten llevar a cabo la producción o prestación del servicio, los mismos que se encuentran en el capítulo 7 de la norma.
- Procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, que se encuentran en el capítulo 8 de la norma.

En el presente trabajo se considerará la primera clasificación de procesos estratégicos, claves y de soporte; puesto que para la elaboración del mapa de procesos facilitará la interpretación e interrelación del mapa en su conjunto.

2.4 Mapa de Procesos

Uno de los primeros pasos a adoptar en un enfoque basado en procesos, es determinar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir que procesos deben ser considerador en la estructura de procesos del sistema de la organización.

Según la Guía para una Gestión Basada en Procesos un mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el Sistema de Gestión.

Según Camilo Mahecha de Mapas de Procesos 2012, indica que “el mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos, a través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo”.

Estos mapas de procesos permitirá identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, las tareas que realizan, a qué departamento o actividad afecta, cuando no resulta

bien una actividad, además permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo. Los mapas de procesos representan uno y cada uno de los procesos que componen un sistema así como sus relaciones principales.

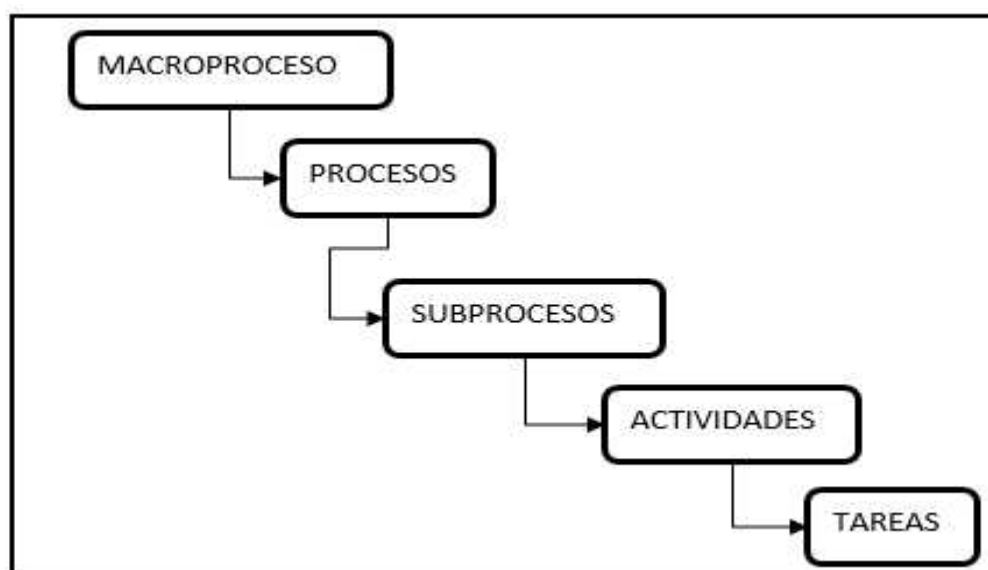
Los mapas de procesos son útiles para:

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente en la organización.
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo y poder aumentar la calidad.
- Se puede utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento.
- Orientar al nuevo personal que ingrese a la organización.
- Desarrollar alternativas de trabajo en momentos críticos por los que pueda pasar la organización.
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores de gestión.

2.5 Estructura o jerarquía de los procesos

Podemos detallar una jerarquía de procesos de la siguiente manera:

Título: Estructura de procesos




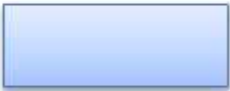






Fuente: Guía técnica para el levantamiento de procesos

Realizado por: María José Pacheco

2.6 Herramientas de la Gestión por Procesos

Una herramienta que se llevará a cabo es el diagrama de proceso, el mismo que facilita la interpretación de las actividades en general, ayudando a tener una percepción visual clara de las entradas y salidas necesarias para el proceso. Esta herramienta utiliza una serie de símbolos que ayudan a la interpretación; los mismos que se encuentran en el siguiente cuadro:

Título: Símbolos dentro de un diagrama de flujos

ACTIVIDAD	SIMBOLO	RESULTADO PREDOMINANTE
INICIO / FIN		Inicio o fin de un proceso
ENTRADA / SALIDA		Origen de una entrada o el destino de una salida
OPERACIÓN		Se produce o se realiza algo
INSPECCIÓN		Verifica la calidad y/o cantidad de algo
TRANSPORTE		Indica el movimiento de cualquier actividad de un lugar a otro
DEMORA		Indica demora o se interfiere el paso siguiente
ALMACENAJE		Productos o materiales que se guardan o se almacenan
DECISIÓN		Indica varios caminos dentro del flujo

Fuente: Metodología para el análisis y mejoramiento de procesos 2012.

Realizado por: María José Pacheco

Con estos símbolos demostrados anteriormente se podrá realizar un diagrama de procesos adecuado en el que se pueda demostrar gráficamente paso a paso las actividades de un proceso. El nivel de detalle en la descripción de las actividades de un proceso será lo suficientemente necesario para asegurar que éste se planifica, controla y ejecuta eficazmente.

También se puede describir las características del proceso mediante una ficha de proceso, la misma que puede considerarse como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características más importantes del control de las actividades definidas en un diagrama de flujos, así como para una gestión del proceso.

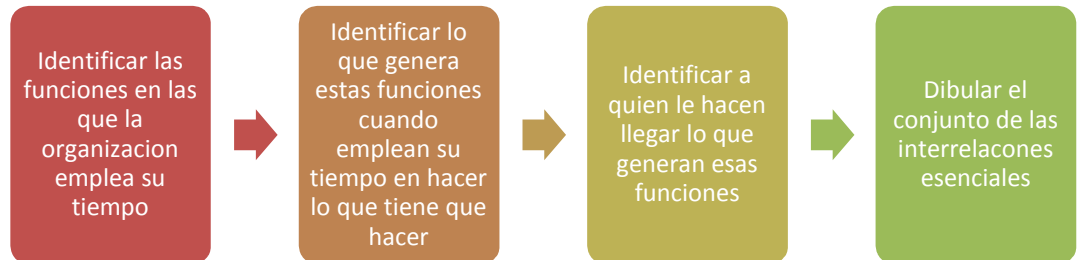
Según la Guía para una Gestión Basada en procesos, una ficha de proceso debe contener:

- Misión
- Propietario del proceso
- Límites del proceso
- Alcance del proceso
- Indicadores del proceso
- Variables de control
- Inspecciones
- Documentos y/o registros
- Recursos

2.7 Definición de los procesos clave y prioritarios

Para definir los procesos clave y prioritarios de la organización se debe considerar los siguientes puntos para dibujar la red de procesos:

Título: Procesos clave y prioritarios



Fuente: Gestión y mejora de procesos

Realizado por: María José Pacheco

Por otro lado, los procesos clave “Son aquellas secuencias de actividades que ocurren en el seno de la organización y que tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente de la organización o bien que consumen una parte importante de los recursos de la organización” Gestión y mejora de procesos. Recuperado de <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>

Estos procesos clave los podemos definir con las siguientes interrogantes:

- ¿Si el proceso de... funcionara mal, condicionaría gravemente el que alguna expectativa clave de nuestros clientes se viera defraudada?
- ¿El proceso de... consume muchos de los recursos que tiene que poner en juego la organización?

2.8 Seguimiento y medición de los procesos

Un sistema de gestión basado en procesos pone en manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos, con la finalidad de conocer resultados que se están obteniendo y si estos resultados son lo suficientemente adecuados para cubrir los objetivos previstos por la organización.

No es suficiente que una organización tenga un buen mapa de procesos o diagramas y fichas de procesos coherentes, si estos no son seguidos y medidos no se podrá obtener los resultados que se espera. Para lograr un seguimiento adecuado, los indicadores permiten establecer el marco de un proceso o de varios procesos, que es necesario medir para conocer la capacidad y la eficiencia del mismo.

La finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficiencia de un proceso, de tal manera J. Beltran define de la siguiente manera:

- Capacidad.- Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.
- Eficacia.- Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

2.8.1 Indicadores de un Proceso

Los indicadores permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a los resultados que se obtiene, de esta forma determinara su capacidad, eficacia y eficiencia.

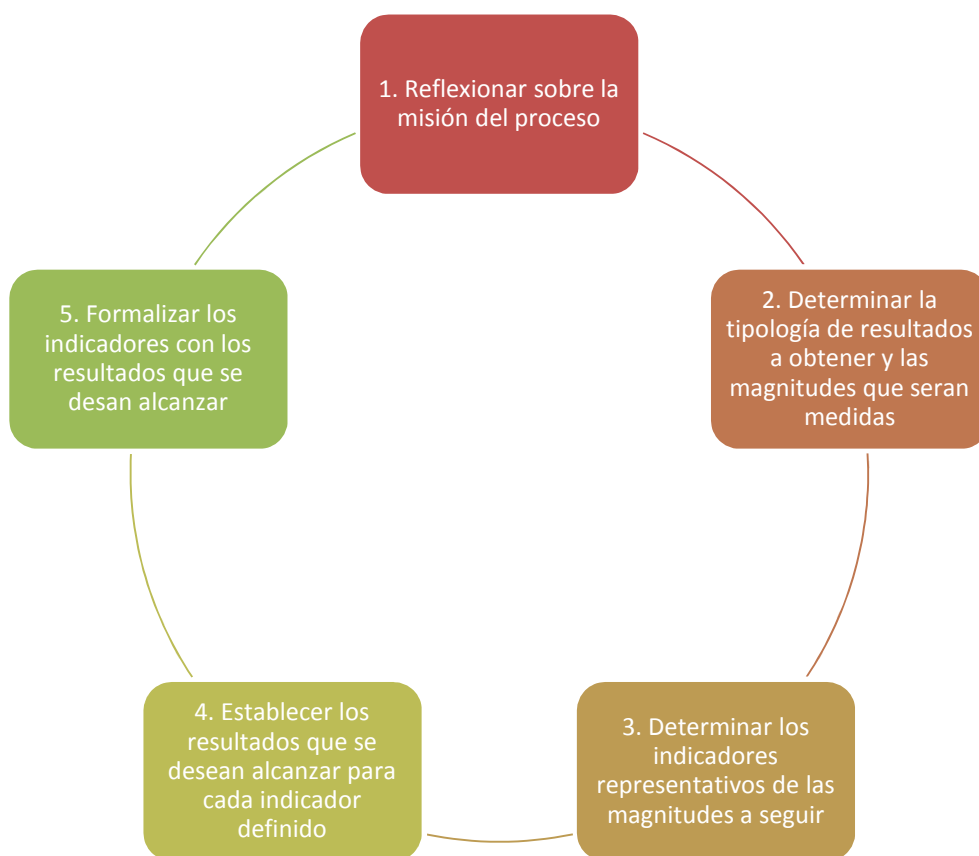
Según la Guía para una Gestión por procesos, un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados.

Por lo tanto se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores de un proceso, ya que estos luego servirán para la evaluación y control, por tal motivo debe de cumplir las siguientes características:

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

Los pasos para el establecimiento de indicadores se detalla en el cuadro siguiente:

Título: Pasos para establecer indicadores



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Realizado por: María José Pacheco

Un proceso puede contener uno o más indicadores que ayuden con información acerca de los resultados se están consiguiendo, se debe tomar muy en cuenta que esta información debe ser manejable, por lo tanto los indicadores deben ser debidamente seleccionados, por lo tanto la organización debe considerar la eficiencia y eficacia en los procesos.

2.9 La mejora de los procesos

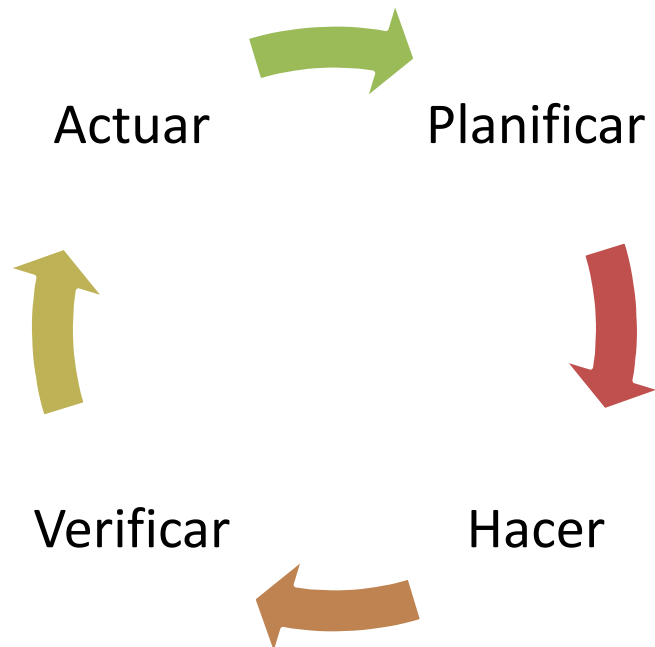
Contando con datos recopilados del seguimiento y medición de los procesos, para la mejora de los mismos se plantea las siguientes interrogantes según la Guía para una Gestión basada en procesos:

- Ñ ¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados?
- Ñ ¿Dónde existen oportunidades de mejora?

Cuando un proceso no llega alcanzar los objetivos planteados, la empresa deberá establecer acciones correctivas necesarias para asegurar que las salidas de dicho proceso sean

conformes a lo esperado. Por lo tanto la organización debe de seguir un ciclo llamado Ciclo de Deming como se ilustra en la siguiente figura:

Título: Ciclo de Deming



Fuente: ISO 9000
Realizado por: María José Pacheco

El círculo PDCA que también se llama ciclo de Deming por su creador Edwards Deming, es considerado la base de todos los procesos, estos cuatro puntos nombrados anteriormente se detallan en el siguiente cuadro:

Título: Detalle Ciclo de Deming

ETAPA	ESPECIFICACIONES	HIERRAMIENTAS	
PLANEAR	Definir el proyecto	Definir el problema Analizar por qué es importante Definir indicadores (variables de Control)	Brainstorming Registros Flowchart Diagrama de Pareto
	Analizar la situación actual	Recoger información existente Identificar variables relevantes Confeccionar planillas de registros Recopilar datos de interés	Brainstorming Registros Flowchart Diagrama de Pareto
	Analizar causas potenciales	Determinar causas potenciales Analizar datos recopilados Observar la experiencia personal Toma de ideas	Brainstorming Registros Flowchart Diagrama de Pareto Diagrama de dispersión Diagrama de causa efecto
	Planificar soluciones	Plantear una lista de soluciones Establecer prioridades Preparar un plan operativo	Brainstorming Gráfico de Barras Gráficos circulares
HACER	Implementar Soluciones	Efectuar los cambios planificados Recopilar datos de control	Brainstorming Gráfico de Barras Gráficos circulares Diagrama de Pareto
	Medir los resultados	Evaluar resultados	Gráficos de barras Gráficos circulares
VERIFICAR	Estandarizar el mejoramiento	Efectuar los cambios a escala Capacitar y entrenar al personal Definir nuevas responsabilidades Definir nuevas operaciones y especificaciones	Diagrama de Pareto Gráficos de Línea Histogramas Gráficos de control
ACTUAR	Documentar la solución	Resumir el procedimiento aprendido	Procedimientos generales Procedimientos específicos Registros e instructivos de trabajo

Fuente: Administración de la calidad total

Realizado por: María José Pacheco

Otra manera de mejorar los procesos es mediante los siguientes tipos de mejora de procesos según la Gestión y mejora de procesos.

Ñ Mejoras estructurales.- los mismos que pueden mejorar a base de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico, dentro de esta categoría están:

- ✓ La redefinición de destinatarios
- ✓ La redefinición de expectativas
- ✓ La redefinición de los resultados generados por el proceso
- ✓ La redefinición de los intervinientes
- ✓ La redefinición de la secuencia de actividades

- Ñ Mejoras en el Funcionamiento.- se puede mejorar la forma en que funciona un proceso, intentando que sea más eficaz.

2.10 Implementación de la Gestión por Procesos

Para que una organización se pueda implantar de forma adecuada a la gestión por proceso, el talento humano de la organización en su totalidad debería invertir tiempo y esfuerzo en las siguientes áreas según la Gestión y mejora de procesos:

- Liderazgo de la Dirección

El equipo directivo se debe implicar directamente en la gestión desde la calidad total EFQM.

Es necesario que el personal de la organización perciba:

- ✓ Los directores de la organización deben conocer y dominar los temas relacionados de procesos
- ✓ Deben involucrarse en la formación del resto del personal
- ✓ Se involucran activa y personalmente en equipos de mejora
- ✓ Destinan los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar las actividades de gestión por procesos.

- Participación de los empleados

Según el modelo EFQM European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) la organización dispone de dos mecanismos que le ayudarán a mejorar la participación de sus empleados:

- ✓ Crear equipos de gestión de procesos
- ✓ Reconocer a sus empleados

- Formación

El equipo de dirección debe en primer lugar formarse a sí mismos en todos los temas que estén relacionados con la Calidad y la Gestión por procesos, para que de esta manera después pueda formar su propio equipo y trabajar directamente en estos temas con personal adecuado para los mismos.

Todo el talento humano de la organización debe formarse en.

- ✓ Funcionamiento en equipos
- ✓ Gestión de procesos
- ✓ En herramientas y técnicas de mejora

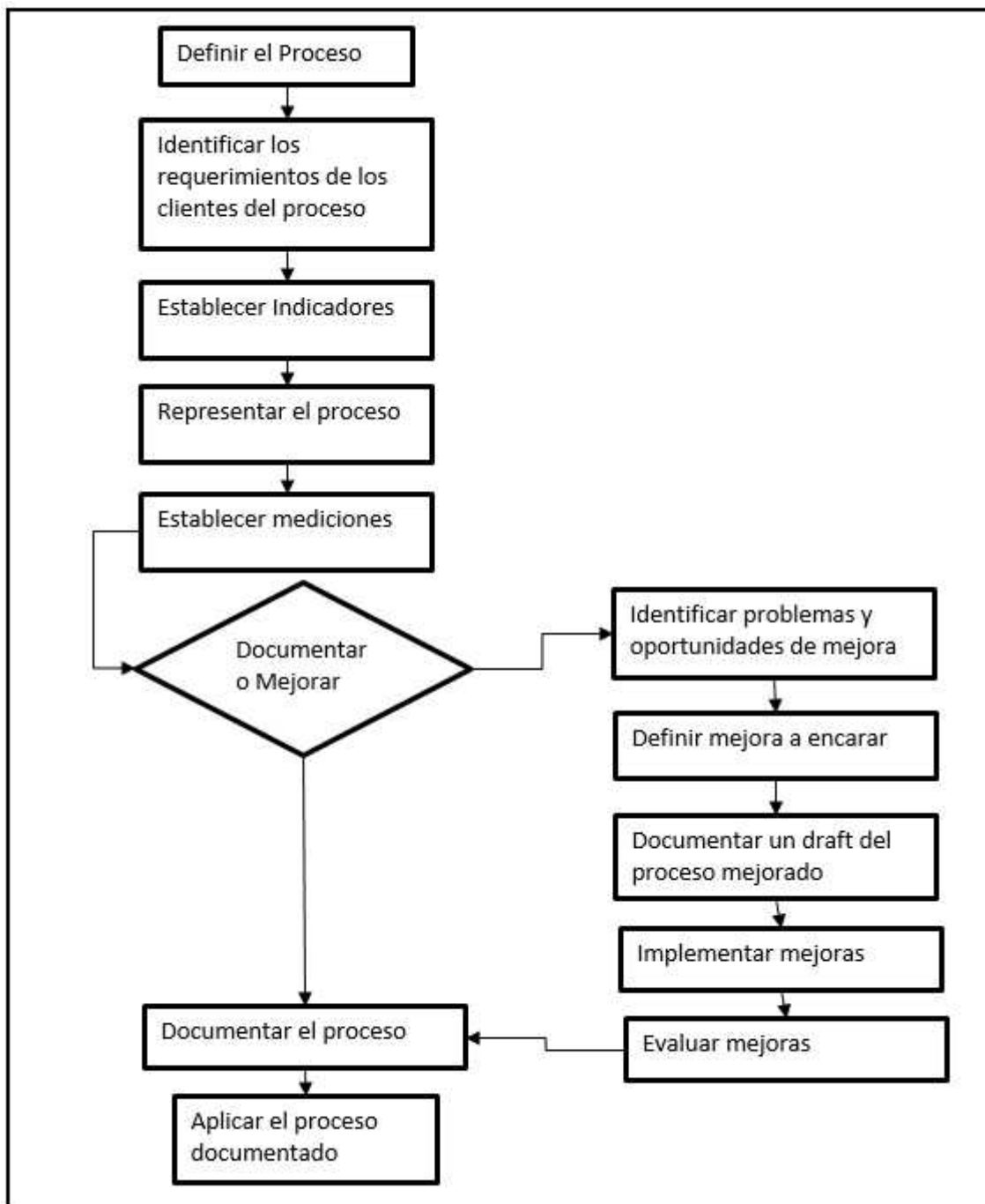
2.11 Metodología de análisis de procesos

Una metodología no da respuesta sino que ofrece un medio o modo de pensar acerca de una situación, ayudando a alcanzar un fin determinado. Las metodologías de procesos consisten en un conjunto de diferentes técnicas. Para poder seleccionar la técnica a utilizar se debe considerar los siguientes puntos:

- Que faciliten la comunicación a través de un lenguaje fácil de entender y utilizar sistemas gráficos
- Que incentiven al grupo a pensar en términos del problema y no de la solución.
- Que permita alternativas contrapuestas, alertando al grupo sobre su existencia
- Que promuevan que los participantes puedan modificar sus paradigmas, sus modos de pensar y ampliar sus conocimientos.

Se debe considerar que el tener procesos documentados es de fundamental importancia ya que facilitan el trabajo. Se debe de seguir una serie de pasos en la metodología de análisis y mejora de procesos tal como muestra el siguiente cuadro:

Título: Metodología para mejorar y documentar procesos

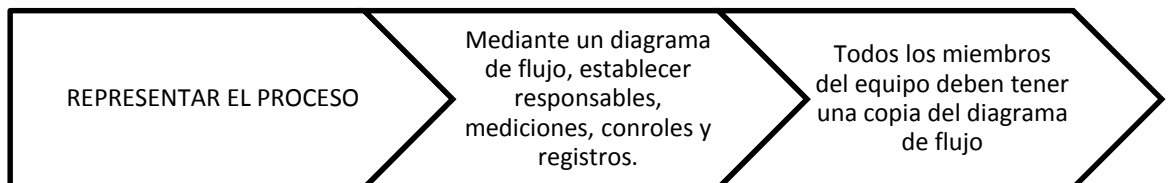
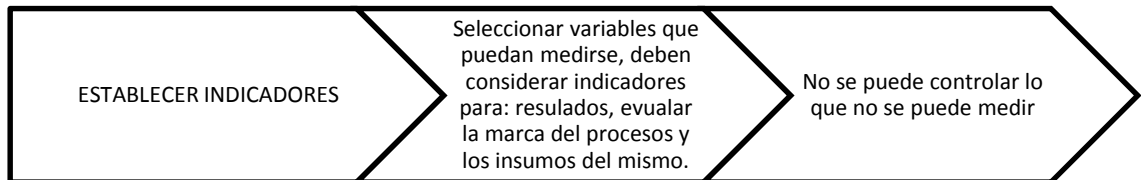
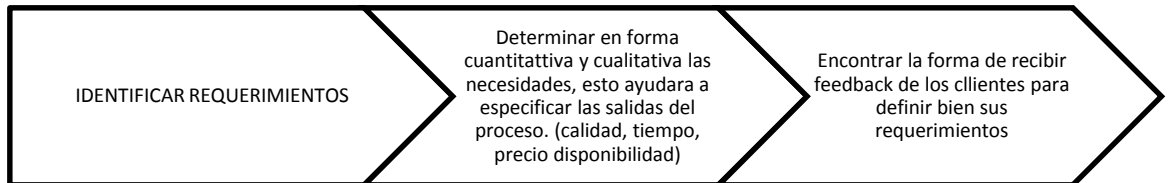
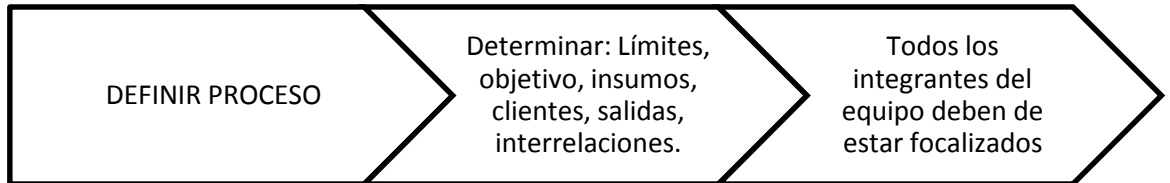


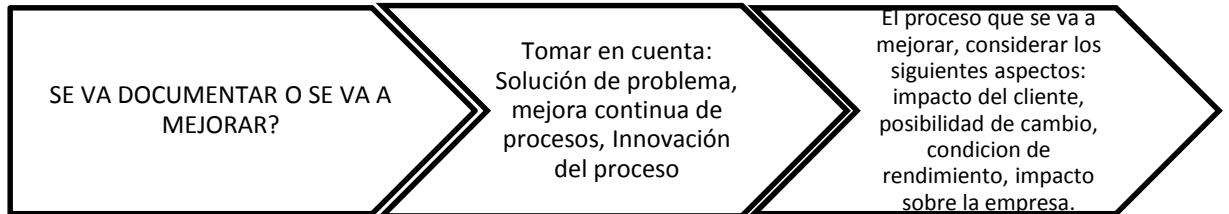
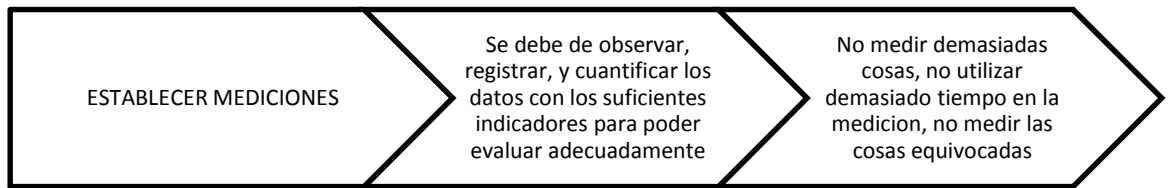
Fuente: Claves para la mejora de procesos

Realizado por: María José Pacheco

Cada una de estas actividades son descritas de la siguiente manera:

Título: Pasos para Gestionar Procesos





Fuente: Claves para la mejora de procesos

Realizado por: María José Pacheco

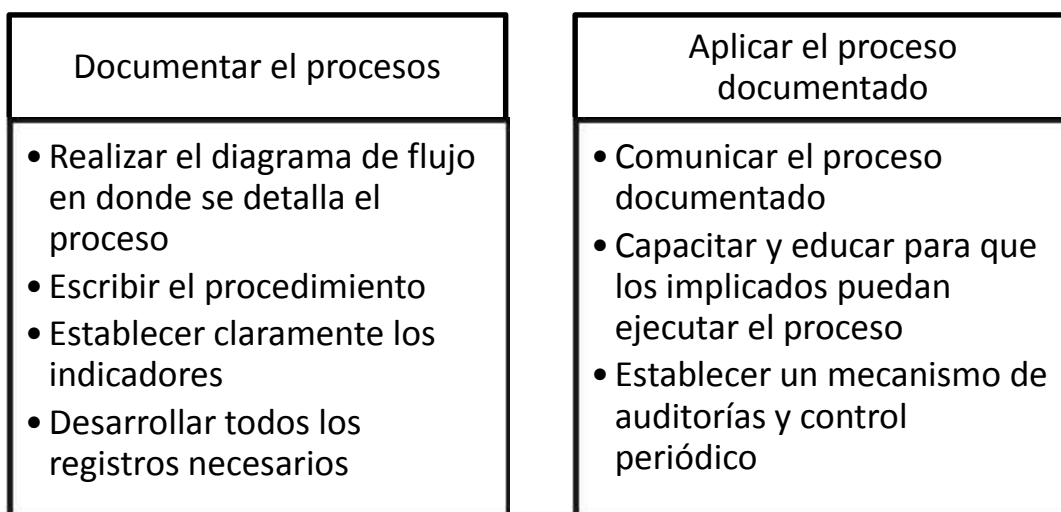
En una segunda parte podemos dividir, cuando dentro de un proceso se debe de mejorar, por tal motivo describimos las siguientes actividades antes mencionadas:

- Identificar problemas y oportunidades de mejora: se puede recurrir a Identificar y eliminar actividades sin valor agregado, simplificar el proceso, reducir tiempos, eliminar costos, etc. Las oportunidades de mejora se encuentran cuando se identifican las discrepancias entre los requerimientos de los clientes y las salidas del proceso actual.
- Definir mejoras a encarar: Identificar la causa fundamental de áreas con problemas, seleccionar las mejoras alternativas para eliminar las causas, realizar un plan de mejoras, fijar las metas de mejoramiento, calcular el grado de cambio que se necesita y la dificultad de hacerlo. Pensar como las distintas alternativas de solución pueden afectar a las personas involucradas con el proceso.
- Documente un “draft” del proceso mejorado: Realizar una representación y un procedimiento “draft” para el proceso mejorado. Este es un documento que se validará luego de la evaluación de las mejoras.
- Implementar mejoras: llevar a cabo el proceso de acuerdo con el plan proyectado

- **Evaluar mejoras:** Determinar el impacto de las mejoras en el proceso, determinar si la causa fundamental de las áreas con problemas ha sido reducida o eliminada, verificar que las mejoras en los resultados de los procesos hayan sido mantenidas de una forma sistemática.

Dentro del diagrama podemos observar que si no se mejora el proceso se documenta de la siguiente manera:

Título: Procesos a Documentar



Fuente: Claves para la mejora de proceso

Realizado por: María José Pacheco

CAPITULO III

METODOLOGIA

3. Metodología

3.1 Metodología de la Investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se va a aplicar es la Estadística Descriptiva, la misma que se dedica a la descripción, visualización y resumen de datos originados a partir de los fenómenos de estudio.

3.1.2 Diseño de la Investigación

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, el alcance inicial de la investigación, objetivos generales y específicos, se visualizará de manera práctica y concreta cubrir los objetivos planteados. Esto implica desarrollar un diseño de investigación.

Se aplicará una investigación mixta, es decir cuantitativa y cualitativa, utilizando cinco fases similares y relacionadas entre sí, según Hernández R:

- Se lleva a cabo observación y evaluación de fenómenos
- Establecen suposiciones o ideas, esto de la consecuencia de la observación y evaluación realizada
- Se prueba o demuestra el grado en el que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan las suposiciones o ideas sobre las bases de las pruebas o el análisis
- Se propone nuevas observaciones y evaluaciones, para esclarecer, modificar y fundamentar suposiciones o ideas.

3.1.3 Población de estudio

El análisis se fija, para 10 cursos de capacitación que empiezan en fechas similares, cada uno de los cursos cuenta con 50 estudiantes. Obteniendo una población del 500 capacitados.

3.1.4 Muestra

Se aplicará el 95% de confianza con un error del 0,05 basándose en la tabla de Anexo #1.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

E	0,05
Z	1,96
N	500
P	0,5
Q	0,5

$$n = \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * 500}{(500)(0,0025) + (3,8416)(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{480}{1,25 + 0,9604}$$

$$n = 127$$

Se realizará 127 encuestas.

Las encuestas no podrán ser expuestas en la presente tesis debido al requerimiento por parte del Departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca.

3.1.5 Recolección de la Información

Para la recolección de la información se tendrá en consideración los siguientes instrumentos:

- Cualitativas
 - ✓ Focus Group con personal interno del DEC y personal como profesores que forman parte de curso en ciertas épocas.
 - ✓ Entrevista a todo el personal del DEC
 - ✓ Reuniones con el Director del DEC, Econ. Marcelo Vasquez
 - ✓ Análisis de levantamiento de datos
- Cuantitativas
 - ✓ Encuestas
 - ✓ Análisis de levantamiento de datos

3.1.6 Presentación y análisis de resultados

Los resultados obtenidos, serán expuestos solo al DEC y éstos resultados servirán para la identificación y levantamiento de procesos.

3.2 Identificación y Levantamiento de Procesos

Es fundamental establecer un método que permita identificar de manera coherente los procesos y su jerarquía dentro de la organización, de esta manera se identificará los procesos estratégicos, clave y de soporte que fueron nombrados en el capítulo anterior; es importante también la descripción de los procesos actuales del DEC.

Es necesario recalcar que cada proceso tiene procedimientos y actividades a desarrollar por tal motivo se debe de seguir los siguientes pasos:

- Identificar las funciones en las que el DEC emplea la gran parte de su tiempo
- Identificar lo que genera estas funciones cuando emplean su tiempo en hacer lo que tienen que hacer
- Identificar el responsable de esas funciones y a quien hace llegar esa información
- Realizar el diagrama de flujo

Se debe considerar que cada proceso identificado debe de estar alineado a la misión, visión y objetivos del DEC, de esta manera se obtendrán indicadores que ayuden a medir su efectividad y poder tomar medidas correctivas de manera eficiente.

3.2.1 Levantamiento de Procesos.

Se utilizará el siguiente formato:

Título: Levantamiento de procesos

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS				
REVISIÓN: 1				
PROCESO:				
PROCEDIMIENTO:				FECHA:
RESPONSABLE:				
OBJETIVO:		CONTROLES:		
USUARIOS:				
INICIA:		FIN:		
REQUISITOS:				
INDICADORES:				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Realizado por: María José Pacheco

3.2.1.1 Instrucciones de llenado.

- ✓ Revisión: Se coloca el número de revisión que tiene el levantamiento.
- ✓ Fecha: Fechas en que se realizaron las sesiones de trabajo que permitieron completar el formato para el levantamiento de los procesos.
- ✓ Proceso: se coloca el nombre del proceso
- ✓ Procedimiento: se coloca el nombre del procedimiento
- ✓ Responsable: nombre de la persona responsable del proceso.
- ✓ Objetivo: Descripción breve de lo que se pretende lograr u obtener por medio del proceso analizado
- ✓ Controles: Indicar mediante que función se puede controlar el proceso
- ✓ Usuarios: Proceso, persona o tercero que recibe el servicio del proceso analizado.

- ✓ Inicio: Detallar el inicio donde hace presencia el proceso.
- ✓ Fin: Detallar el fin donde hace presencia el proceso
- ✓ Requisitos: Normas, Políticas o restricciones internas o externas que determinan la forma y tiempo de ejecución de las actividades y tareas del proceso analizado.
- ✓ Indicadores: Detalle de uno o más variables que representan los requisitos de los usuarios, que pueden medirse objetivamente.
- ✓ Proveedor: persona o tercero que suministra el producto o servicio.
- ✓ Entradas: Proceso, Producto, servicio, información, directriz u objetivo, necesarios para el inicio del proceso
- ✓ Actividades: Actividades que se desarrollan en el proceso y constituyen un conjunto de actividades agrupadas en forma secuencial, de forma que simplifican la complejidad del proceso que los contiene.
- ✓ Salidas: Producto, información, servicio etc., el mismo que es generado como resultado de la ejecución de las actividades o etapas del proceso.

Antes de publicar los procesos en la organización, estos deben ser aprobados por los directivos o altas jerarquías del DEC.

Estos procesos que fueron levantados mediante reuniones con el personal del Departamento de Educación Continua deben ser dibujados en el diagrama de flujo, según los símbolos que fueron expuestos en el capítulo anterior.

3.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados

Ya obtenidos los procesos del DEC, para un seguimiento y mejora de los procesos es necesario:

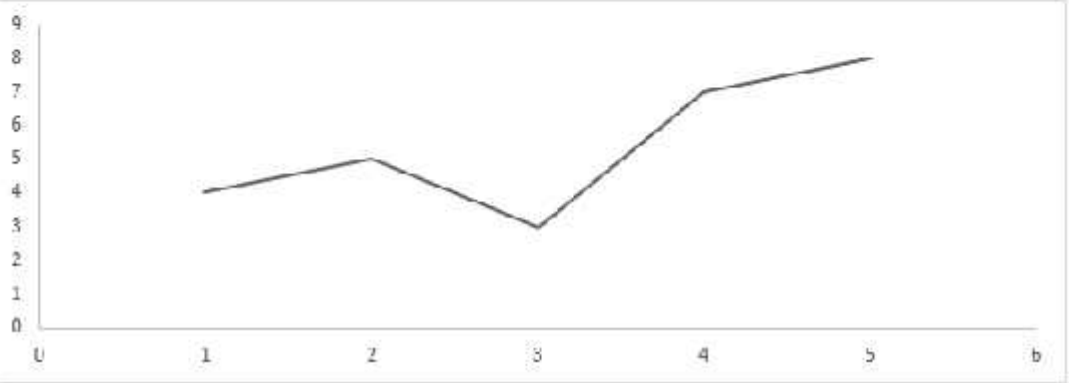
- Eliminar todas las actividades que no cueten un valor representativo
- Asegurar el cumplimiento de los plazos
- Considerar las políticas y normativas del DEC
- Aplicar eficacia y eficiencia

El seguimiento se realizará por medio de indicadores que fueron determinados para el Departamento de Educación Continua, los mismos que tienen que tener capacidad y eficacia.

3.3.1 Levantamiento de Indicadores.

Se levantó la información por medio de una ficha de indicador:

Título: Ficha de Indicador

FICHA DE INDICADOR													
PROCESO:													
PROCEDIMIENTO:													
INDICADOR:													
FORMA DE CALCULO:													
FUENTES DE INFORMACION:													
SEGUIMIENTO Y PRESENTACION:													
META:													
GRAFICO	 <table border="1"><caption>Data points from the line graph</caption><thead><tr><th>Categoría</th><th>Valor</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>4</td></tr><tr><td>2</td><td>5</td></tr><tr><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td>4</td><td>7</td></tr><tr><td>5</td><td>8</td></tr></tbody></table>	Categoría	Valor	1	4	2	5	3	3	4	7	5	8
Categoría	Valor												
1	4												
2	5												
3	3												
4	7												
5	8												

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Realizado por: María José Pacheco

3.3.1.1 Instrucciones de llenado.

- ✓ Proceso: se coloca el nombre del proceso
- ✓ Procedimiento: se coloca el nombre del procedimiento
- ✓ Indicador: Detalle de uno o más variables que representan los requisitos de los usuarios, que pueden medirse objetivamente.
- ✓ Forma de cálculo: Fórmula que determine lograr el objetivo del indicador.
- ✓ Fuente de información: todas las fuentes de donde se pueda obtener información que ayude a la forma de cálculo del indicador.
- ✓ Seguimiento y presentación: tiempo en el que se ejecutará el indicador y su presentación.

- ✓ Meta: la meta a la que se pretende llegar la misma tiene que ser medible, específica, temporal y alcanzable.

3.4 Mejora de Procesos

Realizado el seguimiento de cada uno de los procesos se debe realizar un informe de las no conformidades junto con las mejoras a realizarse. Esto con la finalidad de brindar al cliente el mejor servicio que satisfaga sus necesidades.

Para la mejora de procesos se utilizó las siguientes herramientas:

- Brainstorming
- Registros
- Flowchart
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Dispersión
- Diagrama de causa efecto
- Gráfico de Barras
- Gráfico circulares
- Gráficos de control
- Procedimientos generales
- Procedimientos específicos
- Registros e instructivos de trabajo

Estas herramientas son utilizadas para la mejora continua del ciclo de Deming.

Se documentará un draft del proceso mejorado, éste documento se validará luego de la evaluación de la mejoras. Y se implementará las mejoras.

3.5 Documentación y aplicación del proceso

Para documentar el proceso se obtiene un diagrama de flujo detallado del proceso con el procedimiento de operación, los indicadores, las medidas y las especificaciones son establecidos lo más claramente posible. Se desarrolló todos los registros necesarios que deben de estar incorporados al sistema de gestión.

La aplicación del proceso documentado se realizó comunicando el proceso documentado, los implicados serán capacitados para que puedan ejecutar el proceso, y el director del DEC establecerá un mecanismo de auditoría y control periódico del proceso.

3.6 Metodologías utilizadas

Adicional a lo nombrado anteriormente, se visitó periódicamente las instalaciones de la Universidad de Cuenca, Departamento de Educación Continua, donde el director del departamento facilitó, políticas, estrategias, proyectos de creación del departamento, manual de funciones de los empleados.

Además, se llevaron a cabo reuniones periódicas con los miembros del departamento para determinar procesos y procedimientos. También se visitó áreas o departamentos relacionados directamente con el DEC tales como: Departamento Financiero, Admisión y Becas, Compras, y Facultades de toda la universidad; los mismos que ayudaron a determinar los indicadores de cada proceso.

También se realizó visitas a los estudiantes que están iniciando los cursos que oferta el departamento para saber cuáles son sus expectativas del curso, de igual manera al finalizar para poder conocer la diferencia con sus expectativas iniciales. Esta visita también ayudó a determinar cuántos estudiantes permanecen en el curso que han escogido seguir, sin retirarse antes de su finalización por alguna insatisfacción.

CAPITULO IV

GESTIÓN DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

4. Gestión por Procesos

Antes de iniciar con la gestión de procesos para el Departamento de Educación Continua, se describe a continuación aspectos generales del departamento.

4.1 Aspectos Generales del DEC

4.1.1 Marco Institucional.

La Universidad de Cuenca es una de las principales Universidades de la Provincia del Azuay; fue fundada en octubre de 1867 y se ubica en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay. Esta viene cumpliendo desde hace más de un siglo la función de formar la juventud de la región, brindando capacitación de calidad en diferentes áreas que hoy en día están a la vanguardia, además es reconocida a nivel nacional por su formación profesional, dedicación y nivel académico.

Durante la gran trayectoria de la Universidad de Cuenca ha estado orientada a la formación profesional, obteniendo excelentes resultados con los estudiantes que han pasado por la misma.

Por los buenos resultados académicos que ha obtenido la Universidad de Cuenca, se crea el Departamento de Educación Continua el 23 de febrero de 2010; por el Honorable Consejo Universitario, con la finalidad de dar soluciones concretas de capacitación, las mismas que contribuyen al desarrollo del Talento Humano.

El Departamento de Educación Continua ofrece capacitaciones con diferentes niveles académicos; en los cuales para ciertos cursos es necesario que se cuente con título profesional. Cada uno de los cursos que se oferta demanda cierto cumplimiento de niveles previos de formación.

Los temas que se dictan no están dirigidos a un área en específico; más bien se escogen de forma que puedan satisfacer los requerimientos tecnológicos, aplicación de nuevos conceptos, y en general a cómo evoluciona el mercado con sus necesidades.

La Universidad de Cuenca cuenta con una importante planta docente, los mismos que intervienen en algunos cursos que el Departamento de Educación Continua ofrece, además se genera contactos con diversas universidades del país y del exterior, para que de esta

manera, en el caso de ser necesario, se pueda contar con otros instructores con calidad y experiencia adecuadas.

4.1.2 Situación Actual.

En la actualidad, el Departamento de Educación Continua cuenta con aproximadamente 27 cursos tales como: Experto en Talento Humano, Calidad, Finanzas, Gestión por Procesos, Seguridad Industrial, etc.; de estos en su totalidad realiza encuestas de satisfacción y además presentan trabajos finales y pruebas para determinar su aprobación.

Sin embargo persisten ligeros problemas de inconformidad por parte de algunos estudiantes donde indican que el nivel de estudio que han recibido no es el que esperaban, y que no se encuentran conformes con la modalidad aplicada. Este rumor de pasillo llega, en algunos casos, a comunicarse directamente con el Director del Departamento, genera malestar en los estudiantes que siguen los diferentes cursos.

4.1.3 Antecedentes Históricos del Departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca.

La información a continuación descrita fue otorgada por el Director del Departamento de Educación Continua, dando a conocer las siguientes estadísticas:

- En el año 2012
 - 29 programas académicos, de los cuales se dividen en 21 programas externos y 8 internos, capacitando a un total de 2.067 personas.
- En el año 2013
 - 46 eventos académicos, de los cuales se dividen en 32 programas externos y 14 programas internos, capacitando a un total de 2.923 personas.
- En el año 2014
 - 61 programas académicos, de los cuales se dividen en 42 externos y 19 internos, capacitando a un total de 3.175 personas.

4.1.4 Generalidades del Departamento de Educación Continua.

➤ **Objetivos y Fines**

Objetivo General:

“Contribuir a optimizar la calidad de las actividades académicas y administrativas universitarias, así como de los servicios públicos y privados de la ciudad, la región

y el país a través del desarrollo del talento humano, mediante programas de capacitación orientados a ampliar o actualizar la formación de los profesionales.

Objetivos Específicos:

- Brindar capacitación de Calidad, con el aval académico de la Universidad de Cuenca, que satisfaga las necesidades del plantel y del desarrollo de Cuenca y la región, con el apoyo de una estructura académica administrativa y logística adecuada.
 - Establecer instancias permanentes de comunicación y coordinación entre la Universidad de Cuenca, y las organizaciones del sector público y privado de la ciudad y la región; para la identificación de necesidades de educación continua.
 - Actualizar e incrementar el portafolio de productos específicos de capacitación, tanto para el personal universitario como para el público en general.
 - Proponer las necesidades de infraestructura tecnológica adecuada que permita aplicar los recursos modernos de informática y telecomunicaciones capaces de flexibilizar las actividades de educación continua.
 - Generar recursos financieros que permitan su autogestión así como la generación de recursos para la Universidad. “Universidad de Cuenca, Políticas Institucionales del Departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca.”
- Relaciones con otros organismos

El Departamento de Educación Continua ha mantenido relación con varios organismos de la ciudad de Cuenca como los siguientes:

- Mies-Azogues
- Cooperativa de taxis “Norte de Cuenca”
- Cooperativa de Transporte en Taxis “Brasil”
- Cooperativa de Taxis “La Salle”
- Cooperativa de Transporte Escolar “Huellas del Saber”
- Escuela Sor Teresa Valsé
- Centro de Convenciones Mall del Rio
- Cámara de la Pequeña Industria –CAPIA
- Empresa Pública Municipal de movilidad tránsito y transporte de Cuenca EMOV EP

- Asociación de Gobiernos Parroquiales Rurales del Azuay AGOPA

➤ Políticas

DEC cuenta con varios puntos que constan dentro de una política institucional que son las siguientes:

- Organización de programas de capacitación
- Políticas para los facilitadores
- De los costos de los talleres de capacitación
- De la coparticipación
- Acción Afirmativa

4.1.5 Misión, Visión de la Universidad de Cuenca

El DEC Forma parte de la Universidad de Cuenca, por tal motivo todos los departamentos tiene que estar alineados a su misión y visión:

4.1.5.1 Misión.

“La Universidad de Cuenca es una universidad pública, cuya misión es formar profesionales y científicos comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida, en el contexto de la interculturalidad y en armonía con la naturaleza. La Universidad fundamenta en la calidad académica, en la creatividad y en la innovación, su capacidad para responder a los retos científicos y humanos de la época y sociedad regional, nacional e internacional equitativa, solidaria y eficiente.”

4.1.5.2 Visión.

“La Universidad de Cuenca se proyecta como una institución con reconocimiento nacional e internacional, por su excelencia en docencia con investigación y vinculación con la colectividad; comprometida con los planes de desarrollo regional y nacional; que impulsa y lidera un modelo de pensamiento crítico en la sociedad”

4.1.6 FODA

Antes de realizar la gestión por procesos para el DEC, es de fundamental importancia realizar un diagnóstico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), de esta manera se obtendrá los factores indispensables enfrentar aspectos negativos y aprovechar los positivos.

- Fortalezas
 - Responsabilidad del personal interno del DEC.
 - Experiencia amplia del personal que capacita.
 - Formar parte de una Universidad reconocida, dándole al DEC posicionamiento en el mercado.
 - Contar con profesores para todo tipo de capacitaciones.
- Oportunidades
 - Clientes con gran demanda de capacitación.
 - Accesibilidad a las estructuras de la Universidad de Cuenca.
 - Contar con el apoyo de Directivos de la Universidad de Cuenca.
- Debilidades
 - Falta de número de aulas para satisfacer la demanda.
 - Poca comunicación y asesoramiento a proveedores
 - Estudiantes con perfiles no aptos para la capacitación que reciben en el DEC.
 - Falta de incentivos o promociones
- Amenazas
 - Competencia que hace presencia en el mercado
 - Competencia con valores más bajos de mayor accesibilidad.

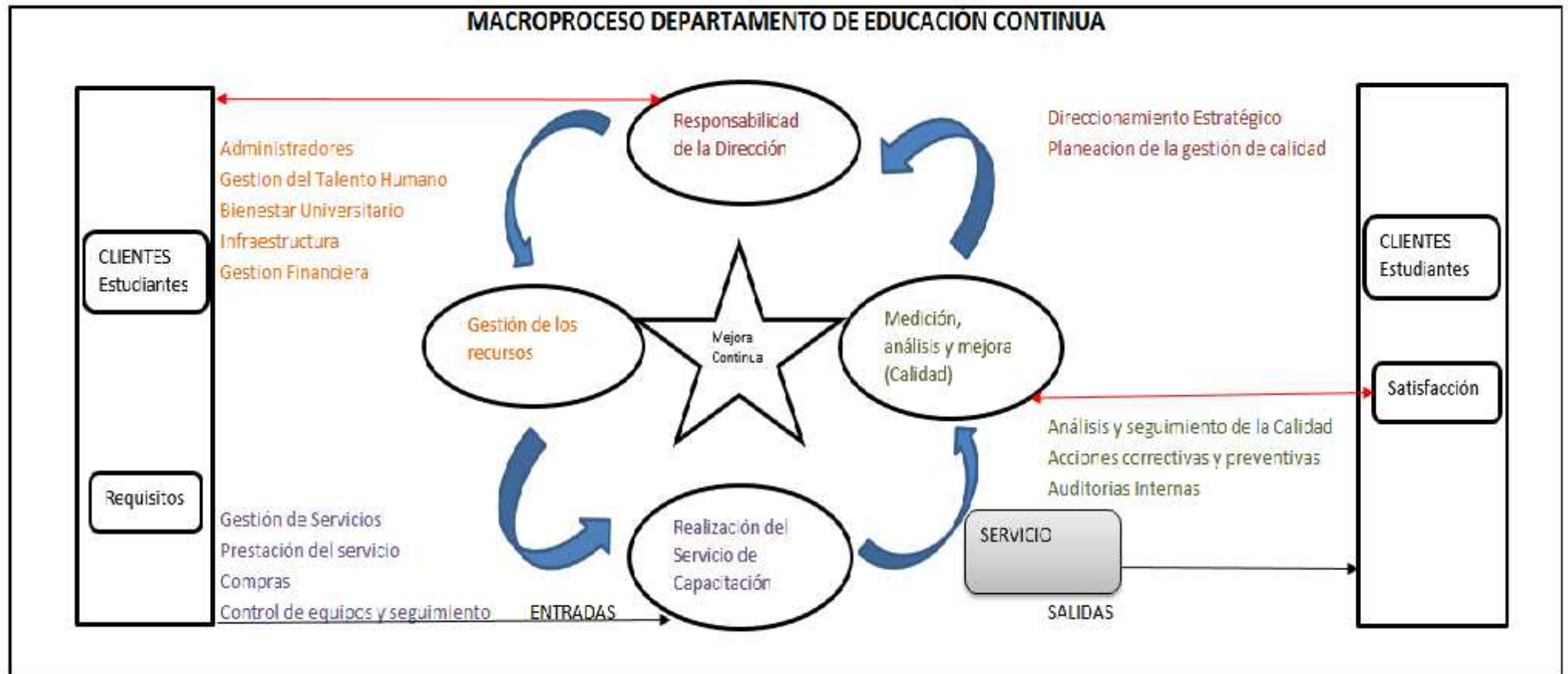
4.2 Gestión por procesos DEC

4.2.1 Macro proceso.

Para la realización del macro proceso se va considerar la actividad principal de la empresa con su objetivos estratégicos, este mapa nos ayudará a visualizar las relaciones entre los diferentes procesos.

Para la realización del macro proceso se considerará el enfoque basado en procesos en la norma ISO 9001 que se detalló en el capítulo II (2.2) de este proyecto.

Título: Macroproceso del Sistema de Gestión de Calidad DEC



Fuente: Norma ISO 9001/ capítulo 11 (2.2) de este proyecto

Realizado por: María José Pacheco

En este macro proceso, la Dirección debe tomar el mando en base a un direccionamiento estratégico, y una planeación de gestión de calidad mediante políticas y objetivos claros que guíen a la satisfacción del cliente.

Dentro de la gestión de los recursos, conlleva a los administradores, coordinadores, secretariado, clientes internos del DEC, bienestar universitario englobando a cliente interno y externo al cumplir sus necesidades y satisfaciéndolas formando un clima laboral adecuado, la infraestructura adecuada a los demandantes, y sobre todo una gestión financiera precisa en cuanto presupuestos, costos etc.

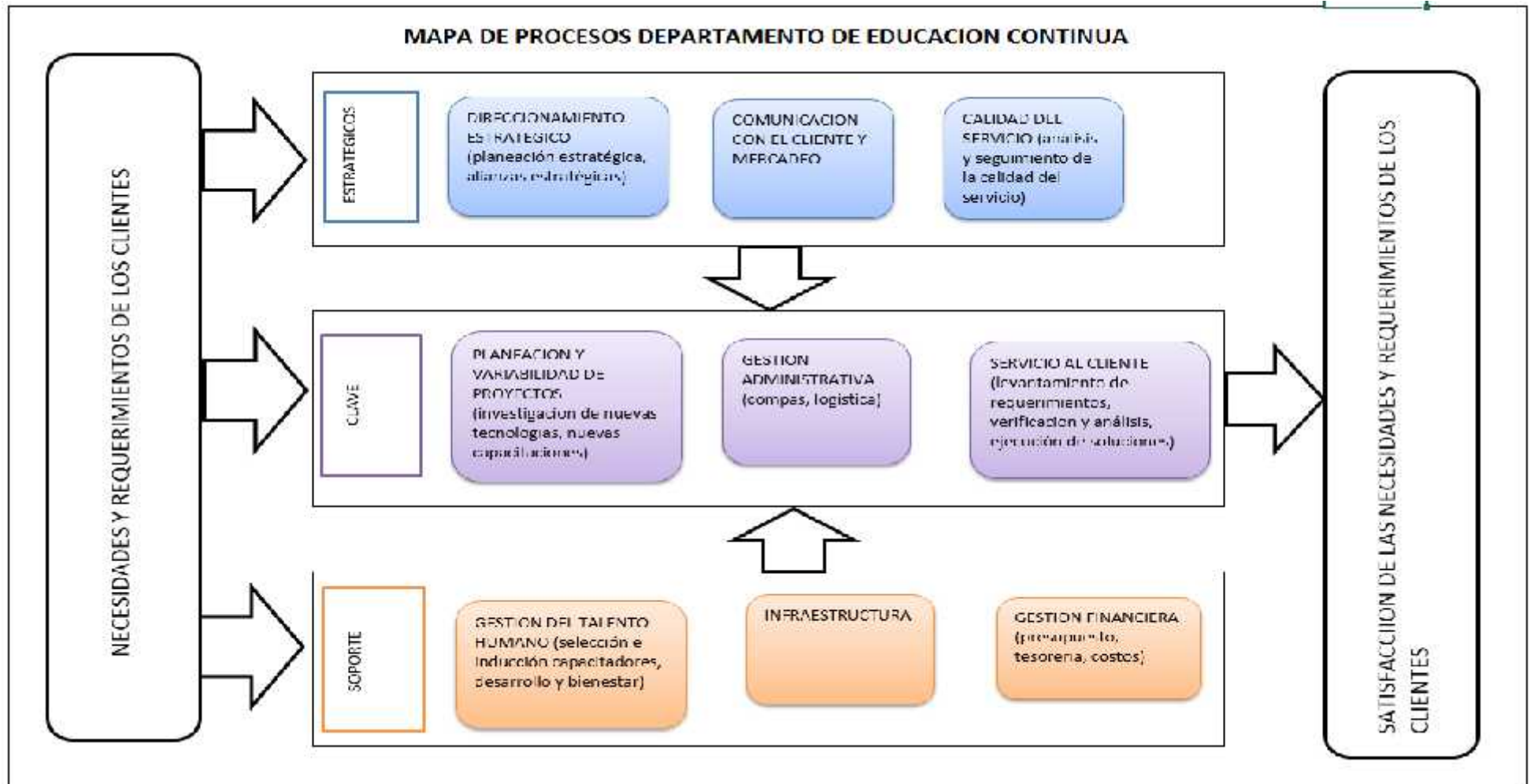
El Servicio de capacitación, debe ser gestionado por el servicio que brindan los clientes internos hacia los externos, considerando planificación, procesos, compras y control, seguimiento y medición de los equipos.

Se finaliza con la medición, análisis y mejora de la calidad del servicio que presta el Departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca; con análisis y seguimiento de la calidad, tomando acciones correctivas y preventivas y con la realización de auditorías internas.

4.2.2 Mapa de Procesos.

Tal como se menciona en el “capítulo II (2.3) clasificación de los procesos”, de este proyecto se levantara los procesos estratégicos, clave, y de soporte; tal cómo se detalla en el cuadro siguiente:

Título: Mapa de Procesos DEC



Fuente: Información levantada en el DEC
Realizado por: María José Pacheco

Los procesos estratégicos del DEC definen y controlan las metas del departamento, sus políticas y estrategias. Los procesos claves, son, como indica su nombre, la clave que permite generar el servicio que se entrega al cliente, y por último los procesos de soporte que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves. Todo este conjunto de procesos llevará al Departamento de Educación Continua a satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes.

4.2.3 Manual de Procesos DEC.

Dentro del manual de procesos se describirá los procesos que se encuentran en el Departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca.



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento

Fecha de elaboración:

Sección: Hoja de Actualización

Fecha de aprobación:

Revisión#:

Hoja de Actualización

Estado de Revisión:

Revisión No.	Fecha	Revisión No.	Fecha	Revisión No.	Fecha

Identificación de Cambios:

Sección	Página	Descripción del Cambio Realizado

Aprobación

Cargo	Firma	Fecha Aprobación
Jefe Departamental		
Jefe Organización y Mejora		
Jefe Sistema de Gestión		



Fecha de elaboración:

Sección: Objetivos y Alcance

Fecha de aprobación:

Revisión#:

4.2.3.1 Objetivo General:

Establecer los procesos y procedimientos necesarios para la ejecución y cumplimiento de la Estrategia y objetivos del Departamento de Educación Continua, mediante un Sistema de Gestión por procesos.

4.2.3.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un mapa de procesos para el DEC
- Gestionar los procesos, mediante el análisis, medición, y control de sus procesos.
- Establecer una cultura de mejoramiento continuo

4.2.3.3 Alcance.

Este manual se aplica a la estrategia y planes del DEC.

Cubre los siguientes requisitos de norma aplicables a los subsistemas:

REQUISITO	ISO 9001
Control de Documentos	4.2.3
Responsabilidad y Auditoría	5.5.1
Enfoque al cliente	5.2
Requerimientos relacionados con el servicio	7.2.1
Comunicación con el cliente	7.2.3
Proceso de compra	7.4.1
Satisfacción al cliente	8.2.1
Seguimiento y medición a los procesos	8.2.3



**Departamento de
Educación Continua**
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento


Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Estratégicos

Fecha de aprobación:

Revisión#:

4.2.3.4 Procesos Estratégicos

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Estratégicos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

Dentro de los procesos estratégicos tenemos los siguientes:

- Direccionamiento estratégico
- Comunicación con el cliente y mercadeo
- Calidad del Servicio

Estos procesos contienen los siguientes procedimientos

- Direccionamiento estratégico
 - Planeación estratégica y alcancías estratégicas
- Comunicación con el cliente y mercadeo
 - Comunicación con el cliente
- Calidad del Servicio
 - Análisis y seguimiento de la calidad

Proceso: Direccionamiento estratégico

Procedimiento: Planeación Estratégica

- **Planeación Estratégica**

El DEC realiza planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estas pueden ser a corto, mediano y largo plazo; la dirección del departamento debe esforzarse por el cumplimiento de sus objetivos planteados, para de esta manera llegar a satisfacer las necesidades de sus clientes.



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento

Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Estratégicos

Fecha de aprobación:

Revisión#:

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

REVISIÓN: 1

PROCESO: Direccionamiento Estratégico

PROCEDIMIENTO: Planificación Estratégica

FECHA: Enero 2015

OBJETIVO: Dirigir, controlar, planear, organizar, administrar y mejorar todos los recursos humanos y materiales para llegar al cumplimiento de los objetivos. RESPONSABLE: Director del Departamento
CONTROLES: Política de Calidad


USUARIOS: Rector de la Universidad, Director y Coordinadores del DEC, Coordinador Departamento Financiero

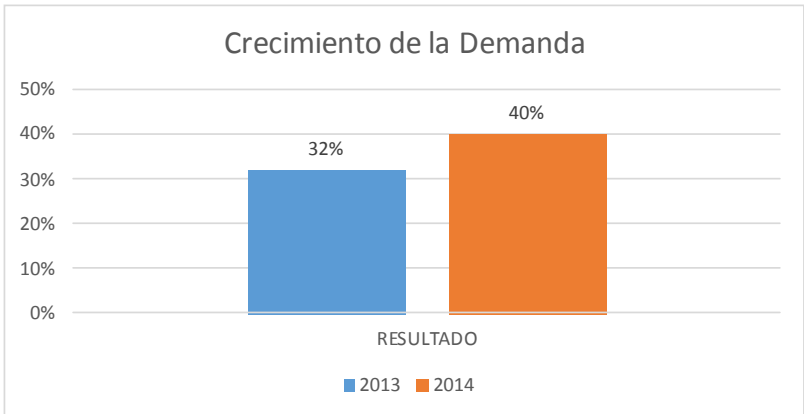
INICIA: Detección de necesidades del Cliente FIN: Planeacion Estratégica documentación y aplicación


REQUISITOS: Políticas, Normas de la Universidad y del DEC

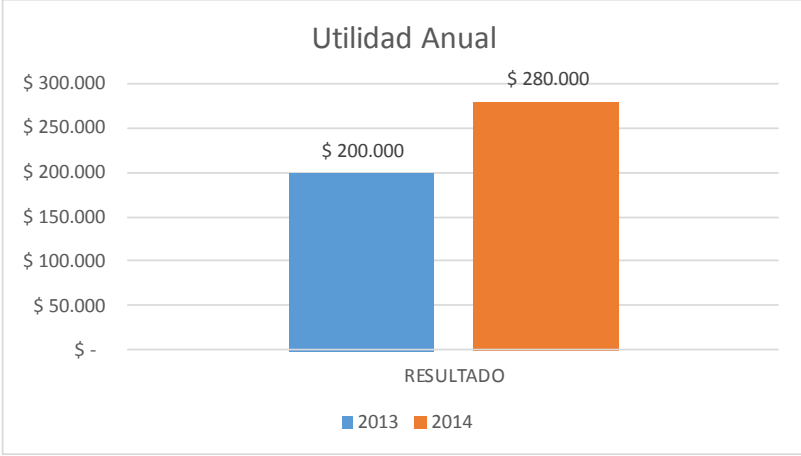
INDICADORES: Crecimiento en Demanda, Utilidad Anual

PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Universidad Empresarial	Informes institucionales del DEC	Definición de objetivos estrategicos Diseñar planes de accion	Objetivos bien direccionados
Dirección Financiera	Informes Financieros	Reportes información contable Informes ingresos anuales al DEC	Utilidad bruta del DEC
Admisión y Becas	Informes de cursos realizados	Estadísticas anuales de cursos que se han realizado	Crecimiento de Demanda

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Estratégicos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

FICHA DE INDICADOR							
<p>PROCESO: Direccionamiento Estratégico</p>							
<p>PROCEDIMIENTO: Planificación Estratégica</p>							
<p>INDICADOR: Crecimiento de Demanda</p>							
<p>FORMA DE CÁLCULO: Variación año actual vs año anterior</p>							
<p>FUENTES DE INFORMACIÓN: Historial cursos realizados de el año actual y año anterior.</p>							
<p>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Anual</p>							
<p>META: > 10%</p>							
<p>GRÁFICO</p> <div data-bbox="453 1222 1252 1633">  <table border="1"> <caption>Crecimiento de la Demanda</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>Comparando los años 2013 y 2014, este último año llegó al 32% de incremento de la demanda, dando como resultado un cumplimiento de la meta establecida.</p>	Año	Resultado	2013	32%	2014	40%	
Año	Resultado						
2013	32%						
2014	40%						

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Estratégicos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

FICHA DE INDICADOR							
PROCESO:	Direccionamiento Estratégico						
PROCEDIMIENTO:	Planificación Estratégica						
INDICADOR:	Utilidad Anual						
FORMA DE CÁLCULO:	Ingresos- Gastos / 100						
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Información Financiera del departamento y de la Direccion Financiera						
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:	Anual						
META:	>20%						
GRÁFICO	<p style="text-align: center;">Utilidad Anual</p>  <table border="1" data-bbox="472 1150 1268 1602"> <caption>Utilidad Anual</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Utilidad Anual</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>\$ 200.000</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>\$ 280.000</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Utilidad Anual	2013	\$ 200.000	2014	\$ 280.000
Año	Utilidad Anual						
2013	\$ 200.000						
2014	\$ 280.000						
<p>Para el año 2014 da como resultado un incremento de la utilidad del 40% comparado con el año 2013.</p>							



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

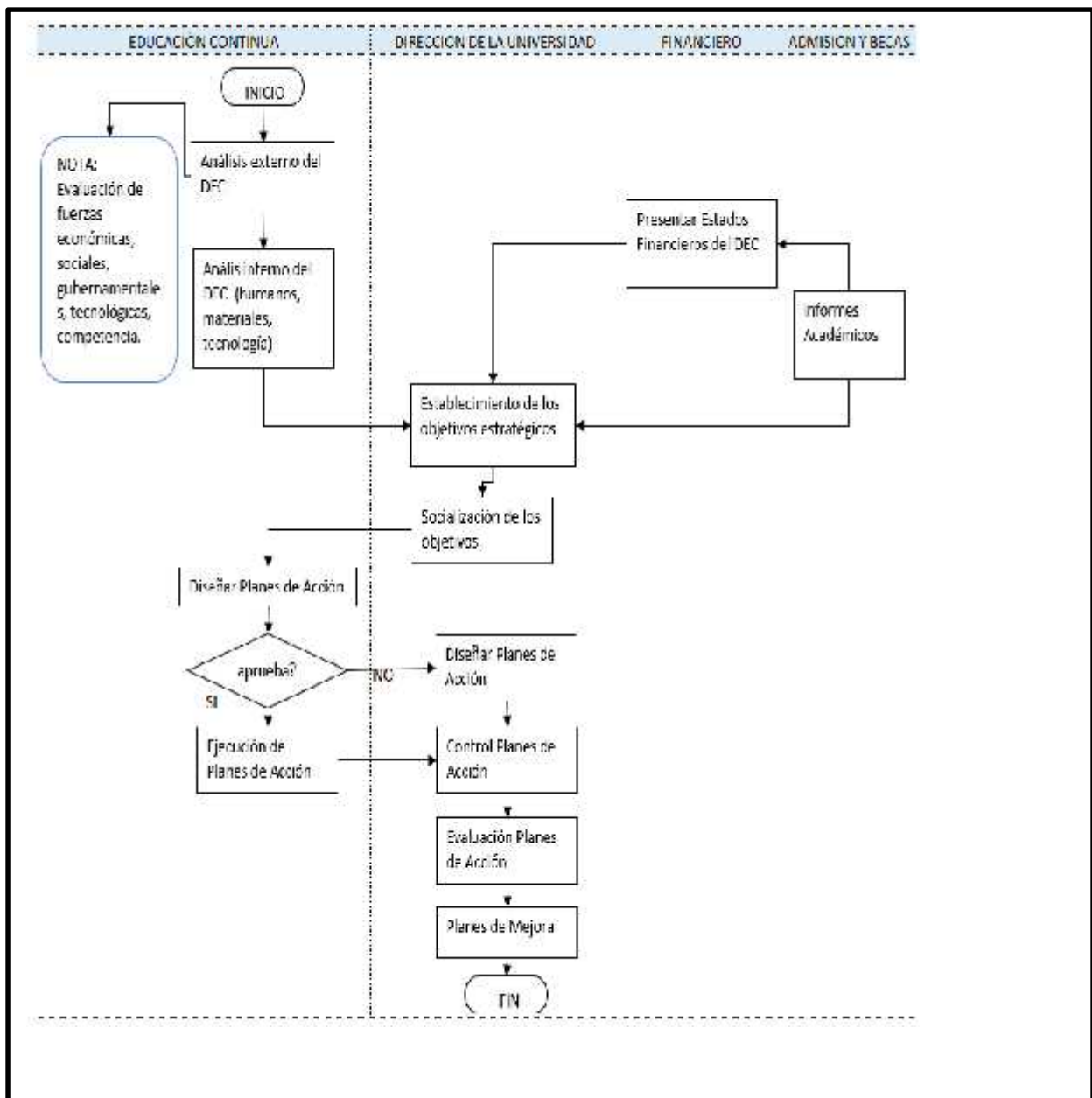
MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento


Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Estratégicos

Fecha de aprobación:

Revisión#:




 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Estratégicos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

Proceso: Comunicación con el Cliente y Mercadeo


Procedimiento: Comunicación con el cliente

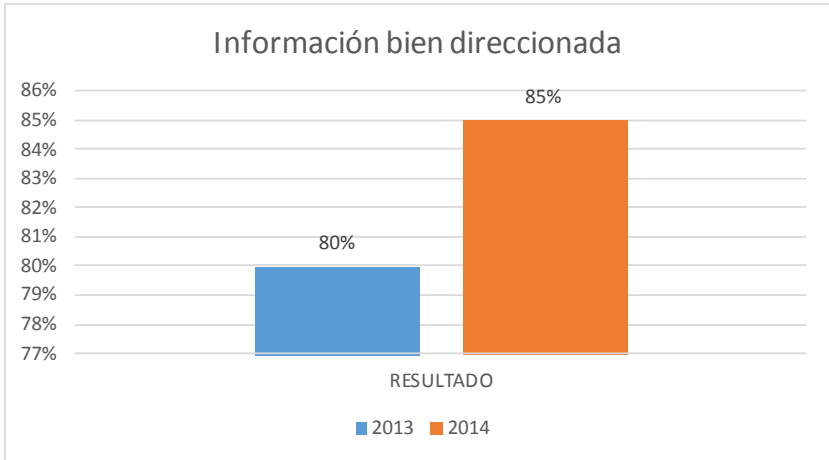
- **Comunicación con el cliente**


Es fundamental que el DEC determine los procedimientos necesarios que lleguen a una buena comunicación con el cliente, considerando que la retroalimentación del cliente debe transmitirse al sitio adecuado para el análisis y la mejora continua.


 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Estratégicos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
REVISIÓN: 1			
PROCESO: Comunicación con el Cliente y Mercadeo			
PROCEDIMIENTO: Comunicación con el cliente			FECHA: Enero 2015
OBJETIVO: Obtener una comunicación efectiva, mediante buenas relaciones con los clientes; de esta manera se conocerá sus necesidades y se planteará objetivos para alcanzar esa satisfacción.		RESPONSABLE: Director del Departamento CONTROLES: Portal web actualizado, comunicación mediante periódico, correo, papelografos.	
USUARIOS: Director DEC, Clientes internos y externos.			
INICIA: Planificación de curso a realizarse		FIN: Inicio de cursos	
REQUISITOS: Políticas internas DEC			
INDICADORES: Información de curso adecuada hacia el cliente, Número de participantes en el curso determinado.			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Mercado	Competencia	Análisis de cursos de la competencia	Curso de acuerdo al mercado y la demanda
Cliente	Información del cliente	Difusión adecuado de los talleres (interna o externa)	Cliente matriculado

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Estratégicos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

FICHA DE INDICADOR							
<p>PROCESO: Comunicación con el Cliente y Mercadeo</p>							
<p>PROCEDIMIENTO: Comunicación con el cliente</p>							
<p>INDICADOR: Información de cursos adecuados hacia el cliente</p>							
<p>FORMA DE CÁLCULO: clientes que preguntan por el curso/ clientes matriculados</p>							
<p>FUENTES DE INFORMACIÓN: Registro de llamadas, y reporte de clientes matriculados.</p>							
<p>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: cada que inicie un curso</p>							
<p>META: > 90%</p>							
<p>GRÁFICO</p> <div data-bbox="457 1163 1281 1619">  <table border="1"> <caption>Información bien direccionada</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Resultado (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>85%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>La información adecuada de cursos que brinda el DEC para el 2013 es del 80% y para el 2014 es del 85%, de esta manera no cumple con la meta propuesta del 90%.</p>	Año	Resultado (%)	2013	80%	2014	85%	
Año	Resultado (%)						
2013	80%						
2014	85%						

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Estratégicos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

FICHA DE INDICADOR							
<p>PROCESO: Comunicación con el Cliente y Mercadeo</p>							
<p>PROCEDIMIENTO: Comunicación con el cliente</p>							
<p>INDICADOR: Número de participantes en determinado curso</p>							
<p>FORMA DE CÁLCULO: Participantes inscritos/participantes matriculados.</p>							
<p>FUENTES DE INFORMACIÓN: reporte de fichas de inscripciones y matriculas.</p>							
<p>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Cada que inicie un curso</p>							
<p>META: 100%</p>							
<p>GRÁFICO</p>	 <table border="1" data-bbox="529 1102 1292 1560"> <caption>Número de Participantes</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Resultado	2013	70%	2014	80%
Año	Resultado						
2013	70%						
2014	80%						
<p>En el 2013 el 70% de participantes inscritos se matriculan para seguir determinado curso para el 2014 el 80%, de esta manera no se cumple con la meta planteada del 100%.</p>							



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS

Realizado por: María José Pacheco

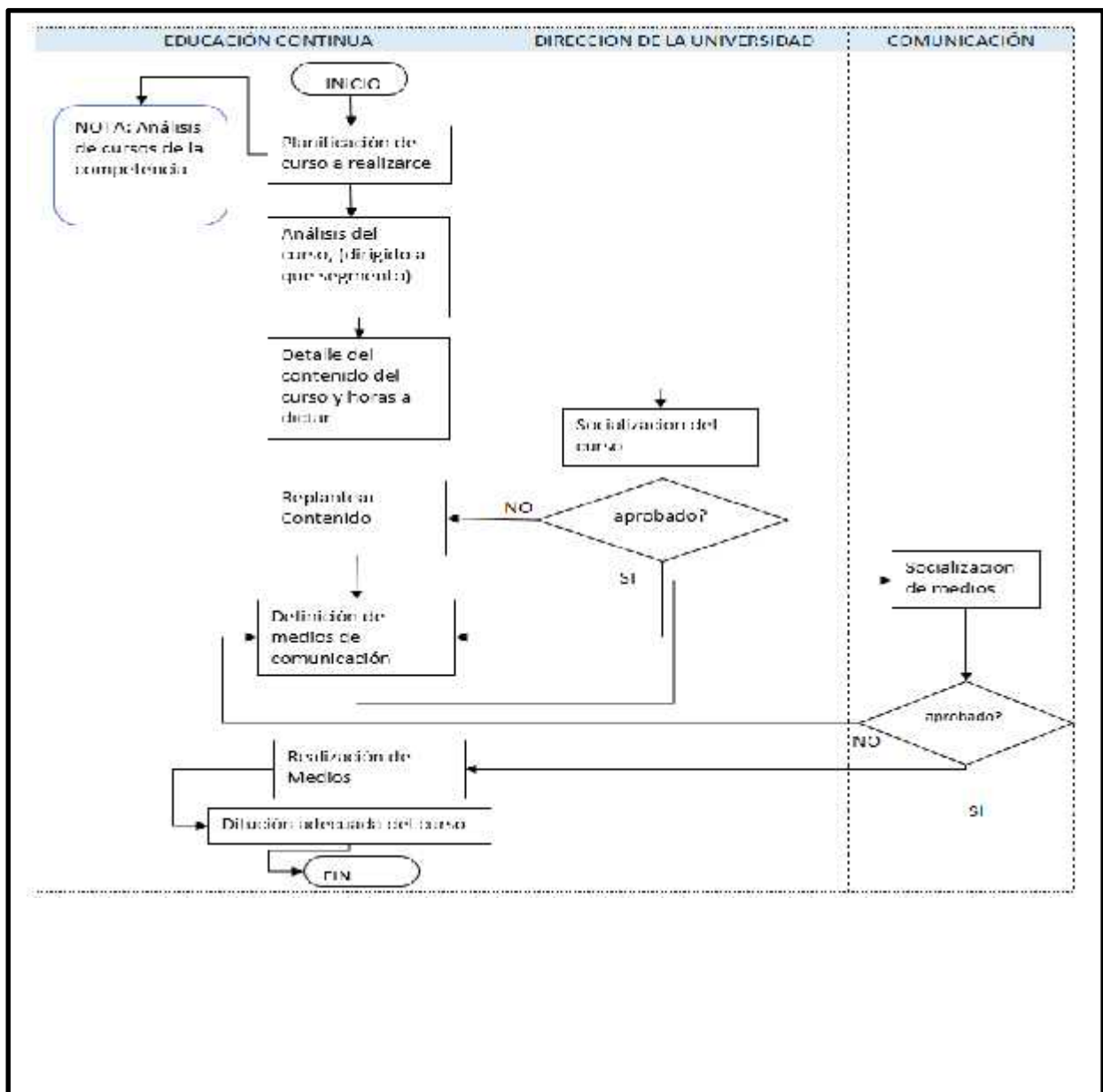
Autorizado por: Director del Departamento


Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Estratégicos

Fecha de aprobación:

Revisión#:




 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Estratégicos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

Proceso: Calidad del Servicio


Procedimiento: Análisis y seguimiento de la Calidad

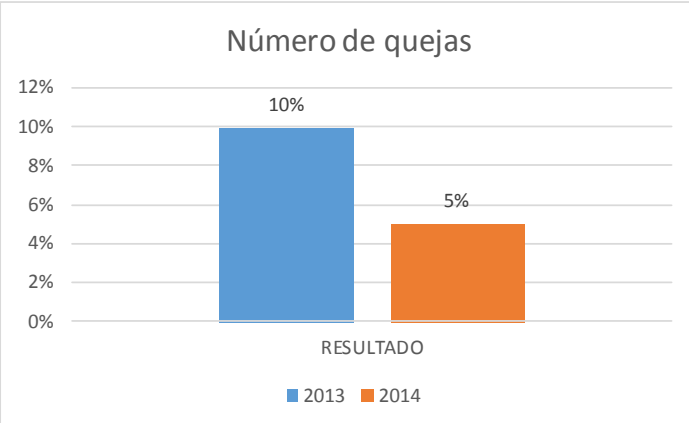
- **Calidad de Servicio**

La calidad de servicio hace referencia al interés por la calidad en las capacitaciones que brinda el DEC; los mismos que tienen que estar a la altura de los demandantes, cumpliendo las exigencias del entorno laboral organizacional, y manteniendo siempre una mejora continua a este proceso y su procedimiento.

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Estratégicos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
REVISIÓN: 1			
PROCESO: Calidad de Servicio			
PROCEDIMIENTO: Análisis y seguimiento de la calidad			FECHA: Enero 2015
RESPONSABLE: Director del Departamento			
OBJETIVO: Lograr una excelente calidad del servicio, mediante el mejoramiento continuo.			
CONTROLES: Actividades preventivas y correctivas			
USUARIOS: Director DEC, Clientes internos y externos, Departamento Financiero			
INICIA: Inicio del curso de capacitación		FIN: Entrega de certificados al finalizar el curso y seguimiento a estudiantes.	
REQUISITOS: Políticas internas DEC			
INDICADORES: Análisis y seguimiento de la calidad del servicio			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Mercado	Competencia	Diagnosticos de necesidades de capacitacion de las organizaciones Exigencias del entorno laboral organizacional	Mejoramiento de la propuesta del curso
Cliente	Información del cliente	Cliente indica una inconformidad, solucion concreta a su requerimiento.	Cierre de la no conformidad

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Estratégicos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

FICHA DE INDICADOR							
PROCESO:	Calidad de Servicio						
PROCEDIMIENTO:	Análisis y seguimiento de la calidad						
INDICADOR:	Análisis y seguimiento de la calidad del servicio						
FORMA DE CÁLCULO:	Número de quejas recibidas durante el curso de capacitación						
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Competencia, y planes de capacitación internos.						
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:	cada que inicie un curso						
META:	< 5% del número de participantes						
GRÁFICO	 <p style="text-align: center;">Número de quejas</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">RESULTADO</p> <p style="text-align: center;">■ 2013 ■ 2014</p>	Año	Porcentaje	2013	10%	2014	5%
Año	Porcentaje						
2013	10%						
2014	5%						
<p>En el 2013 el 10% de los participantes tuvo una queja sobre determinado tema, para el 2014 el 5%, no cumpliendo la meta puesto que el indicador es del <5%.</p>							



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS

Realizado por: María José Pacheco

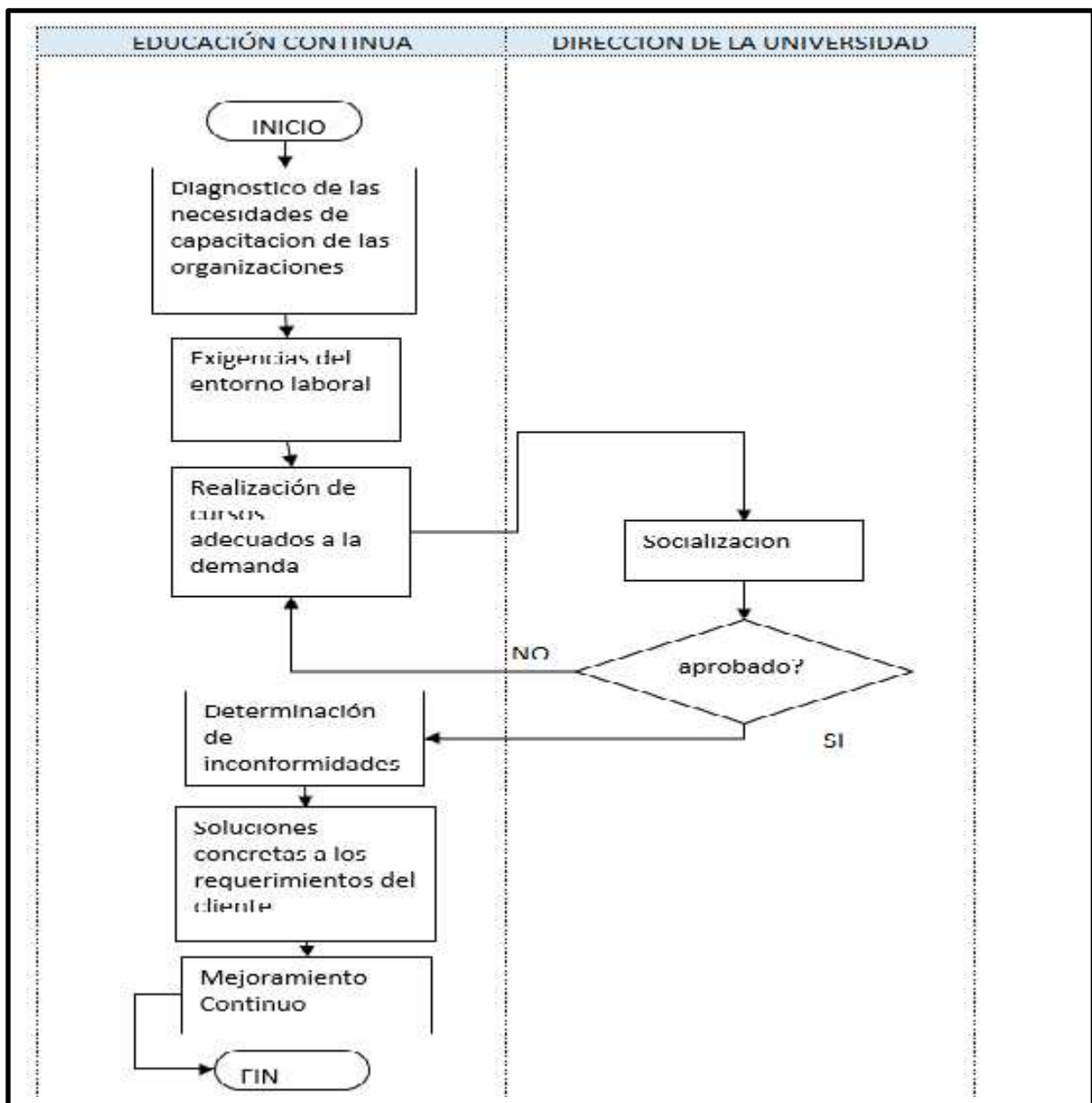
Autorizado por: Director del Departamento


Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Estratégicos


Fecha de aprobación:

Revisión#:



 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento
Fecha de elaboración:	Sección: Procesos Clave
Fecha de aprobación:	Revisión#:

4.2.3.5 *Procesos Clave*

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Clave</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

Dentro de los procesos clave tenemos los siguientes:

- Planeación y Variabilidad de proyectos
- Gestión Administrativa
- Servicio al Cliente

Estos procesos contienen los siguientes procedimientos

- Planeación y Variabilidad de Proyectos
 - Nuevas Tecnologías
 - Nuevas Capacitaciones
- Gestión Administrativa
 - Compras
- Servicio al Cliente
 - Servicio al cliente

Proceso: Planeación y Variabilidad de Proyectos

Procedimiento: Nuevas Tecnologías

- **Nuevas Tecnologías**

Las nuevas tecnologías hacen referencia a los últimos desarrollos tecnológicos y sus aplicaciones; estas se basan en la informática, el video y la telecomunicación. Con la aplicación de estas nuevas tecnologías el DEC podrá planear proyectos o capacitaciones que satisfagan al cliente.



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento

Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Clave

Fecha de aprobación:

Revisión#:

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

REVISIÓN: 1

PROCESO: Planeación y Variabilidad de proyectos

PROCEDIMIENTO: Investigación de nuevas tecnologías

FECHA: Enero 2015

OBJETIVO: Lograr que el DEC cuente con nuevas tecnologías para el desarrollo de sus capacitaciones
RESPONSABLE: Director del Departamento
CONTROLES: Necesidades insatisfechas

USUARIOS: Rector de la Universidad, Director y Coordinadores del DEC, clientes externos.

INICIA: Exigencias del mercado

FIN: aplicación de nuevas tecnologías

REQUISITOS: Políticas, Normas de la Universidad y del DEC

INDICADORES: Nuevas tecnologías

PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Mercado	Acoplamiento a las demandas del mercado	Análisis de nuevas tecnologías en el mercado	Implementación de nuevas tecnologías.



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento

Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Clave

Fecha de aprobación:

Revisión#:

FICHA DE INDICADOR

PROCESO: Planeación y Variabilidad de proyectos

PROCEDIMIENTO: Investigación de nuevas tecnologías

INDICADOR: Nuevas tecnologías

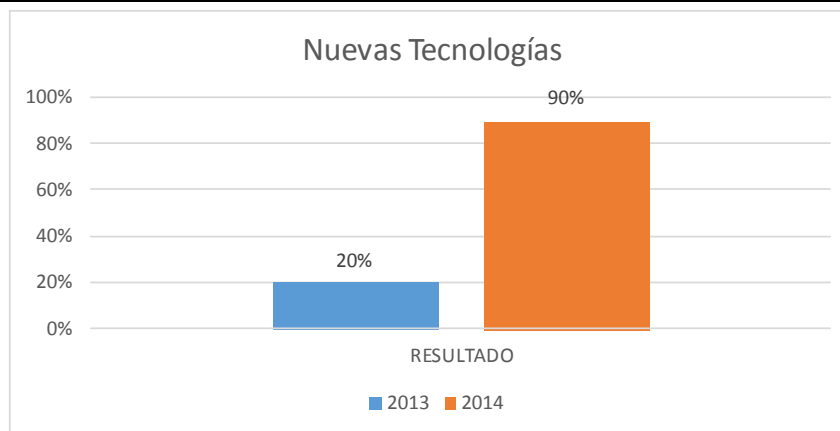
FORMA DE CÁLCULO: nuevas tecnologías en el mercado vs tecnologías aplicadas en DEC

FUENTES DE INFORMACIÓN: Mercado, mediante una investigación de mercados.

SEGUIMIENTO Y PRESENTACION: Semestral

META: 80% de aplicación

GRÁFICO



El DEC para el año 2013 da como resultado un 20% de aplicación de nuevas tecnologías dentro de sus capacitaciones, mientras que para el 2014 da un 90%.



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

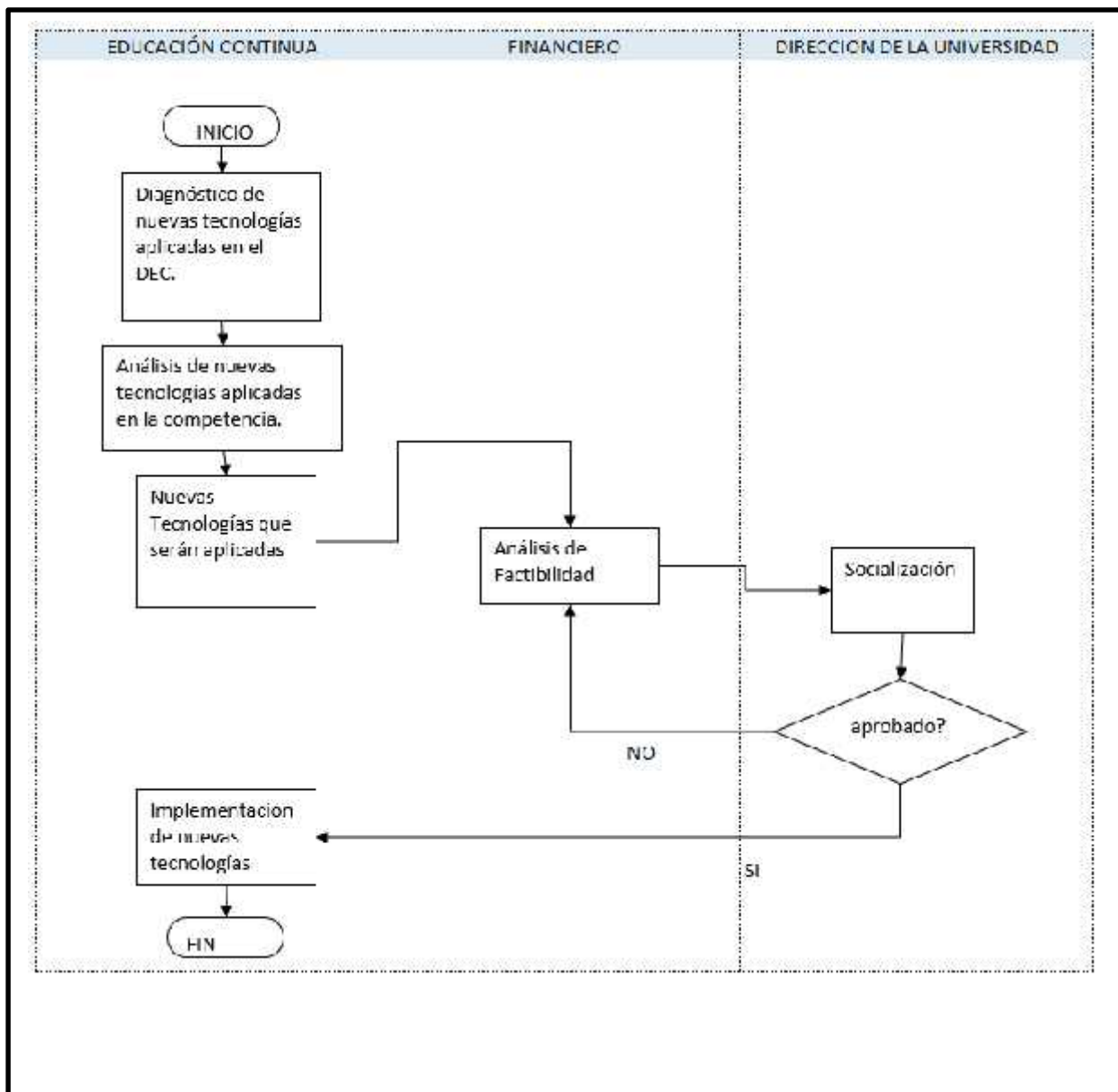
MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento


Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Clave


Fecha de aprobación:

Revisión#:



 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Clave</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

<p>Proceso: Planeación y Variabilidad de Proyectos</p> <p>Procedimiento: Nuevas Capacitaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas Capacitaciones <p>El DEC debe considerar las nuevas tendencias en el mercado, tomando en cuenta las necesidades del cliente tanto actuales como futuras.</p>

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Clave</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
REVISIÓN: 1			
PROCESO: Planeación y Variabilidad de proyectos			
PROCEDIMIENTO: Nuevas Capacitaciones			FECHA: Enero 2015
OBJETIVO: Satisfacer las necesidades de los clientes a través de nuevas capacitaciones innovadoras.		RESPONSABLE: Director del Departamento CONTROLES: Necesidades insatisfechas	
USUARIOS: Rector de la Universidad, Director y Coordinadores del DEC, clientes externos.			
INICIA: Exigencias del mercado		FIN: aplicación de nuevos cursos innovadores de capacitación	
REQUISITOS: Políticas, Normas de la Universidad y del DEC			
INDICADORES: Nuevos cursos de capacitación innovadores			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Mercado	Acoplamiento a las demandas del mercado	Análisis de nuevos cursos innovadores en el mercado	Implementación de nuevos cursos de capacitación
Cliente	Informes de requerimiento de los clientes	Encuestas hacia los clientes de cursos que necesitan en un futuro cercano.	capacitación innovadores.



**Departamento de
Educación Continua**
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento

Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Clave

Fecha de aprobación:

Revisión#:

FICHA DE INDICADOR

PROCESO: Planeación y Variabilidad de proyectos

PROCEDIMIENTO: Nuevas Capacitaciones

INDICADOR: Nuevas crupos de capacitación innovadores.

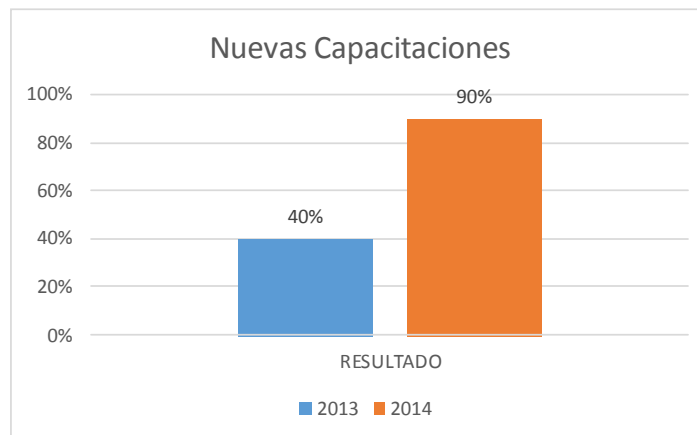
FORMA DE CÁLCULO: porcentaje de capacitaciones innovadoras vs capacitaciones normales.

FUENTES DE INFORMACIÓN: Mercado, y clientes internos.

SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Mensual

META: 80% de aplicación

GRÁFICO



Para el 2013 del DEC realizó un 40% de capacitaciones innovadoras, mientras que para el 2014 un 90%.



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

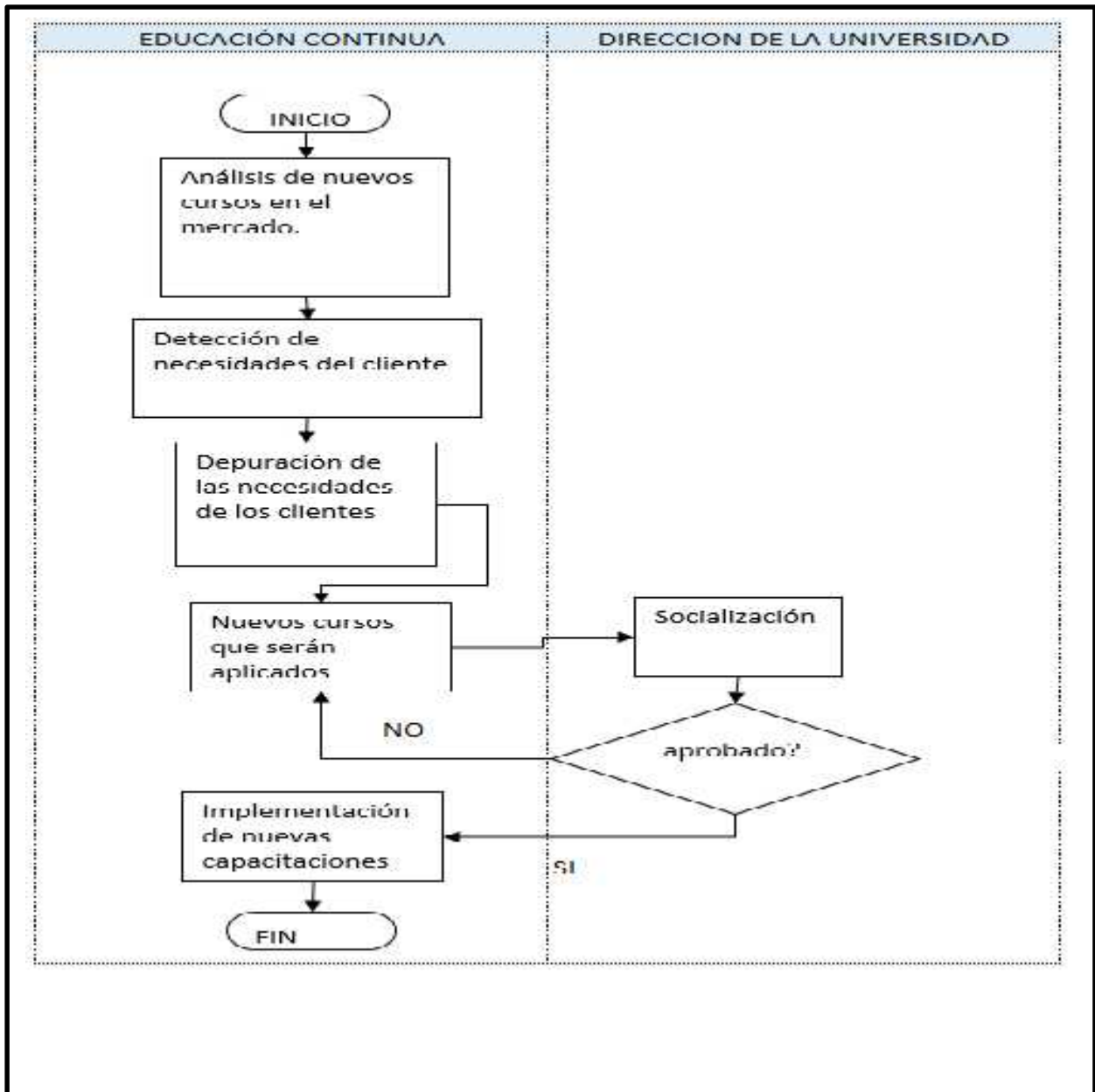
MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento


Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Clave


Fecha de aprobación:

Revisión#:



 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Clave</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

<p>Proceso: Gestión Administrativa</p> <p>Procedimiento: Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compras <p>El DEC realiza un sin número de requerimientos tales como papelería para los capacitados y los capacitadores, además los refrigerios diarios que deben tener un cronograma específico de qué tipo de refrigerio se va a entregar y las horas determinadas para cada curso; considerando la importancia de que estos requerimientos tienen que estar a tiempo.</p>
--

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Clave</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
REVISIÓN: 1			
PROCESO: Gestión Administrativa			
PROCEDIMIENTO: Compras y logística	FECHA: Enero 2015		
<p>OBJETIVO: Obtener los recursos necesarios para la realización correcta de los cursos de capacitación.</p> <p>RESPONSABLE: Director del Departamento</p> <p>CONTROLES: Facturas vs clientes matriculados</p>			
USUARIOS: Director y Coordinadores del DEC, clientes externos.			
INICIA: Oferta de cursos de capacitación FIN: Finalización de cursos de capacitación			
REQUISITOS: Políticas, Normas de la Universidad y del DEC			
INDICADORES: Tiempo de entrega de requerimientos			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Cliente	Órden de pedido	Revisar inventarios, Registrar órden de pedido, verificar faltantes, realizar pedido considerando necesidades y faltantes, Realizar pago a los proveedores.	Facturas



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento

Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Clave

Fecha de aprobación:

Revisión#:

FICHA DE INDICADOR

PROCESO: Gestión administrativa

PROCEDIMIENTO: Compras

INDICADOR: Tiempo de entrega de requerimientos

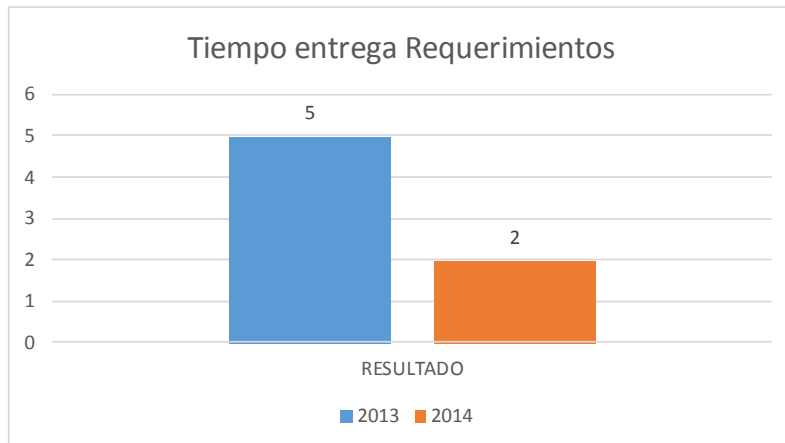
FORMA DE CÁLCULO: Días transcurridos entre el pedido y la entrega.

FUENTES DE INFORMACIÓN: clientes internos y externos.

SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Quincenal

META: 1 día de retraso

GRÁFICO



El tiempo de entrega de requerimientos para el año 2013 es de 5 días, mientras que para el 2014 es de 2 días; de esta manera no cumple con la meta planteada de 1 día de retraso.



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

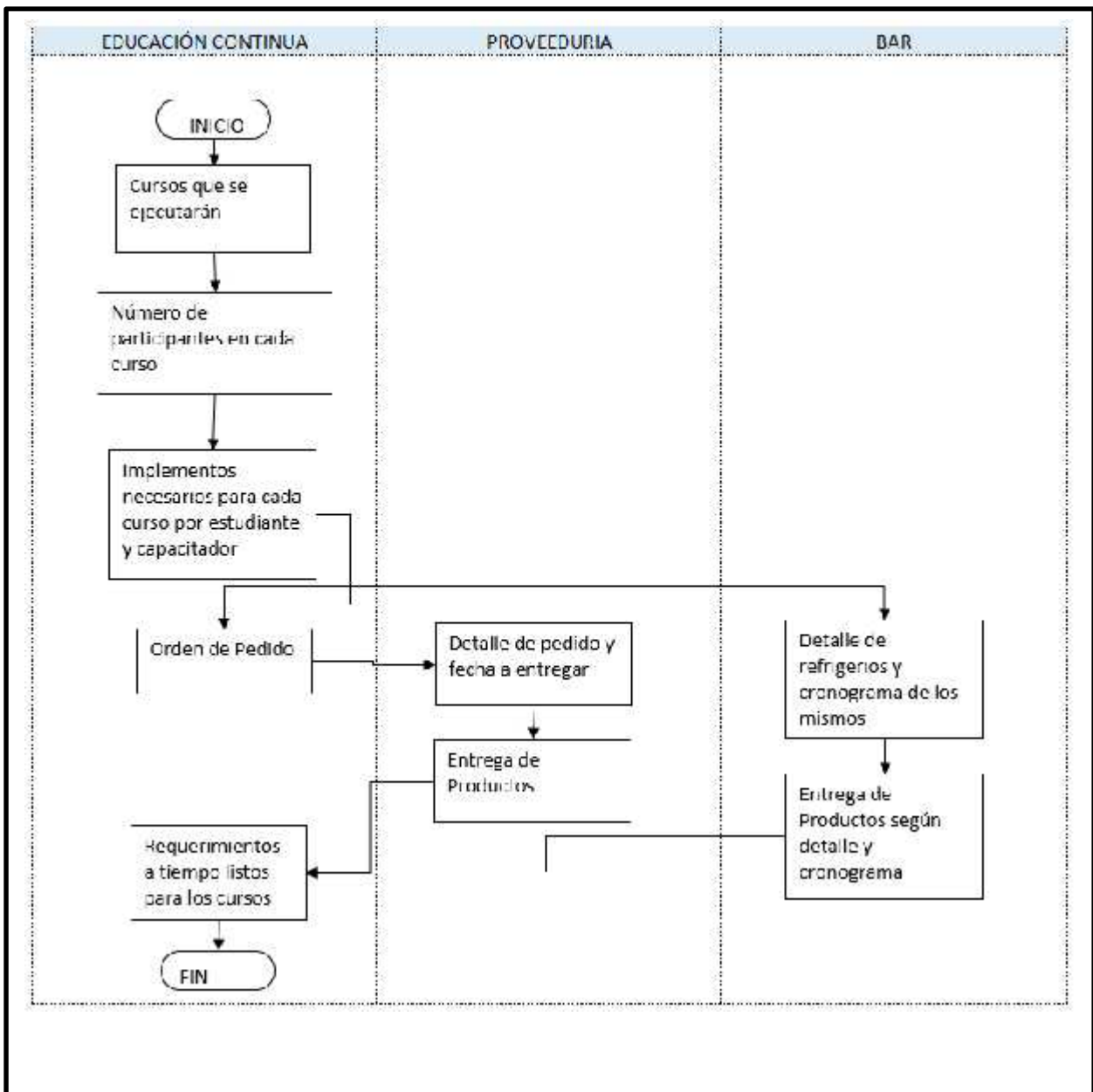
MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento


Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Clave


Fecha de aprobación:

Revisión#:



 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Clave</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

<p>Proceso: Servicio al Cliente</p> <p>Procedimiento: Levantamiento de requerimientos, verificación, análisis y ejecución de soluciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de requerimientos, verificación, análisis y ejecución de soluciones. <p>Efectivamente este es uno de los procesos clave para llegar a la satisfacción de necesidades y requerimientos del cliente, puesto que al momento que el DEC da la importancia al levantamiento de información por parte de sus capacitados, la verificación, análisis y ejecución de soluciones efectivas logrará cumplir con su objetivo primordial.</p>

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Clave</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
<p>REVISIÓN: 1 PROCESO: Servicio al Cliente PROCEDIMIENTO: Levantamiento de requerimientos, verificación, análisis y ejecución de soluciones.</p>			
			<p>FECHA: Enero 2015</p>
<p>OBJETIVO: Ofrecer y entregar el mejor servicio de capacitación a los clientes.</p>		<p>RESPONSABLE: Director del Departamento CONTROLES: Registro de clientes</p>	
<p>USUARIOS: Director y Coordinadores del DEC, clientes externos.</p>			
<p>INICIA: Oferta de cursos de capacitación</p>		<p>FIN: Finalización de cursos de capacitación</p>	
<p>REQUISITOS: Políticas, Normas de la Universidad y del DEC</p>			
<p>INDICADORES: Requerimientos del cliente, Solución de problemas</p>			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
<p>Cliente</p>	<p>Requerimientos del Cliente.</p>	<p>Encuestas al inicio de la capacitación sobre expectativas del curso, y al final del curso sobre recomendaciones.</p>	
<p>Cliente</p>	<p>Soluciones de Problemas</p>	<p>Si el cliente tiene una problema, encontrar la solución inmediata al mismo.</p>	<p>Satisfacción del cliente</p>



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento

Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Clave

Fecha de aprobación:

Revisión#:

FICHA DE INDICADOR

PROCESO: Servicio al Cliente

PROCEDIMIENTO: Levantamiento de requerimientos, verificación, análisis y ejecución de soluciones.

INDICADOR: Requerimientos del cliente

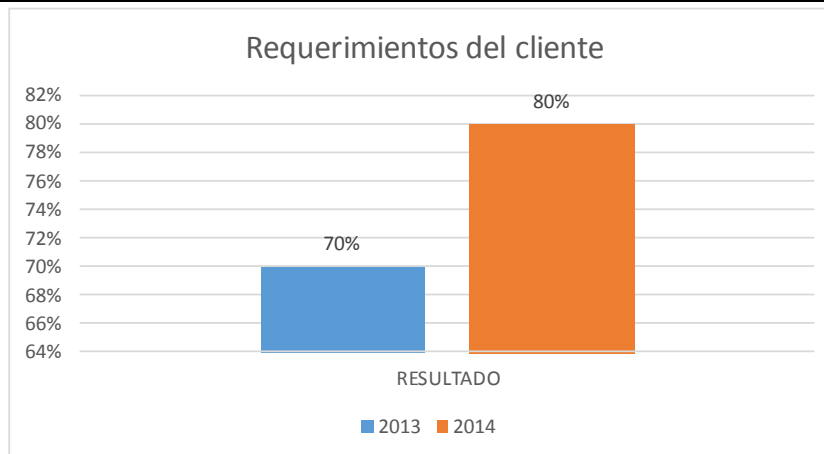
FORMA DE CÁLCULO: Requerimientos del Cliente / Ofertas de capacitación

FUENTES DE INFORMACIÓN: clientes internos y externos.


SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Cada que inicie el curso


META: > 90%

GRÁFICO



Para el 2014 del DEC cumple al 80% el requerimiento por parte de los clientes. Mejor que el año 2013 con un 70%; sin embargo no cumple con la meta planteada del >90%.

 Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca	MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento
Fecha de elaboración:	Sección: Procesos Clave
Fecha de aprobación:	Revisión#:

FICHA DE INDICADOR							
PROCESO: Servicio al Cliente							
PROCEDIMIENTO: Levantamiento de requerimientos, verificación, análisis y ejecución de soluciones.							
INDICADOR: Solución de Problemas							
FORMA DE CÁLCULO: Problemas de los clientes/soluciones dadas							
FUENTES DE INFORMACIÓN: clientes internos y externos.							
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Cada que inicie el curso							
META: 100%							
GRÁFICO	 <table border="1" data-bbox="467 1178 1214 1629"> <caption>Solución de Problemas</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Resultado (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>95%</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Resultado (%)	2013	85%	2014	95%
Año	Resultado (%)						
2013	85%						
2014	95%						
<p>Para el año 2013 el DEC da una solución del 85% a los problemas del cliente, mientras que para el 2014 llega al 90%; sin embargo no cumple con la meta planteada del 100%</p>							



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

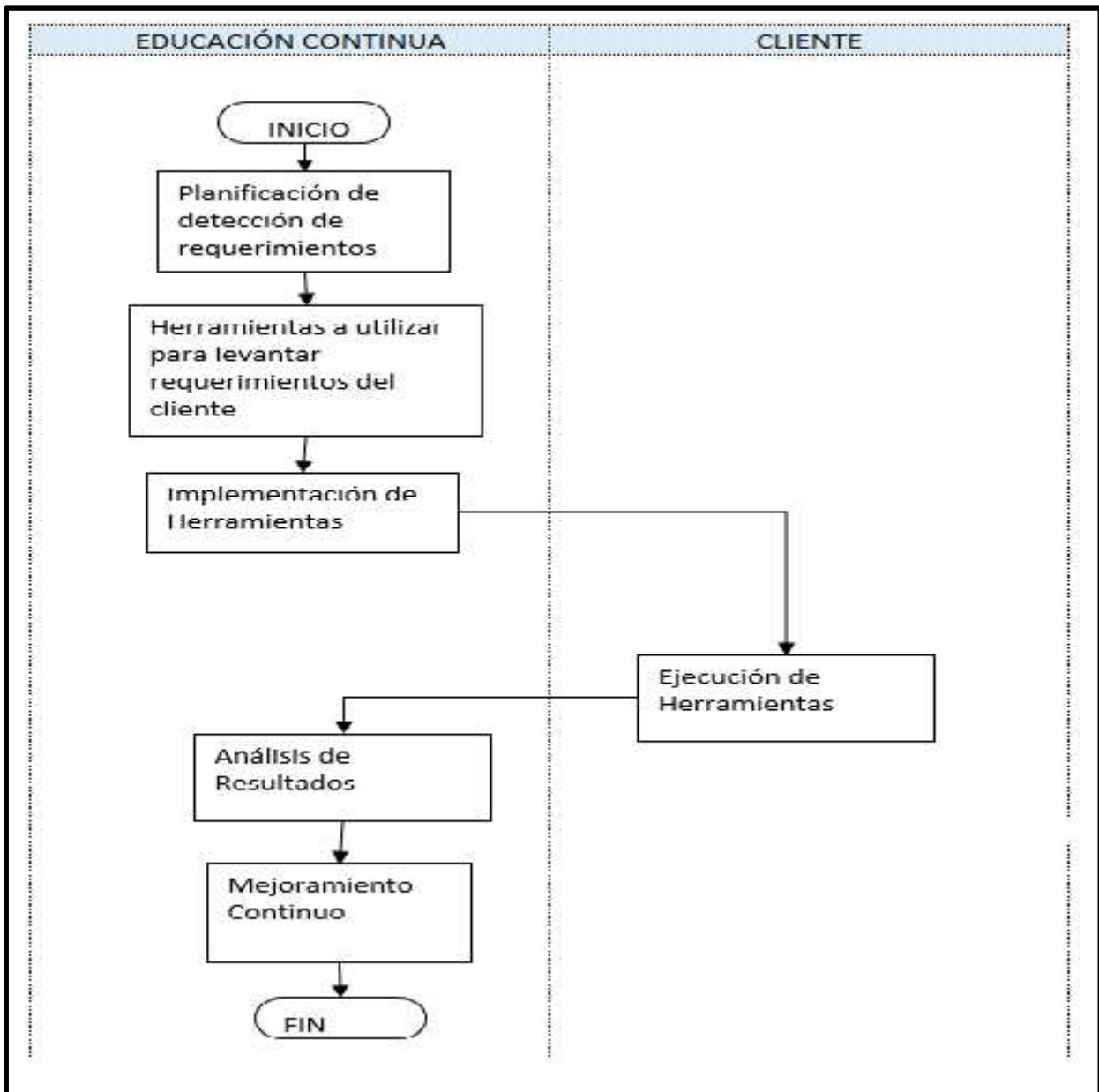
MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento

Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Clave

Fecha de aprobación:

Revisión#:





**Departamento de
Educación Continua**
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento


Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Soporte

Fecha de aprobación:

Revisión#:

4.2.3.6 Procesos de Soporte

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Soporte</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

Dentro de los procesos de soporte tenemos los siguientes:

- Gestión del Talento Humano
- Infraestructura
- Gestión Financiera

Estos procesos contienen los siguientes procedimientos


- Gestión del Talento Humano
 - Selección e Inducción de capacitadores
- Infraestructura
 - Infraestructura
- Gestión Financiera
 - Presupuesto

Proceso: Gestión del Talento Humano


Procedimiento: Selección e inducción de capacitadores

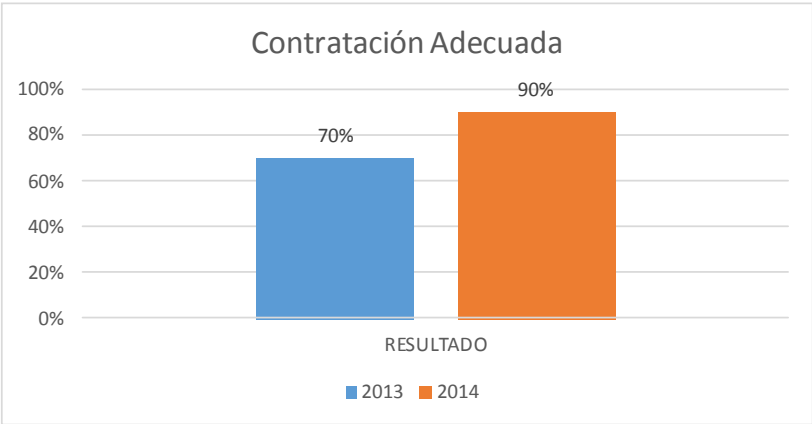
- **Selección e inducción de capacitadores**

Para lograr una satisfacción del cliente es adecuado contar con profesionales aptos y adecuados para cada curso de capacitación que se dicte en el DEC, considerando que se debe de realizar los pasos adecuados de contratación e inducción; además conocer como los clientes perciben el grado de conocimientos del capacitador, en un momento adecuado.

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Soporte</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
REVISIÓN: 1			
PROCESO: Gestión del Talento Humano			
PROCEDIMIENTO: Selección e inducción de capacitadores			FECHA: Enero 2015
OBJETIVO: Contrar con el mejor equipo de capacitación de acurdo a los niveles exigidos por DEC dentro de sus políticas.		RESPONSABLE: Director del Departamento CONTROLES: Satisfacción del cliente	
USUARIOS: Director y Coordinadores del DEC, clientes externos.			
INICIA: Oferta de cursos de capacitación		FIN: Finalización de cursos de capacitación	
REQUISITOS: Políticas, Normas de la Universidad y del DEC			
INDICADORES: Contratación adecuada			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Capacitador	Hoja de vida del posible capacitador	Análisis de la Hoja de vida del capacitador, comparación con políticas internas del DEC sobre requerimiento de capacitadores según curso a dictarse.	Contratación del capacitador
Capacitador	Demostración de capacitación a clientes internos del DEC	Calificación del capacitador y determinación de contratación.	
Cliente	Evaluación al capacitador	Mediante una encuesta intermedia al curso de capacitación se evalúa el desempeño del capacitador	Entra en lista de capacitadores idoneos.

 Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca	MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento
Fecha de elaboración:	Sección: Procesos Soporte
Fecha de aprobación:	Revisión#:

FICHA DE INDICADOR							
PROCESO: Gestión del Talento Humano							
PROCEDIMIENTO: Selección e inducción de capacitadores							
INDICADOR: Contratación Adecuada							
FORMA DE CÁLCULO: número de clientes que ingresan al curso/ número de clientes que terminan el curso							
FUENTES DE INFORMACIÓN: clientes externos							
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: cada que finalice un curso							
META: 100% de permanencia							
GRÁFICO <div style="text-align: center;">  <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <caption>Contratación Adecuada</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>En el año 2013 el DEC realizó una contratación adecuado de capacitadores de un 70%, y para el 2014 de un 90%; no cumpliendo con la meta establecida del 100%.</p>	Año	Resultado	2013	70%	2014	90%	
Año	Resultado						
2013	70%						
2014	90%						



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

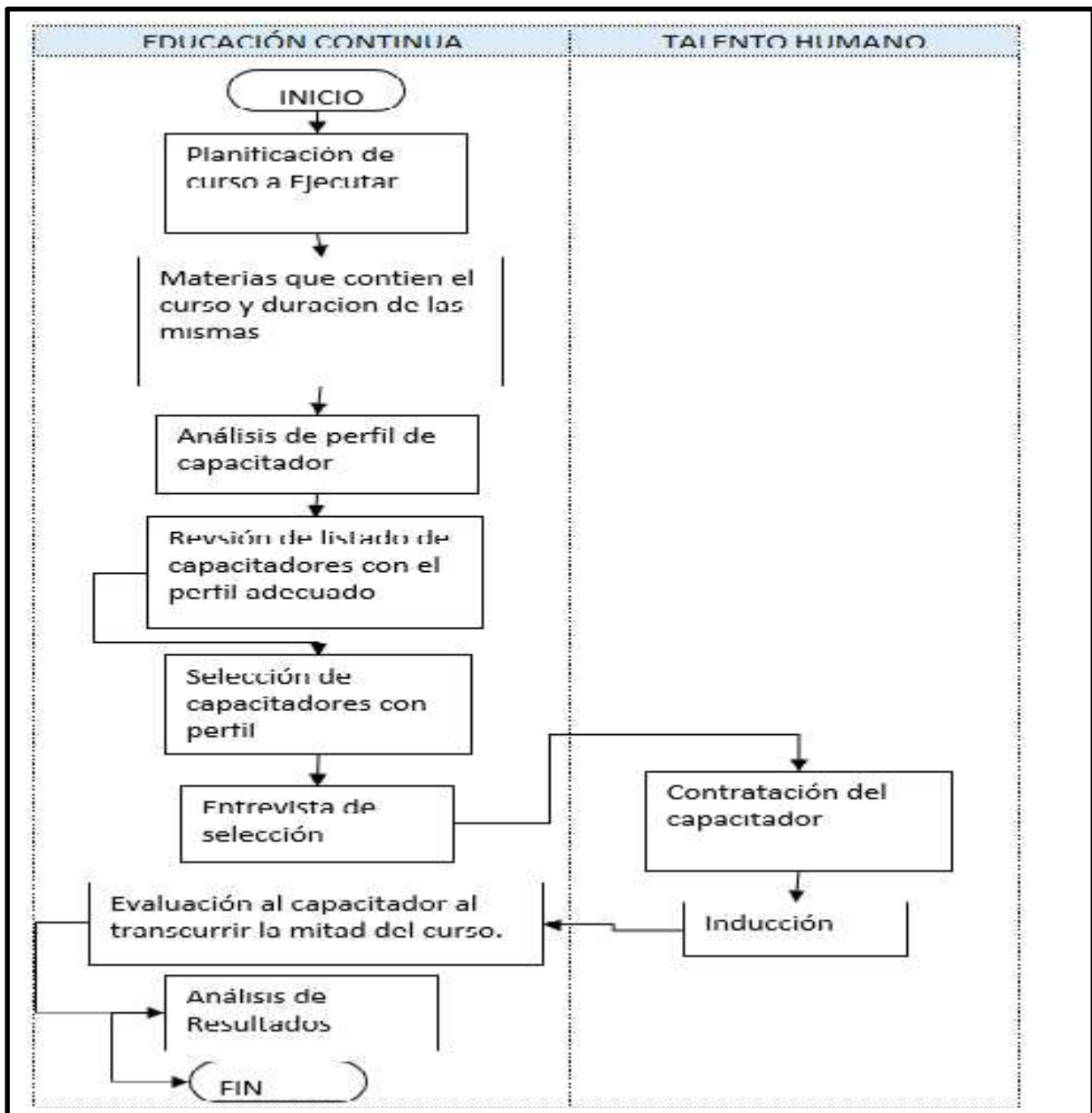
MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento


Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Soporte


Fecha de aprobación:

Revisión#:



 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Soporte</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

<p>Proceso: Infraestructura</p> <p>Procedimiento: Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura <p>El DEC cuenta con un área administrativa y tres aulas propias, sin embargo las tres aulas no son suficientes para cubrir la demanda, por lo tanto al encontrarse en la Facultad de Psicología, el DEC con el decano de dicha facultad se asocian para lograr obtener más aulas. Por otro lado también se asocia con otras facultades con el fin de lograr el mayor número de aulas posibles para satisfacer la demanda.</p>

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Soporte</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			
REVISIÓN: 1			
PROCESO: Infraestructura			
PROCEDIMIENTO: Infraestructura			FECHA: Enero 2015
<p>OBJETIVO: Obtener la infraestructura adecuada y necesaria para la realización de cursos según la demanda. RESPONSABLE: Director del Departamento</p> <p>CONTROLES: Demanda de cursos</p>			
USUARIOS: Director y Coordinadores del DEC, clientes externos.			
INICIA: Oferta de cursos de capacitación		FIN: Finalización de cursos de capacitación	
REQUISITOS: Políticas, Normas de la Universidad y del DEC			
INDICADORES: Infraestructura y recursos adecuados			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Cliente	Demanda de cursos de Capacitación	Revisar el número de aulas con el que cuenta el DEC los cursos que se están realizando, con la demanda de cursos y solicitud de préstamo de aulas si es necesario.	Contar con infraestructura



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento

Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Soporte

Fecha de aprobación:

Revisión#:

FICHA DE INDICADOR

PROCESO: Infraestructura

PROCEDIMIENTO: Infraestructura

INDICADOR: Infraestructura y recursos adecuados

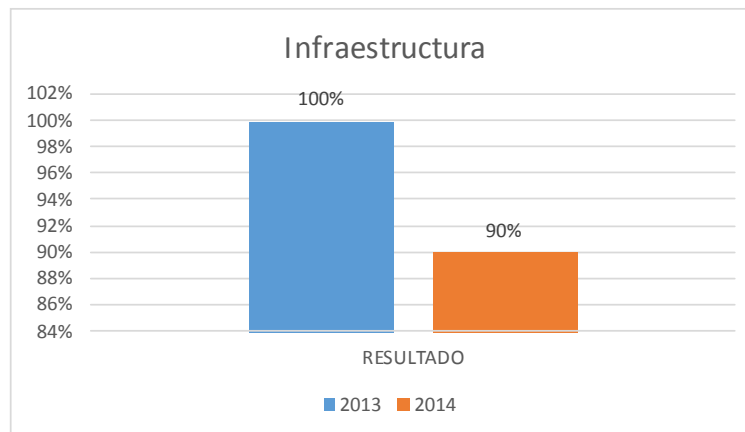
FORMA DE CÁLCULO: número de cursos que se están realizando / la demanda.

FUENTES DE INFORMACIÓN: clientes internos y externos. Datos DEC.

SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Quincenal

META: 100%

GRÁFICO



El DEC contaba con una infraestructura adecuada a la demanda para el año 2013 con un 100% y para el 2014 baja su porcentaje al 90%; no cumple con la meta planteada del 100%.



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

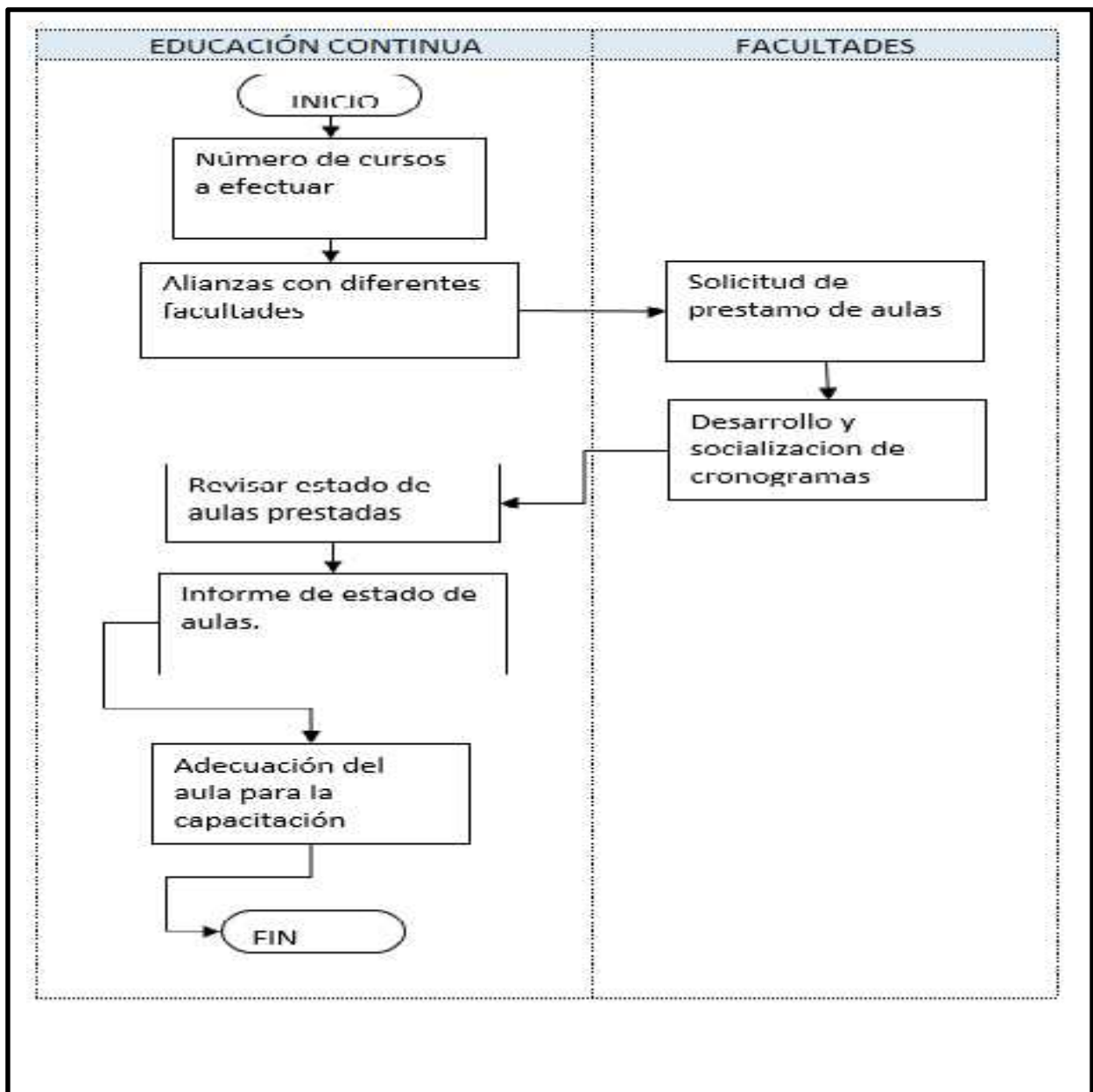
MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento


Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Soporte

Fecha de aprobación:

Revisión#:



 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Procesos Soporte</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

Proceso: Gestión Financiera

Procedimiento: Presupuestos

- **Presupuestos**

Cada curso de capacitación que realice el DEC tiene que tener un presupuesto interno, detallando todos los requerimientos que exigirá ese curso, de esta manera está previendo sus gastos y determinando utilidades.



**Departamento de
Educación Continua**
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento

Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Soporte

Fecha de aprobación:

Revisión#:

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

REVISIÓN: 1

PROCESO: Gestión Financiera

PROCEDIMIENTO: Presupuestos

FECHA: Enero 2015

OBJETIVO: Llevar adecuadamente los
presupuestos financieros para cada proceso del
DEC

RESPONSABLE: Director del Departamento

CONTROLES: Registros Contables

USUARIOS: Director y Coordinadores del DEC, clientes externos, Coordinador Financiero

INICIA: Oferta de cursos de capacitación

FIN: Finalización de cursos de capacitación

REQUISITOS: Políticas, Normas de la Universidad y del DEC

INDICADORES: Presupuestos eficientes

PROVEEDOR

ENTRADAS

ACTIVIDADES

SALIDAS

Cliente Interno

Determinación de
presupuestos para cada
curso de capacitación

Análisis de gastos e ingresos.

Presupuesto eficiente



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento

Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Soporte

Fecha de aprobación:

Revisión#:

FICHA DE INDICADOR

PROCESO: Gestión Financiera

PROCEDIMIENTO: Presupuestos

INDICADOR: Presupuestos eficientes

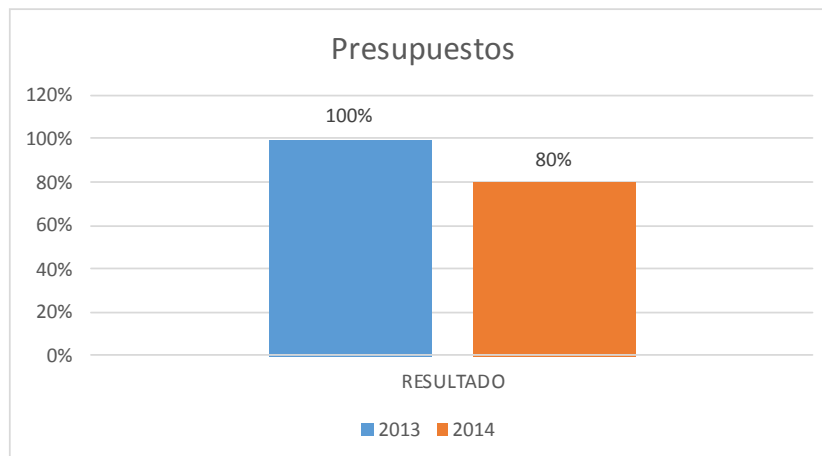
FORMA DE CÁLCULO: ingresos - gastos (comparar con presupuesto)

FUENTES DE INFORMACIÓN: clientes internos

SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: planificación de cursos

META: 80% de lo presupuestado

GRÁFICO



En el 2013 el DEC contaba con presupuestos eficientes al 100% y para el 2014 con un 80%, cumpliendo con la meta presupuestada.



Departamento de Educación Continua
Universidad de Cuenca

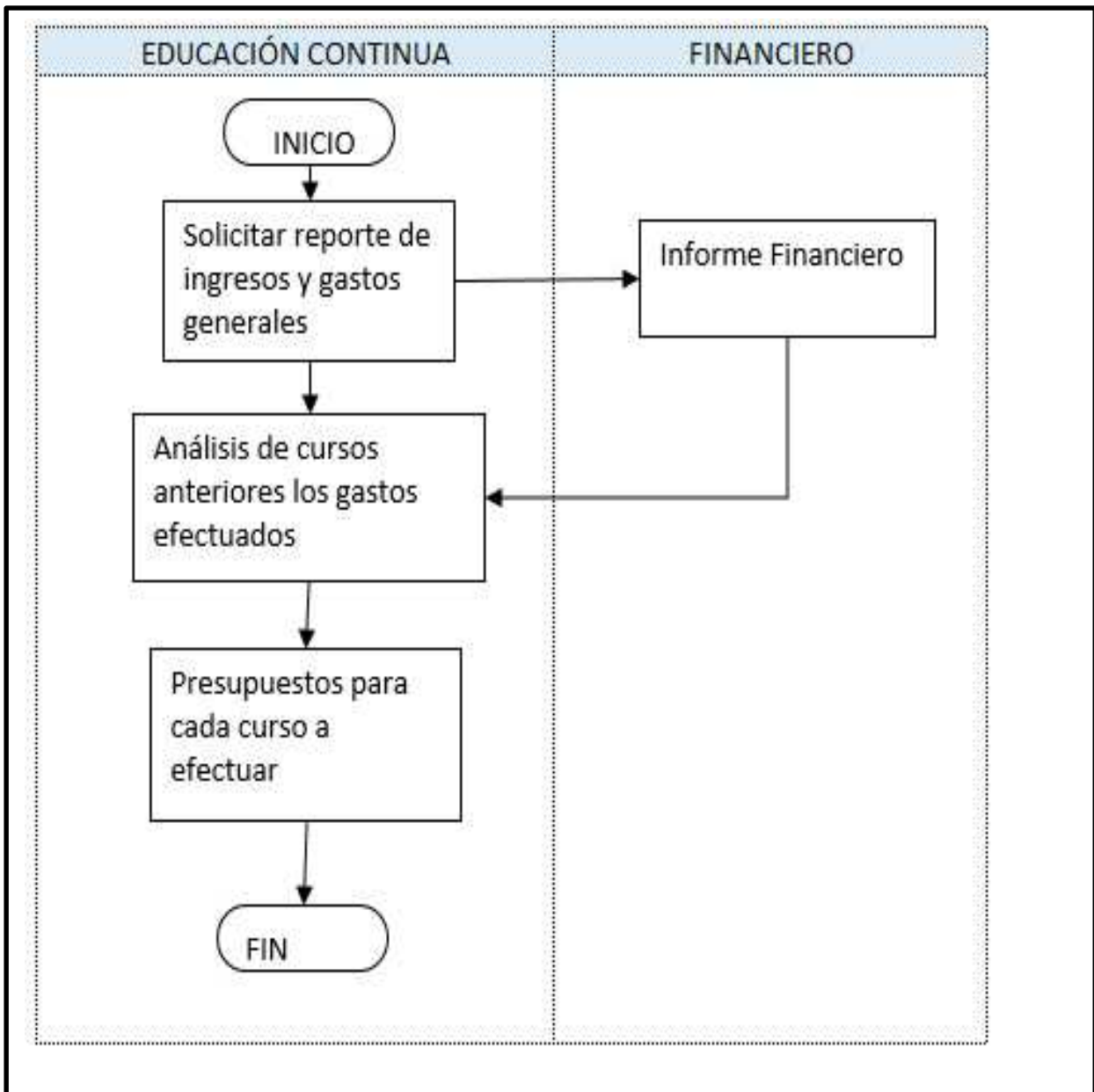
MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento


Fecha de elaboración:

Sección: Procesos Soporte

Fecha de aprobación:

Revisión#:



 Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca	MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento
Fecha de elaboración:	Sección: Seguimiento y Medición de Procesos
Fecha de aprobación:	Revisión#:

4.2.3.7 Seguimiento y Medición de los procesos

Una vez determinado los procesos y procedimientos para un Sistema de Gestión por Procesos del DEC, es fundamental el seguimiento y medición de los mismos, de esta manera se podrá obtener los resultados que se espera, obteniendo capacidad y eficiencia de cada procesos medido.

Se detallará cada uno de los procesos con los resultados obtenidos con la aplicación de los indicadores:


- **Procesos Estratégicos**

Título: Seguimiento y control de los procesos Estratégicos

PROCESOS ESTRATÉGICOS							
PROCESO	INDICADOR	FORMULA	AÑO 2013	AÑO 2014	META	RESULTADO	CUMPLIMIENTO
Direccionamiento Estratégico	Crecimiento en Demanda	Año actual - año anterior	46	61	>10%	32%	SI
Direccionamiento Estratégico	Utilidad Anual	Ingresos-Gastos/100	\$ 200.000	\$ 280.000	>20%	40%	SI
Comunicación con el cliente	Informacion de cursos bien direccionados	Cientes que preguntas sobre el curso/ Clientes matriculados	80%	85%	>90%	85%	NO
Comunicación con el cliente	Número de participantes en determinado curso	Participantes inscritos/participantes matriculados	70%	80%	100%	80%	NO
Calidad de Servicio	Análisis y seguimiento de la calidad	Número de quejas recibidas durante el curso de capacitación	10%	5%	<5%	5%	NO

Fuente: Información Levantada en el Departamento de Educación Continua

Realizado por: María José Pacheco


 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Seguimiento y Medición de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

El proceso de direccionamiento estratégico con su indicador de crecimiento de la demanda, para su seguimiento y control es necesario contar con el historial de los cursos realizados los años anteriores, de esta manera contaremos con la variación que existe y si llega al cumplimiento de la meta. Comparando los años 2013 y 2014 se obtuvo un cumplimiento, puesto que ha incrementado en un 32% la demanda de participantes que han asistido a un curso de capacitación.

Para el indicador de utilidad anual, se contó con informes financieros y a su vez un control interno por parte del DEC donde se analiza los ingresos que percibe el DEC con los gastos efectuados; dando como resultado un 40% de incremento en utilidad para el 2014 comparado con el 2013.

En el proceso de comunicación con el cliente, el indicador de información de cursos bien direccionados, se determinó la importancia que tiene que tener la comunicación clara y objetiva, de esta manera no se hará perder el tiempo a clientes que no pertenecen al segmento al cual va direccionada la capacitación; el DEC lleva registro de llamadas y visitas que están interesadas por los cursos, y se evaluó este registro con el número de personas que efectivamente ingresaron al curso, dando como resultado para el 2014 un 85%, de esta manera no cumple con la meta que se propuso el DEC que es de >90%.

El DEC cuenta con fichas de inscripciones y fichas de matrículas para los cursos que se ejecutarán, por tal motivo se determinó qué porcentaje inscritos se matricularon, dando como resultado que un 80% de los participantes inscritos se matricularon, de esta manera no cumple con la meta planteada del 100%.

 Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca	MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento
Fecha de elaboración:	Sección: Seguimiento y Medición de Procesos
Fecha de aprobación:	Revisión#:

Para la calidad del servicio, mediante entrevistas de manera aleatoria a los participantes, se determinó que para el 2014, el 5% de los participantes tuvieron una queja sobre determinado tema, no cumpliendo con este indicador puesto que la meta es <5%.

- **Procesos Clave**


Título: Seguimiento y control de los procesos Clave

PROCESOS CLAVE							
PROCESO	INDICADOR	FORMULA	AÑO 2013	AÑO 2014	META	RESULTADO	CUMPLIMIENTO
Planeacion y Variabilidad de proyectos	Nuevas Tecnologías	nuevas tecnologías en el mercado vs tecnologías aplicadas	20%	90%	80%	90%	SI
Planeacion y Variabilidad de proyectos	Cursos de capacitacion innovadores	Porcentaje de capacitaciones innovadores vs capacitaciones normales	40%	90%	80%	90%	SI
Gestion Administrativa	Tiempo de Entrega de requerimientos	Días transcurridos entre el pedido y la entrega	5	2	1	2	NO
Servicio al Cliente	Requerimientos del cliente	Requerimientos del Cliente/ Ofertas de Capacitación	70%	80%	>90%	80%	NO
Servicio al Cliente	Solución de problemas	Problemas de los clientes/soluciones dadas	85%	90%	100%	90%	NO

Fuente: Información levantada en el Departamento de Educación Continua

Realizado por: María José Pacheco

El procesos de Planeación y Variabilidad de proyectos, con su indicador Nuevas Tecnologías, es un proceso clave para el DEC, por el cual se determinó qué tecnologías están nuevas en el mercado y están siendo aplicadas por la competencia, comparando con las que el DEC utiliza en sus capacitaciones dio un resultado del 90%; sobrepasando la meta establecida. El indicador de nuevas capacitaciones da un resultado positivo con un 90% de aplicación de cursos que demandan el mercado y que son innovadoras.

 Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca	MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento
Fecha de elaboración:	Sección: Seguimiento y Medición de Procesos
Fecha de aprobación:	Revisión#:

Para el proceso de Gestión Administrativa, su indicador tiempo de entrega de requerimientos no cumple con su meta, puesto que se analizó que proveeduría retrasa los pedidos hasta dos días, y es fundamental contar con todos los requerimientos para el inicio de cada capacitación.

El proceso de Servicio al Cliente es vital para la satisfacción de requerimientos y necesidades, puesto que su indicador requerimientos del cliente, el DEC no cumple con este indicador, ya que se analizó que se cumple un 80% de esos requerimientos de los clientes. De la misma manera no se cumple el indicador de solución de problemas puesto que el DEC realiza encuestas a un inicio a la mitad y al final de una capacitación en donde se detalla los problemas que se tiene y no son cubiertos en su totalidad.


- **Procesos de Soporte**

Título: Seguimiento y control de los procesos de Soporte

PROCESOS DE SOPORTE							
PROCESO	INDICADOR	FORMULA	AÑO 2013	AÑO 2014	META	RESULTADO	CUMPLIMIENTO
Gestión del Talento Humano	Contratación adecuada	Número de clientes que ingresan al curso/ número de clientes que terminan el curso	70%	90%	100%	90%	NO
Infraestructura	Infraestructura y recursos adecuados	Número de cursos que se están realizando/ la demanda	100%	90%	100%	90%	NO
Gestión Financiera	Presupuestos	Ingresos- Gastos cumplimiento de presupuesto	100%	80%	80%	80%	SI

Fuente: Información Levantada en el Departamento de Educación Continua


Realizado por: María José Pacheco

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Seguimiento y Medición de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

El proceso de Gestión del Talento Humano, con su indicador contratación de los capacitadores, son procesos de soporte fundamental; puesto que para cumplir las necesidades de los clientes tiene que tener capacitadores que cumplan sus expectativas, de tal manera que se realizaron encuestas a mediados de cada capacitación para determinar si los clientes están a gusto con el capacitador, dando como resultado un 90%, no cumpliendo con la meta del 100%.

La infraestructura no cumple con la demanda de cursos que tiene el DEC; por tal motivo se ve obligado a realizar pedidos de aulas a las diferentes facultades, y adecuar a las mismas de forma efectiva para impartir las capacitaciones.

Para los presupuestos financieros del DEC, para el 2014, cumple con un 80% de lo presupuestado, cumpliendo la meta establecida, puesto que cada curso que va efectuar el departamento tiene que tener su correspondiente presupuesto.


 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

4.2.3.8 La mejora de los procesos

Recopilados los datos del seguimiento y medición de los procesos Estratégicos, Clave y de Soporte, se plantea las interrogantes:

- Ñ ¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados?
 - Estratégicos:
 - ✓ Comunicación con el cliente
 - ✓ Calidad del Servicio
 - Clave:
 - ✓ Gestión Administrativa
 - ✓ Servicio al Cliente
 - Soporte:
 - ✓ Gestión del Talento Humano
 - ✓ Infraestructura
- ¿Dónde existen oportunidades de mejora?

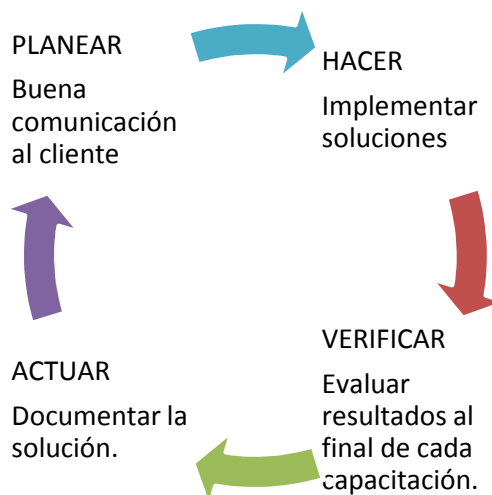
Existe oportunidad de mejora en cada uno de los procesos que no cumple con las metas o con lo esperado, los mismos que están nombrados anteriormente.

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

PLAN DE MEJORA PROCESOS ESTRATÉGICOS

COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE:

Título: Mejora Continua comunicación con el cliente




Fuente: Ciclo de Deming

Realizado por: María José Pacheco


Se detalla los puntos de Deming para comunicación con el cliente:

Planear:

- Definir el proyecto:
 - ✓ Problema: La comunicación hacia el cliente no es clara.
 - ✓ Importancia: La comunicación de los cursos debe ser direccionada adecuadamente.

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

- Analizar la situación actual: Según informe de llamadas y visitas al DEC, existe un porcentaje de clientes que no tienen bien claro de que se trata el curso que se está ofertando y a qué tipo de segmento está dirigido.
 - Analizar causas potenciales:
 - ✓ Mercado Inapropiado
 - ✓ Observar la experiencia personal
 - Planificar Soluciones:
 - ✓ Varios filtros para mercadear los cursos
 - Herramientas a utilizar:
 - ✓ Brainstorming
 - ✓ Registros
 - ✓ Diagrama causa efecto
- Hacer:**
- Implementar Soluciones: Efectuar los cambios planificados, buscar empresas externas que ayuden con el mercadeo adecuado de los cursos de capacitación.
 - Herramientas a utilizar:
 - ✓ Diagrama causa efecto
 - ✓ Gráfico de barras


 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

Verificar:

- Estandarizar el mejoramiento
 - ✓ Efectuar cambios a escala
 - ✓ Capacitar y entrenar al personal
 - ✓ Definir nuevas responsabilidades
- Herramientas a utilizar:
 - ✓ Diagrama de Pareto
 - ✓ Gráficos de Control

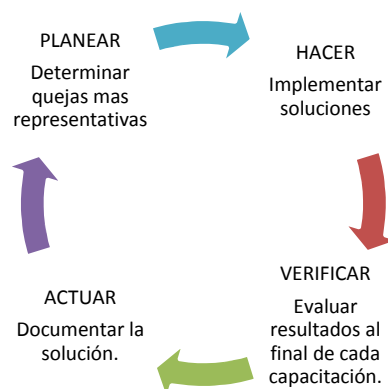
Actuar:

- Documentar la solución
 - ✓ Resumir el procedimiento aprendido
- Herramientas a utilizar:
 - ✓ Procedimientos generales
 - ✓ Procedimientos específicos
 - ✓ Registros e instructivos de trabajo

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

• **CALIDAD DE SERVICIO:**

Título: Mejora continua calidad de servicio




Fuente: Ciclo de Deming

Realizado por: María José Pacheco


Se detalla los puntos de Deming para calidad de servicio:

Planear:

- Definir el proyecto:
 - ✓ Problema: El 5% de los participantes de un curso tienen una queja sobre el mismo.
 - ✓ Importancia: Las quejas de los clientes deben ser resueltas de forma inmediata.
- Analizar la situación actual: según estudios efectuados por el DEC existen varias quejas tales como: capacitadores no aptos, refrigerios fríos y no nutritivos, etc., que en el transcurso de las capacitaciones, no han sido atendidas inmediatamente.

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Analizar causas potenciales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado Inapropiado ✓ Falta de recursos físicos • Planificar Soluciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentar más atención a las quejas de los clientes y solución inmediata a los mismos. • Herramientas a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brainstorming ✓ Registros ✓ Diagrama causa efecto <p>Hacer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar Soluciones: Construir herramientas donde los clientes puedan dar a conocer sus quejas de forma segura y secreta. • Herramientas a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagrama causa efecto ✓ Gráfico de barras <p>Verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar el mejoramiento <ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectuar cambios a escala ✓ Capacitar y entrenar al personal ✓ Definir nuevas responsabilidades • Herramientas a utilizar: Diagrama de Pareto, Gráficos de Control
--

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

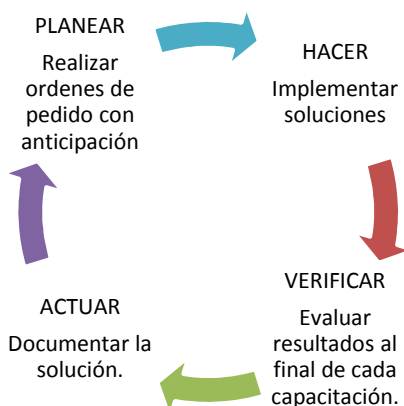
Actuar:

- Documentar la solución
 - ✓ Resumir el procedimiento aprendido
- Herramientas a utilizar:
 - ✓ Procedimientos generales
 - ✓ Procedimientos específicos
 - ✓ Registros e instructivos de trabajo

PLAN DE MEJORA PROCESOS CLAVE:


GESTION ADMINISTRATIVA

Título: Mejora continua gestión administrativa



Fuente: Ciclo de Deming

Realizado por: María José Pacheco

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>


Se detalla los puntos de Deming para Gestión Administrativa:

Planear:

- Definir el proyecto:
 - ✓ Problema: La entrega de recursos o materiales no llega a tiempo para iniciar la capacitación.
 - ✓ Importancia: Los clientes al momento de iniciar la capacitación deben contar con todos los recursos o materiales.
- Analizar la situación actual: según estudios efectuados por el DEC los materiales que necesitan para las capacitaciones llegan con dos días de retraso.
- Analizar causas potenciales:
 - ✓ Proveedor burocrático
- Planificar Soluciones:
 - ✓ Realizar órdenes de pedidos con anticipación.
- Herramientas a utilizar:
 - ✓ Brainstorming
 - ✓ Registros
 - ✓ Diagrama causa efecto

Hacer:

- Implementar Soluciones: Según cronogramas de capacitación a efectuarse, realizar pedidos de materiales con una semana de anticipación.
- Herramientas a utilizar:
 - ✓ Diagrama causa efecto, Gráfico de barras


 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

Verificar:

- Estandarizar el mejoramiento
 - ✓ Efectuar cambios a escala
 - ✓ Recopilar datos de control
 - ✓ Evaluar resultados al inicio de las capacitaciones (si se cuenta con todos los materiales)
 - ✓ Capacitar y entrenar al personal
 - ✓ Definir nuevas responsabilidades
- Herramientas a utilizar:
 - ✓ Diagrama de Pareto
 - ✓ Gráficos de Control

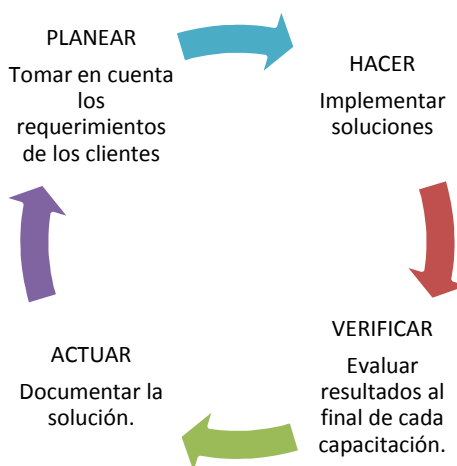
Actuar:

- Documentar la solución
 - ✓ Resumir el procedimiento aprendido
- Herramientas a utilizar:
 - ✓ Procedimientos generales
 - ✓ Procedimientos específicos
 - ✓ Registros e instructivos de trabajo

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

SERVICIO AL CLIENTE

Título: Mejora continua servicio al cliente




Fuente: Ciclo de Deming

Realizado por: María José Pacheco


Se detalla los puntos de Deming para Servicio al cliente:

Planear:


- Definir el proyecto:
 - ✓ Problema: No se considera en su totalidad los requerimientos de capacitación de los clientes y la solución de problemas no es efectiva.
 - ✓ Importancia: los requerimientos de capacitación que los clientes exponen deben ser considerados. Además solucionar los problemas que tengan los clientes.

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

<p>✓ Analizar la situación actual: según estudios efectuados por el DEC los clientes presentan varios requerimientos de capacitación los mismos que no son considerados por el departamento, para realizar futuras capacitaciones; además, la solución de problemas no es inmediata para los clientes que ya están en una capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar causas potenciales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de atención a requerimientos de clientes para futuras capacitaciones. ✓ No se soluciona los problemas por falta de tiempo y recursos • Planificar Soluciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar estrategias de levantamiento de requerimientos y poner atención a los mismos ✓ Analizar el problema dado por el cliente y presentar solución inmediata. • Herramientas a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brainstorming ✓ Registros ✓ Diagrama causa efecto <p>Hacer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar Soluciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar formatos de levantamiento de requerimientos, los mismos que deben ser entregados a los clientes que visitan el departamento y a los que están finalizando cursos de capacitación.
--

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

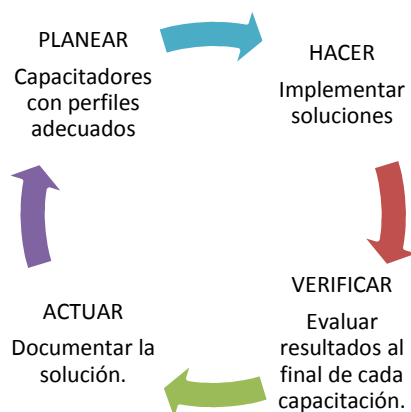
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar una matriz de solución de problemas y ejecutarla a diario analizando prioridades. • Herramientas a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagrama causa efecto, Gráfico de barras, Excel <p>Verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar el mejoramiento <ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectuar cambios a escala ✓ Recopilar datos de control ✓ Capacitar y entrenar al personal ✓ Definir nuevas responsabilidades • Herramientas a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagrama de Pareto ✓ Gráficos de Control <p>Actuar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentar la solución <ul style="list-style-type: none"> ✓ Resumir el procedimiento aprendido • Herramientas a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimientos generales ✓ Procedimientos específicos ✓ Registros e instructivos de trabajo
--

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

PLAN DE MEJORA PROCESOS DE SOPORTE:

GESTION DEL TALENTO HUMANO

Título: Mejora continua gestión del talento humano




Fuente: Ciclo de Deming

Realizado por: María José Pacheco


Se detalla los puntos de Deming para Gestión del Talento Humano:

Planear:

- Definir el proyecto:
 - ✓ Problema: Contar con capacitadores que no están en el perfil adecuado para determinado curso.
 - ✓ Importancia: Los capacitadores deben de tener un perfil adecuado para la capacitación, considerando que son profesionales los que irán a recibir las capacitaciones.

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

- Analizar la situación actual: según información del DEC, los capacitados no están de acuerdo con el nivel de conocimientos de algunos capacitadores.
 - Analizar causas potenciales:
 - ✓ Falta de seguimiento al capacitador
 - Planificar Soluciones:
 - ✓ Contratar a los capacitadores mediante perfiles adecuados para cada capacitación.
 - Herramientas a utilizar:
 - ✓ Brainstorming
 - ✓ Registros
 - ✓ Diagrama causa efecto
- Hacer:**
- Implementar Soluciones:
 - ✓ Establecer perfiles por materia para determinado curso.
 - Herramientas a utilizar:
 - ✓ Diagrama causa efecto
 - ✓ Gráfico de barras
 - ✓ Excel

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

Verificar:

- Estandarizar el mejoramiento
 - ✓ Efectuar cambios a escala
 - ✓ Recopilar datos de control
 - ✓ Evaluar resultados a mitad de las capacitaciones
- Herramientas a utilizar:
 - ✓ Diagrama de Pareto
 - ✓ Gráficos de Control

Actuar:

- Documentar la solución
 - ✓ Resumir el procedimiento aprendido
- Herramientas a utilizar:
 - ✓ Procedimientos generales
 - ✓ Procedimientos específicos
 - ✓ Registros e instructivos de trabajo



**Departamento de
Educación Continua**
Universidad de Cuenca

MANUAL DE PROCESOS
Realizado por: María José Pacheco
Autorizado por: Director del Departamento

Fecha de elaboración:

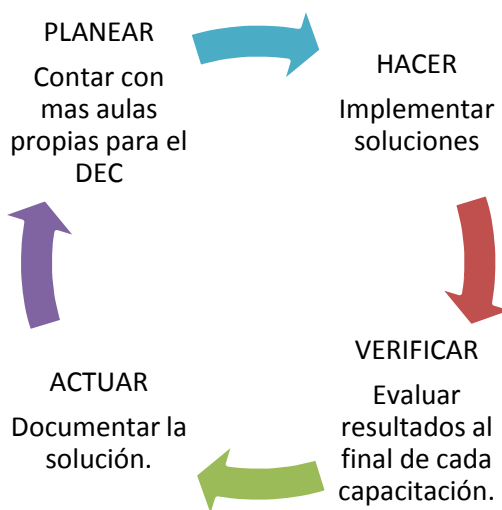
Sección: Mejora de Procesos

Fecha de aprobación:

Revisión#:

INFRAESTRUCTURA

Título: Mejora continua Infraestructura




Fuente: Ciclo de Deming

Realizado por: María José Pacheco


Se detalla los puntos de Deming para Infraestructura:

Planear:

- Definir el proyecto:
 - ✓ Problema: No contar con el suficiente número de aulas.

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

<p>✓ Importancia: Las aulas que son facilitadas al DEC deben ser adecuadas para los capacitadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la situación actual: El DEC solicita préstamo de aulas a las diferentes facultades de la Universidad puesto a la gran demanda de cursos; sin embargo algunas de estas aulas no están apropiadas para el nivel de capacitadores. • Analizar causas potenciales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se cuenta con el suficiente número de aulas. • Planificar Soluciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Arrendar un edificio solo para el DEC • Herramientas a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brainstorming ✓ Registros ✓ Diagrama causa efecto <p>Hacer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar Soluciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar alternativas apropiadas dentro de la Universidad para oficializar aulas que pertenezcan al DEC. • Herramientas a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de préstamo u oficialización

 <p>Departamento de Educación Continua Universidad de Cuenca</p>	<p>MANUAL DE PROCESOS Realizado por: María José Pacheco Autorizado por: Director del Departamento</p>
<p>Fecha de elaboración:</p>	<p>Sección: Mejora de Procesos</p>
<p>Fecha de aprobación:</p>	<p>Revisión#:</p>

Verificar:

- Estandarizar el mejoramiento
 - ✓ Efectuar cambios a escala
 - ✓ Recopilar datos de control
 - ✓ Evaluar resultados a mitad de las capacitaciones
- Herramientas a utilizar:
 - ✓ Diagrama de Pareto
 - ✓ Gráficos de Control

Actuar:

- Documentar la solución
 - ✓ Resumir el procedimiento aprendido
- Herramientas a utilizar:
 - ✓ Procedimientos generales
 - ✓ Procedimientos específicos
 - ✓ Registros e instructivos de trabajo

4.2.3.9 Presupuesto para los planes de mejora

Es fundamental realizar un presupuesto para los planes de mejora, los mismos que representarán un 20% de la Utilidad Bruta percibida por cada curso de capacitación. Esto bajo la autorización del Rector de la Universidad de Cuenca.

CONCLUSIONES Y RECOMENCACIONES

CONCLUSIONES

- ✓ El Departamento de Educación Continua, al formar parte de la Universidad de Cuenca presenta una gran oportunidad, la misma que le hace merecedora a tener un gran porcentaje de participación en el mercado.
- ✓ El personal del DEC no se encuentra enfocado a la misión y visión de la Universidad, esto ocasiona que las actividades que realiza no están enfocadas de manera adecuada.
- ✓ El DEC al realizar su misión y visión departamental, es importante el involucramiento de todos los clientes internos, de esta manera aportarán con muy buena información y se sentirán parte de la misma.
- ✓ Mediante la detección de procesos, el DEC tendrá una visión clara de un sistema de gestión por procesos; objetivo principal de esta investigación.
- ✓ EL DEC al contar con indicadores, le servirá para lograr un mejor rendimiento en todos los procesos levantados
- ✓ Analizando los resultados, los procesos de mejora para el DEC son: Comunicación con el Cliente, Calidad de Servicio, Gestión Administrativa, Servicio al Cliente, Gestión del Talento Humano e Infraestructura.
- ✓ En el proceso de Comunicación con el Cliente, es importante contar con varios filtros para mercadear los cursos, de esta manera se focalizará adecuadamente al segmento determinado.
- ✓ En Calidad de Servicio, mantener registros sobre quejas y ejecutar planes de acción, evitando reincidencia.
- ✓ El proceso de Gestión Administrativa es vital realizar órdenes de pedidos con anticipación, de esta manera apaciguaremos la burocracia.
- ✓ Servicio al Cliente, contar con estrategias de levantamiento de requerimientos periódicamente.
- ✓ El proceso de Gestión del Talento Humano, se debe de contar con perfiles adecuados para cada materia en cada curso que se va a dictar y realizar una selección adecuada del capacitador.
- ✓ El proceso de Infraestructura, debido al constante crecimiento de la demanda, es fundamental contar con un edificio propio del DEC, con aulas acordes para los capacitados.

- ✓ El DEC debe invertir en capacitaciones al personal, de esta manera se ofrecerá un mejor servicio
- ✓ Las técnicas utilizadas para el levantamiento de la información ayudaron a identificar procesos, procedimientos e indicadores.
- ✓ El DEC debe establecer planes de acción para eliminar debilidades y amenazas detectadas, y aprovechar de mejor manera las oportunidades y fortalezas.
- ✓ El manual de procesos ayudará al DEC a tener claro que procesos deben de contar con una mejora continua y estar en constante actualización.

RECOMENDACIONES

- ✓ El Director del DEC debe comprometerse al cumplimiento de mejoras de los procesos.
- ✓ Se debe realizar una revisión periódica de los objetivos, de esta manera tendrán siempre coherencia con el direccionamiento estratégico.
- ✓ Mantener una revisión constante de los procesos estratégicos, clave y de soporte.
- ✓ Se debe delegar un normalizador o una persona encargada de implementar, controlar, evaluar y mejorar los procesos.
- ✓ Siempre tener en claro que lo que se controla se gestiona.
- ✓ Se recomienda la implementación de este proyecto, puesto que la administración por procesos ayudará a dar información sobre el estado del departamento y servirá para tomar decisiones y correctivos adecuados.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Alfonso M. (2010). Gestión por Procesos.
- ✓ Beltrán J, Carmona M, Carrasco R, Rivas M, Tejador F. (Eds.) (2010). Guía para una Gestión Basada en Procesos.
- ✓ Drudis A. (2002). Gestión de Proyectos, como planificarlos, organizarlos y dirigirlos. Barcelona.
- ✓ Gareth R. (2009). Administración Estratégica. México.
- ✓ Guamán P. (2008). Comunicación Empresarial. Bogotá.
- ✓ Hernández R. (2010). Metodología de la investigación. México.
- ✓ Lawrence P. (2010). La empresa y su entorno. Barcelona.
- ✓ López S. (2011). Sistemas de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la organización. Bogotá- Colombia.
- ✓ Miranda J. (2006). El desafío de la gerencia de proyectos, basados en los principios y orientaciones del PMI. Bogotá.
- ✓ Perez J. (2011). Gestión por Procesos
- ✓ Perez J. (2011). Gestión de la Calidad Orientada a Procesos
- ✓ Roca A. (2010). Control de Procesos. México.
- ✓ Sanguesa M. (2008). Teoría y Práctica de la Calidad. España.
- ✓ Proyecto para la creación del Departamento de Educación Continua (DEC) de la Universidad de Cuenca 2010.
- ✓ Políticas Institucionales del Departamento de Educación Continua de la Universidad de Cuenca 2014.
- ✓ Verela R. Innovación Empresarial.
- ✓ Zall J, Ray C. (2005). Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Bogotá.

Direcciones Electrónicas:

- ✓ Administración de la calidad Total. Recuperado de: http://www.academia.edu/6507767/claves_para_la_mejora_de_los_procesos_en_las_organizaciones
- ✓ Gestión y mejora de procesos. Recuperado de: <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>
- ✓ ISO 900:2005. Sistema de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario. Recuperado de [http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO 900 2001.pdf](http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_900_2001.pdf)
- ✓ ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad- Requisitos. Recuperado de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>