



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

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Implementación de una gestión por procesos en la prestación del  
servicio de capacitación de la Fundación Educativa CAMAE.**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.**

**AUTOR:** Caballero Pérez, Selene Raquel

**DIRECTOR:** Tapia Carreño, Karla Gabriela, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2014**

**APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Magíster

Karla Gabriela Tapia Carreño.

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría denominado: "Implementación de una gestión por procesos en la prestación del servicio de capacitación de la Fundación Educativa CAMAE", ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre de 2014

f) .....

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo, Caballero Pérez Selene Raquel, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Implementación de una gestión por procesos en la prestación del servicio de capacitación de la Fundación Educativa CAMAE, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Karla Gabriela Tapia Carreño directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f. ....

Autor: Caballero Pérez Selene Raquel

Cédula: 0918731183

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme dado la vida y fuerzas necesarias para cumplir una más de mis metas profesionales en ese mundo terrenal.

A mis padres, cuyo apoyo ha sido indispensable para poder finalizar, exitosamente, este proceso.

A mi esposo, por la colaboración, paciencia, amor y las palabras de aliento que me permitieron continuar por este camino difícil. Por el tiempo que no pude dedicarle, aun siendo él y mi hija, mi fuente de inspiración.

A mi pequeña hija Daniela, quien aún sin saberlo, es el motor que me impulsa a salir adelante y a esforzarme para brindarle un mejor futuro, y ser una fuente de apoyo durante su crecimiento y desarrollo.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer infinitamente a mi Padre Celestial por haber tenido la oportunidad de cumplir con este paso más en mi vida profesional. Gracias a Él soy una persona de bien, que ha podido enfocar sus esfuerzos en la obtención de logros que se conviertan en un beneficio para mí y mi familia.

Un agradecimiento sincero a mi madre por todo el tiempo que ha podido dedicar al cuidado de mi hija, con el objetivo de que yo pueda concluir mis estudios y adquirir nuevos conocimientos. De la misma manera, a mi padre y hermano que, inconscientemente, también han aportado en este proceso, brindándome la tranquilidad de saber que mi pequeña Daniela no podía estar en mejores manos mientras yo cumplía con mis responsabilidades estudiantiles.

A Daniel, mi esposo, mi compañero, mi ayuda incondicional. Sin él y su apoyo, quizá no hubiera conseguido finalizar este trabajo, que si bien ha sido sacrificado, resultó muy satisfactorio.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3

### **CAPÍTULO 1**

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Justificación .....	6
Objetivos .....	8
Alcance .....	8

### **CAPÍTULO 2**

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión por procesos .....	10
2.2. Identificación y clasificación de procesos para el diseño de sistemas de calidad .....	12
2.3. Medición y el seguimiento de los procesos .....	14
2.4. Indicadores de gestión .....	16
2.5. Mejora de procesos .....	19
2.6. Mejoramiento continuo .....	21
2.6. Mapa de procesos .....	23

### **CAPÍTULO 3**

#### ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

3.1. La Institución Fundación Educativa CAMAE .....	26
3.2. Objetivos .....	26
3.3. Funciones .....	27
3.4. Clientes .....	28
3.5. Organigrama .....	29
3.6. Servicios que ofrece la Fundación Educativa CAMAE .....	29

3.7. Identificación de los procesos actuales .....	30
3.8. Descripción de los procesos actuales .....	34
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS</b>	
4.1. Metodología .....	53
4.2. Manual de la organización propuesto .....	54
4.3. Estructura organizacional propuesta .....	56
4.4. Manual de funciones propuesto .....	57
4.5. Manual de procedimientos propuesto .....	66
4.6. Descripción de los procesos .....	68
4.7. Medición y mejoras .....	79
CONCLUSIONES ... ..	82
RECOMENDACIONES .....	83
ANEXOS .....	84
BIBLIOGRAFÍA .....	100

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

1. El Sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos .....	11
2. Elementos de un proceso .....	12
3. Identificación y clasificación de Procesos para el diseño de Sistemas de Calidad .....	13
4. Mapa de proceso. Esquema general .....	24
5. Mapa de procesos FCAMAE .....	67

## **ÍNDICE DE TABLAS**

1. Método sistemático de mejora de procesos .....	20
---	----

## RESUMEN EJECUTIVO

La implementación de una gestión por procesos es, sin lugar a dudas, una gran herramienta de apoyo para el desarrollo de las actividades de toda organización, buscando siempre la mejora constante del servicio ofrecido y la satisfacción del cliente.

Permite tener el conocimiento, y por ende, la correcta ejecución de las tareas de un procedimiento determinado, el alcance, los responsables y la manera idónea de llevar los registros. De forma complementaria, la medición periódica de los resultados obtenidos brinda la oportunidad de prevenir, corregir o adoptar nuevas medidas que garanticen una mejora continua.

En esta ocasión, Fundación Educativa CAMAE (FCAMAE) se encuentra en la capacidad de establecer una estructura administrativa adecuada, con una distribución de responsabilidades que vayan de acuerdo con las funciones de cada cargo. Además, están plenamente establecidos los perfiles y competencias profesionales, que deberán tener o adquirir los postulantes a determinado puesto.

La gestión por procesos ofrece un panorama general del funcionamiento de una empresa y facilita su operación, estableciendo un manual de funciones y procedimientos que brinda toda la información necesaria.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión por Procesos, FCAMAE, Maestría en Gestión Empresarial.

## **ABSTRACT**

The implementation of process management is, undoubtedly, a great tool for the development of the activities of an organization that is always looking for continuous customer satisfaction and improvement of its services.

Process management allows knowing the procedures, and therefore, the proper execution of tasks for a particular plan. It also creates liability, and it is a great way for recording employee performance. At the same time, regular monitoring of results provides an opportunity to prevent, correct, or adopt new measures to ensure continuous improvement.

CAMAE Educational Foundation (FCAMAE) has the ability to establish an appropriate administrative structure, with a distribution of responsibilities that are aligned with the functions of each position. Moreover, CAMAE Educational Foundation has predefined the qualifications and skills that employees will need to have or acquire for the different positions within a company.

Process management provides an overview for running a business and simplifies all operations while establishing a duties and procedures guide that provides all the necessary information to define, visualize, measure, control, report and improve processes to meet a company's goals.

**KEYWORDS:** Process Management, CAMAE Educational Foundation, Master of Business Management.

## **Introducción**

Los procesos de innovación y globalización a los que se enfrentan las organizaciones y empresas de todo tipo, conllevan a tomar medidas con el objetivo de mantenerse a la vanguardia dentro de un mercado competitivo, buscando siempre ofrecer servicios de calidad que les permitan satisfacer la demanda de los clientes.

Una de estas medidas es la ejecución de una gestión por procesos, la cual es una herramienta útil que cada vez tiene mayor acogida a nivel organizacional; ya que, su implementación puede significar un perfeccionamiento en la prestación de servicios o el producto final que ofrece una empresa. La gestión con un enfoque basado en procesos permite impulsar una mejora continua a través de la observación de diferentes indicadores que miden el desempeño organizacional en todos sus niveles.

En esta ocasión, se desarrollará un proyecto de implementación de gestión por procesos en la Fundación Educativa CAMAE – FCAMAE. La propuesta pretende establecer procesos claros, procedimientos, actividades para cada departamento de la Fundación Educativa CAMAE; la cual, es una entidad privada sin fines de lucro, creada con objetivos académicos, esencialmente educacionales, culturales, tecnológicos y sociales. Tiene como finalidad educar, capacitar y formar profesionalmente a los trabajadores del sector marítimo, naviero y portuario, relacionados con el comercio exterior y, a todas aquellas personas que laboran en otras áreas productivas del país.

FCAMAE pretende contribuir al desarrollo del Ecuador; mediante el cumplimiento y ejecución de programas y cursos de capacitación y formación profesional; y, además impulsar proyectos y programas propios o con convenios de colaboración con otras instituciones similares.

Durante estos meses, mediante entrevistas y observación se ha podido constatar las falencias que existen en una administración y, en base al conocimiento adquirido, proponer una alternativa diferente para una mejor operación.

La nueva tendencia en el ámbito de la capacitación apunta al diseño y ejecución de acciones de capacitación y formación basadas en competencias laborales que se conviertan en una excelente opción para el empleador.

La dinámica del sector marítimo y portuario genera una necesidad de capacitación constante, en centros educativos especializados que garanticen la obtención de conocimientos técnicos del sector. Por otro lado, los centros de capacitación en general, gracias a la demanda del mercado, se han esforzado por cumplir altos estándares de calidad con el objetivo de ofrecer servicios con óptimos resultados en sus participantes.

Por lo anterior, la propuesta para FCAMAE es la implementación de procesos en sus diferentes áreas, buscando acoger las necesidades del medio y, además cumplir los niveles de calidad de otras instituciones educativas con el fin de ser una excelente alternativa entre todas las ofertas que se encuentran.

Uno de los principales desafíos presentados fue adaptar los requerimientos básicos para el funcionamiento de la empresa, a su capacidad económica y al recurso humano que poseen. No obstante, el trabajo final es muy satisfactorio.

**CAPÍTULO 1**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **Justificación**

La Fundación Educativa CAMAE es una entidad que ofrece servicios de capacitación a profesionales del sector marítimo, portuario y de comercio exterior del país, desde hace más de 8 años.

La falta de personal competente, de recursos económicos y la poca claridad de los objetivos institucionales ha ocasionado que su administración no implemente una gestión por procesos en la prestación de su servicio; lo que, a su vez, ha generado poca optimización de los limitados recursos con los que cuenta; incapacidad para determinar y resolver problemas; ineficiencias asociadas a la repetición innecesaria de actividades; inconformidades en la realización del servicio; e indeterminación de responsables en áreas específicas que permitan obtener mejores resultados.

Si bien la FCAMAE cuenta con un personal docente con amplia experiencia académica y pedagógica, que se convierte en una de sus principales fortalezas, a pesar de sus años de funcionamiento, no ha podido cumplir con un plan de mejora continua que le permita alcanzar la satisfacción de sus clientes.

La Fundación fue creada ante la necesidad de cubrir una demanda de capacitación en temas técnicos relacionados al comercio exterior y el sector marítimo; basada en que los índices de producción y productividad en las actividades económicas de un país tienen relación directa con el nivel de capacitación y formación profesional de su talento humano; y que, en este ámbito, el Ecuador presenta un problema de desempleo estructural atribuido, entre otras causas, a la falta de preparación académica, al débil desarrollo de destrezas, producto de la insuficiente capacitación laboral (Jara, Irma, 2012). No obstante, el cumplimiento de sus objetivos se ha visto condicionado a la limitada gestión administrativa.

Es una realidad que para que una organización pueda alcanzar los resultados esperados, necesita manejar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la

consecución de los mismos, lo que a su vez, genera la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan mejorar su administración.

Según la Norma ISO 9000:2000 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”, por lo que, la adopción de un enfoque basado en procesos se convierte en un principio básico para introducir cambios trascendentales en una organización. Con esta definición, se puede deducir que una gestión por procesos destaca la forma de alcanzar, eficientemente, buenos resultados mediante la interrelación de las actividades, motivando a que estas transformen elementos de “entrada” en “salida” y que dicha transformación proporcione un mayor valor al resultado final.

Esta nueva metodología administrativa demandará a la FCAMAE, una sistematización de actividades, asociadas a la prestación de su servicio, que puedan agruparse en un proceso, y este a su vez, enlazarse con otros; definir responsabilidades en cuanto al proceso; y detectar, analizar y medir los resultados que se generen para tomar acciones de mejora.

Este cambio le permitirá a la empresa, entre otras cosas, definir y cumplir con los objetivos institucionales, establecer un manual de funciones adecuado, tener una estructura orgánica acorde a sus necesidades, lo que conllevará a la optimización sus recursos y establecer un plan de mejoras continuas que le permitan alcanzar la satisfacción del cliente.

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

mejora". (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, Tejedor Panchon, 2009)

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Implementar un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios de capacitación que ofrece la Fundación Educativa CAMAE.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para la prestación de servicios de capacitación en la Fundación Educativa CAMAE.
- Identificar las actividades que realiza el personal de la FCAMAE para el cumplimiento de sus funciones.
- Establecer procesos para el desarrollo de las actividades de la Fundación Educativa CAMAE con el fin de conseguir óptimos resultados y cumplir con estándares de calidad que permitan la satisfacción del cliente.

### **Alcance**

La presente propuesta de tesis permitirá implementar una gestión basada en procesos en el área de capacitación de la Fundación Educativa CAMAE, la cual, se enmarca en el Programa Nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

**CAPÍTULO 2**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Gestión por Procesos.**

Un enfoque de gestión basado en procesos es una herramienta útil a nivel organizacional; su implementación puede significar un perfeccionamiento en la prestación de servicios o el producto final que ofrece una empresa.

Las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar metodologías que les permitan gestionar sus actividades y recursos de una manera más efectiva, lograr una mejora en sus operaciones, y alcanzar la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9000:2000 define proceso como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados”.

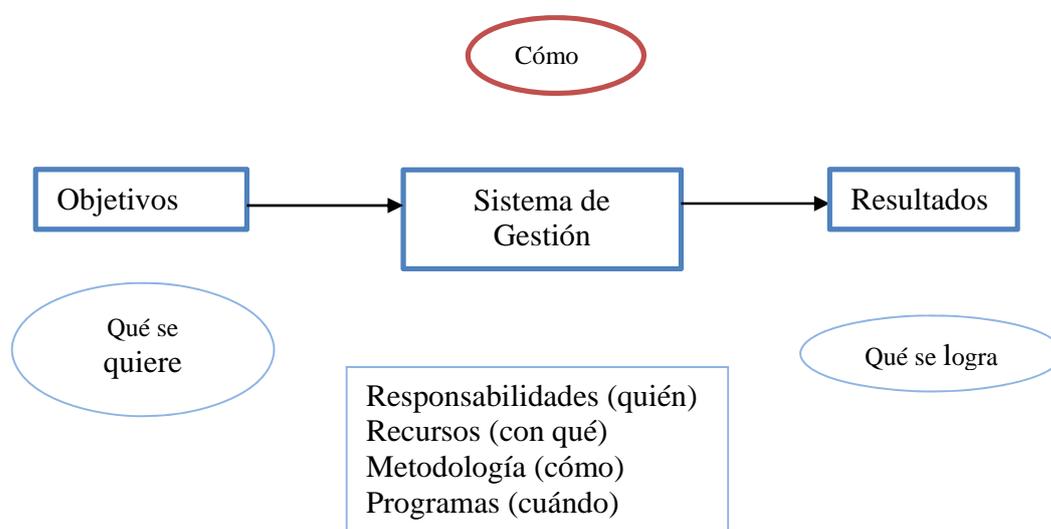
Al considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, una organización puede centrar su atención sobre “áreas de resultados” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados (Gráfico 1).

Tomando en cuenta esta definición, uno de los enfoques en que se basa la norma internacional ISO 9001:2008, denominado “Gestión basada en procesos”, hace énfasis en cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, teniendo presente a su vez que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades (González, 2013).

Gestión y proceso son dos términos, con frecuencia tópicos, que hay que comprender para que el sistema de calidad sea una eficaz herramienta de gestión para todos.

Entonces, es fácil sentirse cómodo con los requisitos de los modelos de gestión de la calidad y excelencia empresarial. La aplicación de un término conocido, gestión, a otro también conocido pero sin hábito de hacerlo, procesos, plantea los siguientes interrogantes...: ¿Cuántos procesos hay en mi empresa? La identificación de los procesos de la empresa y la definición de sus interacciones nos lleva a elaborar el mapa de procesos. ¿Cómo se planifican los procesos? (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

**Gráfico 1. El Sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos.**



Elaborado: Selene Caballero  
Fuente: Pérez Fernández de Velasco.

Por lo anterior, podemos concluir que existen dos características básicas de la gestión por procesos:

- Que interactúan, es decir, que comparten algo para formar un sistema de procesos.
- Que se gestionan.

Todo proceso tiene 3 elementos (Instituto Andaluz de Tecnología).

Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido.

El input es un producto que proviene de un suministrador interno o externo. Es la salida de otro proceso precedente en la cadena de valor, o de un “proceso del proveedor o cliente”.

La existencia de un input es lo que justifica la ejecución sistemática de un proceso.

La secuencia de actividades que precisa de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlos.

Un output o salida. Producto con la calidad exigida por el estándar del proceso.

El output es un “producto” que va destinado al usuario o al cliente; el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

Recordemos que el producto del proceso (salida) tendrá un valor intrínseco, medible o evaluable para el cliente o usuario. (Gráfico 2).

**Gráfico 2. Elementos de un proceso.**



Elaborado: Selene Caballero

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología

## **2.2. Identificación y Clasificación de Procesos para el diseño de Sistemas de Calidad (Ariza Osorio, 2011)**

La filosofía de Gestión por Procesos, no es particular al modelo de calidad, puede usarse en el Deming, el EFQM (Modelo europeo de Excelencia Empresarial) y los demás modelos del mercado.

Muchos autores coinciden en decir que hay tres tipos de procesos, de acuerdo con ellos, estos son: procesos Gerenciales, procesos de Soporte y procesos Operativos. (Gráfico 3).

**Gráfico 3. Identificación y clasificación de Procesos para el diseño de Sistemas de Calidad**



Elaborado: Selene Caballero

Fuente: Yesid Ariza Osorio Consultoría Empresarial

Los Procesos Gerenciales, pueden conocerse también como estratégicos y se encargan de planeación, dirección y control; por ejemplo, Planeación Estratégica, Relación con el Medio, Revisión y Auditoría, etc.

Los Procesos de Soporte, se encargan de entregar las herramientas y los resultados necesarios y suficientes para que la empresa realice el producto, es decir, lleve a cabo su objeto social. Ejemplos de ellos son las compras y contrataciones, gestión de recursos humanos, mantenimiento de equipos, etc.

Procesos Operativos, encargados de realizar el producto, son fáciles de identificar, pues las actividades que los componen están íntimamente relacionadas con la razón de ser de la empresa; para poner ejemplos de Procesos Operativos es necesario, primero, establecer el contexto adecuado, es decir, a qué se dedica la empresa; por ejemplo en una empresa de construcción podemos nombrar: Programación de la Obra, Contratación

de Proveedores, Interventoría Interna, etc. En una empresa de comercialización, podemos mencionar a Compras, Manejo de Inventarios, etc.

### **2.3. Medición y seguimiento de los procesos.**

La medición es la etapa que permite “cerrar” un proceso. Deben conseguirse las siguientes medidas: del producto, de la satisfacción del cliente y del funcionamiento del proceso.

- ***Medición del producto.***

Todo producto, para poder merecer tal denominación, ha de tener unas características objetivas. Todo servicio tiene un componente tangible que hace que se pueda caracterizar y darle un enfoque de producto. Hasta el más intangible de los servicios tiene componentes determinados capaces de ser sujetos a mediciones neutrales.

Para poder adoptar un enfoque del trabajo a proceso, la primera cosa que hay que hacer es formalizar el producto determinando sus características para que sus tres atributos (calidad, servicio y precio) puedan ser evaluables por igual por proveedor y clientes.

- ***Medición de la satisfacción del cliente.***

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción para hacer mejoras potenciales que se harán bajo la perspectiva de los clientes.

Además del conocimiento sobre la insatisfacción existente, esta medición permite desarrollar eficazmente estrategias competitivas basadas en la diferenciación y saber cómo son percibidos los conductores o inductores de diferenciación en los que se anclan las ventajas competitivas.

Es clave poder establecer relaciones causa-efecto entre los procesos y sus resultados. De ello depende la adecuada selección de indicadores y su relación con las medidas de resultados; esto es posible con la utilización de las herramientas correctas:

- **Auditoría interna.** Se trata de un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaración de hechos, información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia).
  
- **Autoevaluación.** Es un examen sistemático, estructurado y periódico de los procesos y sus resultados. Proporciona opiniones o juicios, es una herramienta del responsable del proceso. Su principal valor añadido es el compromiso con los planes de acción que su realización induce en el autoevaluador. Este valor se incrementa cuando la autoevaluación es realizada por el equipo de proceso, contribuyendo a desarrollar una cultura común.
  
- **El cuadro de mando del proceso.** Se trata de un documento de síntesis de indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de un proceso. El cuadro de mando ha de proporcionar información relevante para:
  - Enfocar la organización diciendo lo que es importante.
  - Facilitar el despliegue de políticas, objetivos y estrategias.
  - Apoyar la alineación con el entorno (escenario-clientes).
  - Facilitar la comprensión de la relación existente entre las medidas de funcionamiento interno y la satisfacción del cliente y los objetivos de la empresa.
  - La gestión.
  
- **La ficha del proceso.** Puede tener cierto interés, como herramienta pedagógica, de síntesis o de comunicación. Su contenido puede ser el siguiente:
  1. Categorización del input del proceso.
  2. Determinación de las interacciones del proceso.
  3. Categorización del output del proceso.
  4. Atributos de calidad del cliente.
  5. Indicadores y medidas del proceso.
  6. Responsable del proceso.

## 2.4. Indicadores de gestión (Camejo, 2012).

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

- ***Atributos de los indicadores y tipos de indicadores*** (Lezama Osáin).

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

- **Tipos de indicadores.**

Los indicadores pueden ser de:

- Procesos: miden las actividades.
- Resultados: miden las salidas del proceso.
- Eficacia: mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.
- Eficiencia: miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el “Cómo” se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

- **Condiciones básicas que deben reunir los indicadores**

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades; es decir, que no permita varias interpretaciones.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones.

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

- ***Metodología para la construcción de los indicadores.***

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. En otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

## **2.5. Mejora de procesos.**

Los datos que surgen como resultado de la medición y seguimiento de los procesos permiten determinar las oportunidades de mejoras. Cuando los objetivos no se están cumpliendo conforme a lo planificado, existe la posibilidad de establecer acciones preventivas y correctivas con el fin de alcanzar la conformidad en las salidas de los procesos.

Por otro lado, siempre existirá la posibilidad de mejorar un proceso aunque los resultados sean los esperados. La experiencia y el desarrollo de las diferentes actividades podrán determinar cambios que redunden en beneficio para la organización.

“La experiencia japonesa, sobre todo en los años setenta y ochenta, con sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales, popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y retoque continuo de los procesos empresariales.

Kaoru Ishikawa difundió por todo el mundo su modelo de método sistemático o científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor sea una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas”. (Federico Lewis, 2003)

El diagrama de la tabla 1 resume las etapas de este método y sus rasgos más característicos.

**Tabla 1: Método sistemático de mejora de procesos**

Etapa	Acciones
Identificación, definición del proceso real.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detectar lo que desean y necesitan los clientes.</li> <li>2. Describir el proceso con el nivel de detalle necesario.</li> <li>3. Incluir las medidas adecuadas.</li> </ol>
Medición y análisis del proceso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Estudiar los resultados de las medidas.</li> <li>5. Detectar áreas potenciales de mejora.</li> <li>6. Elegir las mejoras más prometedoras.</li> </ol>
Identificación de oportunidades de mejora.	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Diseñar y aplicar los cambios para la mejora.</li> <li>8. Medir los resultados para comprobar que los cambios son positivos.</li> </ol>
Normalización/estabilización del proceso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Afinar las mejoras introducidas hasta conseguir un nivel estable de resultados.</li> <li>10. Documentar las mejoras para normalizarlas.</li> </ol>
Plan para la revisión y mejora continua.	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Diseñar medidas de seguimiento dentro del proceso.</li> <li>12. Realizar las medidas.</li> <li>13. Analizar los resultados.</li> <li>14. Tomar acciones para mejorar los resultados.</li> </ol>

Elaborado: Selene Caballero

Fuente: Juan Ramón Zaratiegui - GESTIÓN POR PROCESOS: SU PAPEL E IMPORTANCIA EN LA EMPRESA.

Las interacciones entre los procesos, es decir, los productos que comparten, tienen que tener unas determinadas características objetivas que, al afectar a la eficacia del proceso principal, han de ser definidas por consenso por el proveedor interno y el cliente.

La responsabilidad de cada proceso no es solo hacer las cosas bien sino facilitar el trabajo a los demás.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

## **2.6. Mejoramiento Continuo** (Yerimar, 1999)

Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

- ***Importancia.***

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

El mejoramiento continuo permite a una organización ir corrigiendo falencias que se presentan en el desarrollo de sus procesos, logrando ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece.

- ***Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo.***

### ***Ventajas***

1. Se enfoca en procedimientos puntuales.
2. Garantiza mejoras visibles en menor tiempo.
3. Permite la optimización de recursos.
4. Incrementa la productividad.
5. Permite la incorporación de nuevas herramientas en los procesos, de acuerdo a los avances tecnológicos.
6. Corrige o elimina procesos repetitivos.

### ***Desventajas***

1. Su enfoque en determinado proceso podría generar la pérdida de perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Demanda la intervención de todos los involucrados en el proceso.
3. Es prolongado en el tiempo.
4. Podría generar inversiones importantes.

- ***El proceso de mejoramiento.***

El logro de la excelencia en la prestación de un servicio o producto se convierte en un proceso continuo ligado a enfrentar nuevos retos y desafíos por parte de todos los que pertenecen a una organización en los diferentes niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio idóneo para la optimización de recursos humanos y económicos que redundarán en beneficios para la empresa.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación

continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

- **Actividades básicas de mejoramiento** (Yerimar, 1999)

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

## **2.7. Mapa de procesos** (Zaratiegui, 1999)

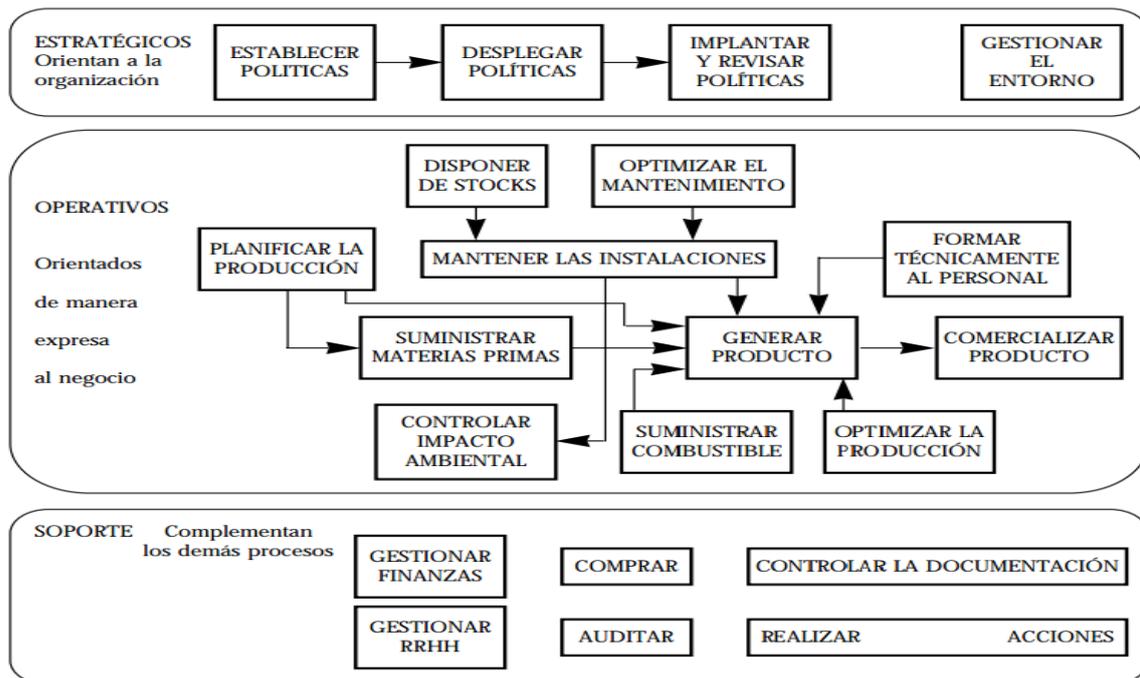
Zaratiegui resume la aplicación de los procesos en las organizaciones de la siguiente forma, una vez que se haya establecido la clasificación de los mismos.

Para poder gestionarlos se debe desarrollar un detalle; por ejemplo: el desarrollo de subprocesos con las relaciones de los mismos; la ficha de cada proceso y subproceso; las matrices de relación de los procesos con la indicación de propietarios, clientes y proveedores de cada uno de estos, entre otros.

A este esquema se lo conoce como “mapa de procesos”, el cual permite visualizar las actividades de la empresa a todos los niveles, mediante procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones, junto con el despliegue sistemático de objetivos, responsabilidades, características, relaciones, entre otros.

En el gráfico 4 se puede observar un esquema general de procesos en el que se han separado como estratégicos, operativos y de soporte. Cada uno de estos cumple una función específica y tiene características particulares que en conjunto muestran un panorama general.

**Gráfico 4: Mapa de proceso. Esquema general.**



Elaborado: Selene Caballero

Fuente: Juan Ramón Zaratiegui - GESTIÓN POR PROCESOS: SU PAPEL E IMPORTANCIA EN LA EMPRESA.

**CAPÍTULO 3**  
**ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN**

### **3.1. La institución - Fundación Educativa CAMAE.**

La actual concepción del desarrollo del talento humano ubica a la formación profesional como un rol protagónico en el proceso de desarrollo de capacidades y expansión de oportunidades; por tal razón, respondiendo a las exigencias de un mundo tan dinámico, Fundación Educativa Cámara Marítima del Ecuador – FCAMAE - fue creada mediante acuerdo Ministerial el 22 de junio del 2006 con fines académicos, esencialmente educacionales, científicos, culturales, tecnológicos y sociales, que se establecen en apego a las disposiciones legales ecuatorianas.

FCAMAE es un organismo adscrito de la Cámara Marítima del Ecuador – CAMAE – institución sin fines de lucro, de derecho privado.

La FCAMAE estará encaminada en educar, capacitar y formar profesionalmente a los trabajadores del sector marítimo, naviero y portuario, relacionados con el comercio exterior, y de todas aquellas personas que laboran en otras áreas productivas del país; capacitando al recurso humano para alcanzar niveles de eficiencia y competitividad.

Contribuyendo de esta forma al desarrollo del país mediante el cumplimiento y ejecución de programas de educación que abarquen la elaboración y análisis de las leyes del sector, información estadística, reglamentos y regulaciones nacionales de la actividad marítima y portuaria, derecho laboral, recursos humanos, entre otros.

### **3.2. Objetivos.**

- Promover, fomentar y desarrollar la educación, la capacitación y formación profesional de los colaboradores de todas las áreas de los diferentes sectores productivos del país.

- Promover el intercambio del recurso humano y conocimientos con otras instituciones a nivel nacional e internacional.
- Capacitar al recurso humano dedicado a las actividades marítimas, navieras, portuarias, y aduaneras de las empresas afiliadas a la Cámara Marítima del Ecuador y otras instituciones similares a esta, vinculadas con el sector portuario.
- Desarrollar políticas de cooperación con organismos multilaterales y organizaciones no gubernamentales para apoyar programas de capacitación técnica, especializada.
- Fomentar el liderazgo y el desarrollo de talentos.
- Promover una filosofía empresarial que lidere los cambios organizacionales para adoptar una cultura de calidad, productividad y mejora continua para el desarrollo ambientalmente sostenible.
- Impulsar nuevas políticas y tecnologías para la formación y el desarrollo de los recursos humanos con que cuentan las empresas u organizaciones de los sectores de la producción vinculados al sector marítimo, portuario, aduanero.

### **3.3. Funciones.**

Para el desarrollo de sus objetivos, la FCAMAE realiza programas propios y suscribe convenios de colaboración con Cámara Marítima del Ecuador, otras instituciones similares, y con universidades para la ejecución de programas educativos, de capacitación y formación profesional; y para apoyar la gestión de estos a través de las siguientes acciones:

- Impulsar todas las gestiones vinculadas al sistema educativo nacional.
- Brindar asesoramiento institucional al sector público, privado y organizaciones no gubernamentales.
- Ofrecer educación y capacitación al recurso humano a las empresas relacionadas con los objetivos de esta Fundación.
- Difundir labores de educativas y de capacitación profesional a través de conferencias, foros, debates, encuentros intersectoriales, entre otros.
- Facilitar el equipo y recurso necesario para los proyectos que emprenda.

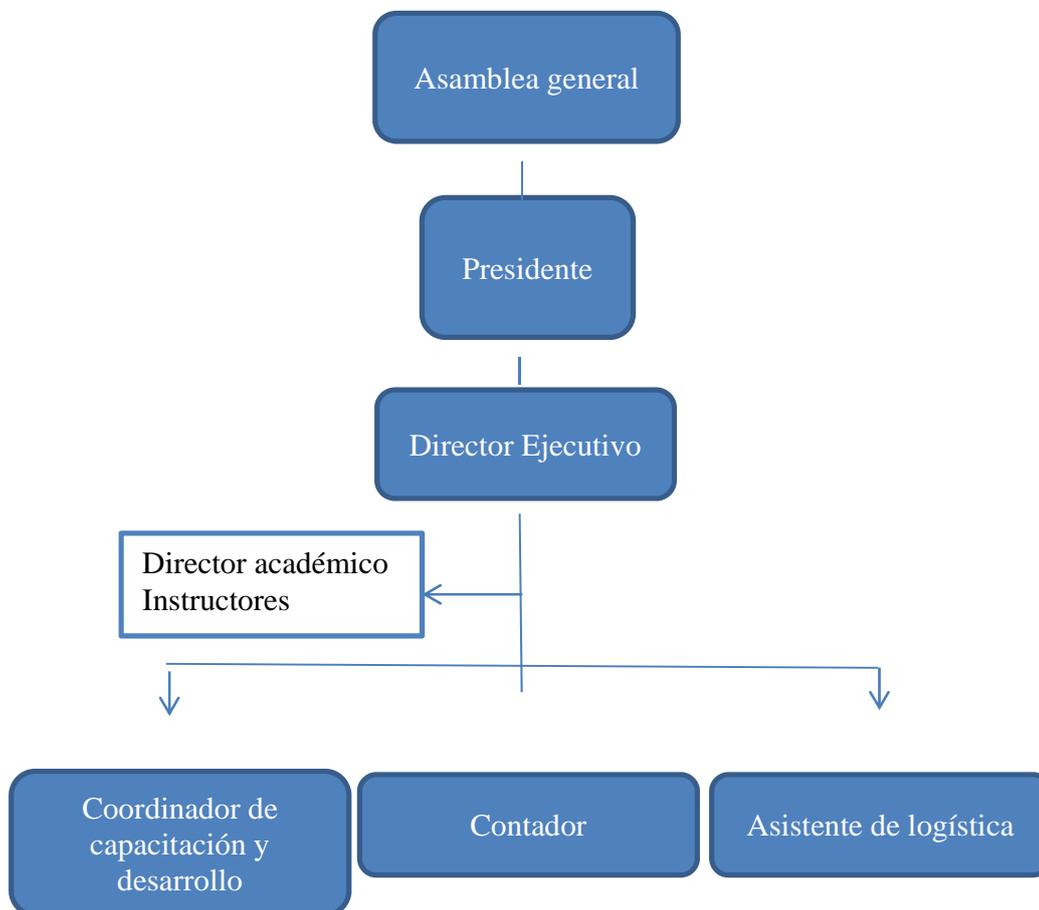
FCAMAE cuenta con un staff de instructores, los cuales tienen formación profesional y académica, así como experiencia profesional y pedagógica, que les permite compartir de manera acertada y positiva con los participantes.

La Fundación surge con el fin de proporcionar a las empresas de comercio exterior, una amplia oferta de charlas y seminarios con temas técnicos, administrativos, de superación personal y relaciones humanas que permitan a sus colaboradores tener una formación integral.

### **3.4. Clientes.**

El trabajo de la Fundación está dirigido a las personas naturales o jurídicas que demanden el servicio de capacitación bajo dos modalidades: presencial en el centro de estudio, o in house; es decir, en las instalaciones de las empresas solicitantes. Los temas de las capacitaciones deben estar alineados con plan establecido por la entidad.

### 3.5. Organigrama.



Elaborado: Selene Caballero  
Fuente: Fundación Educativa CAMAE.

### 3.6. Servicios que ofrece la Fundación Educativa CAMAE.

La Fundación Educativa CAMAE cumple con ofrecer servicios de capacitación a los funcionarios de las empresas afiliadas a CAMAE, y de manera general, a cualquier organización relacionada con el sector marítimo, portuario y de comercio exterior.

Brinda programas de estudio compuestos por diferentes materias con el fin de proveer una capacitación integral a los participantes.

La Fundación promueve programas de estudio dirigidos a sectores estratégicos, con el objetivo de aportar al desarrollo social de grupos de personas más necesitados.

### **3.7. Identificación de los procesos actuales y registrados de la Fundación.**

La empresa de estudio es la Fundación Educativa Cámara Marítima del Ecuador (FCAMAE), la cual, tiene 7 años de funcionamiento.

En sus inicios, la FCAMAE dependía administrativamente de la Cámara Marítima del Ecuador - CAMAE, la que incluía dentro de sus actividades el servicio que presta la Fundación.

CAMAE tuvo por algunos años la certificación de calidad ISO 9001 – 2000, la cual no fue renovada en el 2008. Sin embargo, administrativamente se continuaron realizando los procesos que se habían establecido en las diferentes áreas, una de estas, la de capacitación.

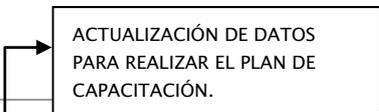
Para el año 2010, se reestructuró el organigrama y la FCAMAE pasó a ser una dependencia adscrita, de manejo independiente. Un director ejecutivo, personal contable, comercial y de logística se incluyó en este nuevo esquema. Durante 3 años esta administración ha manejado las actividades con los registros aislados y sin un lineamiento claro que determine los procedimientos, actividades y responsables.

Para el presente trabajo se procedió a realizar una entrevista a la Directora Ejecutiva de la entidad, quien dio a conocer las principales actividades que se desarrollan en esta para ofrecer los servicios de capacitación.

Cuando FACAME dependía administrativamente de CAMAE tenía establecido un solo procedimiento, el cual, incluía varias actividades aprobadas por el director ejecutivo y revisadas por la asistente de capacitación<sup>1</sup>. Este procedimiento tenía definidas ciertas características muy generales relacionadas a cómo debía ser el producto y los requerimientos del servicio<sup>2</sup>.

### ***Procedimiento de capacitación***

<b>FUNDACION EDUCATIVA CAMAE</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION</b>	<b>PCAP-017</b> VERSIÓN 04	
		26/Dic/08	Pág. 31

1. OBJETIVO		2. ALCANCE	3. RESPONSABILIDADES
Establecer las actividades para la realización de la prestación de servicios en el área de capacitación, formación y actualización de conocimientos del personal de las empresas Afiliadas, clientes y demás empresas relacionadas con el sector.		Involucra las actividades de investigación de las necesidades de las entidades afiliadas y demás empresas del sector, en la línea de capacitación y selección.	<p style="text-align: center;"><b>REVISADO POR</b> Asistente de Capacitación (AC)</p> <p style="text-align: center;"><b>APROBADO POR</b> Dirección Ejecutiva (DE)</p>
No.	4. PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1		EN COORDINACION CON LA DIRECCION EJECUTIVA SE ANALIZAN LOS SEMINARIOS QUE SE REALIZARAN EN EL AÑO Y SE LOS PLANIFICA.	DE/AC
2	ELABORACIÓN PLAN DE CAPACITACION	CON LA INFORMACIÓN ANTERIOR SE ELABORA Y /O ACTUALIZA EL PLAN DE CAPACITACION.	DE/AC
3	ANÁLISIS DEL CONTENIDO, SELECCIÓN DE EXPOSITORES.	EVALUAR A LOS POSIBLES EXPOSITORES Y COORDINAR EL CONTENIDO ACADEMICO. ESTABLECER EL CRONOGRAMA TENTATIVO DE LOS CURSOS.	DE/AC

<sup>1</sup> Ver Procedimiento de Capacitación. PCAP-017 VERSIÓN 04. 26/Dic/08.

<sup>2</sup> Ver Características de la Capacitación. PCAP-017-A9. 19/10/06.

4	PROMOCIÓN Y CAPTACIÓN DE ENTIDADES PARTICIPANTES.	INVITAR A LAS ENTIDADES AFILIADAS U OTRAS ORGANIZACIONES RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD.	AC
5	ORGANIZACIÓN DEL EVENTO	COORDINAR Y APLICAR LOS DIFERENTES CHECK LISTS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL EVENTO.	AC
6	REALIZACIÓN DEL EVENTO	REALIZACIÓN DE LA CAPACITACION O SEMINARIO	AC
7	EVALUACIÓN DEL EVENTO	EVALUAR AL EXPOSITOR Y EL CONTENIDO DEL SEMINARIO, ASI COMO LA ORGANIZACIÓN GENERAL DEL EVENTO.	PARTICIPANTE
8	EVALUACIÓN DE LA EFICACIA	CONTACTAR A LOS JEFES INMEDIATOS DE LOS PARTICIPANTES DEL EVENTO Y AUSCULTAR SI LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS DAN RESULTADOS EN EL LUGAR DEL TRABAJO. ESTO SE REALIZA 90 DIAS POSTERIORES A LA CAPACITACIÓN.	AC
<b>5. POLÍTICAS</b>			
5.1	ELABORAR UN PROGRAMA ANUAL EL CUAL DEBE SER REVISADO TRIMESTRALMENTE.		
5.2	LOS SEMINARIOS DEBEN ESTAR DIRIGIDOS AL SECTOR MARÍTIMO, NAVIERO, PORTUARIO Y ADUANERO, Y A OTRAS ENTIDADES RELACIONADAS, SEGÚN LA TEMÁTICA.		
5.3	EL COSTO DE LOS SEMINARIOS ES DIFERENCIADO PARA EMPRESAS AFILIADAS Y NO AFILIADAS.		
5.4	EMPRESAS RELACIONADAS A AFILIADOS, SE HACEN ACREEDORES DEL COSTO DE AFILIADO.		
<b>6. DOCUMENTOS ASOCIADOS</b>		<b>7. REGISTROS</b>	
6.1	MANUAL DE CALIDAD	7.1	CHECKLIST COFFEE BREAK-SUMINISTROS-AUDIOVISUALES-EVALUACION DEL INSTRUCTOR, LISTA DE PARTICIPANTES, CHECK LIST ANTES , DURANTE Y DESPUES
6.2	ATENCIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES	7.2	EVALUACIÓN DEL SEMINARIO
6.3	SOLICITUDES DE SERVICIOS Y GUIA DE LLAMADAS POR CURSO.	7.3	EVALUACIÓN DE LA EFICACIA

Fuente: Fundación Educativa CAMAE

### **Características de capacitación**

FUNDACION EDUCATIVA CMAE	<b>CARACTERISTICAS DE: CAPACITACIÓN</b>	Fecha Emisión: 19/10/06 Revisión No.: 02 Código: PCAP-017-A9 Página 33 de 100
Fecha Elaboración: 01/08/05	Revisado por: Dirección Ejecutiva	
Elaborado por: Capacitación	Aprobado por: Presidente	

**PRODUCTO:** CAPACITACION

**DIRIGIDO A:** Sector marítimo, naviero, portuario, importador y exportador.

### **REQUERIMIENTOS DEL SERVICIO CAPACITACION**

Ofrecer y cumplir programas bajo las condiciones ofertadas:

- Fecha, lugar, programa, instructor, costo.
- Refrigerio/lunch
- Material didáctico, equipos/diploma

Que los programas y cursos estén de acuerdo a las necesidades reales del sector.

Que los programas sean difundidos de una manera efectiva y con la antelación respectiva.

Que los programas se realicen bajo la modalidad de con financiamiento para que puedan tener facilidad en la participación.

Que CMAE haga la verificación de la efectividad de la capacitación tanto en el aula de clase, como en el seguimiento de los responsables de R.R.H.H. de las empresas responsables.

Que los instructores sean previamente evaluados y calificados y su gestión sea controlada.

Cuando el organigrama cambió se distribuyeron responsabilidades en las áreas de: dirección ejecutiva, comercial, financiera y logística.

A partir del año 2010, en el que Fundación Educativa CAMAE adquiere una estructura administrativa independiente, se establecen nuevos procedimientos de acuerdo a sus principales actividades.

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

Actualmente los procesos y procedimientos son determinados por la dirección ejecutiva, la cual, definió también sus respectivos formatos para el registro de las siguientes actividades:

#### ***Documentos y registros usados actualmente por la FCAMAE.***

##### ***1. Procedimiento para la realización de cursos.***

Considerando que la FCAMAE ofrece cursos de capacitación a los profesionales del sector, ha establecido un procedimiento (tipo checklist) con el fin de poder cumplir ciertos pasos antes, durante y después de cada seminario.

## FUNDACIÓN EDUCATIVA CAMAE

### PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE CURSOS

Difusión: descuento 10% para 3 o más participantes

Registro de inscripción

Contrato del instructor

Cotizar y comprar carpetas

Listas de asistencias

Nombres de estudiantes

Copias del material para el estudiante

Carátula para carpetas

Carta de bienvenida

Reacción a la capacitación

Reservar sala con anticipación de no sé cuántos días

Facturas

Lista de verificación del local

Preparar presentación del instructor

Evaluación

Informe del instructor

Informe del evaluador

Informe del coordinador académico

Entrega de diplomas

Foto del grupo

**Fuente: Fundación Educativa CAMAE**

2. ***Procedimiento para reclutamiento, selección y contratación de personal docente, a cargo del Coordinador Académico.***

(Cabe recalcar que este cargo no aparece en el organigrama actual. El procedimiento está copiado literalmente como consta en los archivos de la Fundación Educativa CAMAE).



**FUNDACIÓN EDUCATIVA CAMAE**  
**PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE**  
**PERSONAL DOCENTE**

**I.- PROPÓSITO**

Garantizar el ingreso de personal docente en la cantidad requerida, que cumplan con los requerimientos establecidos para cada modalidad y que estén disponibles oportunamente para dar cumplimiento a la programación.

**II.- APLICACIÓN**

Este procedimiento es aplicable para la contratación de instructores, expertos técnicos, evaluadores y coordinadores académicos.

**III.- RESPONSABILIDADES**

El Coordinador Académico es, en general la persona responsable por la administración de este procedimiento. En su ausencia, este procedimiento será ejecutado por el Director Ejecutivo.

De manera específica, este procedimiento incluye además responsabilidades para las siguientes posiciones: Director Ejecutivo, Contador y Coordinador Operativo.

## **IV.- PROCEDIMIENTO**

### **FUENTE DE INFORMACIÓN**

El Coordinador Operativo mantiene una base de datos con información de aspirantes a cualquiera de las posiciones mencionadas en el título "Aplicación". Para ser registrado en esta base de datos, el aspirante debe manifestar su deseo de trabajar con la Fundación, presentar su hoja de vida en formato libre y definir su especialización.

La base de datos contendrá como mínimo la siguiente información:

Número de la cédula de identidad, nombres y apellidos completos, nacionalidad, carrera profesional, posición o posiciones en la que aspira a trabajar, especialidad (cursos que dicta), dirección domiciliaria, teléfono, dirección de correo electrónico.

La base de datos registra primero los apellidos y luego los nombres y contiene filtros que permiten seleccionar según la opción deseada.

### **REQUERIMIENTO**

Cada año, una vez preparado el programa anual de entrenamiento para el año siguiente, el Director Ejecutivo y el Coordinador Académico realizan un análisis para determinar la necesidad de contactar un nuevo miembro del personal docente, tras lo cual el Coordinador Académico procede a ejecutar el presente procedimiento.

Este procedimiento también se puede ejecutar si un miembro del personal docente desiste de sus funciones o si se inicia un curso para una nueva especialidad.

### **RECLUTAMIENTO**

Una vez establecida la necesidad, el Coordinador Académico procede a revisar la base de datos para determinar la disponibilidad y, si es necesario incrementar la cantidad de candidatos, convoca a concurso, lo cual, lo puede hacer solicitando referencias al

personal de la Fundación, de CAMAE o los instructores; por publicación en la revista INFORMAR de CAMAE o por publicación en diarios.

El Coordinador Académico revisa la documentación de los candidatos para definir quienes cumplen los requisitos mínimos establecidos en el perfil correspondiente y se comunica con aquellos preseleccionados para que presenten su documentación en las oficinas de Fundación CAMAE o la envíen por correo electrónico.

Los documentos que deben enviar son los siguientes:

- Copia de los respaldos que certifiquen todo lo declarado en la hoja de vida
- Copia del RUC
- Copia de la cédula de ciudadanía y del certificado de votación
- Copia de una factura en blanco
- Foto reciente

Los respaldos deben ser legibles y estar redactados en español. Aquellos certificados emitidos en idioma extranjero deben ser traducidos por la misma entidad que los emitió o con traducción certificada por el consulado que corresponda al país de origen.

## **SELECCIÓN**

El Coordinador Académico revisa la documentación para verificar:

- Que el candidato corresponda a la especialidad deseada
- Que los respaldos estén completos, legibles y en español (o traducidos)
- Que el candidato cumpla con el perfil establecido

Una vez realizada la primera selección, el Coordinador Académico inicia el formato "Selección de personal docente" y lo remite junto con las copias de RUC y facturas al contador quien verifica autenticidad y cumplimiento de los requisitos legales. Si no cumple, se comunica con el candidato quien debe resolver los inconvenientes antes de

ser considerado dentro de los seleccionados y devuelve con su informe, la documentación al Coordinador Académico.

Un candidato será seleccionado si cumple con al menos 3 de los 4 siguientes elementos del perfil:

- Formación académica
- Formación pedagógica
- Experiencia profesional
- Experiencia pedagógica

Si el candidato tiene experiencia pedagógica debe presentar tres referencias de instituciones donde ha impartido enseñanza. El Coordinador Académico verifica las referencias y si los resultados son satisfactorios, el candidato pasa a entrevista.

Si no hay referencias o si el candidato no tiene experiencia pedagógica o los resultados de la verificación no son totalmente satisfactorios, el candidato deberá presentar una clase demostrativa.

Entrevista y clase demostrativa son excluyentes entre sí.

## **ENTREVISTA**

La entrevista es responsabilidad del Director Ejecutivo.

El Coordinador Académico establece con el Director Ejecutivo la fecha y hora para cada entrevista, cita a los candidatos y en su oportunidad pone a disposición del Director Ejecutivo la documentación de cada uno lo cual incluye el formulario "Selección de personal docente" que ya contiene evidencias del proceso iniciado.

Concluida la entrevista, el Director Ejecutivo autoriza o niega la contratación mediante su informe en el campo "Apto para contratación" en el mismo formulario.

## **CLASE DEMOSTRATIVA**

La clase demostrativa es evaluada por el Director Ejecutivo, un generalista y el Coordinador Académico en conjunto, usando el formulario "Evaluación de Clase Demostrativa"

Se denomina Generalista a una persona que cumple con los requisitos de entrada para la clase demostrativa y no cuenta con ninguna formación pedagógica.

El Coordinador Académico determina quién actuará como generalista y establece la fecha y hora de cada clase demostrativa en coordinación con el candidato, el generalista y el Director Ejecutivo.

Una vez concluida la demostración, el Director Ejecutivo autoriza o niega la contratación mediante su informe en el campo "Apto para contratación" en el formulario "Selección de personal docente" según el resultado de la evaluación y del proceso en conjunto.

## **VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS**

Una vez aprobado el candidato, se lo cita para que presente los originales de los respaldos a su hoja de vida. El Coordinador Académico compara cada documento original con su correspondiente copia y sumilla cada copia en señal de conformidad. Si alguna copia no cuenta con su original sin justificación razonable y no hay manera de verificar su autenticidad, su registro "Selección de personal docente" será devuelto a revisión del Director Ejecutivo con las observaciones necesarias. El Director Ejecutivo ratifica o rectifica la condición de "Apto" para el candidato en cuestión.

## **CONTRATACIÓN**

Instructores, Evaluadores y Expertos Técnicos serán contratados previo a cada evento.

El Coordinador Académico se puede contratar por tiempo indefinido o para un programa o curso específico. En este último caso, su contratación se formalizará previo al evento.

Una vez establecido el curso y la fecha específica, el Coordinador Académico comunica el particular al personal docente requerido quien deberá presentarse a la firma del contrato portando todo el material a usarse durante las sesiones tanto en copia impresa como en medios electrónicos. Esto incluye las láminas de presentación, material para el estudiante, casos prácticos, exámenes y cualquier otro material previsto.

Las láminas de presentación deben incluir:

- Nombre del autor
- Fecha de la última revisión o actualización
- Objetivo
- Requisitos mínimos de entrada

Recibido el material, el Coordinador Académico prepara el contrato para firma del personal docente contratado, remite para firma del Presidente de Fundación CAMAE en tres ejemplares que distribuye a Persona contratada y Carpeta del curso a dictar.

#### **IV.- PERFILES**

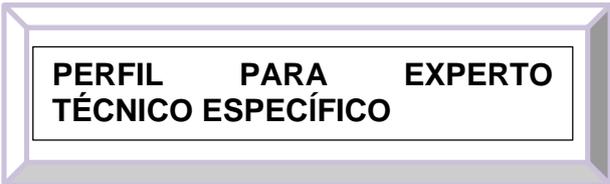
##### **PERFIL PARA COORDINADOR ACADÉMICO PERMANENTE**

Véase perfil y funciones específicos

**PERFIL PARA COORDINADOR ACADÉMICO PARA CURSO O PROGRAMA ESPECÍFICO**

**Requisitos:**

- ✓ Formación Académica: Título de tercer nivel
  - ✓ Formación Pedagógica: Mínimo de 40 horas
  - ✓ Experiencia Profesional: Mínimo de dos años
  - ✓ Experiencia como docente: Mínimo de un año
- 



**PERFIL PARA EXPERTO  
TÉCNICO ESPECÍFICO**

**Requisitos:**

- ✓ Formación Académica: Específica a la temática del curso o programa
  - ✓ Formación Pedagógica: Mínimo de 24 horas
  - ✓ Experiencia Profesional: Mínimo de dos años
  - ✓ Experiencia como docente: Mínimo de 6 meses
- 



**PERFIL PARA INSTRUCTOR ESPECÍFICO**

**Requisitos:**

- ✓ Formación Académica: Título de tercer nivel relacionado a la especialización
  - ✓ Formación Pedagógica: Mínimo de 24 horas incluyendo formación por competencias laborales
  - ✓ Experiencia Profesional: Mínimo un año
  - ✓ Experiencia como docente: Mínimo un año
- 



**PERFIL PARA EVALUADOR**

**Requisitos:**

- ✓ Formación Académica: Título de tercer nivel relacionado a la especialización
- ✓ Formación Pedagógica: Mínimo de 24 horas incluyendo formación por competencias laborales

- ✓ Experiencia Profesional: Mínimo dos años
- ✓ Experiencia como docente: Mínimo un año

#### **V.- APROBACION**

El presente procedimiento fue aprobado el 19 de Setiembre del 2012 en su versión original por...

DIRECTORA EJECUTIVA  
FUNDACIÓN EDUCATIVA CAMAE

---

Este procedimiento consta de los siguientes formatos de registro elaborados por la Dirección Educativa; los cuales, han sido utilizados literalmente como constan en los archivos.

- a. Selección de personal docente.
- b. Contrato de labor docente.
- c. Selección de personal docente – evaluación de clase demostrativa.

**Fuente: Fundación Educativa CAMAE**



FUNDACIÓN EDUCATIVA CAMAE  
SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE

Candidato:

Cursos que dicta:

**Documentación:**

Hoja de vida	<input type="text"/>	Foto reciente	<input type="text"/>
Copia de respaldos	<input type="text"/>	RUC	<input type="text"/>
Cédula de identidad	<input type="text"/>	Copia de factura	<input type="text"/>
Certificado de votación	<input type="text"/>		

**Verificación:**

Candidato corresponde a la especialización	si	<input type="text"/>	no	<input type="text"/>
Respaldos en español o traducidos	si	<input type="text"/>	no	<input type="text"/>
Copia de respaldos completos	si	<input type="text"/>	no	<input type="text"/>
RUC adecuado	si	<input type="text"/>	no	<input type="text"/>
Facturas cumplen requisitos	si	<input type="text"/>	no	<input type="text"/>

**COMENTARIOS**

**Selección:**

Formación académica	Cumple	<input type="text"/>	No cumple	<input type="text"/>
Formación pedagógica	Cumple	<input type="text"/>	No cumple	<input type="text"/>
Experiencia profesional	Cumple	<input type="text"/>	No cumple	<input type="text"/>
Experiencia pedagógica	Cumple	<input type="text"/>	No cumple	<input type="text"/>

**COMENTARIOS**

**Resultado de la Investigación de referencias**

**Califica para:** Entrevista  Clase demostrativa

Fecha para la entrevista:

Resultado de la entrevista:

Apto para contratación  No apto

**COMENTARIOS**

**Verificación de documentos**

Originales Completos  Incompletos

Medidas adoptadas por documentos faltantes:

Comentarios del Director Ejecutivo

Fecha:

Director Ejecutivo

## CONTRATO DE LABOR DOCENTE

En la ciudad de Guayaquil, a los .... días del mes de ... de 2013, celebran el presente Contrato de Labor Docente, por una parte, Fundación Educativa CAMAE, debidamente representada por ....., Presidente; y, por la otra, en su calidad de Instructor/a, ....., al tenor de las siguientes cláusulas y condiciones:

1.- Fundación Educativa CAMAE, es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro; dedicada a brindar capacitación teórica-práctica a los colaboradores de las empresas afiliadas a Cámara Marítima del Ecuador y otras Entidades Públicas y Privadas.

2.- El **(NOBRE DEL INSTRUCTOR)**, ha presentado su Currículum Vitae, de la cual inferimos que cuenta con Formación y experiencia Académica y Pedagógica, por lo que nos permitimos contratarlo como Instructor.

3.- **Objeto del presente Contrato.**- Con los antecedentes mencionados la Presidencia de Fundación Educativa CAMAE, contrata los servicios lícitos y personales de **(NOMBRE DEL INSTRUTOR)**, en calidad de Instructor/a; para que **(LUGAR, FECHA Y HORARIO)**; dicte a los concurrentes el **(NOMBRE DEL SEMINARIO)**.

4.- **Forma de Pago.**- Fundación Educativa CAMAE pagará a **(NOMBRE DEL INSTRUTOR)**, previo a la presentación de la factura, la **(CANTIDA A CANCELAR)** por **(HORAS CONTRATADAS)** contratado/a; y de acuerdo a Procedimiento Pago de Proveedores (Adjunto). Se declara prescrito el derecho a cobro por parte del beneficiario debido a que la factura para su cancelación debe ser presentada hasta tres meses (3) luego de haber dictado el Seminario.

5.- **Material.**- El **(NOMBRE DEL INSTRUTOR)**, entregará 15 días previos al Seminario, el material y otros elementos de trabajo que se utilizaran para dicho evento; también se compromete a entregar las evaluaciones y registros de calificaciones, dentro de los siguientes 7 días hábiles de haber concluido el Seminario. En caso de no recibir la información indicada, FCAMAE retendrá el pago hasta que se cumpla con el presente literal.

## 6.- Condicionalidad.-

6.1.- **EI (NOMBRE DEL INSTRUCTOR)**, no podrá dictar por su cuenta y riesgo a nuestros clientes, Seminarios para los que ha sido contratado por FCAMAE, de contravenir esta disposición, perderá la condición de Instructor/a, ante nuestra Institución.

6.2.- Las partes convienen que en caso de que la Fundación Educativa CAMAE, programe un Seminario y solicite los servicios del **(NOMBRE DEL INSTRUCTOR)**; y, no se llegare a inscribir un número determinado de concursante que permita solventar los gastos; este se podrá diferir, novedad que se comunicará al **(NOMBRE DEL INSTRUCTOR)**, para reprogramar las fechas y dictarlo cuando haya el número necesario. Por su parte, el Instructor/a, se obliga a concurrir al lugar indicado con la mayor puntualidad, el día y hora programado. Si se retrasare el **(NOMBRE DEL INSTRUCTOR)**, perderá la hora de trabajo docente.

7.- El Presente Contrato termina automáticamente con la conclusión del Seminario para el que es contratado y se liquidan sus haberes.

f. (NOMBRE PRESIDENTE FCAMCAE)  
**PRESIDENTE**  
C.C.#

f. (NOMBRE DEL INSTUCTOR)  
**INSTRUCTOR/A**  
C.C.#

Fuente: Fundación Educativa CAMAE



## SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE

### EVALUACION DE LA CLASE DEMOSTRATIVA

a) Presentador:

b) Tema:

c) Fecha:

#### ESTILO:

<b>Velocidad:</b>	muy rápido	muy lento	adecuada
<b>Ritmo:</b>	Monótono	inconsistente	adecuado
<b>Volumen de la voz:</b>	muy alto	muy bajo	adecuado
<b>Entusiasmo:</b>	Pobre	forzado	auténtico
<b>Movimiento en el área:</b>	Poco	demasiado	adecuado
<b>Uso de las manos:</b>	Pobre	exagerado	adecuado
<b>Contacto visual:</b>	Poco	muy fijo	correcto
<b>Nerviosismo:</b>	Notorio	disimulado	ninguno
<b>Manejo del material:</b>	con seguridad	inseguro	adecuado

#### CONTENIDO:

<b>Orden:</b>	Confuso	inconsistente	claro
<b>Fluidez:</b>	Atascada	atropellada	normal
<b>Énfasis:</b>	Insuficiente	exagerado	apropiado
<b>Conceptos:</b>	Erróneos	ambiguos	correctos
<b>Introducción:</b>	se olvidó	ninguna	clara
<b>Enlaces:</b>	Ninguno	a veces	adecuados
<b>Cierre:</b>	Forzado	muy largo	adecuado
<b>Respuestas:</b>	Equivocadas	evasivas	satisfactorias
<b>Dominio del tema:</b>	Inseguro	adecuado	excelente

**DINÁMICA DEL GRUPO:**

<b>Participación:</b>	Pobre	alborotada	activa
<b>Motivación:</b>	Ninguna	poca	alta
<b>Disciplina:</b>	Caótico	exagerado	bajo control
<b>Clima general:</b>	Apático	conflictivo	interesados

**COMENTARIOS Y SUGERENCIAS:**

Fuente: Fundación Educativa CAMAE

### 3. *Procedimiento para pago de proveedores.*



## FUNDACIÓN EDUCATIVA CAMAE PROCEDIMIENTO PAGO DE PROVEEDORES

**Alcance:** Proveedores de educación

**Responsable del cumplimiento:** Contadora

**Excepciones:** Solo la Dirección Ejecutiva de FCAMAE, puede hacer excepción a la presente política

### **PROCEDIMIENTO:**

1. Facturar a nombre de **FUNDACION EDUCATIVA CAMAE**
2. RUC: 0992474920001
3. Dirección Baquerizo Moreno 1119 y 9 de Octubre (Piso 10 Of. 1002-A) - Teléfono: 2564644
4. La factura deberá estar autorizada por el SERVICIO DE RENTAS INTERNAS – SRI (Vigente su vencimiento), FCAMAE no realizará liquidación de compras i/o servicios
5. La información de la factura deberá ser legible, no aceptaremos facturas que presenten tachones o enmendaduras
6. El personal de FCAMAE no se encuentra autorizado a llenar facturas de los Proveedores
7. El pago a proveedores se realizará a 30 días calendario, a contar a partir de la fecha de presentación de la factura
8. El pago a proveedores se realizará los viernes (09h00 – 17h00)

9. FCAMAE no concede anticipos
10. Los pagos se realizan directamente al beneficiario, en caso que envíe un delegado, el mismo deberá presentar una carta de autorización firmada por el proveedor y copia de Cedula de Ciudadanía del beneficiario
11. Los pagos se realizaran con cheque cruzado
12. La Contadora de la Institución, es la responsable de recibir y cancelar los servicios a proveedores.

**Nota importante:**

- **Los Instructores no deberán incluir IVA en sus facturas**

**Fuente: Fundación Educativa CAMAE**

---

Como se puede observar, la FCAMAE tiene únicamente de 3 procedimientos establecidos en documentos que no guardan uniformidad ni poseen la información suficiente para su total comprensión y aplicación. Adicionalmente, no existe un procedimiento para la realización de las actividades de cada departamento, con una línea de relación entre los diferentes responsables.

La Directora Ejecutiva dio a conocer que para el desarrollo de sus funciones, también figuran varios formatos de control de forma independiente (ver anexos 1 – 10), pero que no están ligados necesariamente a un procedimiento en particular, como son:

- Solicitud de vacaciones del personal administrativo.
- Checklist antes/después del seminario bajo la responsabilidad del departamento de Apoyo Logístico.
- Checklist antes/después del seminario bajo la responsabilidad de la asistente logística.
- Cuadro de financiamiento de un seminario.
- Cuadro de presupuesto del seminario.
- Detección de las necesidades de capacitación.
- Datos del participante.

- Hoja de inscripción.
- Registro de asistencias.
- Reacción de la capacitación.

Todos estos elaborados por la Dirección Ejecutiva y bajo la custodia de diferentes responsables, de acuerdo al área a la que corresponden.

**CAPÍTULO 4**  
**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN POR PROCESOS**

#### **4.1. Metodología.**

Para poder llevar a cabo el presente trabajo, adicional a la base teórica, en primera instancia se realizó la identificación de las actividades que actualmente se llevan a cabo en la empresa.

A través de entrevistas a la Directora Ejecutiva, personal de FCAMAE y la observación, se pudo recolectar toda la información necesaria en cuanto a qué procedimientos, algunos documentados y otros no, se están realizando.

Como resultado de este proceso de observación y las entrevistas se constató que existen falencias en la organización en diferentes aspectos que van desde la estructura administrativa hasta la realización de tareas por parte de los funcionarios.

En el capítulo anterior se pudo observar que en FCAMAE se han considerado 3 procedimientos para la realización de sus servicios, apoyados en formatos que no tienen las mismas características ni siguen un orden específico, al menos explícitamente establecidos en un mapa de procesos.

A continuación se presentará una propuesta para el establecimiento de procedimientos en la gestión de la FCAMAE con el objetivo de que la entidad pueda mejorar las actividades que realiza para la prestación del servicio de capacitación.

Considerando que la Fundación Educativa es una entidad adscrita a la Cámara Marítima del Ecuador, se debe tener presente que está presidida por un Directorio que es elegido por votación de los afiliados a CAMAE. Los miembros del Directorio no forman parte de una nómina de empleados, puesto que sus responsabilidades son *ad honorem*.

La organización administrativa de FCAMAE empieza con la Dirección Ejecutiva a la cabeza, quien es la persona encargada de reportar las gestiones pertinentes.

En base a lo anterior, la propuesta.

#### **4.2. Manual de la organización propuesto.**



#### **FUNDACIÓN EDUCATIVA -CAMARA MARÍTIMA DEL ECUADOR – FCAMAE**

El nombre de FUNDACIÓN EDUCATIVA – CAMARA MARÍTIMA DEL ECUADOR-FCAMAE-, se constituye una entidad privada sin fines de lucro y con objetivos académicos, esencialmente educacionales, científicos, culturales, tecnológicos y sociales, que se establecen con apego a las disposiciones legales ecuatorianas, en especial a las del Título XXX del Libro 1 de la Codificación del Código Civil, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 46 del 24 de junio del 2005; y, del Decreto Ejecutivo No. 3054 publicado en el Registro Oficial No. 660 del 11 de septiembre del 2002.

### **Objetivos**

La Fundación Educativa - Cámara Marítima del Ecuador - FCAMAE- tiene por objetivos los siguientes:

a) Promover, fomentar y desarrollar, la educación, la capacitación y formación profesional, la investigación científica, tecnológica, cultural, social y la eficiencia en todas las áreas de los sectores productivos del país;

b) Capacitar el recurso humano dedicado a las actividades marítimas, navieras, portuarias y aduaneras de las empresas afiliadas a la Cámara Marítima del Ecuador - CAMAE y otras personas naturales o jurídicas de instituciones similares a esta, ya sean nacionales o extranjeras vinculadas con el sector productivo nacional;

c) Promover una filosofía empresarial que lidere los cambios organizacionales para adoptar una cultura de calidad, productividad y mejora continua para el desarrollo económico y ambientalmente sostenible;

d) Promover nuevas políticas y tecnologías para la formación y el desarrollo de los recursos humanos con que cuentan las empresas u Organizaciones de los sectores de la producción vinculados al quehacer marítimo, naviero, portuario y aduanero con el objetivo de brindar opciones de mejoramiento ético, cultural, laboral, familiar y tecnológico, de dichos servidores en especial; y, en general para todos los ecuatorianos y extranjeros que desarrollan sus actividades productivas en nuestro país.

### **Visión**

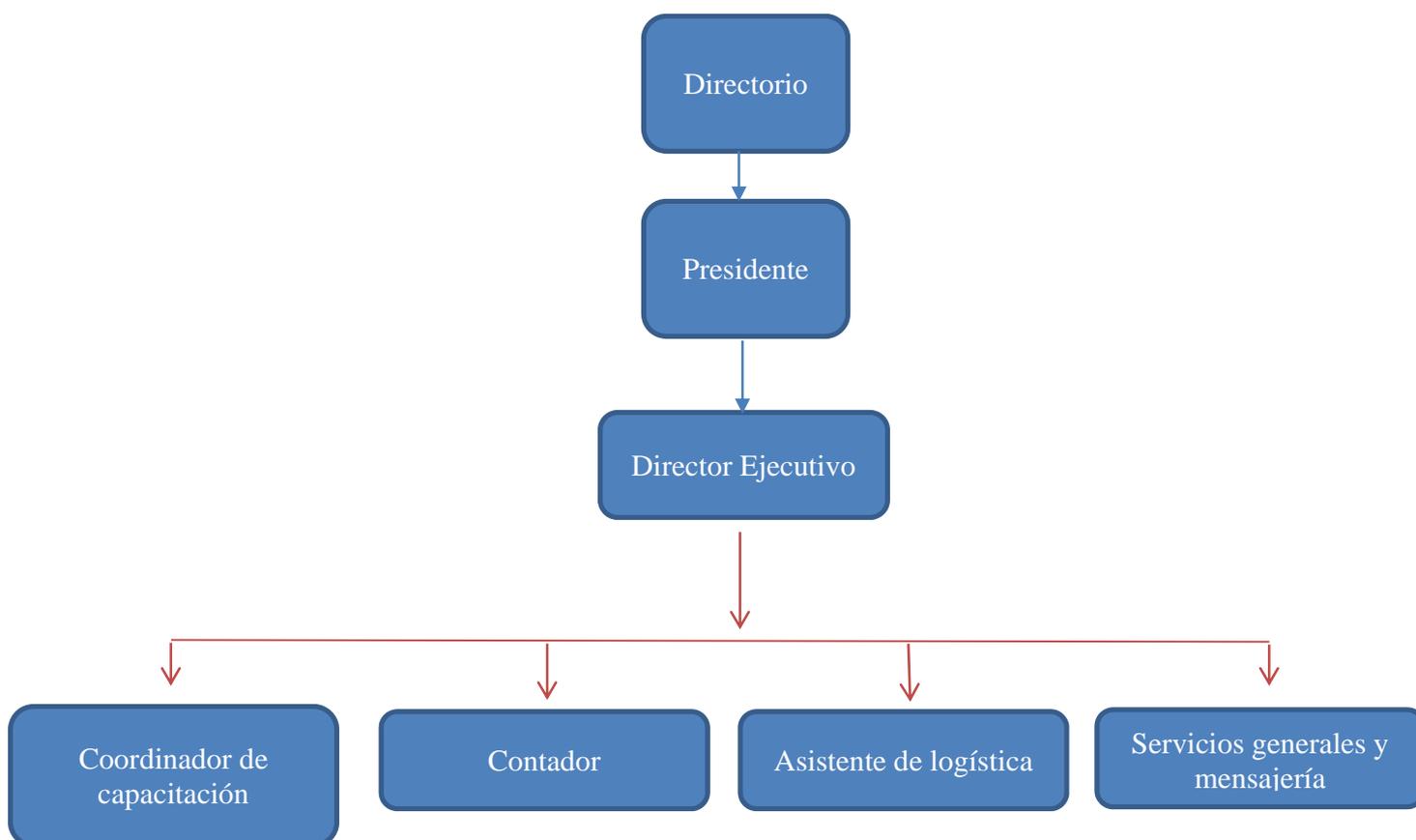
Consagrarnos, con responsabilidad y dinamismo, como centro de capacitación del talento humano, que contribuya a asegurar niveles de eficiencia en la prestación de los servicios marítimos, navieros y portuarios en nuestro país.

### **Misión**

Brindar y mantener los servicios intelectuales de capacitación y formación profesional, en forma ágil y oportuna; para lo cual contamos con todos los implementos e instrumentos de la tecnología moderna; y, capacitadores especializados y experimentados por ramas de las actividades marítimas, navieras y portuarias de nuestro país.

Fuente: Fundación Educativa CAMAE

### **4.3. Estructura organizacional propuesta.**



Elaborado: Selene Caballero

#### 4.4. Manual de funciones propuesto.

### INFORMACIÓN DEL CARGO

---

**Nombre del puesto: DIRECTOR/A EJECUTIVO/A**

**Departamento: DIRECCIÓN EJECUTIVA**

**Reporta a: DIRECTORIO DE LA ENTIDAD**

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

#### **Objetivos generales:**

- Planificar, organizar y desarrollar planes de capacitación
- Dirigir la gestión operativa y administrativa de la Fundación y el manejo de relaciones con terceros
- Administrar los recursos humanos y económicos de la Fundación

#### **Objetivos específicos:**

- Preparar y controlar el plan anual de trabajo
- Preparar y controlar el plan anual de capacitación
- Dirigir las actividades operativas y administrativas de la Fundación
- Administrar los bienes de la Fundación y velar por su conservación
- Controlar presupuesto
- Buscar, seleccionar y reclutar personal docente y administrativo
- Establecer el manual de funciones y los procedimientos de cada área
- Administrar y hacer cumplir políticas internas
- Preparar informes
- Revisar los indicadores de gestión e implementar medidas correctivas

**Perfil:**

Educación: Título de tercer nivel en Administración de empresas o carreras afines, con conocimiento en RRHH.

Experiencia: de 5 a 10 años. Con conocimientos y experiencia en el campo de administración de empresas.

**Competencias organizacionales**

- Compromiso con la Calidad del Trabajo
- Orientación a resultados
- Trabajo en Equipo
- Orientación al servicio y actitud positiva
- Adaptabilidad e integridad

**Competencias específicas**

- Habilidad analítica
- Habilidad de negociación
- Fluidez verbal y escrita
- Impacto e influencia
- Pensamiento estratégico
- Habilidad para solucionar problemas
- Liderazgo
- Iniciativa y autonomía
- Manejo de presupuesto
- Conocimiento del sector marítimo portuario

## **INFORMACIÓN DEL CARGO**

---

**Nombre del puesto: COORDINADOR DE CAPACITACIÓN**

**Departamento: LOGÍSTICA**

**Reporta a: DIRECTOR EJECUTIVO**

## **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **Objetivos generales:**

- Dar cumplimiento al plan de capacitación
- Realizar la parte comercial

### **Objetivos específicos:**

- Preparar reportes trimestrales
- Realizar gestión de ventas, incluyendo visitas a clientes actuales y potenciales
- Informa al departamento financiero el número total de participantes
- Informa a la asistente logística el número total de participantes para la coordinación del seminario
- Preparar y resguarda los contratos de instructores
- Cubrir las formalidades de apertura y cierre de los seminarios
- Recoge los informes de los seminarios
- Recoge las necesidades de capacitación de los clientes
- Ejecuta las actividades correctivas en relación a la satisfacción del cliente
- Confirma disponibilidad del instructor

**Perfil:**

Educación: Estudios en Administración de empresas o carreras afines, con conocimiento en área comercial.

Experiencia: 2 años en puestos similares.

**Competencias organizacionales**

- Compromiso con la calidad del trabajo
- Orientación a resultados
- Trabajo en Equipo
- Orientación al servicio y actitud positiva
- Adaptabilidad e integridad
- 

**Competencias específicas**

- Habilidad analítica
- Habilidad de comunicación y transmisión de ideas
- Habilidad de negociación
- Habilidad para solucionar problemas
- Trabajo bajo presión
- Iniciativa, proactividad y dinamismo
- Ética e integridad

## INFORMACIÓN DEL CARGO

---

**Nombre del puesto: ASISTENTE LOGÍSTICO**

**Departamento: LOGÍSTICA**

**Reporta a: DIRECTOR EJECUTIVO**

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO

### Objetivos generales:

- Contribuir responsablemente con la logística interna para el cumplimiento de los eventos programados.
- Mantener los registros de manera organizada.

### Objetivos específicos:

- Recopilar temario y material de cada seminario
- Organizar y proporcionar material didáctico para los seminarios
- Coordinar la organización de las salas de capacitación y asegurar la provisión y funcionamiento de los equipos
- Recopilar las evaluaciones de los seminarios y preparar informes
- Controlar y mantener actualizados los registros físicos y electrónicos
- Contactar proveedores de insumos y alimentos
- Administrar stock de material didáctico, útiles de oficina y cafetería
- Brindar soporte a los participantes ante inquietudes
- Coordina medios de transportes cuando sea requerido
- Mantener actualizado las hojas de vida del personal docente y administrativo

### Perfil:

Educación: Estudios en Administración de empresas o carreras afines.

Experiencia: No necesaria.

### **Competencias organizacionales**

- Compromiso con la calidad del trabajo
- Orientación a resultados
- Trabajo en Equipo
- Orientación al servicio y actitud positiva
- Adaptabilidad e integridad
- Atención al cliente
- Manejo de conflictos

### **Competencias específicas**

- Habilidad analítica
- Habilidad de comunicación y transmisión de ideas
- Habilidad de negociación
- Habilidad para solucionar problemas
- Trabajo bajo presión
- Iniciativa, proactividad y dinamismo
- Ética e integridad

## **INFORMACIÓN DEL CARGO**

---

**Nombre del Puesto: CONTADORA**

**Departamento: FINANCIERO**

**Reporta a: DIRECTOR EJECUTIVO**

## **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **Objetivos generales:**

- Dirigir el proceso contable, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable.
- Preparación, control y análisis de Estados Financieros y demás documentación contable.
- Participa en el control del Presupuesto y en la preparación de la información para efectos Tributarios.
- Ejecutar tareas contables realizando un análisis previo de las mismas, cumpliendo con las normas y leyes tributarias.
- Mantener los registros de manera organizada.

### **Objetivos específicos:**

- Firmar como CONTADOR toda la documentación de carácter fiscal (SRI) y societario
- Elaborar el presupuesto anual y de cada seminario
- Proveer de recursos económicos para la realización de cada seminario
- Colaborar, asistir y retroalimentar a la Dirección Ejecutiva de eventualidades que se presenten en el proceso
- Cumplir con las obligaciones tributarias mensuales y anuales con los Entes de control

- Elaborar estados financieros e informes de acuerdo a normas para fines contables, fiscales, financieros y organizacionales.
- Realizar roles de pago al personal
- Cumplir con las obligaciones del IEES
- Gestionar Cobranzas
- Realizar pagos a proveedores
- Administrar la caja chica
- Archivar la documentación financiera
- Coordina las auditorías externas

**Perfil:**

Educación: CPA o Ingeniera comercial

Experiencia: 3 años en el cargo

**Competencias organizacionales**

- Compromiso con la calidad del trabajo
- Orientación a resultados
- Trabajo en Equipo
- Orientación al servicio y actitud positiva
- Adaptabilidad e integridad
- Atención al cliente
- Manejo de conflictos

**Competencias específicas**

- Habilidad analítica
- Habilidad de negociación
- Razonamiento lógico
- Trabajo bajo presión
- Iniciativa, proactividad y dinamismo
- Ética e integridad

## INFORMACIÓN DEL CARGO

---

**Nombre del Puesto:** MENSAJERO

**Departamento:** LOGÍSTICA

**Reporta a:** DIRECTOR EJECUTIVO

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO

### Objetivos generales:

- Apoyar en temas logísticos a todos los departamentos para el cumplimiento de sus funciones.
- Mantener el cuidado de las instalaciones

### Objetivos específicos:

- Establecer y ejecutar un plan de mantenimiento de las instalaciones
- Realizar las compras de los materiales académicos para la realización de los seminarios
- Entregar y retirar correspondencia/facturas
- Brindar soporte a la gestión de cobranza
- Atender reuniones internas
- Realizar el montaje y desmontaje de la sala de capacitación

### Perfil:

Educación: Bachiller

Experiencia: 2 años en el cargo.

### **Competencias organizacionales**

- Compromiso con la calidad del trabajo
- Orientación a resultados
- Trabajo en Equipo
- Orientación al servicio y actitud positiva
- Integridad
- Atención al cliente

### **Competencias específicas**

- Manejo de motocicleta
- Manejo de relaciones interpersonales
- Trabajo bajo presión
- Iniciativa, proactividad y dinamismo

## **4.5. Manual de procedimientos propuesto.**

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

Como primer paso y como resultado de las conversaciones mantenidas con el personal de FCAMAE, pude identificar los procesos operativos que se llevan a cabo en la entidad y que inciden directamente en la calidad del servicio; los cuales, serán sujeto de estudio en el presente trabajo de tesis. Los procesos identificados fueron los siguientes:

- Proceso de capacitación
- Proceso comercial

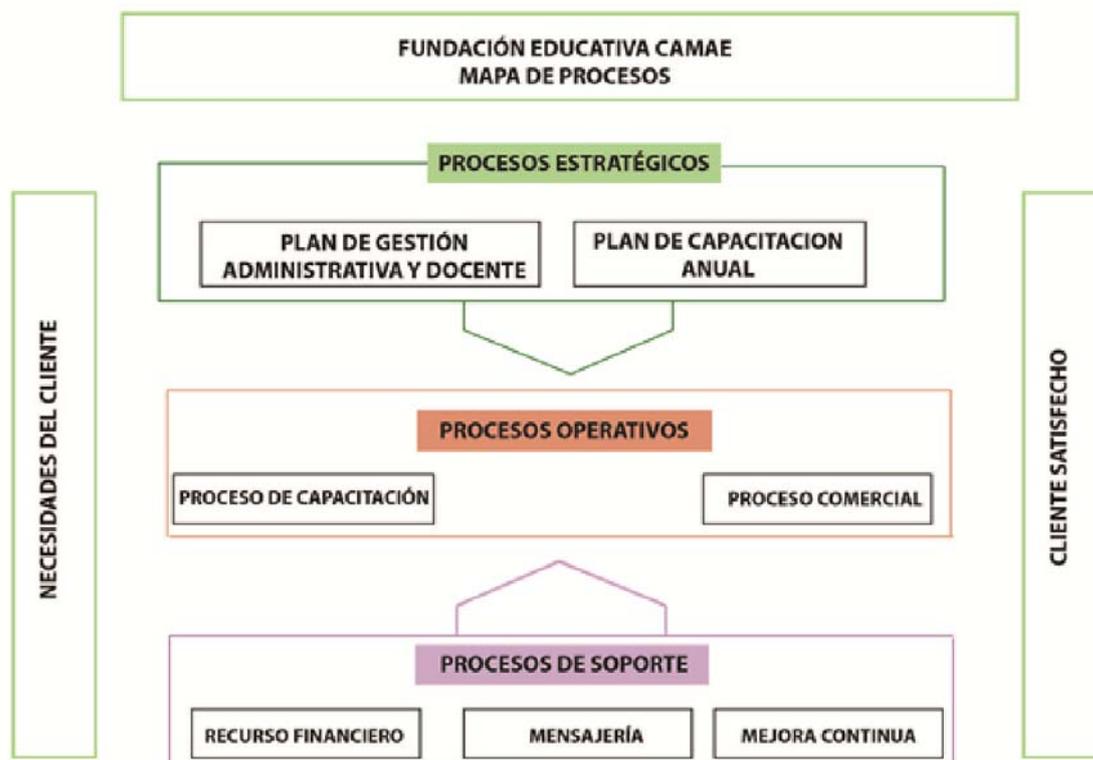
No obstante, el siguiente mapa refleja todos los procesos identificados en la Fundación Educativa CAMAE, el cual contiene los procesos estratégicos, operativos y de soporte, que son:

**Estratégicos:** Plan de Gestión Administrativa y Docente; Plan Anual de Capacitación.

**Operativos:** Proceso de Capacitación y Proceso Comercial.

**Soporte:** Recurso financiero, Mensajería y Mejora Continua.

**Gráfico 5: Mapa de procesos FCAMAE**



Elaborado: Selene Caballero

Los procesos operativos en la Fundación Educativa CAMAE están ligados a la prestación del servicio en sí. Desde la detección de necesidades de capacitación, la venta de un seminario y la realización del mismo.

De la calidad del servicio ofrecido dependerá la conformidad de los clientes/participantes que acuden para adquirir o reforzar los conocimientos.

#### **4.6. Descripción de los procesos.**

La descripción de un proceso busca los criterios sobre los cuales se deben desarrollar las actividades de dicho proceso, con el objetivo de que se cumplan de una manera ordenada, secuencial y con su registro respectivo.

Es preciso indicar que los procesos estratégicos son considerados como tal, dada su importancia y por estar vinculados al ámbito de responsabilidades de la dirección. Demandan una planificación a largo plazo, en lo referente al cronograma de cursos, y por otro lado, controlan factores claves como la conformación de una estructura administrativa de acuerdo a los perfiles y la contratación de instructores que cuenten con en conocimiento y experiencia pedagógica necesarios.

Como se indicó anteriormente, los procesos operativos serán revisados en este trabajo de tesis.

#### ***Proceso de Capacitación***

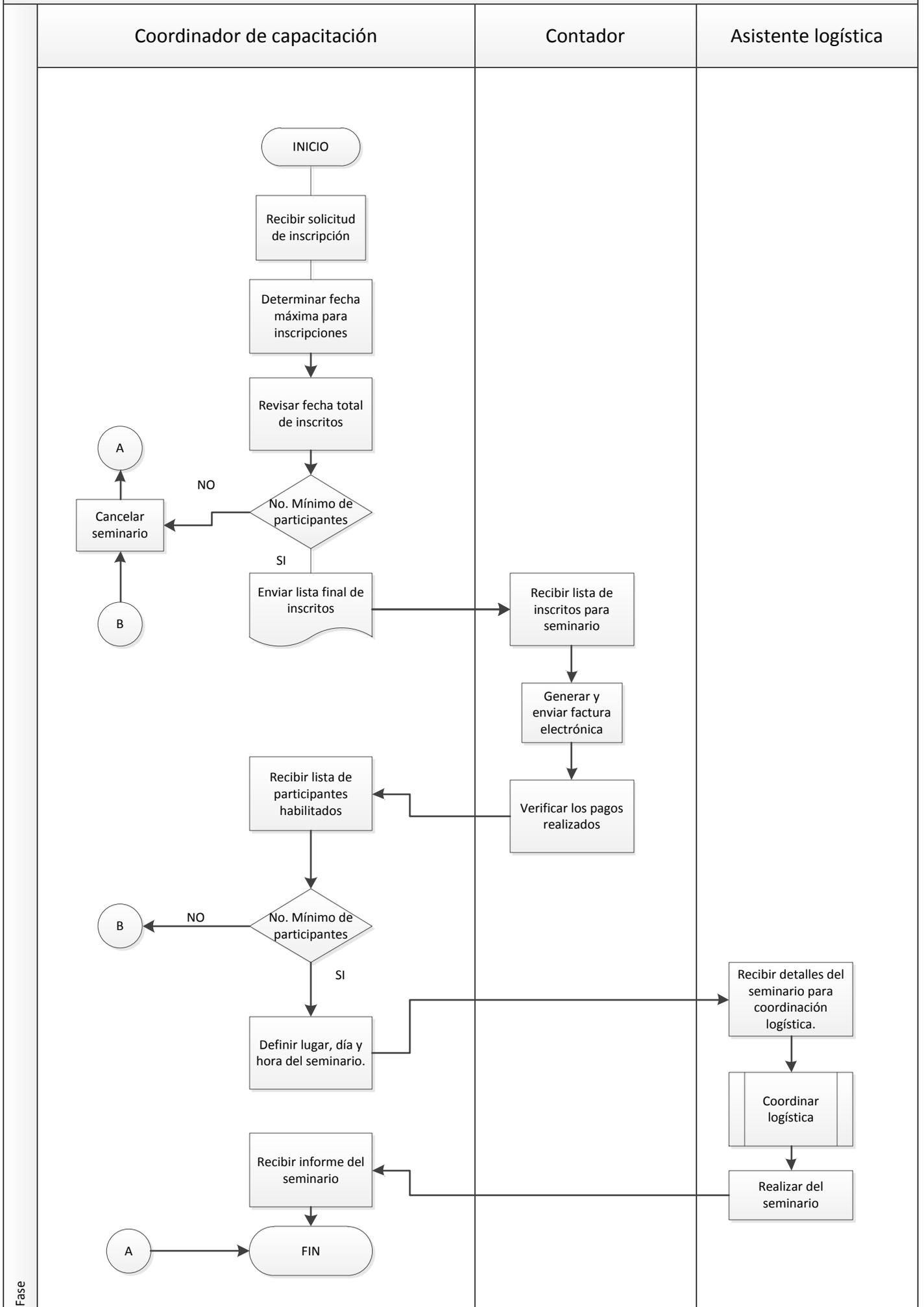
Este proceso estará a cargo del Coordinador/a de capacitación que será contratado de acuerdo al perfil establecido. Tiene como objetivo mejorar los estándares de calidad en la prestación del servicio de capacitación, apoyado en el asistente de logística y la contadora.

**Ficha del proceso**

	<b>FUNDACIÓN EDUCATIVA CAMAE PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>	
	<b>MACRO PROCESO: PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL</b>	
<b>Responsable:</b> Coordinador/a de Capacitación	<b>Fecha revisión:</b> 28/05/2014	
	<b>Aprobado por:</b> Dirección Ejecutiva	
<b>Objetivo</b> Mejorar los estándares de calidad en la prestación del servicio de capacitación.		
<b>Alcance</b> Involucra a todos los seminarios realizados a nivel nacional.		
<b>Entrada</b> Solicitud de inscripción a los seminarios Envío de registro del/los participantes	<b>Salida</b> Desarrollo del seminario en el centro de capacitación o in house (in company)	
<b>Documentos asociados</b> Manual de funciones Manual de procesos Plan anual de capacitación	<b>Registros</b> Necesidades de capacitación Lista de inscritos Evaluación del instructor y seminario Presupuesto del seminario Registro de asistencias	
<b>Principales indicadores</b> Número de inscritos % de satisfacción del cliente en cuanto al instructor y contenido		
<b>Recursos</b>		
<b>Humanos</b> Cliente/Representante RRHH Coordinador de capacitación Contadora	<b>Técnicos</b> Equipo informático	<b>Económicos</b> Presupuesto seminario Material de oficina

Fuente: Fundación Educativa CAMAE  
 Elaborado por: Selene Caballero

# FLUJOGRAMA PROCESO DE CAPACITACIÓN



### ***Subproceso Logístico***

La competitividad y la eficiencia son aspectos claves en la prestación de un servicio; y actualmente, se han convertido en elementos indispensables para la permanencia de las empresas en el entorno de sus actividades. La logística cumple un papel importante en el manejo eficiente y organizado para el desarrollo de la parte operativa y de coordinación.

El término logística adopta diferentes acepciones de acuerdo al tipo de actividad que se realiza, pero siempre relacionado con la administración y coordinación del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de las materias primas e insumos, hasta la entrega de un producto terminado.

En la Fundación Educativa CAMAE este proceso estará a cargo del asistente de logística, y tiene como fin la parte operativa para llevar a cabo un seminario. La coordinación con los proveedores, instructores, entre otros detalles se encuentran dentro de sus principales responsabilidades.

El proceso logístico está directamente relacionado con el proceso de capacitación, aunque se reporta a la dirección ejecutiva.

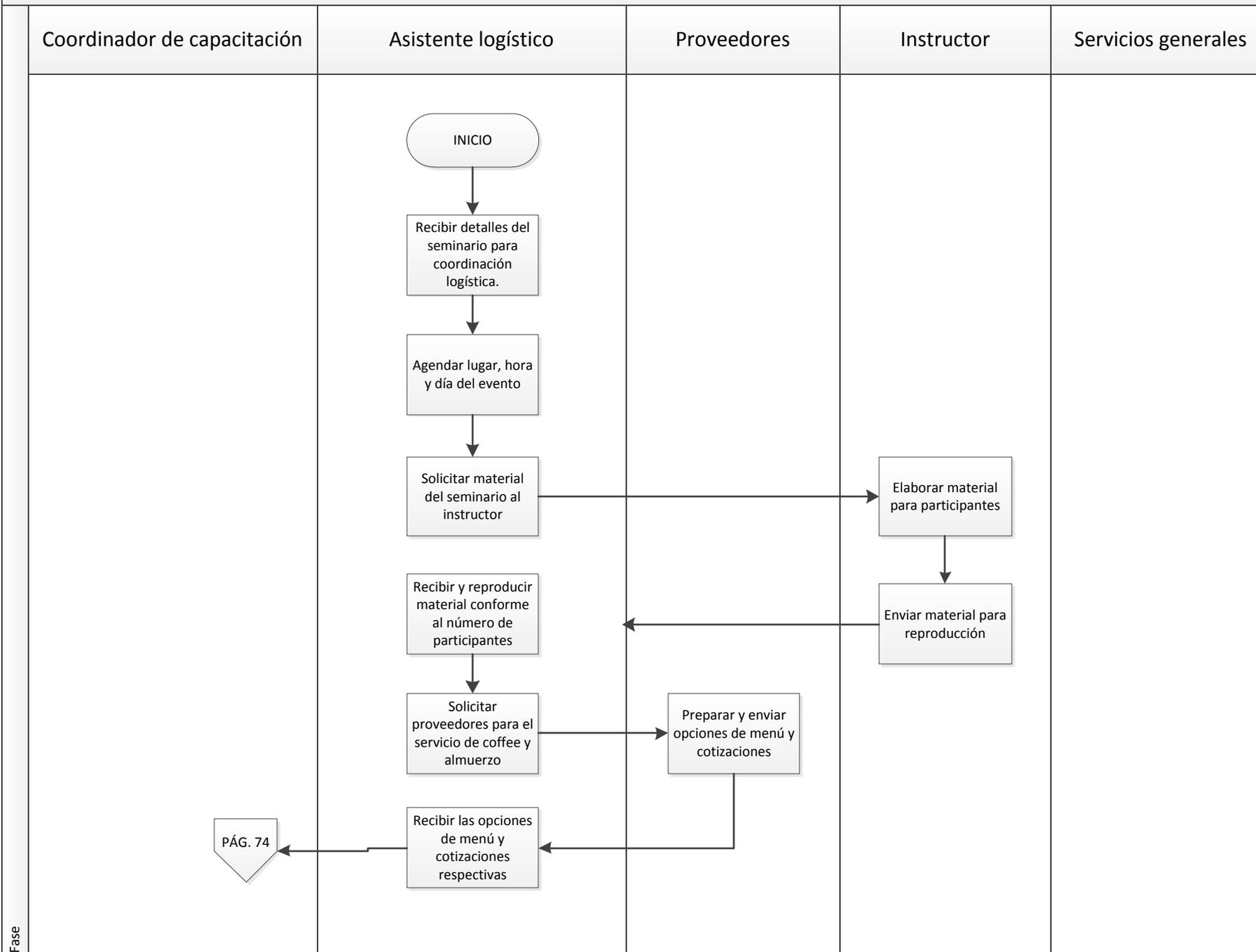
**Ficha del Subproceso**

	<b>FUNDACIÓN EDUCATIVA CAMAE</b> <b>SUBPROCESO LOGÍSTICO</b>	
	<b>MACROPROCESO: PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL</b>	
	<b>PROCESO: CAPACITACIÓN</b>	
<b>Responsable:</b> Asistente Logístico		<b>Fecha revisión:</b> 28/05/2014
		<b>Aprobado por:</b> Dirección Ejecutiva
<b>Objetivo</b> Proveer los recursos necesarios a todos los involucrados en la organización y desarrollo de un seminario.		
<b>Alcance</b> Involucra las actividades logísticas previo, durante y posterior a los seminarios.		
<b>Entrada</b> Confirmación de la realización de un seminario por parte del Coordinador/a de capacitación		<b>Salida</b> Desarrollo del seminario en el centro de capacitación o in house (in company)
<b>Documentos asociados</b> Manual de funciones Manual de procesos Plan anual de capacitación		<b>Registros</b> Lista de inscritos Evaluación del instructor y seminario Registro de asistencias
<b>Principales indicadores</b> % de satisfacción del cliente en cuanto al aspecto logístico		
<b>Recursos</b>		
<b>Humanos</b> Coordinador de capacitación Proveedores	<b>Técnicos</b> Equipo informático	<b>Económicos</b> Presupuesto seminario Material de oficina

Fuente: Fundación Educativa CAMAE

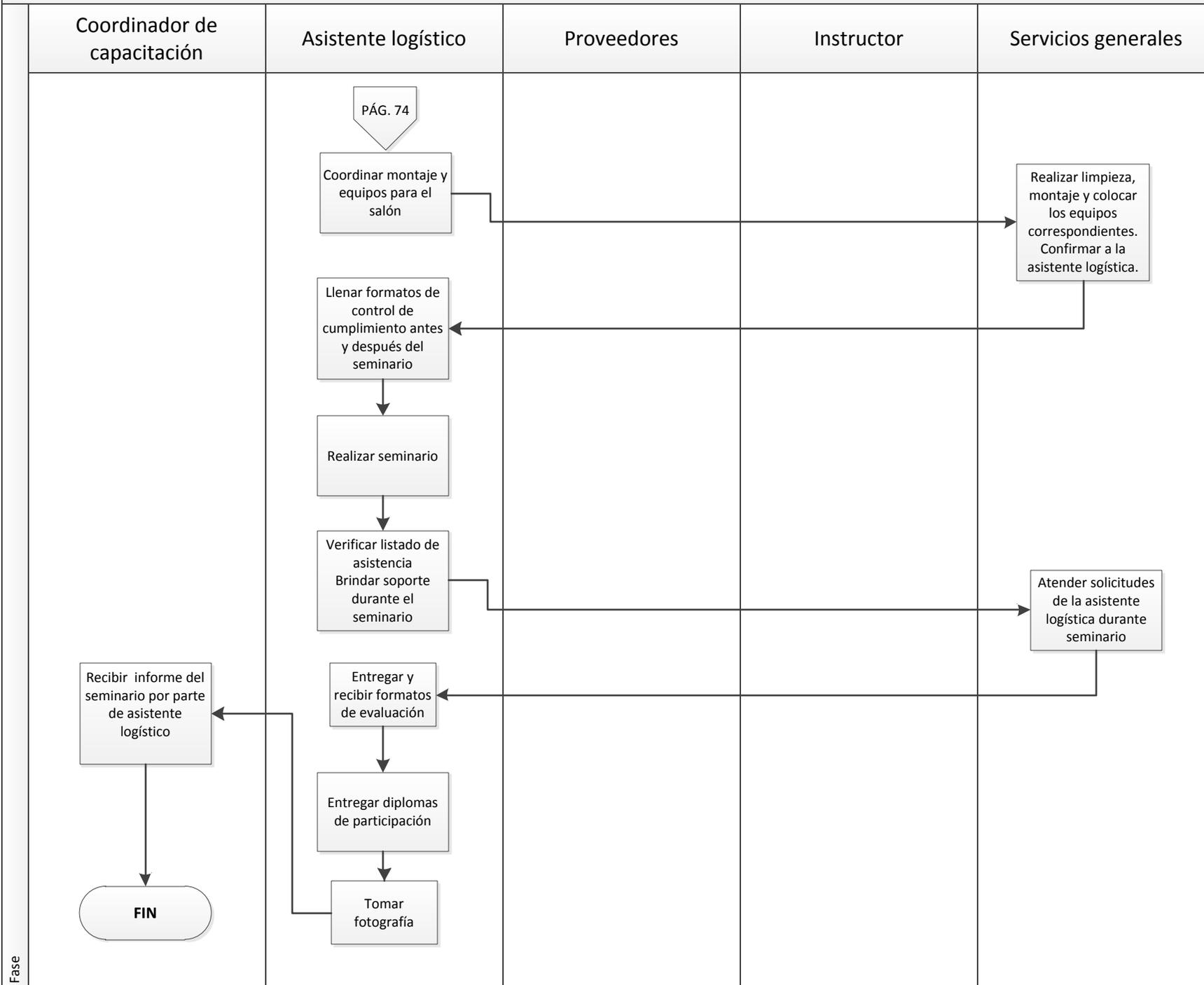
Elaborado: Selene Caballero

# FLUJOGRAMA SUBPROCESO LOGÍSTICO





FLUJOGRAMA SUBPROCESO LOGÍSTICO



### ***Proceso Comercial***

Este proceso estará a cargo del Coordinador (a) de capacitación y tiene como finalidad difundir y comercializar los cursos que consten en el Plan de Capacitación Anual realizado por la Dirección.

La gestión comercial vía telefónica, correo electrónico o mediante visitas a clientes potenciales, permitirá vender los cupos disponibles para cada seminario, y cumplir con el presupuesto aprobado a inicios de año. Todo curso tiene un mínimo de participantes, con cuyo pago de inscripción puedan cubrir los gastos que se generen en la realización del mismo. En caso de que un seminario no complete la cantidad mínima de estudiantes inscritos, deberá ser suspendido con el objetivo de no comprometer los fondos de la institución.

El proceso comercial se inicia con la definición de la estrategia de venta estudiando el entorno y las necesidades de los clientes/participantes. Esta estrategia se concreta en el diseño y ejecución del plan de marketing.

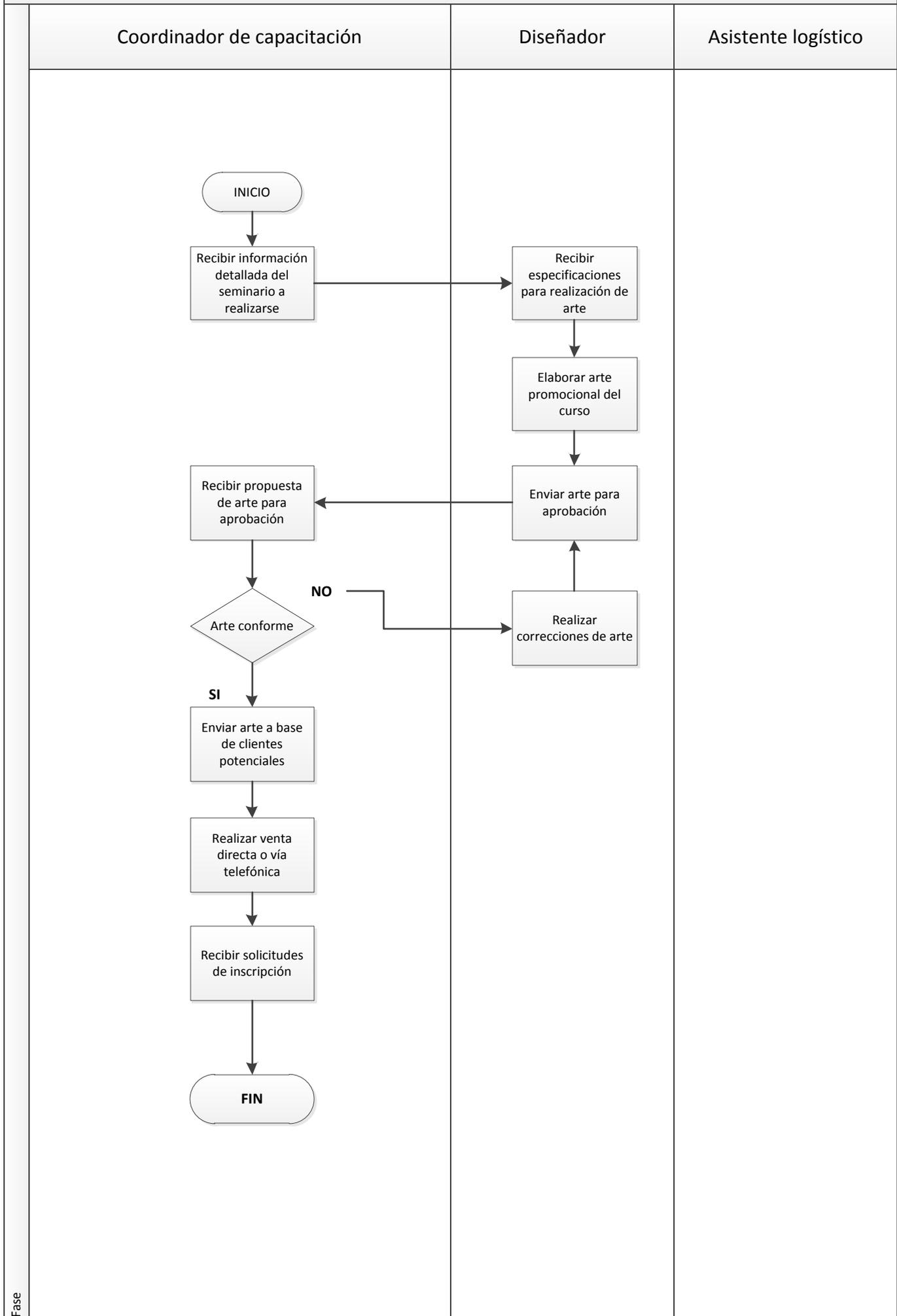
Una vez recibida la solicitud de realización de un seminario, se deben definir las características del mismo, que mejor satisfarán las necesidades de los clientes potenciales; se fija el precio adecuado; se determinan los canales de distribución; y se define la propuesta visual para presentar el seminario.

**Ficha del Proceso**

	<b>FUNDACIÓN EDUCATIVA CAMAE PROCESO COMERCIAL</b>	
	<b>MACROPROCESO: PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>Responsable:</b> Coordinador(a) de capacitación	<b>Fecha revisión:</b> 28/05/2014	
	<b>Aprobado por:</b> Dirección Ejecutiva	
<b>Objetivo</b> Establecer y llevar a cabo un plan de difusión y venta de los seminarios que constan en el Plan Anual de Capacitación.		
<b>Alcance</b> Involucra las actividades de difusión previas al seminario y el trabajo postventa.		
<b>Entrada</b> Solicitud de realización y coordinación de un seminario por parte de la Dirección Ejecutiva.	<b>Salida</b> Venta del seminario.	
<b>Documentos asociados</b> Manual de funciones Manual de procesos Plan anual de capacitación	<b>Registros</b> Presupuesto del seminario Lista de inscritos Evaluación del instructor y seminario	
<b>Principales indicadores</b> Número de seminarios realizados		
<b>Recursos</b>		
<b>Humanos</b> Coordinador de capacitación	<b>Técnicos</b> Equipo informático Equipo telefónico	<b>Económicos</b> Presupuesto seminario Material de oficina Movilizaciones

Fuente: Fundación Educativa CAMAE  
 Elaborado por: Selene Caballero

FLUJOGRAMA  
PROCESO COMERCIAL



#### **4.7. Medición y mejoras.**

“Para que un sistema de gestión de calidad puede desarrollarse y trabajar de forma óptima, es necesario que exista una metodología precisa para realizar mediciones, controles y seguimiento de cada punto necesario para la satisfacción del cliente.

Las mediciones que se realicen al sistema deben de incorporar tanto a los proveedores, como a los procesos que trabajan en la transformación del producto, así como también medir la satisfacción del cliente, además de conocer las expectativas de los mismos. Es de considerar también la realización de auditorías internar periódicamente que permitan evaluar la situación de la organización.

La toma de datos es un paso previo al análisis de la información, este último debe de ser metodológico y claro en su aplicación, debe de ser un procedimiento que a la vez tiene que estar ligado al procedimiento de acciones correctivas y preventivas.

Todo el proceso de medición y seguimiento del sistema de gestión de calidad, desemboca en la mejora continua, ya que todo sistema de gestión de calidad va ligado a una cultura de mejora continua, para superar los estándares y las expectativas de los clientes” (Diaz Hernández).

La razón de ser de la Fundación Educativa CAMAE es el servicio de capacitación; por lo que, luego de cada seminario y con la evaluación respectiva, se medirán aspectos como:

Instructor, contenido, recurso físico y alimentación, además de las futuras necesidades de capacitación. Se procederá a analizar los resultados con el fin de determinar responsabilidades, acciones preventivas, correctivas y recoger las impresiones de los participantes.

Por su parte, una medición trimestral servirá para hacer un análisis más completo del servicio que se está ofreciendo. Los parámetros de evaluación se han establecido como: Excelente, bueno, muy bueno, regular y malo.

El registro que se incluye para conocer la satisfacción del cliente es:

- Medición de la evaluación del instructor y seminario.

Este registro, junto a los pertenecientes a cada proceso, contiene información que permitirá medir el cumplimiento de los objetivos de la FCAMAE en cuanto a la calidad del servicio. Referente a la “Medición de la evaluación del instructor y seminario” se consideran aspectos relacionados al contenido del seminario, el ambiente en que se realiza el curso, las condiciones físicas para recibir las clases, y si el instructor cumple con las expectativas del estudiante.

Este último punto es realmente importante porque la FCAMAE debe contar con instructores capacitados profesional y pedagógicamente. Así mismo, se evalúan otros aspectos de menor grado pero de igual importancia como: si el material didáctico es claro, conforme a lo anunciado, si sirve como fuente de consulta, entre otras cosas.



Fundación Educativa CAMAE

## MEDICIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR Y SEMINARIO

NOMBRE DEL SEMINARIO:

FECHA:

NOMBRE DEL INSTRUCTOR/A:

LUGAR:

ESCALA DE EVALUACION:		
EXCELENTE (5)	MUY BUENO (4)	BUENO (3)
	REGULAR (3)	MALO (1)

### Instructor

### Contenido

### Recursos

### Alimentación

	Estimuló y conservó la motivación e implicación de los participantes	Proporcionó satisfactoriamente las aclaraciones de las inquietudes indicadas por los participantes	Demostró y mantuvo dominio sobre el grupo	Demostró orden y metodología distribuyendo equitativamente el tiempo	Se dirigió con respeto a los participantes	El contenido ha cubierto mis expectativas	El material fue el adecuado, es claro y tiene una secuencia lógica	Las actividades realizadas para asimilar el curso, tales como: lecturas, dinámicas, talleres, ejercicios, etc. fueron los apropiados.	El contenido fue cubierto por el instructor	El material me servirá como fuente de consulta en mis funciones	Las instalaciones facilitaron el desarrollo del curso	La temperatura del salón fue el adecuado	Se evidenció orden y limpieza de las instalaciones	El servicio de cafetería fue el apropiado
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														

PROMEDIO GENERAL		
Instructor	Contenido	Recursos

PROMEDIO TOTAL

ACCIONES CORRECTIVAS

---



---



---

RESPONSABLE

## CONCLUSIONES

FCAMAE tiene una organización administrativa pequeña en número de personas, pero tiene a favor el respaldo de otra empresa como Cámara Marítima del Ecuador que aporta con un público objetivo importante que se convierte en los principales clientes de los seminarios. Otra de las ventajas que pude evidenciar es el contacto directo con profesionales del sector que tienen todo el conocimiento y experiencia necesaria para el desarrollo de los diferentes seminarios técnicos que ofrece Fundación, en calidad de instructores.

Con el trabajo realizado se pudo analizar la situación actual de la empresa, establecer un marco teórico que permite proponer una gestión por procesos para la prestación de un mejor servicio de capacitación, dejar un trabajo listo para su aplicación y lo más importante, basar los esfuerzos en alcanzar la mejora continua para finalmente conseguir la plena satisfacción del cliente.

La correcta aplicación de los procesos permitirá manejar altos estándares de calidad del servicio que prestan y corregir oportunamente las falencias que se presenten en el desarrollo del mismo.

Las entrevistas realizadas y el análisis de lo observado permitió concluir que:

- Los procesos que se llevan a cabo en la institución no están documentados.
- Los procesos claves son: capacitación y comercialización.
- El correcto desarrollo de estos procesos permitirá alcanzar una mejor satisfacción del cliente.

## **RECOMENDACIONES**

Es importante establecer que una organización necesita de una estructura básica para su funcionamiento, independientemente de los recursos que esto demande. Si bien, se debe ajustar a los requerimientos del cliente, la propuesta de un manual por procesos, debe observar que los perfiles y competencias se ajusten a las necesidades reales de la organización.

El recurso humano y la planificación adecuada son importantes para conseguir los resultados esperados. En muchas ocasiones las decisiones incorrectas en cuanto al establecimiento de funciones y tareas asignadas a áreas específicas se convierte en un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se sugiere que para una aplicación y cumplimiento exitoso de este Manual de funciones y procedimientos se cumplan a cabalidad las condiciones expuestas, los tiempos requeridos, el control y resguardo de registros, con el fin de tomar las acciones pertinentes en el momento adecuado.

## ANEXOS: FORMATOS DE CONTROL UTILIZADOS ACTUALMENTE POR LA FCAMAE



Fundación Educativa CAMAE

FUNDACION EDUCATIVA CAMAE

### SOLICITUD DE VACACIONES

FECHA: \_\_\_\_\_

DATOS DEL COLABORADOR:

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Area: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

Periodos Pendientes	Días Pendientes	Días a Tomar	Saldo de vacaciones

DETALLE:

Fecha Inicio	Fecha Termino	Tiempo de Ausencia
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Replazo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
SOLICITANTE

\_\_\_\_\_  
REVISADO

### APROBACION

\_\_\_\_\_  
DIRECTORA EJECUTIVA

NOTA:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fuente: Fundación Educativa CAMAE



## FUNDACION EDUCATIVA CAMAE

Fundación Educativa CAMAE

NOMBRE DEL SEMINARIO: 1  
 NOMBRE DEL INSTRUCTOR:  
 FECHA:  
 HORARIO:  
 LUGAR:

### APOYO LOGISTICO

#### ANTES DEL SEMINARIO

NO.	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	Revisar stock de: café, azúcar, vasos, cucharitas, servilletas, agua natural y aromática		
2	Revisar limpieza de instalaciones (incluye: Salón, cafetería y baños)		
3	Revisar estado de jarras, manteles, mesas y sillas		
4	Revisar dispensador de agua		
5	Revisar funcionamiento de focos, aires acondicionados y linternas		
6	Armazón montaje de la sala		
7	Revisar tachos de basura		
8	Revisar Botiquín y extintor		

#### DURANTE EL SEMINARIO

NO.	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	Arreglar sala		
2	Llenar jarras de agua		
3	Recoger basura (sala, baños y cafetería)		

#### DESPUES DEL SEMINARIO

NO.	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	Dejar las instalaciones en orden y limpieza		

Persona Responsable: (Firma)

Nombre

Cargo:

Supervisado por: (Firma)

Nombre:

Cargo:

Fuente: Fundación Educativa CAMAE

NOMBRE DEL SEMINARIO:

NOMBRE DEL INSTRUCTOR:

FECHA:

HORARIO:

LUGAR:

CHECKLIST DE LOGISTICA			
ANTES DEL SEMINARIO			
NO.	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	Preparar: Lista y datos de participantes, Evaluaciones, Identificaciones y Reacción de la capacitación		
2	Coordinar con personal de Apoyo Logístico		
3	Verificar funcionalidad de la sala de capacitación		
4	Solicitar y verificar funcionamiento de Cámara Fotográfica		
5	Instalar y verificar Equipos de Audio		
6	Verificar que la pizarra este limpia y con borrador		
7	Colocar marcadores de 3 colores: azul, rojo y negro		
8	Colocar material, plumas y libretines		
9	Bienvenida de los participantes y recepción de firmas		
DURANTE EL SEMINARIO			
NO.	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	Presentación del Instructor e Indicaciones a los participantes		
2	Coordinación con Proveedor de alimentos		
3	Coordinación con Apoyo Logístico		
3	Reacción de la Capacitación		
	Sesión de fotos		
DESPUES DEL SEMINARIO			
NO.	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	Verificar y guardar Equipos de Audio		
2	Recopilar material utilizado (marcadores acrílicos, etc.)		

Persona responsable: \_\_\_\_\_

Fuente: Fundación Educativa CAMAE

FUNDACION EDUCATIVA CAMAE



SEMINARIO:

FECHAS:

HORARIO:

DURACION:

VALOR:

INSTRUCTOR:

1 2

1 2

**CUADRO DE FINANCIAMIENTO**

EMPRESA	PARTICIPANTES	PROFORMA	FINANCIAMIENTO	VALOR POR COBRAR		TOTAL
				SETEC	EMPRESA	

Elaborador por: \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Fuente: Fundación Educativa CAMAE

PRESUPUESTO SEMINARIO				
SEMINARIO:				
INSTRUCTORES:				
FECHA:				
LUGAR:				
HORARIO:				
# HORAS				
PARTICIPANTES				
	COSTO UNITARIO			
<u>INSTRUCTOR (1) PERS.</u>				
Honorarios (2)				
TOTAL				
<u>MATERIALES/UTILES DE OFICINA</u>				
Materiales/Utiles de oficina				
TOTAL				
<u>COSTOS BASICOS</u>				
Coffee Break Viernes pm				
Día Sábado en Hampton Inn				
TOTAL				
<u>GASTOS DE PERSONAL</u>				
Personal CAMAE				
Movilización				
TOTAL				
TOTALES GASTOS:				
COSTO ESTIMADO POR PARTICIPANTE (EGRESO)				
INGRESO UNITARIO X PARTICIPANTE				
SUPERAVIT X PARTICIPANTES				
TOTAL:				

Fuente: Fundación Educativa CAMAE

**NECESIDADES DE CAPACITACION**

Con el propósito de aportar en el proceso de capacitación y desarrollo de sus colaboradores y brindarles opciones efectivas de formación, solicitamos indicarnos que TEMAS desean incorporemos a nuestro Plan de capacitación.

---

Empresa:

Contacto RRHH:

Fecha de emisión:

NOMBRE DEL SEMINARIO	TEMAS IMPORTANTES A INCLUIR	NIVELES: (A) administrativos (T) técnicos (O) operativos	METODOLOGIA (Abierto) (In-house)	NUMERO DE PERSONAS	FINANCIAMIENTO

Preparado por:  
Representante de RRHH

Fuente: Fundación Educativa CAMAE

## DATOS DEL PARTICIPANTE

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

Instrucción Académica: \_\_\_\_\_ Prof.: \_\_\_\_\_

Post-Grado: \_\_\_\_\_ Tiene experiencia  
Pedagógica como instructor \_\_\_\_\_

Telef. Conv. Of. \_\_\_\_\_ Telef. Conv. Dom. \_\_\_\_\_

Telef. celular \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

Empresa que labora: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Tiempo: \_\_\_\_\_

Nombre del representante de RRHH: \_\_\_\_\_

Tiempo de experiencia en el Sector Marítimo: \_\_\_\_\_

**Fuente: Fundación Educativa CAMAE**

## HOJA DE INSCRIPCION

 Fundación Educativa CAMAE	<b>FUNDACION EDUCATIVA CAMAE</b>	Fecha:			
B. Moreno 1119 y Av. 9 de Octubre Edificio Plaza - piso 10 - Oficina 1002-A PBX: 25644644					
<b>SEMINARIO:</b>					
<b>FECHA A DICTARSE:</b>		<b>DURACION:</b>			
<b>Persona que inscribe:</b>		<b>CARGO:</b>			
<b>NUMERO DE TELEFONO CONVENCIONAL</b>		<b>CELULAR:</b>			
<b>E.MAIL:</b>					
<b>DIRECCION DE LA EMPRESA:</b>					
Señores Fundación Educativa CAMAE, por medio del presente solicitamos la Inscripción de las siguientes personas:					
<b>DATOS DEL PARTICIPANTE</b>					
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	C.I.	REQUERIMIENTO DE INSCRIPCION	EMPRESA (A la que se factura)	RUC
La reservación se hará remitiendo este formulario a la suscita, la cual se confirmará con el pago total de la factura previo al evento. En caso de no asistencia se emitirá una Nota de Crédito por el 70% del valor consignado, tomando el 30% por costos administrativos, siempre y cuando se notifique al menos con 48 horas de días hábiles, previo al inicio del Seminario. En caso de que el evento haya dado inicio, el valor no será reembolsado.					
Declaro conocer las políticas de Inscripción de Fundación Educativa CAMAE					

Fuente: Fundación Educativa CAMAE



**FUNDACION EDUCATIVA CAMAE**

**Nombre del Seminario:**  
**Nombre del Instructor:**  
**Fecha:**  
**Horario:**  
**Lugar:**

**REGISTRO DE ASISTENCIA**

N°	CEDULA	EDAD	NOMBRES Y APELLIDOS	EMPRESA	CARGO	FIRMA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						

**OBSERVACIONES:**

Fuente: Fundación Educativa CAMAE



Fundación Educativa CAMAE

## REACCION DE LA CAPACITACION

NOMBRE DEL SEMINARIO:  
NOMBRE DEL INSTRUCTOR/A:

FECHA:  
LUGAR:

ESCALA DE EVALUACION:		
EXCELENTE (5)	MUY BUENO (4)	BUENO (3)
	REGULAR (3)	MALO (1)

	Instructor	Contenido	Recursos	Alimentación
1	Estimuló y conservó la motivación e implicación de los participantes	El contenido ha cubierto mis expectativas	Las instalaciones facilitaron el desarrollo del curso	El servicio de cafetería fue el apropiado
2	Proporcionó satisfactoriamente las aclaraciones de las inquietudes indicadas por los participantes	El material fue el adecuado, es claro y tiene una secuencia lógica	La temperatura del salón fue el adecuado	
3	Demostró y mantuvo dominio sobre el grupo	Las actividades realizadas para asimilar el curso, tales como: lecturas, dinámicas, talleres, ejercicios, etc. fueron los apropiados.	Se evidenció orden y limpieza de las instalaciones	
4	Demostró orden y metodología distribuyendo equitativamente el tiempo	El contenido fue cubierto por el instructor		
5	Se dirigió con respeto a los participantes	El material me servirá como fuente de consulta en mis funciones		
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25	####	####	####	####

PROMEDIO GENERAL			
Instructor	Contenido	Recursos	
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

COMENTARIOS & SUGERENCIAS

## ANEXO 2: INDICADOR DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



Fundación Educativa CAMAE

### FUNDACION EDUCATIVA CAMAE CONTROL DE NÚMERO DE INSCRITOS

NO	SEMINARIO	FECHA	INSTRUCTOR	TEMA	No. DE PARTICIPANTES
1	SEMINARIO 1				
2	SEMINARIO 2				
3	SEMINARIO 3				
4	SEMINARIO 4				
5	SEMINARIO 5				
6	SEMINARIO 6				
7	SEMINARIO 7				
8	SEMINARIO 8				
<b>TOTAL</b>					

## ANEXO 3: INDICADOR DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y SUBPROCESO DE APOYO LOGÍSTICO



### FUNDACION EDUCATIVA CAMAE

#### EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR Y SEMINARIO

NOMBRE DEL SEMINARIO:

INSTRUCTOR/A:

FECHA:

HORARIO:

LUGAR:

**Nos interesa su opinión. Es muy importante que conteste con absoluta sinceridad**

Anote en el recuadro la respuesta mediante la siguiente escala:

**(5) Excelente**

**(4) Muy bueno**

**(3) Bueno**

**(2) Regular**

**(1) Malo**

INSTRUCTOR	
Estimuló y conservó la motivación e implicación de los participantes	
Proporcionó satisfactoriamente las aclaraciones de las inquietudes indicadas por los participantes	
Demostró y mantuvo dominio sobre el grupo	
Demostró orden y metodología distribuyendo equitativamente el tiempo	
Se dirigió con respeto a los participantes	

CONTENIDO	
El contenido ha cubierto mis expectativas	
El material fue el adecuado, es claro y tiene una secuencia lógica	
Las actividades realizadas para asimilar el curso, tales como: dinámicas, talleres, ejercicios, etc. fueron los apropiados.	
El contenido fue cubierto por el instructor	
El material me servirá como fuente de consulta en mis funciones	

INSTALACIONES Y ORGANIZACION	
Las instalaciones facilitaron el desarrollo del curso	
La temperatura del salón fue el adecuado	
Se evidenció orden y limpieza de las instalaciones	

ALIMENTACION	
El servicio de cafetería fue el apropiado	

**Agradecemos sus comentarios**

## ANEXO 4: REGISTRO DEL PROCESO DE APOYO LOGÍSTICO



### FUNDACION EDUCATIVA CAMAE

NOMBRE DEL SEMINARIO:

NOMBRE DEL INSTRUCTOR:

FECHA:

HORARIO:

LUGAR:

CHECKLIST DE LOGISTICA			
ANTES DEL SEMINARIO			
NO.	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	Preparar: Lista y datos de participantes, Evaluación del instructor y seminario, identificaciones.		
2	Coordinar con personal de servicios generales		
3	Verificar funcionalidad de la sala de capacitación		
4	Solicitar y verificar funcionamiento de Cámara Fotográfica		
5	Instalar y verificar Equipos de Audio		
6	Verificar que la pizarra este limpia y con borrador		
7	Colocar marcadores de 3 colores: azul, rojo y negro		
8	Colocar material, plumas y libretines		
9	Bienvenida de los participantes y recepción de firmas		
DURANTE EL SEMINARIO			
NO.	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	Presentación del Instructor e Indicaciones a los participantes		
2	Coordinación con Proveedor de alimentos		
3	Coordinación con Servicios generales		
3	Evaluación del instructor y seminario		
	Fotografía		
DESPUES DEL SEMINARIO			
NO.	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
1	Verificar y guardar Equipos de Audio		
2	Recopilar material utilizado (marcadores acrílicos, etc.)		

Persona responsable: \_\_\_\_\_

Fuente: Fundación Educativa CAMAE  
Elaborado por: Selene Caballero

## ANEXO 5: INDICADOR DEL PROCESO COMERCIAL



### FUNDACION EDUCATIVA CAMAE CONTROL DE NÚMERO DE SEMINARIOS REALIZAI

NO	MESES	SEMINARIOS PLANIFICADOS	SEMINARIOS REALIZADOS	TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO
1	MES				
2	MES				
3	MES				
4	MES				
5	MES				
6	MES				
7	MES				
8	MES				
9	MES				
10	MES				
<b>TOTAL</b>					

Fuente: Fundación Educativa CAMAE  
Elaborado por: Selene Caballero

**ANEXO 6: ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL DE FCAMAE**

**FUNDACIÓN EDUCATIVA CAMAE**

**FECHA:**.....

**CARGO:**.....

- Años de trabajo en la FCAMAE

.....

- ¿Para qué cargo fue contratado?

.....

- ¿Cuáles son sus funciones específicas?

.....

- ¿Cuál es el principal servicio que brinda la FCAMAE?

.....

- ¿Conoce ud. La misión, visión y objetivos institucionales?

.....

- ¿Conoce ud la estructura organizacional de la empresa?

.....

- ¿El detalle de sus actividades consta en algún documento específico, como un manual de funciones?

.....

- ¿Conoce la interrelación que existe entre el trabajo que ud realiza y el de sus compañeros? Explique.

.....

.....

- ¿Existe algún formato para medir el desempeño laboral, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de objetivos?

.....

- De ser positiva su respuesta, ¿cada cuánto tiempo se aplica?

.....

.....

- ¿Considera que sus responsabilidades están de acuerdo a sus funciones?

.....

.....

Detalle de una manera breve las actividades que ud hace, previo a la realización de un seminario

.....

.....

.....

La entrevista fue realizada a las 6 personas que se encontraban laborando al momento en la Fundación, dando como resultado lo siguiente:

- La Directora Ejecutiva, quien tenía más años en la empresa, era la que abarcaba toda la información, desarrollaba los formatos y disponía la forma de trabajo. El personal se limitaba a realizar el trabajo que se les asignaba.
- Si bien existía la intención de llevar un control sobre la gestión realizada, no estaba establecida una periodicidad para realizar mediciones, ni tomar medidas preventivas o correctivas según el caso. No se llevaba un control de los registros.
- Los empleados desarrollaban actividades ajenas a sus funciones y, muchas veces, eludían responsabilidades por desconocimiento.
- No estaban claramente definidas las actividades y responsables de cada área.
- Ningún departamento contaba con un proceso establecido para la realización de su trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ariza Osorio, Y. (2011). Yesid Ariza Osorio Consultoría Empresarial. Recuperado el 26 de 05 de 2014, de sitio web de Ariza Osorio, Yesid: <http://yesidariza.blogspot.com>
2. Camejo, J. (10 de Diciembre de 2012). Definición y características de los indicadores de gestión empresarial. Recuperado el 26 de 05 de 2014, de sitio web de Juan Carlos Valda: <http://jcvalda.wordpress.com>
3. Díaz Hernández, J. E. (s.f.). Monografías. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos88/medicion-analisis-y-mejora-sistema-gestion-calidad/medicion-analisis-y-mejora-sistema-gestion-calidad.shtml>
4. Federico Lewis, C. A. (2003). Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de <http://www.consejo.org.ar/publicaciones/ue/ue66/desafgrcial.htm>
5. González, H. (11 de Marzo de 2013). Obtenido de sitio web de González Hugo.: <http://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>
6. Jara, Irma. (2012). Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional. Recuperado el 9 de 10 de 2014, de Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional: <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/>
7. Lezama Osaín, C. (s.f.). Monografías.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>
8. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). Gestión por procesos. Madrid: ESIC.
9. Yerimar. (2 de Noviembre de 1999). Monografías. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
10. Instituto Andaluz de Tecnología. (s.f). Guía para una gestión basada en procesos. Málaga.
11. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 81 - 88.