



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos
para la Escuela de Marketing de la Facultad de Administración de
Empresas.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Centeno Parra, Eduardo Xavier

DIRECTOR: Puertas Hidalgo, Rosario Johanna,

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2016



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2016

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Máster

Rosario Johanna Puertas Hidalgo.

DIRECTORA TESIS

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: "Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Escuela de Marketing de la Facultad de Administración de Empresas", ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2016

Puertas Hidalgo Rosario.

DIRECTORA TESIS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Centeno Parra Eduardo Xavier declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Escuela de Marketing de la Facultad de Administración de Empresas, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo la Mgs. Rosario Johanna Puertas Hidalgo director (a) 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. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.
Autor: Centeno Parra Eduardo Xavier
Cédula: 060337154-3

DEDICATORIA

A mi madre Daysi Parra que conduce mi pensamiento por todo sendero que voy.

A mi padre, por su dedicación, tenacidad y sus principios morales, han sido el alimento de mi vida.

A, Luis y Carina, mis hermanos, que desde la niñez han sido mi fortaleza.

Dedico esta obra; que es obra de ellos mismos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, que siempre guía y alumbra mi vida. A Rosario Puertas. Msc. Tutora de este proyecto amiga, incondicional, a quien cumple con abnegación su trabajo, comprensiva, humana y al mismo tiempo vertical en sus actos, aquélla que odia las falsas transparencias, prepotencias y rechaza a la mediocridad como madre de los antivalores y abuela de las bajezas sociales.

Muy profesional que trabaja por ver la educación superior en el umbral de la cumbre hacia el éxito y beneficie sus enseñanzas a toda la sociedad en valores y principios morales.

Eduardo Xavier Centeno Parra

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO	5
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Objetivos.	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 Hipótesis de trabajo.	8
1.4 Alcances.....	8
1.5 Limitaciones.	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	10
2.1 Diseño de la investigación.....	11
2.2 Tipo de investigación.	11
2.3 Métodos de investigación.	11
2.4 Técnicas e instrumentos para recolección de datos.....	12
2.5 Población y muestra	12
2.6 Marco teórico	14
2.6.1 Identificación y secuencia de los procesos	14
2.6.2 Descripción de los procesos actuales	17
2.6.3 Descripción de las actividades del proceso (diagrama de proceso)	18
2.6.4 Descripción de las características del proceso (ficha de proceso).....	23
2.6.5 Seguimiento de los procesos identificados	24
2.6.6 Mejora de los procesos.....	27
2.7 Gestión por procesos.....	28
2.8 Clasificación de los procesos	30
2.8.1 Procesos estratégicos , operativos y de apoyo.....	30
2.8.2 Principios de la gestión por procesos.....	30

2.8.3	Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	32
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA MARKETING		34
3.1	La institución y el sector al que pertenece	35
3.2	Marco legal.....	35
3.2.1	Visión.....	35
3.2.2	Misión	36
3.2.3	Objetivo general.....	36
3.2.4	Objetivos específicos	36
3.2.5	Organización	37
3.3	Alineamientos al pnbv y ley de educación	38
3.4	Sus servicios	38
3.5	Sus estudiantes	39
CAPÍTULO IV. GESTIÓN POR PROCESOS DE LA ESCUELA DE MARKETING		41
4.1	Identificación y secuencias de procesos	42
4.2	Descripción de procesos	44
4.2.1	Proceso estratégicos	45
4.2.2	Procesos operativos	49
4.2.3	Procesos apoyo	56
4.3	Descripción de las características de los procesos	60
4.4	Seguimiento y medición de procesos.....	65
4.5	Modelo para mejorar los procesos	68
4.5.1	Cuadro de mando de procesos estratégicos	68
4.5.2	Cuadro de mando procesos operativos	76
4.5.3	Cuadro de mando procesos apoyo	85
4.5.4	Indicador de general de la escuela de marketing	87
4.6	Identificación de los resultados de los procesos.....	88
4.6.1	Identificación de los resultados de los procesos estratégicos	88
4.6.2	Identificación de los resultados de los procesos operativos.....	89
4.6.3	Identificación de los resultados de los procesos apoyo.....	90
CONCLUSIONES.....		91
RECOMENDACIONES		93
BIBLIOGRAFÍA.....		94
ANEXOS... ..		96
Anexo 1: encuestas encuesta a docentes		96
Anexo 2: resultados de la encuesta a docentes		100
Anexo 2.1 resultados de la encuesta a estudiantes		105

RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones para funcionar de manera eficaz tienen que planificar, organizar, ejecutar, controlar y supervisar cada actividad administrativa y académica por medio de innovaciones científicas, como la sistematización informática que hoy en la actualidad se denomina gestión de procesos.

La investigación, vinculación, docencia y gestión es la exigencia de la Ley de Educación Superior a todas las universidades y escuelas politécnicas para su acreditación y funcionamiento.

Para el desarrollo de este proyecto del diseño de un modelo por procesos de la escuela de marketing, se describirán, identificarán los procesos de cada uno de los colaboradores en sus distintas áreas de trabajo de la escuela de marketing, la misma que nos permitirá observar cada una de las actividades, identificando de manera ordenada a través de flujogramas por cada proceso que existente.

Una vez recopilada y analizada la información se propone un modelo de gestión por procesos para la Escuela de Marketing, que permita mejorar la gestión de los docentes, alcanzar los objetivos planificados, la eficaz provisión de recursos y la estandarización de sus servicios elevando la satisfacción de sus involucrados.

Palabras clave: Procesos, organización, educación, gestión, manual, objetivos, satisfacción.

ABSTRACT

In this situation, to get an efficient way in an organization has to plan, organize, execute, control, and monitor each administrative and academic activity thus scientific changes such as computer systematization because nowadays it called Management Process. This accurately applied and disciplined management leads to continuous improvement and achieving the institution goals.

The researching, partnership, teaching and management is the most requirement of the Higher Education to all Universities and Polytechnics for its assess and performance.

To develop the project of designing a model school processes marketing, will be described processes identify each of the partners in different areas of school work marketing , it will allow us to observe each activities , identifying in an orderly manner through flowcharts for each existing process .

Once the information gathered and analyzed we proposed a model of management to the Marketing School, allowing to improve the teacher's management, achieve the planned objectives, the effective provided resources and the standardization of services increasing the stakeholder's needs.

Keywords: Processes, organization, education, management, manual, objectives, satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos propone una mejora continua dentro de la empresa, un cambio dentro de la organización al generar satisfacción a los clientes tanto internos como externos, brindando servicios que cumplan con la exigencias de los mismos, la correcta construcción de los procesos sean estos estratégicos, operativos y de apoyo determina el éxito de la empresa.

La gestión por procesos determina la identificación, descripción, secuencia y mejora de los mismos, esto nos permitió generar indicadores que nos ayuden a controlar, medir y optimizar los inconvenientes que se den en las actividades que realiza el personal, de esta manera se podrán identificar responsables para establecer soluciones a tiempo, esto conseguirá que la Escuela de Marketing pueda generar una mejora continua en sus procesos. La Escuela de Marketing de la Facultad de Administración de Empresas, brinda servicios de Educación Superior a los estudiantes donde interactúa el director de escuela, docente, secretaria y conserje.

Se determinó que en la Escuela de Marketing de la Facultad de Administración de Empresas, sus colaboradores desconocen de un modelo de gestión por procesos, es por ello que al levantar información para construir un modelo de gestión por procesos permitió generar una cultura de procesos en sus colaboradores por ende se optimizarán los recursos y tiempo en cada uno de sus procesos.

En este contexto el trabajo de titulación se desglosa de la siguiente manera, en el capítulo uno se habla acerca de las generalidades del proyecto de tesis donde se topa la problemática, objetivos, hipótesis, alcances y limitaciones.

En el capítulo dos hablo de la metodología donde elaboramos el diseño de investigación, tipo de investigación, métodos de investigación, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la población que se va a estudiar para este proyecto además analizamos el marco teórico de varios autores donde se identifica, las actividades y características de los procesos, describe la mejora de los procesos, su clasificación principios y herramientas para una clara orientación.

En el tercer capítulo se analiza la empresa en este caso la Escuela de Marketing su misión visión, objetivos, servicios que ofrecen a los estudiantes.

En el capítulo cuatro se realizó la gestión por procesos para la Escuela de Marketing donde se identificó, describió los procesos estratégicos, operativos y de apoyo se determinó los responsables e indicadores mediante el seguimiento y medición de los procesos que se propone en el cuadro de mando, para el seguimiento de indicadores donde se controlará el cumplimiento de los mismos generando la mejora en los procesos que no se cumplen.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 Planteamiento del problema.

Las instituciones públicas y privadas de educación superior, contribuyen al desarrollo local y nacional de manera permanente, a través de la investigación con aportes de conocimientos científicos que permiten al país, desarrollar el sistema educativo que aporta al crecimiento de la sociedad, según la Ley Orgánica de Educación Superior¹ en el artículo 8 literal d, de la sección Fines Educación Superior (2010).

Las universidades poseen visión, misión y objetivos claros para aportar al desarrollo del pensamiento universal, fortalecer a los estudiantes un espíritu reflexivo, formar académicos y profesionales responsables, sustentadas en la Constitución Nacional de la República del Ecuador y en el Plan Nacional de Desarrollo, para fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico como aporte social.

La educación superior establece nuevos paradigmas a través de modernos modelos educativos cuyo objetivo es formar, educar y capacitar a la población estudiantil y que sean profesionales comprometidos, éticos, críticos e innovadores, dirigidos a responder a las necesidades sociales, económicas, políticas e ideológicas del país, inculcando mayor responsabilidad al estudiante en el proceso de inter – aprendizaje.

En concordancia con la Ley Orgánica de Educación Superior, Volumen 1, Fuente Registro Oficial N° 298 sección, capítulo 2 artículo 8 literal d (12/10/2010), formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social.

En la Facultad de Administración de Empresas conforman las escuelas de Marketing, Administración Empresas, Auditoría, Transportes, Finanzas y Comercio Exterior en las diferentes áreas académicas, las cuales permiten ser un referente institucional a nivel Nacional en la educación superior.

La Escuela de Ingeniería en Marketing cuenta con 583 estudiantes, 35 docentes (entre tiempo completo y tiempo parcial), una secretaria administrativa y el director de escuela. Sin embargo, necesita mejorar los sistemas de gestión, control y supervisión, ya que carece de

¹ Ley Orgánica de Educación Superior (2010) es una ley que nos permite aportar con el desarrollo del pensamiento universal, fortalece en los estudiantes el espíritu reflexivo de la superación personal, contribuye al fomento de la cultura de las etnias a nivel nacional, se vincula con los objetivos del buen vivir. Tomado de: www.ces.gob.ec/descargas/ley-organica-de-educacion-superior [consultado el 02/03/2014]

herramientas de gestión y control para el proceso docente, que repercute en el nivel de satisfacción del estudiante por el hecho de no contar con mecanismos eficientes de revisión del cumplimiento de tareas.

La investigación desarrollada permitió proponer un modelo de gestión para los servicios educativos en la Escuela de Marketing de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y mejorar así los procesos docentes, elevando los niveles de satisfacción de los estudiantes de esta manera se evidencia un adecuado cumplimiento de las leyes y reglamentos.

1.2 Objetivos.

1.2.1 Objetivo general.

Proponer la gestión de procesos como modelo administrativo para la Escuela de Marketing, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que permita mejorar la calidad de los servicios educativos que brinda a los estudiantes, vigente para el período académico 2015-2016.

1.2.2 Objetivos específicos.

- ✓ Determinar el grado de satisfacción de los docentes y estudiantes
- ✓ Levantar la información de procesos con el fin de estandarizarlos.
- ✓ Diagnosticar el grado de conocimiento de los procesos por parte de los docentes y alumnos.
- ✓ Proponer la gestión de procesos que presta la Escuela de Marketing para mejorar la calidad a los servicios académicos.
- ✓ Proveer de una herramienta de control para el cumplimiento de las actividades del docente, como está establecida en la Ley de Educación Superior y en los estatutos de la Escuela de Marketing de la Facultad de Administración de Empresas.

1.3 Hipótesis de trabajo.

- ✓ Existe el grado de insatisfacción de los docentes y estudiantes al carecer de herramientas de gestión de procesos.
- ✓ Los procesos existentes no están estandarizados, esto obliga a la elaboración de un modelo de gestión por procesos.
- ✓ El grado de conocimientos de docentes, administrativos y estudiantes se desconoce, obliga a un diagnóstico y construir instrumentos de investigación para difundir el sistema de procesos.

1.4 Alcances.

El modelo de gestión de procesos promueve el mejoramiento permanente de las capacidades humanas hacia el trabajo en equipo, otorga mayores herramientas de control y gestión garantizando así el mejoramiento continuo de los servicios.

El modelo viabilizará las normas internas de la Escuela de Marketing como propuesta para el mejoramiento de sus servicios educativos para los estudiantes. Modelo que se sustenta en el mapa de procesos que permitió concientizar al recurso humano; fomentar la cultura organizacional; otorgar directrices a autoridades; y, estandarizar e institucionalizar sus acciones.

1.5 Limitaciones.

Las limitaciones que se pueden presentar en el desarrollo son:

- El tiempo que toma el levantamiento de procesos, actividades, funciones, reglamentos para determinar el diagnóstico.
- La falta de cooperación de los estudiantes, autoridades, trabajadores y docentes en la entrega de información.
- El desconocimiento sobre el tema en varios estratos educativos.
- Ausencia de bibliografía, infografía, documentos sobre la gestión de procesos en las Instituciones de Educación Superior.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1 Diseño de la investigación.

Según Alvares (2005:pág.46) establece que un diseño contiene "Las estrategias que guían todo proceso desde el momento de la recolección de datos hasta la obtención de los resultados definitivos, todo ello de acuerdo a los objetivos fijados para la investigación"

La siguiente investigación, se desarrolló un modelo de gestión por procesos para la Escuela de Marketing, que se enfoca dentro de los objetivos a cumplir e hipótesis a comprobar, mediante la fundamentación teórica y recolección de datos de los involucrados tanto internos como externos donde nos permitió identificar problemáticas que afecten a los mismos, con el propósito de mejorar continuamente y satisfacer las necesidades para mejorar los servicios educativos de la Escuela de Marketing hacia sus clientes.

2.2 Tipo de investigación.

La investigación que se realizó en la escuela de marketing de la Facultad de Administración de Empresas de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo utilizando la metodología cuantitativa y cualitativa teniendo como base una amplia investigación, usado principalmente las ciencias administrativas donde analizamos estrategia, hechos, procesos y el personal además empleamos métodos de recolección de datos bibliográficos, teorías e hipótesis.

2.3 Métodos de investigación.

- **De Campo**

Este método nos permitió recolectar la información de las diferentes áreas que posee la Escuela de Marketing, con lo cual logre obtener un diagnóstico preciso y objetivo de cada uno de los colaboradores localizando la problemática en sitio.

- **Documental**

Este método de investigación nos permitió analizar los diferentes conceptos y teorías, en que nos podamos basar para la elaboración de este proyecto de trabajo el cual se sustentó en el material consultado y citado sean estos libros, internet, revistas acerca de la gestión por procesos.

- **Descriptiva**

La recolección, identificación, análisis e interpretación de los datos nos permitió dar un criterio de la situación actual de la Escuela de Marketing de esta forma generar una metodología para proponer un modelo de gestión por procesos adecuado a la Escuela de Marketing.

2.4 Técnicas e instrumentos para recolección de datos.

- **Encuesta**

La encuesta me permitió recolectar información valiosa para determinar hallazgos tanto de los docentes como de los estudiantes, para realizar el análisis o diagnóstico de la situación que pasa la Escuela de Marketing.

- **Observación directa**

Esta técnica me permitió tener una observación en los hallazgos que se dieron en el transcurso de la investigación con un objetivo claro y preciso en los procesos que ocurren en los diferentes ambientes laborales de los colaboradores.

- **.Entrevistas**

La entrevista me permitió realizar una conversación directa con el Director de Escuela y personal administrativo con el objetivo de conocer la opinión de la situación actual en la Escuela de Marketing.

2.5 Población y muestra

La población universo donde se tomó la información directa del Director de Escuela de Marketing, secretaria y los 39 docentes que conforma la Escuela de Marketing.

Tabla 1: Población de la Escuela de Marketing

ENCUESTADOS	TOTAL ENCUESTADOS
DIRECTOR DE ESCUELA	1
DOCENTES	39
ESTUDIANTES	582
SECRETARIA	1
TOTAL	623

Fuente: Secretaría de la Escuela de Marketing

Sin embargo se tomó una muestra de la población de estudiantes de la Escuela de Marketing

Población	N= 582
Probabilidad con interés	P= 0.5
Probabilidad sin interés	Q= 0.5
Nivel de confianza	α = 95%
Valor	Z= 1.96
Máximo error admisible	E= 0.05

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q * N}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 582}{0.05(581) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{558.9528}{2.41129}$$

$$n = 232$$

La muestra que se tomó fue de 232 estudiantes de la Escuela de Marketing.

2.6 MARCO TEÓRICO

2.6.1 Identificación y secuencia de los procesos

Al proponer un cambio en la gestión por procesos debe identificar los procesos dentro de la empresa la cual promueve el cambio funcional de la organización a un enfoque de cambio de cultura de responsabilidad en las personas permitiendo alcanzar las metas establecidas por la gerencia.

Es por ello que las organizaciones conscientes logran mejorar su productividad, siendo más efectivos, obteniendo productos de calidad, esto es consecuencia debido a que adoptan una gestión basada en procesos como modelo administrativo, lo cual permite cumplir con las metas propuestas en la planificación.

Para poder comprender este principio, es necesario conocer la definición de proceso. La Real Academia de la Lengua determina como conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí. Bajo esta premisa, la norma ISO 9000:2005, exige calidad de procedimientos en sus acciones con transformación de entradas, salidas, esquemas, gráficos, normas, ética hasta lograr resultados, que en inicio se sustentan en los principios de la administración. Según el principio 5 de la Norma ISO 9000:2001 (2001, pág.40) reconoce que para la elaboración de una gestión de procesos se debe determinar la interrelación de los procesos como un sistema que contribuya al cumplimiento de los objetivos de una empresa de forma eficiente y eficaz.

Con esta definición, se puede decir que el enfoque basado en procesos me permite obtener resultados óptimos, dentro de las actividades controladas que se realizan en cada una de las áreas de trabajo, lo cual permite aportar en el desarrollo de la empresa.



Imagen 1. Elementos de un proceso

Fuente: Normas ISO 9000:2001 (2001, pág.8)

Para obtener un conocimiento claro de lo que es la identificación y secuencia de procesos mencionaremos a continuación algunos conceptos.

Según Agudelo & Escobar (2007, pág.29) un proceso en si es un sistema y por ello su comportamiento está ligado a las leyes establecidas por los sistemas. Es decir que

presentará elementos de entrada, actividades de transformación así obtendrá el resultado que será un producto y existirá un control del mismo, que permita verificar que el proceso está cumpliendo su propósito.

Según el experto en administración Aguilar L. (2006, pág. 380), menciona que un proceso es un conjunto de actividades necesarias a ser transformadas y sus insumos deben tener resultados positivos. Del conjunto referido, los elementos de entrada como los de salida pueden ser tangibles o intangibles, lo cual es importante saber identificarlos dentro de la organización.

El reconocimiento y selección de procesos surgirá de una reflexión de las actividades que se desenvuelven en la organización y de cómo se orientan hacia el logro de los resultados.

Los autores Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor (2002, pág.30) mencionan factores denominados principales, que sirven para identificar los procesos, que se ilustra en el siguiente gráfico:



Imagen 2. Principales factores para la identificación y selección de los procesos.

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor (2002, pág. 30).

Una vez efectuada la identificación y la selección de procesos, surge la necesidad de definir qué es estructura, que acudiendo a la real academia europea, señala que es la mirada a un cuadro organizacional que ayude a reflejar de forma sencilla a una organización empresarial. Una vez definida a la estructura, la determinación e interpretación de sus insumos las interrelaciones existentes se ponen en ejecución los procesos.

La manera más representativa de estudiar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión, esto es mediante gráficos con

signos representativos denominados lenguaje de signos.

Para la elaboración de un mapa de procesos y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente a las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados, que se denominan estratégicos, operativos y de apoyo.

La agrupación de los procesos dentro del Mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto, ninguno de ellos actúa de forma separada, todos se relacionan de norte a sur y viceversa.

Según el cuadro que a continuación se demuestra, el Mapa de Procesos, interpreta su contenido.

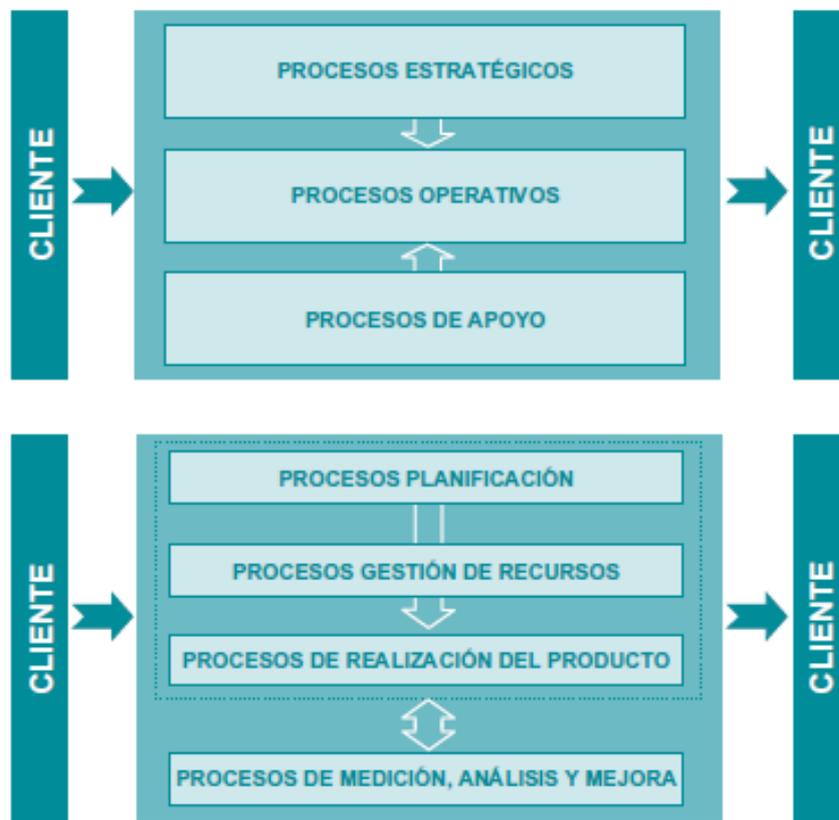


Imagen 3. Modelos para la agrupación de los procesos

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor (2002, pág.31).

- **Procesos estratégicos:** Son los procesos relacionados al ámbito de las responsabilidades de la dirección, se refieren a los procesos de planificación, organización, ejecución, supervisión y control, ligados a factores claves.
- **Procesos operativos:** Son ligados directamente con la elaboración del producto y la prestación del servicio.

- **Procesos de apoyo:** Son aquellos que dan soporte a los procesos operativos, se involucran los estratégicos, los operativos y los del talento humano.

Los procesos estratégicos, operativos y de apoyo marcan relevancia en el cumplimiento de cada objetivo propuesto, no se podrá minimizar los procesos antes mencionados puesto que cada uno realiza actividades diferentes pero muy importantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.6.2 Descripción de los procesos actuales

La mejor herramienta para describir un proceso es con representaciones gráficas, despierta mayor interés entre los participantes de los equipos constituidos para la mejora de procesos (Galiano, Yáñez & Fernández, 2007, pág.16).

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor (2002, pág.38) explican que la finalidad para determinar los criterios y métodos sobre la descripción de un proceso es saber cuál es el objetivo y visión que tiene la organización, esto es para asegurar que las actividades, objetivos generales y específicos se lleven a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso

Analizados los criterios anteriores, se estudiará el verdadero proceso, que consiste en revisar las entradas, necesidades de recursos, salidas, necesidades de formación del personal, sus capacidades, aptitudes y experiencia, los controles actuales, para de esta manera poder caracterizar los procesos.

El mapa de procesos es un diagrama de valor que permite determinar a la organización los procesos y saber la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre ellos. Por lo tanto, el mapa permite conocer cómo son los procesos en sí desde la entrada hasta la salida.

Entonces la descripción de un proceso se debería centrar en las actividades, con todas las características importantes que permitan el control de las mismas y la adecuada gestión del proceso.

Dado que el enfoque está basado en procesos con la representación gráfica, potencia el

esquema para llevar a cabo esta descripción autores y expertos sugieren el que se refleja en la figura siguiente:

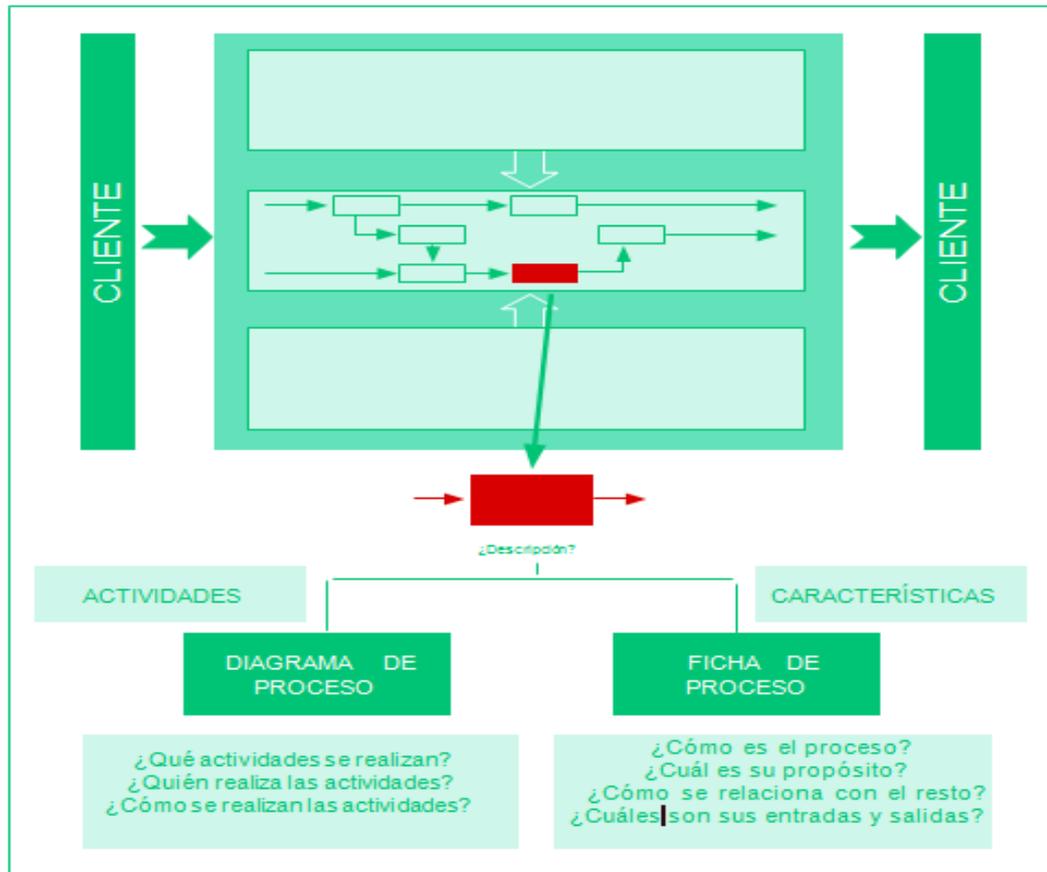


Imagen 4. Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y flechas.

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor. (2002, pág.39)

2.6.3 Descripción de las actividades del proceso (diagrama de proceso)

Para presentar la descripción de las actividades para un proceso se puede realizarlo a través de un diagrama, donde se representan de forma gráfica todas las acciones que se interrelacionan entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, ya que les permite identificar de manera visual el flujo y la continuidad de las mismas, involucrando las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Lo más importante que recogen estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, esto permite reflejar cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso.

En sí es un esquema quién-qué, donde se presenta en la columna "quién" indicará los responsables y en la siguiente columna del "qué" indicará las actividades en sí.

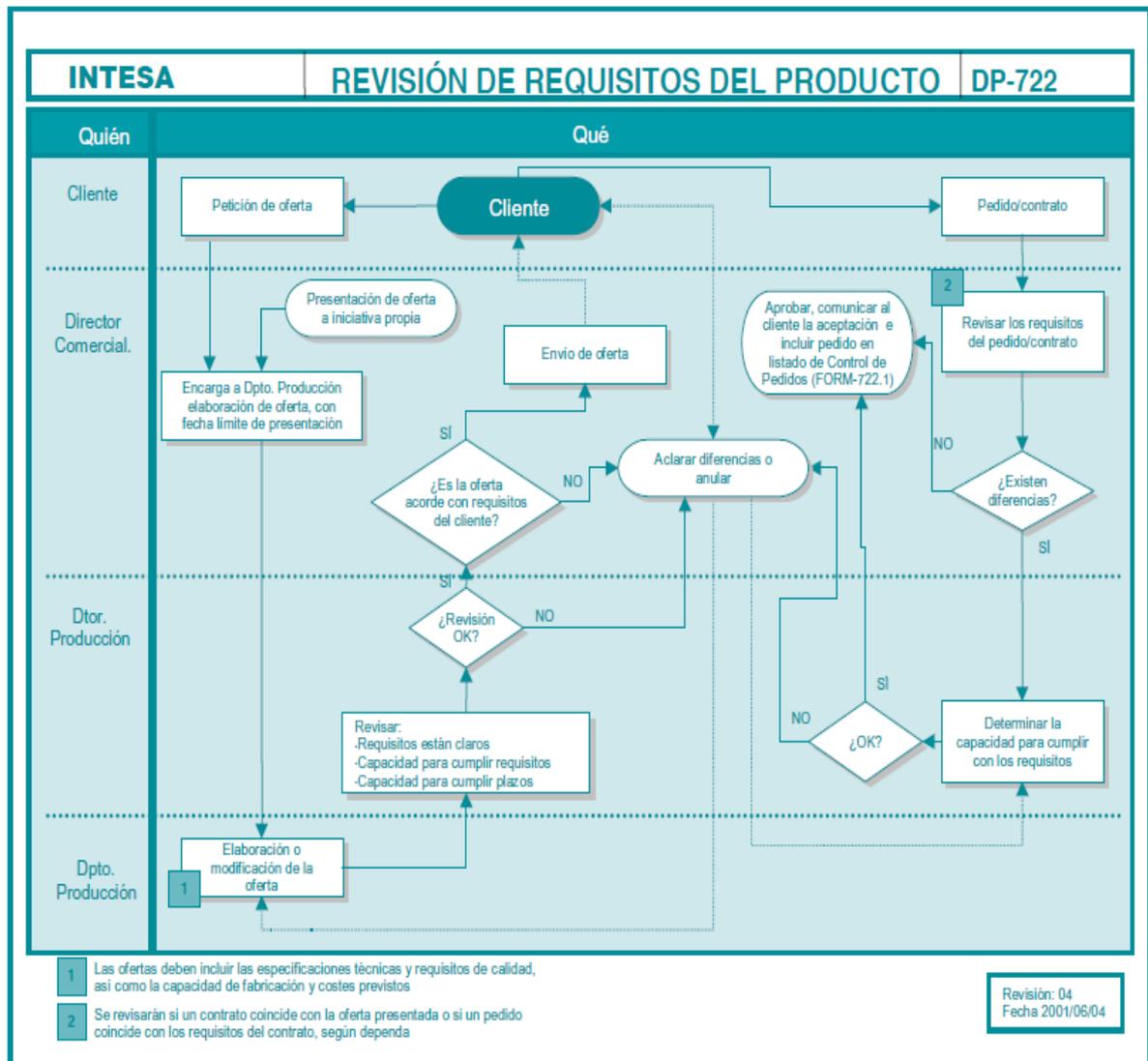


Imagen 5. Diagrama para proceso de revisión de requisitos del producto

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor. (2002, pág. 40.).

En la imagen 5 podemos visualizar como se debe llevar a cabo la descripción de las actividades de forma gráfica y relacionar cada actividad con el responsable de llevar a cabo el sistema. Para representar este tipo de diagramas, la organización puede recurrir al manejo de los símbolos que proporcionan un lenguaje común y que ayuden a la interpretación de los procesos.

Como se puede determinar que existe diversas fuentes de información que establecen diferentes formas de cómo llevar a cabo esta representación de diagramas de proceso (en la

imagen 6 se muestran los símbolos más habituales), y una organización puede adoptar como referencia para utilizar un mismo lenguaje.

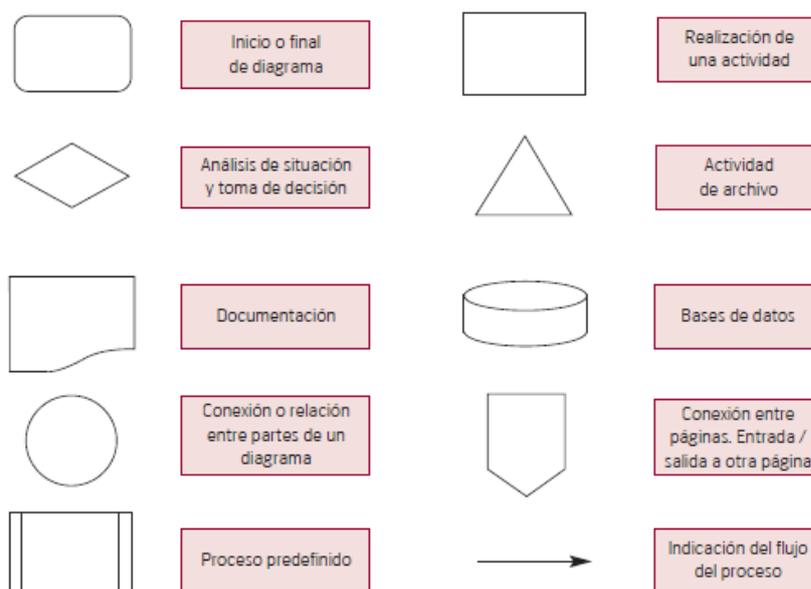
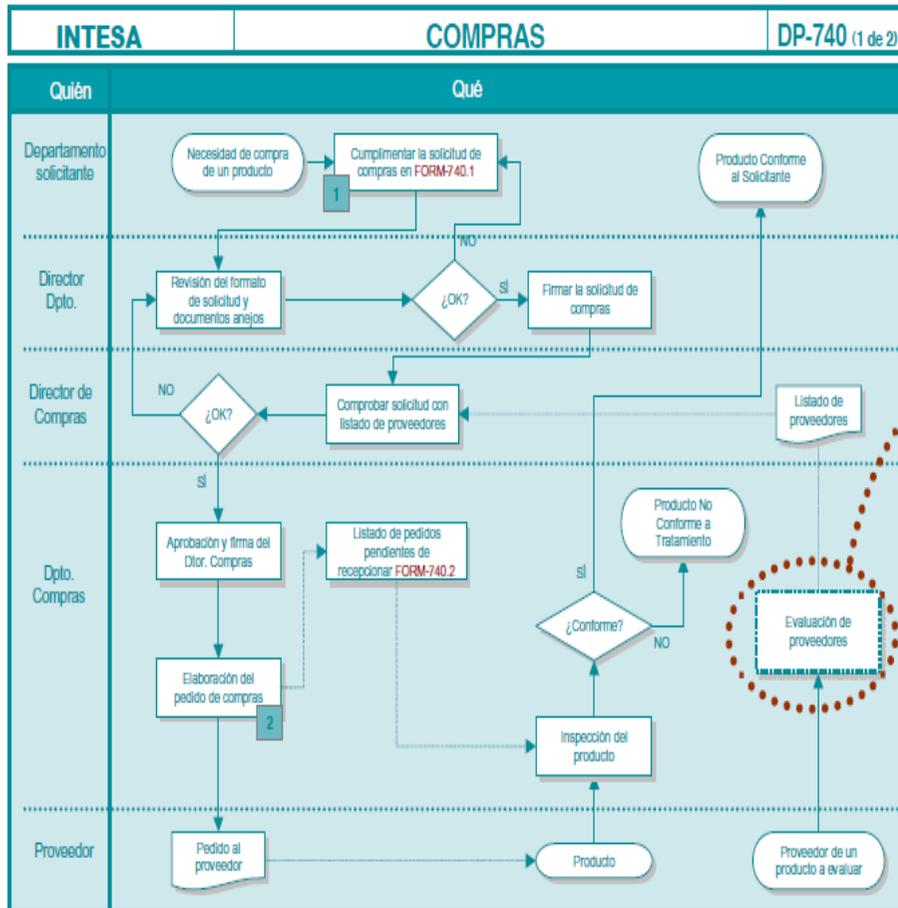


Imagen 6: Símbolos más habituales para la representación de diagramas

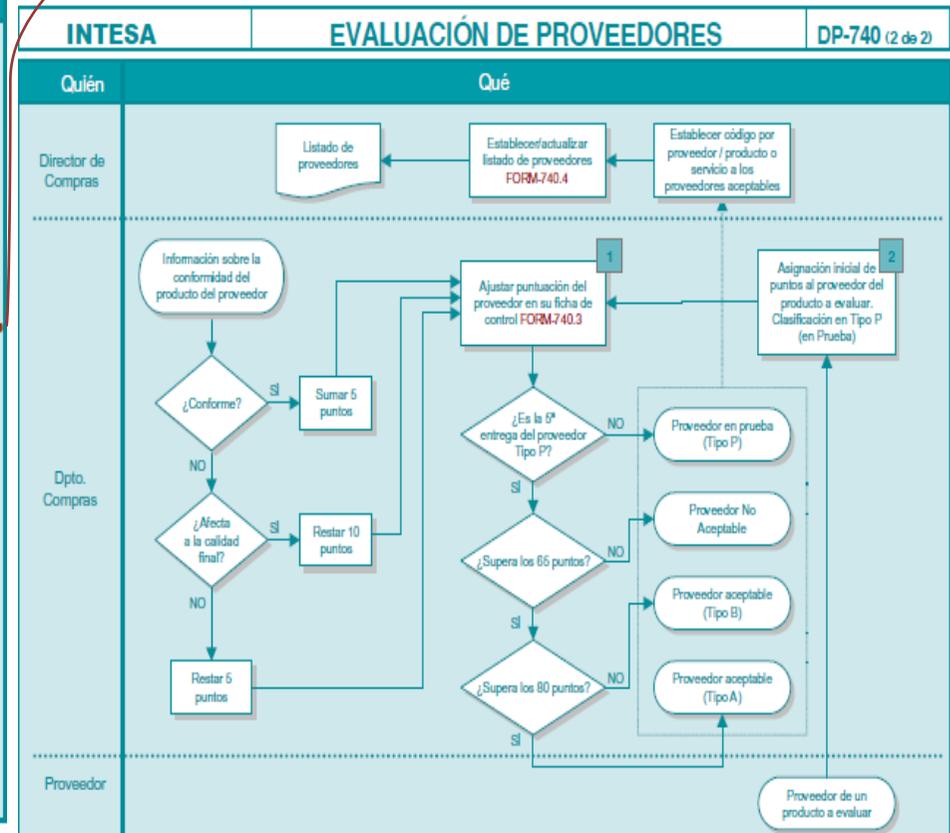
Fuente: Galiano, Yáñez & Fernández (2007, pág.17)

Por lo frecuente y la complejidad del proceso debido a la extensión de las actividades comprendidas no se pueden representar gráficamente todo el conjunto de las mismas en un diagrama, se podría decir que, en un 90% de las acciones si permiten visualizar los resultados, siendo un 10% la experiencia de los actores en el sistema de procesos. Esta dificultad se puede solucionar a través de llamadas a pie de diagrama, o bien a través de otros diagramas de proceso complementarios (ver imagen 7) o a través de otros documentos anexos (ver imagen 8), según convenga.



- 1 Descripción clara del producto y propuesta de proveedor. Se adjuntarán los documentos / especificaciones necesarias
- 2 Los pedidos formales recogerán los datos significativos del formato de solicitud. Adjuntar los documentos necesarios

Revisión: 02
Fecha 2009/11/28



- 1 Máximo de puntuación: 100 puntos.
- 2 Puntuación inicial de 80 puntos. Será de 100 si posee un Sistema de Gestión de la Calidad certificado.

Revisión: 02
Fecha 2009/11/28

Imagen 7. Ejemplo de diagrama de proceso para un proceso de compra
Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor. (2002, pág.42).

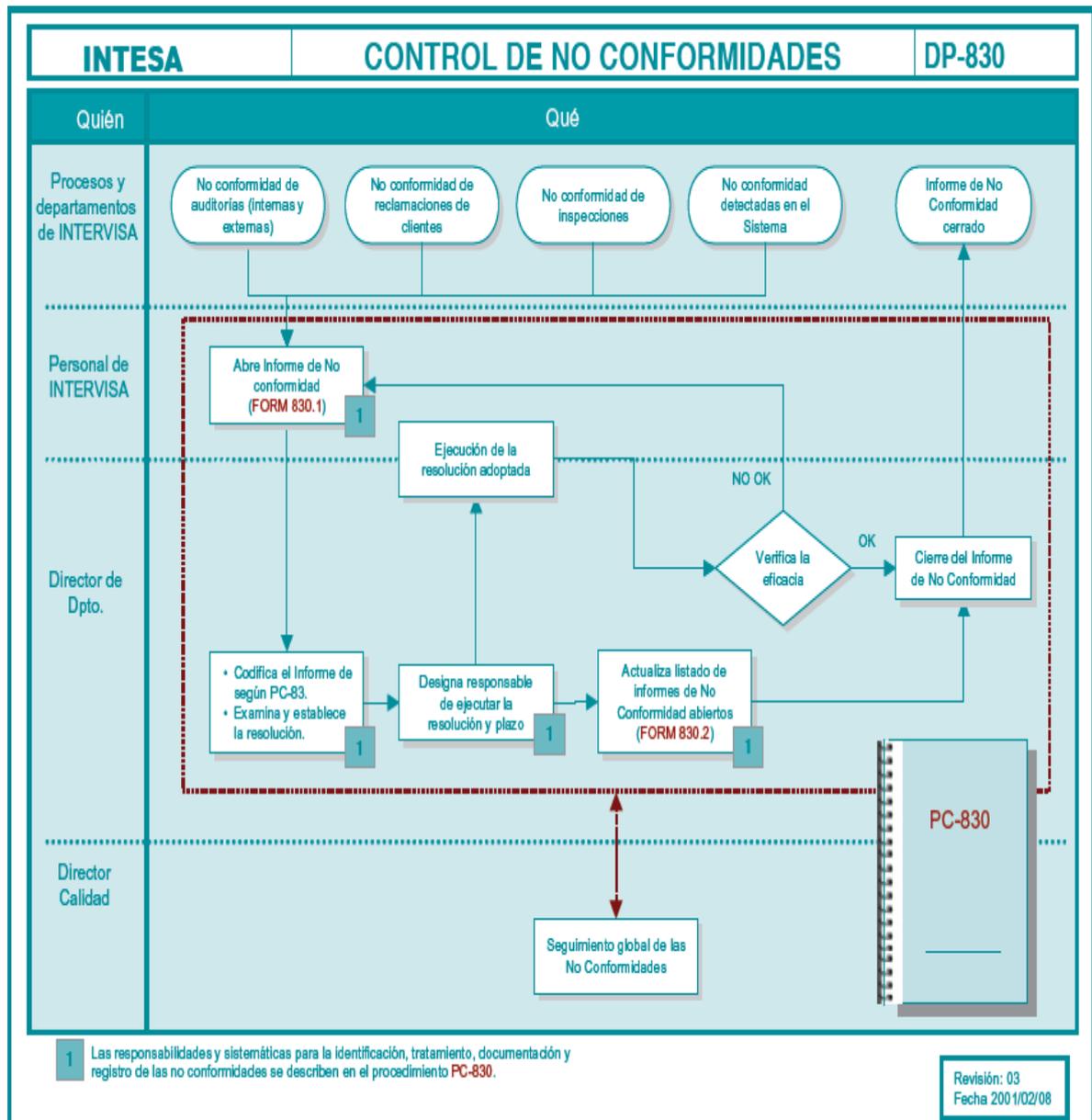


Imagen 8. Ejemplo de diagrama de proceso de control de no conformidades

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor. (2002, pág.43).

La realización del diagrama de proceso requiere mucho esfuerzo, la representación gráfica de las actividades mediante este esquema ayuda a entender la continuidad e interrelación de las mismas y facilita la identificación de la cadena de valor, como también las interfaces entre los distintos actores que intervienen en la ejecución.

Un aspecto relevante en la elaboración de diagramas de proceso es ajustar el nivel de detalle de la descripción (con la debida documentación sustentada) sobre la eficacia de los procesos.

La aplicación de diagramas de proceso favorece a las organizaciones para que puedan describir sus actividades, siendo además todo ello compatible con la descripción clásica, es decir, con una descripción con mayor “carga literaria”.

2.6.4 Descripción de las características del proceso (ficha de proceso)

La ficha de proceso se considera como un soporte de información que pretende obtener todas las características importantes para vigilar las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso. La información que contendrá la ficha es diversa y podrá definirse por la organización al ser necesaria para la gestión de la misma.

INTESA		REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO		FP-722
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO			PROPIETARIO: DTOR COMERCIAL	
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos.			DOCUMENTACIÓN: PC-722	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Empeza: Cuando empezamos cualquier relación comercial. • Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad. • Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo. 			
ENTRADAS: Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock.				
PROVEEDORES: Cliente. Producción. Logística.				
SALIDAS: Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores				
CLIENTES: Cliente externo.				
INSPECCIONES: Inspección mensual de las ofertas y pedidos			REGISTROS: Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1	
VARIABLES DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Inmovilizado de producto final. • Capacidad de producción. • Plazo de entrega estándar. • Catálogo de productos. • Política comercial. 			INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • I722.1 = % de ofertas aceptadas • I722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes • I722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia 	
				Revisión: 02 Fecha 2001/02/05

Imagen 9. Ejemplo de ficha para un proceso de requisitos del producto

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor. (2002, pág.45).

En la imagen 9 se presenta un ejemplo de la ficha de proceso, de cómo puede estructurarse la información relevante para la gestión de un proceso, es decir, fondo de la información incluida su forma o esquema.

Para mejor comprensión de la ficha indicada, a continuación se describen los conceptos de cada uno de sus componentes.

Información para una Ficha de Proceso

Misión: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso?. La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.

Propietario del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados. Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.

Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.

Alcance del proceso: Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

Variables de control: Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede "tocar" en el proceso para controlarlo.

Inspecciones: Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.

Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Imagen 10. Ejemplo ficha de proceso

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor. (2002, pág.46).

2.6.5 Seguimiento de los procesos identificados

El seguimiento y mejora de los procesos se establecen en medir el cumplimiento recto de cada uno de los objetivos de los procesos propuestos, para de esta manera evaluar su eficiencia y eficacia en el desarrollo de su ejecución.

El seguimiento y medición para mejorar los procesos identificados constituyen la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras (Gutiérrez, 2014, pág.10)

Entonces en el seguimiento y medición de procesos solicita siempre comprobar constantemente cada una de las actividades, lo cual permitirán conocer lo que se está

logrando, evaluar el cumplimiento de los objetivos y poder determinar donde se deben realizar las mejoras y poder obtener excelente resultados para la organización.

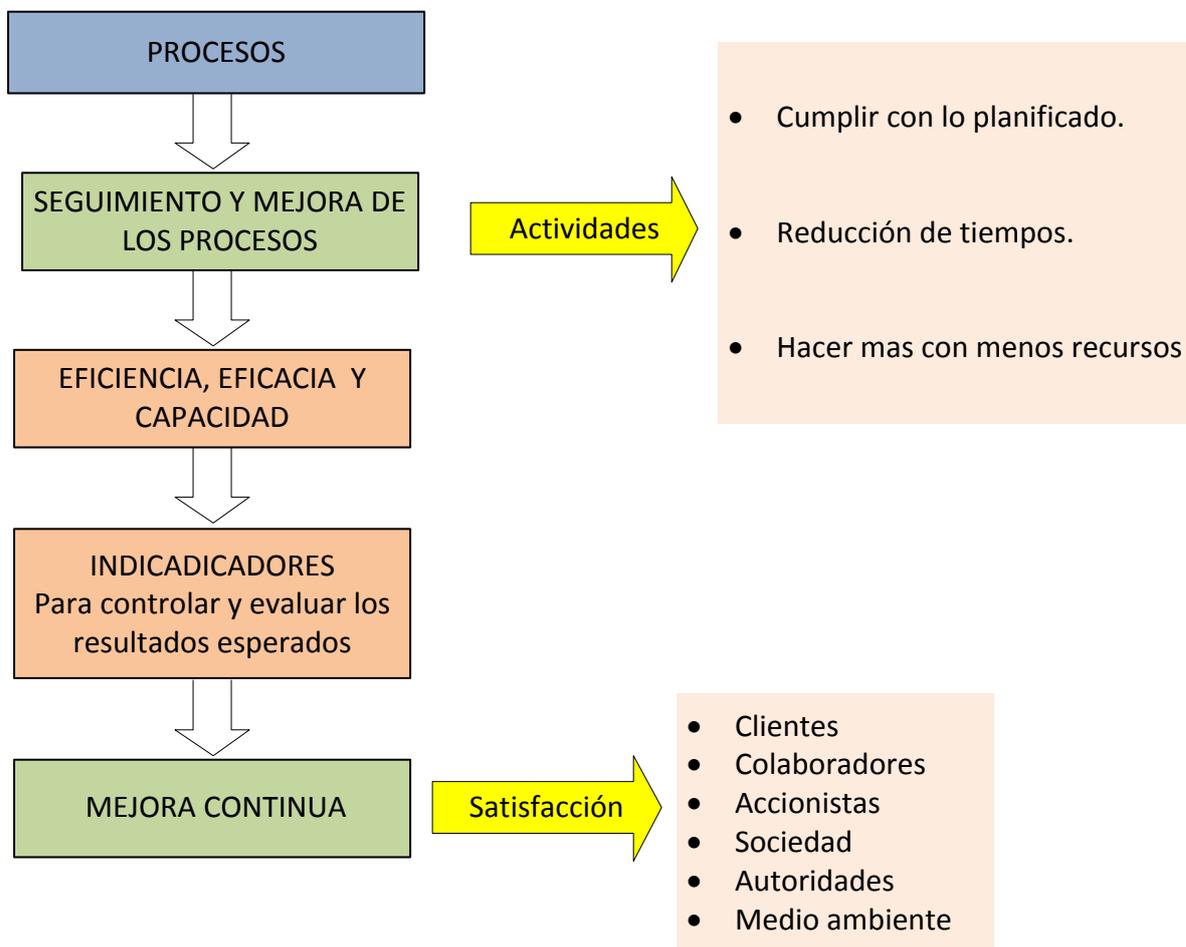


Imagen 11. Seguimiento y mejora de procesos

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor. (2002, pág.52).

En esta imagen nos permite identificar lo que expresan los indicadores y como controlar los resultados, aquí se mencionan varios conceptos.

Un indicador, para Beltrán et al, (2002, pág.53), 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.

Podemos indicar que de ello proviene la importancia de identificar, seleccionar y formular los indicadores de cada proceso para llevar respectivo control y evaluación, a continuación se indican las características de un indicador.

Cuadro 1. Características de un indicador

Representatividad. Un indicador debe reflejar el significado de la magnitud que pretende medir.

Sensibilidad: Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representa, es decir, debe estar basado en un sistema de medida que permita que éste cambie de valor de forma rápida y apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.

Rentabilidad: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.

Relatividad en el tiempo: Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución.

Fiabilidad: Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor. (2002, pág.54).

Podemos recalcar que un indicador nos permite medir, controlar y evaluar a los objetivos implementados en la planificación de los procesos, los cuales proporcionen la información clara y concisa del desempeño, llegando hacer una herramienta eficiente para la gestión y pueda ayudar a una correcta toma de decisiones.

De igual forma Beltrán, (2002, pág.55) Nos menciona que es conveniente que los indicadores de un proceso se establezcan a través de consensos con el fin de garantizar la capacidad de gestión para conseguir resultados, todo esto con la participación de los diferentes grupos de interés del proceso.

Cuadro 2: Pasos generales para el establecimiento de indicadores en un proceso

1º. Reflexionar sobre la misión del proceso.

2º. Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.

3º. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.

4º. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.

5º. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar.

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor. (2002, pág.55).

Para el establecimiento de los indicadores es importante tener en cuenta la eficiencia en los tiempos y la eficacia en los resultados, considerando la planificación donde se encuentra la misión, objetivos y estrategias para cumplir con los indicadores establecidos tomando en cuenta la magnitud a ser medida y los resultados a conseguir.

Uno de los principios de gestión de la calidad establecidos en las Normas ISO 9000 (2000, pág.2) es el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, que establece que “las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

El controlar el cumplimiento de los objetivos de los procesos ayuda a que analicen la información, ya que permite evaluar la eficacia y eficiencia de los mismos, obteniendo como resultado medidas fiables para la correcta toma de decisiones.

Cabe recalcar que los indicadores con el debido control y supervisión conseguirán obtener información que sea confiable para poder emitir un resultado, puesto que es necesario para la toma de decisiones acertadas al momento de descubrir deficiencias en los procesos, ya que esto beneficiará a la organización para poder mejorar continuamente los servicios y productos que se ofrecen para satisfacer las necesidades de los clientes.

2.6.6 Mejora de los procesos

El seguimiento y mejoramiento de los procesos se determina mediante la generación de los datos verídicos y confiables para obtener una correcta evaluación y control, pero sin embargo cuando los procesos no alcanzan los resultados planificados existen oportunidades de mejora al establecer acciones inmediatas, para que sus salidas sean conforme a lo establecido dentro de su mejoramiento continuo y llegar a cumplir con la planificación realizada, para esto se debe tomar en cuenta los cuatro pasos del círculo de Deming: planificar, hacer, verificar y actuar. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor. 2002, pág.71)



Imagen 12. Ciclo de Deming

Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor. (2002, pág. 71).

Los cuatro pasos de este ciclo son:

P. Planificar: esta etapa establece qué es lo que se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se procura alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa puede estar dividida en las siguientes sub etapas:

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

D. Hacer: Es la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior, se relaciona a la ejecución misma de las acciones.

C. Verificar: En esta etapa se verifica la supervisión e implantación de las acciones, su efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

A. Actuar: Con los resultados obtenidos en la comprobación anterior, en esta fase se efectúan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

La organización para aplicar las etapas mencionadas, dispone de varias herramientas como la calidad que ayudarán a dar funcionamiento a este ciclo de mejora continua.

Es necesario mencionar que el ciclo de Deming ayuda a la mejora continua de la organización, mediante el logro de los objetivos establecidos en la planificación y ajustar para los futuros cambios que el Estado realice a las instituciones educativas a nivel nacional.

2.7 Gestión por procesos

La gestión de procesos es un método que ayuda a la organización a identificar, plantear, determinar, controlar, mejorar y hacer que los procesos sean más productivos de la empresa para lograr la confianza del cliente.

La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. En una organización con los procesos bien gestionados, se pueden observar las prácticas que propone (Bravo, 2011, pág.11):

1. Consideran en primer lugar al cliente.
2. Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
3. Satisfacen las necesidades de los clientes internos tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.

4. Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados.
5. La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño de proceso de nivel gerencial.
6. Han decidido dejar de hacer las cosas mal: re-proceso, reclamos, stocks, papeles, transacciones en reposo y muchos otros lujos que no corresponden en estos tiempos.
7. Han optado por hacer las cosas bien, por la continuidad operacional.
8. El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.

La dirección y liderazgo de la organización están comprometidas con la Gestión de procesos y contemplan en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio. Por otra parte sus procesos son:

1. Estable, con resultados repetibles y dentro de los estándares esperados de calidad del producto y de rendimiento.
2. Eficiente, eficaz y están controlados mediante indicadores a los cuales se les hace seguimiento.
3. Competitivos, comparados en el sentido de lograr niveles de excelencia de clase mundial.
4. Diseñados según las mejores prácticas.
5. Rediseñados en forma programada.
6. Mejorados en forma continua.
7. Son desafíos de la organización en tiempos de exigencias crecientes.
8. Se puede agregar que la gestión de procesos considera tres grandes formas de acción sobre los procesos: representar, mejorar y rediseñar, no como opciones excluyentes, sino como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades.
9. El enfoque de procesos es una forma de ver totalidades, por lo tanto, la visión sistémica será siempre el concepto de fondo.

Al referirse de procesos estamos hablando de la mejora continua la cual ayuda a la organización tradicional a poder convertirse en una empresa establecida y organizada para poder lograr sus objetivos y metas establecidas de manera eficiente.

2.8 Clasificación de los procesos

2.8.1 Procesos Estratégicos , operativos y de apoyo

Guerrero (2011, pág.16) dice que los procesos claves son aquellos derivados de las estrategias realizadas por las autoridades, los procesos estratégicos soportan las habilidades de la empresa para generar cambios a través de su visión, los procesos operativos se enfocan mucho más a la parte de tiempos de productos o servicios, mientras que los procesos de apoyo son aquellos que dan soporte a los procesos operativos.

2.8.2 Principios de la gestión por procesos

La calidad involucra la mejora permanente de la eficacia y eficiencia de la organización, estando siempre atentos a las necesidades o insatisfacciones. Cuando planifican, mejoran y controlan los procesos de trabajo, incrementará la capacidad y el rendimiento de la organización. Es importante indagar sobre la calidad que aprecia el cliente al recibir el producto o servicio que se le brinda y poder mejorar en él mismo.

Para el cliente la calidad es condiciona por la manera en que la empresa efectúa las actividades y por eso repercute en los servicios que les brinda a los clientes (el mantenimiento, documentación, las adquisición, contrataciones, detección y correcciones de fallos o incidencias a tiempo, capacitación del personal).

Principalmente hay que tener en cuenta que el cliente siempre tiene la razón, ya que no todos son iguales, puesto que son una parte fundamental y es preciso considerarlos importante(consumidor, terceros afectados, sociedad) y la calidad del producto está inmersa en procesos, que es esto lo que estamos presentando.

A todo lo indicado anteriormente se suma un ambiente donde los cambios se realizan con mayor rapidez, ya que existe una excelente competencia donde mejoran los productos, siendo la tecnología que se involucra tanto en innovar y desarrollan productos sustitutos, ya que ayudan a cubrir con las necesidades que los clientes requieren actualmente.

Con esto, los sistemas de gestión de la calidad (SGC) están evolucionando de forma que les den un mejor conocimiento y una rápida adaptación a los entornos cambiantes del mercado. Para ello es necesario recalcar estos factores la visión del mercado y planteamiento

estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, análisis y mejora continua.

Es necesario que una organización sepa identificar en que mercado se está desarrollando y determinar cuáles son las expectativas que tienen los clientes respecto a las características del servicio que adquieren. Para brindar confianza a su propósito de satisfacer expectativas y parámetros requeridos por el cliente, la empresa debe cerciorarse de que cuenta con la dirección de la misma, el talento humano adecuado y los insumos requeridos y suficientes, la dirección es una o más personas que dirigen y controlan a una organización y a través de su liderazgo y acciones, colabora y crea un entorno donde el personal este motivado e involucrado. Ministerio de Fomento (2005, pág.1)

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad según el Ministerio de Fomento (2005, pág.1) describe los siguientes: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso del personal, enfoque a procesos, enfoque a la gestión, mejora continua, toma de decisiones basada en hechos, relaciones mutuamente beneficiosas; principios que se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales que participan en el Comité Técnico responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas

Principios que pueden ser utilizados por la dirección para conducir a la organización hacia un mejor desempeño. el Ministerio de Fomento (2005, pág.2)

✓ **Enfoque al cliente**

Todas las empresas dependen de los clientes, ya que son de vital importancia y por eso deben conocer y comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, para así poder satisfacer sus parámetros requeridos y esmerándose en exceder las expectativas.

✓ **Liderazgo**

Es la actitud que permite a un líder influenciar y conducir a las personas a mantener un ambiente interno idóneo para el desarrollo de actividades y poder involucrar al personal en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.

✓ **Compromiso del personal**

El personal es indispensable para la organización y su total responsabilidad ayuda a que sus habilidades y destrezas sean aprovechadas para el beneficio de la organización.

✓ **Enfoque a procesos**

Cuando las actividades y los recursos son gestionadas como procesos se obtiene un resultado deseado con mayor eficiencia.

✓ **Enfoque a la gestión**

Contribuye con la eficiencia y eficacia de una empresa para alcanzar sus objetivos mediante la identificación, entendimiento y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema.

✓ **Mejora continua**

La mejora continua del desempeño de la organización debe mantenerse como un objetivo permanente de la misma.

✓ **Toma de decisiones basada en hechos**

La toma de decisiones eficientes y eficaces debe ser basada en el análisis adecuado de información y datos obtenidos.

✓ **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores**

Tanto las organizaciones y sus proveedores son interdependientes y al mantener una relación mutuamente beneficiosa incrementará la capacidad de ellos para crear valor.

2.8.3 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Las herramientas más utilizadas en la gestión de procesos son: hoja de control, histogramas, diagrama de Pareto, diagrama de causa-efecto, gráficos de control, las mismas que nos ayuda a recolectar, identificar, describir, graficar analizar e interpretar los resultados de los a datos.

✓ **Hoja de control**

Conocida también como hoja de registro, esta es utilizada para reunir y especificar la información mediante categorías de acuerdo a la continuidad de los datos. Una de las funciones esenciales de esta hoja es que sea fácil de utilizar en la recolección de los datos para facilitar el análisis de los mismos.

✓ **Histogramas**

Son representaciones gráficas que presentan una serie de medidas clasificadas y ordenadas; las mismas que forman filas y columnas. El histograma se usa para:

- a) Obtener una comunicación clara y efectiva de la variabilidad del sistema.
- b) Mostrar el resultado de un cambio en el sistema.
- c) Identificar anomalías examinando la forma.
- d) Comparar la variabilidad con los límites de especificación.

✓ **Diagrama de Pareto**

Se utiliza para identificar los problemas o las causas que los generan, sus procedimientos son:

- a) Seleccionar el problema.
- b) Elaborar una tabla para conteo o verificación de datos.
- c) Reunir los datos y realizar el cálculo de los totales.
- d) Hacer una tabla de datos con la lista de ítems, los totales individuales, acumulados, la composición porcentual y el porcentaje acumulado.
- e) Jerarquizar los ítems por orden de cantidad.
- f) Dibujar dos ejes verticales y uno horizontal.
- g) Construir un gráfico de barras según las cantidades y el porcentaje.
- h) Dibujar la curva acumulada.
- i) Redactar la información necesaria sobre el diagrama.

✓ **Diagrama de Causa-Efecto**

Son útiles para solucionar problemas relacionados con la calidad, su procedimiento es:

- a) Realizar un diagrama en blanco.
- b) Redactar el problema o efecto.
- c) Escribir las categorías que son consideradas apropiadas al problema: máquina, mano de obra, materiales, métodos, etc.
- d) Realizar una lluvia de ideas.
- e) Hacerse preguntas de ¿Por qué? A cada causa.

✓ **Gráficos de Control**

Es un diagrama donde se registran los valores sucesivos de la característica de calidad que se está controlando.

Un gráfico de control según Quinteros (2000, pág.22) es una carta o diagrama especialmente preparado donde se van anotando los valores sucesivos de la característica de la calidad que se está controlando. Los datos se registran durante el funcionamiento del proceso de fabricación y a medida que se obtienen.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA MARKETING

3.1 La Institución y el sector al que pertenece

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), tiene su origen en el Instituto tecnológico Superior de Chimborazo, creado mediante Ley No.6090, expedida por el Congreso Nacional, el 18 de abril de 1969. Inicia sus actividades académicas el 2 de mayo de 1972 con las Escuelas de Ingeniería Zootécnica, Nutrición y Dietética e Ingeniería Mecánica. Se inaugura el 3 de abril de 1972.

La Facultad de Administración de Empresas a través de su acción educativa, aporta para construir una sociedad más digna al desarrollar sus actividades académicas y administrativas con la ideología de Responsabilidad Social; para lo cual ofrece a la juventud de Chimborazo y al País la oportunidad de que puedan acceder a una educación universitaria con alto grado de calidad, creatividad y emprendimiento a través de la Escuela de Ingeniería en Marketing con las carreras: Ingeniería en Marketing e Ingeniería Comercial en un clima organizacional de mejoramiento académico permanente y lo que es más con un profundo compromiso Institucional y Social.

La base sustentable para llevar a cabo la actualización de los componentes curriculares son los nuevos retos que imponen el plan de desarrollo nacional del actual gobierno y las exigencias del mercado; las percepciones compartidas que sirvieron para este proyecto académico es el trabajo responsable, profesional y ético de las áreas académicas y de cada una de las comisiones de carrera tanto de marketing como comercial. El principal objetivo del trabajo desarrollado es fortalecer y actualizar el perfil profesional de nuestros estudiantes.

3.2 Marco Legal

3.2.1 Visión

"Ser una escuela reconocida en el entorno nacional e internacional por el liderazgo y emprendimiento de sus egresados en los sectores privado, público y social; y por la investigación y desarrollo tecnológico que realizan para impulsar el desarrollo socioeconómico y cultural de la provincia de Chimborazo y del país, con calidad, pertinencia y reconocimiento social".

3.2.2 Misión

Formar profesionales íntegros, éticos, competitivos, emprendedores, conscientes de su identidad nacional, justicia social, democracia y preservación del ambiente sano, a través de la generación, transmisión, adaptación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico para contribuir al desarrollo sostenible de nuestro país, y al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad.

3.2.3 Objetivo general

Busca promover la competitividad local y nacional de las empresas de todo tamaño con base en el conocimiento, la innovación, el emprendimiento, el desarrollo tecnológico y el desarrollo sostenible.

3.2.4 Objetivos específicos

- Desarrollar modelos de gestión competitivos para competir en una economía globalizada.
- Crear, implantar y transferir modelos organizacionales y de competencias, y redes de incubadoras para contribuir a la generación de empresas en la localidad y el país.
- Colaborar en la profesionalización de la administración privada y pública.
- Contribuir al desarrollo de la responsabilidad social corporativa de la comunidad civil y empresarial de Riobamba, la provincia y el país, con modelos y sistemas innovadores, para mejorar en lo educativo, social, económico, cultural y político.
- Tener la responsabilidad social y moral de contribuir al desarrollo y crecimiento de la sociedad en general.

3.2.5 Organización

La organización de la Facultad de Administración de Empresas se divide como máximo órgano jerárquico el consejo directivo el cual es conformado por el decano, vicedecano, directores de escuela, en cuyo orden sigue el decano y vicedecano, los directores de escuela los cuales fungen como toma de decisión dentro de las misma, además constan como administrativo la secretaria y conserje, los docentes forman parte fundamental en el apoyo del cumplimiento de metas de la facultad.

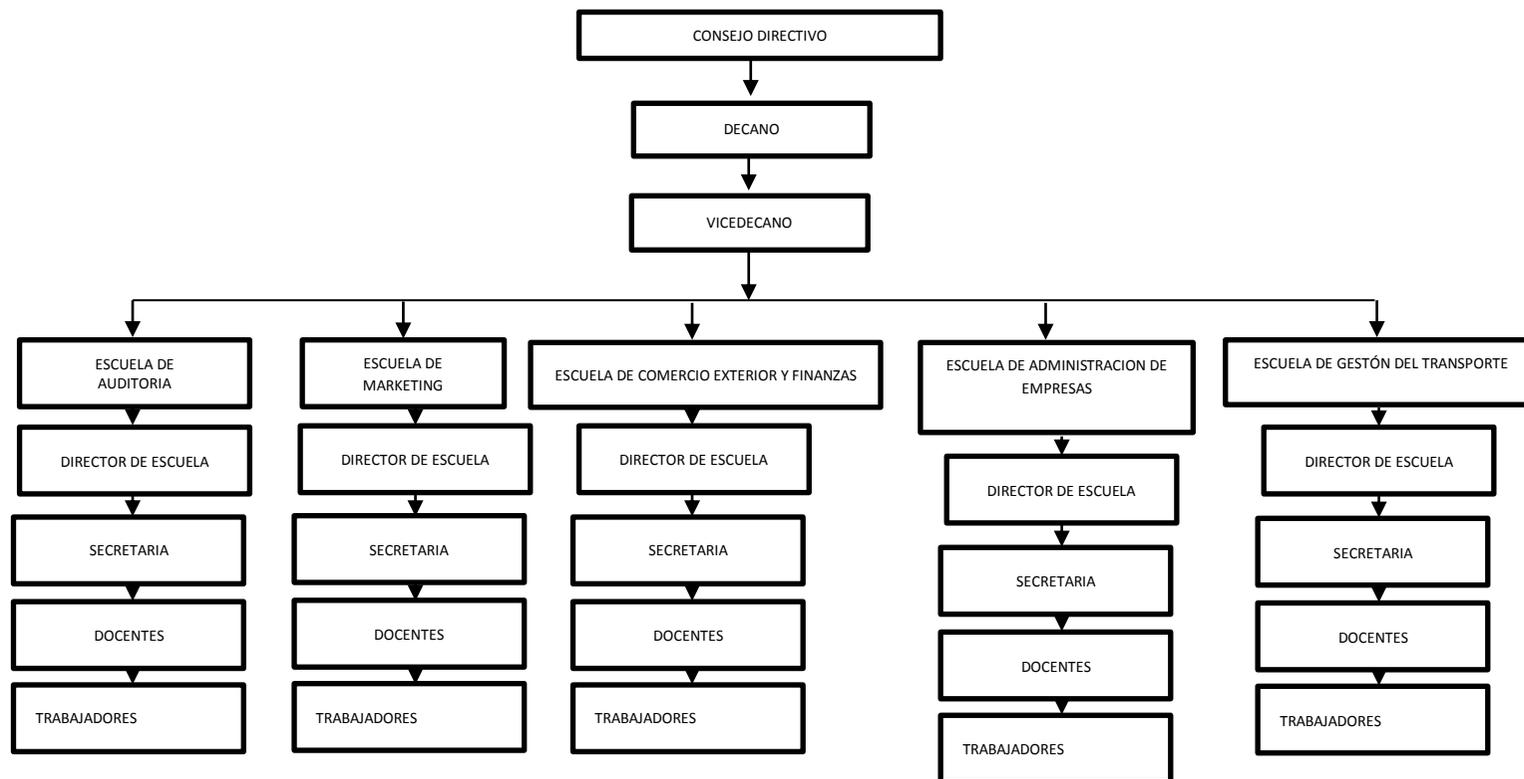


Imagen 13. Organigrama de la Organización.
Fuente: Estatuto Politécnico 2013

3.3 Alineamientos al PNBV y Ley de educación

- Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento a través de ciencia, tecnología e innovación
- La educación superior y la investigación asociada deben concebirse como un bien público en tanto su desarrollo beneficia a la sociedad en su conjunto, más allá de su usufructo individual o privado.
- Ecuador es uno de los países latinoamericanos con menores coberturas de educación superior; entonces, una prioridad aumentar el acceso a este nivel educativo. A la par, se debe garantizar igualdad de oportunidades para todas y todos.
- Para eso, en primer lugar se debe lograr que el nivel socioeconómico no constituya un impedimento para ingresar ya sea a través de becas, ayudas económicas, cuotas o créditos educativos.
- Esto sin menoscabar la importancia de que operen criterios meritocráticos. En relación a esto último, debe implementarse un sistema de nivelación que permita dar tratamiento a las desigualdades educativas existentes en los niveles inferiores.
- Especial importancia habrá que dar al control de las diferentes ofertas formativas involucradas en el conjunto de instituciones que integran el campo de la educación superior — universitaria y no universitaria, a fin de que esta diversidad no involucre desigualdades en términos de calidad, para evitar una lógica segmentadora y reproductivista de una sociedad injusta.
- Es indispensable, para garantizar la calidad, sostener la máxima objetividad, imparcialidad y los más altos estándares para evaluar y acreditar a las instituciones de educación superior, sus programas y carreras.

3.4 Sus servicios

Desarrollar niveles académicos teórico - prácticos referentes, a través de la investigación científica aplicada, para cubrir las brechas del saber ser, saber y saber hacer en el campo del marketing, generando así soluciones, propuestas, estrategias y proyectos que interactúen de forma dinámica con la sociedad en general.

Entregar profesionales con habilidades y destrezas para adaptarse al entorno, dando soluciones a las organizaciones empresariales públicas, privadas y no gubernamentales regionales, locales, nacionales e internacionales, mediante una formación sustentada en los

saberes del lenguaje apropiado, legales, comerciales, informáticos, matemáticos, estadísticos, económicos, administrativos, psicológicos, de mercadeo y de comunicación.

Aporta los siguientes requisitos:

Funcional.- Su concepción da respuesta a las exigencias del perfil profesional, es aplicable en el tiempo ajustado a las características de los estudiantes y la organización.

Flexible.- Brinda posibilidades para adecuarse a las transformaciones que imponen el desarrollo científico técnico y el contexto de su ejecución.

Coherente.- Todas las asignaturas que constan en el mismo son complementarias unas con otras para que el nivel de conocimiento de los estudiantes sea interactivo y cronológicamente ordenado.

Además se sustenta en los siguientes principios:

- **Realidad:** actividades efectivas a realizar en una escuela.
- **Racionalidad:** explicar, definir, seleccionar, empeñarse en la construcción de experiencias decisorias.
- **Socialidad:** búsqueda de consenso en la comunidad educativa y el entorno.
- **Publicidad:** comunicar principios y rasgos esenciales de una propuesta educativa constructiva e innovadora.
- **Intencionalidad:** la planificación e investigación, diseño de investigación (investigación – acción) ayudan en la toma de decisiones.
- **Organización:** trabaja con criterios de operatividad y funcionalidad.
- Selectividad es la selección de contenidos según valores, congruencia y funcionalidad.
- **Decisividad:** proceso de toma de decisiones pre instructivo o instructivo de la comunidad politécnica.
- **Hipótesis:** currículo abierto, sometido y expuesto a la crítica y corrección.
- **Habilidades:** detectar necesidades a partir de investigar los mercados y posibles nichos de mercados.

3.5 Sus estudiantes

La Ingeniera o Ingeniero en Marketing será capaz de:

- Comunicarse correctamente de manera verbal y escrita
- Investigar las necesidades y deseos de los consumidores, detectando oportunidades y tendencias cualitativas y cuantitativas en el mercado a través de herramientas estadísticas.
- Analizar el macro y micro entorno para la adecuada planeación estratégica de marketing.
- Diseñar y desarrollar los productos y servicios considerando las variables de segmentación del mercado y el análisis del comportamiento del consumidor.
- Diseñar, implantar y administrar planes estratégicos y modelos de gestión de marketing financieramente sustentables, que contribuyan al éxito de las organizaciones empresariales públicas, privadas y no gubernamentales.
- Operar soluciones estratégicas y tácticas de mercado, producto, precio, plaza y comunicación de marketing tomando en cuenta la ética así como la responsabilidad social y ambiental.
- Diseñar y administrar la gestión de ventas
- Diseñar y administrar campañas y eventos.
- Utilizar técnicamente aplicaciones informáticas en el campo del marketing.
- Realizar asesorías y consultorías en el ámbito de aplicación de marketing.
- Desarrollar habilidades emprendedoras y de liderazgo en las empresas públicas, privadas, y no gubernamentales en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

La normativa dentro de la institución en su estatuto emite claramente que se debe trabajar con un modelo de gestión por procesos en toda la institución, la Facultad de administración no trabaja con procesos al contrario trabaja con la administración funcional, por esos antecedentes se permite una investigación en la implementación de un modelo de gestión por procesos para Escuela de Marketing y sea el referente para toda la Facultad de Administración de Empresas y la ESPOCH para de esta manera generar una mejora continua a los servicios en la institución.

CAPÍTULO IV. GESTIÓN POR PROCESOS DE LA ESCUELA DE MARKETING

4.1 Identificación y secuencias de procesos

Del análisis de la identificación realizada a las personas que integran la Escuela de Marketing se encontraron al Director de Escuela, docente, secretaria y conserje quienes conforman la Escuela de Marketing, los cuales proporcionaron información para identificar los procesos de cada uno de los involucrados.

Como se había manifestado anteriormente se utilizaron técnicas de entrevistas, observación directa y encuestas al personal para determinar un diagnóstico en que procesos podemos mejorar dentro de la Escuela de Marketing, **(VER ANEXO 1)** además se determinaron los resultados de las encuestas tanto a docentes y estudiantes.

Al realizar una encuesta a los docentes identificamos falencias en la comunicación entre docente y director de escuela, además identifiqué que existe ausencia de capacitación, los docentes desconocen las líneas de investigación, las tutorías al estudiante no se dan de manera periódica, tienen desconocimiento en la elaboración de la planificación docente, se observa el incumplimiento del sílabo, y se encontró que el docente no está satisfecho con la experiencia en la enseñanza en esta escuela, cabe recalcar que los porcentajes son altos, medios y bajos dependiendo del análisis de cada pregunta. **(VER ANEXO 2)**

Los estudiantes manifestaron insatisfacción con respecto a la metodología de enseñanza del docente, los temas que enseñan no van acorde a la oferta académica, la puntualidad del docente es medianamente cumplida, las tutorías recibidas no satisfacen sus expectativas, no encuentran todos los textos en la biblioteca, el docente no cumple con la planificación de clase, y existe poca conectividad de red WIFI en la escuela, cabe recalcar que los porcentajes son altos, medios y bajos dependiendo del análisis de cada pregunta. **(VER ANEXO 2.1)**

A continuación se identifica la secuencia de los procesos donde se recolectó los procesos al Director de Escuela, secretaria, docente, conserje en la Escuela de Marketing.

Tabla2: Procesos Estratégicos

Procesos Estratégicos: Son los procesos relacionados al ámbito de las responsabilidades de la dirección, se refieren a los procesos de planificación, organización, ejecución, supervisión y control, ligados a factores claves. aquellos que enfocan decisión dentro de la institución

Proceso	Sub proceso
Gestión académica	Planificación del Semestre
Administración	Elaboración de documentación de estafetas, planificación de clases y metodología de la enseñanza
	Comisiones
	Matricula

Fuente: Escuela de Marketing

Tabla 3: Procesos Operativos

Procesos Operativos: Son ligados directamente con la elaboración del producto y la prestación del servicio.

Proceso	Sub proceso
Docencia	Preparar clases – Elaborar Sílabos
	Evaluar conocimiento e ingresar notas
	Entrega de avances académicos
Investigación	Tutorías de Tesis
	Elaborar el proyecto de Investigación.
Vinculación	Practicas pre profesionales
	Elaborar el proyecto de Vinculación.

Fuente: Escuela de Marketing

Tabla 4: Procesos de Apoyo

Procesos Apoyo: Son aquellos que dan soporte a los procesos operativos, se involucran los estratégicos, los operativos y los del talento humano.

Proceso	Sub proceso
Gestión de la documentación	Revisar carpetas previo a la defensa de tesis
	Elaborar documentos
	Enviar oficios
	Realizar informes
Mantenimiento	Mantener el área limpia de la Escuela de Marketing.

Fuente: Escuela de Marketing

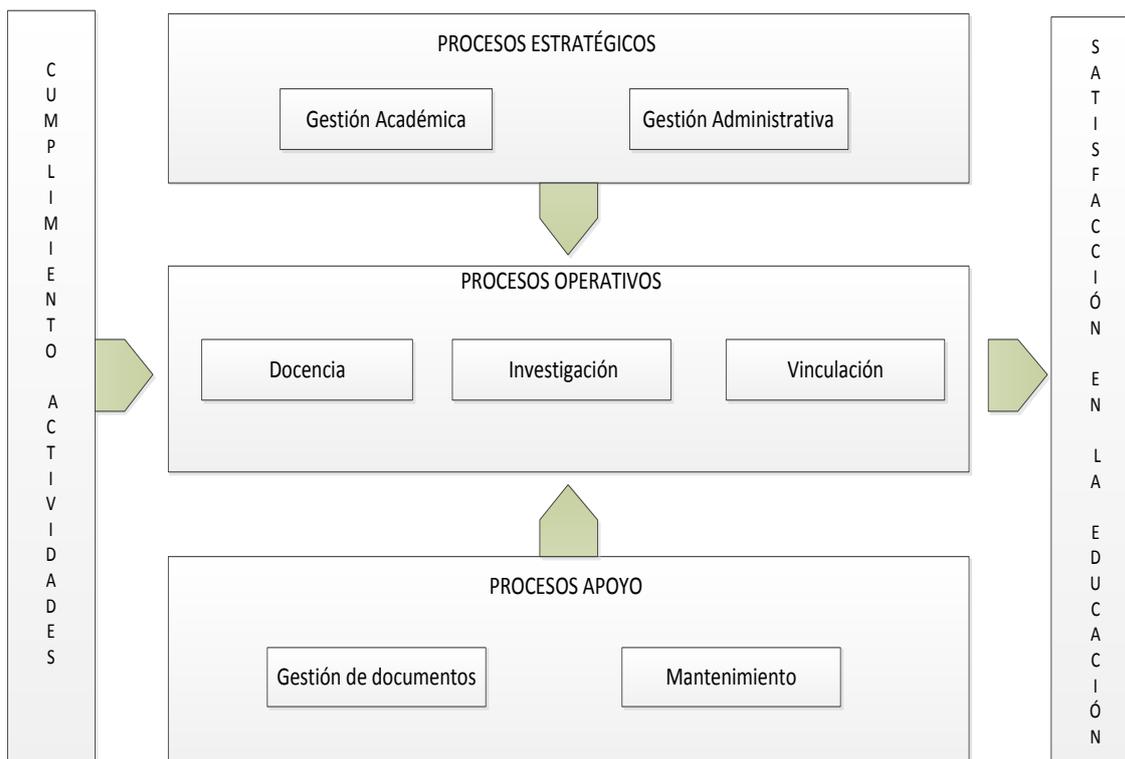


Imagen 14: Mapa de Procesos de la Escuela de Marketing

Fuente: Escuela de Marketing

Cabe recalcar que al hablar de procesos estratégicos mencionamos a los procesos que son de decisión, de esta manera se va generando un cambio de lo funcional a gestión por procesos. Dentro de los mismos identificaremos en procesos administrativos y académicos donde se involucra el director de escuela, docente, secretaria

En los procesos operativos están ligados con las actividades diarias que ejecuta el docente; están divididos en procesos de docencia, investigación, vinculación mismos que son mencionados en el Estatuto Politécnico.

Mientras que los procesos de apoyo son un soporte muy importante para los procesos estratégicos y operativos los cuales están vinculados entre sí, la secretaria se encarga de asistir a los procesos ya antes mencionados, mientras que el mantenimiento de los edificios está a cargo del conserje de la Escuela de Marketing quien mantiene un ambiente limpio de trabajo.

4.2 Descripción de procesos

La descripción de los procesos demanda la obtención detallada de cada uno de los mismos sean estos estratégicos, operativos y de apoyo, por medio de flujogramas, los cuales permite ver de una mejor manera los procesos esto permitirá que su evaluación sea más efectiva.

4.2.1 Proceso Estratégicos

4.2.1.1 *Elaboración de documentación (estafetas, planificación de clases y metodología de la enseñanza)*

Mejora: Capacitar desde un inicio con los modelos de documentos a entregar en base a una planificación del Director de Escuela de Marketing, hacia los docentes lo cual permitirá mejorar con los tiempos de entrega de los sílabos, estafetas, planificación de clase y metodología de la enseñanza.

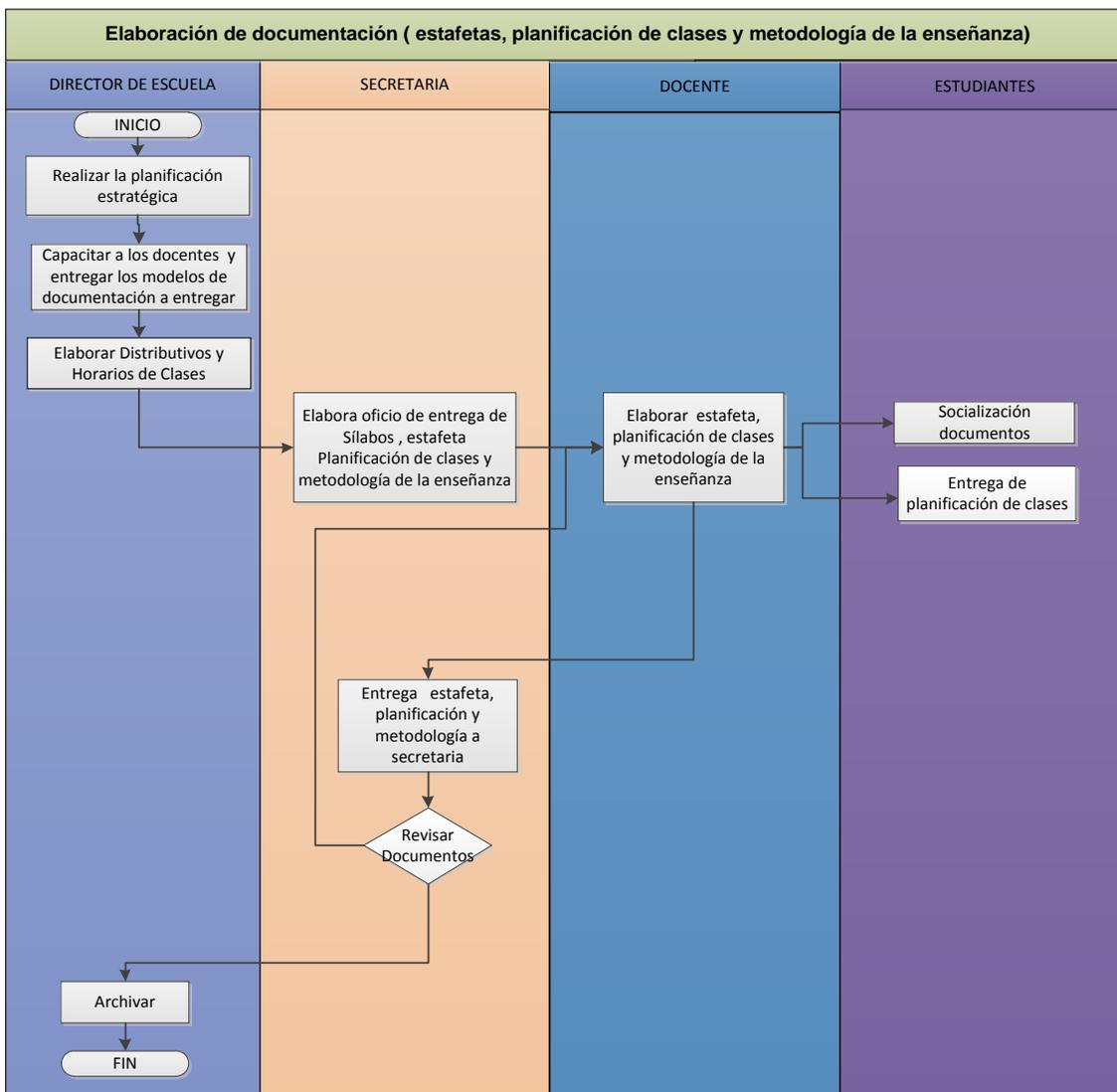


Imagen 15: Elaboración de documentación

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

4.2.1.2 Planificación del Semestre

Mejora: Planificar el semestre antes de ingresar al mismo, el director de escuela de Marketing deberá analizar las necesidades que se requieran y solo reunirse con el decano, vicedecano para revisión inmediata mediante un reunión tanto para corrección y aprobación.

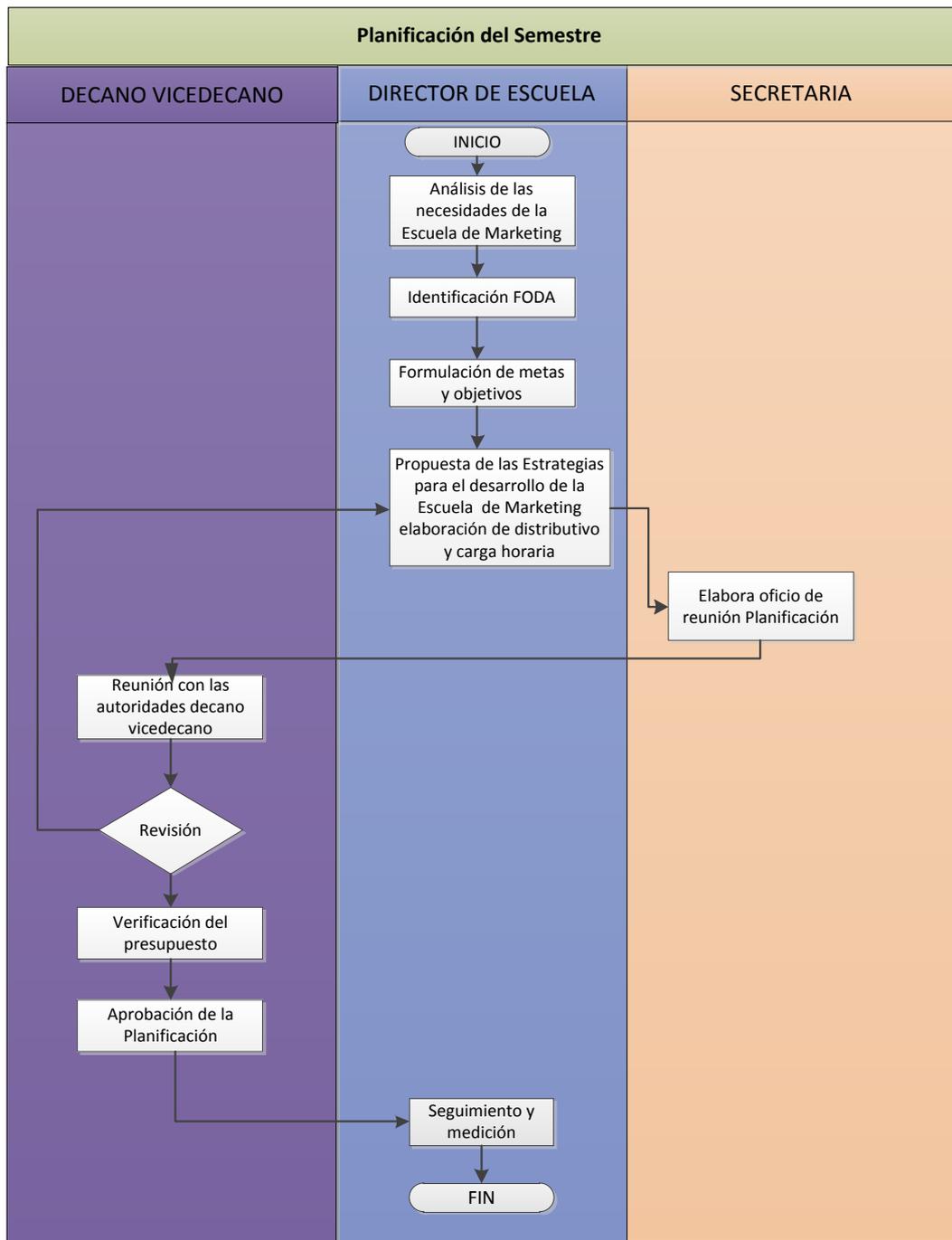


Imagen 16: Planificación del semestre

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

4.2.1.3 Comisiones

Mejora: Organizar planificadamente con docentes capacitados encomendando responsabilidades encada una de las comisiones que se conformen para generar indicadores de evaluación esto aumentará la comunicación en la Escuela de Marketing.

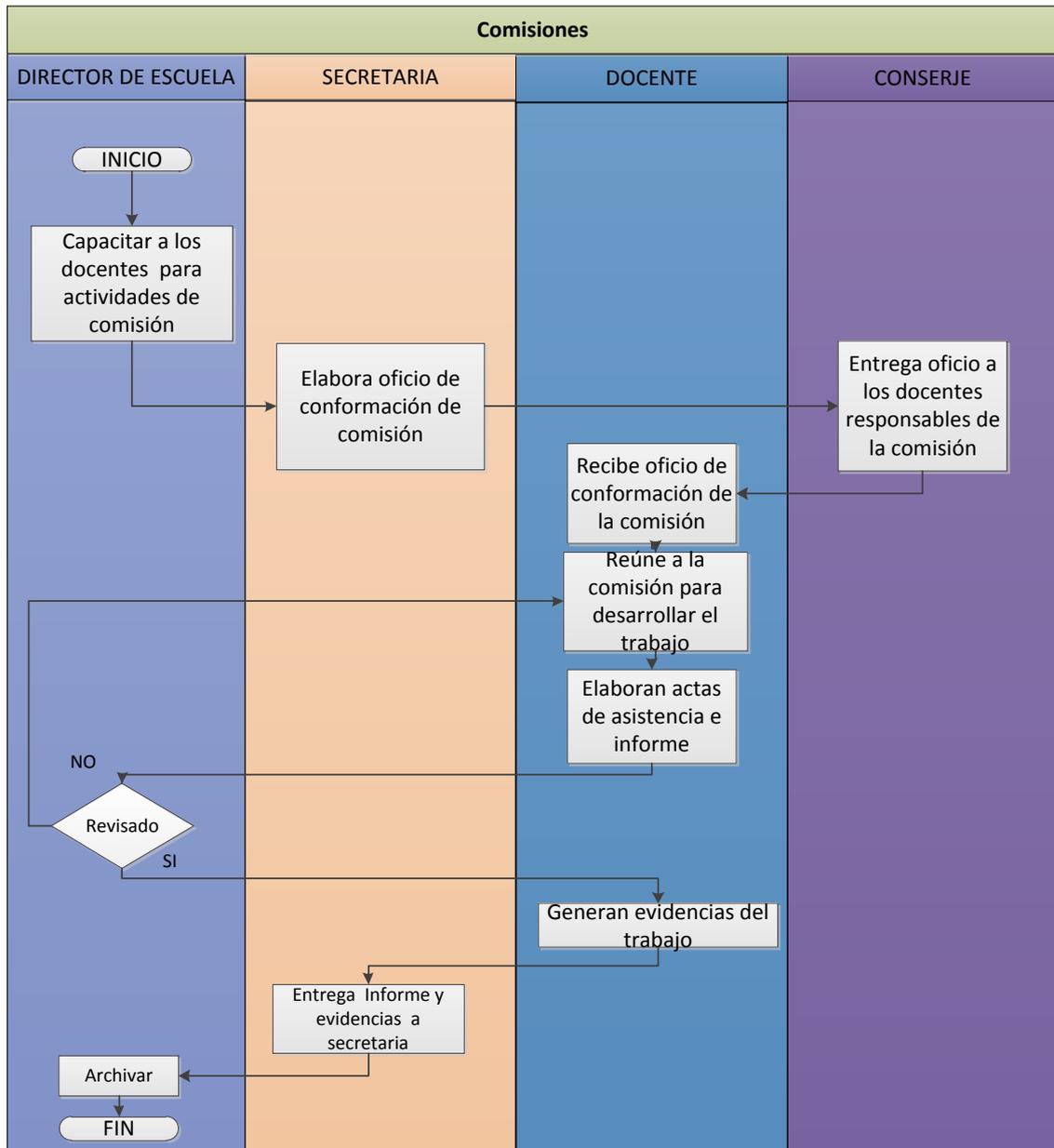


Imagen 17: Comisiones

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

4.2.1.4 Matricula

Mejora: Optimizar el tiempo que el estudiante realice el trámite de generar su matrícula para ingresar al nuevo semestre, a fin de incrementar la satisfacción del estudiante.

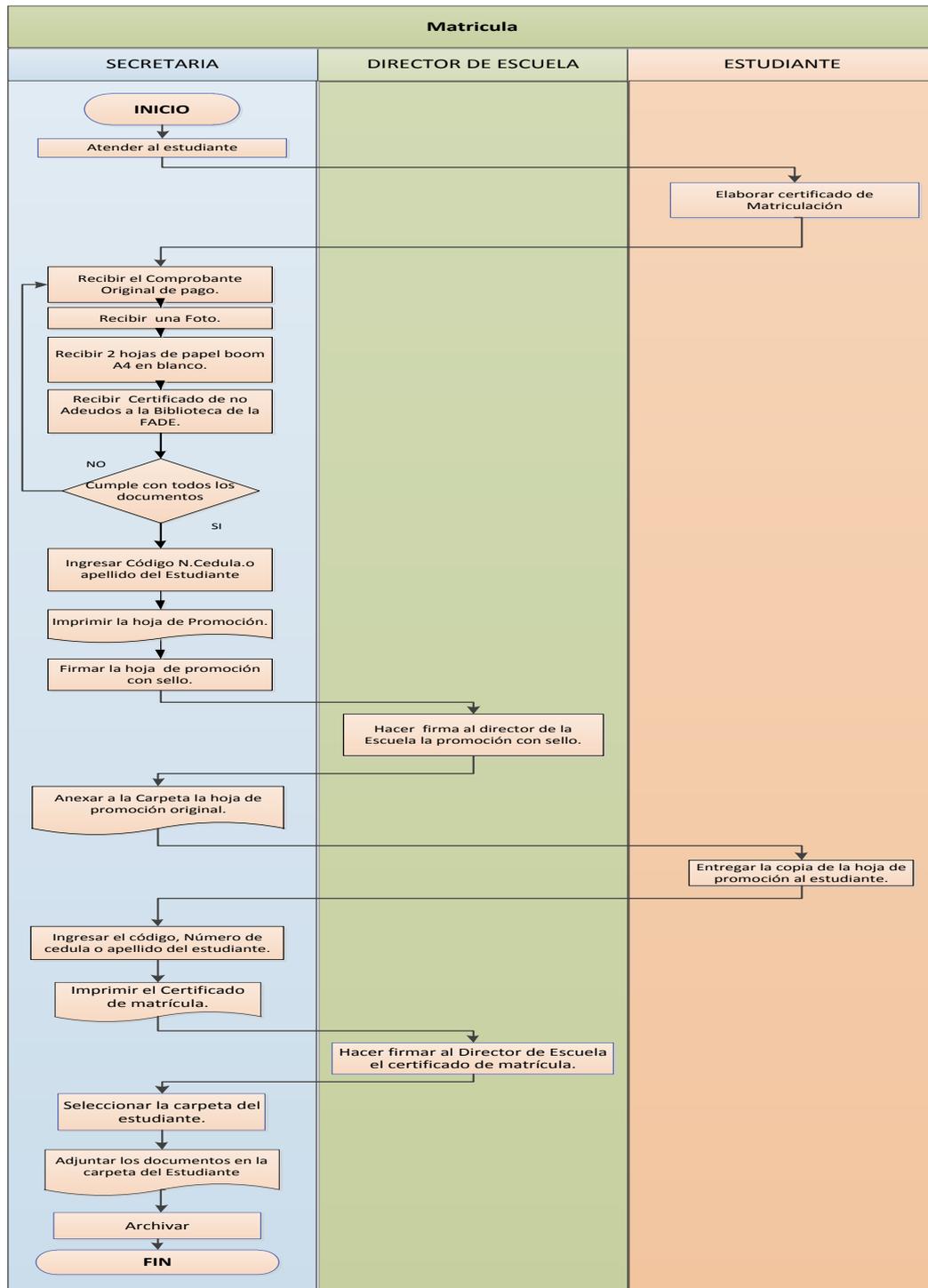


Imagen 18: Matricula
Fuente: Escuela de Marketing
Elaborado por: El autor.

4.2.2 PROCESOS OPERATIVOS

4.2.2.1 Preparar clases – Elaborar Sílabos

Mejora: Generar una metodología de aprendizaje por medio de las Tic's con responsabilidad puntualidad esto permitirá optimizar para que los estudiantes aprendan y puedan desarrollar conocimiento de la asignatura.

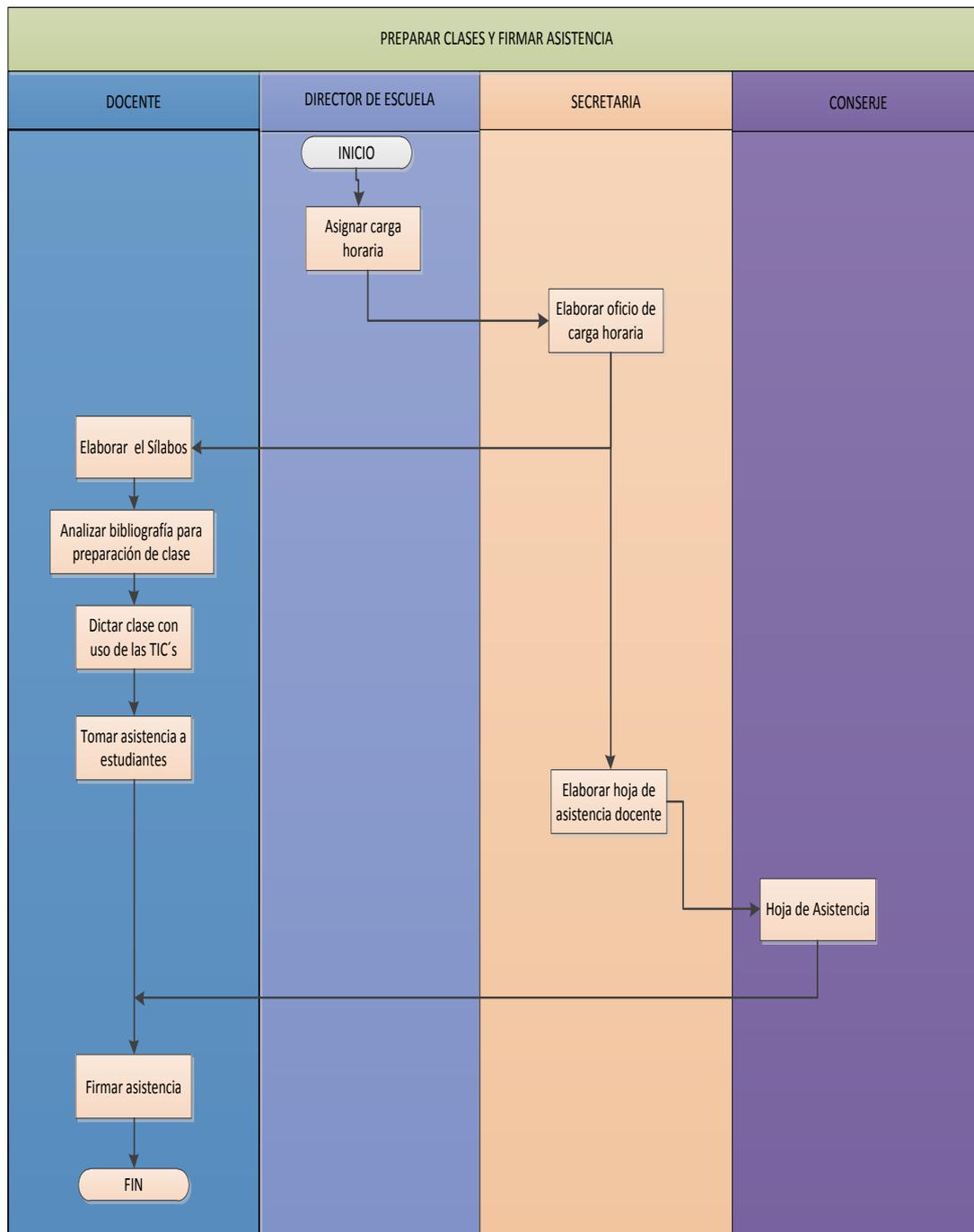


Imagen 19: Preparar clases – Elaborar Sílabos

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

4.2.2.2 Evaluar conocimiento en el aula virtual e ingresar notas evaluar en el sistema

Mejora: Optimizar el tiempo por medio de correos electrónicos para comunicar las fechas de los exámenes sea este el primer, segundo, tercer parcial o principal y supletorio, cumpliendo con los tiempos estipulados según reglamento académico en el aula virtual, calificando con tiempo y asegurando una recalificación justa, inmediatamente tiene 72 horas para subir al sistema, esto permitirá de una manera incrementar la satisfacción del estudiante con su evaluación.

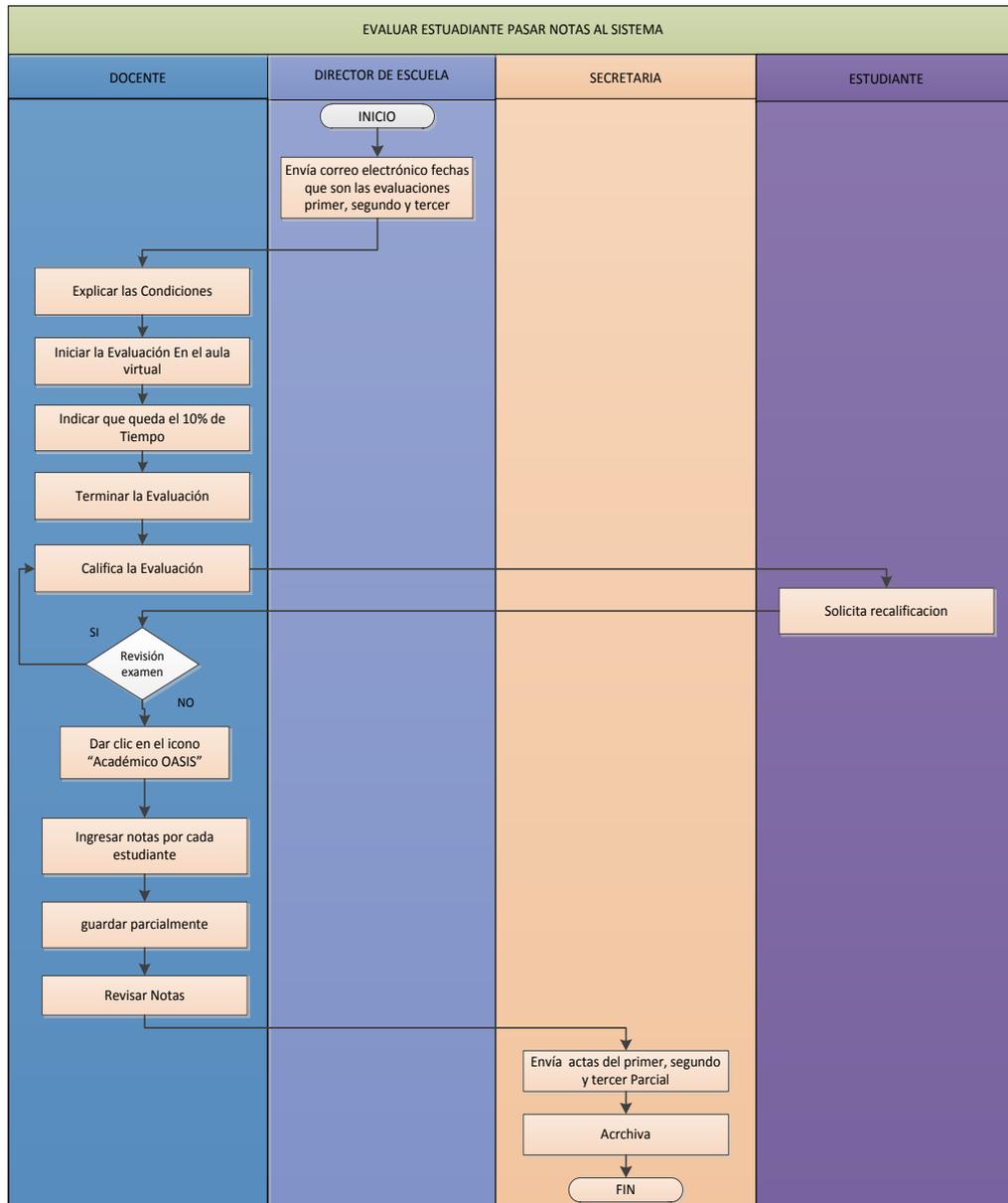


Imagen 20: Evaluar conocimiento e ingresar notas

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

4.2.2.3 Avances académico

Mejora: Optimizar el tiempo por medio de correos electrónicos para comunicar al docente las fechas lo cual permitirá planificar, organizar y pueda ingresar información con respecto a la asignatura, objetivos, contenidos, didáctica, metodología, mecanismos de evaluación, referencias bibliográficas etc, con el fin de que el estudiante pueda alcanzar a los resultados y logros de aprendizaje.

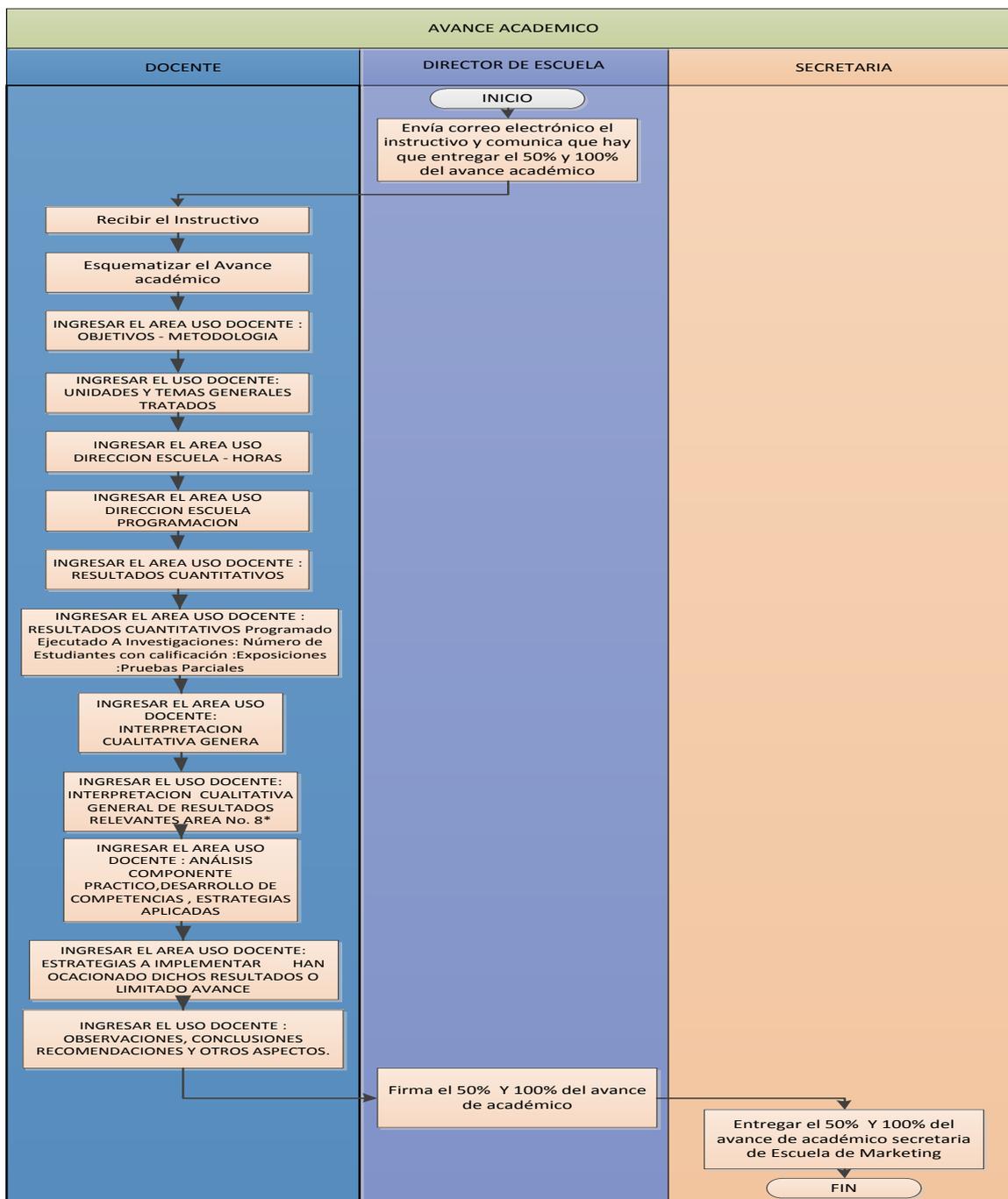


Imagen 21: Avance académico

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

INVESTIGACIÓN

4.2.2.4 Tutorías de Tesis

Mejora: Solicitar a la comisión de revisión que apruebe directamente sin enviar al Director de Escuela permitirá que el proceso tutoría de tesis sea más efectiva reduciendo los tiempos en el trámite del estudiante lo cual permitirá al estudiante desarrollar las destrezas y conocimiento en su investigación por medio del apoyo del docente.

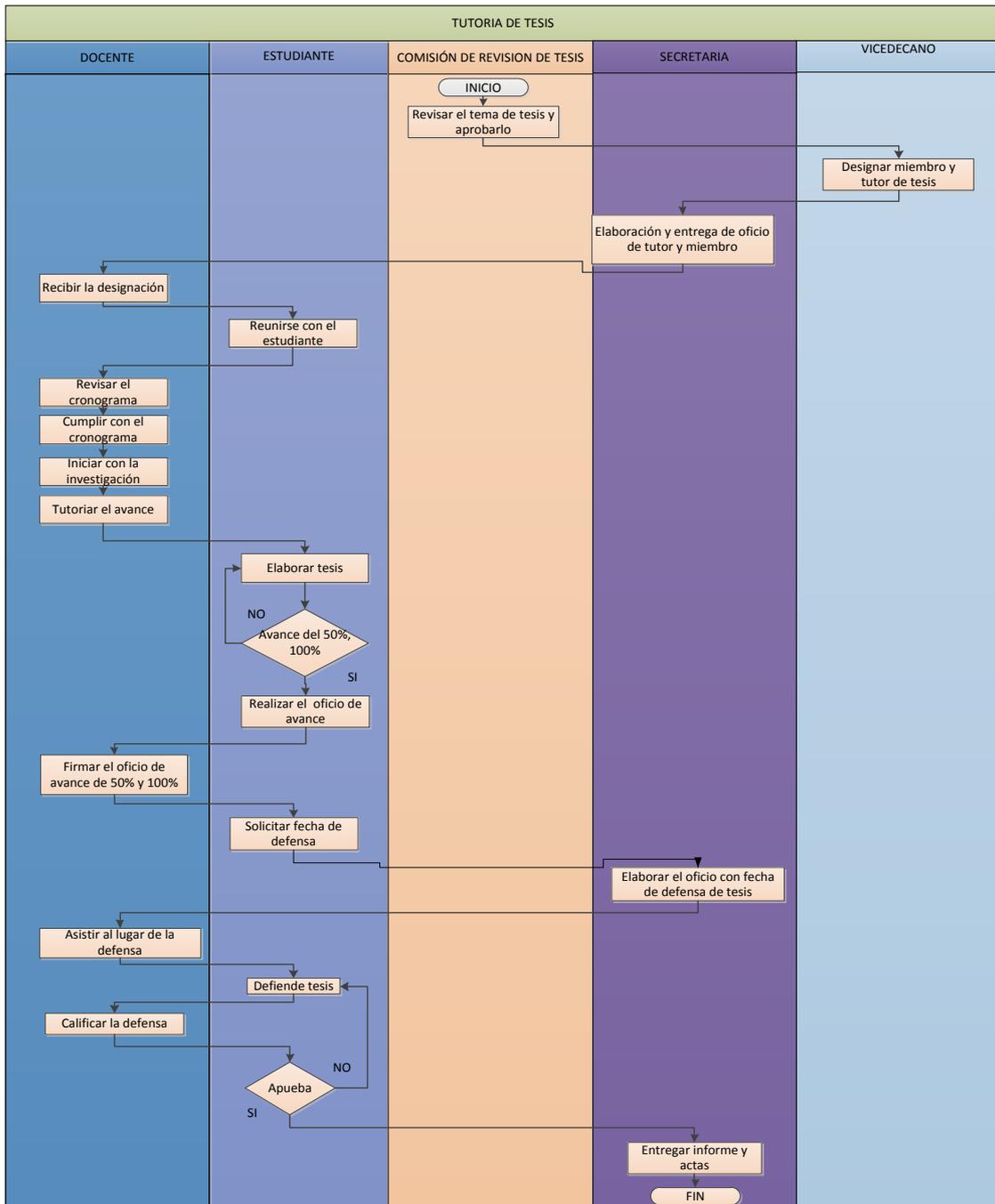


Imagen 22: Tutoría de tesis

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

4.2.2.5 Elaborar proyecto de investigación

Mejora: Solicitar a la comisión de investigación que elabore el trámite para elaborar el proyecto de investigación sin que vaya ni al decano ni vicedecano, el trámite directo con el centro de investigación, consejo politécnico, departamento financiero e institución para generar el convenio si es que no existiera, esto permitirá que el proceso investigación sea mucho más efectivo en su ejecución.

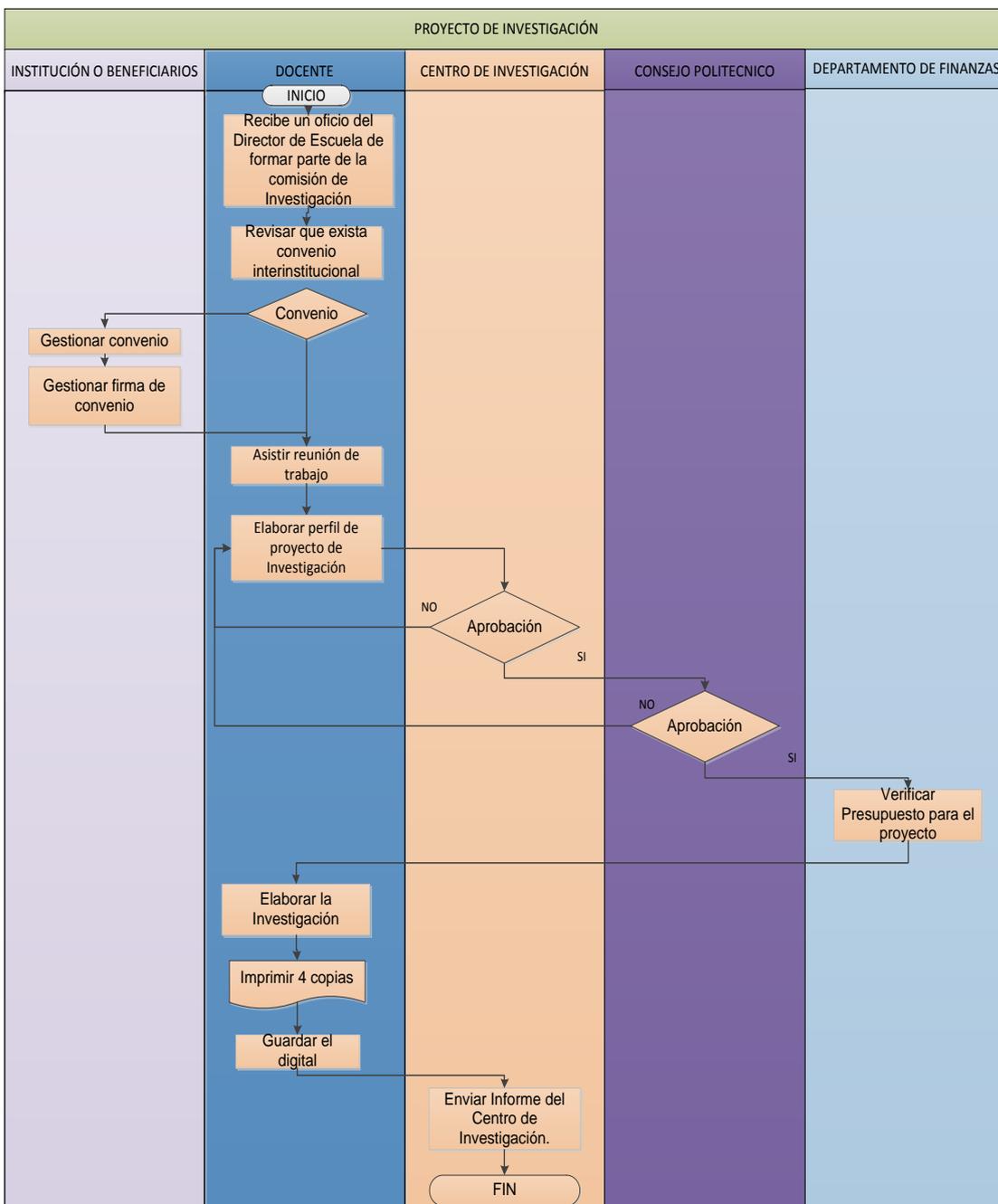


Imagen 23: Proyecto de investigación

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

4.2.2.6 Practicas Pre profesionales (VINCULACIÓN)

Mejora: Solicitar a la unidad de prácticas pre profesionales gestione directamente con las empresas donde el egresado va a desarrollar sus prácticas enviar el oficio directamente al docente y no a la secretaria de la escuela ya que demora el proceso en mención. De igual manera enviar documentación final para registrar en la escuela esto permitirá eficiencia en el proceso.

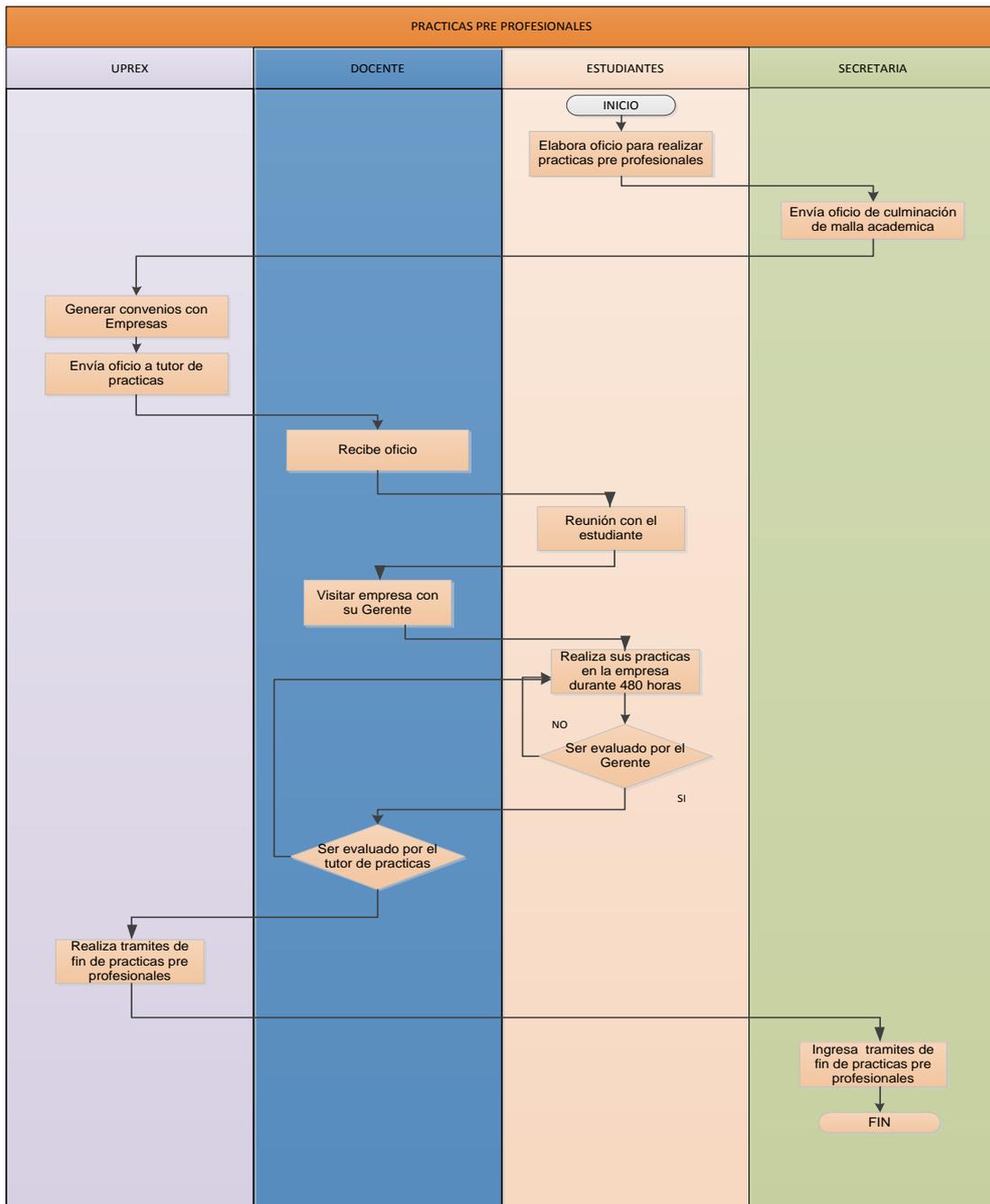


Imagen 24: Practicas pre profesionales

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

4.2.2.7 Elaborar Proyecto de Vinculación

Mejora: Solicitar a la comisión de vinculación que elabore el trámite para elaborar el proyecto de investigación sin que vaya ni al decano ni vicedecano, el trámite directo con el centro de investigación, consejo politécnico, departamento financiero e institución para generar el convenio si es que no existiera, esto permitirá que el proceso vinculación sea mucho más efectiva para los beneficiarios generando una participación activa de los estudiantes con eficiencia.

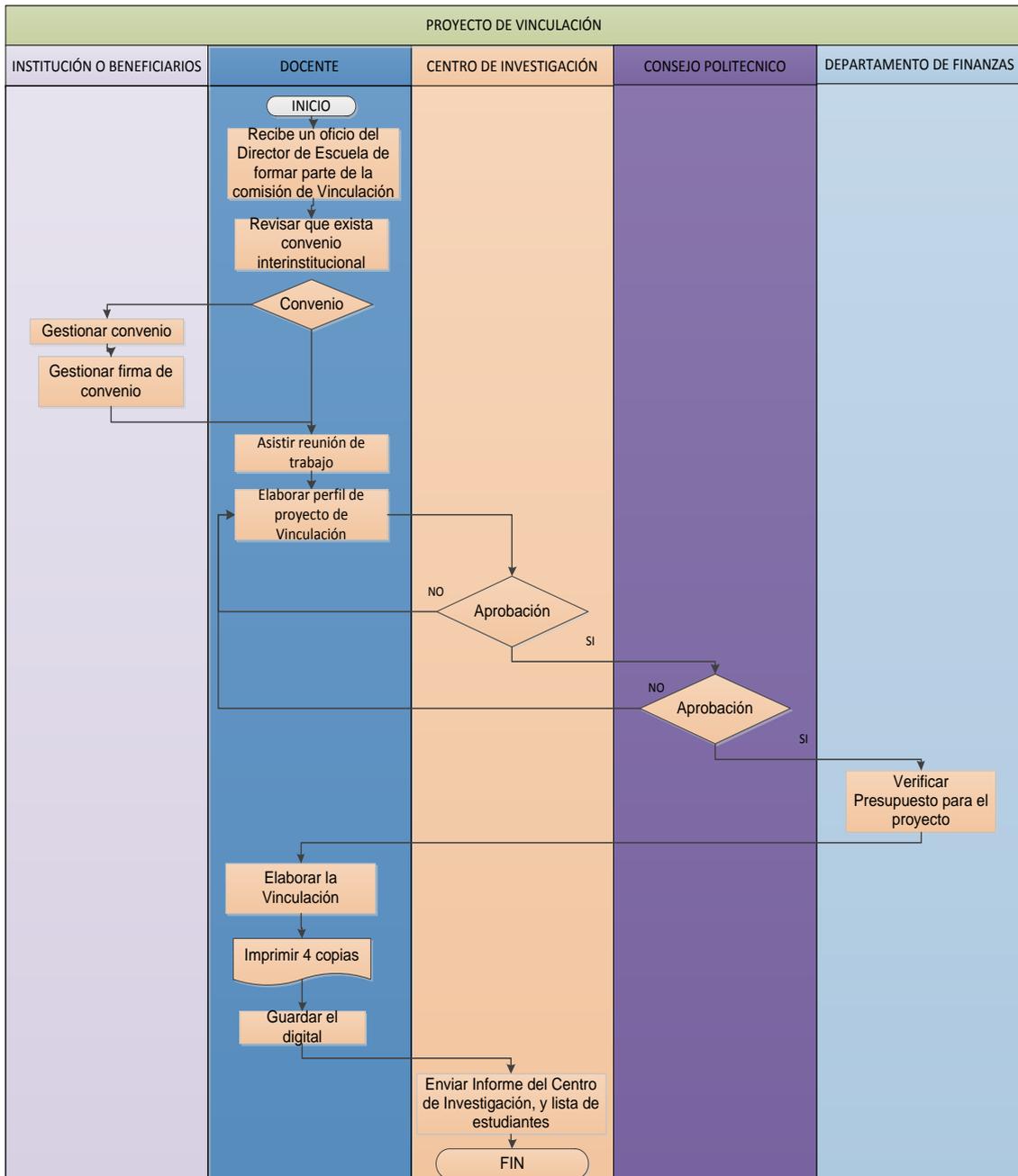


Imagen 25: Proyecto de Vinculación

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

4.2.3 PROCESOS APOYO

4.2.3.1 Revisar Documentación previo a la defensa de tesis

Mejora: Solicitar a secretaria académica la revisión de los documentos de los estudiante que van a defender la tesis y que elabore el trámite directamente con la Escuela

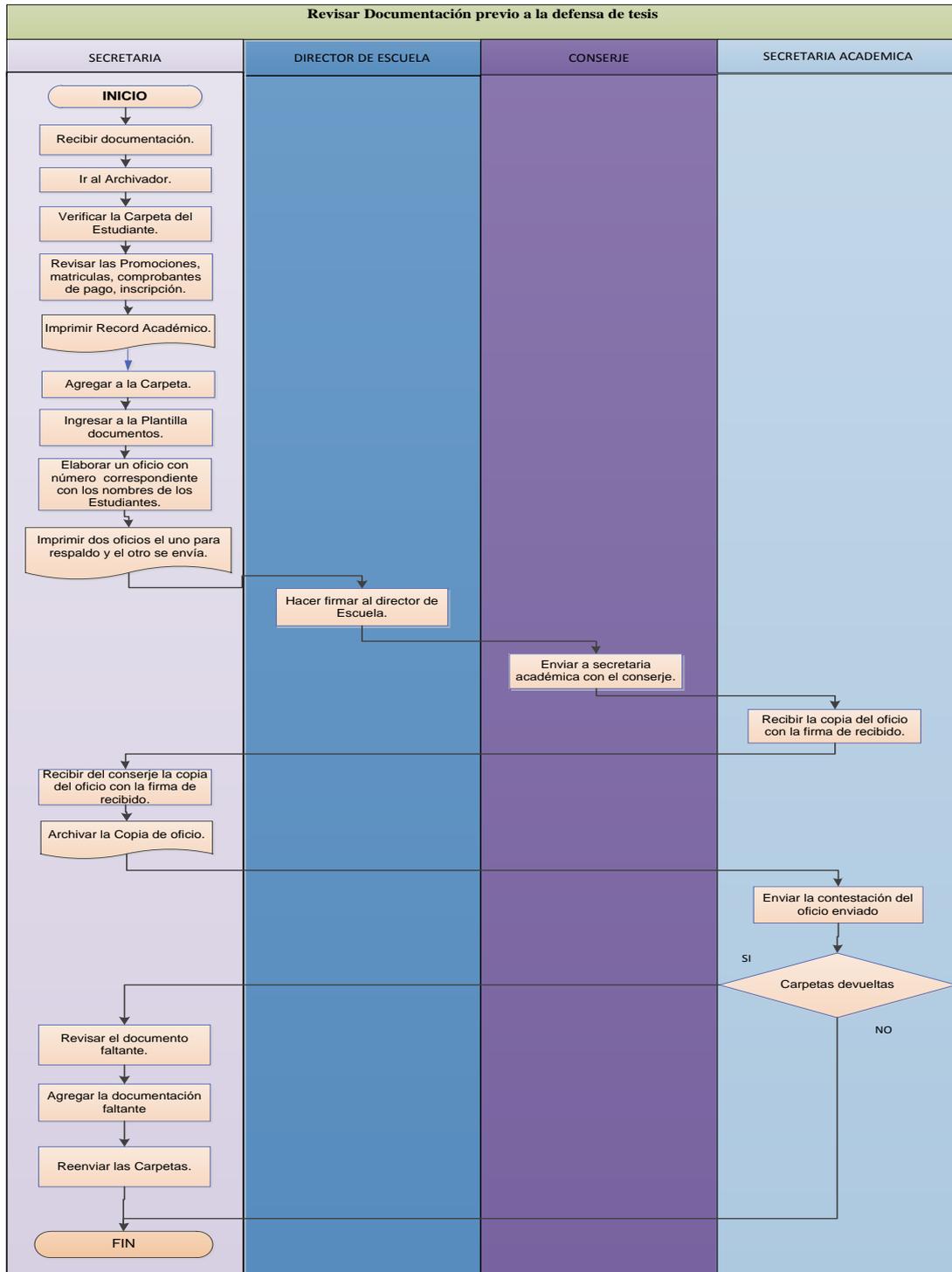


Imagen 26: Revisar documentación previo a la defensa de tesis

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

4.2.3.2 Elaborar documentación – Emisión de certificados

Mejora: Optimizar los tiempos de elaboración de documentos entre secretaria y director para satisfacción en la atención del cliente del interesado/a.

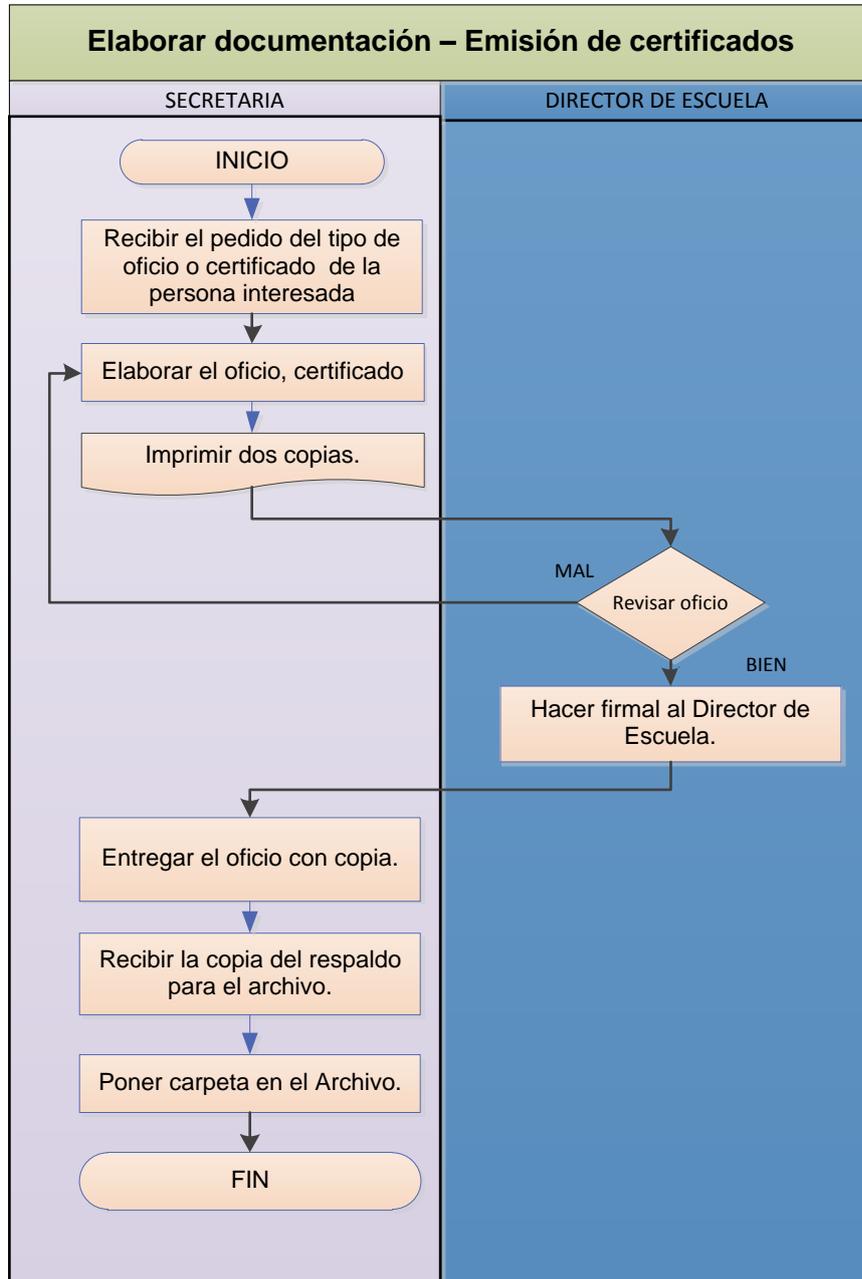


Imagen 27: Elaborar documentación – Emisión de certificados

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

4.2.3.3 Informes de asistencia

Mejora: Verificar el compromiso del docente con la Escuela de Marketing en cuanto al grado de responsabilidad con respecto a la asistencia a las aulas de clase.

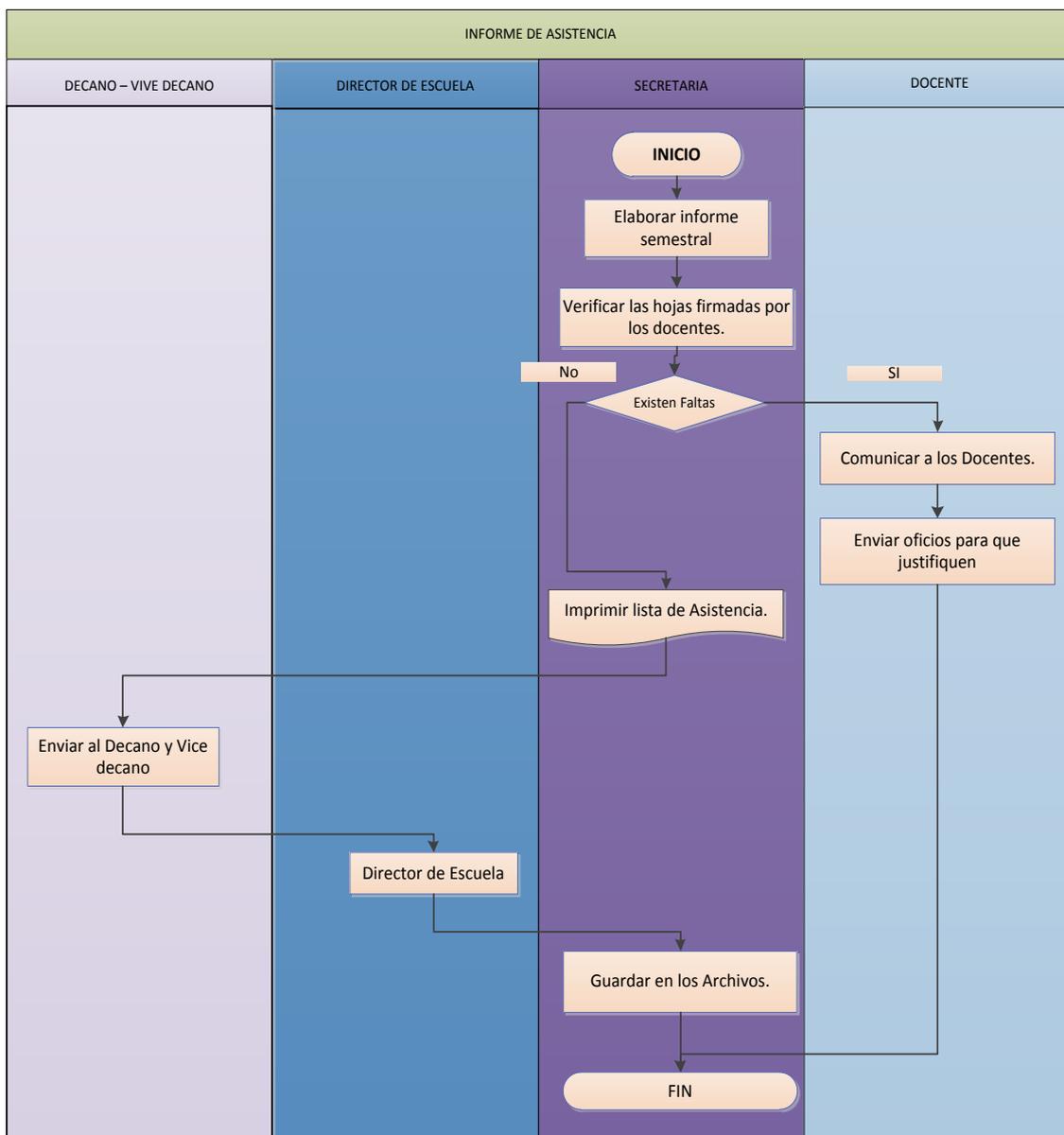


Imagen 28: Informe de asistencia

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

4.2.3.4 Mantenimiento

Mejora: Realizar una limpieza oportuna en las instalaciones de la Escuela de Marketing para de esta manera poseer un ambiente donde los Docentes, secretaria, Director de Escuela y estudiantes puedan desempeñar sus actividades.

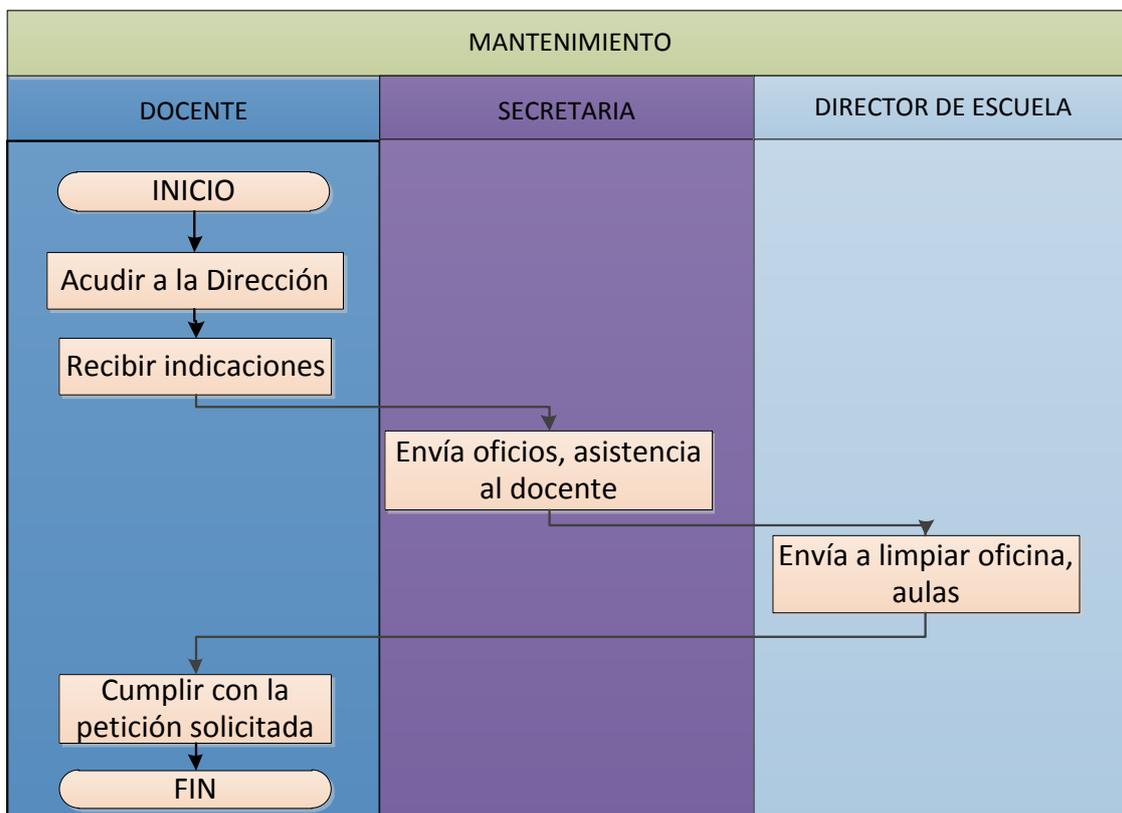


Imagen 29: Mantenimiento
Fuente: Escuela de Marketing
Elaborado por: El autor.

4.3 Descripción de las características de los procesos

Cuando se describe un sub proceso del proceso que se analiza, se debe tomar en cuenta los recursos que se utilizan, actividades, entradas, salidas, indicadores los cuales permiten medir los resultados a obtener.

- **Salida**

Cada salida de las actividades que conforman los procesos son importantes ya permiten identificar a los colaboradores que interviene en cada una de las actividades, es por ello que a continuación detalla cada salida de los actores de cada uno de los procesos realizados en la escuela.

- **Responsable**

Es la persona que interviene directamente con las actividades que comprenden los procesos de la Escuela de Marketing

- **Sub procesos**

En los procesos de la Escuela de Marketing son las actividades que desarrollan los actores de cada uno de los niveles ya sean Estratégicos, procesos operativos y de apoyo. Para lo cual hay que determinar que el cumplimiento de los mismos lleva a la satisfacción del cliente.

- **Procesos clientes**

Dentro de los procesos de la Escuela de Marketing se manifiesta las personas que intervienen dentro de los mismos se describirá quienes son para la investigación pertinente.

- **Recursos**

Los recursos son aquellos materiales que son utilizados en las actividades que son realizadas por las personas en cada proceso que realiza se desglosara cada uno de ellos para esta investigación.

Al hablar de la descripción de los procesos determinamos criterios métodos para verificar que cada una de sus sub procesos, de una manera adecuada, se propone una medición a los sub procesos de manera que se cumplan eficientemente, a continuación se describe las actividades sus salidas el responsable o destinatario las personas que intervienen dentro de las actividades se describe cada una de ellas, se menciona cada recurso que se utiliza.

Tabla 5. Descripción de los procesos Estratégicos de la Escuela de Marketing

SUB PROCESO	SALIDA	PROCESO CLIENTE	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	RECURSOS UTILIZADOS
Planificar semestre para la Escuela de Ingeniería en Marketing.	Aprobación de la planificación	Director de Escuela	Director de Escuela, decano, vicedecano	Determinar las necesidades de la Escuela, Generar estrategias para cubrir dichas necesidades, aprobar planificación.	Humano: Director de Escuela, Decano y Vicedecano, secretaria
					Material: computadora, impresora
Elaboración de documentación , estafetas, planificación de clases y metodología de la enseñanza	Entrega de documentación en secretaria.	Director de Escuela, Docente	Docente	Envió de modelos de los documentos a entregar al docente. Elaboración de documentos a entregar. Socializar documentos los que sean pertinentes Entregar documentos a secretaria	Humano: Director de escuela, Docente, secretaria
					Material: computadora, impresora
Comisiones	Comisiones creadas y delegadas.	docentes, secretarias, director de Escuela	Director de Escuela	Enviar oficio para conformación de la comisión. Generar reuniones de trabajo con los docentes encargados Entregar informe y actas de la comisión	Humano: Director de Escuela, docentes, secretaria. Material: carpetas, hojas esferos. Tecnológico: Linfocus, computadora
Matricula	Matriculación del estudiante	Director de Escuela, secretaria	Secretaria	Receptar estudiante con toda su documentación. Chequear que todo esté en orden Hacer firmar al Director de Escuela Matricular al estudiante	Humano: Director de escuela, secretaria, estudiante
					Material: computadora, hojas, esferos
					Tecnológico: Sistema de matriculación
Revisar carpetas previo a la defensa de tesis	Documentación del estudiante correcto.	Secretaria, Estudiante, Director de Escuela conserje, secretaria académica	Secretaria	Revisar los documentos que estén completos en las carpetas de los estudiantes que van hacer auditados Hacer firmar al Director de Escuela Enviar a secretaria Académica. Archivar	Humano: Estudiante, Director de Escuela conserje, secretaria académica Material: archivador, esfero, hojas, impresora, computadora

Fuente: Levantamiento de procesos Escuela de Marketing

Elaborado por: Autor

Tabla 6. Descripción de los procesos Operativos de la Escuela de Marketing

SUB PROCESO	SALIDA	PROCESO CLIENTE	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	RECURSOS UTILIZADOS
Preparar clases – Elaborar Sílabos	Dictar la clase firmando la asistencia	Estudiantes	Docente	Elaborar Sílabos Preparar planificación clases con bibliografía actualizada. Tomar asistencia Dictar la clase con uso de las Tic's Firmar asistencia. Terminar clase	Humano: Docente, estudiante Material: computadora, impresora Tecnológico: aula Virtual
Evaluar conocimiento en el aula virtual e ingresar notas evaluar en el sistema	Evaluación terminada y notas subidas al sistema terminada	Docente, Estudiante	Docente	Recibir notificación de que hay que tomar evaluaciones, Evaluar al estudiante por medio de las aulas virtuales. Subir las notas al sistema en os tiempos establecidos.	Humano: Docente, estudiante Material: computadora, impresora. Tecnológico: aula virtual
Avance académico	Entrega de avance académico	Docente, secretaria, Director de Escuela	Docente	Recibir correo de la entrega de avance académico sea el 50% o 100% según fecha de correo. Elaborar avance académico. Entregar avance académico	Humano: Docente, secretaria, Director de Escuela. Material: computadora, impresora, bibliografía Tecnológico: Internet
Tutorías de tesis	Tesis defendida	Docente, Estudiantes	Docente	Aprobación de tema de tesis. Recibir oficio de designación. Tutoría tesis Asistir a defensa clarificar tesis	Humano: Docente, estudiante, secretaria Material: computadora, impresora, hojas Tecnológico: Internet
Elaborar proyecto de investigación	Proyecto terminado	Docente, director del centro de investigación, miembros del	Docente	Recibir oficio de ser parte de la comisión de investigación Elaboración del proyecto. Aprobación del proyecto por parte del centro	Humano: Docente, director del centro de investigación, miembros del consejo

		consejo politécnico, jefe de finanzas, beneficiarios		de investigación. Aprobación del consejo politécnico y presupuesto. Finalización del proyecto y seguimiento entrega de informes al centro de investigación.	politécnico, jefe de finanzas, beneficiarios Material: Hoja, esfero, computador. Tecnológico: Internet retroproyector
Practicas pre profesionales	Realización de practicass	Docente, estudiantes, director unidad de prácticas pre profesionales, secretaria	Docente	Recibir oficio por parte de la UPREX designándolo tutor Tutoría estudiante durante 480 horas en la empresa Calificar las prácticas pre profesionales.	Humano: Docente estudiantes, director unidad de prácticas pre profesionales, secretaria Material: computadora, impresora
Elaborar proyecto de Vinculación	Vinculación terminada	Docente, estudiantes, director del centro de investigación, miembros del consejo politécnico, jefe de finanzas, beneficiarios	Docente	Recibir oficio de ser parte de la comisión de vinculación. Elaboración del proyecto de vinculación. Aprobación del proyecto por parte del centro de investigación. Aprobación del consejo politécnico y presupuesto. Finalización del proyecto y seguimiento entrega de informes listado de estudiantes que participaron al centro de investigación.	Humano: Docente, director del centro de investigación, miembros del consejo politécnico, jefe de finanzas, beneficiarios Material: Hoja, esfero, computador. Tecnológico: Internet retroproyector

Fuente: Levantamiento de procesos Escuela de Marketing

Elaborado por: Autor

Tabla 7. Descripción de los procesos de Apoyo de la Escuela de Marketing

SUB PROCESO	SALIDA	PROCESO CLIENTE	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	RECURSOS UTILIZADOS
Elaborar documentación – emisión de certificado	Elaborar oficios, certificados	Docente, interesado, Director de Escuela	Secretaria	Realizar oficio acorde sea la necesidad. Firma del Director de Escuela. Archivar copia	Humano: Secretaria, Docente, interesado, Director de Escuela
					Material: computadora, impresora
					Tecnológico: archivos
Elaborar el informe de asistencia	Elaborar el informe semestral de asistencia	Director de Escuela, secretaria	Secretaria	Revisar hojas de asistencias Elaborar el informe para determinar las ausencias a clases de los docentes.	Humano: Director de Escuela, secretaria
					Material: computadora, impresora
					Tecnológico: archivo
					Material: computadora, impresora
Mantenimiento Entregar oficio al docente emitido por la secretaría.	Entregar oficios ambiente limpio	Docente, secretaria, Director de Escuela, estudiantes	Conserje	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar oficios a los cursos y modulares. • Entregar a los docentes el oficio pertinente. • Hacer firmar a los docentes • Limpiar bancas, escritorios • Barrer aulas • Recoger basura 	Humano: Conserje, Docente, secretaria, Director de Escuela, estudiantes
					Material: carpeta, material de limpieza

Fuente: Levantamiento de procesos Escuela de Marketing

Elaborado por: Autor

4.4 Seguimiento y medición de procesos

Las actividades se podrán medir de una manera que se alcanzará a dar cumplimiento a los procesos por medio de los indicadores, los cuales tendrán un responsable de los mismos, este verificara el desempeño de las personas y podrá determinar la eficiencia y eficacia de su desarrollo.

Tabla 8. Seguimiento y medición de los Procesos Estratégicos de la Escuela de Marketing

SUB PROCESO	RESPONSABLE	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Planificar semestre para la Escuela de Ingeniería en Marketing.	Director de Escuela, decano, vicedecano	Presupuesto ejecutado / presupuesto programado x100	Anual
Elaboración de documentación, estafetas, planificación de clases y metodología de la enseñanza	Docente	Estafetas entregadas/ Estafetas solicitadas x100	Semestral
		Planificación de clases entregadas/ Planificación de clases solicitadas x100	
		Metodología de la enseñanza entregadas/ metodología de la enseñanza solicitadas x100	
Comisiones	Director de Escuela	Informes de Comisiones entregados/ Comisiones creadas x100	Semestral
Matricula	Secretaria	Estudiantes matriculados/ total cupos de matrículas establecidas x100	Semestral

Fuente: Levantamiento de procesos Escuela de Marketing

Elaborado por: Autor

Tabla 9. Seguimiento y medición de los Procesos operativos de la Escuela de Marketing

SUB PROCESO	RESPONSABLE	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Preparar clase – Elaborar silabo	Docente	Sílabos entregados/ Sílabos solicitados x100	Semestral
		Asistencias registradas por el docente/ total horas clase asignadas x100	
Evaluar conocimiento en el aula virtual e ingresar notas evaluar en el sistema	Docente	Actas entregadas por los docentes (parciales, principales, supletorio)/ total de docentes de la Escuela x 100	Semestral
Avance académico	Docente	Avances académicos entregados por los docentes (50% y 100%)/ total de docentes de la Escuela x 100	Semestral
Tutorías de tesis	Docente	Numero de tesis defendidas/ total de tesis recibidas bajo oficio x 100	Semestral
Elaborar proyecto de investigación	Docente	Proyectos realizados / Proyectos programados x 100	Semestral
Practicas pre profesionales	Docente	Numero de tutorías finalizadas/ total de tutorías recibidas bajo oficio x 100	Semestral
Elaborar proyecto de Vinculación	Docente	Proyectos realizados / Proyectos programados x 100	Semestral

Fuente: Levantamiento de procesos Escuela de Marketing

Elaborado por: Autor

Tabla 10. Seguimiento y medición de los Procesos de apoyo de la Escuela de Marketing

SUB PROCESO	RESPONSABLE	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Revisar carpetas previo a la defensa de tesis	Secretaria	Carpetas revisadas / Total carpetas x 100	Semestral
Elaborar documentación – emisión de certificados	Secretaria	Número de oficios realizados / Número de oficios solicitados x 100	Semestral
		Número de certificados realizados / Número de certificados solicitados x 100	
Elaborar el informe de asistencia	Secretaria	Número de informes realizados / Número de informes programados x 100	Semestral
Mantenimiento	Conserje	Número de oficios entregados / Número de oficios delegados x 100 Número de espacios físicos limpiados / Total de espacios físicos existentes x 100	Semestral

Fuente: Levantamiento de procesos Escuela de Marketing

Elaborado por: Autor

La medición de los indicadores permitirá cumplir con cada uno de los procesos sean estos estratégicos, operativos o de apoyo.

4.5 Modelo para mejorar los procesos

En tal sentido la implementación de un modelo de gestión por procesos permitirá proponer una mejora continua en cada uno de los mismos, sin embargo esto no será posible si no se mide el cumplimiento de los procesos, el director deberá generar una herramienta que nos permita evaluar el desarrollo de cada uno de los resultados de la gestión de procesos de la Escuela de Marketing.

El cuadro de mando es una herramienta de control, el cual va a permitir medir el cumplimiento de los procesos de la Escuela de Marketing, a través de una acción inmediata generará una mejora continua y al mismo tiempo ser más eficientes en nuestros servicios

4.5.1 Cuadro de Mando de Procesos Estratégicos

Los Indicadores medirán cada uno de los procesos estratégicos, en un periodo de medición trimestral para verificar el adelanto del trabajo que se realiza y la evaluación se realizará cada semestre, solo la planificación de la escuela se evaluará cada año, el estimado de ponderación será de acuerdo al puntaje 100% significa verde, el 75% tomate alerta de cumplimiento y menos del 50% se ubicará en rojo, de esta manera podremos tomar decisiones inmediatas para una mejora continua a los procesos.

ESCUELA DE MARKETING			
Planificar el semestre para la Escuela de Ingeniería en Marketing.			
UNIDAD DE MEDIDA	%		
META	100		
FUENTE DE INFORMACIÓN	DOCUMENTOS ENVIADOS		
PERIODO DE EVALUACIÓN	ANUAL		
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL		
OBJETIVO	Presupuesto ejecutado	Presupuesto programado	Porcentaje de Planificación cumplida
MODERNIZACION DE LA INFRAESTRUCTURA	120372,6108	120372,6108	120372,6108
EQUIPAMIENTO Y REPOTENCIACIÓN DE LABORATORIOS INVESTIGACIÓN, UNIDADES PRODUCTIVAS Y TRANFERENCIA DE TECNOLOGÍAS PARA INVESTIGACIÓN ESPECIALIZADA	200621,018	200621,018	200621,018
EQUIPAMIENTO Y REPOTENCIACIÓN DE TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN COMUNICACIÓN TICS	0	40124,2036	0
OPERATIVIDAD INSTITUCIONAL	0	40124,2036	0
Datos acumulativos		401242,036	
TOTAL CUMPLIMIENTO			320993,63

Indicador de calidad			
	Presupuesto ejecutado	presupuesto programado	Porcentaje de cumplimiento
	401242,036	320993,63	80,00
80,0			

Imagen 30: Indicador Planificación

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

Este indicador nos muestra el cumplimiento de la planificación realizada para el año 2014, donde nos indica que existe un 80% de cumplimiento en lo planificado y el 20% que no cumple, por lo cual, el director de Escuela de Marketing emitirá un informe del porque no se cumplió dicha actividades en el periodo establecido.

ESCUELA DE MARKETING

Entrega de documentación											Indicador de Escuela		
UNIDAD DE MEDIDA		%										Docu mentos solicita dos	Porcent aje de cumpli miento
META		100											
FUENTE DE INFORMACIÓN		DOCUMENTOS ENVIADOS, ENTREGADOS											
PERIODO DE EVALUACIÓN		SEMESTRAL											
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		TRIMESTRAL											
Nº	Lista de docentes de Escuela	Planificación de clases	Meta del indicador	Planificación de clases entregados	Esta feta	Meta del indicador	Estaf eta entregada	Metod ologia de la enseña nza	Meta del indicador	Metod ologia de la enseña nza entregada			
1	DOCENTE LENGUAJE INTEGRAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Indicador de calidad		
2	DOCENTE MATEMÁTICA I	1	1	1	1	1	1	1	1	1	94,00		
3	DOCENTE CONTABILIDAD GENERAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
4	DOCENTE ADMINISTRACIÓN I	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
5	DOCENTE MICROECONOMÍA	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
6	DOCENTE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	0	1	0	0	1	0	0	1	0			
7	DOCENTE DERECHO SOCIETARIO PATENTES Y PROPIEDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
8	DOCENTE MATEMÁTICA II	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
9	DOCENTE CONTABILIDAD DE COSTOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
10	DOCENTE ADMINISTRACIÓN II	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
11	DOCENTE REALIDAD NACIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
12	DOCENTE DERECHO LABORAL Y TRIBUTARIO	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
13	DOCENTE MATEMÁTICA FINANCIERA	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
14	DOCENTE INFORMÁTICA APLICADA I	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
15	DOCENTE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	1	1	1	1	1	1	1	1	1			

16	DOCENTE MACROECONOMÍA	0	1	0	0	1	0	0	1	0
17	DOCENTE ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	DOCENTE INVESTIGACIÓN OPERATIVA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	DOCENTE INFORMÁTICA APLICADA II	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	DOCENTE ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL INFORMÁTICA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	DOCENTE FUNDAMENTOS DE MARKETING	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	DOCENTE PRONÓSTICO Y ANÁLISIS DE MERCADO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	DOCENTE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	DOCENTE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	DOCENTE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	DOCENTE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	DOCENTE MARKETING ESTRATÉGICO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	DOCENTE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	DOCENTE GESTIÓN DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	DOCENTE DISEÑO PUBLICITARIO	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	DOCENTE MARKETING OPERATIVOS DE PRECIOS Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	DOCENTE PSICOLOGÍA Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	DOCENTE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SOSTENIBILIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	DOCENTE MARKETING DE INTANGIBLES Y GESTIÓN DE SERVICIOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1

35	DOCENTE ELABORACIÓN DE PROYECTOS	1	1	1	1	1	1	1	1
36	DOCENTE EMPRENDIMIENTOS	1	1	1	1	1	1	1	1
37	DOCENTE APLICACIONES DE BENCHMARKING	1	1	1	1	1	1	1	1
38	DOCENTE ÉTICA Y LIDERAZGO EMPRESARIAL	1	1	1	1	1	1	1	1
39	DOCENTE TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN	1	1	1	1	1	1	1	1
40	DOCENTE GESTIÓN DE VENTAS	0	1	0	0	1	0	1	0
41	DOCENTE EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	1	1	1	1	1	1	1	1
42	DOCENTE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORAL	1	1	1	1	1	1	1	1
43	DOCENTE OPTATIVA DE MARKETING I	1	1	1	1	1	1	1	1
44	DOCENTE PROYECTO INTEGRADOR Y PRÁCTICAS PARA EL BUEN VIVIR	1	1	1	1	1	1	1	1
45	DOCENTE PLAN DE NEGOCIOS	1	1	1	1	1	1	1	1
46	DOCENTE MARKETING VIRTUAL Y COMERCIO ELECTRÓNICO	1	1	1	1	1	1	1	1
47	DOCENTE MARKETING INTERNACIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1
48	DOCENTE GERENCIA DE MARKETING	1	1	1	1	1	1	1	1
49	DOCENTE OPTATIVA DE MARKETING II	1	1	1	1	1	1	1	1
50	DOCENTE AUDITORÍA DE MARKETING	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL META INDICADOR									150
TOTAL CUMPLIMIENTO									141

Imagen 31: Indicador Entrega de documentación

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

ANÁLISIS.- este indicador mide la entrega de la documentación como son estafetas, planificación estratégica, metodología de la enseñanza en la secretaria, los docentes que no han entregado son los que dan las siguientes materias, docente metodología de la investigación científica, docente macroeconomía docente gestión de ventas, se emitirá un oficio de la dirección para que de justifique la no entrega.

Al elaborar el análisis de la no entrega de sílabos a través de la documentación que se encuentra en la secretaria se termino que los docentes de las materias de metodología de la investigación científica, macroeconomía, gestión de ventas, viajaron a clases de su doctorado en cuba, para este caso que no exista estas inconsistencias se recomienda entregar antes del viaje previsto por sus estudios

ESCUELA DE MARKETING

Comisiones				Indicador de escuela				
UNIDAD DE MEDIDA		%			Informes de comisión entregados	Comisiones creadas	Porcentaje de cumplimiento	
META		100						
FUENTE DE INFORMACIÓN		INFORMES ENVIADOS, ENTREGADOS						
PERIODO DE EVALUACIÓN		SEMESTRAL						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		TRIMESTRAL						
Nº	Lista de comisiones de la Escuela	Entrega de informes	Meta del indicador	Cumplimiento	Indicador de calidad			
1	Comision Indicadores	0	1	0	71,43	7	5	71,43
2	Comision rediseño curricular	0	1	0				
3	Comision investigación	1	1	1				
4	Comision vinculación	1	1	1				
5	Comision seguimiento graduados	1	1	1				
6	Comision revista FINANCOMEX	1	1	1				
7	Comision Evaluación de Carrera	1	1	1				
			7	5				
		TOTAL META INDICADOR		7				
		TOTAL CUMPLIMIENTO		5				

Imagen 32: Indicador Comisiones

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

ANÁLISIS.- este indicador mide la entrega de informes de comisiones, establecida por la dirección, los docentes que conforman las comisiones de Indicadores y rediseño curricular, si no han entregado, se emitirá un oficio de la dirección para que de justifique la no entrega.

ESCUELA DE MARKETING

Matricula					Indicador de escuela			
UNIDAD DE MEDIDA		%				Estudiantes matriculados	Total cupos de matrículas establecidas	Porcentaje de cumplimiento
META		100						
FUENTE DE INFORMACIÓN		INFORMES ENVIADOS, ENTREGADOS						
PERIODO DE EVALUACIÓN		SEMESTRAL						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		TRIMESTRAL						
Nº	Lista de Estudiantes	Estudiante matriculado	Cupo de matrículas	Cumplimiento	30	30	100,00	
1	Estudiante	1	1	1	Indicador de calidad 100,00			
2	Estudiante	1	1	1				
3	Estudiante	1	1	1				
4	Estudiante	1	1	1				
5	Estudiante	1	1	1				
6	Estudiante	1	1	1				
7	Estudiante	1	1	1				
8	Estudiante	1	1	1				
9	Estudiante	1	1	1				
10	Estudiante	1	1	1				
11	Estudiante	1	1	1				
12	Estudiante	1	1	1				
13	Estudiante	1	1	1				
14	Estudiante	1	1	1				
15	Estudiante	1	1	1				
16	Estudiante	1	1	1				
17	Estudiante	1	1	1				
18	Estudiante	1	1	1				
19	Estudiante	1	1	1				
20	Estudiante	1	1	1				
21	Estudiante	1	1	1				
22	Estudiante	1	1	1				
23	Estudiante	1	1	1				
24	Estudiante	1	1	1				
25	Estudiante	1	1	1				
26	Estudiante	1	1	1				
27	Estudiante	1	1	1				
28	Estudiante	1	1	1				
29	Estudiante	1	1	1				
30	Estudiante	1	1	1				
			30	30				
		TOTAL META INDICADOR			30			
		TOTAL CUMPLIMIENTO			30			

Imagen 33: Indicador Matricula

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

ANÁLISIS.- este indicador nos indica el numero de estudiantes matriculados en cuyo caso no existe inconveniente ya que cumplen con el 100%.

4.5.2 Cuadro de Mando Procesos Operativos

ESCUELA DE MARKETING																			
Dictar clases y firmar asistencia							Indicador de Escuela												
UNIDAD DE MEDIDA							%												
META							100												
FUENTE DE INFORMACIÓN							Asistencias												
PERIODO DE EVALUACIÓN							SEMESTRAL												
FRECUENCIA DE MEDICIÓN							TRIMESTRAL												
Nº	Lista de docentes de Escuela	Silabos	Meta del indicador	silabos entregados	Asiste a clases y firma	Meta del indicador	Cumplimiento		Meta Silabos	Numero de silabos	Porcentaje de cumplimiento	Meta Asistencia a clases	Numero de horas clases asignadas	Porcentaje de cumplimiento					
										50	47	94	50	49	98,00				
1	DOCENTE LENGUAJE INTEGRAL	1	1	1	1	1	1	Indicador de calidad											
2	DOCENTE MATEMÁTICA I	1	1	1	1	1	1							Indicador Entrega Silabos			Indicador Asistencia Clases		
3	DOCENTE CONTABILIDAD GENERAL	1	1	1	1	1	1	94,00						98,00					
4	DOCENTE ADMINISTRACIÓN I	1	1	1	1	1	1												
5	DOCENTE MICROECONOMÍA	1	1	1	1	1	1	94,00						98,00					
6	DOCENTE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	0	1	0	1	1	1												
7	DOCENTE DERECHO SOCIETARIO PATENTES Y PROPIEDAD	1	1	1	1	1	1	94,00						98,00					
8	DOCENTE MATEMÁTICA II	1	1	1	1	1	1												
9	DOCENTE CONTABILIDAD DE COSTOS	1	1	1	1	1	1	94,00						98,00					
10	DOCENTE ADMINISTRACIÓN II	1	1	1	1	1	1												
11	DOCENTE REALIDAD NACIONAL	1	1	1	1	1	1	94,00						98,00					
12	DOCENTE DERECHO LABORAL Y TRIBUTARIO	1	1	1	1	1	1												
13	DOCENTE MATEMÁTICA FINANCIERA	1	1	1	1	1	1	94,00						98,00					
14	DOCENTE INFORMÁTICA APLICADA I	1	1	1	1	1	1												
15	DOCENTE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	1	1	1	1	1	1	94,00						98,00					
16	DOCENTE MACROECONOMÍA	0	1	0	1	1	1												
17	DOCENTE ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS	1	1	1	1	1	1	94,00						98,00					
18	DOCENTE INVESTIGACIÓN OPERATIVA	1	1	1	1	1	1												
19	DOCENTE INFORMÁTICA APLICADA II	1	1	1	1	1	1	94,00						98,00					
20	DOCENTE ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL INFORMÁTICA	1	1	1	1	1	1												
21	DOCENTE FUNDAMENTOS DE MARKETING	1	1	1	1	1	1	94,00						98,00					
22	DOCENTE PRONÓSTICO Y ANÁLISIS DE MERCADO	1	1	1	1	1	1												
23	DOCENTE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	1	1	1	1	1	1	94,00						98,00					
24	DOCENTE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	1	1	1	1	1	1												
25	DOCENTE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1	1	1	1	1	1	94,00						98,00					
26	DOCENTE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	1	1	1	1	1	1												
27	DOCENTE MARKETIN ESTRATÉGICO	1	1	1	1	1	1	94,00						98,00					
28	DOCENTE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1	1	1	1	1	1												

Al elaborar el análisis de la no entrega de sílabos a través de la documentación que se encuentra en la secretaria se termino que los docentes de las materias de metodología de la investigación científica, macroeconomía, gestión de ventas, viajaron a clases de su doctorado en cuba, para este caso que no exista estas inconsistencias se recomienda entregar antes del viaje previsto por sus estudios.

ESCUELA DE MARKETING												
UNIDAD DE MEDIDA					%							
META					100							
FUENTE DE INFORMACIÓN					Calendario academico							
PERIODO DE EVALUACIÓN					SEMESTRAL							
FRECUENCIA DE MEDICIÓN					TRIMESTRAL							
Evaluaciones según reglamento académico												
Nº	Lista de docentes de Escuela	Examen Parcial			Examen Principal	Examen de Suspensión	Meta del indicador	Nº de Exámenes por reglamento		Actas entregadas por los docentes (parciales, principales, supletorio)	Total de docentes de la Escuela	Porcentaje de cumplimiento
		1	2	3								
		1	1	1	1	1	5	5		250	250	100,00
1	DOCENTE LENGUAJE INTEGRAL	1	1	1	1	1	5	5				
2	DOCENTE MATEMÁTICA I	1	1	1	1	1	5	5				
3	DOCENTE CONTABILIDAD GENERAL	1	1	1	1	1	5	5				
4	DOCENTE ADMINISTRACIÓN I	1	1	1	1	1	5	5				
5	DOCENTE MICROECONOMÍA	1	1	1	1	1	5	5				
6	DOCENTE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	1	1	1	1	1	5	5				
7	DOCENTE DERECHO SOCIETARIO PATENTES Y PROPIEDAD	1	1	1	1	1	5	5				
8	DOCENTE MATEMÁTICA II	1	1	1	1	1	5	5				
9	DOCENTE CONTABILIDAD DE COSTOS	1	1	1	1	1	5	5				
10	DOCENTE ADMINISTRACIÓN II	1	1	1	1	1	5	5				
11	DOCENTE REALIDAD NACIONAL	1	1	1	1	1	5	5				
12	DOCENTE DERECHO LABORAL Y TRIBUTARIO	1	1	1	1	1	5	5				
13	DOCENTE MATEMÁTICA FINANCIERA	1	1	1	1	1	5	5				
14	DOCENTE INFORMÁTICA APLICADA I	1	1	1	1	1	5	5				
15	DOCENTE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	1	1	1	1	1	5	5				
										Indicador de calidad		
										100,00		

ESCUELA DE MARKETING

Avance académico						Indicador de Escuela		
UNIDAD DE MEDIDA		%				Asistencia a clases	Numero de horas clases asignadas	Porcentaje de cumplimiento
META		100						
FUENTE DE INFORMACIÓN		MODELOS ENTREGADOS AL DOCENTE						
PERIODO DE EVALUACIÓN		SEMESTRAL						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		TRIMESTRAL						
Nº	Lista de docentes de Escuela	Avance académico		Meta del indicador	Nº de Avance académico	14	14	100,00
		50%	100%					
1	DOCENTE LENGUAJE INTEGRAL	1	1	2	2	100,00		
2	DOCENTE MATEMÁTICA I	1	1	2	2			
3	DOCENTE CONTABILIDAD GENERAL	1	1	2	2			
4	DOCENTE ADMINISTRACIÓN I	1	1	2	2			
5	DOCENTE MICROECONOMÍA	1	1	2	2			
6	DOCENTE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	1	1	2	2			
7	DOCENTE DERECHO SOCIETARIO PATENTES Y PROPIEDAD	1	1	2	2			
8	DOCENTE MATEMÁTICA II	1	1	2	2			
9	DOCENTE CONTABILIDAD DE COSTOS	1	1	2	2			
10	DOCENTE ADMINISTRACIÓN II	1	1	2	2			
11	DOCENTE REALIDAD NACIONAL	1	1	2	2			
12	DOCENTE DERECHO LABORAL Y TRIBUTARIO	1	1	2	2			
13	DOCENTE MATEMÁTICA FINANCIERA	1	1	2	2			
14	DOCENTE INFORMÁTICA APLICADA I	1	1	2	2			
15	DOCENTE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	1	1	2	2			
16	DOCENTE MACROECONOMÍA	1	1	2	2			
17	DOCENTE ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS	1	1	2	2			
18	DOCENTE INVESTIGACIÓN OPERATIVA	1	1	2	2			
19	DOCENTE INFORMÁTICA APLICADA II	1	1	2	2			
20	DOCENTE ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL INFORMÁTICA	1	1	2	2			
21	DOCENTE FUNDAMENTOS DE MARKETING	1	1	2	2			
22	DOCENTE PRONÓSTICO Y ANÁLISIS DE MERCADO	1	1	2	2			
23	DOCENTE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	1	1	2	2			
24	DOCENTE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	1	1	2	2			
25	DOCENTE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1	1	2	2			
26	DOCENTE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	1	1	2	2			
27	DOCENTE MARKETING ESTRATÉGICO	1	1	2	2			
28	DOCENTE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1	1	2	2			
29	DOCENTE GESTIÓN DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD	1	1	2	2			
30	DOCENTE DISEÑO PUBLICITARIO	1	1	2	2			
31	DOCENTE MARKETING OPERATIVOS DE PRECIOS Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1	1	2	2			
32	DOCENTE PSICOLOGÍA Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	1	1	2	2			
33	DOCENTE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SOSTENIBILIDAD	1	1	2	2			
34	DOCENTE MARKETING DE INTANGIBLES Y GESTIÓN DE SERVICIOS	1	1	2	2			
35	DOCENTE ELABORACIÓN DE PROYECTOS	1	1	2	2			
36	DOCENTE EMPRENDIMIENTOS	1	1	2	2			
37	DOCENTE APLICACIONES DE BENCHMARKING	1	1	2	2			

38	DOCENTE ÉTICA Y LIDERAZGO EMPRESARIAL	1	1	2	2
39	DOCENTE TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN	1	1	2	2
40	DOCENTE GESTIÓN DE VENTAS	1	1	2	2
41	DOCENTE EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	1	1	2	2
42	DOCENTE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORAL	1	1	2	2
43	DOCENTE OPTATIVA DE MARKETING I	1	1	2	2
44	DOCENTE PROYECTO INTEGRADOR Y PRÁCTICAS PARA EL BUEN VIVIR	1	1	2	2
45	DOCENTE PLAN DE NEGOCIOS	1	1	2	2
46	DOCENTE MARKETING VIRTUAL Y COMERCIO ELECTRÓNICO	1	1	2	2
47	DOCENTE MARKETING INTERNACIONAL	1	1	2	2
48	DOCENTE GERENCIA DE MARKETING	1	1	2	2
49	DOCENTE OPTATIVA DE MARKETING II	1	1	2	2
50	DOCENTE AUDITORÍA DE MARKETING	1	1	2	2
				14	14
		TOTAL META INDICADOR			14
		TOTAL CUMPLIMIENTO			14

Imagen 36: Indicador Avance académico

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

ANÁLISIS.- este indicador nos permite medir el cumplimiento de la entrega de avances académicos en su 50% y 100% al momento todos los docentes han entregado en los tiempos estipulados por tal motivo se tiene un 100% de cumplimiento.

El 50% avance académico es entregado a mitad del ciclo del semestre la entrega del 100% del avance académico se la realiza al final del semestre donde se realiza el análisis de quienes han entregado a tiempo.

ESCUELA DE MARKETING												
Tesis									Indicador de Calidad			
UNIDAD DE MEDIDA			%									
META			100									
FUENTE DE INFORMACIÓN			oficios, anteproyectos, tesis y actas									
PERIODO DE EVALUACIÓN			SEMESTRAL									
FRECUENCIA DE MEDICIÓN			TRIMESTRAL									
TESIS	Anteproyecto (días)	Indicador	Tesis 50% (meses)	Tesis 100% (meses)	Indicador	Defensa de tesis (número de actas calificadas)	Número de actas calificadas	Meta del indicador		Numero de tesis defendidas	Total de tesis recibidas bajo oficio	Porcentaje de cumplimiento
Tesis 1	15	15	6	6	6	3	3	17		153	132	86,27
Tesis 2	8	8	6	6	6	3	3	17	Indicador de Calidad 86,27			
Tesis 3	8	8	6	6	6	3	3	17				
Tesis 4	8	8	6	6	6	3	3	17				
Tesis 5	15	15	6	6	6	3	3	17				
Tesis 6	8	8	6	6	6	3	3	17				
Tesis 7	8	8	6	6	6	3	3	17				
Tesis 8	8	8	6	6	6	3	3	17				
Tesis 9	15	15	6	6	6	3	3	17				
							Total meta indicador	153				
							Total Cumpliendo	132				

Imagen 37: Indicador tutoría de tesis

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

ANÁLISIS.- Con este indicador mediremos el cumplimiento de los tiempos de revisión del anteproyecto y de la elaboración de tesis del estudiante por docente, existen tres anteproyectos que han incumplido con el tiempo establecido por el reglamento académico que son 8 días, en los tiempos de elaboración de tesis todas se han cumplido en los tiempos establecidos por reglamento que son 6 meses, por lo que se tiene un 86, 27%.

ESCUELA DE MARKETING								
Practicas pre profesionales				Indicador de escuela				
UNIDAD DE MEDIDA		%				Numero de tutorias finalizadas	Total de tutorias recibidas bajo oficio	Porcentaje de cumplimiento
META		100						
FUENTE DE INFORMACIÓN		OFICIOS RECIBIDOS						
PERIODO DE EVALUACIÓN		SEMESTRAL						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		TRIMESTRAL						
Nº	Tutorias	Tutoria realizada	meta indicador	Cumplimiento	100x	7	7	100,00
1	Tutoria 1	1	1	1	Indicador de calidad <div style="font-size: 2em; text-align: center;">100,00</div>			
2	Tutoria 2	1	1	1				
3	Tutoria 3	1	1	1				
4	Tutoria 4	1	1	1				
5	Tutoria 5	1	1	1				
6	Tutoria 6	1	1	1				
7	Tutoria 7	1	1	1				
			7	7				
		TOTAL META INDICADOR		7				
		TOTAL CUMPLIMIENTO		7				

Imagen 38 Indicador Practicas pre profesionales

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

ANÁLISIS.- el siguiente indicador medirá el cumplimiento de los tiempos de revisión de las prácticas pre profesionales por tutorías de cada estudiante donde se determina que no existen inconvenientes con este proceso y cumple con el 100%

ESCUELA DE MARKETING										
INVESTIGACIÓN y VINCULACIÓN										
UNIDAD DE MEDIDA				%						
META				100						
FUENTE DE INFORMACIÓN				PROYECTOS ENTREGADOS						
PERIODO DE EVALUACIÓN				SEMESTRAL						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN				TRIMESTRAL						
DOCENTE	Investigaciones	Vinculaciones	Meta del indicador	Número de proyectos de investigaciones, vinculación, indicadores	mkt00x	Proyectos realizados	Proyectos programados	Porcentaje de cumplimiento		
Creacion del centro asesoria Marketing	0		1	0		4	2	50,00		
Proyecto de productos del derivado del cacao (Cumanda)	1		1	1	Indicador de Calidad					
Proyecto de acompañamiento a micro empresas de la ciudad de Riobamba		1	1	1	50,00					
Proyecto de capacitaciones a micro empresarios de la ciudad de Riobamba		0	1	0						
Total meta indicador			4							
Total Cumplimento				2						

Imagen 39 Indicador Investigación y vinculación

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

ANÁLISIS.- El siguiente indicador mide el cumplimiento de los proyectos de investigación y vinculación entregados por los docentes de la Escuela de Marketing, el proyecto de investigación de la creación de un centro de asesoría de Marketing y el proyecto de vinculación de capacitación a micro empresas de la ciudad de Riobamba no son entregados, por lo cual posee un 50% de cumplimiento se deberá enviar oficios a los docentes responsables que han incumplido con la entrega de los proyectos.

4.5.3 Cuadro de Mando Procesos Apoyo

ESCUELA DE MARKETING										
Revisar carpetas previo a la defensa de tesis										
META		100								
FUENTE DE INFORMACIÓN		RIVISIONES REALZADAS								
PERIODO DE EVALUACIÓN		SEMESTRAL								
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		TRIMESTRAL								
Secretaria		Número de documentos realizados	Meta del indicador	Cumplimiento del indicador						
REVISIÓN 1	1	1	1	1						
REVISIÓN 2	1	1	1	1						
REVISIÓN 3	1	1	1	1						
REVISIÓN 4	1	1	1	1						
		4								
TOTAL CUMPLIMIENTO			4							
				 <table border="1"> <tr> <th>Revisar carpetas previo a la defensa de tesis</th> <th>META Revisar carpetas previo a la defensa de tesis</th> <th>Porcentaje de cumplimiento</th> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>100,00</td> </tr> </table>	Revisar carpetas previo a la defensa de tesis	META Revisar carpetas previo a la defensa de tesis	Porcentaje de cumplimiento	4	4	100,00
Revisar carpetas previo a la defensa de tesis	META Revisar carpetas previo a la defensa de tesis	Porcentaje de cumplimiento								
4	4	100,00								
				100,0						

Imagen 40 Indicador Auditoria académica

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

ANÁLISIS.- El siguiente indicador permite medir el cumplimiento de las revisiones de carpetas de los estudiantes egresados para continuar el tramite de tesis posee un 100% de cumplimiento ya que las carpetas de los estudiantes egresados no ha existido novedad.

ESCUELA DE MARKETING										
Elaborar documentación										
META		100								
FUENTE DE INFORMACIÓN		Elaborar documentación – emisión de certificados								
PERIODO DE EVALUACIÓN		SEMESTRAL								
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		TRIMESTRAL								
Secretaria		Número de documentos realizados	Meta del indicador	Cumplimiento del indicador						
Documento 1	1	1	1	1						
Documento 2	1	1	1	1						
Documento 3	1	1	1	1						
Documento 4	1	1	1	1						
		4								
TOTAL CUMPLIMIENTO			4							
				 <table border="1"> <tr> <th>Número de documentos realizados</th> <th>Número de documentos solicitados</th> <th>Porcentaje de cumplimiento</th> </tr> <tr> <td>4</td> <td>4</td> <td>100,00</td> </tr> </table>	Número de documentos realizados	Número de documentos solicitados	Porcentaje de cumplimiento	4	4	100,00
Número de documentos realizados	Número de documentos solicitados	Porcentaje de cumplimiento								
4	4	100,00								
				100,0						

Imagen 41 Indicador Elaborar documentación – Emisión de certificados

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

ANÁLISIS.- El indicador permite medir el cumplimiento de la elaboración de oficios y certificados que emite la secretaria a sus clientes externos, posee un cumplimiento del 100%, con lo cual no existe inconveniente.

ESCUELA DE MARKETING							
Elaborar el informe de asistencia							
META		100		Indicador de calidad			
FUENTE DE INFORMACIÓN		ASISTENCIAS FIRMADAS					
PERIODO DE EVALUACIÓN		SEMESTRAL					
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		TRIMESTRAL					
Secretaria	Elaboro y entrego informes	Meta del indicador	Nº de informes entregados		Número de informes realizados	Número de informes programados	Porcentaje de cumplimiento
Informe asistencia 1	1	1	1		4	4	100,00
Informe asistencia 2	1	1	1				
Informe asistencia 3	1	1	1				
Informe asistencia 4	1	1	1				
		4			100,0		
TOTAL CUMPLIMIENTO			4				

Imagen 42 Indicador Elaborar el informe de asistencia.

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

ANÁLISIS.- El indicador permite medir el cumplimiento de elaboración y entrega de los informes de asistencia de los docentes los cuales han sido entregados por la secretaria, posee un cumplimiento del 100%.

ESCUELA DE MARKETING								
MANTENIMIENTO								
UNIDAD DE MEDIDA		%		Indicador de calidad				
META		100						
FUENTE DE INFORMACIÓN		OBSERVACION DIRECTA						
PERIODO DE EVALUACIÓN		SEMESTRAL						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		TRIMESTRAL						
CONSERJE	Aulas limpias	Oficinas limpias	Meta del indicador	Nº de documentos revisados		Planificados por escuela	Cumplidos por escuela	Porcentaje de cumplimiento
Edificio 1	1	1	2	2		6	6	100,00
Edificio 2	1	1	2	2				
Oficina	1	1	2	2				
			6			100,0		
TOTAL ACUMULADO				6				

Imagen 43 Indicador Mantenimiento

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

ANÁLISIS.- El siguiente indicador medirá el cumplimiento de la limpieza que realiza el conserje en los edificios y oficinas de la escuela de marketing, posee un cumplimiento del 100% ya que las oficinas y edificios están limpios.

4.5.4 Indicador de General de la Escuela de Marketing



Imagen 44 Indicador general de la escuela de Marketing

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El autor.

El total del indicador es de 84,91 a nivel de cumplimiento total de la Escuela de Marketing, es muy importante esta herramienta ya que nos permite verificar el cumplimiento de los procesos esto le permite tomar acciones inmediatas al Director de Escuela.

4.6 Identificación de los resultados de los procesos

Tal como se manifestó el cuadro de mando permite identificar los procesos que deben ser solucionados por su responsable, los procesos que se encuentran en rojo indican que debe existir una acción rápida para mejorar los mismos, en cuyo defecto deberá ser el Director de Escuela quien se haga cargo de los llamados de atención a los docentes y en el caso del presupuesto generar gasto inmediato para cumplir con la Planificación.

4.6.1 Identificación de los resultados de los procesos Estratégicos

Tabla 11. Resultados de los Procesos Estratégicos de la Escuela de Marketing

SUB PROCESO	RESPONSABLE	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	NIVEL DE CUMPLIMIENTO %
Planificar semestre para la Escuela de Ingeniería en Marketing.	Director de Escuela, decano, vicedecano	Presupuesto ejecutado / presupuesto programado x100	Anual	80
Elaboración de documentación , estafetas, planificación de clases y metodología de la enseñanza	Docente	Estafetas entregadas/ Estafetas solicitadas x100	Semestral	94,00
		Planificación de clases entregadas/ Planificación de clases solicitadas x100		
		Metodología de la enseñanza entregadas/ metodología de la enseñanza solicitadas x100		
Comisiones	Director de Escuela	Informes de Comisiones entregados/ Comisiones creadas x100	Semestral	71,43
Matricula	Secretaria	Estudiantes matriculados/ total cupos de matrículas establecidas x100	Semestral	100,00

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: El Autor

4.6.2 Identificación de los resultados de los procesos Operativos

Tabla 12. Resultados de los Procesos Operativos de la Escuela de Marketing

SUB PROCESO	RESPONSABLE	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	NIVEL DE CUMPLIMIENTO %
Preparar clase y Elaborar Silabo	Docente	Sílabos entregados/ Sílabos solicitados x100	Semestral	94,00
		Asistencias registradas por el docente/ total horas clase asignadas x100	Semestral	98,00
Evaluar conocimiento en el aula virtual e ingresar notas evaluar en el sistema	Docente	Actas entregadas por los docentes (parciales, principales, supletorio)/ total de docentes de la Escuela x 100	Semestral	100,00
Avance académico	Docente	Avances académicos entregados por los docentes (50% y 100%)/ total de docentes de la Escuela x 100	Semestral	100,00
Tutorías de tesis	Docente	Numero de tesis defendidas/ total de tesis recibidas bajo oficio x 100	Semestral	86,27
Elaborar proyecto de investigación	Docente	Proyectos realizados / Proyectos programados x 100	Semestral	50,00
Elaborar proyecto de Vinculación	Docente	Proyectos realizados / Proyectos programados x 100	Semestral	100,00
Practicas pre profesionales	Docente	Numero de tutorías finalizadas/ total de tutorías recibidas bajo oficio x 100	Semestral	

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: Autor

4.6.3 Identificación de los resultados de los procesos Apoyo

Tabla 13. Resultados de los Procesos Apoyo de la Escuela de Marketing

SUB PROCESO	RESPONSABLE	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	NIVEL DE CUMPLIMIENTO %
Revisar carpeta previa a la defensa de tesis.	Secretaria	Número de carpetas revisadas / Revisión de carpetas programados x 100	Semestral	100
Elaborar documentación – Emisión de certificados	Secretaria	Número de oficios realizados / Número de oficios solicitados x 100	Semestral	100
		Número de certificados realizados / Número de certificados solicitados x 100		
Elaborar el informe de asistencia	Secretaria	Número de informes realizados / Número de informes programados x 100	Semestral	100
Mantenimiento	Conserje	Número de oficios entregados / Número de oficios delegados x 100	Semestral	100
		Número de espacios físicos limpiados / Total de espacios físicos existentes x 100		

Fuente: Escuela de Marketing

Elaborado por: Autor

CONCLUSIONES

- El modelo de gestión de procesos determina el mejoramiento continuo de las personas permitiendo capacidad, compromiso humano en el área de trabajo, de esta manera se podrá obtener un mejor control de indicadores de gestión garantizando la calidad de sus servicios de educación en la Escuela de Marketing.
- El enfoque basado en procesos nos permite mejorar los resultados de una organización, fortalece el trabajo en equipo desarrollando capacidades de los colaboradores de esta manera se transforma la organización funcional en una organización por procesos desarrollando las cualidades de las personas lo cual permitirá cumplir con las metas establecidas en la organización.
- En el diagnóstico realizado en la Escuela de Marketing de la Facultad de Administración de Empresas se manejaba de una forma funcional cabe recalcar que no existían procesos dentro de la misma para el mejoramiento de la Educación
- Se determina que en la actividades que se desarrollan dentro de la Escuela de Marketing tanto dirección de escuela, secretaria, docente y conserje necesitan de más recurso humano, tecnológico y económico para de esta manera generen valor agregado.
- El cuadro de mando nos permite controlar los indicadores de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la Escuela de Marketing, esta herramienta de gestión permitió identificar incumplimientos en los procesos de planificación del semestre para la Escuela de Ingeniería en Marketing, elaboración de documentación estafetas, planificación de clases y metodología de la enseñanza, los informes de las comisiones, la asistencia a clase, elaboración del silabo y su entrega, con los tiempos de las tutorías de tesis y en la no entrega de proyectos de investigación y vinculación, por lo cual poseemos un 84, 91% del cumplimiento total de la Escuela de Marketing, es importante identificar estas falencias a tiempos ya que nos permite tomar acciones correctivas a los responsables de cada proceso, de tal forma se podrán realizar los cambios pertinentes en los procesos ya antes mencionados.

- La implementación de un modelo de Gestión en la Escuela de Marketing, permitirá optimizar los recursos y tiempos, en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, obteniendo de esta manera un mejoramiento continuo, lo cual incidirá en la elevación de la calidad de la educación y satisfacción de nuestros clientes tanto internos y externos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la evaluación realice puntualmente el Director de Escuela de Marketing, indicadores, proyectos de investigación, vinculación, de igual manera el director de escuela será el encargado de controlar con la herramienta de cuadro de mando de los procesos docente, secretaria y conserje en el cual elaborará un informe a fin de semestre para medir cumplimientos de los mismos, además en cuanto al cumplimiento de la planificación de la Escuela de Marketing revise el decano y vice decano correspondientemente
- Realizar reuniones permanentes a fin de planificar cada una de las comisiones de escuela para cumplimiento de indicadores, proyectos de investigación, vinculación, y documentos pertinentes a los docentes, esto permitirá que la comunicación de los docentes y director sea mucho mejor de igual forma permitirá encontrar fallas a fin de corregirlas de inmediato.
- Realizar capacitaciones a los docentes al inicio de semestre para actualización y mejora de sílabos, estafetas, avances académicos planificación en clases semestrales y diarias, con el fin de evitar documentación errónea y repetir la misma, esto permitirá que el docente envíe al correo de la secretaria un documento bien realizado.
- Utilizar el cuadro de mando esto permitirá medir la gestión por medio de los indicadores y por ende tomar correctivos, el trabajo de investigación tiene por meta común, generar un cambio de cultura dentro de la personas y estos puedan maximizar su cumplimiento del proceso y alcanzar el mejoramiento académico deseado.
- Estimular la participación de cada uno de los actores de la empresa para la mejora de los procesos, es ideal generar mejor calidad de servicio de tal manera que los resultados, de todos los indicadores sean factibles que cumplan con el 100% lo cual permitirá evolucionar a una educación de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✓ Alarcón, J. A. (1998) Reingeniería de procesos empresariales: Madrid, editada por fundación confementa
- ✓ Beltrán, J. Carmona, M. Carrasco, R. Rivas, M. Tejedor, F. (2002) Guía para la gestión basada en procesos: Málaga, editada por el Instituto Andaluz de Tecnología
- ✓ Galiano, J. A. Yáñez, G. Agüero, E. F. (2007) Herramientas para la mejora de la gestión pública: Madrid, editada por CYAN, proyectos y producciones editoriales S.A.
- ✓ ISO (9000:2000) Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario, México, editada por el Instituto Mexicano de normalización y certificación A,C

WEB

- ✓ Agudelo, L. Escobar, J. (2007) Gestión por procesos. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/209960598/GESTION-POR-PROCESOS-Luis-Fernando-Agudelo-Jorge-Escobar> [Consultado el 04/03/2014].
- ✓ Aguilar, V. Luis, F. (2006). Gobernanza y gestión pública. Sección de obras de administración pública. Disponible en: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CC0QFjAC&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3776682.pdf&ei=HZMuVdjKAua1sASD0IDwCg&usg=AFQjCNE-57Q0ayazr_JTJL9XeGSatwAYgg&sig2=KAi1MyZPtTjfkQsX0yOisg&bvm=bv.90790515,d.cWc [Consultado el 04/03/2014].
- ✓ Asamblea Nacional (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi. Disponible en: http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf [consultado el 02/03/2014]
- ✓ Bravo, J. (2011) Gestión de procesos en Chile. Disponible en: http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf [consultado el 5/05/2014]
- ✓ Página web, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2015) Antecedentes. Disponible en. <http://esepoch.edu.ec/index.php?action=antecedentes> [consultado en 12/05/2014]

- ✓ Euskalit. (s/f) Gestión y mejora de los procesos. Disponible en: <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf> [Consultado el 13/05/2014].
- ✓ García, P. Quispe A, Raéz. A, (2001). Serie de normas NPT ISO 9000:2001. Disponible en http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol4_2/a07.pdf [consultado en 12/05/2014]
- ✓ Guerrero, G. (2011) Administración por procesos. Disponible en: <http://es.slideshare.net/Gonzalo12345/gestin-por-procesos-9848472> [consultado el 30/04/2014]
- ✓ Gutiérrez, X. (2014) Enfoque basado en procesos. Disponible en <http://es.slideshare.net/Edgar7b/enfoque-basado-en-procesos-37112880> [consultado el 24/04/2014]
- ✓ Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/stepsci.htm> [consultado el 14/05/2014].
- ✓ KaiZen (1998) La gestión japonesa de la excelencia. Disponible en: <http://es.slideshare.net/netcommander2/kaizen> [consultado el 12/05/2014]
- ✓ KaiZen. (2011) La gestión japonesa de la excelencia. Disponible en: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-metodo-kaizen-para-el-mejoramiento-continuo> [consultado el 12/05/2014]
- ✓ Ministerio, F. (2005) La gestión por procesos. Disponible en: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf> [consultado el 12/05/2014]
- ✓ Quintero, Y (2000) Calidad. Disponible en: <http://es.slideshare.net/josera17/grupo-4-calidad-4808830> [consultado el 12/05/2014]

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTAS ENCUESTA A DOCENTES



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

Estimados sr(a) la presente tiene como objetivo estudiar y analizar la gestión por procesos en la Escuela de Marketing, los datos que nos proporcionen serán utilizados en la maestría de gestión empresarial con fines académicos.

Con la información obtenida de las encuestas se busca proponer un modelo de gestión por procesos que permitirá mejorar la educación en la Escuela de Marketing, su opinión nos ayudara a medir el grado de satisfacción de los involucrados en la escuela.

Instrucciones: Lea detenidamente la pregunta, marque con una x una opción por cada pregunta.

1. Existe buena comunicación entre el director de escuela y usted

De vez en cuando Casi siempre Nunca

Existe una permanente capacitación en su escuela por parte de su director

Si No

2. Mide usted el logro del aprendizaje en el estudiante en la escuela

Si No A veces

3. Usted se guía en las líneas de investigación al impartir su cátedra

Si No

4. Usted realiza tutorías al estudiante para mejorar el nivel académico del mismo

Siempre A veces Nunca

Posee conocimientos de cómo elaborar la planificación docente

Si No

5. Posee conocimientos de cómo elaborar el sílabos

Si No

6. Está satisfecho con la experiencia en la enseñanza en esta escuela.

Satisfecho Ni satisfecho ni insatisfecho

Ligeramente insatisfecho Moderadamente insatisfecho

Extremadamente insatisfecho

7. Considera que al ingresar el conserje es un elemento distractor en la atención del estudiante lo cual disminuye su capacidad de aprendizaje

Si No

Por qué.....

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estimados sr(a) la presente tiene como objetivo estudiar y analizar la gestión por procesos en la Escuela de Marketing, los datos que nos proporcionen serán utilizados en la maestría de gestión empresarial con fines académicos.

Con la información obtenida de las encuestas se busca proponer un modelo de gestión por procesos que permitirá mejorar la educación en la Escuela de Marketing, su opinión nos ayudara a medir el grado de satisfacción de los involucrados en la escuela.

Instrucciones: Lea detenidamente la pregunta, marque con una x una opción por cada pregunta.

1. La metodología de enseñanza le satisface

Alto Medio Bajo

2. Cree usted que la enseñanza está acorde con la oferta académica de la carrera de Marketing

Si No

Porque.....

3. El docente es puntual en cada clase

Siempre Casi siempre Nunca

4. Las tutorías que usted recibe le son complementan eficientemente el aprendizaje

Si No

Porque.....

5. Su biblioteca posee los libros necesarios para su para su educación en la carrera de Marketing.

Siempre Casi siempre Nunca Otros.....

6. La infraestructura de la Escuela de Marketing cumple con las facilidades para las actividades de enseñanza.

Si No Otros.....

7. Su docente cumple con lo establecido en la programación del semestre

Siempre Casi siempre Nunca.....

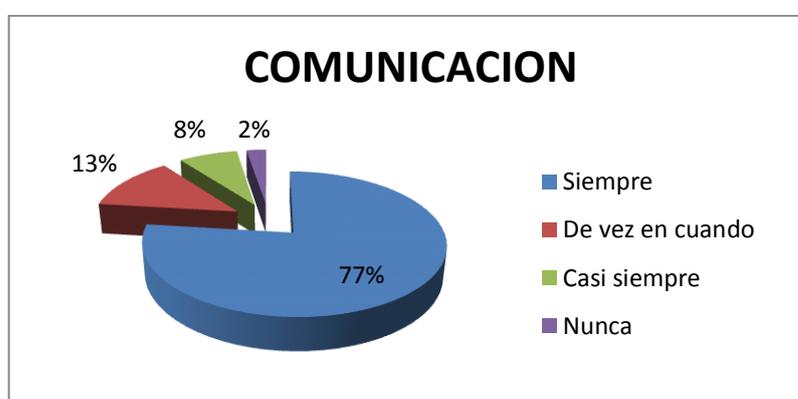
8. Posee usted buena conectividad de internet inalámbrico

Siempre Casi siempre Nunca

ANEXO 2: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

1. Existe buena comunicación entre el director de escuela y usted

El 77% de los encuestados siempre tienen una buena comunicación con el director de Escuela que se refiere a 30 encuestados en cambio el 13% de vez en cuando se refiere a 5 encuestados ya que laboran en otras escuelas por eso no hay el acercamiento necesario el 8% casi siempre se refiere a 3 encuestados y el 2% nunca se refiere a 1 encuestado, si bien es cierto en una organización la comunicación es primordial para alcanzar los objetivos organizacionales debemos hacer hincapié en ser mejores y llegar a un 100% en la comunicación docente director de escuela.



2. Existe una permanente capacitación en su escuela por parte de su director

El 56% referente a 22 encuestados informan que no existe una permanente capacitación, el 44% referente a 17 encuestados informan que si existe capacitación, este punto es importante ya que las actividades de capacitación debe ser permanente de tal manera que se puedan elevar las metodologías de enseñanza cumpliendo varios estándares de calidad para que los docentes puedan ayudar a generar más conocimientos y destrezas de tal manera que se pueda brindar conocimientos a los estudiantes de manera amplia y eficaz.



3. Mide usted el logro del aprendizaje en el estudiante en la escuela

El 100% referente a 39 docentes manifiestan que miden el logro del aprendizaje del estudiante, a través de evaluaciones periódicas, esto les permite darse cuenta las deficiencias que hay en cada tema de estudio, y poder buscar estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, lo que determina que el compromiso por parte del docente para que cada tema sea comprendido por parte de sus estudiantes es evidente.



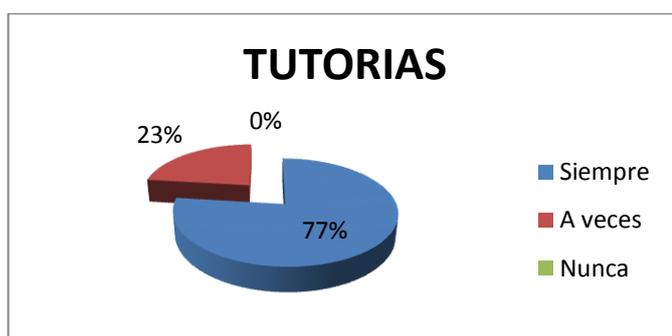
4. Usted se guía en las líneas de investigación al impartir su cátedra

El 72% referente a 28 encuestados se guía en líneas de investigación, el 28% referente a 11 encuestados no se guía en líneas de investigación, cabe recalcar que la falta de comunicación se relaciona directamente con la falta de compromiso ya que la gestión de procesos es un trabajo en equipo que si no se cumple, disminuye el nivel académico por el desconocimiento de los docentes de las líneas de investigación en sus materias.



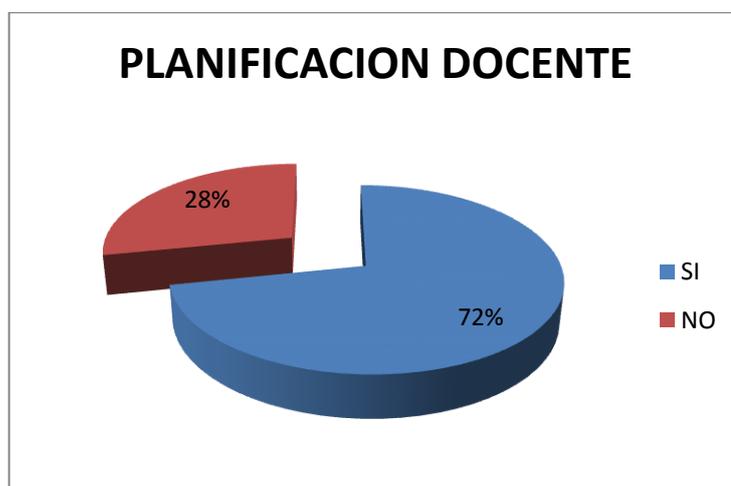
5. Usted realiza tutorías al estudiante para mejorar el nivel académico del mismo

El 77% referente a 30 encuestados siempre realizan tutorías al estudiante lo cual permite mejorar su nivel académico ya que se conoce las falencias curriculares, cognitivas, afectivas, mientras que 23% referente a 9 encuestados a veces realizan tutorías al estudiante porque manifiestan que se encuentran en otras comisiones y no les permite realizarlas esto es negativo para la escuela ya que al no contar con una buena relación de comunicación docente-estudiante no contribuye al mejoramiento del nivel académico de los mismos.



6. Posee conocimientos de cómo elaborar la planificación docente

El 72% referente a 28 encuestados si poseen conocimientos de planificación docente, el 28% referente a 11 encuestados no poseen estos conocimientos de planificación docente. Lo que es contraproducente ya que es de vital importancia que en su totalidad los docentes deben tener conocimientos sobre la elaboración de planificación estratégica para que la puesta en marcha de los procesos sea eficaz. Además la instrucción de los docentes beneficiaría directamente a la escuela para alcanzar altos estándares de educación.



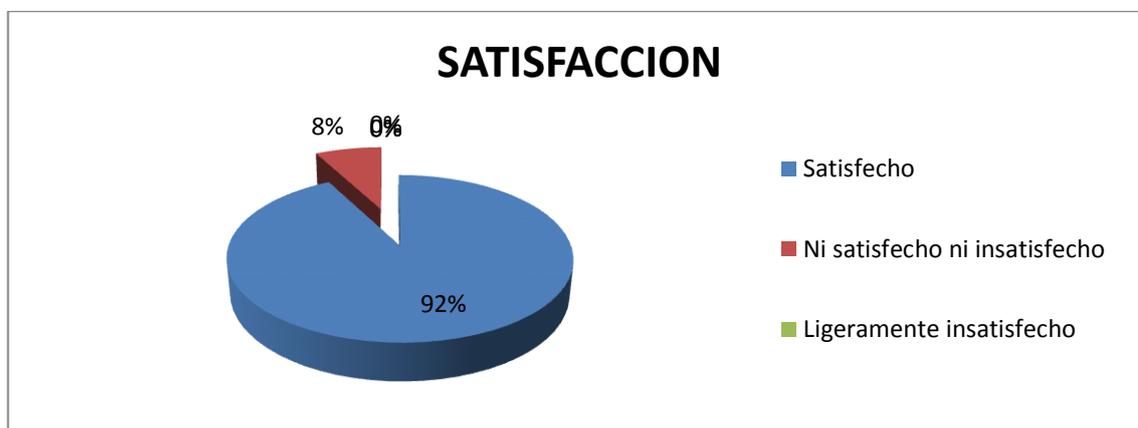
7. Posee conocimientos de cómo elaborar el sílabos

El 90% referente a 35 encuestados si posee conocimientos para elaborar los sílabos, el 10% referente a 4 no poseen conocimientos para elaborar los sílabos. En este ámbito se puede determinar que debido a la falta de comunicación y desinterés por parte de los docentes no permite que se pueda desarrollar de manera adecuada todos los objetivos propuestos, lo cual afectaría notablemente en el aprendizaje de los estudiantes.



8. Está satisfecho con la experiencia en la enseñanza en esta escuela.

El 92% referente a 36 encuestados está satisfecho de la experiencia de enseñanza, el 8% referente a 3 encuestados están ni satisfechos ni insatisfechos de la experiencia de enseñanza, cabe recalcar que los docentes deben estar altamente capacitados y poseer todas las herramientas necesarias para cumplir a cabalidad con las metas establecidas, además de contar con la apertura necesaria.



9. Considera que al ingresar el conserje es un elemento distractor en la atención del estudiante lo cual disminuye su capacidad de aprendizaje

El resultado de la pregunta el 77% referente a 30 encuestados considera que el conserje es un distractor en la atención del estudiante en clases. El 23% referente a 9 encuestados no consideran que el conserje sea un distractor en la atención del estudiante en clases. Se puede determinar que en ocasiones el conserje es uno de los mayores distractores porque su llegada a cada una de las aulas se realiza en horas de cátedra donde el estudiante se encuentra recibiendo clases impartidas por parte del docente y su interrupción representa un distractor de la atención del estudiante al docente.



ANEXO 2.1

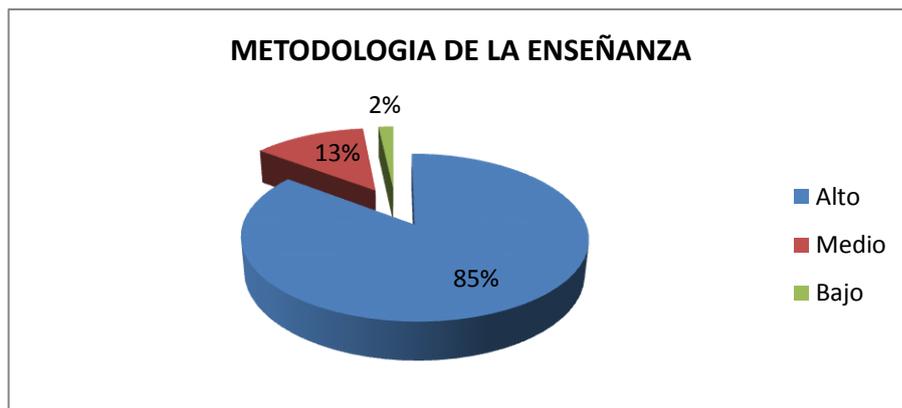
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

1. La metodología de enseñanza le satisface

Los parámetros de esta pregunta fueron determinados por el nivel de satisfacción del estudiantes, es decir que si el estudiante está satisfecho con los conocimientos adquiridos podrá determinar si el nivel en clase es alto medio o bajo.

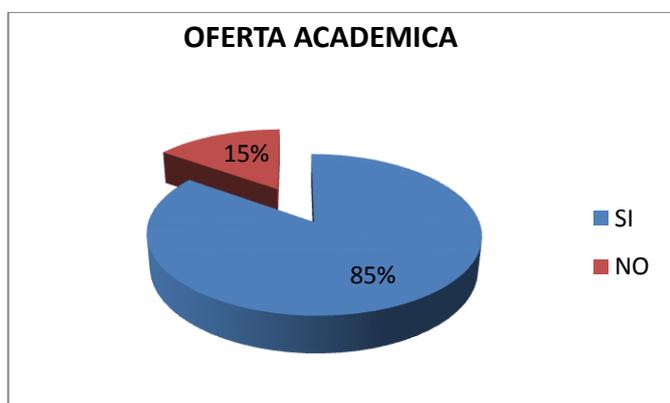
El resultado de la pregunta es 85% referente a 198 encuestados la metodología de enseñanza es alto, el 13% referente a 30 encuestados la metodología de enseñanza es medio y el 2% referente a 4 encuestados la metodología de enseñanza es bajo.

Desde el punto de vista académico la metodología de enseñanza debe ser planificada, además se debe atribuir que el compromiso del docente con la escuela es formar profesionales capacitados para lo cual se deben utilizar las herramientas necesarias las mismas que permitan desarrollar eficientemente una metodología de enseñanza con esto se cumplirá con los objetivos propuestos.



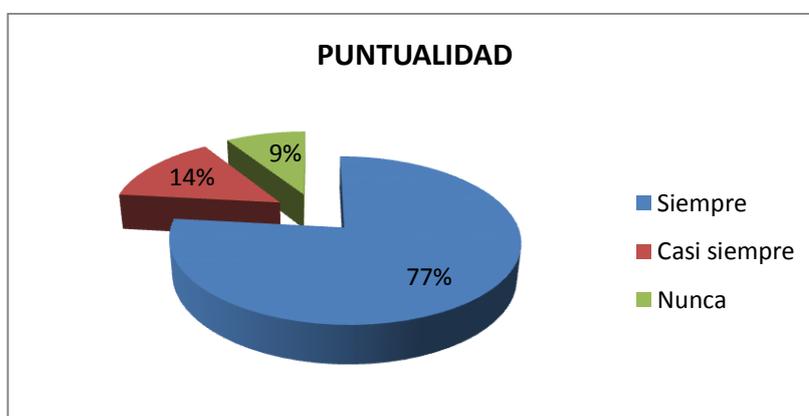
2. Cree usted que la enseñanza está acorde con la oferta académica de la carrera de Marketing

El 85% referente a 197 encuestados si está acorde con la enseñanza de la oferta académica, el 15% referente a 35 encuestados opinan que no está acorde con la enseñanza en la oferta académica. Sin lugar a dudas se debe mencionar este punto ya que es importante determinar que existe aún profesionales que no cuentan con la capacitación adecuada para poder cumplir con las metas establecidas en la oferta académica, hecho que afecta directamente en la formación académica del estudiantado.



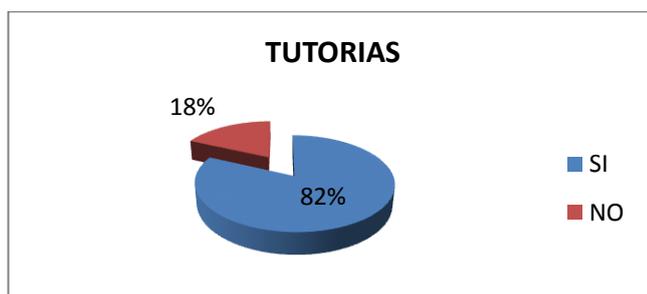
3. El docente es puntual en cada clase

El 77% referente a 178 encuestados informan que el docente siempre es puntual a clase, el 14% referente a 33 encuestados casi siempre el docente es puntual a clase, el 9% referente a 21 encuestados nunca es puntual a clase. La falta de un control estricto sobre la asistencia de los docentes repercute indudablemente en el aprendizaje de los estudiantes ya que en ocasiones el docente por su inasistencia omite temas de vital importancia en la formación del estudiante dando lugar al desconocimiento.



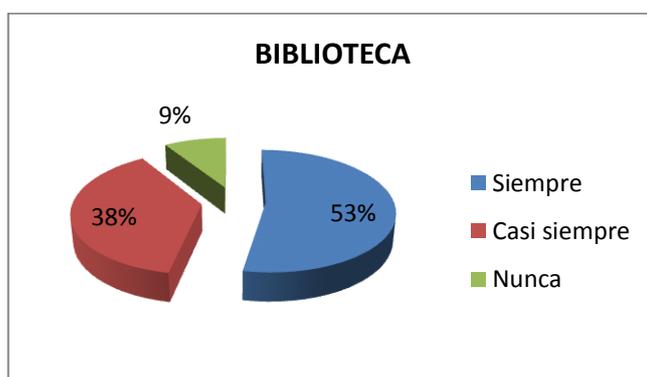
4. Las tutorías que usted recibe complementan eficientemente el aprendizaje

El 82% referente a 190 si complementan eficientemente el aprendizaje en las tutorías. El 18% referente a 42 no complementan eficientemente el aprendizaje en las tutorías. Considero que las tutorías son una herramienta indispensable en el aprendizaje del estudiante hecho por el cual debe existir un compromiso por parte del docente para con los estudiantes de tal manera que se pueda reforzar los conocimientos y a su vez los estudiantes tienen la obligación de no solo basarse en los conocimientos recibidos en las aulas de clases sino que pueden optar por auto educarse.



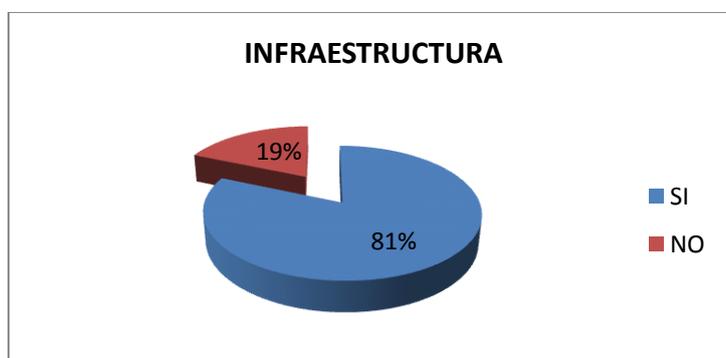
5. Su biblioteca posee los libros necesarios para su para su educación en la carrera de Marketing.

El resultado de la pregunta el 53% referente a 123 encuestados informa que la biblioteca siempre posee los libros necesarios, el 38% referente a 88 encuestados la biblioteca casi siempre posee los libros necesarios, el 9% referente a 21 encuestados la biblioteca nunca posee los libros necesarios. La formación de los estudiantes en un gran porcentaje depende de los conocimientos adquiridos en las aulas de clases ,pero cabe mencionar que una de las herramientas establecidas para la enseñanza se basa fundamentalmente en libros mismos que la escuela debería ofrecer a sus estudiantes, considero que la comunicación en este ámbito es primordial, ya que se debe informar de los libros que demandan los estudiantes para de tal manera poder adquirirlos y ofrecer una extensa información sobre temas de interés.



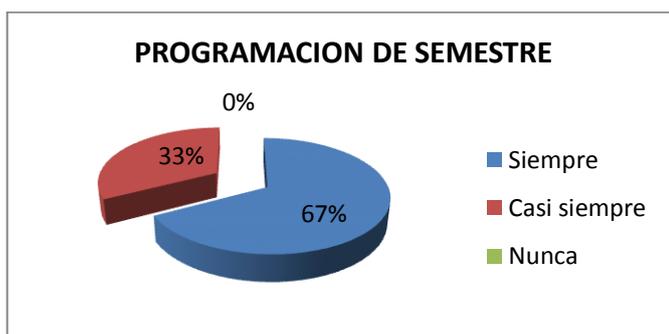
6. La infraestructura de la Escuela de Marketing cumple con las facilidades para las actividades de enseñanza.

El resultado de la pregunta es el 81% referente a 189 encuestados opinan que la infraestructura si cumple con las facilidades para las actividades de enseñanza, el 19% referente a 43 encuestados no cumple con las facilidades para las actividades de enseñanza. En consecuencia se puede determinar que la infraestructura es la adecuada para poder brindar enseñanza de calidad, cabe mencionar que la infraestructura es uno de los parámetros más importante dentro del establecimiento educativo.



7. Su docente cumple con lo establecido en la programación del semestre

El resultado de la pregunta es el 67% referente a 156 encuestados el docente siempre cumple con lo establecido en la programación del semestre, el 33% referente a 76 encuestados casi siempre cumple con lo establecido en la programación del semestre. Cabe mencionar que de acuerdo con la planificación establecida en el silabo académico sobre los objetivos de aprendizaje, el docente debe establecer un compromiso con el estudiantado generando buenas relaciones de comunicación, además un indicador de aprendizaje sobre si se cumplió o no a cabalidad con la programación del semestre por parte del docente es evaluada por los estudiantes al final del semestre dicha proceso determinará claramente si se cumplieron o no los objetivos.



8. Posee usted buena conectividad de internet inalámbrico

El resultado de la pregunta el 42% referente a 98 encuestados siempre posee con una buena conectividad de internet inalámbrico, el 35% referente a 54 encuestados casi siempre posee una buena conectividad de internet inalámbrico, el 23% referente a 80 encuestados nunca posee una buena conectividad de internet inalámbrico. Cabe recalcar que la utilización de esta herramienta como es el internet inalámbrico es indispensable en el aprendizaje de los estudiantes ya que nos encontramos en un mundo globalizado donde el tener acceso a una de estas tecnologías es importante para de tal manera enriquecer los conocimientos.

