



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Modelo de gestión por procesos para la Dirección de Capacitación de la
empresa ESPE-INNOVATIVA E.P.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Hernández Soria, Evelyn Gabriela

DIRECTORA: Zumba Zúñiga, María Fernanda, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-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>

Loja, abril del 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

María Fernanda Zumba Zúñiga.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Modelo de gestión por procesos para la Dirección de Capacitación de la empresa ESPE-INNOVATIVA E.P. realizado por Hernández Soria Evelyn Gabriela, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Hernández Soria Evelyn Gabriela declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Modelo de gestión por procesos para la Dirección de Capacitación de la empresa ESPE-INNOVATIVA E.P, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo María Fernanda Zumba Zúñiga directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.
Autor: Hernández Soria Evelyn Gabriela
Cédula 1718169848

DEDICATORIA

Por el amor infinito que tengo a Dios, hoy me bendice junto a mi adorado hijo, mis padres amados, mi hermana querida, mi sobrino amoroso y buenas amistades, en la culminación satisfactoria de mi tesis, grito a los cielos y quedo eternamente feliz, por sentir cada momento; ese apoyo incondicional de mi familia, la gran paciencia, la comprensión y el gran amor que tienen con mi persona, a ustedes dedico este trabajo arduo y de largas horas ausente en vuestras vidas, pero todo tiene un sacrificio y en este día tan especial y emotivo eso es gratificante.

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Filipenses 4:13

Evelyn Gabriela Hernández Soria.

AGRADECIMIENTO

Al trazarme el objetivo para tener una nueva profesión, todo estaba perfectamente planificado, jamás predecí lo que iba a suceder en el trayecto, al inicio todo marchaba bien pero de un momento a otro me tocó enfrentar momentos, muy difíciles y demasiado amargos que en instantes detuvieron mi vida y todo lo planificado se desbordo, por ello hoy tengo que dar gracias infinitas a mi buen Dios que sin él, hoy no estuviera presente pero sigo en pie, con mayor fortaleza por cumplir con la culminación de mi tesis y otros objetivos, pero Dios puso durante todo este tiempo a personas que amo con todo mi ser y también son merecedoras de mi total agradecimiento a quienes me digno en nombrar a continuación:

Mi hijo adorado Marco Antonio Gordillo Hernández quien me brinda al despertar una sonrisa, un abrazo y un te quiero mami, por todos esos detalles y ocurrencias que me han motivado para crecer como persona y profesionalmente.

A mi madre querida y abnegada la señora Cecilia Soria Cáceres y a mi padre generoso el señor Milton Hernández Martínez, dos pilares muy importantes y especiales en mi vida ya que, en los momentos de desánimo, frustración y como no, de alegrías me brindan con una palabra de amor y bondad su respaldo integro.

Mi hermana la señora Jessica Hernández Soria una mujer luchadora y extremadamente fuerte de carácter, pero a la vez muy tierna, ha venido junto a mí con sus consejos sabios y que han sido confortables en mi existencia.

Mi amoroso sobrino Ismael Enríquez Hernández, quien con solo un abrazo me demuestra ese apoyo absoluto en cada decisión que me he planteado.

Además, agradezco a las magister: Verónica Armijos Buitrón y Fernanda Zumba Zúñiga, por su ímpetu trabajo en la dirección y revisión de mi tesis, me lleno de admiración y estima total.

A familiares y demás amistades por aportar con un granito de arena durante todo el camino de lucha y que cada palabra alentadora motivó a seguir adelante y sobre todo cumplir con lo planificado.

“Regocijaos en el Señor siempre” Filipenses 4:4

Evelyn Gabriela Hernández Soria.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I GENERALIDADES.....	5
1.1. Introducción	6
1.2. Planteamiento de problema.....	7
1.3. Justificación	8
1.4. Objetivos.....	8
1.4.1. Objetivo General	8
1.4.2. Objetivos Específicos	8
1.5. Alcance	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	10
2.1. Definición de Proceso.....	11
2.2. Elementos del proceso	11
2.3. Gestión	12
2.4. Definición de gestión por procesos	12
2.5. Importancia de la gestión por procesos	13
2.6. Tipos de procesos	13
2.7. Requisitos básicos de un proceso	14
2.8. Pasos para la gestión por procesos	15
2.9. Seguimiento y Medición de los procesos	26
CAPÍTULO III ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN Y DEL ÁREA DEL ESTUDIO	28
3.1. La empresa y el sector	30
3.2. Marco Legal	30
3.3. Objetivo empresarial	31
3.4. Estructura orgánica funcional de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA	31
3.5. Organización de ESPE INNOVATIVA E.P	32

3.6.	Descripción de la Dirección de capacitación de ESPE-INNOVATIVA E.P.	34
3.7.	Estructura organizacional actual de la Dirección de capacitación	34
3.8.	Descripción de la estructura organizacional de la Dirección de capacitación	35
3.9.	Servicios	36
3.10.	Clientes	37
3.11.	FODA de Dirección de capacitación de la empresa ESPE-INNOVATIVA E.P.	38

CAPÍTULO IV	GESTIÓN POR PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA ESPE-INNOVATIVA	41
4.1.	Metodología de investigación	42
4.2.	Descripción de la metodología aplicada	42
4.3.	Formación del Equipo y Planificación del Trabajo	43
4.4.	Identificación y secuencia de los procesos	44
4.5.	Descripción de los procesos actuales	44
4.5.1.	Procesos estratégicos	45
4.5.1.1.	Planificación estratégica	45
4.5.1.2.	Comunicación con el cliente	49
4.5.1.3.	Control del servicio no conforme	51
4.5.1.4.	Control de documentos y registros	53
4.5.2.	Procesos Operativos	56
4.5.2.1.	Diseño Gráfico	56
4.5.2.2.	Marketing	58
4.5.2.3.	Comercialización y ventas	60
4.5.2.4.	Ejecución de capacitación virtual	62
4.5.2.5.	Ejecución de capacitación presencial	65
4.5.3.	Procesos de apoyo	68
4.5.3.1.	Ejecución presupuestaria	68
4.5.3.2.	Proceso de compras menor cuantía de bienes y servicios	70
4.5.3.3.	Mantenimiento Tic's	73
4.5.3.4.	Soporte Tic's	75
4.5.3.5.	Capacitación y desarrollo	77
4.6.	Seguimiento y la medición de los procesos	79
4.7.	Mejora continua	82
CONCLUSIONES		85
RECOMENDACIONES		86
BIBLIOGRAFÍA		87
ANEXOS		89

Anexo 1. Herramientas y resultados de la investigación de campo Encuesta	90
Anexo 2. Herramientas y resultados de la investigación de campo fotografías	91

RESUMEN

El presente estudio de investigación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión por procesos para la Dirección de Capacitación de la empresa ESPE-INNOVATIVA E.P., la misma que se dedica a ofrecer la capacitación: especializada que corresponde a las certificaciones internacionales CISCO, LINUX y FURUKAWA; en modalidad presencial y virtual enfocadas en el conocimiento administrativo, técnico, social y estratégico. Durante su trayectoria en el mercado nacional ha presentado inconvenientes en los trámites burocráticos que bloquean el cumplimiento de las actividades por consecuencia el resultado final es afectado, por lo tanto, no se puede cumplir con las expectativas del cliente esto conlleva a que se realice un oportuno estudio con alcance en la mejora continua de los procesos.

Se determinó un modelo de gestión que permite mejorar los tiempos en las actividades de acuerdo a los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, mediante el análisis de los indicadores, se obtuvo como resultado puntos críticos en los procesos operativos, al cual se enfoca la mejora continua específicamente por el grado de prioridad ante los procesos que deben ser más controlados y así poder satisfacer de manera total al cliente brindando un servicio eficiente y de calidad.

PALABRAS CLAVES: procesos, indicadores, alcance, mejora continua, servicio.

ABSTRACT

The objective of this research study is to propose a process management model for the Training Directorate of the company ESPE-INNOVATIVA EP, which is dedicated to offering specialized training corresponding to the international certifications CISCO, LINUX and FURUKAWA; in face-to-face and virtual modality focused on administrative, technical, social and strategic knowledge. During its trajectory in the national market it has presented inconveniences in the bureaucratic procedures that block the fulfillment of the activities consequently the final result is affected, therefore, it can not, be fulfilled with the expectations of the client this entails that a timely study with scope in the continuous improvement of the processes.

A management model was determined that allows to improve the times in the activities according to the strategic, operative and support processes, by means of the analysis of the indicators, as a result critical points in the operative processes were obtained, to which the improvement is focused Continues specifically for the degree of priority before the processes that must be more controlled and thus be able to fully satisfy the client by providing an efficient and quality service.

KEYWORDS: processes, indicators, scope, continuous improvement, service.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la competitividad laboral es un factor clave a la hora de desarrollarse profesionalmente, por tal motivo, el cliente busca la manera de conocer nuevas carreras o cursos de acuerdo a su profesión, por lo que si no dispone de la parte económica para cubrir una carrera universitaria optan por tomar cursos, seminarios, conferencias en cualquier modalidad averiguando el mejor servicio que satisfaga las necesidades en el ámbito académico, social y profesional del cliente.

No obstante, la razón de ser de la Dirección de Capacitación de la empresa pública ESPE-INNOVATIVA E.P., es brindar capacitaciones enfocadas en el conocimiento administrativo, técnico, social y estratégico en modalidad presencial y virtual, cabe mencionar que la gestión administrativa realizada es empíricamente, por la cual, el servicio no cumple con los requerimientos del cliente.

Por lo expuesto, existe la necesidad de elaborar un modelo de gestión por procesos a la Dirección de Capacitación de ESPE-INNOVATIVA E.P., para la cual se utilizarán técnicas de información a través de; la entrevista, la observación y documentación que se encuentran en el archivo de la empresa para finalmente utilizar un modelo adecuado para una propuesta efectiva.

El desarrollo del proyecto, pretende determinar la situación actual, identificar la estructura organizacional, los clientes, servicio, fortalezas, debilidades, actividades de los diferentes procesos que agregan valor, proponer la estandarización de los procesos encontrados, el mejoramiento y acciones que permitan el cumplimiento de las actividades enfocando a la satisfacción del cliente.

De esta manera el trabajo tiene como límites y alcances el desarrollar una propuesta de modelo de gestión por procesos basado en cuatro capítulos con el fin de lograr procesos más eficaces y eficientes tanto para la organización, como para los usuarios finales.

En el capítulo I, generalidades, hace hincapié en el problema actual, así como también se describen objetivos generales y específicos a ser cumplidos durante la investigación logrando alcanzar una óptima estructuración de los procesos internos enfocando a la mejora continua en las actividades administrativas.

Así en el capítulo II se presenta un marco teórico referencial con información de los conceptos de procesos y posterior de gestión por procesos y de esquemas para la aplicación de un modelo adecuado.

En el capítulo III se realiza un diagnóstico de la situación actual de la Dirección de Capacitación donde se presenta sus antecedentes, objetivo empresarial, estructura organizacional y el análisis FODA.

El capítulo IV, se desarrolla la propuesta mediante un modelo de gestión por procesos, ante su esquema se parte con la realización de un mapa de procesos raíz fundamental para identificar los procesos que intervienen en el servicio, determinando indicadores que permitan conocer los procesos que son críticos y no permiten el cumplimiento de las actividades, con la finalidad de mejorar su funcionalidad.

Con todo ello se concluye la propuesta como base para el mejoramiento de la gestión de la Dirección de Capacitación.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES

1.1. Introducción

La empresa ESPE-INNOVATIVA E.P., es una persona jurídica, adscrita a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, cuyo objeto es ofrecer alternativas para la adaptación de tecnologías al desarrollo del país, y buscar soluciones a los requerimientos educativos, científicos, técnicos y tecnológicos de los distintos sectores de la población, con miras al desarrollo y competitividad.

La empresa crea a la Dirección de Capacitación cuya actividad es brindar capacitaciones administrativas, técnicas y tecnológicas a nivel presencial y virtual a estudiantes y público en general con el fin de fomentar el conocimiento constante ante una competitividad a nivel social, cultural, empresarial, tecnológica, etc.

Un gran valor que tiene la empresa es la experiencia y la capacidad de gestionar su función en un proceso administrativo realizado empíricamente.

El propósito fundamental es elaborar un modelo de gestión por procesos para la Dirección de Capacitación de ESPE-INNOVATIVA E.P., para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos.

En el presente trabajo el tema de investigación se enfoca en diseñar un modelo de gestión por procesos para la Dirección de Capacitación de ESPE-INNOVATIVA E.P., con la integración eficiente de las personas, procesos y tecnología a fin de lograr una administración eficiente de los recursos y mejora de los servicios, definiendo los siguientes capítulos: introducción trata de la actualidad del problema y su importancia; antecedentes se refiere a una sección breve sobre estudios previos; en la justificación se describen algunas razones del porqué de la investigación, que vale la pena realizar; en la definición del problema se resalta el propósito, el qué, para qué y por qué de la investigación, mientras que en los objetivos se señalan las direcciones a realizar dentro del proceso investigativo.

En el marco teórico se exponen y analizan las teorías que sirven como fundamentación de la misma, a través de la aplicación.

En el diseño metodológico se define el tipo de estudio a través de su clasificación, enfoque, corte y métodos, además de definir la población del estudio, instrumentos a utilizar, procesamiento de la información y resaltar el proceso de validación de instrumentos.

En el diseño de la gestión por procesos se identifica y aumenta el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

1.2. Planteamiento del problema

El área Dirección de Capacitación fue creada el 2 de mayo 2015, con el objetivo de: implementar cursos y programas de capacitación a través de las modalidades presencial y virtual, para promover el desarrollo de competencias profesionales en áreas administrativas y técnicas a nivel nacional, así como también gestionar proyectos de capacitación en distintas áreas del conocimiento para la atención de necesidades específicas de capacitación tanto del sector público como del privado.

ESPE-INNOVATIVA E.P. presenta su misión: “Dirigir, administrar, coordinar, ejecutar y supervisar programas de capacitación presenciales, virtuales y de certificaciones internacionales, mediante la implementación de estrategias para la ejecución de los eventos a nivel nacional e internacional”. (ESPE-INNOVATIVA E.P., 2016, p.2)

Desde su creación cuenta con tres áreas de capacitación como es: Virtual, Presencial y Certificaciones Internacionales, a la que integran veintiocho docentes, un técnico, dos administrativos, dos coordinadores y un directivo.

En el presente diagrama se muestra la estructura actual del área Dirección de Capacitación.

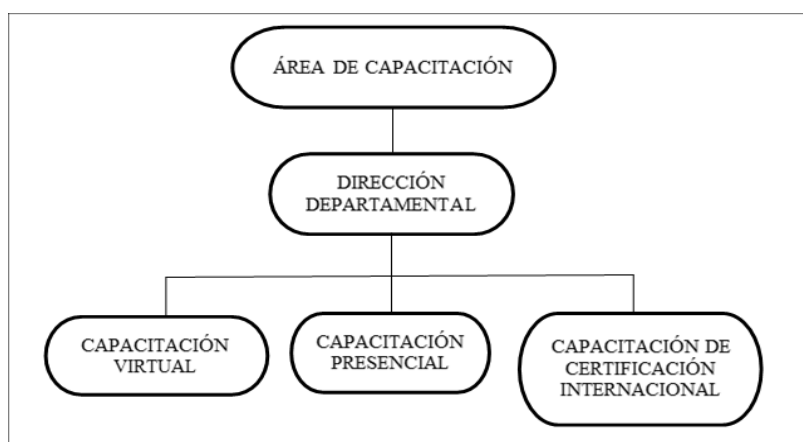


Figura 1. Estructura del área de Capacitación
Fuente: Estructura área de capacitación, mayo 2 de 2015.
Elaborado: Gabriela Hernández.

El principal problema es la falta de un modelo de gestión de procesos en los servicios del área Dirección de Capacitación, provocando que las actividades y operaciones adicionales no representen ningún valor agregado, lo que genera obstaculización en los procesos y retraso en la entrega.

El cambio de tecnología en la administración, manejo y control de los bienes del estado de procesos a través de sistemas informáticos, así como la reestructuración para integrar el sistema de gestión, se hace necesario analizar y evaluar el sistema de gestión actual y

elaborar una propuesta optima que mejore la productividad de este y de la Institución en general.

1.3. Justificación

ESPE-INNOVATIVA E.P. es una persona jurídica, adscrita a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, con autonomía administrativa, económica y financiera.

La evaluación a una organización, como el proponer un modelo de gestión de procesos convierte a una Institución en competitiva frente al mercado en el que se desenvuelve, siguiendo con la política de Estado en convertir a la educación en uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de la sociedad; uno de los factores productivos necesarios para la generación de servicios en las organizaciones principalmente de educación es la infraestructura física, técnica y tecnológica de acuerdo al nivel de calidad en la satisfacción de las necesidades de una sociedad dinámica en todos sus aspectos desarrollando a pleno los objetivos Institucionales y el objeto principal por la que se forma una Institución de capacitación, investigación y desarrollo empresarial.

La propuesta de un modelo de gestión por procesos de los servicios del área Dirección de Capacitación de ESPE-INNOVATIVA E.P., conlleva de manera importante y obligatoria a evaluar y mejorar la gestión de ejecución de capacitación técnica, establecida bajo su orgánico funcional y así se verá privilegiada y coadyuvante en la política de estado.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General.

Proponer un modelo de gestión por procesos para el área Dirección de Capacitación de ESPE-INNOVATIVA E.P., con la integración eficiente de las personas, procesos y tecnología a fin de lograr una administración eficiente de los recursos y mejora de los servicios.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permite orientar la investigación hacia la propuesta de un modelo de gestión por procesos para el área Dirección de Capacitación de ESPE-INNOVATIVA E.P.

- ✓ Determinar conjuntamente los procesos importantes y que agregan valor a la gestión del área Dirección de Capacitación.
- ✓ Planificar talleres para la consecución de los grupos de trabajo que serán parte de los diferentes procesos, se asignarán los roles y responsabilidades que permitan soportar el nuevo modelo de gestión por procesos.
- ✓ Determinar los requerimientos necesarios para implementar el centro de atención de servicios para el área Dirección de Capacitación.
- ✓ Elaboración de un plan de soporte y mejora continua de la implementación del modelo.

1.5. Alcance

La investigación en la Dirección de Capacitación de INNOVATIVA en la propuesta de un modelo de gestión por procesos, tiene como acción la mejora de la calidad de los procesos en las actividades administrativas, en base a los objetivos establecidos por la empresa, conociendo, estandarizando y mejorando los procesos, con el fin de que exista mejor interacción en la gestión de las actividades.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Definición de Proceso

La palabra proceso viene del latín Processus, que significa avance y progreso, según la Real Academia Española también se define como: “Acción de ir hacia adelante.”. (Real Academia Española, 2006)

Según Beltrán (2015), menciona que los procesos, son acciones o actividades organizadas e interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico, transforman entradas en salidas mediante la utilización de recursos, son dinámicos y mensurables en su comportamiento, se operan, se gestionan, su objetivo es obtener resultados, establecen objetivos comunes que son compartidos por todos los departamentos, partiendo de la premisa que todo aquello que es cuantificable se puede mejorar, cada proceso debe tener asignada una métrica que permita cuantificar la eficiencia del mismo”. (p.13)

Al hablar de un proceso se entiende que al final se obtendrá un producto o servicio, que debe contar con los requerimientos y expectativas para la satisfacción del cliente, por lo tanto, es oportuno que cada actividad tenga una excelente organización para cumplir con el objetivo común.

2.2. Elementos del proceso

Según Navarrete (2001), explica que todo proceso por el entorno de la gestión de calidad, se caracteriza por los siguientes elementos:

Entradas: Responden a criterios de aceptación definidos. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.).

Salidas: Son los productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente.

Recursos: Son los medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera.

Propietarios: Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora. Es preferible no usar nombres sino actividades.

Indicadores: Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces).

Clientes: Con los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final). (p.p. 20-22)

En referencia a la investigación, los procesos se encuentran en toda institución pública o privada, y constituye el qué y cómo lo hacemos, es decir, cada una de las actividades o tareas deben estar bien definidas e identificadas para generar un bien y/o servicio satisfaciendo las necesidades del cliente.

2.3. Gestión

La acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Así mismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (Merli, 2011)

En base a la definición de Merli, se entiende que la gestión es la utilización eficiente y eficaz de los recursos en una entidad con la finalidad de cumplir con los objetivos empresariales.

2.4. Definición de gestión por procesos

“La gestión por procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”. (Bravo, 2011, p.22)

Según Maldonado (2015), es la forma de gestionar la organización basándose en los procesos, entendiendo como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (p.6)

Se entiende que la gestión por procesos es una excelente herramienta para mejora en las organizaciones, una integración del sistema gerencial a un sistema de calidad, para potenciar los procesos de conocimiento y aprendizaje continuo, es lograr desarrollar competencias por el uso adecuado de tecnología y sistemas de información. Interrelaciona

todas las actividades, con información fiable, pues incluye las percepciones de todos los involucrados en el proceso, esto permite que las decisiones conduzcan a satisfacer plenamente a los clientes, tanto internos, como externos, a generar cada vez mayor valor y elaborar planes de mejoras correctamente fundamentados.

2.5. Importancia de la gestión por procesos

Pepper, S. (2011) explica que:

La materia prima, la tecnología y el talento humano en conjunto ayudan a la empresa a conllevar una mejor dirección y responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal para cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos propuestos y sobre todo la satisfacción del cliente. (p. 2)

Mora, C. (2011) expone lo siguiente:

La importancia en la gestión por procesos es la acción que cumple el recurso humano, ya que se compromete al desempeño de las funciones que se requieren a fin de garantizar una operatividad acorde a las necesidades de la demanda del presente, como también de satisfacer los requerimientos que los clientes consumidores solicitan, y contar con una buena tecnología, procedimientos que garantizan costos, eficiencia, productividad. (p. 1)

Las organizaciones deben reconocer y tener como objetivo primordial la satisfacción del cliente, mejorando eficientemente el uso y ahorro del recurso humano como parte importante del cambio, la tecnología y la materia prima los mismos que se unen para cumplir con los objetivos empresariales destacando el compromiso de todo el personal para garantizar el éxito futuro.

2.6. Tipos de procesos

Según González, Hugo (2015) los tipos de procesos son los siguientes:

Procesos para la gestión de una organización: Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

Procesos para la gestión de recursos: Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.

Procesos de realización: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.

Procesos de medición, análisis y mejora: Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización. (p.1)

Se describe los tipos de procesos en referencia a las ISO, como un enfoque para las organizaciones en el desarrollo de la gestión por proceso con el fin de mejorar el producto o servicio y esto sea visible a través de la satisfacción del cliente, con el compromiso y apoyo de toda la organización.

2.7. Requisitos básicos de un proceso

Según Maldonado (2015), los procesos deben tener:

- ✓ Un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuo.
- ✓ Ser capaces de satisfacer los ciclos Deming PDCA¹ y aplicarlos, pues permite estar más cerca de la meta obteniendo un resultado correcto al final.

En la figura 2 se presenta el ciclo Deming en el que se puntualiza las etapas que conforman al mismo.

¹ Los procesos deben ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.

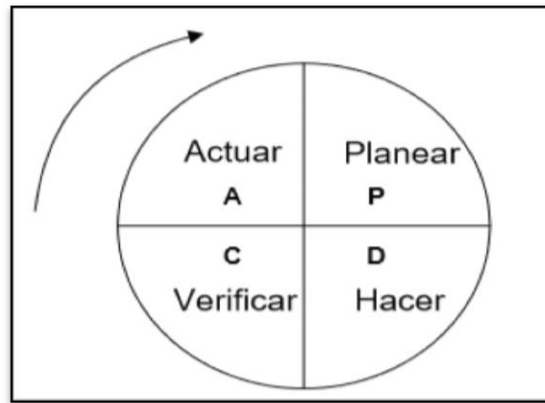


Figura 2. Ciclos Deming PDCA
 Fuente: Maldonado (2015).
 Elaborado: Gabriela Hernández

- ✓ Indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.
- ✓ Ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto es necesarios documentarlos mediante procedimientos.

Es recomendable planificar y realizar periódicamente (aproximadamente tres años) una reingeniería de los procesos de gestión, claves y relevantes para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta. (p. 8)

Con base en la definición de Maldonado, se entiende que todo proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización, así como, todo el personal es corresponsable de los resultados, independientemente de su asignación funcional y permite tener una visión amplia, y no limitada, de lo que se realiza en la empresa.

2.8. Pasos para la gestión por procesos

Pepper, S. (2011), describe a continuación los pasos que se debe seguir para una gestión eficiente de los procesos, pues ellos, se constituyen en las etapas de gran relevancia para que el trabajo sea aprovechado de una manera óptima, todas las actividades están direccionadas para que la organización alcance la mejora continua en su línea de producción.

- Identificar los clientes y sus necesidades para poder satisfacer las necesidades y expectativas con las que cuenta.
- Definir el producto o servicio una vez conocido por los clientes se puede determinar lo que va hacer comercializado.

- Desarrollar el mapa de procesos este nos ofrece una visión general del sistema describiendo cada proceso a través del diagrama del flujo del proceso en el que nos muestra el detalle de cada actividad a realizarse dentro de la organización.
- El análisis de datos sirve para detectar las causas de raíz que están generando problema que se quiere reducir o eliminar.
- Por último, pero no menos importante la mejora de procesos busca oportunidades internas del proceso para mejora de la efectividad y eficiencia y oportunidades externas por cambios en el entorno que hagan aconsejable una modificación del proceso. (p.5-6)

La gestión por procesos garantiza que sus cuatro etapas, con sus correspondientes fases, mantengan una estructura metodológica estrechamente interrelacionada; así como al mismo tiempo, preservar el orden y la calidad con que deben acometerse.

Se presenta a través de la siguiente figura los pasos a seguir para implementar la gestión por procesos y la explicación de cada una de las etapas.

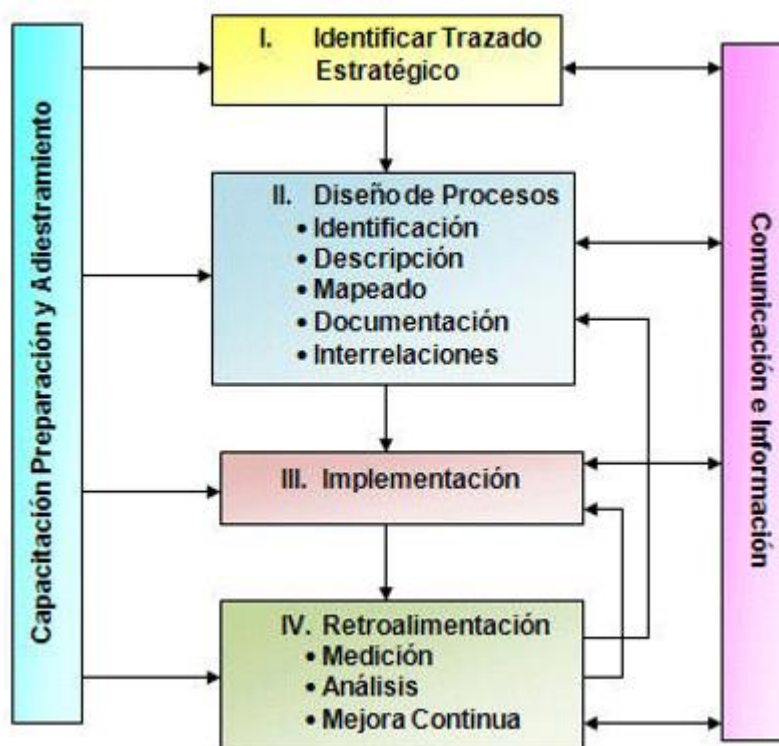


Figura 3. Gestión por procesos
 Fuente: Suárez (2011)
 Elaborado: Gabriela Hernández

Otro de los autores Suárez (2011), explica cada una de las etapas enfatizando el carácter sistémico de las organizaciones, por el dinamismo, flexibilidad y susceptibilidad a introducir las mejores oportunidades y cumplir con el objetivo común.

I. Identificar trazado estratégico

Se conoce que un aspecto importante para alcanzar el éxito de las organizaciones consiste precisamente, en garantizar que la gestión por procesos se encuentre alineada de forma pertinente con la implementación de su dirección estratégica, como requerimiento indispensable para obtener resultados en términos de valor agregado percibido por los clientes internos y externos, como condición de efectividad y competitividad.

Actualizar o reformular la planificación estratégica, a fin de garantizar el marco de referencia adecuado para dirigir y gestionar las mismas, por tal motivo, constituyen sistemas abiertos, por lo que su interacción con el entorno debe ser sistemática.

II. Diseño de procesos

Esta etapa es la que decide la forma en que posteriormente se va a implementar la gestión por procesos en las organizaciones. Se considera incluir un conjunto de fases, las cuales deben acometerse de forma ordenada, tal y como se exponen a continuación.

- **Identificación:** Las empresas deben separar cada proceso, para poder nombrarlo, así, ejercer la clasificación, reconocer los límites, es decir, las entradas y salidas, los objetivos, el valor que aporta para el cliente interno y/o externo, para lo cual se utilizó el conocido movimiento del plano de análisis.

En esta fase también se considera el tipo de actividad de cada uno de los procesos en la empresa, es decir, si son tangibles o intangibles.

- **Descripción:** Se analiza en forma detallada las operaciones o actividades específicas de cada uno de los procesos, preservando el principio de la secuencia ordenada, lo que permite concretar sus alcances y además eliminar aquellas actividades que no eran necesarias y que por consiguiente lejos de agregar valor interferían en la efectividad de las respectivas gestiones. De esta forma se incluyen diferentes aspectos, pero primando en todo momento una visión de perfeccionamiento, por lo que se considera un mínimo de fases e interfases.

- Nombre o denominación: Del proceso, subproceso, transdepartamental, según corresponda. Aspecto que se retomó de la fase de identificación, donde previamente se realizó este análisis. Aunque es conveniente señalar, que en la medida que se avanzó en los aspectos subsiguientes de la descripción, en ocasiones se tuvo que revisar esta definición con una visión de mejora.
- Objetivo y valor que genera: Justificar o fundamentar la existencia de cada uno de los procesos en las gestiones de las entidades y, por consiguiente, analizar si debe ser eliminado algún proceso o en su defecto fusionado.
- Suministradores: Se identifican las áreas de las organizaciones, es decir, de donde proceden las entradas correspondientes a los diferentes procesos.
- Entradas: Se determina todos los tipos de recursos, es decir, equipos, materiales, materias primas, productos, finanzas, personas, actividades productivas, de servicios o dirección e incluso información.
- Descripción de actividades: Se incluye la cadena de actividades que debe estar dentro de cada uno de los procesos de la organización, preservando el principio de la secuencia ordenada y perfeccionando las mismas, a fin de concretar el conjunto de transformaciones que serán inherentes para las respectivas gestiones.
- Indicadores: Se definen a través de diferentes fórmulas de cálculo que incluyen las variables adecuadas para medir la efectividad de los resultados de cada uno de los procesos en las distintas entidades, precisando su unidad de medida, su frecuencia, sus rangos de valores y la posibilidad de compararlos con otros indicadores, tanto del mismo proceso, como de otros en cuestión. Los cuales podrían ser trasladados posteriormente a un Tablero Comando, como fuente de medición, autoevaluación y de toma de decisiones estratégicas y operativas.
- Puntos críticos: Se representan por cuellos de botellas o puntos de holguras, para detectar posibles reservas ocultas que permiten elevar la efectividad de sus respectivas gestiones.
- Salidas: Se incluyen todas las necesarias, al mismo tiempo los sistemas de información, requieren la presencia de tablas, se precisa una estructura, en la que debe aparecer identificados los indicadores necesarios para realizar los análisis, mediciones y evaluaciones correspondientes relacionados con la gestión de cada una de las entidades y de esta forma poder ejercer su autocontrol.
- Clientes: Se identifican los clientes a los cuales iban dirigidas las salidas o resultados de cada uno de los procesos. Se conoce que los procesos deben estar orientados a satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes, tanto los externos como los internos, que de hecho estos últimos constituyen los más

importantes, con el principio de agregar valor para los mismos. Por consiguiente, este enfoque contribuyó a romper con las tradicionales barreras departamentales y a visualizar que todas las personas dentro de la organización deben ser tratadas y consideradas como clientes.

- **Identificación del responsable:** Se asignan responsables para cada uno de los procesos, con la premisa de alcanzar una gestión integrada con visión global, y eliminar los consiguientes espacios en blanco generados por la tradicional estructura de dirección y gestión funcional dividida por departamentos.

- **Requerimientos del proceso:** Para buscar la mayor efectividad en la gestión de cada uno de los procesos, se incluyen los requerimientos que deben estar presentes para garantizar sus niveles pertinente, tanto aquellos de carácter tangibles: como son; las condiciones de los equipo, tipo de tecnología, características y técnicas de los materiales y la materia prima, estándares de calidad de los productos, etc; así como también para los intangibles, que se incluyeron; nivel de competencia de las personas involucradas, parámetros de calidad de los servicios, etc. Al mismo tiempo para los procesos de información se consideró el tipo de datos, la frecuencia de entrada y salida, la forma de estructurarlos, etc.

- **Requerimientos del cliente:** Se identifica las expectativas de los clientes internos como externos a las diferentes organizaciones, respecto a la salida de cada uno de los procesos, con el principio de agregar valor para los mismos, es decir, conocer las características que debían estar presentes en los resultados de los procesos.

- **Requerimientos para la aplicación informática:** Se considera los procesos de información que deciden automatizar a través de una plataforma informática. Su importancia radica en orientar al informático para realizar una adecuada arquitectura del software, que responde a los objetivos del proceso.

- **Mapeado:** Se realiza la representación gráfica del diagrama de flujo de cada uno de los procesos. Su importancia consiste en proporcionar, la visualización de la secuencia en que debían desarrollarse las diferentes actividades u operaciones y su rendimiento, lo cual facilita la comprensión, para el diseño y posteriormente a la implementación; y al entrenamiento necesario de las personas de una organización para realizar correctamente las funciones.

- **Documentación:** Los procesos deben estar acompañado con la documentación correspondiente, la cual se expresa en una Ficha Técnica, que permite de forma

sinéctica expresar los aspectos medulares reflejados en la fase de descripción, con el propósito de que contribuyan a alcanzar la adecuada implementación, medición, evaluación y autorregulación; se consideró necesario elaborar la misma, incluyendo los elementos que a continuación se exponen.

- **Interrelaciones:** Se identifica la gestión integrada, la forma en que la organización realiza su gestión con efectividad y con un enfoque de Calidad Total, se considera todas las actividades de forma ordenada, con su correspondiente jerarquización e interconexiones.

El mejoramiento del proceso en la empresa, es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos, por tal motivo ataca el corazón del problema de los empleados, al centrarse a eliminar el desperdicio y la burocracia, también ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos. (Cabo, J., 2015).

III. Implementación

Se pone de manifiesto con mayor fuerza, la lógica resistencia al cambio por parte de todo el personal de la organización, es la más importante, porque es donde realmente se decide la efectividad de la gestión por procesos.

Se elabora los manuales de procedimientos de cada proceso, donde se describe la forma, es decir, el cómo, cuándo, dónde y quién, conjuntamente con las competencias profesionales del personal, que se requieren, para ejecutar cada uno de los procesos.

Además, en los procesos de información que se automatizan, se debe implementar la plataforma informática previamente diseñada, así como garantizar todo el equipamiento necesario.

Se impone con mayor énfasis al realizar una adecuada y sistemática capacitación, preparación y adiestramiento de todo el personal, para viabilizar la implementación integrada de la gestión por procesos, elevar su rendimiento y efectividad en su funcionamiento y crear las bases de su sostenibilidad.

IV. Retroalimentación

Es una condición indispensable para garantizar la mejora continua en la gestión de los procesos, lo que permite incorporar ajustes pertinentes en función de aprovechar oportunidades, tanto internas como externas para mejorar su efectividad, evidenciadas por la necesidad de incorporar la dinámica del entorno contemporáneo al desempeño adecuado de las organizaciones.

- **Capacitación, preparación y adiestramiento:** La relevancia de estos aspectos impuso la necesidad de mantener la presencia en todas las etapas y fases del método propuesto, de los requerimientos y propósitos que marcan cada una de las mismas.

Por ello se mantiene como una condición constante y sistemática en todas las etapas, como un motor impulsor, para desarrollar la involucración y amplia participación de todo el personal, como verdaderos protagonistas, a fin de elevar la motivación y al mismo tiempo generarle confianza en los beneficios y resultados que le pueden reportar la gestión por procesos; así como demostrarle las oportunidades que brinda para acometer un cambio en la organización.

- **Comunicación e información:** Se mantiene de forma constante en todas las etapas del mismo, puesto que es imprescindible la interacción sistemática con el personal de la entidad, ya que son ellos los que mejor conocen sus características, misión o razón de ser, objetivos y visión que se propone alcanzar. Además, constituyen los protagonistas de todos los cambios, y en definitiva son los que deben aportar sus ideas e involucrarse en el trabajo, y al mismo tiempo, van a realizar la implementación en la gestión. De hecho, una comunicación e información adecuada, contribuye a mejorar el clima laboral, y a mantener actualizado a todo el personal de las acciones que se están efectuando, con la máxima de incorporar la propia capacidad de cambio y el manejo constante.

- **Levantamiento y diseño de los procesos**

Medina (2011), menciona que normalmente el levantamiento de procesos se lo realiza cuando la organización ya se encuentre formada y desarrollando sus funciones, para determinar la manera adecuada al realizar las actividades o tareas encomendadas.

Para poder tener éxito se tiene que trabajar en equipo reconociendo las problemáticas con las que cuentan la organización y buscando soluciones alternativas para salir de mejor manera conjunto con todos los colaboradores. (p.58)

La organización debe identificar todas y cada una de las etapas, con la finalidad de realizar una comparación entre la concepción organización “horizontal” (actividades o procesos) y la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones), esto permite producir cambios en el diseño o ejecución de los procesos centrales que constituyen una organización, producirá, ineludiblemente cambios importantes en el modelo de organización y gestión de la misma, produciendo transformaciones importantes en la organización como un todo.

Suárez (2011), explica que la gestión por procesos destaca las potencialidades que posee cada organización, genera una capacidad constante de cambio, dada las oportunidades de perfeccionamiento sistemático, las cuales permiten crear o agregar valor para el cliente interno y externo, aspectos que se convierten en criterios de efectividad y competitividad, tan necesarios para todas las entidades públicas y privadas.

- **Mapa de procesos**

Teruel (2014), define el mapa de procesos como la representación gráfica de las actividades que se realizan o realizarán a través de esta teoría se puede identificar las tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día y que, sin embargo, afectan positiva y negativamente el resultado final del trabajo además nos permiten identificar claramente los individuos que interviene en el proceso, la tarea que realizan, a quien afecta cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso. También nos permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para cumplir un bien o servicio.

Este mismo autor afirma, además, que el mapa de procesos se sustenta en los tipos: estratégicos, claves y de apoyo, cuya definición se expone a continuación:

1. Procesos estratégicos

Son aquellos procesos que están relacionados con la dirección, se refiere a la política, estrategia, planes de mejora etc., que consiguen armonizar los procesos operativos con los de apoyo.

2. Procesos clave

Constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del usuario final.

3. Procesos de apoyo

Estos son los que sirven de soporte a los procesos clave y estratégicos, si ellos no serían posibles. Son casos determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades de los clientes. Teruel (2014)

El siguiente mapa ejemplifica de forma general un modelo de mapa de procesos, es importante señalar que cada organización define su mapa de procesos de acuerdo a sus necesidades, a su misión y visión empresarial.



Figura 4. Mapa de procesos
Fuente: Teruel (2014)
Elaborado: Gabriela Hernández

- **Selecciones de procesos críticos**

Según Medina (2011) una vez definido los procesos principales de la organización, el siguiente paso es la selección de aquellos procesos que necesitan más atención que son prioritarios y necesitan tener más cuidado ya que de estos depende los resultados que

obtenga la empresa, el análisis de estoy ayudara a direccionar de mejor manera para poder alcanzar los objetivos a corto y largo plazo que la organización se plantee. (p.55)

- **Representación gráfica de los procesos**

Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite reconocer y comprender a través de los diferentes pasos, documentos y unidades comprendidas. Es muy recomendado para la descripción, representación, comunicación y mejora, su representación gráfica a través de un diagrama de flujo. (De Adana Pérez, 2011)

Los principales símbolos utilizados en los flujogramas se muestran en la siguiente figura:





SÍMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Operación, actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento Impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo
	Demora, Espera	Anotar que espera
	Inspección, Control	Indicar que se revisa
	Sentido del flujo	Siempre se debe indicar el sentido
	Transmisión electrónica De datos	Indicar a dónde va

Figura 5. Símbolos de flujogramas
 Fuente: Pérez, (2011)
 Elaborado: Gabriela Hernández

En adición a ello, se debe mencionar que los pasos para construir adecuadamente un flujograma son:

- Listar las actividades que conforman el proceso.

- Describir las actividades uniformemente y anotar puntos de decisión y actividades que deriven de las alternativas.
- Identificar los agentes que ejecutan cada actividad.
- Dibujar la secuencia de actividades.
- Añadir entradas y salidas.
- Revisión final y reflexión.
- Retroalimentación para mejora del proceso.

2.9. Seguimiento y medición de los procesos

En la actualidad es muy importante ya que permite verificar el grado de cumplimiento en la eficiencia y eficacia, es así que a continuación se hace referencia a una definición muy importante de la presente temática.

Según Valadez (2015), el desarrollo de algunos indicadores y la comparación de los resultados encontrados contra las metas planeadas y los requisitos de los clientes. La medición de los procesos para algún tipo de organizaciones es considerada como la capacidad de procesos, y el análisis del conjunto del seguimiento de mediciones realizadas. Este seguimiento incluye todos los procesos del sistema de calidad que incluye; de compras, de producción, de auditorías, entre otros, es decir, se estará analizando la manera de realizar las actividades. (pág.9)

Toda organización debe contar con el seguimiento y medición de los procesos, esto ayuda a verificar si cumplen con lo requerido o tienen la capacidad necesaria para lograr los objetivos, metas, resultados planificados, pues caso contrario gracias al seguimiento y control se detectará los problemas y se realiza los correctivos necesarios.

Para realizar el seguimiento y medición es necesario contar con indicadores de gestión los cuales se constituyen en la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Pérez, 2011)

Los indicadores de gestión permiten evaluar el nivel de cumplimiento y rendimiento de los diferentes procesos, que se ejecutan dentro de la institución, es así que mediante estos

indicadores se puede verificar el desempeño de los mismos y tomar muy en cuenta si estos generan alguna desviación.

Según Rodríguez (2012) los indicadores deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más relevantes son las siguientes:

- Oportunidad: deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- Excluyentes: cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
- Prácticos: es decir, que se facilite su recolección y procesamiento.
- Claros: ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
- Explícitos: Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
- Sensibles: Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
- Transparente/Verificable: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad. (p.22)

Según Rodríguez (2012), finalmente, se debe puntualizar que los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento. Se debe conocer qué es lo que interesa medir y cuándo, para controlar y mejorar los procesos. Se efectúa mediciones de fallas internas, externas, satisfacción del cliente, tasa de errores, tiempos de respuesta, calidad, cuellos de botella, etc.

La evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso, se realiza tomando como referencia un patrón de comparación denominado de excelencia funcional del proceso, formado con los estándares de evaluación que se definan y que funcionarán como indicadores.

Se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir?
- ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Luego deberá evaluarse el conjunto de variables o indicadores definidos para el proceso, mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el estándar, identificando en términos cuantitativos las brechas entre el nivel real de los indicadores y su tendencia deseada, lo que permite comprobar el desempeño en todas las dimensiones del proceso. (p.15)

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN Y DEL ÁREA DEL ESTUDIO

3.1. La empresa y el sector

La Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA, se encuentra constituida como una persona jurídica de derecho público, de nacionalidad ecuatoriana, patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria financiera, económica, administrativa, legal y de gestión.

Tiene como finalidad conformarse como un ente articulador de la relación de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE con el entorno nacional e internacional generando un proceso de retroalimentación con las áreas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, a través de procedimientos planificados y regulados.

El plazo de duración de esta empresa pública será de cincuenta años contados a partir de la fecha de la Resolución de Constitución expedida por el Honorable Consejo Universitario.

Su domicilio se encuentra en la ciudad Sangolquí, cantón; Rumiñahui, Provincia de Pichincha, República del Ecuador; pudiendo prestar sus servicios en el ámbito cantonal, provincial, regional, nacional e internacional; directamente o a través de la creación de empresas filiales, consorcios, de economía mixta, agencias por asociaciones o subcontratación, dentro o fuera del país, de conformidad con la Ley. (Normativa para el Funcionamiento de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P. p.1)

3.2. Marco Legal

ESPE-INNOVATIVA EP para su creación, subrogó los derechos y obligaciones del Centro de Desarrollo y Transferencia de Tecnología ESPE-CECAI; este Centro fue creado en junio de 2003 como persona jurídica de Derecho Público, adscrita a la Escuela Politécnica del Ejército - ESPE, cuyo objeto fue ofrecer una alternativa para la adaptación de tecnologías al desarrollo del país, y buscar soluciones a los requerimientos educativos, científicos, técnicos y tecnológicos de los distintos sectores de la población, con miras al desarrollo y competitividad. Éste nació sobre la base del Centro de Capacitación Informática CECAI, mismo que apoyaba la alfabetización informática en el Ecuador. (Normativa para el Funcionamiento de la Empresa Pública ESPE-INNOVATIVA E.P. p.5)

Hoy por hoy, es de gran responsabilidad para los actores de la transformación social del país, en este caso, el Consejo de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, participar y contribuir con alternativas de solución, frente al mayor compromiso asumido por el Estado, como es el pago de la deuda social; por ello, al amparo de lo dispuesto en el artículo 14 del Estatuto de la ESPE en el que se establece las atribuciones del H. Consejo Universitario, específicamente en la letra t. aprobar la creación de personas jurídicas distintas e independientes de la institución para

que realicen actividades económicas, productivas o comerciales, de acuerdo al artículo 39 de la LOES; es que los Sres. Miembros tomaron la decisión de crear esta Empresa Pública denominada ESPE-INNOVATIVA EP.

3.3. Objeto empresarial

Ofrecer alternativas de solución a las diversas necesidades del país, mediante la identificación, diseño, determinación, gestión, implementación, desarrollo, ejecución, operación y administración de proyectos de obras, bienes y servicios, producción tecnológica, promoción de la investigación, capacitación especializada, presencial o virtual; en las distintas áreas del conocimiento y saber humano; de manera especial en: energía, ambiental, recursos renovables y no renovables, así como el procesamiento, comercialización e industrialización de procesos tecnológicos. Por delegación de: la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE o del Estado Central, podrá gestionar las actividades de los sectores estratégicos, de seguridad y defensa; productivos; de la economía popular y solidaria; y, de los servicios públicos. (Reglamento Orgánico, 2016)

3.4. Estructura orgánica funcional de la empresa pública ESPE-INNOVATIVA

Organigrama estructural ESPE - INNOVATIVA E.P.

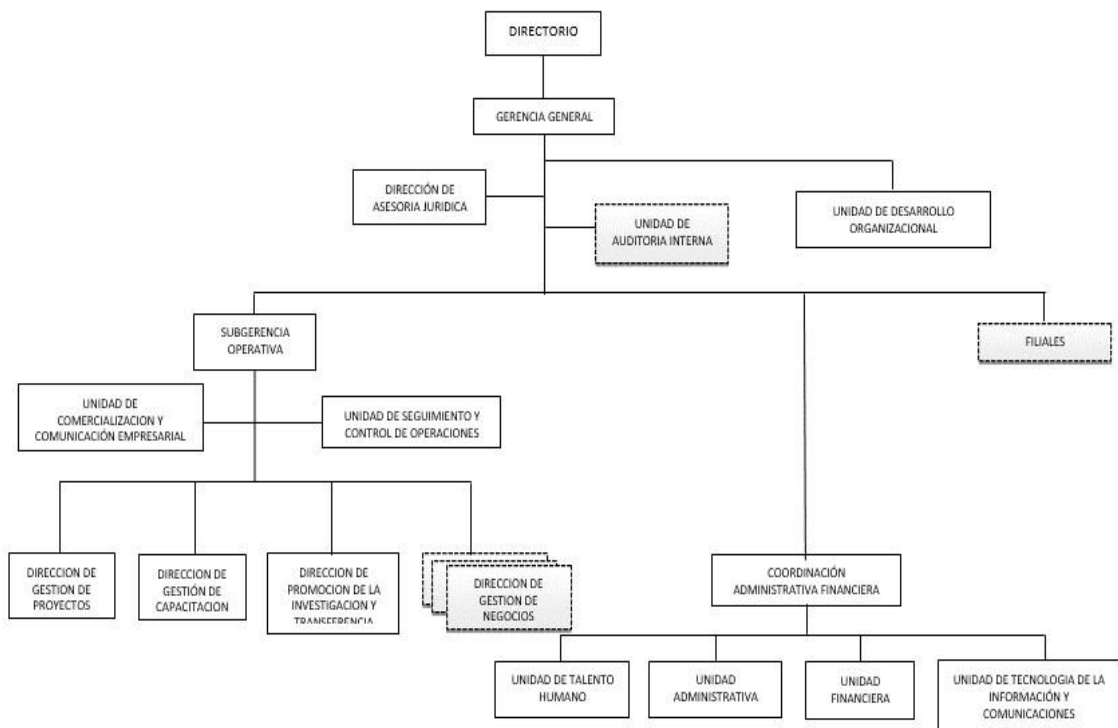


Figura 6. Organigrama estructural ESPE-INNOVATIVA E.P

Fuente: Reglamento Orgánico (p.8)

Elaborado: Gabriela Hernández

3.5. Organización de ESPE INNOVATIVA E.P

Se describe dentro del Reglamento Orgánico las funciones generales de cada departamento, según la siguiente información:

➤ Directorio

Direccionar la gestión estratégica de la Empresa Pública ESPE – Innovativa E.P., conocer y resolver todos los asuntos relativos a las actividades desarrolladas por la empresa; mediante el direccionamiento estratégico, y el establecimiento de políticas, normas y procesos que coadyuven al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos empresariales.

➤ Gerencia General

Administrar, dirigir, orientar, ejecutar la política y directrices establecidas por el Directorio de la Empresa Pública ESPE - INNOVATIVA E.P., y demás normas y reglamentos establecidos para la ejecución de los procesos empresariales mediante la gestión de proyectos, prestación de servicios de capacitación especializada, promoción de la investigación y transferencia tecnológica para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización y el desarrollo del país.

➤ Dirección de Asesoría Jurídica

Asesorar, dirigir y desarrollar un trabajo planificado y coordinado, proporcionando seguridad jurídica a la gestión empresarial, asegurando que las actuaciones de la entidad se encuentren enmarcadas en el ordenamiento jurídico vigente.

➤ Unidad de Auditoría Interna

Evaluar a través del control interno de los procesos administrativos, financieros, legales, operativos y estratégicos, la gestión de los riesgos y el desempeño efectivo de la empresa, para identificar oportunidades de mejora, establecer las acciones correctivas y preventivas que contribuyan al mejor uso de los recursos humanos, materiales y financieros de acuerdo a lo dispuesto en la normativa vigente para el sector público.

➤ Unidad de Desarrollo Organizacional

Coordinar, supervisar, gestionar y ejecutar los procesos que permitan fortalecer el desarrollo organizacional a través del mejoramiento continuo de la empresa pública.

➤ Unidad de Comercialización y Comunicación Empresarial

Efectuar estudios e investigaciones de mercado que permitan efectuar el análisis del sector donde se tiene incidencia y elegir estrategias adecuadas que se adapten a sus necesidades a fin de ampliar la cobertura de los productos y servicios que se deben comercializar.

➤ **Unidad de Seguimiento y Control de Operaciones**

Realizar los seguimientos del cumplimiento de los planes operativos de los procesos de: Gestión de Proyectos, Gestión de Capacitación especializada, Promoción de la Investigación y Transferencia Tecnológica; así como el control de la calidad del cumplimiento de los requerimientos establecidos por las partes interesadas, a fin de disponer de la información que permita la toma oportuna de decisiones.

➤ **Dirección de Gestión de Proyectos**

Dirigir y Administrar el diseño, planificación, ejecución, evaluación y cierre de proyectos especializados que permitan la vinculación con la colectividad y el mercado.

➤ **Dirección de Capacitación Especializada**

Dirigir, administrar, coordinar, ejecutar y supervisar Programas de Capacitación presenciales, virtuales y de certificación internacional, mediante la implementación de estrategias para la ejecución de los programas a nivel nacional e internacional.

➤ **Dirección de Promoción de la Investigación y Transferencia Tecnológica**

La Unidad de Capacitación de la Empresa Pública ESPE – INNOVATIVA E.P gestiona programas de capacitación a través de las diversas modalidades y su respectiva unidad.

➤ **Unidad de Talento Humano**

Propender al desarrollo profesional, técnico y personal de los servidores públicos u obreros, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad de la Empresa, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano que garantice la efectividad de los procesos en un ambiente seguro.

➤ **Unidad Administrativa**

Administrar eficaz y eficientemente los recursos administrativos de la Empresa, en cuanto a gestión logística, así como en la entrega oportuna de equipos, materiales, suministros, gestión documental y otros servicios demandados por los procesos agregadores de valor de la organización para el cumplimiento de sus actividades y el logro de los objetivos estratégicos de la Empresa.

➤ **Unidad Financiera**

Administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros asignados a la Empresa, proveer de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones, sobre la base del registro de las transacciones financieras de la empresa pública.

➤ **Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

Coordinar, supervisar, gestionar y ejecutar los procesos que permitan fortalecer y mantener la plataforma tecnológica de hardware y software de la empresa pública, mediante el uso de herramientas de tecnologías de información y comunicaciones, que faciliten la administración y aseguramiento de la información empresarial. (p.p.10-39)

3.6. Descripción de la Dirección de Capacitación de ESPE-INNOVATIVA E.P.

Antecedentes

La Dirección de Capacitación de ESPE-INNOVATIVA E.P, se encarga de la dirección, administración, coordinación, ejecución y supervisión de programas de capacitación presenciales, virtuales y de certificación internacional, mediante la implementación de estrategias para la ejecución de los programas a nivel nacional e internacional.(Reglamento Orgánico de la empresa ESPE-INNOVATIVA E.P, 2016)

La Empresa Pública ESPE- INNOVATIVA E.P., en su afán de implementar la prestación de productos y servicios de calidad, ve la necesidad de mejorar los resultados generados en la gestión administrativa, académica y operativa de las unidades de la Dirección de Capacitación, por lo que la investigación respectiva se enfoca de manera específica en esta dependencia.

3.7. Estructura organizacional actual de la Dirección de Capacitación.

La Dirección de Capacitación cuenta con la siguiente estructura:

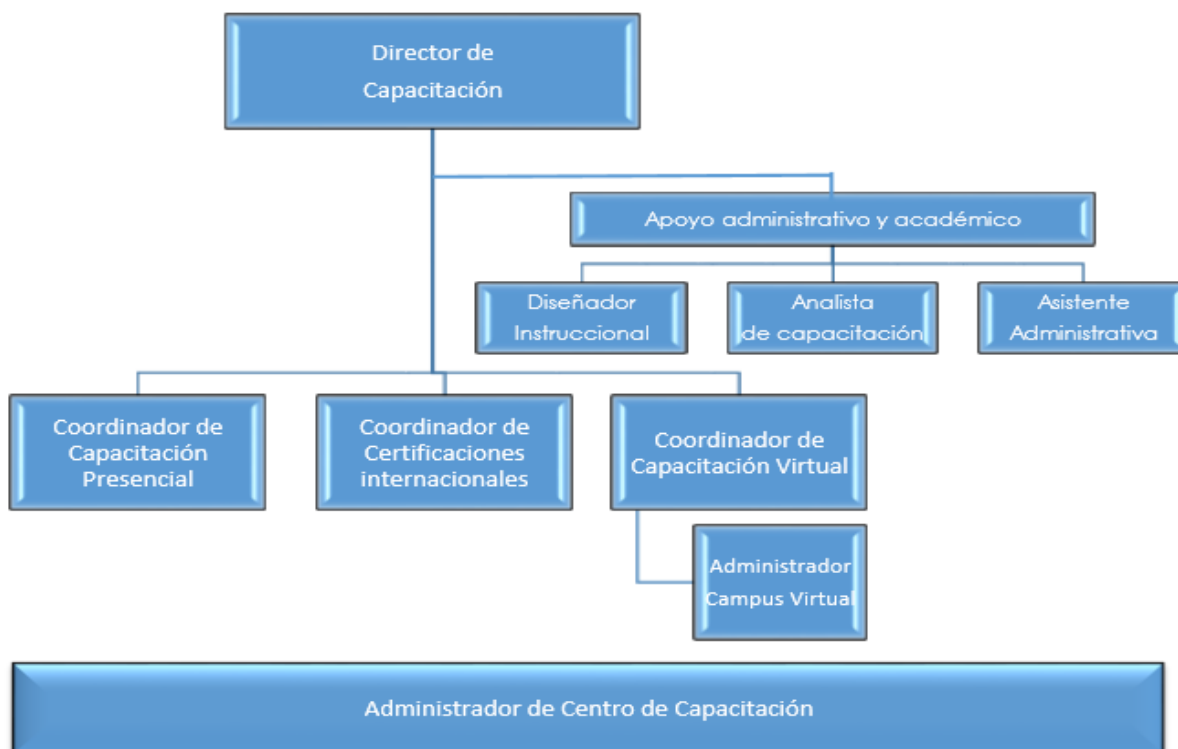


Figura 7. Estructura organizacional de la Unidad de Gestión de Capacitación
Fuente: Instructivo para redefinir la Estructura Organizacional de la Unidad de Gestión de Capacitación
Elaborado: Gabriela Hernández

3.8. Descripción de la estructura organizacional de la Dirección de Capacitación

La Dirección de capacitación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

➤ **Dirección de Capacitación**

Dirigir, administrar, coordinar, ejecutar y supervisar programas de capacitación presenciales, virtuales y de certificación internacional, mediante la implementación de estrategias para la ejecución de los programas a nivel nacional e internacional.

➤ **Coordinación de Capacitación Presencial**

Administrar, coordinar, ejecutar y supervisar programas de capacitación presenciales a nivel local y nacional, garantizando la calidad en la prestación del servicio.

➤ **Coordinación de Capacitación Virtual**

Administrar, coordinar, ejecutar y supervisar programas de capacitación virtual (e-learning y b-learning) y el análisis para la creación de nuevos cursos, garantizando la calidad de la plataforma virtual y el servicio de capacitación.

➤ **Diseñador Instruccional**

Diseñar, elaborar, investigar, controlar y administrar los cursos presenciales y virtuales aplicando principios andragógicos, consideración las características particulares de cada curso.

➤ **Analista de Capacitación**

Ejecutar, gestionar, general, coordinar los cursos presenciales a nivel logístico, operativo, y administrativo.

➤ **Asistente Administrativa**

Atención al cliente, gestionar trámites administrativos, apoyo directo a las diferentes actividades solicitadas.

➤ **Administrador del Campus Virtual – Web Máster**

Estructurar el campus virtual sobre la base de los requerimientos institucionales. Crear aulas virtuales. Revisar y validar los recursos multimedia que se incorporan al aula virtual. Administrar la infraestructura tecnológica que incluye: servidor dedicado, plataforma LMS, usuarios, ancho de banda, seguridades informáticas y campus virtual, asegurando su adecuado funcionamiento y otras actividades administrativas.

➤ **Administrador de Centro de Capacitación**

Planificar, ejecutar, gestionar, generar, coordinar los cursos presenciales a nivel logístico, operativo, y administrativo previa verificación y autorización de las coordinaciones.

3.9. Servicios

La Dirección de Capacitación ofrece los siguientes servicios en forma presencial y virtual a través de:

Cursos Certificaciones/Internacionales

Entre los cursos /certificaciones internacionales se pueden detallar:

- ✓ Academia de Certificación Internacional Linux.
- ✓ Academia de Soporte CISCO e ITC CISCO, autorizados para la prestación servicios de capacitación, creación de academias locales y formación de instructores como, Centro Autorizado Person Vue (PVTC) para la toma de exámenes para obtener la certificación internacional.
- ✓ Academia de Cableado Estructurado Furukawa C.A, único centro de capacitación autorizado a nivel nacional para cursos de redes relacionados con fibra óptica.

Cursos presenciales

- ✓ Ofimática
- ✓ Administración de base de datos
- ✓ Gestión de seguridad informática
- ✓ Herramientas de diseño
- ✓ Gestión comercial
- ✓ Gestión financiera
- ✓ Programación
- ✓ Ciencias de la Tierra: fiscalización de obras, elaboración de estudios de prefactibilidad, factibilidad y diseño definitivo de proyectos tipo multipropósito, estudios ambientales, soluciones gis, catastros.

Cursos virtuales

- ✓ Implementación de las NIIF (para contadores)
- ✓ Gestión de turismo comunitario.
- ✓ Contratación pública para proveedores.
- ✓ Gestión de eventos y banquetes.
- ✓ Tributación para personas naturales.
- ✓ Práctica docente con herramientas web 2.0.
- ✓ Ventas: Marketing digital y comercio electrónico.

- ✓ Gestión de talento humano.
- ✓ Gestión pública por resultados.
- ✓ Auditoría tributaria.
- ✓ Programación android básica.
- ✓ Gestión financiera empresarial.
- ✓ Gestión estratégica empresarial.
- ✓ Gestión de proyectos empresariales.
- ✓ Gestión de contratación pública.
- ✓ Desarrollo de aplicaciones Web con PHP y MySQL.

Para garantizar un servicio de calidad, la Dirección de Capacitación ha logrado obtener lo siguiente reconocimientos:

- ✓ Aval de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.
- ✓ Aval del SERCOP para los cursos y programas relacionados con auditoría de la contratación pública, contratación pública para entidades contratantes y proveedores.
- ✓ Aprobación del CISHT – Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene del Trabajo, a través de la RESOLUCIÓN N° CISHT-2017-005, para cursos relacionados con seguridad, prevención de riesgos e higiene industrial.
- ✓ Registro como Operador de Capacitación Calificado ante la SETEC - Código: SETEC-OCR-0000177.
- ✓ Reconocimiento como OEC – Organismo Evaluador de la Conformidad, con lo cual disponemos de la competencia para ofertar certificaciones en competencias laborales en 16 perfiles de examinación. Resolución N°. SETEC-REC-2017-014.

3.10. Clientes

Los clientes principales de la Dirección de Capacitación de ESPE-INNOVATIVA E.P., son los estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, así como también profesionales y estudiante de carreras técnicas, administrativas, operativas y público en general.

La Dirección de Capacitación de ESPE-INNOVATIVA E.P, en su trayectoria ha beneficiado a gran cantidad de estudiantes y entre ellos se destacaron por el servicio diferentes grupos que se detalla continuación.

➤ **Escuela Superior Militar Eloy Alfaro ESMIL**

Capacitación de 13 cadetes en la certificación internacional asociada en redes CCNA y seguridades de CISCO.

➤ **Corporación Nacional De Telecomunicaciones CNT EP 2011-2015**

Capacitación especializada dirigida a 1.086 funcionarios a nivel nacional a través de las modalidades virtual y presencial.

- ✓ Escuela técnica.
- ✓ Escuela de Gestión de Proyectos.
- ✓ Escuela de Contratación Pública.

➤ **Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP**

Implementación del plan anual de capacitación dirigido 468 funcionarios de la planta central MAGAP, a través de las modalidades virtual y presencial.

➤ **Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos:**

Capacitación de 90 personas privadas de libertad en los centros de rehabilitación social regionales de Latacunga, Cuenca y Guayaquil en tecnología informática como apoyo a la reinserción a la sociedad.

Capacitación de 15 PPL's como instructores.

➤ **Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación 2016 - 2017**

Capacitación a 257 funcionarios en Quito y Guayaquil:

- ✓ Tecnologías de la información.
- ✓ Gestión administrativa.
- ✓ Derecho.

3.11. FODA de Dirección de Capacitación de la empresa ESPE-INNOVATIVA E.P.

Para la obtención del FODA, se ha realizado un análisis de la situación actual de la Dirección de Capacitación mediante la información recabada por el director y sus funcionarios a nivel interno y externo del servicio, así como la revisión necesaria de la documentación estipulada en la empresa e información rescatada de revistas y trípticos con el objetivo de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas de la Dirección de Capacitación, que tiene como finalidad conformar un cuadro de la situación actual de la

empresa, permitiendo de esta manera obtener un análisis preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y desafíos futuros.

Fortalezas:

- ✓ Infraestructura propia.
- ✓ Docentes certificados y calificados.
- ✓ Plataforma virtual propia, sin costos adicionales.
- ✓ Horarios flexibles y accesibles para el estudiante.
- ✓ Calificados en el Registro como Operador de Capacitación ante la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales SETEC.
- ✓ Aval de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Oportunidades:

- ✓ Vinculación con el sector productivo.
- ✓ Los cursos y certificaciones cumplen con los requerimientos y exigencias a nivel laboral cumpliendo las expectativas del estudiante. importante
- ✓ Aprovechar nuevas ciudades del Ecuador para implantar los servicios.
- ✓ Siendo hoy en día las redes sociales una herramienta indispensable en las empresas es importante promocionar los cursos y certificaciones, logrando un alcance directo al cliente.
- ✓ Mayores exigencias profesionales en el ámbito laboral.
- ✓ Al generar nuevas carreras universitarias, se crea cursos acordes a la demanda del mercado.

Debilidades:

- ✓ Costo alto por el servicio de capacitación.
- ✓ Laboratorios obsoletos y pequeños.
- ✓ Falta de innovación y creación de nuevos servicios.
- ✓ Publicidad limitada.
- ✓ Trámites demasiados burocráticos, obstaculizando las actividades necesarias para cumplir con el servicio a tiempo.
- ✓ Instalaciones inadecuadas y deficientes.

Amenazas:

- ✓ Competencia a nivel de costos y tecnológica.
- ✓ El alto índice de desempleo a nivel nacional, limita la demanda para capacitación por falta del recurso económico.
- ✓ Imposibilidad de difundir el servicio en medios como la televisión, prensa y radio.
- ✓ Nuevas resoluciones a nivel económico, dispuestas por el Gobierno Nacional.
- ✓ La competencia crea nuevas estrategias de mercado uno de ellos es la capacitación virtual gratuita.

Después del análisis FODA se puede observar que las fortalezas y debilidades identificadas están afectando al servicio que brinda la Dirección de Capacitación de la empresa ESPE-INNOVATIVA E.P, por lo que es fundamental mejorar la gestión del mismo para evitar los aspectos desfavorables y que afectan la imagen de la institución. Se observa también oportunidades que pueden ser aprovechadas para el mejoramiento de la empresa, así como un grupo de herramientas importantes, que son las que se va a utilizar en función de la organización interna y con ello su impacto al cliente.

CAPÍTULO IV
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA
PÚBLICA ESPE-INNOVATIVA

4.1. Metodología de investigación

La metodología de investigación se describe a continuación:

Tipo de estudio.- se utilizará el descriptivo con el fin de analizar la situación actual de los procesos que provocan obstaculización y retraso en el servicio de la Dirección de Capacitación de ESPE-INNOVATIVA E.P, con la finalidad de plantear un modelo de gestión por procesos que permita mejorar el servicio y lograr la administración eficiente de los recursos.

Método de estudio. - se aplicará el cualitativo pues se busca conocer los procesos que realizan cada uno de los empleados con base en las funciones asignadas, la estructura física en que operan sus actividades y la opinión necesaria del personal que labora en la Dirección de Capacitación.

Técnicas de investigación. - se recabará toda la información a través de las entrevistas y la observación.

Fuentes de investigación.- se usará la técnica documental mediante informes técnicos, libros, revistas.

Se revisará los documentos generados por la Dirección de Capacitación con base en la estructura organizacional de la empresa, planes estratégicos y revistas publicadas.

El personal de la Dirección de Capacitación al involucrarse durante la investigación, creará una expectativa de colaboración para mejorar la gestión administrativa, académica y logística con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad.

4.2. Descripción de la metodología aplicada

En el levantamiento de los procesos de la Dirección de Capacitación empresa ESPE-INNOVATIVA E.P., se realizaron algunas reuniones con el director del área; quien proporcionó información sobre: la estructura de la dirección, el número de empleados en cada unidad de capacitación, las funciones de cada uno de ellos, el tipo de servicio que tienen, adicional facilitó información sobre la misión, visión, valores, política de calidad,

reglamento interno, datos que sirvió para tener un mejor panorama de la empresa y poder determinar cuáles son los procesos que desarrolla la Dirección de Capacitación.

Se efectuó la revisión respectiva de: la normativa para el funcionamiento de la Empresa Pública ESPE- INNOVATIVA E.P., del reglamento orgánico interno, la estructura organizacional de la Dirección de Capacitación y las funciones de cada uno de los empleados obteniendo un panorama amplio de su funcionalidad.

Se realizó la visita a los laboratorios, aulas, bodega e infraestructura de la Dirección de Capacitación, en el que se verificó el estado de las instalaciones detectando las inconformidades existentes.

Se entrevistó a los coordinadores de las unidades de: capacitación presencial, virtual, certificación internacional y a cada uno de los empleados administrativos, logísticos de la Dirección de Capacitación y a los instructores que trabajan en relación de no dependencia quienes explicaron a detalle cada uno de los procesos que realizan para ofrecer el servicio, información que se validó para realizar un análisis comparativo.

Con la información recabada se procedió a la identificación y clasificación de los procesos de acuerdo a la estructura del mapa de procesos.

Después de las entrevistas y visitas, se ordenó y organizó la información, usando un formato diseñado para registrar información de cada proceso, que tiene datos como: diagrama de flujo, finalidad, alcance, descripción del proceso, registros, especificaciones e indicadores.

Finalmente, se procedió a establecer una propuesta de mejora para atacar las debilidades y aprovechar las fortalezas en beneficio de la empresa.

4.3. Formación del equipo y planificación del trabajo

El director de capacitación es quien liderará el grupo de trabajo, encabezado por su alto nivel de compromiso para el proceso de levantamiento y diseño de los procesos de la Dirección de Capacitación.

Para conformar el grupo de trabajo se ha revisado el perfil de cada uno de los empleados y se ha identificado los conocimientos académicos y profesionales para realizar el respectivo seguimiento de los procesos en base a sus directrices.

4.4. Identificación y secuencia de los procesos

Una vez aplicada la metodología, se plasman a continuación los procesos que han sido identificados:

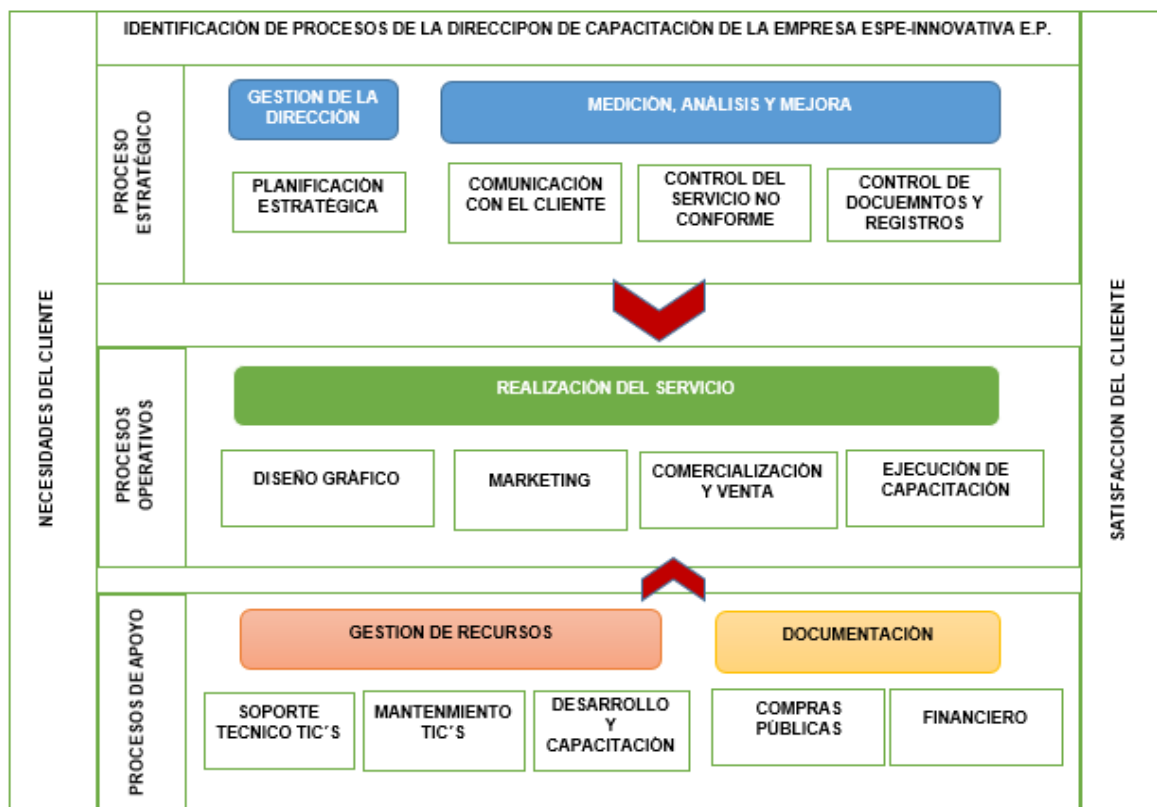


Figura 8. Diseño del mapa de procesos de la Dirección de Capacitación ESPE-INNOVATIVA E.P.
Elaborado: Gabriela Hernández

4.5. Descripción de los procesos actuales

En el presente numeral se describe los procesos y se diseñan los diagramas de flujo con la siguiente simbología.

SÍMBOLO	INSTRUCCIÓN
○	Indica traslado del proceso. (Conector)
□	Anotar el nombre del documento que se genera. (Registros)
◇	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá. (Decisión)
▭	Describir en forma concisa la acción o actividad.
◌	Indica el inicio o fin de un proceso.

4.5.1. Procesos estratégicos.

4.5.1.1. Planificación estratégica.

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO: ESTRATÉGICO	CÓDIGO: PE-DC
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
DISEÑO DE CAPACITACIONES	PÁGINAS: 2

1. FINALIDAD

Realizar el diseño de las capacitaciones que van a ser dictadas por la Dirección de Capacitación asegurando que cumplan con los requerimientos establecidos en los elementos de entrada.

2. ALCANCE

El Proceso abarca a todos los cursos que van a ser comercializados por la empresa.

Inicio: Identificación de requerimientos.

Fin: Validación del curso.

Entradas: Elementos de entrada.

Salidas: Curso liberado.

Controles: Verificar cumplimiento de los elementos de entrada.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso, así como los registros de los que requiere, se encuentran descritos en las figuras 9,10 y 11 en razón a que se conectan las actividades con ejecutores.

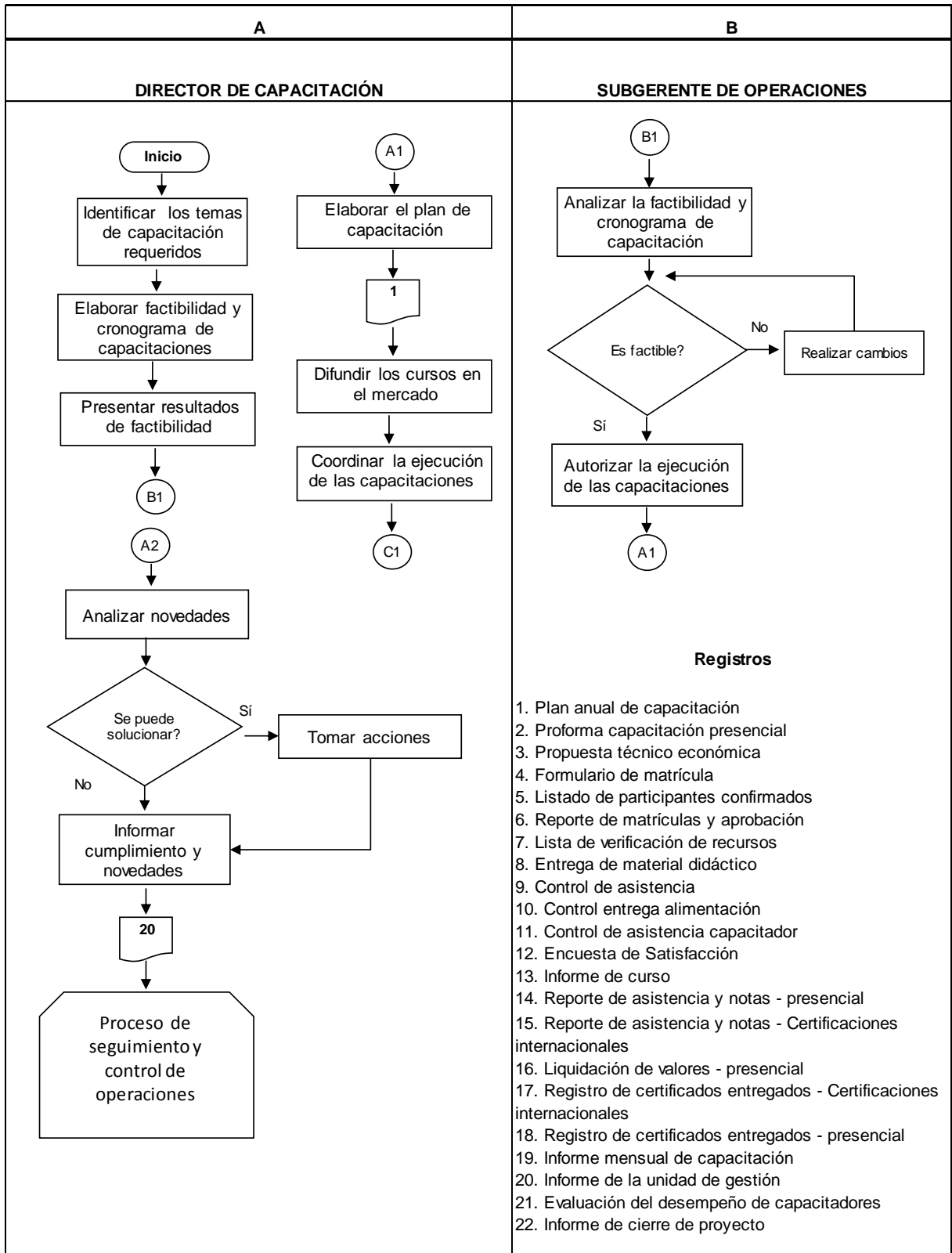


Figura 9. Diagrama de flujo de planificación estratégica Director

Elaborado: Gabriela Hernández

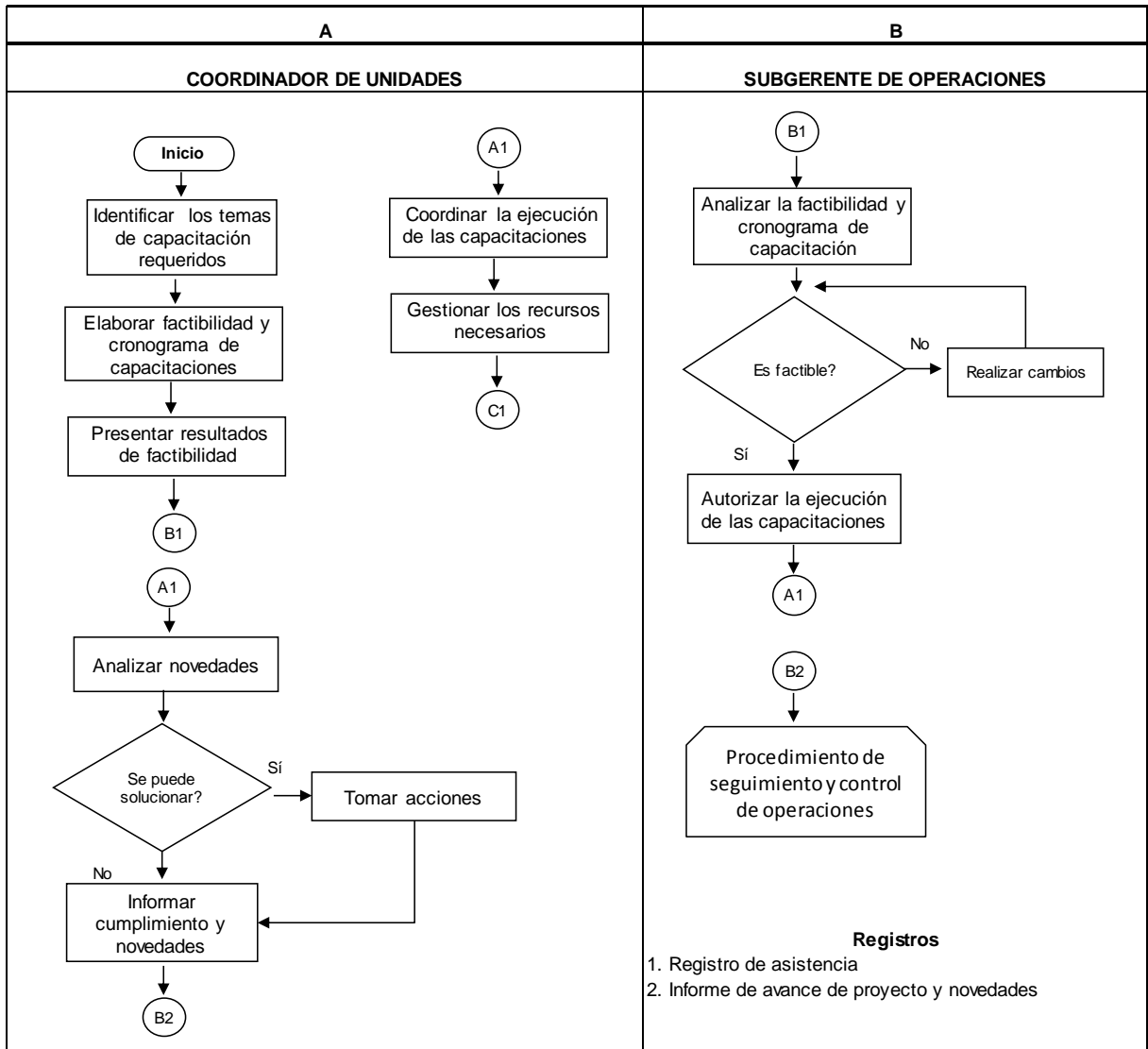


Figura 10. Diagrama de flujo de planificación estratégica Coordinador
Elaborado: Gabriela Hernández

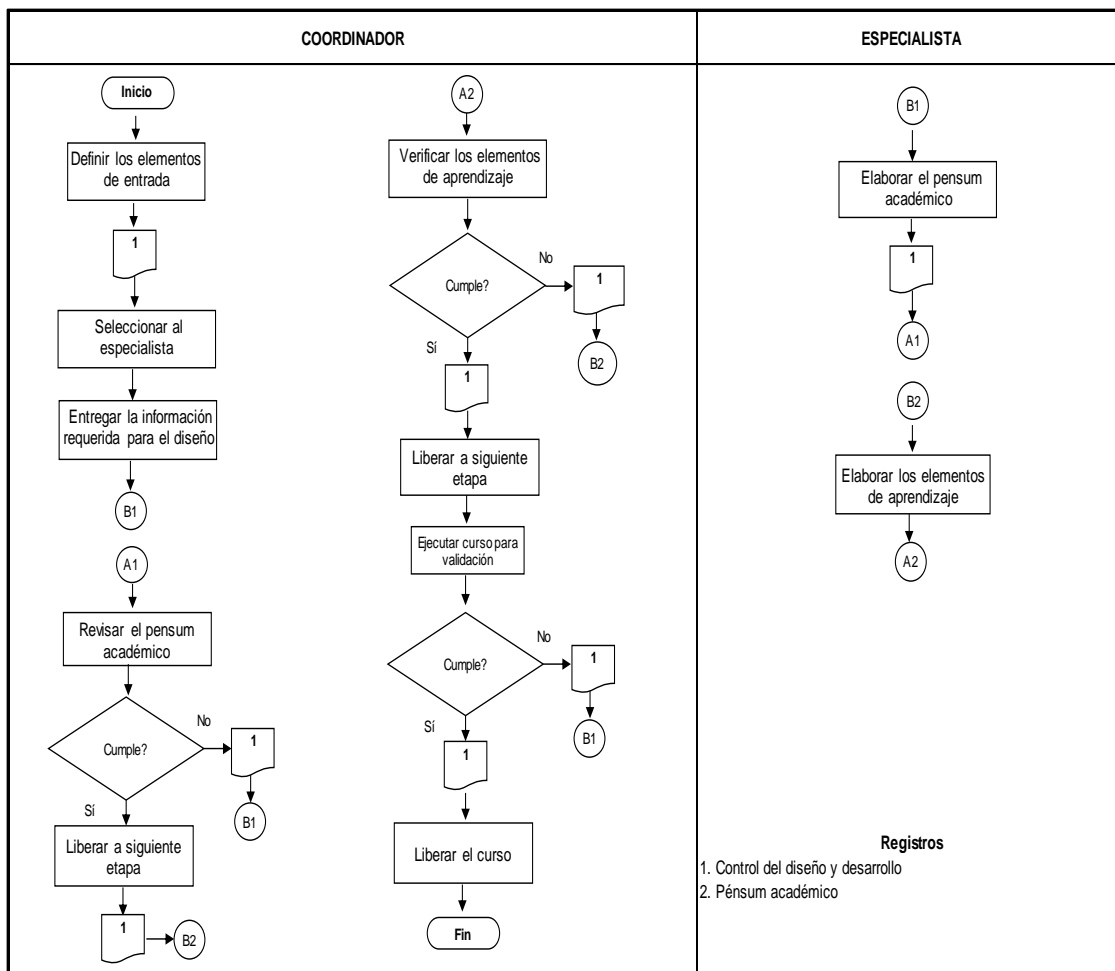


Figura 11. Diagrama de flujo Capacitación presencial.

Elaborado: Gabriela Hernández

4. REGISTROS (Productos)

- Control de diseño y desarrollo.
- Pensum académico.

5.- ESPECIFICACIONES

- ✓ Instructivo para la elaboración de presentaciones.

6. INDICADOR DE DESEMPEÑO

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
% de cumplimiento del plan de capacitación anual	Director de capacitación	$(\text{número de cursos aplicados} / \text{número de cursos diseñados}) * 100$	Registros de la unidad

4.5.1.2. Comunicación con el cliente.

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO: ESTRATÉGICO	CÓDIGO: PE-CC
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	PÁGINA: 2

1. FINALIDAD

Monitorear y dar seguimiento a la percepción de los clientes, así como el grado de satisfacción de los mismos con el fin de establecer medidas que se ajusten a las necesidades y a las expectativas de cada uno de ellos y tomar acciones correctivas y preventivas a los problemas o reclamos presentados.

2. ALCANCE

Se aplica a todo el Sistema de Gestión de Calidad y especialmente en donde se haya producido en algún tipo de contacto con el cliente. Inicia en el grado de satisfacción del cliente ya sea positivo o negativo presentado por medio de un reclamo y finaliza cuando el cliente encuentra una respuesta satisfactoria a sus inconformidades o cuando se haya solucionado el causal del problema en caso de existir.

Inicio: Elaboración de encuesta.

Fin: Procesamiento de encuestas.

Entradas: Necesidad de aplicar encuestas.

Salidas: Encuestas aplicadas o reclamos receptados.

Controles: Satisfacción del cliente.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso, así como los registros de los que requiere, se encuentran descritos en la figura 12 diagrama de flujo planificación estratégica comunicación con el cliente.

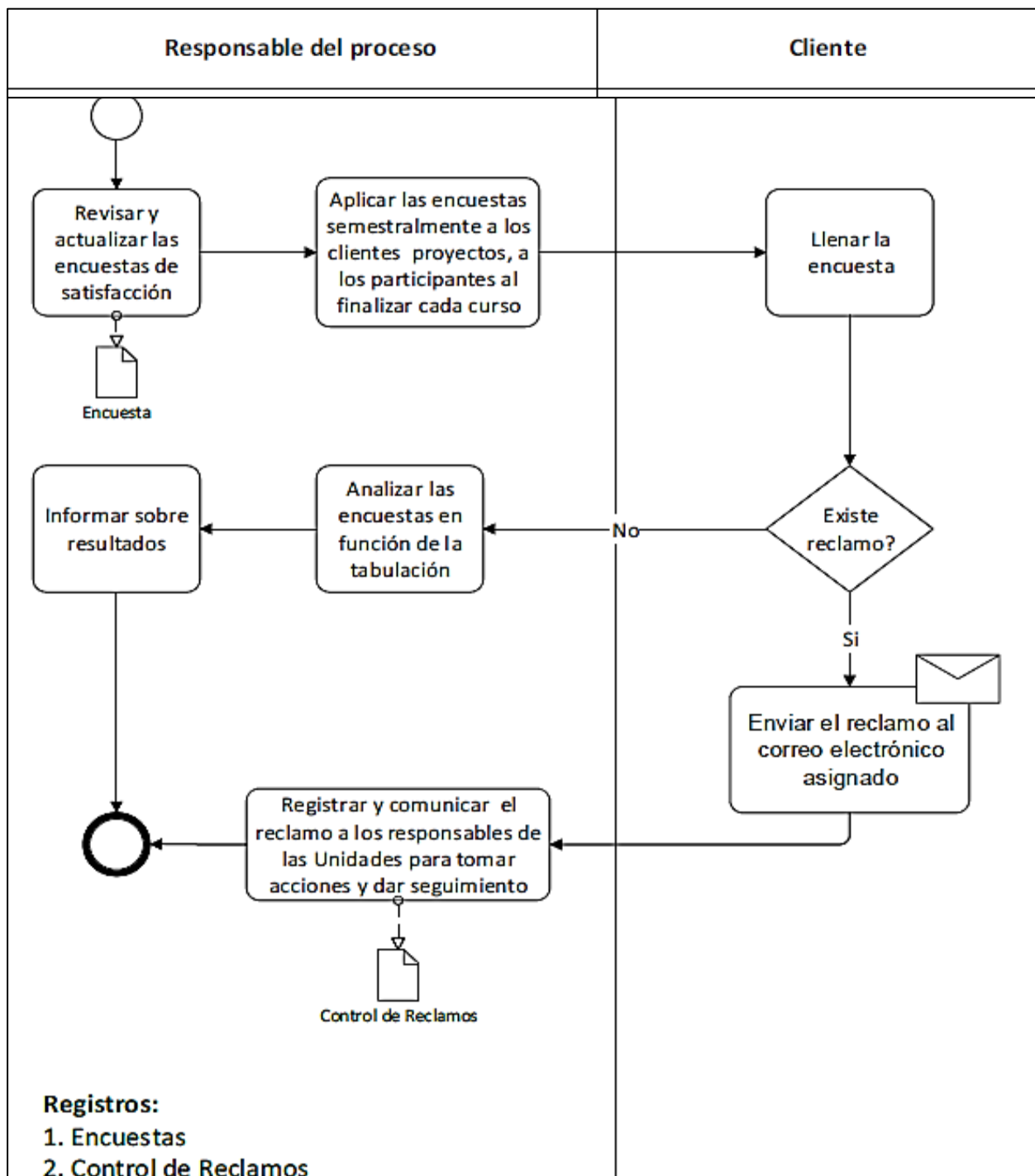


Figura 12. Diagrama de flujo de planificación estratégica comunicación con el cliente.
Elaborado: Gabriela Hernández

4. REGISTROS (Productos)

- Encuesta de satisfacción.
- Control reclamos.

5.- ESPECIFICACIONES

- Ninguno.

6. INDICADOR DE DESEMPEÑO

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Porcentaje de satisfacción del cliente	Especialista en Marketing	(número de reclamos despachados/número de reclamos recibidos)*100	Encuestas y control de reclamos

4.5.1.3. Control del servicio no conforme.

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO: ESTRATÉGICO	CÓDIGO: PE-CNC
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME	PÁGINA: 2

1.- FINALIDAD

Identificar aquellos servicios que no cumplen con los requisitos establecidos antes de su entrega a cliente.

2- ALCANCE

Puede ser detectado en cualquier proceso operativo del sistema de gestión de la empresa.

Inicio: Identificación de servicio que no cumple con el requerimiento establecido.

Fin: Eliminación de la inconformidad y liberación del servicio.

Entradas: Producto que no cumple estándares requeridos.

Salidas: Producto cumpliendo estándares requeridos.

Controles: Verificar que el producto antes de ser liberado cumple con los requerimientos.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso, así como los registros de los que requiere, se encuentran descritos en la figura 13 diagrama de flujo planificación estratégica control del servicio no conforme.

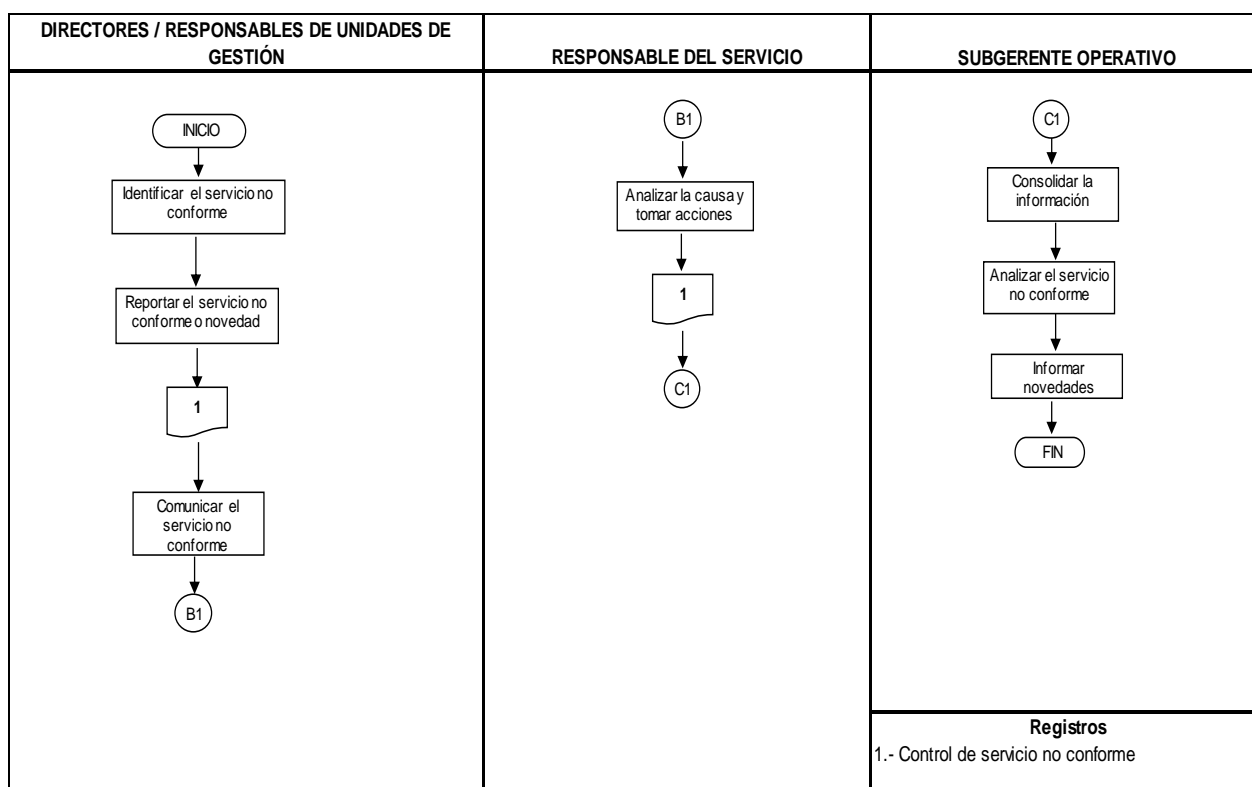


Figura 13. Diagrama de flujo de planificación estratégica control del servicio no conforme.

Elaborado: Gabriela Hernández

4. REGISTROS (Productos)

- Control de servicio no conforme.

5.- ESPECIFICACIONES

- Matriz de servicio inconforme.

6. INDICADOR DE DESEMPEÑO

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
# de servicios no conformes	Subgerente de operaciones	$(\text{número de servicios no conformes} / \text{número de servicios conformes}) * 100$	Control de servicio no conforme

4.5.1.4. Control de documentos y registros.

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO: ESTRATÉGICO	CÓDIGO: PE-CDR
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	PÁGINA: 2

1. FINALIDAD

Este proceso define el proceso a seguir para la elaboración, aprobación, emisión, distribución, modificación y recolección de documentos, para asegurar la legibilidad, su actualización y disponibilidad en los lugares requeridos, para facilitar la estandarización en el manejo y control de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.

Los registros por ser un tipo especial de documento deben ser controlada su generación, archivo y recuperación adecuadas.

2. ALCANCE

Se aplica a los documentos y registros generados en los procesos del Sistema de Gestión integrado de la Organización.

Inicio: Definición de documentos y registros del sistema.

Fin: Emisión y uso de documentos y registros.

Entradas: Requerimiento de elaboración de documentos y registros.

Salidas: Documentación aprobada.

Controles: Evitar el uso de documentos obsoletos.

3. DEFINICIONES

Documento: Información y su medio de soporte

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de las actividades desempeñadas.

Proceso: Conjunto de actividad mediante las cuales se logra convertir insumos en productos.

Especificación interna: Documento que establece lineamientos o disposiciones para ejecutar una actividad en la organización, este tipo de documento es elaborado por el personal de la Organización.

Especificación Externa: Documento que establece lineamientos o disposiciones para ejecutar una actividad en la organización, este tipo de documento es elaborado por agentes externos a la organización.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso, así como los registros de los que requiere, se encuentran descritos en la figura 14 Diagrama de flujo de planificación estratégica control de documentos y registros.

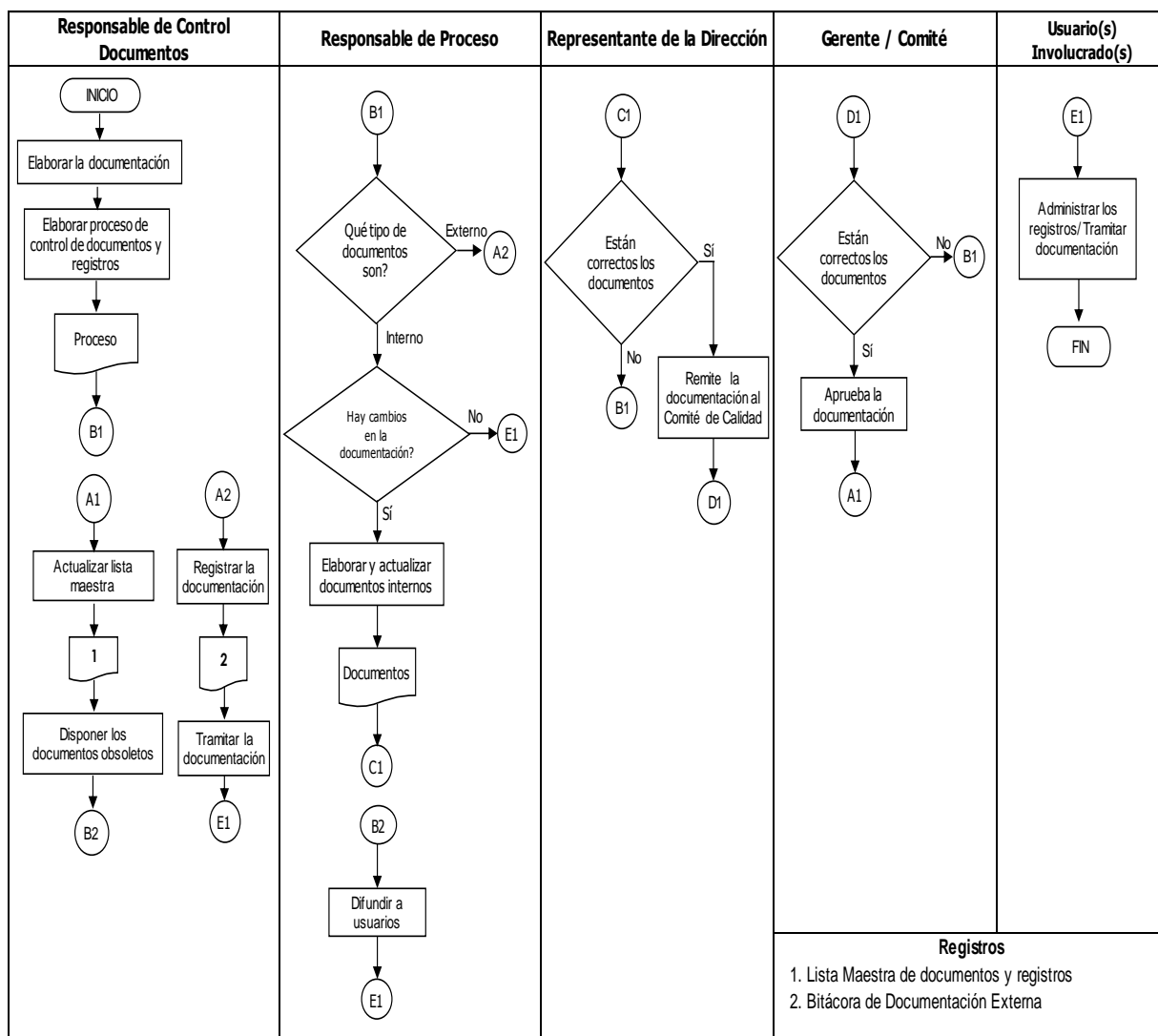


Figura 14. Diagrama de flujo de planificación estratégica control de documentos y registros. Elaborado: Gabriela Hernández

4.1 EMISIÓN

4.1.1 ESTRUCTURA PARA LA ESTANDARIZACION DE DOCUMENTOS

Los procesos deben cumplir con la siguiente estructura:

- Finalidad.
- Alcance.
- Definiciones.
- Descripción del proceso.
- Anexos.
- Registros (productos).
- Especificaciones.
- Indicador de desempeño.

Para el caso de instrucciones de trabajo y registros de la calidad se utilizarán otros formatos que permitan su adecuado control.

5. REGISTROS (Productos)

- Lista maestra de documentos y registros.
- Bitácora de documentación externa.

6. ESPECIFICACIONES

Para la ejecución del proceso de control de documentos y registros, no es necesaria la aplicación de ninguna especificación de tipo legal o técnica.

7. INDICADOR DE DESEMPEÑO

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Control de documentos y registros	Coordinadores de unidades capacitación	$(\text{número de documentos y registros aprobados} / \text{número de documentos y registros elaborados}) * 100$	Registros de la unidad

4.5.2. Procesos Operativos.

4.5.2.1. Diseño Gráfico.

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO: OPERATIVO	CÓDIGO: PO-DG
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
DISEÑO GRÁFICO	PÁGINA: 2

1. FINALIDAD

Estandarizar las piezas gráficas empresariales cumpliendo con el Manual de Imagen Corporativa.

2. ALCANCE

El Proceso abarca las actividades desde la identificación de la necesidad en las Unidades de Gestión hasta la publicación de la pieza gráfica.

Inicio: Orden de producción.

Fin: Definición de parámetros empresariales.

Entradas: Requerimiento de la unidad de gestión.

Salidas: Artes, piezas gráficas.

Controles: Verificar la elaboración de piezas gráficas previo a la publicación.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso, así como los registros que se requieran se encuentran descritos en la figura 15 diagrama de flujo diseño gráfico.

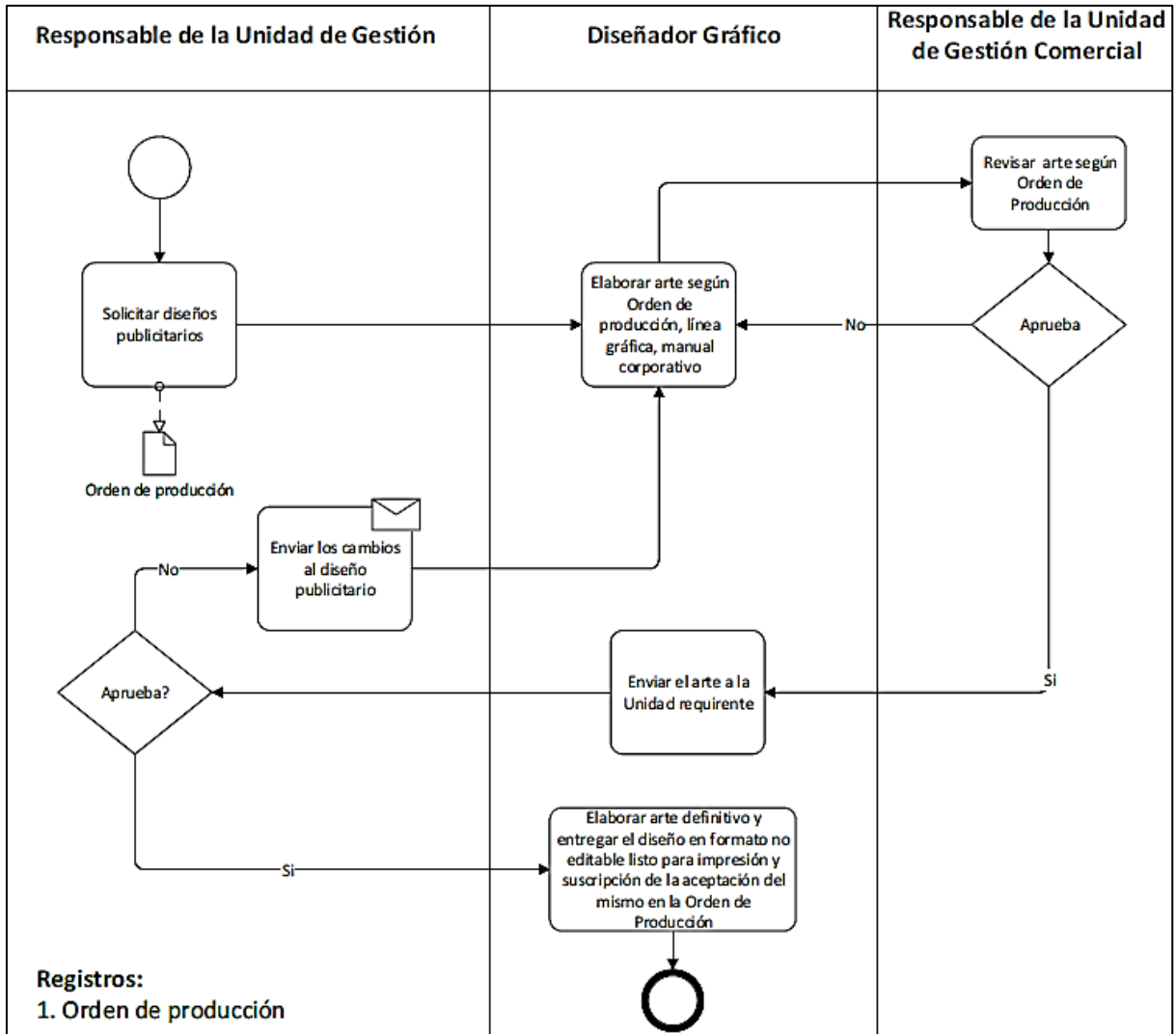


Figura 15. Diagrama de flujo de diseño gráfico.
Elaborado: Gabriela Hernández

4. REGISTROS (Productos)

- Orden de producción.

5. ESPECIFICACIONES

- Ninguna.

6. INDICADOR DE DESEMPEÑO

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Porcentaje de órdenes de producción aprobadas	Analista de Diseño Gráfico	(número de órdenes de producción aprobadas/ número de órdenes solicitadas)*100	Órdenes de producción

4.5.2.2. Marketing.

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO: OPERATIVO	CÓDIGO: PO-MKT
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
MARKETING	PÁGINA: 2

1. FINALIDAD

Identificar herramientas para comercializar adecuadamente los productos y servicios de la empresa.

2. ALCANCE

El proceso abarca las actividades desde la necesidad de incluir nuevos productos y/o servicios, identificar y aplicar herramientas que permitan la comercialización de los productos y/o servicios.

Inicio: Catálogo de productos y/o servicios.

Fin: Definición de herramientas para la comercialización.

Entradas: Solicitud de registro de nuevo producto y/o servicios.

Salidas: Planes (Plan de mercadeo, plan de ventas, plan de publicidad-medios y manual de imagen).

Controles: Revisar y analizar la eficacia de los planes implementados.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso, así como los registros que se requieran se encuentran descritos en la figura 16 diagrama de flujo marketing.

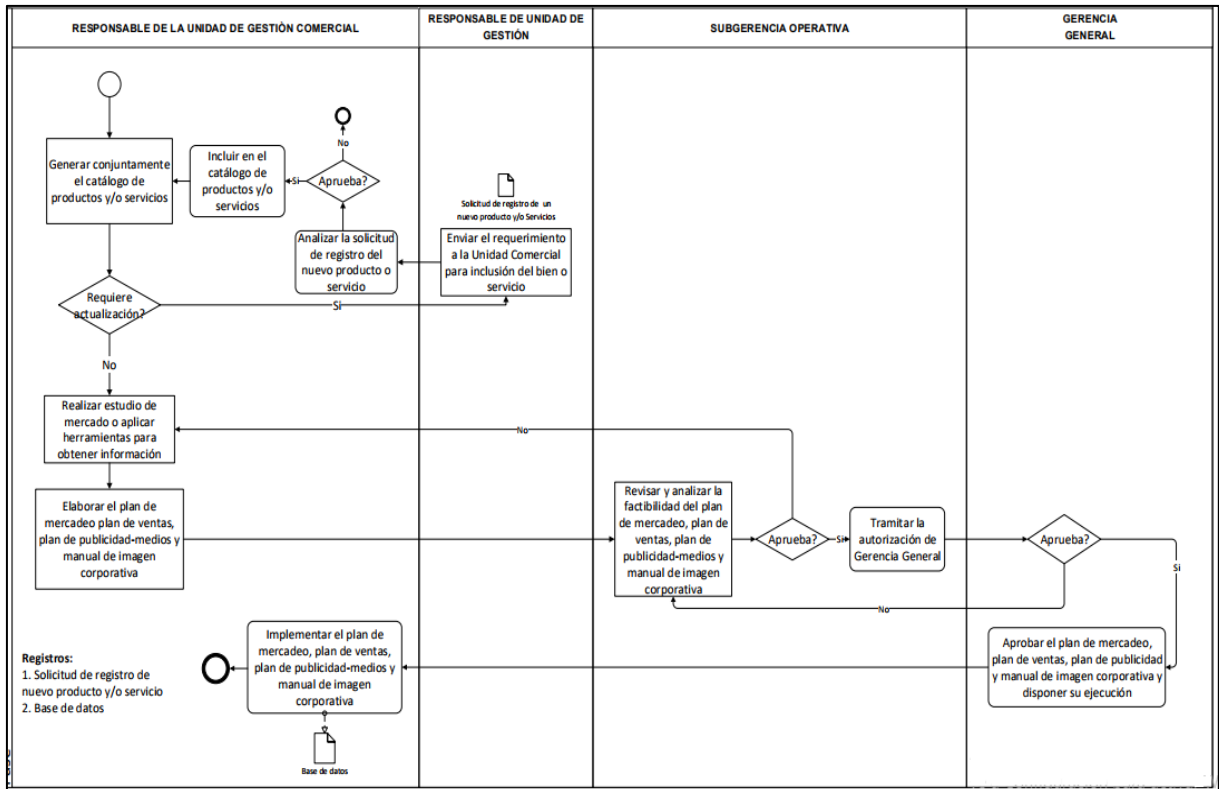


Figura 16. Diagrama de flujo marketing.
Elaborado: Gabriela Hernández

4. REGISTROS (Productos)

- Solicitud de registro de nuevo producto y/o servicios.
- Base de datos.

5. ESPECIFICACIONES

- Ninguna.

6. INDICADOR DE DESEMPEÑO

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Porcentaje de planes implementados	Especialista en marketing	$(\text{número de planes implementados} / \text{número de planes aprobados}) * 100$	Registros de la Unidad

4.5.2.3. Comercialización y ventas.

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO: OPERATIVO	CÓDIGO: PO-CV
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	PÁGINA: 2

1. FINALIDAD

Comercialización de los servicios que dispone la empresa que permitan el logro de los objetivos organizacionales.

2. ALCANCE

El Proceso abarca a todas las actividades desde la identificación de los clientes potenciales hasta determinar los requerimientos de los clientes.

Inicio: Identificación de necesidades del cliente.

Fin: Definición de requerimientos del cliente.

Entradas: Requerimiento del cliente.

Salidas: Proforma/propuesta técnica económica.

Controles: Verificar la capacidad que tiene la empresa para proveer el servicio.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso, así como los registros que se requieran se encuentran descritos en la figura 17 diagrama de flujo comercialización y ventas.

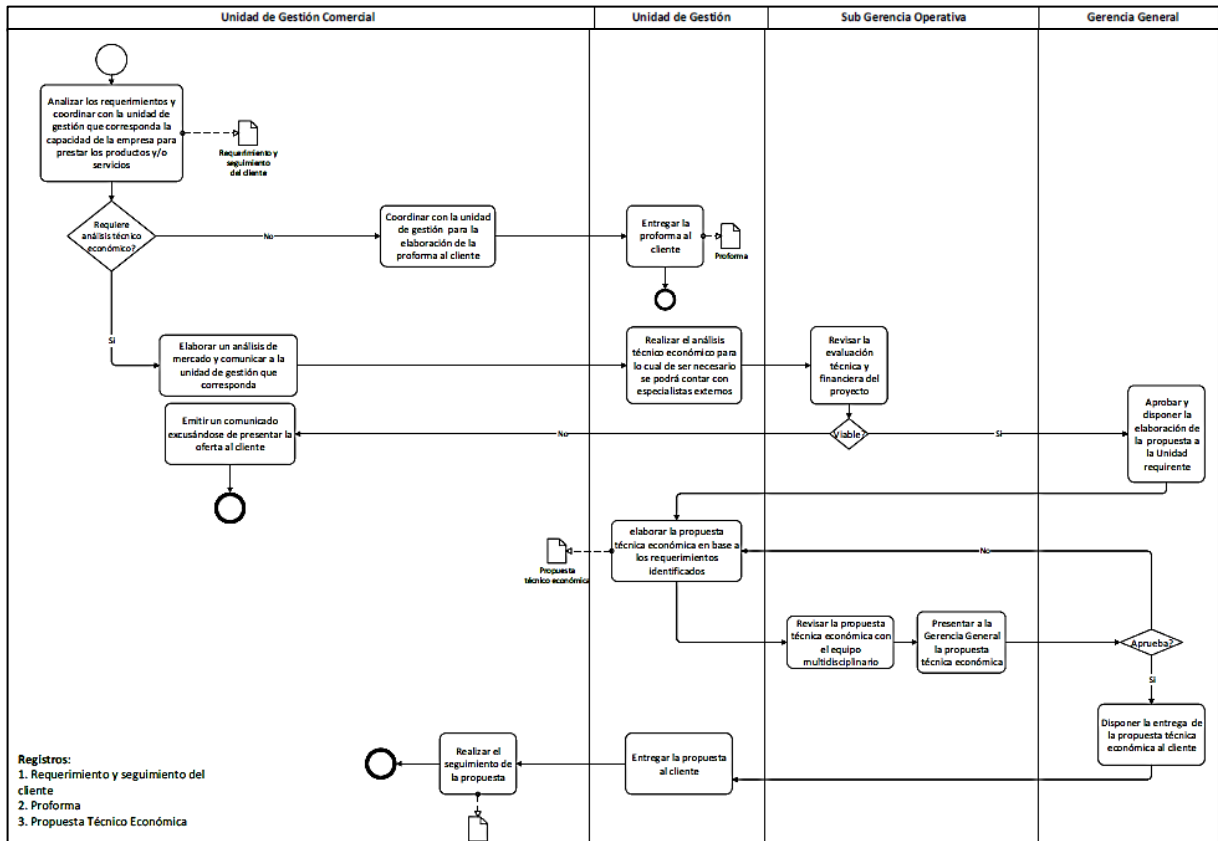


Figura 17. Diagrama de flujo comercialización y ventas.
Elaborado: Gabriela Hernández

4. REGISTROS (Productos)

- Requerimiento – seguimiento del cliente.
- Proforma.
- Propuesta técnica económica.

5. ESPECIFICACIONES

- Ninguna.

6. INDICADOR DE DESEMPEÑO

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
Porcentaje de clientes que aceptan el producto y/o servicio (vía Propuesta Técnica Económica)	Analista de Marketing	$(\text{número de propuestas aceptadas} / \text{número de propuestas enviadas}) * 100$	Requerimiento – Seguimiento del cliente

4.5.2.4. Ejecución de capacitación virtual.

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO: OPERATIVO	CÓDIGO: PO-ECV
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
EJECUCIÓN CAPACITACIÓN VIRTUAL	PÁGINA: 2

1. FINALIDAD

Organizar la ejecución de capacitaciones virtuales que coadyuven al logro de los objetivos de la Dirección de Capacitación de ESPE Innovativa E.P. en base a la normativa aplicable.

2. ALCANCE

El Procedimiento abarca a todas las actividades desde la identificación del tema de la capacitación hasta la entrega de certificados a los participantes.

Inicio: Identificación de tema de capacitación.

Fin: Entrega de certificados.

Entradas: Requerimientos de capacitación.

Salidas: Certificados entregados a los participantes.

Controles: Verificar cumplimiento de requerimientos del cliente, verificar cumplimiento de gestión de tutores, verificación técnica y en el caso de cursos b-learning verificar la disponibilidad de recursos necesarios para la ejecución de sesiones presenciales.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso, las especificaciones y documentos de referencia, así como también los registros de los que requiere, se encuentran descritos la figura 18 diagrama de flujo ejecución de capacitación virtual.

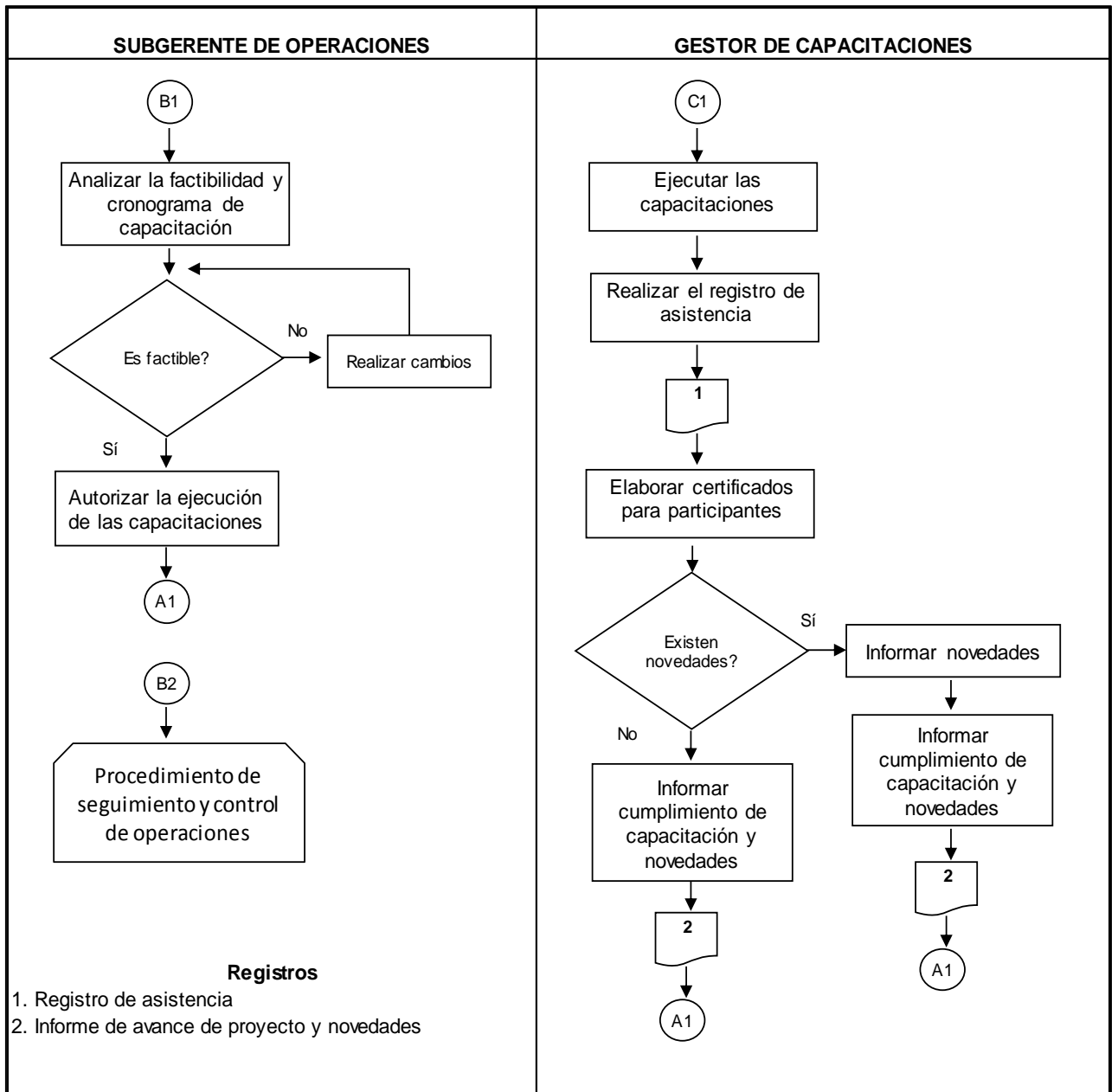


Figura 18. Diagrama de flujo ejecución de capacitación virtual.
Elaborado: Gabriela Hernández

4. REGISTROS (Productos)

- Plan anual de capacitación.
- Lista de verificación comercial.
- Proforma.
- Formulario de matrícula individual.
- Formulario de matrícula institucional.
- Listado de participantes.
- Lista de verificación técnica.
- Lista de verificación sesión presencial de cursos b-learning.
- Registro de asistencia a la sesión presencial del curso b-learning.
- Registro de novedades de participantes.
- Registro de novedades de tutoría.
- Encuesta de satisfacción curso virtual.
- Informe de final de tutoría virtual.
- Registro de asistencia y notas.
- Reporte de matrículas y aprobación.
- Registro de certificados entregados.
- Informe mensual de capacitación.
- Evaluación del desempeño del tutor virtual.

5. INDICADOR DE DESEMPEÑO

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
% de cumplimiento del plan de capacitación anual	Coordinador de la unidad virtual	$(\text{número de cursos ejecutados} / \text{número de cursos planificados}) * 100$	Informe de curso

4.5.2.5. Ejecución de capacitación presencial.

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO: OPERATIVO	CÓDIGO: PO-ECP
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
EJECUCIÓN CAPACITACIÓN PRESENCIAL	PÁGINA: 2

1. FINALIDAD

Ejecución de capacitaciones presenciales que coadyuven al logro de los objetivos de la Dirección de Capacitación de ESPE INNOVATIVA E.P. en base a la normativa aplicable.

2. ALCANCE

El Proceso abarca a todas las actividades desde la identificación del tema de la capacitación hasta la entrega de certificados a los participantes.

Inicio: Identificación de tema de capacitación.

Fin: Entrega de certificados.

Entradas: Requerimientos de capacitación.

Salidas: Certificados.

Controles: Verificar cumplimiento de requerimientos del cliente.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso, así como los registros de los que requiere, se encuentran descritos en la figura 19 diagrama de flujo ejecución de capacitación presencial.

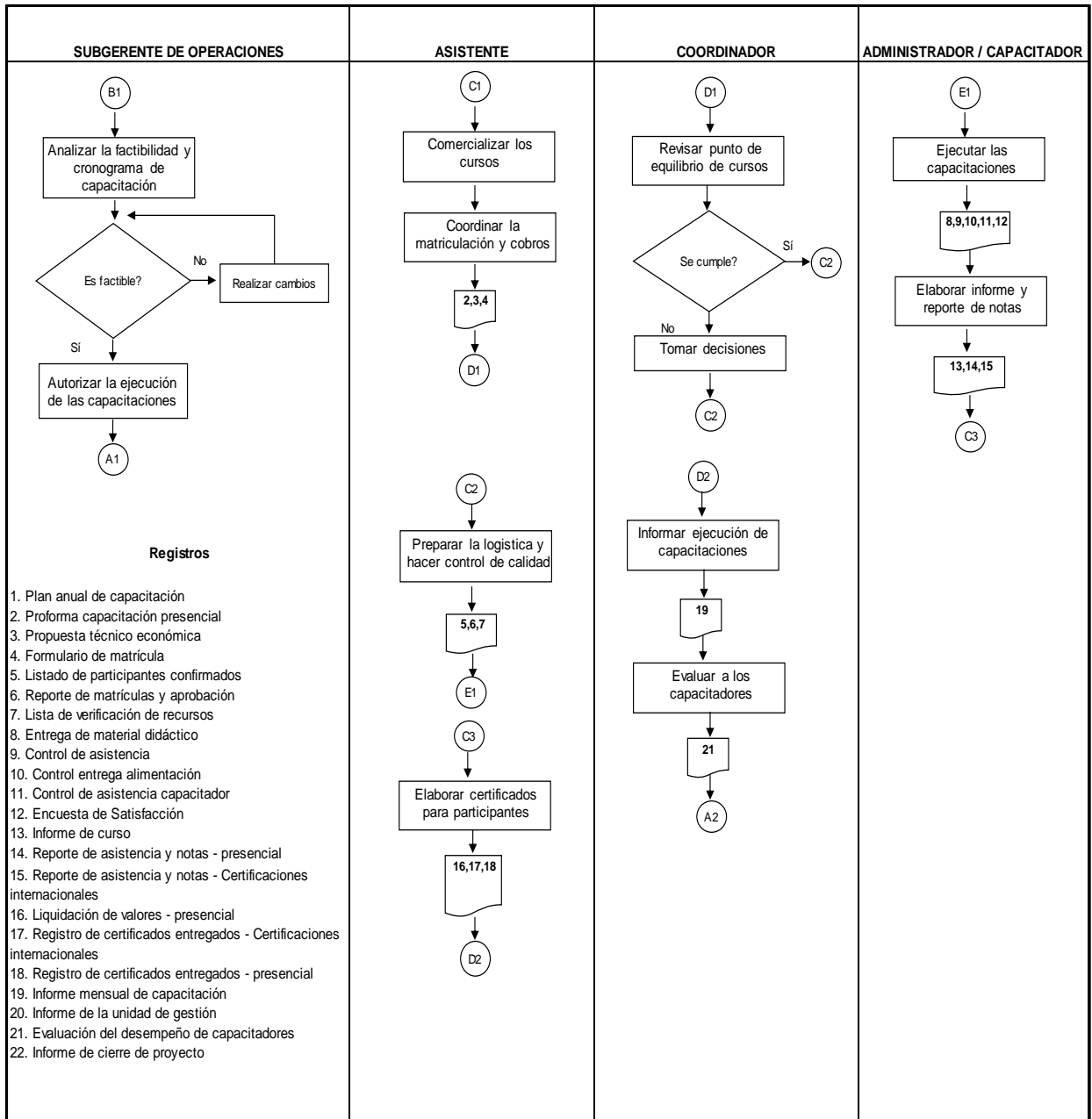


Figura 19. Diagrama de flujo ejecución de capacitación presencial.
Elaborado: Gabriela Hernández

4. REGISTROS (Productos)

- Plan anual de capacitación.
- Proforma capacitación presencial.
- Propuesta técnico económica.
- Solicitud de matrícula.
- Listado de participantes confirmados.
- Reporte de matrículas y aprobación.
- Lista de verificación.

- Entrega de material didáctico.
- Control de asistencia.
- Control entrega alimentación.
- Control de asistencia capacitador.
- Informe de curso.
- Reporte de asistencia y notas.
- Reporte de asistencia y notas de capacitación de certificación internacional.
- Reporte de matrículas y aprobación de participantes.
- Registro de certificados entregados (certificación internacional).
- Liquidación de valores.
- Registro de certificados entregados.
- Informe mensual de capacitación.
- Evaluación del desempeño de capacitadores.
- Informe de la unidad de gestión

5. ESPECIFICACIONES

- Ninguno.

6. INDICADOR DE DESEMPEÑO

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
% de cumplimiento del plan de capacitación anual	Coordinador de la unidad presencial	$(\text{número de cursos ejecutados} / \text{número de cursos planificados}) * 100$	Informe de curso

4.5.3. Procesos de Apoyo.

4.5.3.1. Ejecución presupuestaria.

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO: DE APOYO	CÓDIGO: PA-EP
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	PÁGINA: 2

1. FINALIDAD

Guiar a la organización de tal manera que la alta dirección pueda usar adecuadamente los recursos financieros planificados.

2. ALCANCE

Se considera que en este proceso el uso de los recursos financieros para la ejecución de todas las actividades.

Inicio: Requerimiento presupuestario.

Fin: Uso de recursos.

Entradas: Solicitud de inicio del proceso – emisión de certificación presupuestaria.

Salidas: Certificación presupuestaria.

Controles: Controlar la disponibilidad presupuestaria.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso, así como los registros de los que requiere, se encuentran descritos en la figura 20 diagrama de flujo ejecución presupuestaria.

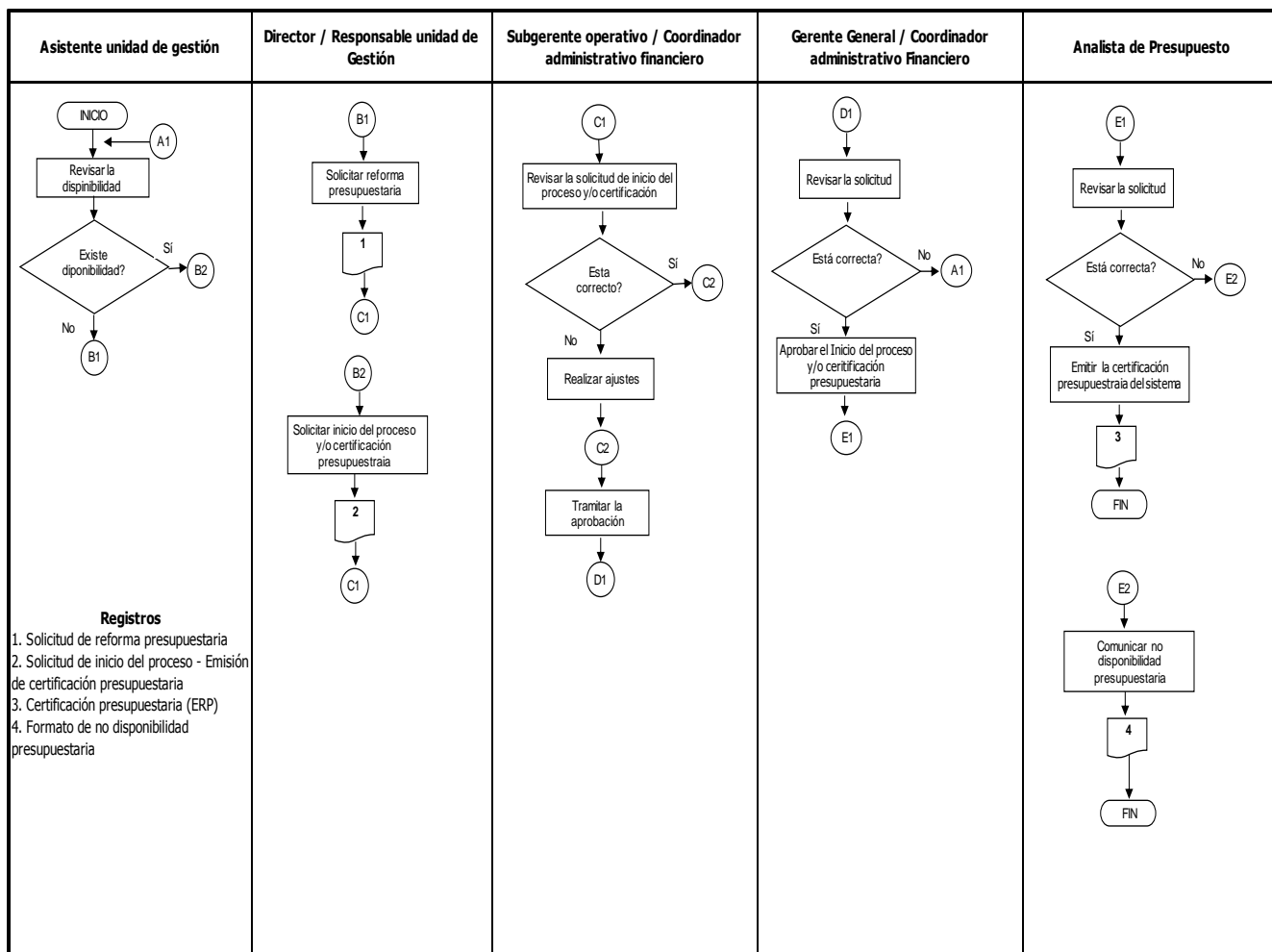


Figura 20. Diagrama de flujo ejecución presupuestaria.

Elaborado: Gabriela Hernández

4. REGISTROS (Productos)

- Solicitud de reforma presupuestaria.
- Solicitud de inicio del proceso - Emisión de certificación presupuestaria.
- Certificación presupuestaria.
- Formato de falta de disponibilidad presupuestaria.

5. ESPECIFICACIONES

- Ninguno.

6. INDICADOR DE DESEMPEÑO

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
# de reformas presupuestarias	Analista de presupuestos	(número de proformas validadas/ número de proformas solicitadas)*100	Solicitud de reforma presupuestaria

4.5.3.2. Proceso de compras menor cuantía de bienes y servicios.

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO: DE APOYO	CÓDIGO: PA-CBS
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
PROCESO DE COMPRAS MENOR CUANTÍA DE BIENES Y SERVICIOS.	PÁGINA: 2

1. FINALIDAD

Identificar y gestionar efectivamente las compras de las necesidades presentadas que sean catalogadas como menor cuantía de bienes y servicios.

2. ALCANCE

Se aplica a todas las necesidades presentadas para la ejecución de las actividades de la E.P. que sea catalogado como menor cuantía de bienes y servicios de acuerdo a la normativa vigente.

Inicio: Identificación de necesidad.

Fin: Elaboración del contrato.

Entradas: Solicitud de compra.

Salidas: Expediente completo.

Controles: Verificar que se cumpla con los requerimientos de compra establecidos.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El proceso, así como los registros de los que requiere, se encuentran descritos en la figura 21 proceso de compras menor cuantía de bienes y servicios.

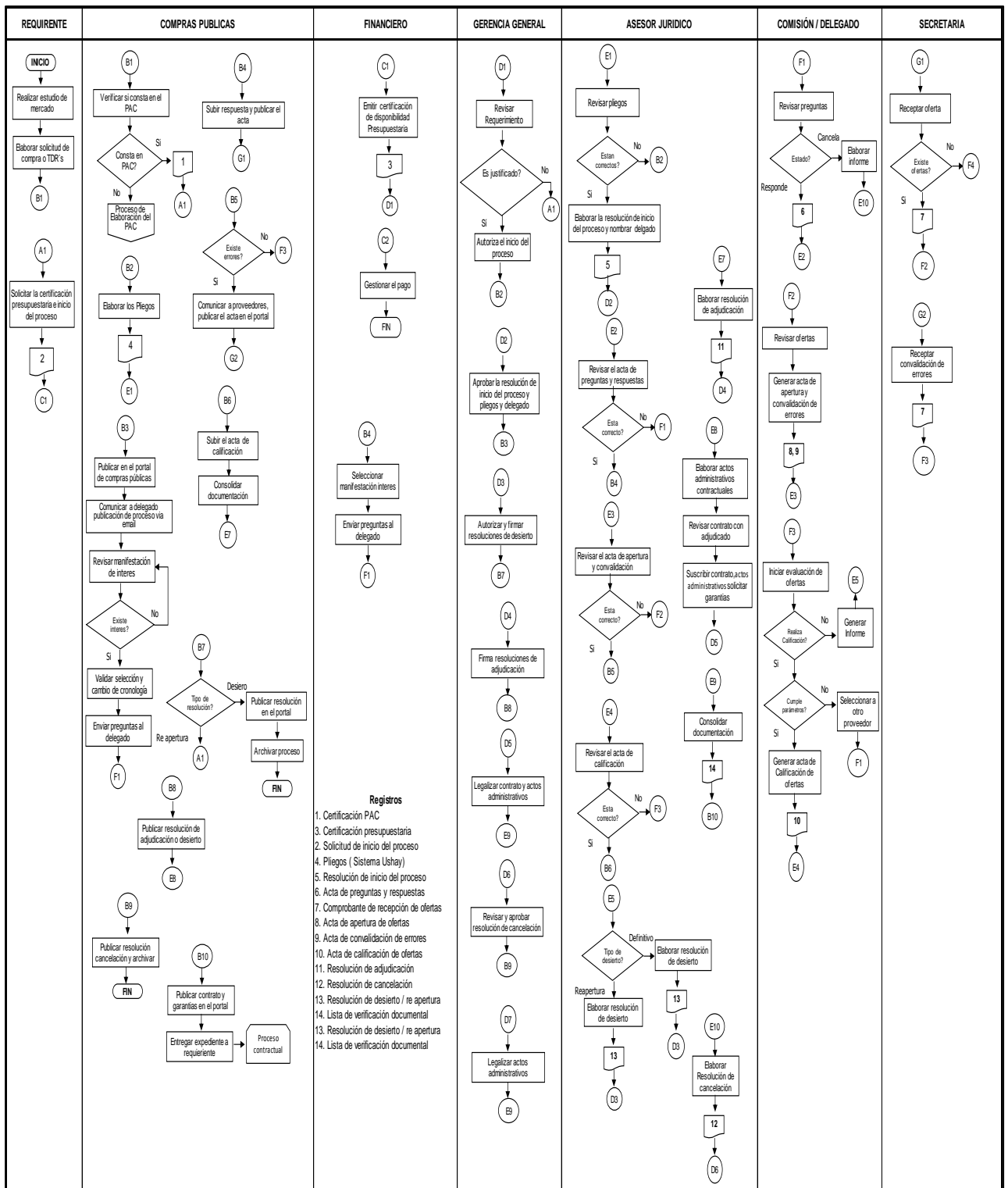


Figura 21. Diagrama de flujo proceso de compras menor cuantía de bienes y servicios.

Elaborado: Gabriela Hernández

4. REGISTROS (Productos)

- Certificación PAC.
- Certificación presupuestaria.
- Solicitud de inicio del proceso.
- Pliegos (Sistema Ushay).
- Resolución de inicio del proceso.
- Acta de preguntas y respuestas.
- Comprobante de recepción de ofertas.
- Acta de apertura de ofertas.
- Acta de convalidación de errores.
- Acta de calificación de ofertas.
- Resolución de adjudicación.
- Resolución de cancelación.
- Resolución de desierto / re apertura.
- Lista de verificación documental.
- Resolución de desierto / re apertura.
- Lista de verificación documental.

5. ESPECIFICACIÓN

- Ley de compras públicas.

6. INDICADOR DE DESEMPEÑO

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
# de procesos de menor cuantía	Analista de compras públicas	$(\text{número de procesos ingresados} / \text{número de procesos validados}) * 100$	Sistema Ushay Sercop y registros de la unidad

4.5.3.3. Mantenimiento Tic's.

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO: DE APOYO	CÓDIGO: PA-MT
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
MANTENIMIENTO DE TIC'S	PÁGINA: 2

1. FINALIDAD

Definir las actividades que debe ejecutar para asegurar el buen estado y funcionamiento de toda la infraestructura Tecnológica y de comunicaciones necesaria para la realización de las actividades de la organización.

2. ALCANCE

El proceso de mantenimiento abarca los equipos informáticos de apoyo y comunicaciones necesarios para permitir la ejecución de las actividades de la organización.

Inicio: Plan de mantenimiento preventivo.

Fin: Registro del mantenimiento.

Entradas: Solicitud de mantenimiento.

Salidas: Hoja de vida de equipos.

Controles: Cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso, así como los registros de los que requiere, se encuentran descritos en la figura 22 diagrama de flujo mantenimiento TIC'S.

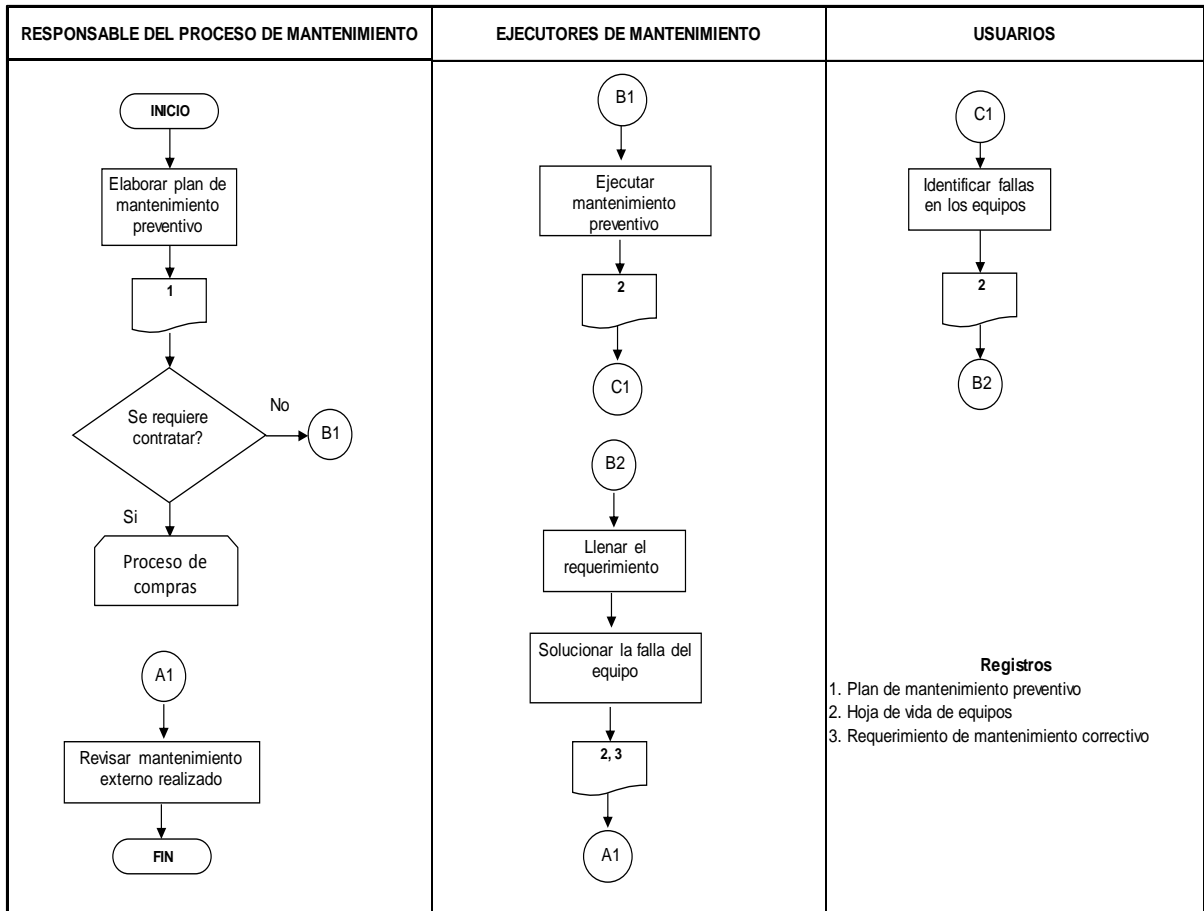


Figura 22. Diagrama de flujo de mantenimiento TIC'S.
Elaborado: Gabriela Hernández

4. REGISTROS

- Plan de mantenimiento preventivo.
- Requerimiento de mantenimiento correctivo.
- Hoja de vida de equipos.

5. ESPECIFICACIONES

- Ninguno.

6. INDICADOR DE DESEMPEÑO

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
% de cumplimiento del plan mantenimiento preventivo	Especialista en sistemas	(número de mantenimiento ejecutados/número de mantenimientos planificados)*100	Hoja de vida de equipos

4.5.3.4. Soporte Tic´s.

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO: DE APOYO	CÓDIGO: PA-ST
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
SOPORTE TIC´S	PÁGINA: 2

1. FINALIDAD

Este proceso tiene como finalidad definir las actividades que debe ejecutar para asegurar el funcionamiento de toda la infraestructura Tecnológica y de comunicaciones necesaria para la realización de las actividades de la organización.

2. ALCANCE

El proceso de soporte se realiza a los equipos informáticos, de apoyo y comunicaciones necesarios para permitir la ejecución de las actividades de la organización.

Inicio: Requerimiento de soporte.

Fin: Registro del soporte.

Entradas: Solicitud de soporte.

Salidas: Registro mensual de soporte.

Controles: Cumplimiento del tiempo de respuesta planificado.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso, así como los registros de los que requiere, se encuentran descritos en la figura 23 diagrama de flujo soporte TIC´S.

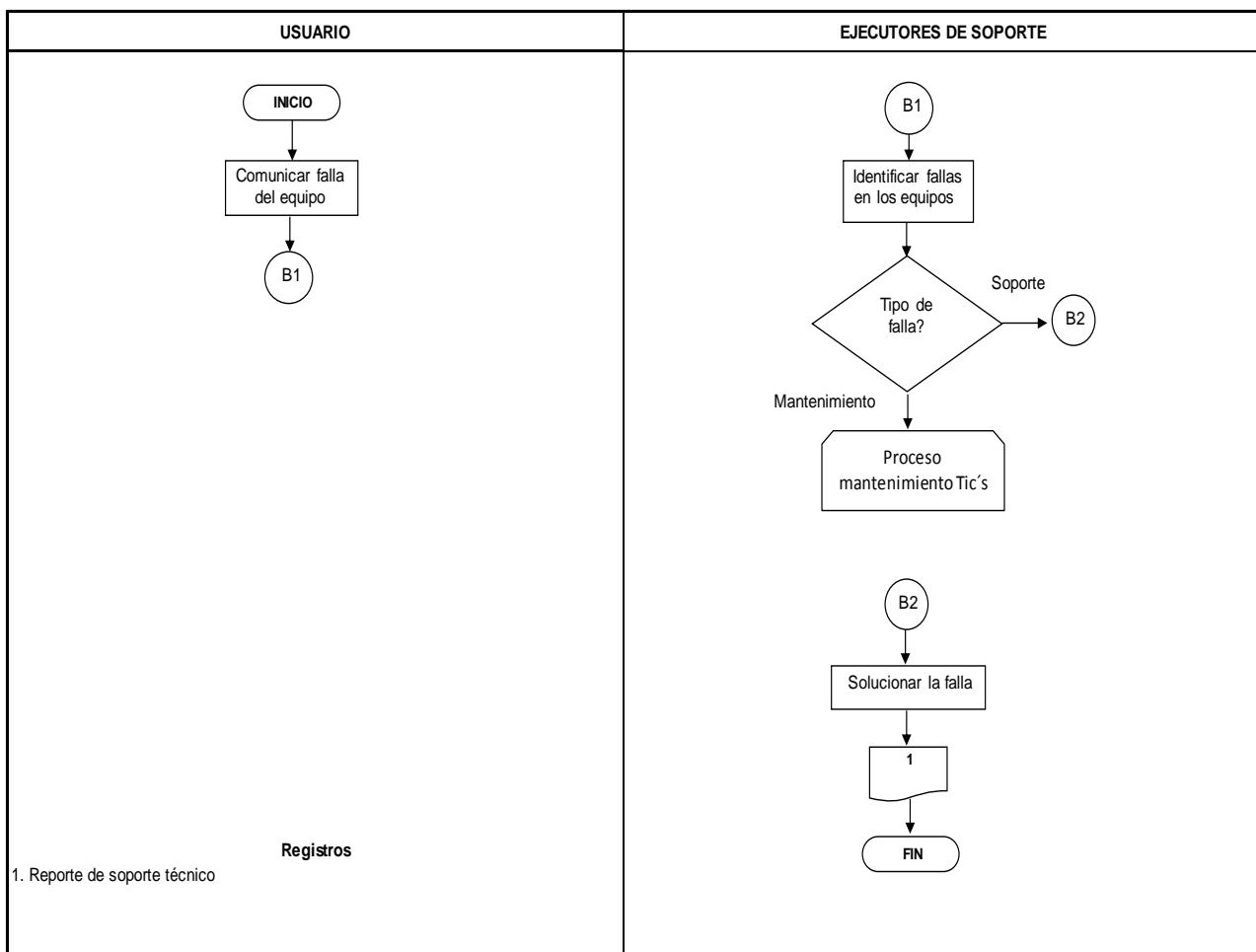


Figura 23. Diagrama de flujo de soporte TIC'S.
Elaborado: Gabriela Hernández

4. REGISTROS

- Reporte de soporte técnico.

5.- ESPECIFICACIONES

- Ninguno.

6. INDICADOR DE DESEMPEÑO

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
% de cumplimiento del soporte en el plazo establecidos	Analista de Sistemas	$(\text{número de soportes ejecutados} / \text{número de soportes solicitados}) * 100$	Reporte de soporte técnico

4.5.3.5. Capacitación y desarrollo.

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO: DE APOYO	CÓDIGO: PA-CD
PROCESO	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	PÁGINA: 2

1. FINALIDAD

Este proceso busca promover el desarrollo del Talento humano para asegurar su adecuado desempeño en el puesto de trabajo y su crecimiento profesional.

2. ALCANCE

El proceso de Capacitación y desarrollo comprende la elaboración, ejecución y seguimiento del Plan de Capacitación elaborado por Talento Humano tomando en cuenta los intereses organizacionales sobre este tema.

Inicio: Identificación de requerimiento de capacitación.

Fin: Cumplimiento de la capacitación planificada.

Entradas: Requerimiento capacitación.

Salidas: Lista de participación y/o certificado de asistencia.

Controles: Cumplimiento del plan de capacitación.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso, así como los registros que se requiere, se encuentran descritos en la figura 24 capacitación y desarrollo.

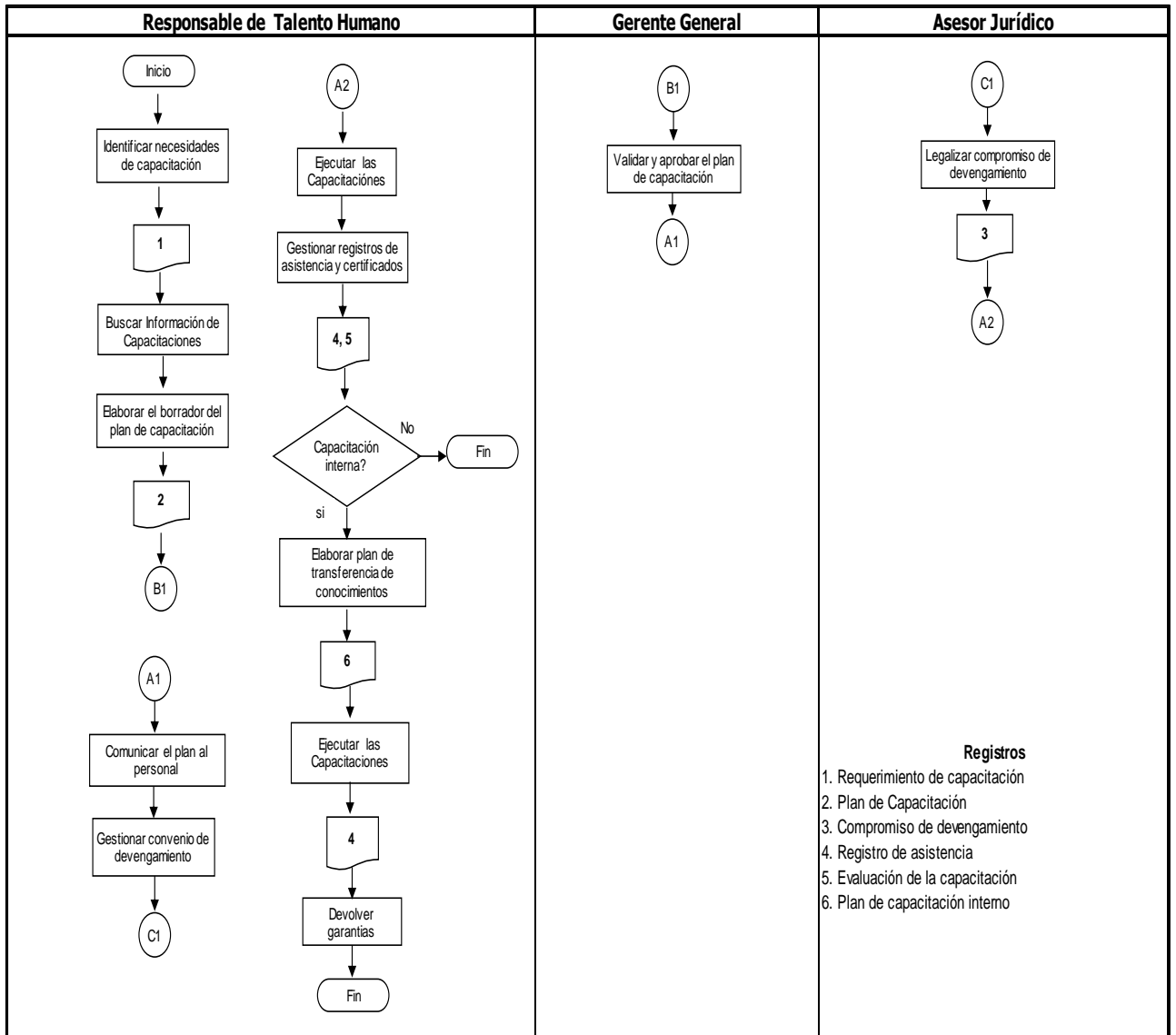


Figura 24. Diagrama de flujo de capacitación y desarrollo.
Elaborado: Gabriela Hernández

4. REGISTROS (Productos)

- Requerimiento de capacitación
- Plan de Capacitación
- Compromiso en devengamiento
- Registro de asistencia
- Evaluación de la capacitación
- Plan de capacitación interna

5. ESPECIFICACIONES

Ninguno.

6. INDICADOR DE DESEMPEÑO

INDICADOR	RESPONSABLE	FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE LA INFORMACIÓN
% de cumplimiento del plan de capacitación	Analista de talento humano	(número de capacitaciones cumplidas/número de capacitaciones planificadas)*100	Plan de capacitación

4.6. Seguimiento y la medición de los procesos.

Para el análisis de este tema se ha tomado como referencia los valores del año 2017, para la aplicación de los indicadores según los procesos que se identificaron en la Dirección de Capacitación y se han determinado de la siguiente manera:

Tabla 1. Indicadores de los procesos estratégicos

PROCESOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN	2017 REFERENCIAL	MEDICIÓN
DISEÑO DE CAPACITACIONES	Cumplimiento del plan de capacitación	(número de cursos aplicados / número de cursos diseñados)*100	Anual	Director de capacitación	Registros de la unidad	51/60	85%
COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	Satisfacción del cliente	(número de reclamos despachados/número de reclamos recibidos)*100	Mensual	Especialista en Marketing	Encuestas y control de reclamos	18/23	78%
CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME	Servicios no conformes	(número de servicios no conformes / número de servicios conformes)*100	Semestral	Subgerente de Operaciones	Control de servicio no conforme	8/11	73%
CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Emisión y uso de documentos	(número de documentos y registros aprobadas/número de de documentos y registros elaboradas)*100	Anual	Coordinadores de unidades capacitación	Registros de la unidad	330/405	81%

Elaborado: Gabriela Hernández

El primer indicador cumplimiento del plan de capacitación que corresponde al proceso de diseño de capacitaciones, se ha tomado en referencia los datos del 2017 para este cálculo se considera los cursos que se diseñaron para realizar las capacitaciones en modalidad presencial y virtual, así mismo se consideró los cursos que fueron aplicados, obteniendo un resultado del 85%.

El segundo indicador satisfacción al cliente correspondiente al proceso de comunicación con el cliente, se toma en referencia la frecuencia mensual y para el cálculo se identifica el número de reclamos recibidos y los despachados, dando como resultado el 78%.

El tercer indicador es servicios no conformes al que corresponde el proceso de control del servicio no conforme en este indicador se realiza semestralmente, por lo tanto, para el cálculo se determinó el número de servicios conformes como los servicios no conforme, alcanzando el 73%.

El último indicador es emisión y uso de documentos que corresponde al proceso de control de registros y documentos, para el cálculo se ha determinado los documentos y registros elaborados con los aprobados, logrando obtener el 81%.

Tabla 2. Indicadores de los procesos operativos

PROCESOS OPERATIVOS	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN	2017 REFERENCIAL	MEDICIÓN
DISEÑO GRÁFICO	Producción Aprobadas	(número de órdenes de producción aprobadas/ número de órdenes solicitadas)*100	Anual	Analista de Diseño Gráfico	Órdenes de Producción	58/71	82%
MARKETING	Planes implementados	(número de planes implementados/ número de planes aprobados)*100	Semestral	Especialista en Marketing	Registros de la unidad de marketing	17/22	77%
COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	Clientes que aceptan el servicio (vía propuesta técnica)	(número de propuestas aceptadas/número de propuestas enviadas)*100	Semestral	Analista de Marketing	Requerimientos	20/43	47%
EJECUCIÓN CAPACITACIÓN VIRTUAL	Plan de capacitación anual	(número de cursos ejecutados/número de cursos planificados)*100	Anual	Cordinador del unidad virtual	Informe de curso	353/500	71%
EJECUCIÓN CAPACITACIÓN PRESENCIAL	Plan de capacitación anual	(número de cursos ejecutados/número de cursos planificados)*100	Anual	Cordinador del unidad presencial	Informe de curso	667/1000	67%

Elaborado: Gabriela Hernández

El indicador producción aprobadas corresponde al proceso diseño gráfico, para el cálculo se estableció las producciones solicitadas y las aprobadas, obteniendo como resultado un 82% con una frecuencia anual.

El indicador planes implementados al que pertenece el proceso de marketing, se ha identificado según su gestión los planes implementados y los aprobados por lo que se obtuvo un 77% bajo una frecuencia semestral.

El indicador clientes que aceptan el servicio que corresponde al proceso de comercialización y ventas se realiza el cálculo según las propuestas enviadas y las aceptadas para la cual se obtiene el 47%, bajo una frecuencia semestral.

El indicador plan de capacitación corresponde al proceso de ejecución de capacitación virtual en referencia a datos históricos se identificó para el cálculo los cursos planificados y los ejecutados por lo que se obtuvo un resultado del 71%.

El indicador plan de capacitación corresponde al proceso de ejecución de capacitación presencial en el que se encuentra las certificaciones internacionales para lo cual se determinó para el cálculo los cursos planificados y los ejecutados, por lo que se obtuvo un resultado del 67%.

Tabla 3. Indicadores de los procesos de apoyo

PROCESOS DE APOYO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN	2017 REFERENCIAL	MEDICIÓN
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	Reformas presupuestarias	(número de proformas validadas/ número de proformas solicitadas)*100	Anual	Analista de presupuestos	Solicitud de reformas presupuestarias	194/202	96%
PROCESO DE COMPRAS MENOR CUANTÍA DE BIENES Y SERVICIOS.	Procesos de menor cuantía	(número de procesos ingresados/número de procesos validados)*100	Anual	Analista de Compras Públicas	Sistema Ushay Sercop y registros de la unidad	100/105	95%
MANTNIMIENTO DE TIC'S	Cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo	(número de mantenimiento ejecutados/número de mantenimientos planificados)*100	Anual	Especialista en sistemas	Hoja de vida de equipos	112/120	93%
SOPORTE TIC'S	Cumplimiento del soporte en el plazo establecidos	(número de soportes ejecutados/número de soportes solicitados)*100	Anual	Analista de Sistemas	Reporte de soporte técnico	175/180	97%
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Plan de capacitación	(número de capacitaciones cumplidas/número de capacitaciones planificadas)*100	Anual	Analista de talento humano	Plan de capacitación	7/10	70%

Elaborado: Gabriela Hernández

El indicador reformas presupuestarias al que corresponde el proceso de ejecución presupuestaria, se ha tomado en cuenta para el cálculo las proformas solicitadas y las validadas, logrando un resultado del 96%.

El indicador del proceso de menor cuantía que corresponde el proceso de compras menor cuantía de bienes y servicios, se verificó mediante el sistema ushay del Sercop y los registros de la unidad determinando para el cálculo los procesos validados y los ingresados, obteniendo un resultado del 95%.

El indicador de cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo que corresponde al proceso del mantenimiento de Tic's, para el cálculo se determinó los mantenimientos planificados y los ejecutados, para lo cual se obtuvo el 93%.

El indicador cumplimiento del soporte en el plazo establecido que corresponde al proceso de soporte Tic's, se determinó para el cálculo los soportes solicitados y los ejecutados por lo que se logró obtener el 97% de gestión realizada.

El indicador plan de capacitación que corresponde al proceso de capacitación y desarrollo, para el cálculo se determinó por las capacitaciones planificadas y las cumplidas por lo que se obtuvo el 70%.

4.7. Mejora continua.

En base a los indicadores analizados en el numeral 4.6. seguimiento y medición, según refleja en las tablas 1, 2 y 3, se identificó los procesos que necesitan de una mejora ya que los resultados alertan al desarrollo de la gestión en la Dirección de Capacitación, por lo tanto, el enfoque será directamente a la mejora continua a los procesos operativos:

DIRECCIÓN DE CAPACIACIÓN ESPE INNOVATIVA E.P.	
PROCESO	CÓDIGO: MC-01
GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA	FECHA DE ELABORACIÓN: 15/01/2018
RESPONSABLE: ANALISTA DE GESTIÓN DE PROCESOS	PÁGINAS:

Antecedentes

Los indicadores de los procesos: diseño gráfico, marketing, comercialización y ventas, ejecución capacitación virtual y ejecución capacitación presencial arrojan resultados con porcentajes bajos según información proporcionada del 2017, ya que las gestiones son demasiado burocráticas que estancan las actividades retrasando el resultado final que es las capacitaciones en modalidad presencial y virtual.

Con lo antes mencionado el objetivo para lograr una mejora continua en los procesos operativos será:

- Evaluar y monitorear los procesos para que cumplan con la optimización y mejora en la entrega de un servicio de calidad.

Acciones

- ✓ El responsable del proceso tiene la obligación de identificar cualquier oportunidad de mejora dentro de las actividades diarias para el análisis y toma de acciones correctivas o preventivas conjuntamente con los responsables o involucrados de las diferentes unidades (las oportunidades de mejora pueden ser provenientes de: accidentes e incidentes incumplimiento de normas, observaciones, reclamos, satisfacción del cliente, servicio no conforme, indicadores de desempeño de procesos, operaciones internas, resultados de auditorías internas, revisiones por la dirección, compras, etc.)
- ✓ El responsable de la gestión de la mejora continua tiene como finalidad analizar la oportunidad de mejora y definir si se debe elaborar acciones correctivas y/o preventivas, debe convocar a una reunión a todos los involucrados, para que se dé varias ideas a las que se generará una lista de posibles causas al problema que se desea eliminar. Al tener identificada la causa raíz se debe socializar con el personal involucrado para definir la acción correctiva y de ser el caso una acción preventiva.
- ✓ Establecer las acciones correctivas y/o preventivas para aquellos causales que debemos eliminar. Se debe registrar la acción concreta, el responsable del cumplimiento, las fechas en las que se realizará y el nombre de la persona que verificará el cumplimiento.
- ✓ Validar las acciones propuestas y en caso que esté correcto tanto el análisis de causa raíz como la acción propuesta para eliminar la recurrencia se autoriza la ejecución caso contrario se devuelve para que hagan nuevamente el análisis.
- ✓ Una vez que ha sido validada la acción por el responsable del proceso de mejora continua y en caso de ser necesario se debe presentar a la máxima autoridad para que apruebe la acción a tomarse y de ser el caso se dispongan los recursos para el cumplimiento.
- ✓ Ejecutar la acción correctiva y/o preventiva planificada.
- ✓ Realizar un control del cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas en base a las fechas establecidas y un seguimiento de la eficacia de las acciones ejecutadas, es decir que haya logrado el objetivo de la acción

- ✓ Informar sobre el estado de las acciones correctivas y preventivas en lo que tiene que ver con cumplimiento y eficacia de las mismas, resultados de indicadores y oportunidades de mejora organizacionales.

Para la aplicación eficiente del proceso de mejora continua en la Dirección de Capacitación ESPE-INNOVATIVA E.P, se diseñó un diagrama de flujo con las tareas respectivas:

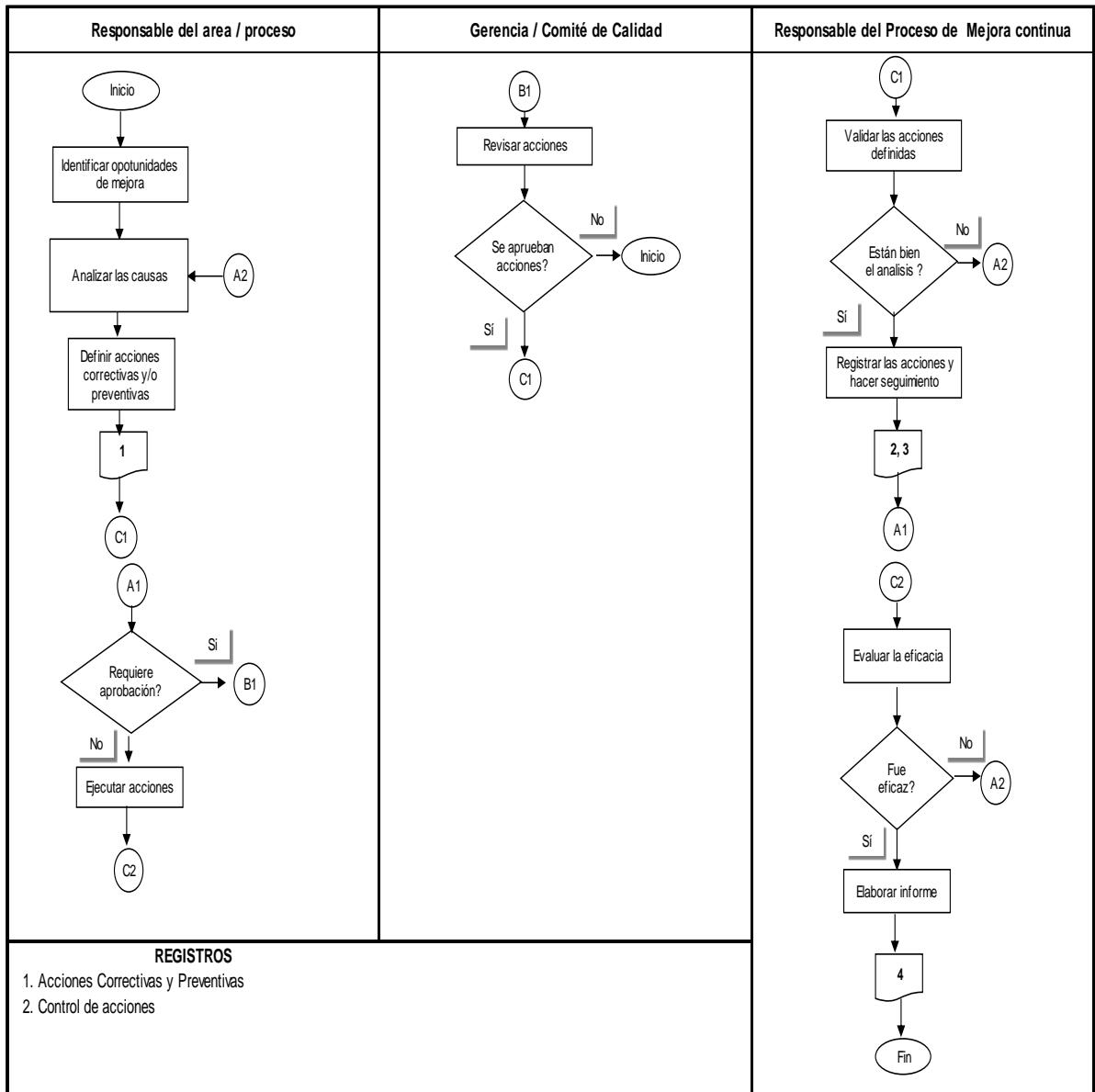


Figura 25. Diagrama de flujo de Mejora continua.

Elaborado: Gabriela Hernández

CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado en la Dirección de Capacitación de la empresa ESPE-INNOVATIVA E.P, se determinó que los trámites son demasiados burocráticos, los procesos tienen gran falencia y el servicio que se ofrece no refleja en el cliente su satisfacción, por lo tanto, para lograr el objetivo del estudio se ha desarrollado un modelo de gestión por procesos alcanzando los siguientes resultados:

- ✓ Durante el desarrollo del capítulo II marco teórico, se determinó el enfoque y la estructura para la aplicación de la gestión por procesos para la Dirección de capacitación de ESPE-INNOVATIVA E.P.
- ✓ Con el diseño del mapa de procesos se identifica en forma específica las actividades de gran valor en cada una de las tareas que realizan, permitiendo el enfoque en la gestión estratégica, operativa y de apoyo.
- ✓ Con respecto al diagnóstico de la empresa se observó que tiene la estructura organizacional plasmado en documentación que reposa en el archivo de la empresa pero que no se ha emprendido ninguna capacitación al personal con la finalidad de informar lo que realiza la empresa, por lo tanto, al ser analizado el proceso de apoyo, capacitación y desarrollo, este departamento debe promover talleres dando a conocer de los cambios y nuevos procesos que la Dirección de Capacitación debe realizar para mejorar el servicio.
- ✓ Se planteó indicadores al proceso representado e identificado en el mapa con el proceso de comunicación con el cliente por lo tanto se identifica que se reciben gran cantidad de reclamos, pero no se toma ninguna acción preventiva para controlar cada falencia en el servicio, por lo tanto, se propone la implementación de un centro de atención del cliente interno y externo para que controlen mensualmente la satisfacción del cliente.
- ✓ Los procesos operativos de la Dirección de Capacitación deben ser mejorados y verificados como parte primordial, por tal motivo, se propone la mejora continua para tener un constante control en las actividades y exista un cambio que permita dar un valor agregado al servicio y así se cumpla con la satisfacción del cliente.

RECOMENDACIONES

- ✓ La Dirección debe comprometerse con la empresa para mejorar la gestión por procesos, hay que indicar que el nivel jerárquico influye en todo el personal para cualquier toma de las decisiones en beneficio de la organización.
- ✓ Se debe delegar a un equipo responsable para la implementación el control, la evaluación y la mejora continua de los procesos.
- ✓ Con el planteamiento del modelo de gestión y su importancia para mejorar el servicio es oportuno la socialización, la participación y capacitación a todo el personal de la Dirección de Capacitación para motivar el cambio.
- ✓ Se recomienda poner en práctica el diseño planteado en la investigación realizada en este proyecto y sea aprovechado por la empresa logrando que el análisis se pueda profundizar y no quede solo en papeles.
- ✓ Antes de iniciar con la aplicación de la investigación es óptimo que todo el personal ya esté capacitado para que pueda enfrentar sin inconveniente alguno las actividades diarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán, Jaime; Carmona, Miguel; Carrasco, Ramiro; Miguel y Tejedor, Fernando. (2015). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Valencia: Ediciones Berekintza.
- Bravo, Juan (2011). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Evolución S.A.
- Medina Giopp, A. (2011). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Madrid, España: Trillas.
- Navarrete, Mariño. (2011). *Gerencia de Procesos*. Bogotá, Colombia: Alfaomega S.A.
- Pérez Fernández, José Antonio (2011). *Gestión por procesos*. Bogotá, Colombia. Alfa Omega.
- Real Academia Española. (2006). *Diccionario de la lengua española*.
- Rodríguez, Elizabeth. (2012). *Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión*. Bogotá, Colombia. ISBN: 978-958-8125-57-2.

Documentos

- ESPE-INNOVATIVA E.P. (2016). *Reglamento Orgánico*.
- ESPE-INNOVATIVA E.P. (2015). *Estructura del área de capacitación*.

Páginas web

- Cabo, Javier. (2015). *Identificación de los procesos en una organización*. Recuperado de <http://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html>.
- De Adana Pérez, R. R. (2011). *Gestión por Procesos: Representación gráfica y documentación*. Recuperado de <http://ricardoruizdeadana.blogspot.com/2011/04/unidad-v-representaciongrafica-y.html>.
- González, Hugo. (2015). *Calidad y Gestión*. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/>.
- Maldonado, J. (2015). *Gestión por procesos*. Recuperado de https://jeffersonal.issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti__n_de_procesos/9.
- Merli. (2011). *Qué es Gestión y cómo se gestiona un proceso*. Recuperado de <https://prezi.com/oih68nq5kqer/que-es-gestion-y-como-se-gestiona-un-proceso/>.
- Mora, Carlos. (2011). *Importancia de la gestión de procesos en las empresas exitosas. Grandes Pymes*. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/01/31/importancia-de-la-gestion-de-procesos-en-las-empresas-exitosas/>.

- Peppers, Susan (2011). *Gestión por Procesos: Representación gráfica y documentación*. Recuperado de <http://ricardoruizdeadana.blogspot.com/2011/04/unidad-v-representaciongrafica-y.html>.
- Suárez. (2011). *Gestión de Procesos*. Recuperado de http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf.
- Teruel, S. (2014). *La necesidad de la gestión por procesos*. Recuperado de <http://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gesti%C3%B3n-por-procesos>.
- Valadez, Claudia. (2015). *Procedimiento para el Seguimiento al Sistema de Indicadores del SENASICA*. Recuperado de [file:///C:/Users/Personal/Downloads/PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE INDICADORES.versi%C3%B3n%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Personal/Downloads/PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE INDICADORES.versi%C3%B3n%20(1).pdf).

ANEXOS

Anexo 1 Herramientas y resultados de la investigación de campo

ENTREVISTA

Entrevistado: DIRECTOR DE DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN

¿Considera usted que la Dirección de Capacitación está atendiendo adecuadamente a las necesidades del cliente en el menor tiempo de respuesta?

Si, cada una de las unidades de gestión atienden las necesidades del cliente sin embargo la atención prestada no es la adecuada debido a varias falencias en los trámites administrativos, operativos y logísticos que muchas veces causan retrasos e inconvenientes en la atención al cliente con el servicio a ofrecer.

¿La Dirección de Capacitación está cumpliendo con dar solución a los incidentes o problemas identificados en el servicio?

Si, cada una de las unidades de gestión de capacitación atienden las necesidades del cliente sin embargo la atención prestada no es la adecuada debido a varias falencias en los trámites administrativos, operativos y logísticos que muchas veces causan retrasos e inconvenientes en la atención al cliente.

¿Cuáles son las mayores falencias que se percibe en la Dirección de Capacitación según la oferta de servicios?

Excesivo tiempo en la planificación y apertura de los cursos de capacitación en cuestión de los respectivos trámites que se deben realizar con previa aprobación a nivel presupuestario, administrativo y operativo.

¿Qué recomendaciones o sugerencias indicaría a la Dirección de Capacitación para que logre mejorar los servicios que usted dirige?

Realizar un análisis de cada proceso e identificar los que no generan ningún valor agregado.
Diseñar un modelo que permita gestionar mejor el servicio, capacitar al personal con respecto a brindar las mejores prácticas en servicio al cliente.

Anexo 2 Fotografías de la Dirección de Capacitación





