



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos en el Área de Contratos y
Convenios de la Procuraduría Universitaria de la UTPL

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Valdivieso Sánchez, Janeth Silvana, Lic.

DIRECTOR: Vanegas Villa, Medardo Ángel, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014



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>

Septiembre, 2018

APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

Magister

Medardo Vanegas Villa

DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

De mi consideración:

Que el presente trabajo, denominado “Diseño de un modelo de gestión por procesos en el Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría Universitaria de la UTPL” realizado por la profesional en formación: Valdivieso Sánchez Janeth Silvana, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, febrero 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Valdivieso Sánchez Janeth Silvana, declaro ser autor (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.

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

f)

Valdivieso Sánchez Janeth Silvana

C.I. 1103527949

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja por compartir sus conocimientos y por la oportunidad brindada para culminar mi Maestría y de manera especial a mi director de fin de titulación el Mg. Medardo Vanegas, además a mi querida amiga Tatiana que me alentó para culminar lo que un día nos propusimos.

A los Directores y compañeros de trabajo que me brindaron toda la información requerida para mi investigación.

Janeth Valdivieso Sánchez

DEDICATORIA

A ese ser supremo que es Dios, que me ha dado la vida, la sabiduría y la salud para terminar con éxito mi maestría y a mi querida familia que cada momento estuvieron junto a mi brindándome el apoyo para seguir adelante.

Janeth Valdivieso Sánchez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
II	Certificación del director ii
III	Autoría y cesión de derechos iii
V	Agradecimiento iv
VI	Dedicatoria v
VII	Índice de contenidos vi
VIII	Resumen ejecutivo viii
1.	Introducción 3
1.1	Planteamiento del problema 4
1.2	Justificación 5
1.3	Objetivos 6
1.4	Alcances y limitaciones 6
2.	Metodología 8
2.1	Identificación y secuencia de los procesos..... 8
2.2	Descripción de los procesos actuales..... 9
2.3	Seguimiento y mejora de los procesos identificados 10
2.4	Propuesta de mejora de los procesos 11
3.	Marco Teórico 14
3.1	Gestión por procesos..... 14
3.2	Clasificación de los procesos 17
3.3	Principios de la gestión por procesos..... 21
3.4	Herramientas utilizadas en la gestión por procesos 26

3.5	Metodología para la mejora de procesos	28
3.6	Indicadores de gestión	29
3.7	Introducción al mejoramiento continuo	32
4.	Datos Generales de la Institución	
4.1	Marco legal	37
4.2	Organización	38
4.3	Estructura del Área de contratos de la procuraduría universitaria.....	42
4.4	Clientes	44
4.5	Productos	45
5.	La gestión de los procesos en el Área de Contratos de la Procuraduría Universitaria	
5.1	Identificación y secuencia de los procesos	47
5.2	Descripción de los procesos	51
5.3	Seguimiento y la medición de los procesos	62
5.4	Mejora de los procesos	72
	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIONES	76
	BIBLIOGRAFÍA	77

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene la finalidad de crear un diseño de modelo de gestión por procesos para el Área de Contratos Y Convenios de la Procuraduría de la Universidad Técnica Particular de Loja.

En la actualidad la mayoría de las empresas e instituciones poseen procesos en los cuales radica su razón de ser, de servir de manera eficiente a sus clientes; lo que permite organizar los esfuerzos y la utilización adecuada de los recursos, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

Con la aplicación de un sistema de gestión por procesos en el Área de Contratos de la Procuraduría Universitaria se logrará llevar un mejor control de todos los contratos elaborados, mediante la realización de flujo gramas en base a los procesos y actividades que se realizan en dicha área.

Para la mejora continua de los procesos en el Área de Contratos se debe convertir en una práctica habitual, utilizando análisis de tiempos, tareas, planificación, y el uso de los recursos informáticos, y por supuesto una mayor colaboración de todas las personas responsables de este proceso.

Palabras claves: Gestión por procesos, actividades, gestión empresarial, Área de contratos y convenios, fujogramas

ABSTRACT

This research aims to create a design model for process management Contracts And Agreements area of the Office of the Technical University of Loja.

Today most companies and institutions have processes in which lies its rationale, to serve efficiently to their customers, allowing you to organize efforts and appropriate use of resources, in order to achieve the objectives.

With the implementation of a management system by processes in the area of the University Contracts Office will be accomplished keep better track of all contracts processed by performing programs based on flow processes and activities carried out in this area .

For continuous improvement of processes in the Contract Area should become standard practice , using timing analysis , tasks , planning and the use of computing resources , and of course greater collaboration from all persons responsible for this process .

Keywords : Process management , activities, area contracts and agreements , fujogramas

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se desarrollan en un entorno muy competitivo, exigiéndoles continua adaptación al medio; son muchas las organizaciones que deciden replantear sus estrategias con la finalidad de seguir en el mercado en el cual se desenvuelven.

Actualmente la mayoría de las empresas e instituciones poseen procesos en los cuales radica su razón de ser, de servir de manera eficiente a sus clientes; por tal motivo hoy en día la gestión por procesos se ha convertido en una herramienta potenciadora de eficiencia y calidad.

La presente investigación está orientada a desarrollar un diseño de modelo de gestión por procesos, para el Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría de la Universidad Técnica Particular de Loja; para lo cual se planteó desarrollarla en cuatro etapas basadas en la Guía para la Gestión por procesos del Instituto Andaluz de tecnología y que a continuación detallo:

- Identificación y secuencia de los procesos
- Descripción de los procesos actuales,
- Seguimiento y mejora de los procesos identificados
- Propuesta de la mejora de los procesos

En el desarrollo de la investigación primerose revisó toda la bibliografía relacionada con el tema de gestión por procesos, con la finalidad de conocer los conceptos y tipos de procesos; y, de esta manera proponer la mejora que se adapte al departamento a investigar, luego se conoció datos generales de la Institución donde se realiza la investigación así como también del departamento en el cual se ejecuta la propuesta de mejora como es el Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría Universitaria.

Lo que motivó la presente investigación en el Área de Contratosy Convenios es porqueno cuenta con flujogramas que les permita llevar un mejor control de los procesos en función a sus actividades, esto con la finalidad de tener los controles adecuados con los cuales se debería desempeñar el proceso, estableciendo sobre todo medidas de control y de tiempo, lo que permitirá que todos los contratos elaborados sean legalizados en su totalidad.

La investigación realizada resultó de mucha importancia en el Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría Universitaria por cuanto es un referente tanto para el personal responsable del área como para las personas que solicitan este servicio, por lo cual le servirá para promover nuevos métodos de control basado en el uso de las tecnologías.

Los objetivos planteados en la presente investigación fueron desarrollados a satisfacción, ya que se propuso un modelo de gestión por procesos mediante flujogramas y con la ayuda de la bibliografía se pudo elaborar una propuesta de mejora de calidad de los servicios del Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría Universitaria.

Gracias a la autorización del Secretario General de la UTPL y la colaboración de las personas responsables del Área de Contratos y Convenios fue posible el presente trabajo de investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

La UTPL es una institución autónoma, con finalidad social y pública, pudiendo impartir enseñanza, desarrollar investigaciones con libertad científica-administrativa, y participar en los planes de desarrollo del país, otorgar, reconocer y revalidar grados académicos y títulos profesionales; y en general, realizar las actividades propias para la consecución de sus fines.

La Ley Orgánica de Educación Superior, en su Disposición General Primera, establece que todas las instituciones del Sistema de Educación Superior deberán adecuar su estructura orgánica funcional, académica, administrativa, financiera y estatutaria a las disposiciones de dicha ley, a fin de que guarden concordancia con su alcance y contenido.

En vista de ello la nueva estructura académica y de investigación que a partir del mes de mayo del 2012 está vigente en la UTPL contempla tres vicerrectorados, cada uno de ellos tiene sus funciones definidas en donde se encargan de dirigir, promover, impulsar el desarrollo y la innovación pedagógica.

Una vez asimilada la nueva estructura que rige la UTPL e identificada la misión del Departamento Legal y de manera particular la del Área de Contratos y Convenios que se enmarca en hacer prevención y atención de forma eficiente a los requerimientos en la elaboración de los Contratos de índole laboral, social e institucional, se ha podido detectar que actualmente los procesos no son claros y no están bien definidos, lo que en alguna medida influye en la forma diligente con la que se tiene que realizar los trámites que demandan prontitud en su despacho.

Por otro lado el trámite de los documentos generados en el Área de Contratos y Convenios, adolece de un seguimiento constante que permita establecer el estado en que se encuentran, esta problemática se ha agudizado últimamente por el cambio estructural que está viviendo la Universidad; es preciso aclarar que para conseguir resultados positivos deberá transcurrir un tiempo considerable lo que preocupa sobremanera y motiva la búsqueda de soluciones urgentes para que la problemática no provoque retrasos en los trámites.

Bajo este contexto y en consideración al crecimiento y reorganización que ha tenido la UTPL, se ha incrementado los contratos laborales y de servicio, lo que ha motivado que por la falta de un flujograma de procesos los responsables de las diferentes áreas

no tengan aún claro los niveles de responsabilidad que debe cumplir cada uno de ellos con relación a las autorizaciones.

Se ha podido constatar que los procesos en el Área de Contratos y Convenios no están definidos porque, en primer lugar los documentos recibidos para la elaboración de contratos no vienen con firmas de responsabilidad de las áreas que solicitan; y, en segundo lugar se observa que una vez elaborado el contrato las personas que están detrás de esta solicitud, no están pendientes y no realizan con diligencia su labor, por ello; es necesario establecer claramente los procesos de manera secuencial, sistemática y detallada de los procedimientos a seguir, de igual manera llevar un seguimiento e identificar las áreas que intervienen y la función que tiene cada una de ellas a través de flujogramas.

1.2 Justificación

La Universidad Técnica Particular de Loja sobre la base de las Reformas al Proyecto de Estatuto presentado al Consejo de Educación Superior el 28 de febrero del 2011, ha realizado algunos cambios en su estructura organizacional lo que amerita establecer nuevos procesos para la contratación de bienes y servicios; es por esta razón que el personal administrativo y docente todavía está conociendo sus nuevas nomenclaturas y los procesos que se llevaran a cabo para las diferentes funciones a ellos asignadas.

Es por esta razón que el Área de Contratos y Convenios al no contar con un proceso claro a seguir para cada una de las necesidades que se presentan diariamente en el área, de alguna u otra forma ha retrasado los trámites.

Por otro lado los contratos que se despachan, en un gran porcentaje no regresan al departamento legal y por ende se pierde el control, no existe compromiso de parte del personal solicitante; constituyéndose en un agravante que justifica la elaboración de un diseño de modelo de gestión por procesos para el Área de Contratos y Convenios, por cuanto en caso de no existir un buen proceso de gestión en el despacho de los contratos lamentablemente la demora será inminente.

El diseño de un modelo de gestión por procesos, permitirá alcanzar un buen nivel de excelencia en los procesos que se llevan a cabo en el Área de Contratos y Convenios, por cuanto la entrega y despacho de los trámites se efectuará de manera oportuna, lo

que permitirá prestar un mejor servicio de calidad conforme lo establece la misión del área.

1.3 Objetivos

Objetivo general

- Proponer un modelo de gestión por procesos para el Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para el Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Área Contratos y Convenios con el propósito de establecer las causas que estarían disminuyendo la calidad de los servicios que ofrece.
- Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios del Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría Universitaria, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión en el manejo, sistematización y control de contratos.

1.4 Alcance y limitaciones

El presente trabajo analizará los procesos que se desarrollan en el Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría Universitaria de la Universidad Técnica Particular de Loja y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas o privadas, año 2012”, propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente tesis, en primera instancia se procede a la búsqueda de información bibliográfica, que sustente el trabajo de gestión por procesos que se realizará en la Universidad Técnica Particular de Loja, Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría; el marco teórico respalda y orienta la propuesta.

La metodología está orientada a desarrollar un diseño de modelo de gestión por procesos para el Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría de la Universidad Técnica Particular de Loja; para lo cual se plantea desarrollarla en cuatro etapas y que a continuación se detalla:

- ✓ Identificación y secuencia de los procesos
- ✓ Descripción de los procesos actuales
- ✓ Seguimiento y mejora de los procesos identificados
- ✓ Propuesta de la mejora de los procesos

El análisis de estas cuatro etapas permitirá conocer particularidades administrativas del Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría, con el fin de obtener nuevos y mejores resultados.

2.1 Identificación y secuencia de los procesos

Se realizó primero un diagnóstico de la situación actual del Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría, con el objetivo de establecer las falencias por las cuales disminuye su calidad en el servicio.

Para iniciar el presente trabajo investigativo, se mantuvo una entrevista con el Secretario General quien autorizó la realización de la investigación en el Área de Contratos y Convenios, luego se pudo obtener información directa del personal que labora en el Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría Universitaria mediante entrevistas en donde se recolectó información para el desarrollo de la investigación.

De acuerdo a la entrevista realizada al personal responsable del Área se conoció que en los últimos años se ha incrementado en un 25% los contratos laborales y de

servicios, lo que ha motivado que por la falta de un flujograma de procesos, los responsables de las diferentes áreas de la Universidad no tengan claro los pasos que deben cumplir, por cuanto, los documentos recibidos para la elaboración de contratos no llevan las firmas de responsabilidad de las áreas que lo solicitan, y por otra parte, una vez elaborado el contrato no realizan con diligencia su labor las personas responsables.

Además los procesos que se llevan a cabo en el Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría no son claros y no están bien definidos lo que de alguna manera influye en la celeridad con la que se tiene que realizar los trámites.

2.2 Descripción de los procesos actuales

Posteriormente se procedió a revisar en primera instancia cuáles serían los procesos significativos que forman parte del Área de Contratos y Convenios, con la finalidad que se realice un análisis de todos los procesos que se debe seguir para la elaboración y legalización de los contratos, en donde se identifica los siguientes procesos:

- Contratación de personal docente y administrativo
- Contratación para la adquisición, construcción de obras de infraestructura
- Suscripción de convenios

Para este análisis se tomó en cuenta factores como: satisfacción del cliente, efectos en la calidad de los productos, y cumplimiento de requisitos legales. Cabe mencionar que el Área de Contratos y Convenios no cuenta con un mapa de procesos por lo que, con toda esta información se realizó un mapa de procesos, con el fin de facilitar la interpretación, el mismo que se encuentra en el Capítulo 5; en donde se establecieron las agrupaciones en las que se encajaron los procesos identificados y se establecieron analogías entre procesos.

Estos procesos están tomados en cuenta desde que la solicitud ingresa al Área de Contratos y Convenios, y finaliza con la legalización del mismo. Se determina además la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución para reflejar los diferentes actores que intervienen en el proceso y se lo representa en flujogramas con una serie de símbolos que proporcionan información de fácil entendimiento de la secuencia en interrelación de las actividades.

Para describir cada uno de los procesos del Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría se aplicó una ficha de procesos donde se recabó las características

relevantes para el control de las actividades definidas tales como: el alcance, las interrelaciones a través de las entradas y salidas, los indicadores y variables de control, de igual forma se procedió a la realización de un diagrama de flujo que permite tener una visión más clara de las actividades que se desarrollan en cada proceso y quien es el responsable de cada una de las tareas; el hecho de asignar claramente las responsabilidades, hace que la autoevaluación sea una práctica común en el Área de Contratos y Convenios; y por consiguiente una corresponsabilidad en la mejora de los procesos las mismas que se encuentran detalladas en el capítulo 5.

Al identificar los procesos se sabe objetivamente por que se hacen las cosas y para qué, se puede evaluar y reducir el consumo de los recursos que se utilizan, aumentando la eficiencia, y de esta manera resulta más fácil reducir costos, tanto operativos como los de gestión, por cuanto son identificados en menor tiempo y se puede reducir los innecesarios.

2.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados

Para el seguimiento y mejora de los procesos identificados se plantea trabajar con indicadores de eficiencia y eficacia, para lo cual se identifica, selecciona y formula conjuntamente con los responsables del Área de Contratos y Convenios de la procuraduría los indicadores que permitan evaluar el proceso para el mejoramiento del servicio en el Área de Contratos y Convenios. Para el establecimiento de dichos indicadores se consideró tanto la eficacia (obtención de los resultados deseados) como la eficiencia (eficacia con optimización de recursos) en los procesos.

A continuación se dio el respectivo seguimiento y medición de los procesos, con el fin de evaluar la capacidad y la eficacia de los mismos, y de esta manera obtener datos a través de mediciones objetivas que soporte la toma de decisiones; cuando no se alcancen los resultados planificados, deberán llevarse a cabo acciones correctivas, según sea conveniente para asegurar conformidad de la atención en el área.

Es importante tomar en cuenta que los indicadores nos permiten evaluar y controlar el proceso y conocer en todo momento si el proceso se está ejecutando correctamente, por consiguiente es un sistema de control de funcionamiento que permite localizar en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar

las mejoras, con la finalidad de reducir en la medida de lo posible las desviaciones que se pueden tener y que se alejan del objetivo.

2.4 Propuesta de mejora de los procesos

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos fueron analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos.

De este análisis de datos se obtuvo la información relevante para conocer:

1. ¿Qué procesos no alcanzaron los resultados planificados?
2. ¿Dónde existen oportunidades de mejora?

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

La mejora de los procesos y en general, del trabajo que se realiza en el Área de Contratos y Convenios no debe ser un hecho excepcional sino que debe convertirse en una práctica habitual, por cuanto, la falta de mejora supone un estancamiento y no sería posible el cumplimiento de los objetivos.

Para optimizar los procesos estipulados para el Área de Contratos y Convenios se toma en cuenta el ciclo de mejora continua (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar).

Con el compromiso positivo de los responsables del Área de Contratos y Convenios para una buena aplicación del flujograma planteado, se espera obtener algunas ventajas:

- Lograr el manejo de los procesos de manera eficiente, simple y ágil, es decir dar a conocer al personal involucrado las actividades a realizarse para cada proceso.
- Descartar las demoras existentes, llevando un control de todos los contratos de manera que se los pueda monitorear mediante el uso de la tecnología.
- Optimizar recursos humanos, materiales y tecnológicos,

Es importante además recordar que los procesos son la base fundamental para el desarrollo eficaz de una organización, así; cuando mejor estén constituidos mejores resultados se obtendrán.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

La mayoría de las empresas desarrollan su actividad en un entorno extremadamente competitivo, la globalización, la apertura de los mercados, los continuos avances en las telecomunicaciones, la importancia de la calidad y la orientación al cliente, cuya capacidad de decisión es cada vez mayor; son, tan sólo, algunas de las causas que han propiciado esta situación.

Durante los últimos años la importancia de la gestión por procesos se ha visto incrementada al mostrarse para las empresas como una herramienta potenciadora de la calidad y la eficiencia, dos conceptos de vital importancia en el entorno actual donde sólo sobreviven aquéllos que son competitivos tanto interna como externamente.

Una organización que cuente con procesos adecuados obtiene múltiples beneficios para la misma, en lo que tiene que ver a reducción de costes y de tiempo, mejora de los resultados y la posibilidad de que las oportunidades de mejora estén centradas y priorizadas dentro de la organización.

3.1 Gestión por procesos

Según Beltrán, J.; y otros (2006), “la gestión y mejora de los procesos es uno de los pilares sobre los que descansa la gestión según los principios de Calidad Total. Una organización tiene claro que es a través de los procesos como consigue hacer llegar ese algo que genera a aquellos a quienes ha definido como destinatarios de lo que hace, y que son por tanto sus procesos los que condicionan la satisfacción de éstos y la probabilidad de que en el futuro sigan en contacto con la organización.

Las principales ventajas de la gestión por procesos son la estandarización, la reducción de la variabilidad y la optimización de los recursos, que facilitan la gestión de la ejecución de los procesos”.

Al identificar las tareas que son realizados en cada puesto de trabajo, se podrá conocer en dónde empieza y acaba la responsabilidad de cada puesto, esto llega a identificar la interacción y secuencia que deben tener cada una de las tareas o actividades, con la finalidad de identificar los recursos e información que se necesita para la ejecución de los procesos.

Según Dávila, S. (2001), “Proceso es el desarrollo de actividades que en un determinado momento están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de acción,

con el objeto de mezclar y transformar los insumos para que produzca un rendimiento y un resultado o producto interno y externo para la organización”.

De acuerdo al autor Vergara, S. “un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, y orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso”.

Cualquier actividad o grupo de actividades relacionadas, mediante las cuales se agrega valor a unas entradas y, de esta forma, se suministran productos e información a un cliente externo o interno a la empresa (Grijalvo, Prida y varios autores 2002)

Una organización tiene claro que es a través de los procesos como consigue llegar a ese objetivo propuesto, que genera a aquellos a quienes ha definido como receptores de lo que hace, y que son por tanto sus procesos los que condicionan la satisfacción de éstos y por lo tanto la probabilidad de que en el futuro sigan contando con la organización; es necesario implicar al personal en la mejora continua de los procesos.

Cada organización debe recorrer la ruta que corresponde a su proceso de negocios para generar los servicios que ofrece, al conocer los mismos les permitirá que los administradores de los procesos adquieran una mayor comprensión de los mecanismos que gobiernan al mismo, lo que permite además se ejecuten de manera transparente.

Según Beltrán, J.; y varios autores (2006); “El proceso tiene la capacidad para transformar unas entradas en salidas. El proceso está constituido por actividades internas que de forma coordinada logran valor el mismo que es apreciado por el destinatario, las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos de la organización.

Gráfico Nº 1: Representación de un proceso



Fuente: “Guía para una gestión basada en procesos” Instituto Andaluz de Tecnología

Tomando como ejemplo el gráfico, un proceso se compone de:

Entrada.- es toda la información, recursos que alimentan el proceso y por lo tanto permite que comience, las entradas proceden del proveedor sea este interno o externo y en muchos casos consiste en la salida del proceso anterior,

Actividades.- es el conjunto de acciones que transforma la información y los insumos en resultados, para ello es recomendable además que cada proceso cuente con un sistema de control con indicadores de funcionamiento que permita localizar y reducir, en la medida de lo posible las desviaciones que se hayan producido respecto a los objetivos propuestos,

Salida.- es un producto o un servicio o puede ser la combinación de ambos, los mismos que están destinados a satisfacer a los clientes.

Son los destinatarios de dichos procesos internos o externos a la organización, los que en función de sus expectativas con relación al mismo juzgarán la validez de lo que el proceso les hace llegar, el proceso consume o utiliza recursos que pueden ser, entre otros, materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas y herramientas.

Según Beltrán, J.; y varios autores (2006) las características esenciales de todo proceso son:

Variabilidad del proceso

Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo expresados a través de mediciones concretas. La variabilidad repercute en el destinatario del proceso, quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso.

Repetitividad del proceso como clave para su mejora

Los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado. Esta característica de repetitividad permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo:

- A más repeticiones más experiencia
- Merece la pena invertir tiempo en mejorar el proceso, ya que los resultados se van a multiplicar por el número de veces que se repite el proceso

Para gestionar y mejorar un proceso es necesario describirlo de manera adecuada tomando en cuenta lo siguiente:

- Salida y flujo de salida del proceso
- Destinatarios del flujo de salida
- Los intervinientes del proceso
- Secuencia de actividades del proceso
- Recursos
- Indicadores

3.2. Clasificación de los procesos

Hay que tener en cuenta que toda estructura organizacional sea esta grande, mediana o pequeña debe poseer un plan estratégico. Este plan debe contener la descripción de los objetivos estratégicos, los mismos que condicionan a los procesos, determinando de esta manera las clases de procesos que integran la organización.

Según Beltrán, J.; y varios autores (2006) los modelos propuestos son:

“Procesos estratégicos

Como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, a largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos como son: planificación presupuestaria, análisis de resultados y la formulación de la misión de la Empresa.

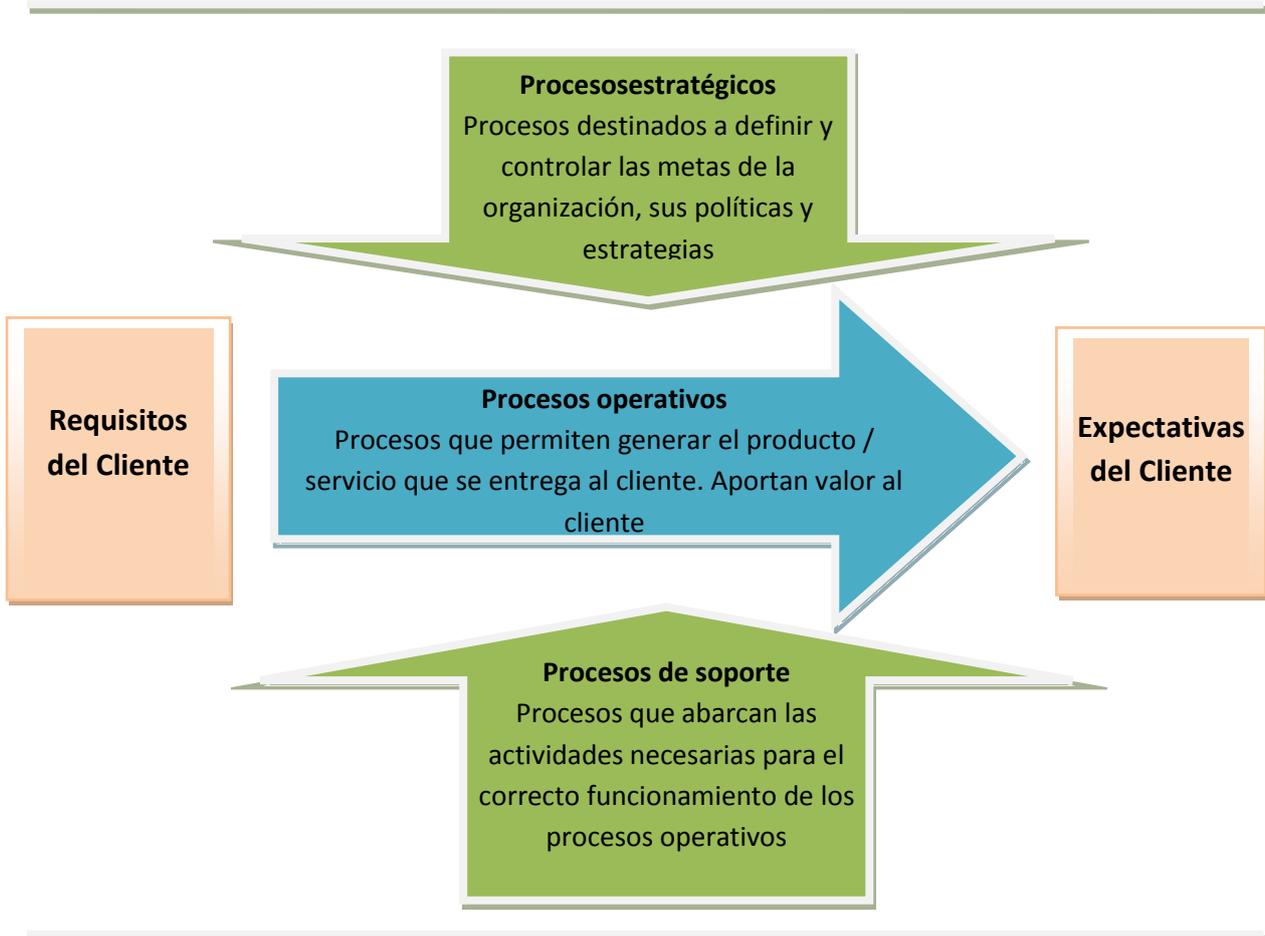
Procesos operativos

Como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio, son los procesos en línea, desarrollan lo que ha sido planificado en los procesos anteriores y consumen la mayor parte de los recursos, pueden ser la producción, logística y el servicio de postventa.

Procesos de apoyo

Como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones”.

Gráfico N° 2.: Tipos de procesos



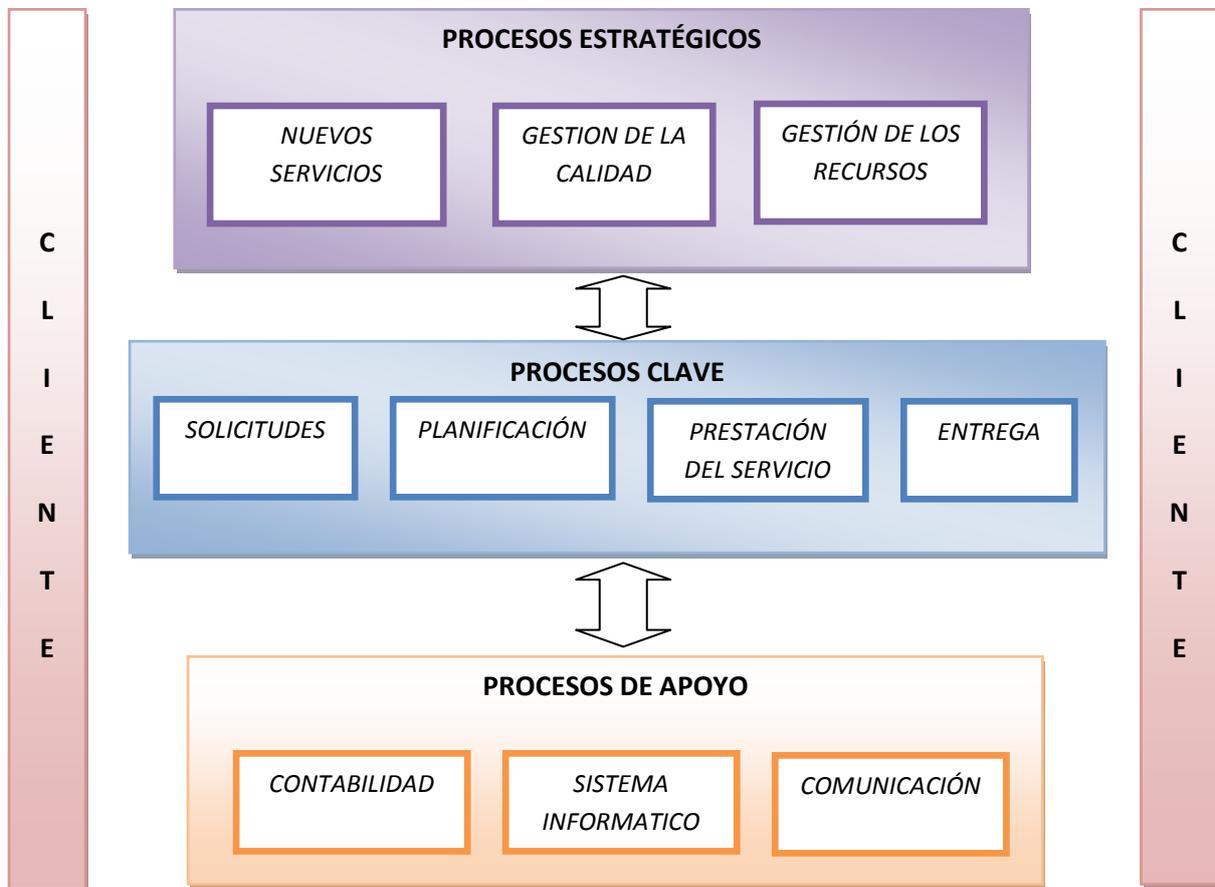
Fuente: <http://www.gestion-calidad.com>
Elaborado por: Janeth Valdivieso (2013)

Al igual que Beltrán, J.; y varios autores (2006), el gráfico 2 señala los tipos de procesos: estratégicos, operativos, y de soporte que son los procesos principales a tomar en cuenta en la Organización.

Mapa de procesos

El mapa de procesos ofrece una representación gráfica en forma detallada de todos los pasos del proceso, tanto los que agregan valor como los que no, en donde también se identifican las variables claves, tanto de entrada como de salida. El propósito es identificar los sistemas de medición que requieren ser analizados, establecer variables en donde se puede identificar oportunidades con la finalidad de simplificar el proceso.

Gráfico N° 3: Modelo de mapa de procesos



Fuente: La gestión por procesos
Elaborado por: Janeth Valdivieso (2013)

Considerando los puntos de la familia ISO 9000 sobre gestión de la calidad y que están íntimamente relacionados a la gestión de procesos se define las ventajas que debe tener un mapa de procesos que sirva para contextualizar las labores de una manera visual más que empírica:

1. Enfoque de la organización, al cliente

Entendiendo que existen clientes internos se debe enfocar todo el esfuerzo de la organización para cumplir con las expectativas de estos clientes que son el motor que da vida y forma al negocio.

2. Liderazgo de la dirección

Los líderes unifican ellos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.

3. Implicación de los recursos humanos

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la misma y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de dicha organización.

4. Gestión enfocada hacia los procesos

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

5. Sistema integrado por procesos enfocados hacia la gestión

La identificación, comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización a la hora de alcanzar sus objetivos.

6. Mejora continua de las actividades de la organización

La mejora continua de la organización y sus actividades debe convertirse en un objetivo prioritario y permanente.

7. Orientación de datos e información para la toma de decisiones

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y pueden ser validadas a través del mapa del proceso.

8. Relaciones mejoradas con los proveedores

Existe una clara interdependencia entre una organización y sus proveedores; cuando las relaciones entre ambos mejoran, se aumenta la capacidad de ambos para crear valor, en un mapa de procesos se identifica con facilidad cuáles son las funciones de los entes externos para el beneficio de la organización.

Hay mayores posibilidades de éxito cuando la organización sabe qué hace, hacia dónde va, quiénes intervienen y cuáles son los puntos críticos donde deben enfocarse la mayoría de los recursos y una gran herramienta para lograrlo es a través de mapas de procesos dentro de la gestión de procesos.

3.3 Principios de la gestión por procesos

Según Beltrán J.; y varios autores (2006), toman en cuenta los siguientes enfoques:

El enfoque basado en procesos como principio de gestión

Es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge tanto en la familia ISO 9000 como en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM).

3.3.1 El principio de “enfoque basado en procesos” en la familia ISO 9000 del 2000

La actual familia de normas ISO 9000 del año 2000 para los “Sistemas de Gestión de la Calidad” ha permitido introducir unos cambios trascendentales en dichos sistemas en comparación con la anterior versión de 1994. La mayor evidencia de esto es precisamente el hecho de que esta familia de normas se sustenta en ocho Principios de Gestión de la Calidad, que no estaban recogidos en la anterior versión.

Estos Principios de Gestión de la Calidad se encuentran descritos en la norma ISO 9000:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”, de manera que constituyen unareferencia básica necesaria para el entendimiento y la implantación adecuada de los requisitos de la ISO 9001 o las directrices de la ISO 9004.

Esto pone de relieve la importancia de considerar estos principios como pilares básicos a tener en cuenta si se quieren implantar sistemas o modelos de gestión orientados a obtener buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente, en términos de satisfacción de los diferentes grupos de interés, según proceda (ISO 9001 o ISO 9004).

3.3.2 Principios de gestión de la calidad de acuerdo a la ISO 9000:2000

Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos: Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

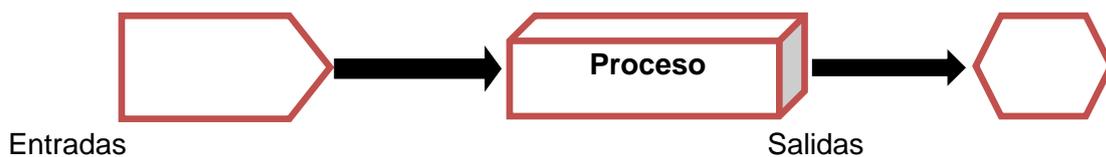
Se podría afirmar que no es conveniente abordar la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad sin previamente haber analizado y entendido estos principios.

De entre estos Principios de Gestión de la Calidad, uno de los que implican mayores cambios respecto a la clásica “configuración” de los sistemas de aseguramiento de la calidad (según la versión ISO 9000 de 1994) es precisamente el principio de “**enfoque basado en procesos**”. Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

Según la norma ISO 9000:2000 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

Proceso: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

ISO 9000:2000



El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- ✓ Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.

- ✓ Identificar la interrelación con otros procesos.
- ✓ Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- ✓ Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- ✓ Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos (incluyendo su combinación e interacción) se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos se permite, además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora.

3.3.3. El principio de “enfoque basado en procesos” en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM)

La importancia del enfoque basado en procesos se hace también evidente a través de los fundamentos del modelo EFQM de Excelencia Empresarial.

De forma similar a como ocurre con la familia ISO 9000, el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) reconoce que existen ciertos conceptos fundamentales que constituyen la base del mismo. La relación de fundamentos de gestión que contempla este modelo no obedece a ningún orden en particular ni trata de ser exhaustiva, ya que los mismos pueden cambiar con el paso del tiempo a medida que se desarrollen y mejoren las organizaciones excelentes.

Conceptos fundamentales de la Excelencia según el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM)

-  Orientación hacia los resultados
-  Orientación al cliente
-  Liderazgo y constancia en los objetivos
-  Gestión por procesos y hechos
-  Desarrollo e implicación de las personas
-  Aprendizaje, innovación y Mejora continua
-  Desarrollo de Alianzas
-  Responsabilidad Social

Entre todos ellos, cabe destacar el fundamento o principio de “gestión por procesos y hechos”. Según este modelo la gestión por procesos y hechos permite a las organizaciones “actuar de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés”.

Proceso: “secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”.

El principio de “gestión por procesos y hechos” redunda en las ideas y conceptos introducidos anteriormente con ocasión del análisis realizado para el principio de enfoque basado en procesos en la ISO 9000.

3.3.4 El enfoque basado en procesos en la norma ISO 9001:2000

Como primer paso para plantear la manera de abordar el enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de Calidad, conviene hacer una reflexión acerca de cómo la norma ISO 9001:2000 establece las estructuras para llevarlo a cabo.

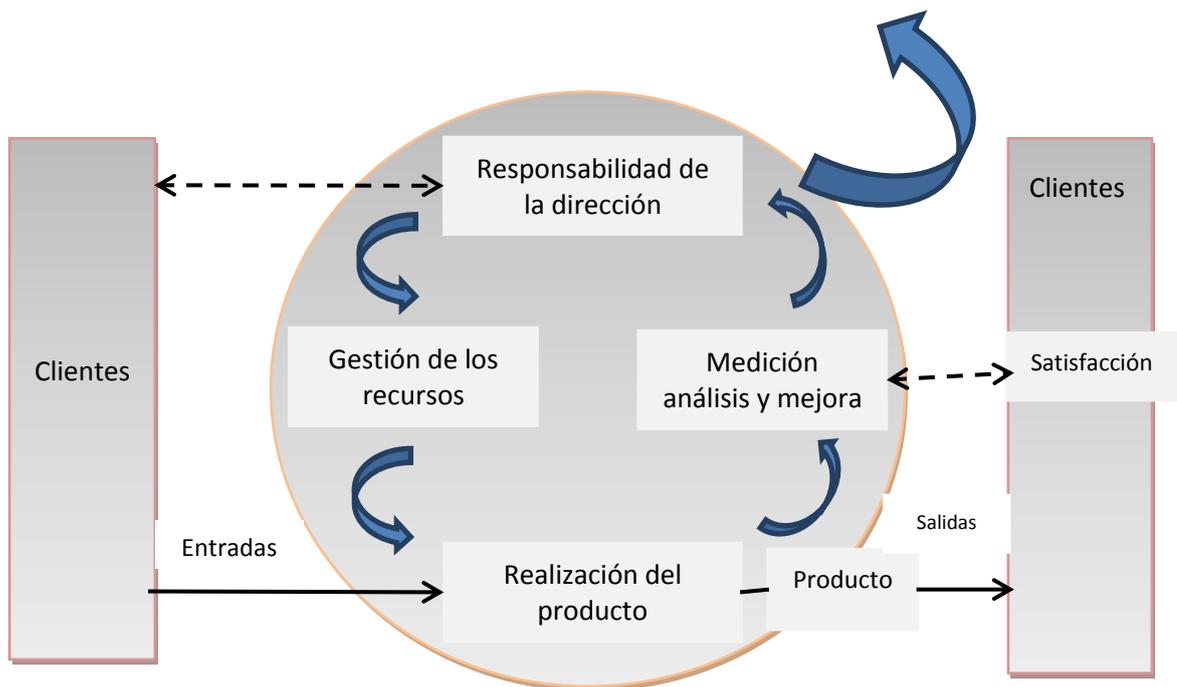
La propia norma ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”, establece, dentro de su apartado de introducción, la promoción de la adopción de un enfoque basado en proceso en un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- a) Comprender y cumplir con los requisitos.
- b) Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas

El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma y para trasladar este enfoque a

los requisitos de manera particular. De hecho, la trascendencia del enfoque basado en procesos en la norma es tan evidente que los propios contenidos se estructuran con este enfoque, lo que permite a su vez concebir y entender los requisitos de la norma vinculados entre sí.”

Gráfico N° 4.: Mejora continua del sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos (según ISO 9001:2000)

Esta estructura de procesos permite una clara orientación hacia el cliente, los cuales juegan un papel fundamental en el establecimiento de requisitos como elementos de entrada al Sistema de Gestión de la Calidad, al mismo tiempo que se resalta la importancia del seguimiento y la medición de la información.

3.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Herramientas para la medición y el seguimiento de los procesos

- a) **Auditoría interna.** Se trata de un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaración

de hechos, información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia).

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

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

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

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

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

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

- Categorización del input del proceso.
- Determinación de las interacciones del proceso.
- Categorización del output del proceso.

- Atributos de calidad del cliente.
- Indicadores y medidas del proceso.
- Responsable del proceso.

3.5 Metodología para la mejora de procesos

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos.

Para poder mejorar un proceso primero hay que hacerlo que ocurra, es decir hay que:

- Definir la forma de ejecutar el proceso. Definir un conjunto de pautas o de instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.
- Ejecutar las actividades del proceso, según las instrucciones establecidas
- Comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto

A pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso sigue habiendo problemas, o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente es necesario aplicar la mejora continua.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se quiere que ocurra un proceso, estas mejoras lógicamente se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso, utilizando las técnicas y herramientas adecuadas; algunas son creativas y basadas en la imaginación, otras se basan en técnicas estadísticas o en metodologías concretas, pero todas tienen un común el propósito de mejorar los procesos sobre lo que se aplican.

De acuerdo a la certificación ISO 9001:2000 permite demostrar su compromiso con la calidad y satisfacción de los clientes, así como seguir mejorando continuamente sus sistemas de calidad e integrar las realidades de un mundo cambiante.

Para mejorar un proceso hay que aplicar el ciclo de mejora:

- Planificar los objetivos de mejora para el mismo la manera en que se van a alcanzar.

- Ejecutar las actividades planificadas para la mejora del proceso.
- Comprobar la efectividad de las actividades de mejora.
- Actualizar la nueva forma de hacer ocurrir el proceso, con las mejoras que hayan demostrado su efectividad.

3.6 Indicadores de gestión

Según Beltrán, J.; y otros (2006), “los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia”.

De acuerdo al autor Vergara, S., “Un indicador es un soporte de información, que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación asociados.

Los indicadores son importantes porque permiten evaluar y controlar el proceso.

3.6.1 Características y requisitos de los indicadores

Un indicador se puede considerar apropiado al cumplir con lo siguiente:

- **Relevancia:** Mide aspectos importantes de los procesos.
- **Agilidad:** Permite la transmisión rápida de la información.
- **Flexibilidad:** Su información es adaptable a cualquier usuario.
- **Fiabilidad:** Se basa en información objetiva y fiable.
- **Reproductibilidad:** Debe ser capaz de mostrar la misma información siempre.
- **Comparabilidad:** Posibilita hacer comparaciones con otras organizaciones.
- **Representatividad:** Debe identificarse con lo que desea medir.
- **Sensibilidad:** Debe captar cualquier cambio de la variable que mide y evidenciarlo.
- **Rentabilidad:** Debe justificar y compensar los esfuerzos que implica su implementación
- **Relatividad en el tiempo:** Debe ser comparable con el tiempo”.

Se debe tomar además en consideración los siguientes aspectos:

- a) Estar basados en evidencias científicas
- b) Ser priorizados por su influencia en los resultados.
- c) Ser capaces de integrarse con sistemas de información de la empresa.
- d) Establecerse entre el responsable y su superior.

Para realizar las comparaciones, se debe disponer de patrones de referencia como:

Normas: Son las reglas a las que se debe ajustar la gestión del procesos para ser considerado de calidad. Es lo que se debe hacer. Ejemplos Normas ISO, Modelo EFQM.

Estándar: Es el grado de cumplimiento exigible a un procesos, se fija antes de realizar la evaluación. Es un punto de comparación.

Para Beltrán, J.; y otros (2006), los pasos para el establecimiento de los indicadores son los siguientes:

3.6.2 Pasos generales para el establecimiento de indicadores

1. Reflexionar sobre la misión y objeto del proceso
2. Determinar los tipos de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
3. Determinar indicadores representativos de las magnitudes a medir.
4. Establecer los resultados que se desean alcanzar.
5. Formalizar los indicadores con los resultados que se desea alcanzar”.

3.6.3 Seguimiento mediante indicadores

El seguimiento y medición de los procesos permite conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos:

Los dos componentes básicos para un seguimiento son los siguientes:

- a) Identificación, selección o construcción de los indicadores

- b) Definición de un plan de seguimiento (incluyendo tiempos y métodos)

Entre las preguntas básicas para medir un proceso se tiene:

- a) ¿Cómo sé si el proceso es eficaz una vez identificado y documentado?
- b) ¿Cuáles son los resultados planificados para este proceso?
- c) ¿Cómo se si el proceso alcanza los resultados que espero?

La finalidad de un indicador es conocer la capacidad, eficacia y eficiencia de un proceso.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Capacidad: Amplitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto.

3.6.4 Consideraciones al establecer indicadores del proceso

1. Un proceso puede contener más de un indicador
2. Se debe cuidar de contar con los indicadores claves y representativos.
3. Para establecer un indicador la empresa debe considerar que estos logren la eficacia y la eficiencia del proceso.
4. Hay que tratar de equilibrar los costos de llevar un indicador y su importancia”.

3.6.5 Indicadores de Gestión

Según Beltrán, J.; y otros (2006), “teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

3.6.6 Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

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

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa”.

3.7 Introducción al mejoramiento continuo

La mejora continua es una filosofía que, como su nombre indica, apuesta por un proceso continuo y constante de mejora. Esta filosofía se asocia al llamado ciclo P-H-V-A (Planificar, Hacer – Verificar – Actuar).

Según la ISO 9000-206. Mejora continua es la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

En la actualidad su difusión y aplicación se extiende aún más en las empresas que quieren alcanzar un nivel competitivo más alto. La mejora continua es la búsqueda permanente de mejoras, al aplicarlo al sector empresarial, y a las diferentes dependencias de una organización, que buscan siempre mejorar su productividad y competitividad, por lo tanto se relaciona directamente con la calidad que deben estar enfocadas directamente a elevar la calidad del servicio o producto.

Para obtener productos de calidad y al costo esperado, es indispensable que la organización esté armonizada con este propósito, así mismo la administración debe asumir el compromiso de motivar y capacitar a los empleados para hacerles partícipes en el proceso de mejoras de la organización. Es por ello que las personas que forman parte de las empresas son las principales fuentes de mejoramiento, en donde ellos aportan con sus experiencias para el cumplimiento de los objetivos.

Ventajas del mejoramiento continuo

1. Concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

3.7.1 La mejora de los procesos

En la organización todos los procesos claves y relevantes, deberán estar sujetos a una revisión y mejora continua, lo que permitirá planificar, implantar, revisar y mejorar, así mismo cada proceso debe disponer de indicadores asociados que faciliten y permitan la visualización de su evolución en comparación con los objetivos o estándares planificados para los mismos. (Guía de apoyo a la calidad en la gestión pública local)

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

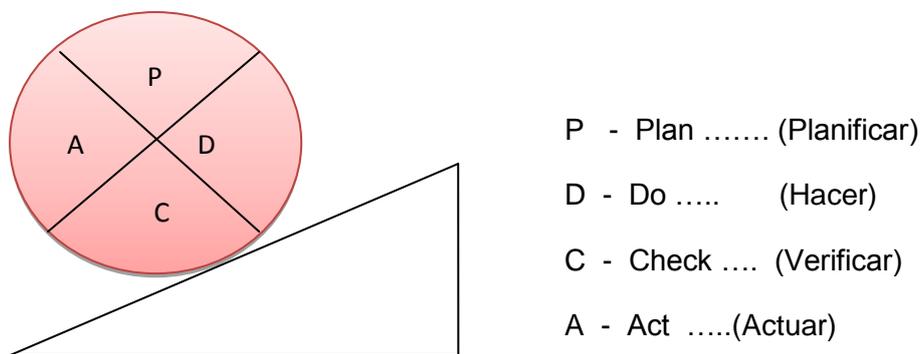
Aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

La necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia o eficiencia del mismo.

Para llevar a cabo una mejora es necesario seguir los siguientes pasos:

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos. *ISO 9000:2000*

Gráfico No. 5: Mejora continua



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

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

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

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

C. Verificar: En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas

A. Actuar: En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las

mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

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

CAPÍTULO IV

ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN Y DEL ÁREA DE ESTUDIO

4.1. Marco legal



De acuerdo al Estatuto Orgánico de La Universidad Técnica Particular de Loja resolución (CONESUP N° RCP-S2-R050-02 2002), la UTPL fue creada mediante Decreto N° 646, publicado en el R.O. No. 217, del 5 de mayo de 1971.

La Agrupación Marista Ecuatoriana con autorización y apoyo de la Diócesis de Loja, al amparo del “Modus Vivendi” celebrado entre la Santa Sede y el Estado Ecuatoriano, teniendo en cuenta las normas de la iglesia en su organización y gobierno.

Visión.- Su visión es el Humanismo de Cristo.

Misión.- desde la visión del Humanismo de Cristo: “buscar la verdad y formar al hombre, a través de la ciencia, para que sirva a la sociedad”.

Filosofía.- La Universidad Técnica Particular de Loja, como Universidad Católica, basa su filosofía educativa en los principios del humanismo de Cristo y en los derechos del hombre.

Valores institucionales.- La co-responsabilidad de toda la comunidad universitaria en la consecución de sus fines institucionales supone:

- Fidelidad a la visión y misión institucionales,
- Espíritu de equipo,
- Actitud de gestión y liderazgo,
- Humildad intelectual, entendida como la continua superación y apertura a nuevos conocimientos, y
- Flexibilidad operativa, que permita la adaptación a las circunstancias desde los principios.

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

4.2. Organización

La UTPL como institución creada e impulsada por la Iglesia Católica, designa y elige a sus autoridades y órganos de gobierno de conformidad con su estatuto y de acuerdo con sus principios y características. La dirección ejecutiva y la administración están confiadas por la autoridad eclesiástica y el Instituto Id de Cristo Redentor, Misioneros y Misioneros Identes

El Gobierno General de la Universidad Técnica Particular de Loja, lo ejercen en orden jerárquico:

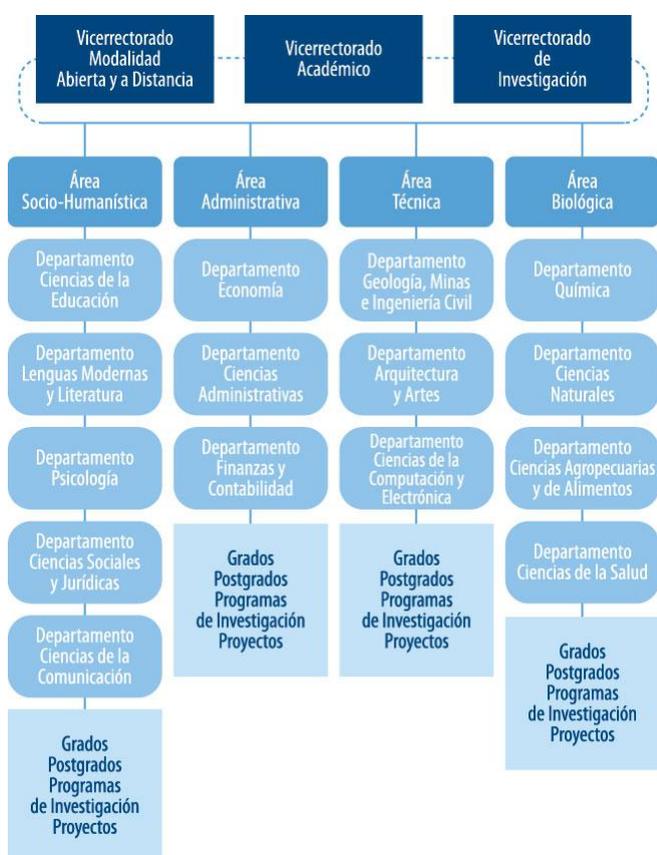
- Consejo Superior
- Consejo Tutelar
- Rector - Canciller
- Vicecanciller
- Directores Generales

4.2.1 Estructura académica y de investigación

La estructura académica y de investigación se presenta en el siguiente organigrama conformado por tres Vicerrectorados:

- Vicerrectorado Modalidad Abierta y a Distancia
- Vicerrectorado Académico; y,
- Vicerrectorado de Investigación

Gráfico N° 6.: Estructura académica y de investigación



Fuente: Estructura académica y de investigación, mayo 2012

4.2.2 Modelo Educativo

El modelo educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja centra su accionar en “la pedagogía del amor que Dios tiene con sus criaturas”. Será, por tanto, una pedagogía del éxtasis que da forma a la energía que capacita al hombre para que, saliendo de sí mismo, pueda ir al encuentro con el otro, con la naturaleza y con Dios.

Este salir de sí mismo implica una actitud permanentemente progresiva y conduce a la superación de los propios límites y a la más alta dimensión de la personalidad bien formada, capaz de integrar razón y vida, cuyo centro sea el amor, hecho efectivo en el servicio a los demás.

Gráfico N° 7.: Modelo Académico UTPL-ECTS



Fuente: Plan estratégico de Desarrollo Institucional UTPL 2011-2020 Pág. 10.

La UTPL cuenta con 23 titulaciones que ofrece a los estudiantes a elegir en la Modalidad Presencial, además cuenta con los siguientes servicios:

- Libros actualizados incluidos en la matrícula
- Programas de becas con apoyo solidario, culturales, deportivos, representación estudiantil, beca país, familiares, excelencia, responsabilidad universitaria, beca de investigación, convenios y otros.
- Internet.
- Biblioteca actualizada con más de 65 mil volúmenes.
- Sólida formación profesional a través de la Gestión Productiva, que involucra a los estudiantes en proyectos reales en los Departamentos de Investigación.
- Intercambios estudiantiles con universidades de América y Europa.
- Movilidad estudiantil en Modalidad Presencial.
- Laboratorios de última tecnología.

- Transporte desde y hacia el campus universitario.
- Seguro contra accidentes.
- Asistencia médica y odontológica
- Grupos culturales y deportivos

Gráfico N° 8.: Estudiantes de Modalidad de Estudios Abierta y a Distancia



Fuente: www.utpl.edu.ec

En la Modalidad Abierta y a Distancia el estudiante cuenta con:

- 19 titulaciones
- Libros actualizados y guías didácticas incluidas en la matrícula.
- 27 Aulas Virtuales en el país y en New York, Madrid, Roma y Bolivia.
- Centros universitarios en todo el Ecuador.
- Programas de becas general, de excelencia, familiar, geográfica, de apoyo, de apoyo complementario, por desempleo, de apoyo acceso TIC's, religiosos, minorías, nivel de ingresos.

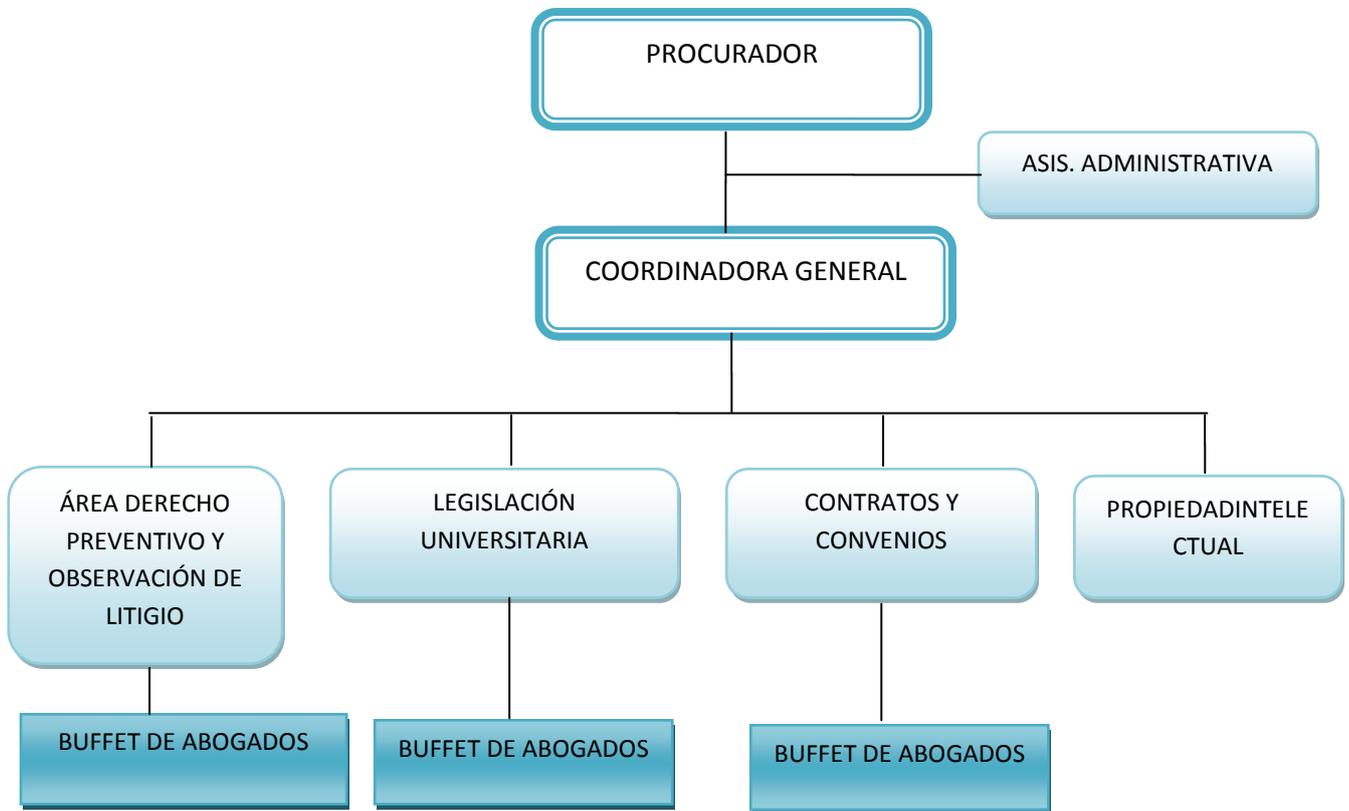
Además la UTPL cuenta con unidades académico-investigativas responsables de la generación, transmisión y aplicación de conocimientos dentro de una disciplina o subdisciplina científica.

4.3 Estructura del Área de Contratos y Convenios de la procuraduría universitaria

La Procuraduría es un órgano de consulta del Rectorado, de los Consejos Tutelar y Superior y de los demás órganos legislativos y administrativos de la Universidad, cuya función principal es el análisis preventivo, estudio de casos, emisión de dictámenes, patrocinio y resguardo legal y jurídico de la Universidad. Esta Procuraduría está presidida por el Dr. Roberto Beltrán Zambrano, en calidad de Procurador Universitario.

El recurso humano con el que cuenta actualmente la Procuraduría Universitaria es:

Gráfico N° 9.: Estructura Organizativa de la Procuraduría Universitaria



Fuente: Procuraduría Universitaria
Elaborado por: Janeth Valdivieso (2013)

Las funciones de esta nueva dependencia son:

Derecho preventivo:

- El estudio de la casuística en equipo profesional incorporado, para la mejor absolución (mediante informes y dictámenes) de consultas y sugerencias jurídicas pertinentes y sustentables;
- La salvaguardia jurídica que permita a UTPL llevar a cabo sus políticas, enmarcada en la norma y atendiendo al principio de flexibilidad administrativa y a las necesidades propias de su naturaleza;

- Otras de carácter jurídico que le encargue directamente el Rectorado Cancillería o los demás órganos legislativos y administrativos de UTPL.

El Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría Universitaria tiene los siguientes objetivos:

- Análisis y prevención del sistema contractual y de convenios de UTPL;
- Elaboración y seguimiento de contratos y convenios

Políticas de contratación

Necesidad.- *Bienes*, muebles, inmuebles, licencias, software, suministros, etc.

Servicios docencia, administrativos; complementarios de seguridad, limpieza, mantenimiento; técnicos especializados, profesionales, textos, entre otros.

Perfil y calidad.-

Bienes, considerar características técnicas, costos y estándares de calidad.

Servicios, considerar perfiles básicos, habilidades y competencias.

Convocatoria.-

Bienes, Se realiza a través de invitación para presentar ofertas que serán analizadas por una Comisión Técnica coordinada por la Unidad correspondiente en el Vicerrectorado Administrativo y la integrará el Dpto. Legal en casos especiales.

Servicios, El concurso de oposición y selección de docentes e investigador es lo que realiza la Sección Departamental en coordinación con la Dirección de Área y el Departamento de Personal, la selección de personal administrativo lo realiza la Gerencia de Área en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, los servicios complementarios de seguridad, limpieza, mantenimiento; técnicos especializados son seleccionados por la Gerencia Administrativa del Vicerrectorado Administrativo.

Negociación.- La negociación final se realiza con las mejores ofertas en bienes y perfiles en servicios, considerando: políticas financieras; presupuestos vigentes; garantías técnicas y las garantías de cumplimiento del contrato (del 100% del anticipo y 5% del monto total del contrato); e, impuestos.

Solicitud.- La solicitud de contratación debe contener:

1. Nombres completos para personas naturales o razón social para personas jurídicas
2. Objetivo del contrato: describir actividades a desarrollar o bienes a adquirir
3. Monto a pagar incluyendo impuestos
4. Forma de pago
5. Plazo
6. Garantías si aplica
7. Adjuntar autorización o presupuesto y oferta adjudicada

Contratación.- El Departamento Legal – Área de Contratos y Convenios elabora y legaliza los contratos en base a la solicitud que haya recibido y a la que cumpla con las autorizaciones correspondientes.

Archivo y custodia.- El Departamento Legal – Área de Contratos y Convenios otorgará copia del contrato legalizado a la Unidad solicitante y a Recursos Humanos según corresponda para el archivo y trámites de pago. El Departamento Legal – Área de Contratos y Convenios será el responsable del archivo y custodia de los documentos originales.

4.4 Clientes

Al hablar de clientes se hace referencia a personas o grupos que tienen impacto o se ven afectados por las actividades, los productos o los servicios que presta una organización. El Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría Universitaria cuenta con sus principales clientes que son:

Personal interno que intervienen en el proceso del departamento y por lo tanto forman parte del quehacer universitario entre ellos se tiene el personal administrativo, docentes y estudiantes.

Personal externo que se encuentran fuera de la institución y por lo tanto reciben los resultados finales de los procesos que ahí se desarrollan, en donde se cuenta con empresas e instituciones.

Tanto los clientes internos como externos se involucran en la toma de decisiones de una organización.

4.5 Productos

En el Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría Universitaria tenemos:

- El estudio de la casuística en equipo profesional incorporado, para la mejor absolución de consultas y sugerencias jurídicas pertinentes y sustentables.
- La salvaguardia jurídica que permita a la UTPL llevar a cabo sus políticas, enmarcada en la norma atendiendo al principio de flexibilidad administrativa y a las necesidades propias de su naturaleza.
- El producto final es la legalización de los contratos y convenios, y custodia de los mismos.

CAPÍTULO V

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE CONTRATOS Y CONVENIOS DE LA PROCURADURIA UNIVERSITARIA

En esta fase se recogió una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en el departamento, teniendo en cuenta las siguientes premisas:

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

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

Para optimizar los procesos estipulados para el Área de Contratos y Convenios se tomó en cuenta el ciclo de mejora continua P- H – V – A, mediante este ciclo se desarrolla todo lo que esto significa.

5.1 Identificación y secuencia de los procesos

Cabe recordar que en toda Institución ya existen los procesos, lo que se debe realizar es la identificación con la finalidad de mejorarlos y gestionarlos de la manera más adecuada.

La información de todas las actividades que se llevan a cabo en el Área de Contratos y Convenios, fue proporcionada mediante entrevistas al personal responsable del Área, con el propósito de conocer los procesos más relevantes y significativos que tienen influencia directa con la satisfacción del cliente.

Al tener identificados los procesos del Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría y la relación que existe entre ellos se pudo obtener una visión global, y se trabajó de acuerdo a la metodología descrita en el capítulo 2 de la presente investigación, los procesos identificados en el Área de Contratos y Convenios son los siguientes:

- Contratación de personal docente y administrativo
- Contratación para adquisición, construcción de obras de infraestructura (varios servicios)
- Suscripción de convenios

Tomando en cuenta el tipo de procesos del Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría Universitaria tenemos los estratégicos, operativos y de apoyo:

Tabla N° 1: Procesos estratégicos

PROCESOS ESTRATÉGICOS	
Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección	
Planificación	✓ Plan Operativo Anual
Sistema Contractual	✓ Orientación sobre consultas ✓ Emitir informes

Tabla N° 2: Procesos operativos

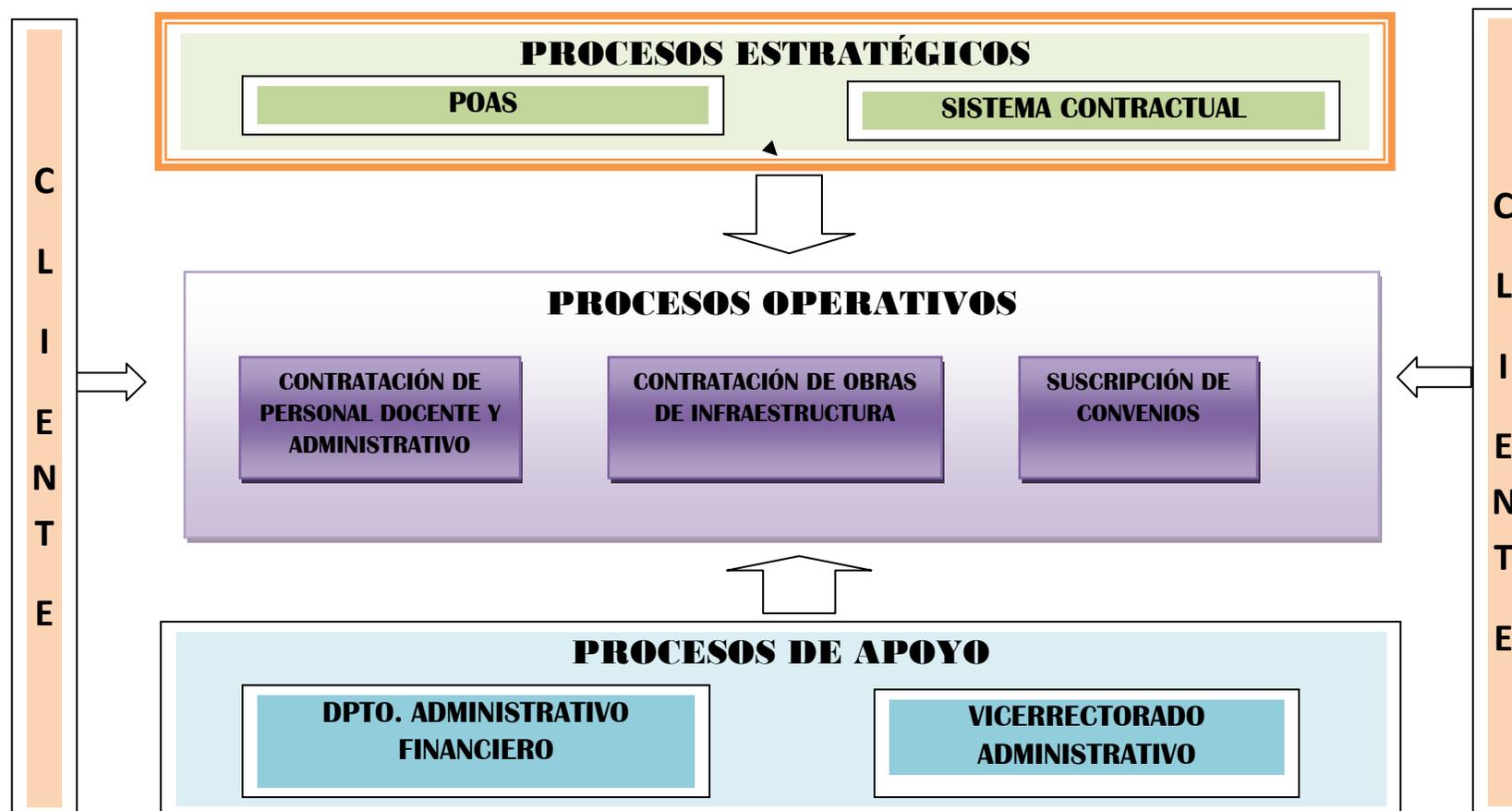
PROCESOS OPERATIVOS	
Son los procesos ligados a la realización del servicio o producto. Son los procesos en línea	
Contratación	✓ Personal docente y administrativo ✓ Obras de infraestructura
Suscripción de convenios	✓ Prestación de servicios ✓ Intercambio ✓ Pasantías

Tabla N° 3: Procesos de apoyo

PROCESOS DE APOYO	
Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.	
Dpto. Administrativo Financiero	<ul style="list-style-type: none">✓ Pagos de honorarios✓ Presupuestos para obras de infraestructura✓ Contratación de personal docente y administrativo✓ Apoyo a docente✓ Aprobación de montos
Vicerrectorado Administrativo	<ul style="list-style-type: none">✓ Legalizaciones✓ Autorizaciones

El Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría Universitaria, no tiene mapeado sus procesos, por tal razón con la información recogida de las personas responsables de dicha área, se procedió a realizar el siguiente mapa de los procesos, en donde se puede observar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Gráfico Nº 10: Mapa de procesos del Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría Universitaria



Fuente: Procuraduría Universitaria

Elaborado por: Janeth Valdivieso (2013)

Todos estos procesos están tomados en cuenta desde que llega la solicitud de contrato a la Procuraduría Universitaria y luego al Área de Contratos y Convenios, la revisión de la documentación hasta que el contrato y el convenio se encuentran legalizados y archivados.

Como se puede observar en el mapa de procesos para la prestación del servicio, el Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría toma en cuenta procesos estratégicos que son: la planificación y el sistema contractual, en lo que tiene que ver con los procesos clave u operativos tenemos: Contratación de personal docente y administrativo, contratación de obras de infraestructura y suscripción de convenios, y finalmente tenemos los procesos de apoyo que son: Departamento Administrativo Financiero y el Vicerrectorado Administrativo.

En la presente investigación los procesos objeto de estudio son los procesos claves u operativos.

Al hablar de procesos claves u operativos del Área de Contratos y Convenios son los que están ligados directamente con el personal administrativo, docente y estudiantes, se tiene:

- Contratación de personal administrativo y docente
- Contratación para la adquisición, construcción de obras de infraestructura (varios servicios)
- Suscripción de convenios

5.2 Descripción de los procesos

La descripción de los procesos se considera como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades, así como la gestión del proceso, el mismo que fue realizado en la ficha de proceso y flujograma.

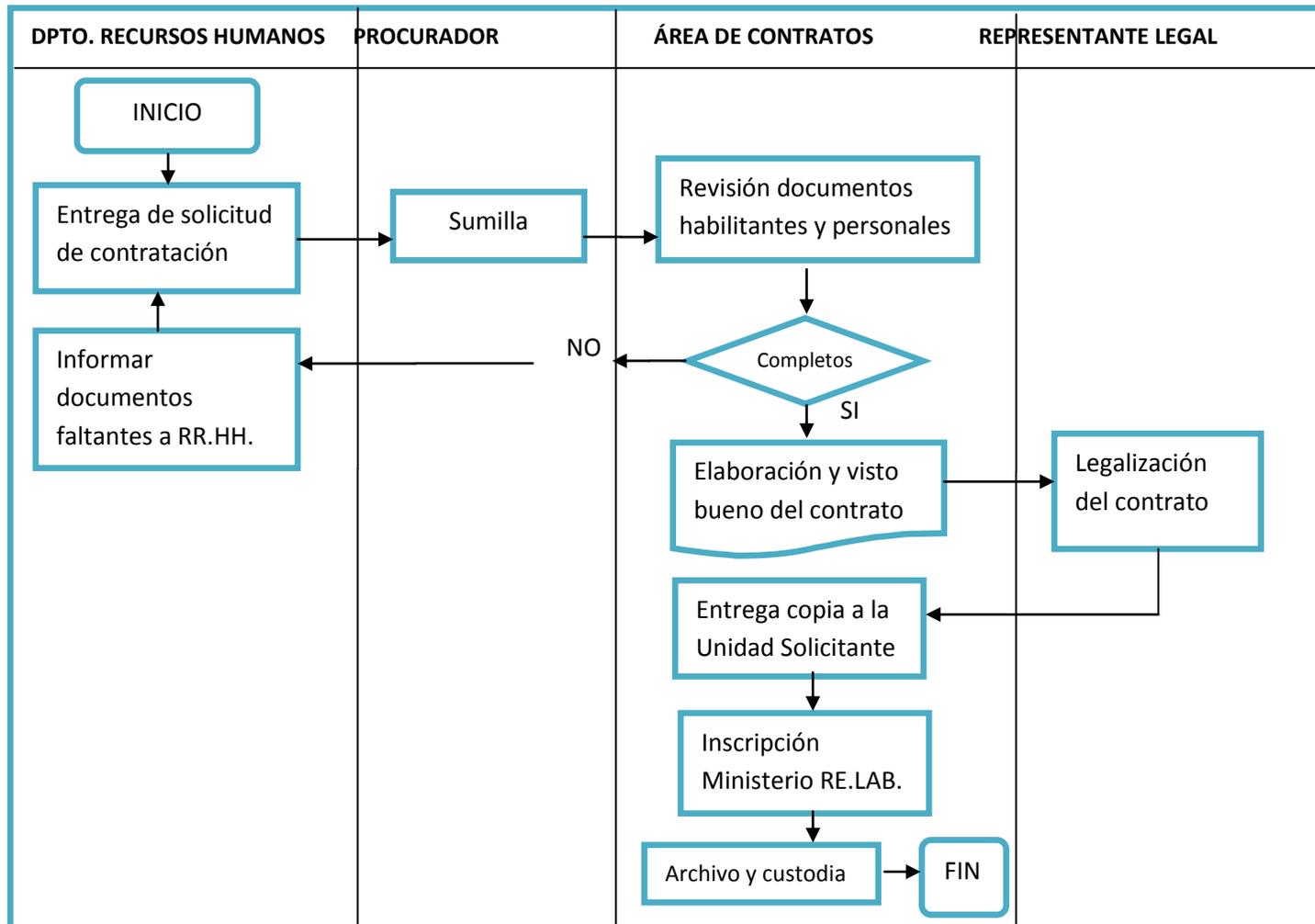
Ficha de proceso N° 1: Contratación de personal docente y administrativo

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	
PROCESO: CONTRACCIÓN DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	PROPIETARIO: ÁREA DE CONTRATOS
Misión: Análisis y prevención del sistema contractual de la UTPL, elaboración, legalización, archivo y custodia de los contratos	Documentación:
ALCANCE: ✓ Empieza: Recepción de solicitud ✓ Incluye: Revisión, servicios, tipo de contrato, monto ✓ Termina: Legalización del contrato y archivo	
ENTRADAS: Solicitud recibida de acuerdo a la necesidad de Contratación de personal administrativo, secretarias, asistentes operativos, contables, y personal docente y de investigación PROVEEDORES: Departamento Administrativo y de Personal	
SALIDAS: Contratos legalizados	
INSPECCIONES: Legalización de los contratos Inscripción de los contratos	REGISTROS: Contratos legalizados
VARIABLES DE CONTROL: Solicitud de contrato	INDICADORES: Nro. de solicitudes recibidas Nro. de contratos legalizados Nro. de contratos inscritos

Fuente: Área de Contratos y Convenios

Elaboración: Janeth Valdivieso (2013)

Flujograma del proceso N° 1: Contratación de personal docente y administrativo



Fuente: Área de Contratos y Convenios
 Elaborado por: Janeth Valdivieso (2013)

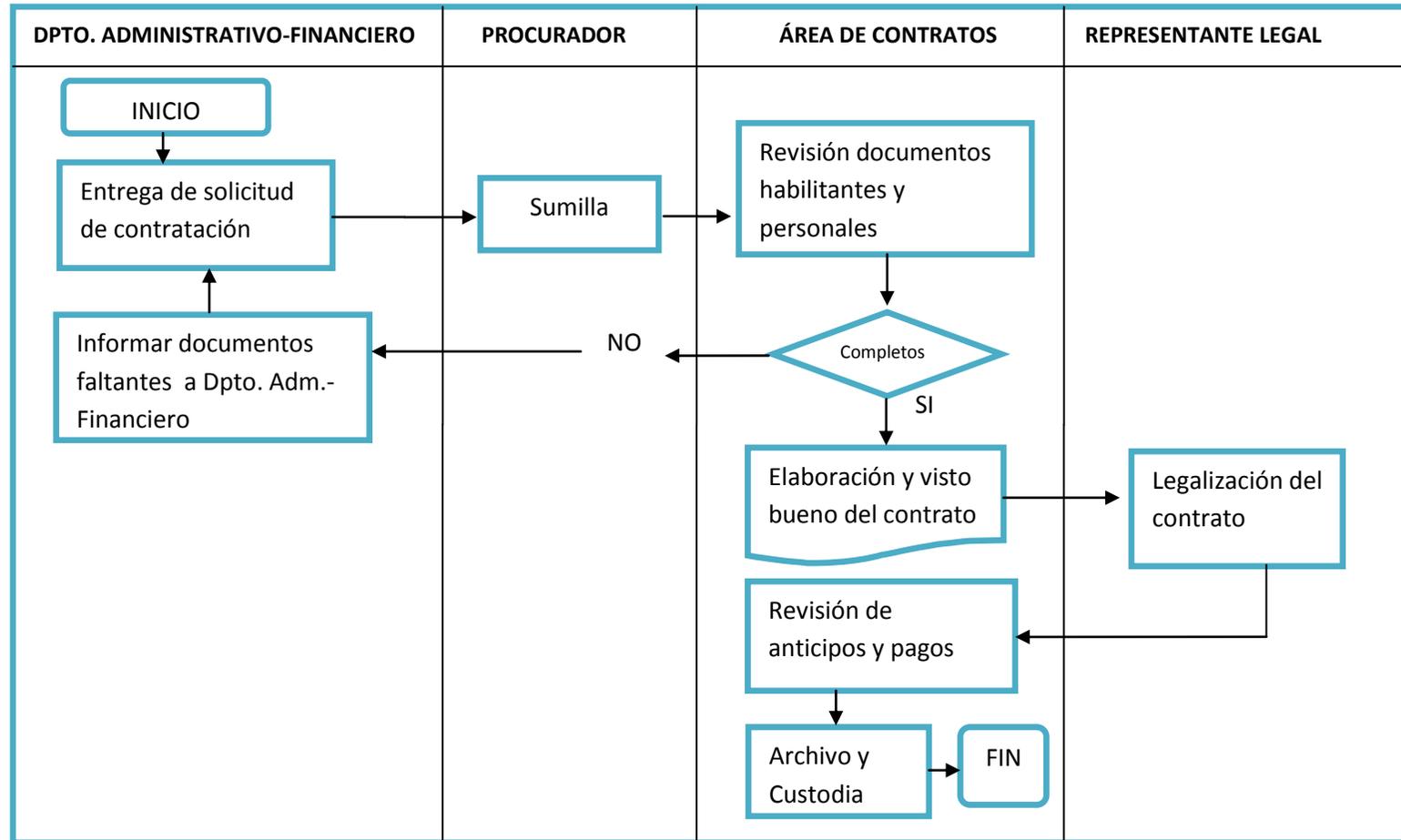
- Una vez que la solicitud de contrato llega a la Procuraduría Universitaria, en primera instancia será revisada por el Procurador Universitario.
- Luego será entregado al Área de Contratos y Convenios con su respectivo visto bueno, en donde se gestionará la elaboración del mismo; en esta área las personas responsables serán las encargadas de revisar si cumple con todos los requerimientos y documentación necesaria para su elaboración.
- En el caso de no constar con la documentación completa será comunicado y devuelto el trámite al departamento solicitante, con la finalidad que dicha documentación sea entregada a la brevedad posible.
- Cuando la solicitud de contrato cuente con toda la documentación, se procederá a elaborar el contrato de acuerdo a los términos legales establecidos.
- Una vez elaborado, revisado y con visto bueno de parte del personal responsable del Área de Contratos y Convenios se enviará al Representante Legal de la Universidad con la finalidad que sea legalizado y devuelto al Área de Contratos y Convenios.
- Una vez que el contrato tenga todas las firmas de las personas responsables se entregará una copia a la unidad solicitante y posteriormente será enviado al Ministerio de Relaciones Laborales para la respectiva inscripción.
- Finalmente el Área de Contratos y Convenios se encargará del archivo y custodia de los mismos.

Ficha de proceso N° 2: Contratación de adquisición, construcción de obras de infraestructura

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	
PROCESO: CONTRACIÓN DE ADQUISICIÓN, CONSTRUCCIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	PROPIETARIO: ÁREA DE CONTRATOS Y CONVENIOS
Misión: Análisis y prevención del sistema contractual de la UTPL, elaboración, legalización, archivo y custodia de los contratos	
ALCANCE: Empieza: Recepción de solicitud Incluye: Servicios, tipo de contrato, monto, garantías Termina: Entrega de las obras o servicios prestados	
ENTRADAS: Necesidad de Contratación de adquisición de bienes y servicios técnicos especializados PROVEEDORES: Departamento Administrativo - Financiero	
SALIDAS: Contratos legalizados con la entrega de las obras y servicios prestados a satisfacción CLIENTE: Cliente externo	
INSPECCIONES: Plazos del contrato Revisión de garantías	REGISTROS: Anticipos, pagos Contrato legalizado
VARIABLES DE CONTROL: Solicitud de contrato	INDICADORES: N° de solicitudes recibidas N° de solicitudes autorizadas N° de solicitudes tramitadas

Fuente: Área de Contratos y Convenios
Elaboración: Janeth Valdivieso (2013)

Fluograma del proceso N° 2: Contratación de adquisición y construcción de obras de infraestructura



Fuente: Área de Contratos y Convenios
 Elaboración: Janeth Valdivieso (2013)

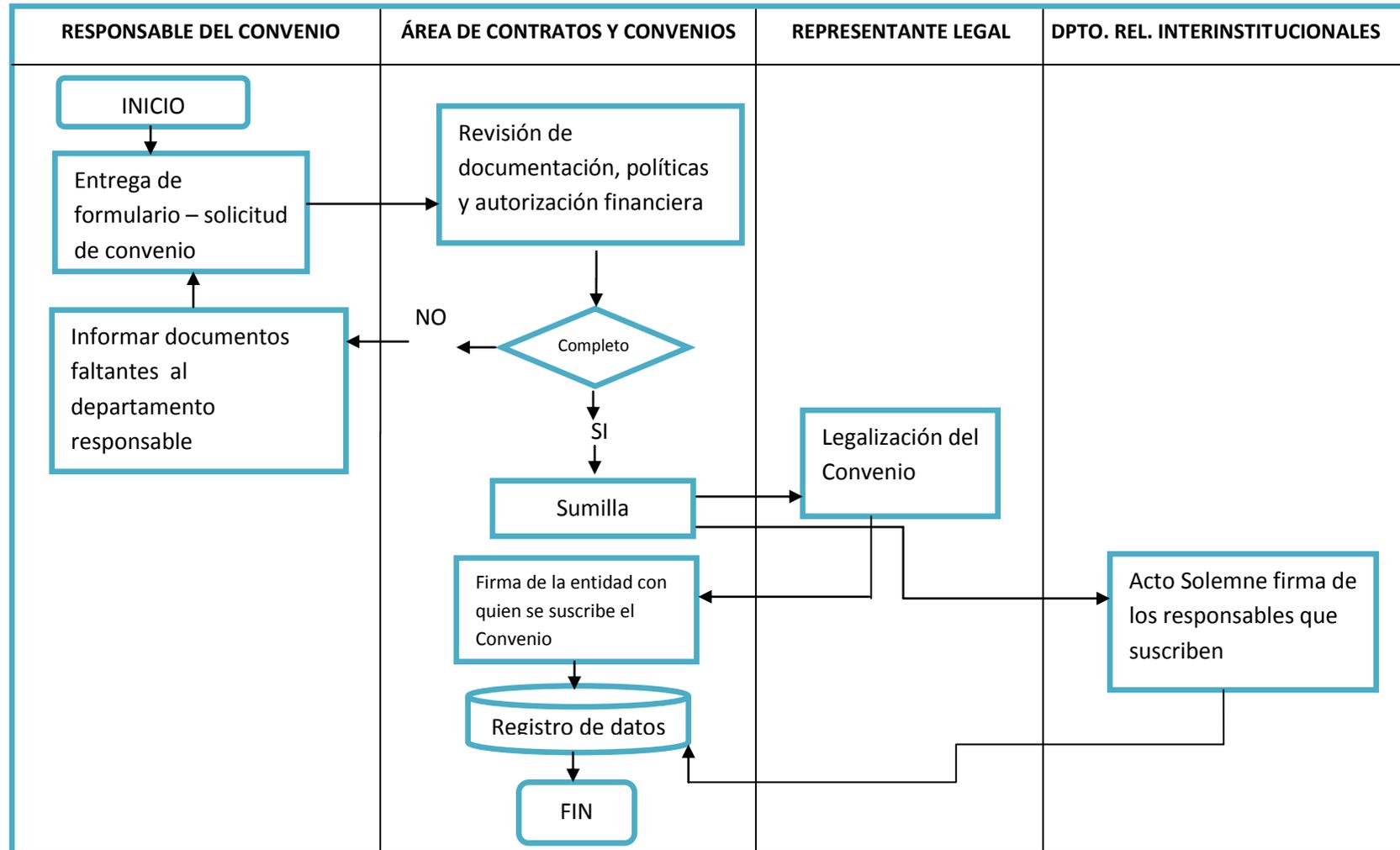
- Cuando la solicitud de contrato llega a la Procuraduría Universitaria en primera instancia será revisada por el Procurador Universitario.
- Luego será entregado al Área de Contratos y Convenios con su respectivo visto bueno en donde se gestionará la elaboración del mismo, en esta Área las personas responsables serán las encargadas de revisar si cumple con todos los requerimientos y documentación necesaria para su elaboración.
- En el caso de no constar con la documentación completa será comunicado y devuelto el trámite al departamento solicitante, con la finalidad que dicha documentación sea entregada a la brevedad posible.
- Cuando la solicitud de contrato conste con toda la documentación se procederá con la elaboración del contrato de acuerdo a los términos legales establecidos.
- Una vez elaborado, revisado y con visto bueno de parte del personal responsable del Área de Contratos y Convenios se enviará al Representante Legal de la Universidad con la finalidad que sea legalizado y devuelto al Área de Contratos y Convenios.
- Una vez que el contrato tenga todas las firmas de las personas responsables se entregará una copia a la unidad solicitante y serán revisados lo que corresponde a los anticipos, pagos y plazos del contrato.
- Finalmente el Área de Contratos y Convenios se encargara del archivo y custodia de los mismos.

Ficha de proceso N° 3: Suscripción de Convenios

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	
PROCESO: SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS	PROPIETARIO: ÁREA DE CONTRATOS Y CONVENIOS
Misión: Análisis y prevención del sistema contractual de la UTPL, elaboración, legalización, archivo y custodia de los convenios	
ALCANCE: Empieza: Llenar el formulario de solicitud de convenio Incluye: Carta de compromiso y seguimiento Termina: Suscripción de la vigencia del convenio	
ENTRADAS: Formulario debidamente lleno indicando el objeto del convenio PROVEEDORES: Unidades y departamentos de la UTPL	
SALIDAS: Legalización y vigencia del Convenio CLIENTE: Cliente externo	
INSPECCIONES: Seguimiento Vigencia, plazos	REGISTROS: Convenios vigentes
VARIABLES DE CONTROL: Convenio legalizado	INDICADORES: N° de convenios ejecutados N° de convenios vigentes

Fuente: Área de Contratos y Convenios
 Elaboración: Janeth Valdivieso (2013)

Flujograma del proceso N° 3: Suscripción de Convenios



Fuente: Área de Contratos y Convenios
 Elaboración: Janeth Valdivieso (2013)

5.3 Seguimiento y medición de los procesos

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se obtienen y si estos resultados cubren los objetivos previsto.

No se puede considerar que un sistema de gestión tenga un enfoque basado en procesos, si aun disponiendo de un “buen mapa de procesos” y unos “diagramas y fichas de procesos coherentes”, el sistema no se “preocupa” por conocer sus resultados.

El seguimiento y la medición constituyen, por lo tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera.

Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso, es importante en este punto introducir estos conceptos.

Capacidad.- Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto

Eficacia.- Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia.- Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. *ISO 9000:2000*

A continuación se da a conocer en la siguiente tabla un resumen de todas las solicitudes de contratos y a su vez los resultados obtenidos.

Tabla Nº 2: Solicitudes de Contratos

ÁREA DE CONTRATOS Y CONVENIOS DE LA PROCURADURÍA UNIVERSITARIA				
SOLICITUDES DE CONTRATOS EN EL AÑO 2012				
PROCESO	INDICADORES	DATOS	RESULTADOS	TOTALES
CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	Número de Contratos Elaborados y Legalizados	ANULADOS ARCHIVADOS LEGALIZADOS PENDIENTES	23 586 79	688
CONTRATACIÓN DE PERSONAL DOCENTE	Número de Contratos Elaborados y Legalizados	ANULADOS ARCHIVADOS LEGALIZADOS PENDIENTES	22 1441 791	2256
CONTRATACIÓN DE SERVICIOS INFRAESTRUCTURA	Número de Contratos Elaborados y Legalizados	ANULADOS ARCHIVADOS LEGALIZADOS PENDIENTES	5 725 394	1124

Fuente: Área de Contratos y Convenios
Elaboración: Janeth Valdivieso (2013)

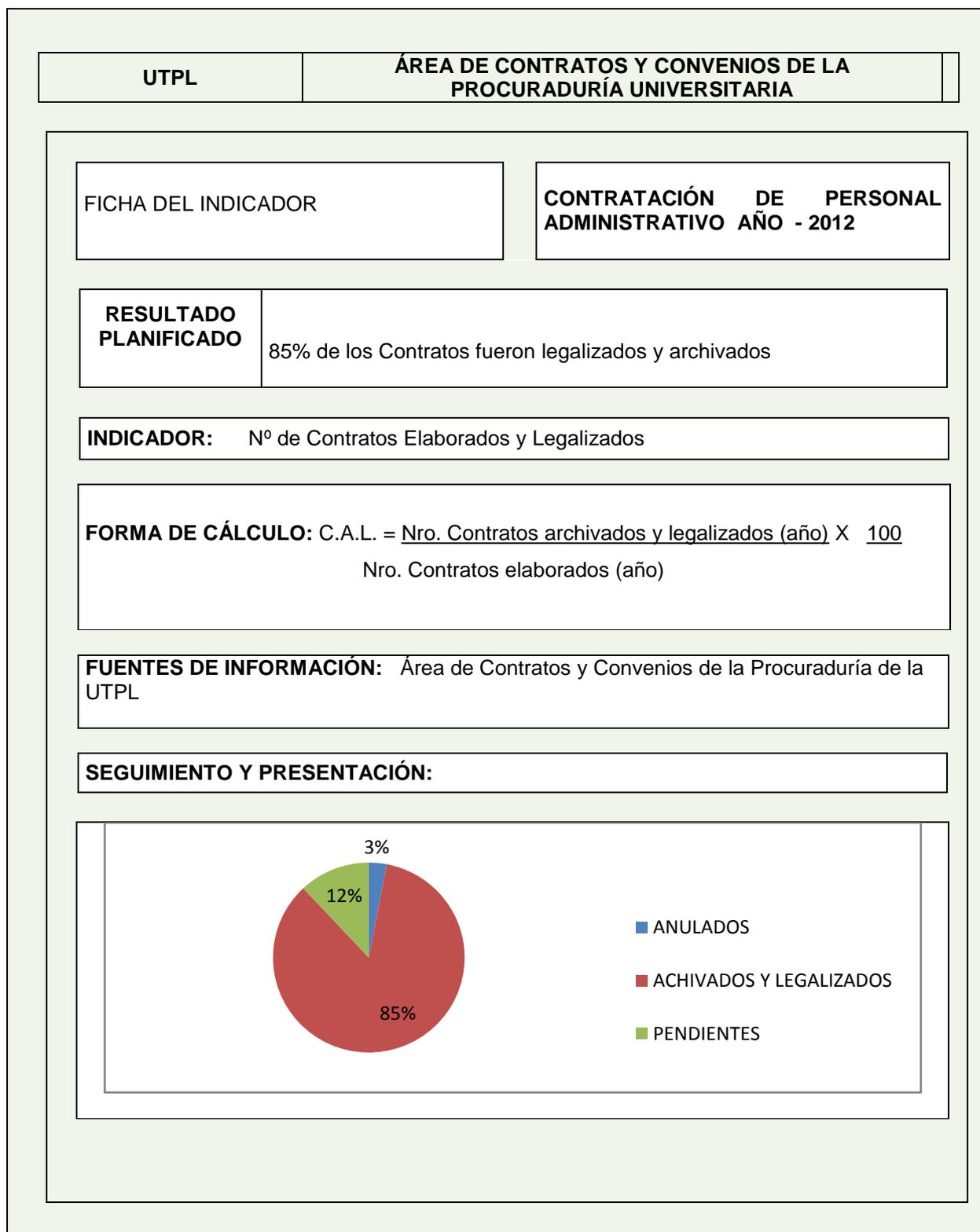
Seguidamente se procede a la revisión de los indicadores de cada uno de los procesos expuestos anteriormente.

Tabla Nº 3: Solicitudes de Contratación de personal administrativo

ÁREA DE CONTRATOS Y CONVENIOS	PROCESO: SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	
INDICADOR	CÁLCULO	RESULTADO ESPERADO
Nro. de contratos archivados y legalizados	$C.A.L. = \frac{\text{Nro. Contratos archivados y legalizados (año)}}{\text{Nro. Contratos elaborados (año)}} \times 100$	95%
Responsable: Área de Contratos y Convenios		Medición: Semestral

Fuente: Área de Contratos y Convenios
Elaboración: Janeth Valdivieso (2013)

PROCESO: Contratación de Personal Docente y Administrativo



Fuente: Área de Contratos y Convenios
Elaboración: Janeth Valdivieso (2013)

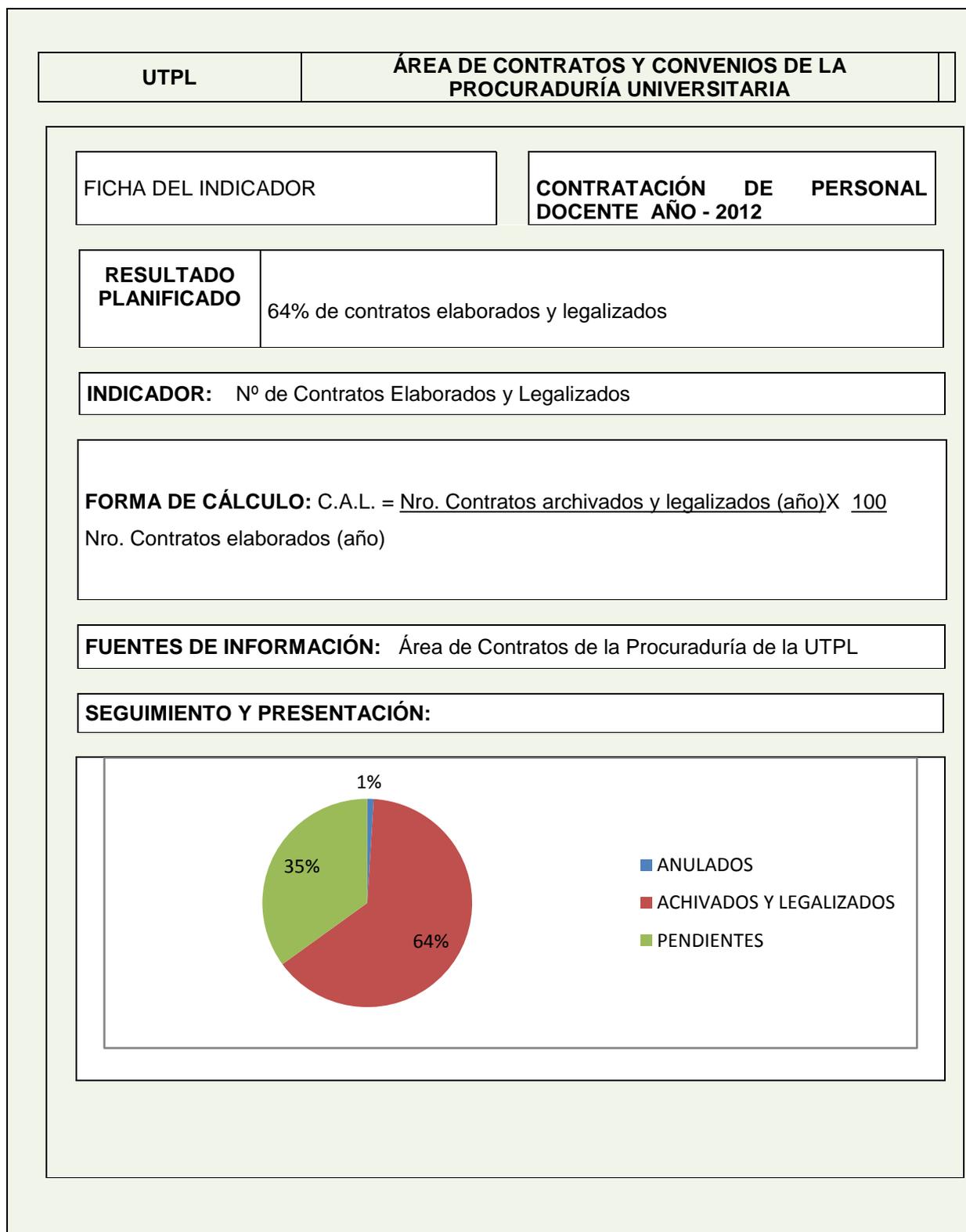
De acuerdo al indicador solo el **85%** del número de contratos de personal administrativo son legalizados, mientras que el **15%** restantes de los contratos quedan anulados y la mayoría pendientes por cuanto son enviados para la firma al departamento o unidad solicitante y no son remitidos al área de contratos para la legalización correspondiente.

Tabla Nº 4: Solicitudes de Contratación de personal docente

ÁREA DE CONTRATOS Y CONVENIOS	PROCESO: SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL DOCENTE	
INDICADOR	CÁLCULO	RESULTADO ESPERADO
Nro. de contratos archivados y legalizados	$C.A.L. = \frac{\text{Nro. Contratos archivados y legalizados (año)}}{\text{Nro. Contratos elaborados (año)}} \times 100$	75%
Responsable: Área de Contratos y Convenios		Medición: Semestral

Fuente: Área de Contratos y Convenios
Elaboración: Janeth Valdivieso (2013)

PROCESO: Contratación de Personal Docente



Fuente: Área de Contratos y Convenios
Elaboración: Janeth Valdivieso (2013)

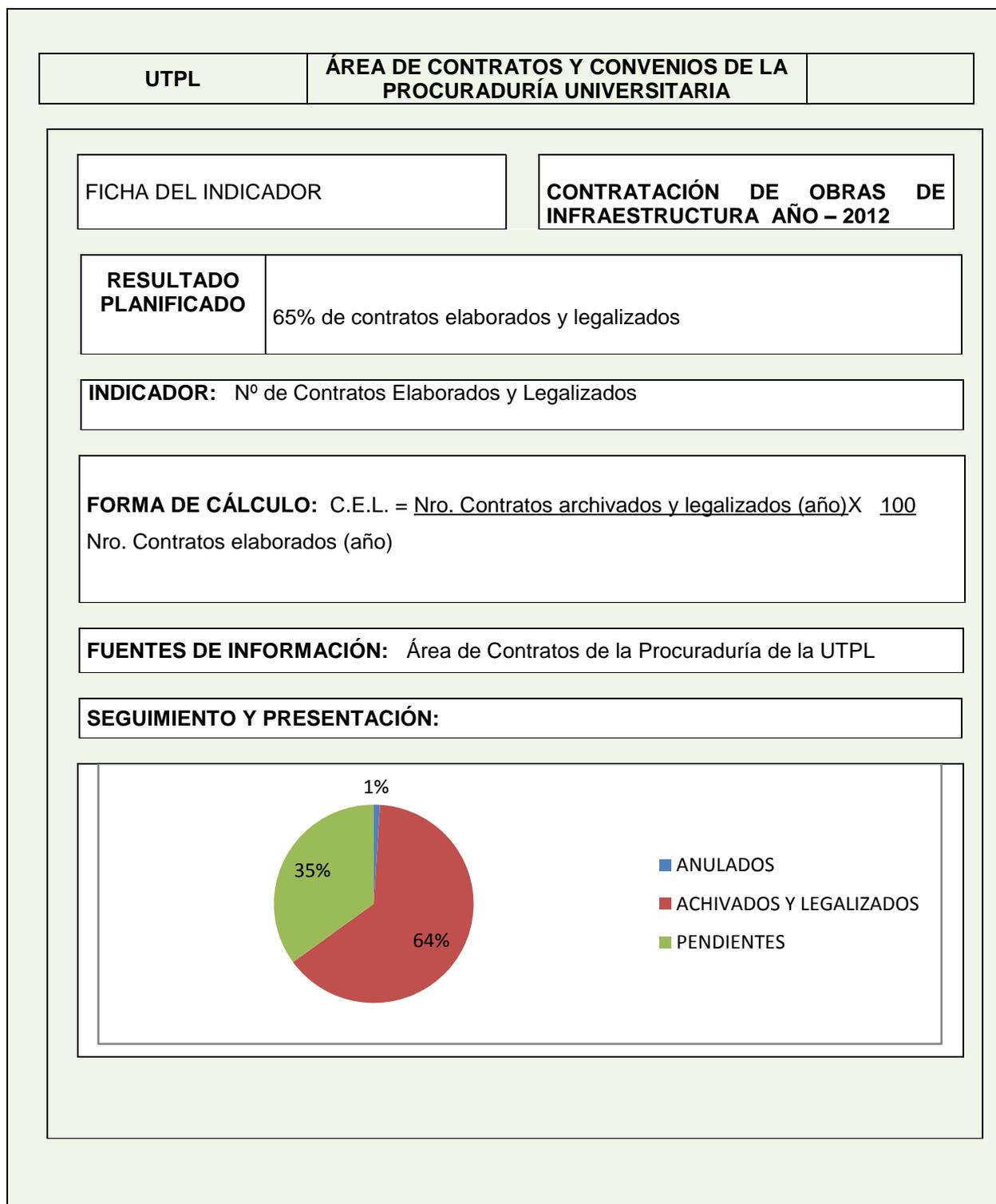
De acuerdo al indicador únicamente el **64%** del número de contratos de personal docente son legalizados, mientras que el **36%** de los contratos quedan pendientes y anulados, por cuanto la mayoría son enviados para la firma al departamento o unidad solicitante y no son remitidos al área de contratos para la legalización correspondiente. Cabe indicar que se tiene un mayor número de contratos a los docentes que quedan pendientes por diversas razones.

Tabla Nº 5: Solicitud de Contratación de Obras de Infraestructura

ÁREA DE CONTRATOS Y CONVENIOS	PROCESO: SOLICITUD DE CONTRATACIÓN, CONTRATACIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	
INDICADOR	CÁLCULO	RESULTADO ESPERADO
Nro. de contratos archivados y legalizados	$C.A.L. = \frac{\text{Nro. Contratos archivados y legalizados (año)} \times 100}{\text{Nro. Contratos elaborados (año)}}$	80%
Responsable: Área de Contratos y Convenios		Medición: Semestral

Fuente: Área de Contratos y Convenios
 Elaboración: Janeth Valdivieso (2013)

PROCESO: Contratación de Obras de Infraestructura



Fuente: Área de Contratos
 Elaboración: Janeth Valdivieso (2013)

Como se demuestra de acuerdo al indicador únicamente el **64%** del número de contratos de infraestructura y de servicios son legalizados, mientras que el**36%** restantes de los contratos elaborados quedan pendientes y un pequeño por ciento anulados, por cuanto se revisa anticipos, tiempos de entrega y garantías.

Tabla N° 6: Suscripción de convenios

ÁREA DE CONTRATOS Y CONVENIOS	PROCESO: SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS	
INDICADOR	CÁLCULO	RESULTADO ESPERADO
Convenios Vigentes	$C.V. = \frac{\text{Convenios ejecutados (año)} \times 100}{\text{Convenios aprobados (año)}}$	80%
Responsable: Área de Contratos y Convenios		Medición: Semestral

Fuente: Área de Contratos y Convenios
Elaboración: Janeth Valdivieso (2013)

PROCESO: Suscripción de convenios

UTPL	ÁREA DE CONTRATOS Y CONVENIOS DE LA PROCURADURÍA UNIVERSITARIA
FICHA DEL INDICADOR	SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS AÑO 2012
RESULTADO PLANIFICADO	Convenios aprobados y ejecutados
INDICADOR: Convenios aprobados y ejecutados	
FORMA DE CÁLCULO: $C.V. = \frac{\text{Convenios ejecutados (año)} \times 100}{\text{Convenios aprobados (año)}}$	
FUENTES DE INFORMACIÓN: Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría de la UTPL	

Fuente: Área de Contratos y Convenios
Elaboración: Janeth Valdivieso (2013)

5.4 Mejora de los procesos

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

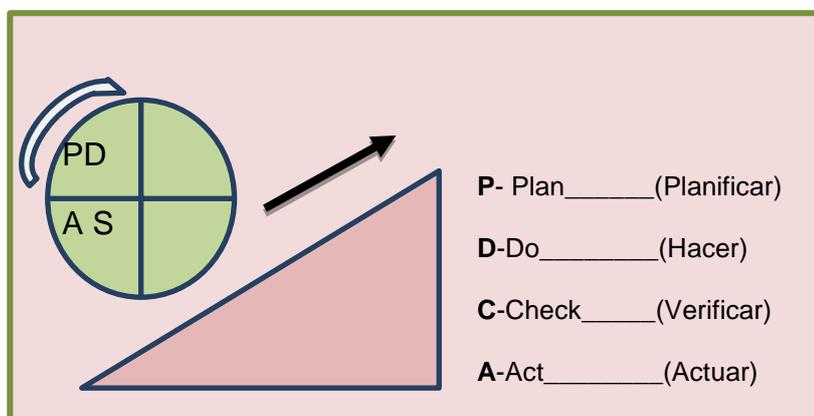
1. Qué procesos no alcanzan los resultados planificados
2. Dónde existen oportunidades de mejora

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

También puede ocurrir que, aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia o eficiencia del mismo. En cualquiera de estos casos es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua Deming, o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act).

Gráfico N° 10: Mejora Continua: ISO 9000:2000



Fuente: ISO 9000:2000

El gráfico anterior ilustra cómo aplicando el ciclo de mejora continua PDCA, la organización puede avanzar hacia niveles y eficiencias superiores.

Para el establecimiento de la mejora continua en el Área de Contratos y Convenios de la Procuraduría Universitaria primero se planificará es decir se establecerá qué se quiere alcanzar al identificar y analizar la situación, además se tomará en cuenta la implantación de las actividades planificadas y por consiguiente se comprobará la efectividad, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, y finalmente se realizarán las correcciones que sean necesarias.

Para la mejora continua de los procesos en el Área de Contratos y Convenios debe convertirse en una práctica habitual, utilizando análisis de tiempos, tareas, planificación, y el uso de los recursos informáticos.

Como se muestra en los indicadores de cada proceso y el porcentaje obtenido se puede dar cuenta que existe un gran porcentaje de contratos que quedan pendientes, los mismos que son enviados a los Departamento o Unidades solicitantes para firma de responsabilidad y no son remitidos al Área de Contratos y Convenios para la debida legalización; es por ello que existe la necesidad de tener un control de mejora continua en base a las necesidades que tiene el área, donde principalmente adolece de un seguimiento tanto de los contratos como también de la vigencia de los convenios, para tal efecto se han desarrollado flujogramas sobre los procesos en función de las actividades señaladas en el párrafo del numeral 5.2, con la finalidad de tener los controles más adecuados con los cuales se debería desempeñar el proceso, estableciendo medidas de control y de tiempo lo que permitirá que todos los contratos elaborados sean legalizados en su totalidad.

Tomando en cuenta que los procesos de contratación tanto del personal administrativo, docente y varios servicios se sigue el mismo tratamiento, solo existe el cambio de las personas que autorizan dichos contratos, por tal motivo es necesario tomar en cuenta lo siguiente.

De acuerdo a los tres procesos identificados en el Área de Contratos y Convenios de la procuraduría respecto a los procesos claves u operativos se presenta algunas alternativas:

- En lo que corresponde a las decisiones y autorizaciones deben tener claro el personal que solicita un contrato, por cuanto algunas solicitudes quedan pendientes al no contar con todos los requisitos para su elaboración.

- Tener un sistema automatizado en donde se ingrese cada contrato con tiempos, con la finalidad de contar con un sistema de alertas, que le permita una medición y control del contrato, y de esta manera se tome en cuenta cuáles contratos están pendientes de legalización.
- Al no contar el Área de Contratos y Convenios con flujogramas se ha graficado todos los procesos, con la finalidad que sean dados a conocer a todo el personal que necesita de este servicio.
- Para tener un mejor control de los contratos sería conveniente la elaboración de una hoja de ruta.
- Con la finalidad de mantener informados a todas las personas que diariamente requieren de los servicios del Área de Contratos y Convenios sería conveniente la elaboración de un manual de contratación en donde se pueda detallar pagos, descuentos, etc., datos que resultan de gran interés para el usuario y que muchas veces es la demora para la firma del contrato.
- Para lograr todas las mejoras, es necesario el compromiso y apoyo de quienes son los responsables, con la finalidad que cada proceso llegue a feliz término.
- Todos los funcionarios que necesitan este servicio tomar en cuenta los plazos establecidos de entregas.

CONCLUSIONES

- De acuerdo al diagnóstico realizado se evidenció que a pesar de que se trabaja con procesos, no existe una documentación de ellos.
- En base al diagnóstico realizado se observó que existen muchas solicitudes para la elaboración de contratos, pero que el 35% de solicitudes muchas veces no llegan a ser legalizados, en vista de que por diversas razones el contrato queda pendiente, lo que ocasiona pérdida de tiempo para las personas responsables del área, por cuanto todas las solicitudes de contrato son realizadas pero no todas son legalizadas.
- De acuerdo a los objetivos planteados en la presente investigación, con la información recopilada, analizada y los datos obtenidos, se puede apreciar que de una forma global se ha dado cumplimiento a los objetivos, los mismos que sirvieron de base para elaborar la propuesta de mejora.
- Para lograr todas las mejoras es necesario el compromiso y apoyo de quienes son los responsables de llevar adelante los trámites de Contratos, con la finalidad que cada proceso llegue a feliz término y que los beneficiarios de este servicio tomen en cuenta las políticas de contratación que tiene el Área de Contratos y Convenios, esto para optimizar sus resultados.
- Establecer la elaboración de los flujogramas lo que permitirá la realización de las actividades, y como deben ejecutar los interesados.
- Es necesario que todos los responsables de cada proceso trabajen con la misma metodología con la finalidad que se cumpla a cabalidad todo lo propuesto.

RECOMENDACIONES

- Tener un sistema de gestión por procesos en el Área de Contratos y Convenios, que permita el trabajo coordinado y ordenado, con indicadores de gestión en el manejo, sistematización y control de contratos.
- Concienciar al personal solicitante con la finalidad que se responsabilice, apoye y participe en las tareas a ellos encomendadas, con la finalidad que todos los contratos sean legalizados en el menor tiempo posible.
- Considerar las políticas de contratación que tiene el Área de Contratos y Convenios, con la finalidad de optimizar sus resultados.
- Controlar y monitorear el proceso de legalización de contratos y vigencia de los convenios, para garantizar el cumplimiento de los objetivos marcados, con la implementación de un sistema informático que les genere alertas.
- Es importante que siempre exista una persona responsable de cada proceso, que lidere la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán, J.; Carmona, M.; Carrasco, R.; Rivas, M.; (2006) Tejedor, F. “Guía para una Gestión basada en procesos” Instituto Andaluz de Tecnología
- Beltrán, Roberto; (2002) Estatuto Orgánico. Universidad Técnica Particular de Loja
- López, Susana. (2011) “Sistemas de Calidad. Implantación de diferentes sistemas de organización” Ediciones de la U, Bogotá – Colombia
- Pérez Fernández, José. “Gestión por procesos” 4ta Edición (2010) España
- Rojas, L.; Correa, E.; Gutiérrez, F.; (2012) “Sistemas de control de Gestión” Ediciones de la U, primera edición, Bogotá – Colombia
- Estructura Académica y de Investigación (2012), Loja – Ecuador
- Información general de la Universidad Técnica Particular de Loja, disponible en: www.utpl.edu.ec, recuperado el 15 de junio del 2013
- Ley Orgánica de Educación Superior publicada el 12-10-2010
- Normas ISO 9000 “Organización Internacional de Normalización” disponible en: www.iso.org, recuperado el 18 de mayo del 2013