



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**“Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad de
Educación Continua, de la UTPL año 2013”**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Guachizaca Guachizaca, Miriam Janeth

DIRECTOR: Falconí Ayora, Mauricio Wladimir, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

Ingeniero

Mauricio Wladimir Falconí Ayora

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

De mi consideración

El presente trabajo de fin de maestría denominado “**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la unidad de Educación Continua de la UTPL, año 2013**” realizado por Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría denominado **“Diseño de un modelo de gestión por procesos para la unidad de Educación Continua, de la UTPL año 2013”**, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo el Ing. Mauricio Wladimir Falconí Ayora, director 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, conceptos, 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”.

Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

CI: **1104170731**

DEDICATORIA

Fe, confianza, optimismo, esfuerzo; fueron los factores que permitieron llegar a esta meta; estos han sido implantados como semilla, por aquellas personas que me dieron su apoyo incondicional.

Mi madre, mi pilar fundamental para seguir y alcanzar esta meta

A mi familia, mis hermanos, mi padre que me motivaron a seguir adelante

A mis compañeros de trabajo y amigos que me dieron ánimos para no desfallecer.

Al fin a todos quienes se cruzaron en este camino que me permitió llegar al final y que me abre una puerta, hacia mi futuro.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la fortaleza, y la sabiduría que me brindó para desarrollar este proyecto previo a la obtención de mi título.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme la oportunidad de seguirme formando profesionalmente.

A los docentes que compartieron sus conocimientos.

Al personal administrativo del área de posgrados por la ayuda brindada en todos los ámbitos

Al Ing. Mauricio Falconi, por su apoyo y enseñanza,

Al Director y los funcionarios de la Unidad de Educación que aportaron directamente al desarrollo de esta investigación.

Sin ustedes no habría sido posible la culminación de esta tesis.

Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT.....	2
CAPÍTULO I.....	4
ANTECEDENTES	4
1.1 <i>Planteamiento del problema</i>	5
1.2 <i>Justificación</i>	6
1.3 <i>Objetivos</i>	7
1.4 <i>Hipótesis</i>	7
1.5 <i>Alcance</i>	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 <i>Gestión por procesos</i>	10
2.2 <i>Clasificación de los procesos</i>	17
2.3 <i>Principios de la gestión por procesos</i>	19
2.4 <i>Herramientas utilizadas en la gestión por procesos</i>	22
2.5 <i>Metodología para la mejora de procesos</i>	25
2.6 <i>Indicadores de gestión</i>	31
2.7 <i>Introducción al mejoramiento continuo</i>	33
CAPÍTULO III.....	37
METODOLOGÍA.....	37
3.1 <i>Identificación y secuencia de los procesos</i>	38
3.2 <i>Descripción de los procesos actuales</i>	38
3.3 <i>Seguimiento y mejora de los procesos identificados</i>	39
3.4 <i>Propuesta de mejora de los procesos</i>	39
3.5 <i>Métodos y procedimientos</i>	40
3.6 <i>Análisis de resultados</i>	41
CAPÍTULO IV	54
ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA.....	54
4.1 <i>La institución y el sector al que pertenece</i>	55
4.2 <i>Marco legal</i>	58
4.3 <i>Organización</i>	59
4.4 <i>Sus servicios</i>	60
4.5 <i>Sus clientes</i>	62
CAPÍTULO V	63

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA.....	63
5.1 <i>Identificación y secuencia de los procesos</i>	64
5.2 <i>Descripción de los procesos</i>	66
5.2.1 <i>Flujogramas</i>	70
5.3 <i>Seguimiento y la medición de los procesos</i>	82
5.4 <i>Mejora de los procesos</i>	84
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	88

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo consiste en desarrollar un modelo de gestión de procesos el cual se pretende sea aplicado en la Unidad de Educación Continua, para lo cual se cuenta con la participación de los funcionarios quienes proveen la información clave para el desarrollo del mismo.

El presente trabajo investigativo se encuentra descrito en cinco capítulos que se desglosan así: en el primer capítulo se puede evidenciar el planteamiento del proyecto, justificación, objetivos, hipótesis, es decir, se procede con la fase del levantamiento de la información. En el segundo capítulo se describe el marco teórico acerca de la gestión por procesos de una organización de forma general. En el tercer capítulo se detalla la metodología que se aplicará al presente trabajo, mediante instrumentos de investigación que facilitan la obtención de resultados. En el cuarto capítulo se realiza un breve recuento de la Unidad en donde está siendo aplicado. Y finalmente el quinto capítulo, que da a conocer los resultados obtenidos como argumento para el diseño de los flujogramas, así como los indicadores con las mejoras planteadas para esta Unidad.

Palabras claves: Gestión por procesos, Educación Continua, cursos abiertos

ABSTRACT

This research work is to develop a process management model which is intended to be applied in the Continuing Education Unit, for which it has the participation of officials who provide the key to the development of the information.

This research work is described in five chapters broken down as follows: in the first chapter can demonstrate the project approach , rationale, objectives , assumptions , ie , proceed to the stage of the collection of information . In the second chapter the theoretical framework on the management processes of an organization generally described . In the third chapter, the methodology to be applied to the present work , using research tools that facilitate the detailed outcome . In the fourth chapter a brief account of the unit where it is being applied is performed. And finally the fifth chapter , which discloses the results as an argument for designing flowcharts , as well as indicators with improvements raised for this unit .

Keywords : Process Management , Continuing Education courses open

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar un modelo de gestión por procesos el cual brindará a esta Unidad la oportunidad de mejorar sus procesos, y de esta forma hacerla más competitiva pero sobretodo, lograr satisfacer las necesidades de todos sus participantes.

Se cumplen varias etapas en este trabajo de investigación, el mismo que inicia con el diseño de la parte teórica la cual está centrada a los conceptos básicos acerca de la gestión por procesos a nivel general, su clasificación, los principios e indicadores que regulan el mejoramiento continuo.

Además se pretende a través de esta propuesta alcanzar los objetivos planteados, como lograr que sus funcionarios cumplan de forma eficiente y eficaz sus funciones dentro de esta Unidad, pero sobre todo lo que intentamos es identificar las principales causas que motivan el bajo rendimiento en algunas actividades y la forma más adecuada para remediar estas situaciones.

Este trabajo está distribuido en cinco capítulos, los mismos que están descritos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se describe el planteamiento de la problemática, sus objetivos principales, con el cual se da inicio con la fase de levantamiento de la información.

En el segundo capítulo se recapitula lo concerniente a la gestión de procesos aplicada de forma general a la parte administrativa, su clasificación, los principios que rigen estos principios y los indicadores que aportarían al mejoramiento continua.

En el tercer capítulo, se realiza una breve reseña histórica de la unidad a la que está aplicado este proyecto, su visión, misión, los servicios que se ofrecen y los principales clientes que han formado parte de los programas de capacitación.

En el cuarto capítulo, se describe la metodología empleada para la obtención de resultados, y el análisis de resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación empleados, se podría señalar que es el principal de este estudio.

Finalmente, en el quinto capítulo realizamos la propuesta de mejora a través de flujogramas, en cual detallamos el camino que demos seguir para conseguir el éxito.

CAPÍTULO I
ANTECEDENTES

1.1 Planteamiento del problema

La Unidad de Educación Continua de la Universidad Técnica Particular de Loja, fundada en el año 2005 mediante un proyecto realizado por el CADES (Centro de Asesoría Desarrollo Empresarial), ofrece alternativas de capacitación, las mismas que son soportadas en la institución que cuenta con una reconocida solvencia académica, estructura tecnológica de punta y la experiencia de más de 40 años en Educación Superior.

En la actualidad esta Unidad desarrolla diferentes programas de formación como: programas de capacitación a medida, cursos abiertos, seminarios, talleres, y conferencias; los mismos que se pueden ejecutar en cualquier ciudad del país, en temas relacionados a las áreas técnica, socio – humanística, económico – administrativa y biológica, adaptados a los requerimientos de cada organización según su naturaleza y las necesidades que estas posean.

La Estructura actual de la Unidad es la siguiente:

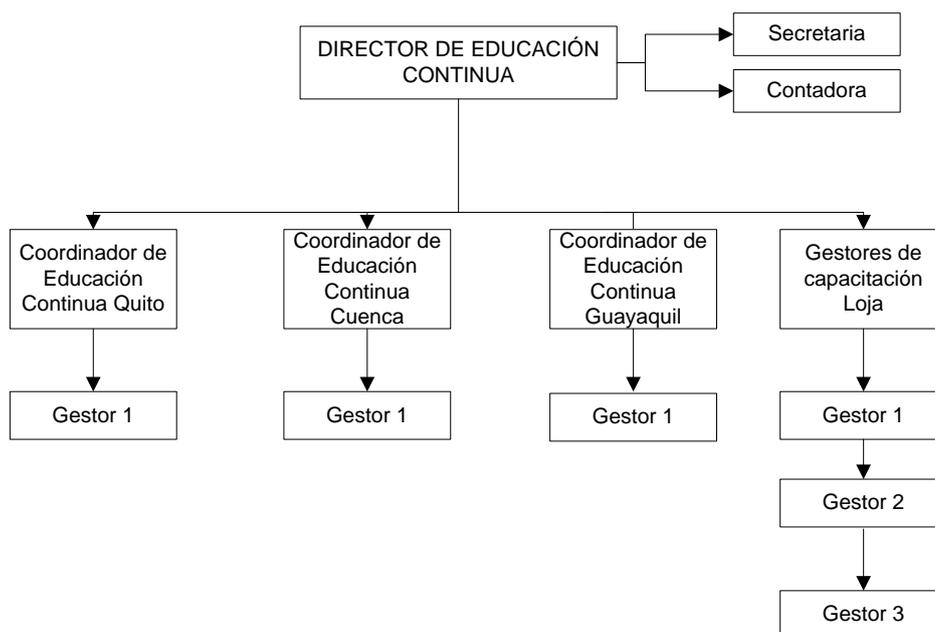


GRÁFICO N°1 – Estructura actual de Educación Continua

Elaborado por: Miriam Guachizaca

Fuente: Educación Continua

Los programas de capacitación siguen un proceso similar, sin embargo algunas capacitaciones tienen una particularidad que hacen que algunos procesos se alarguen y durante su ejecución se generen complicaciones.

De acuerdo a mi percepción uno de los factores que se puede considerar de mayor inconveniencia es la variación de personal, y al no existir la definición de perfiles provoca que varias de las actividades que se realizan se vean obstaculizadas, debido al desconocimiento de procedimientos.

Otras de las falencias que se detectan en esta Unidad es la falta de coordinación logística y operativa, publicidad a destiempo y mal utilizada, desconocimiento de temporadas altas o bajas, el público al cual se dirige no es el correcto, propuestas de capacitación con una malla académica no acorde con los requerimientos del participante.

Consideramos que lo anterior descrito atiende a la falta de coordinación en todos los ámbitos, la falta de procesos definidos en esta Unidad genera un desequilibrio que dificulta la obtención de las metas planteadas a inicio del periodo e inconvenientes con las personas que participan de estos programas de capacitación.

La identificación oportuna de los problemas en esta Unidad y el planteamiento de una propuesta de mejora en los procesos que se ejecutan, permitirán que los funcionarios desarrollen procesos uniformes, de tal forma que los resultados ha obtener sean los más satisfactorios.

1.2 Justificación

La Unidad de Educación Continua es un área de mucha relevancia en esta institución de educación superior, por lo que es primordial atender problemas que obstaculicen las actividades que se desarrollen, desde esta Unidad.

La Universidad posee tres áreas: pregrado, posgrado y educación continua; bajo la modalidad a distancia funcionan las dos primeras áreas y por su extensa trayectoria, los procesos que ejecutan siguen un orden lógico y esto se debe a la planificación previa a la oferta, lo cual les permite optimizar recursos: materiales, económicos y humanos pero sobretodo existe el tiempo necesario para plantear, corregir y actividades que no han sido desarrolladas a lo largo del proceso. Al estandarizar procesos al igual que las áreas antes mencionadas mantendremos un orden que

pueda ser mejorado tanto con los participantes como con los proveedores sobre posibles capacitaciones, y a su vez nos permitiría detectar las posibles falencias desde su inicio.

El presente trabajo de investigación pretende estructurar procesos en el que se desarrollen estrategias de trabajo que mejoren los procesos logísticos y operativos.

Por lo que el objetivo central es diseñar un modelo de gestión por procesos que permita optimizar tiempo, recursos, medios en la ejecución de sus programas y a su vez incrementar el número de participantes interesados en actualización de conocimientos, pero sobre todo lo que pretendemos es alinearnos con los objetivos estratégicos de la institución.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la Unidad de Educación Continua de la Universidad Técnica Particular de Loja

1.3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Educación Continua de la UTPL, con el propósito de establecer las causas que estarían disminuyendo la calidad de los servicios que ofrecen
- Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios que se ofrece a través de Educación Continua, con la implementación de un proceso que regule las actividades que se están ejecutando

1.4 Hipótesis

- Existe insatisfacción de los participantes por los servicios que se otorga en relación a la parte operativa académica

- En los procesos actuales existe duplicidad de actividades que generan demoras en la prestación del servicio.
- Algunas organizaciones no se encuentran satisfechas debido a la inadecuada coordinación operativa

1.5 Alcance

La presente propuesta de tesis analizará los procesos que se desarrollan en la Unidad de Educación Continua desde la sede central y que se enmarca en el

Programa Nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión por procesos

Hoy en día las empresas deben evolucionar y reaccionar a cambios imprevistos y cada vez más frecuentes, por razones como: expansión internacional, presión de la competencia, fusiones y tendencias tales como las certificaciones de calidad y el comercio electrónico. La Gestión por Procesos se ha convertido en una forma eficiente de combatir o contrarrestar las anteriores causas, ayudando a responder interrogantes como:

- ¿Quién debe hacer qué y en qué orden?
- ¿Qué clase de trabajo se lleva a cabo?
- ¿Cuál es la manera óptima de ejecutar mi negocio?

En la medida que la empresa utilice los procesos como la forma de organizar el trabajo, la gestión de procesos se convierte en el pilar clave de la gestión organizacional.

Es precisamente, la manera en que se organiza el trabajo lo que hace diferente una empresa de otra aunque su proceso sea el mismo o busque los mismos objetivos.

La interacción de las áreas de una organización, dan como resultado la transformación de todos los elementos de entrada en un: ¿costo?, ¿utilidad? ¿burocracia? Las organizaciones para poder sobrevivir en un ambiente de mercado tan competitivo, deben optimizar esas interacciones para que el resultado final siempre añada valor.

Por aquello, es imprescindible que se aplique la gestión por procesos, como una forma de evolución de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente (sea interno o externo) sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

Para entender más específicamente acerca de esta área del conocimiento partiremos desde su conceptualización, por lo tanto plantearemos varias definiciones que nos orienten a llegar a una conclusión, así como también los términos claves en la gestión por procesos.

Gestión, Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación

comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

“Es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea ésta administrativa o técnica.”

“Entendemos por gestión la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.”(Fantoya, 2005) ¹

“La gestión es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea ésta administrativa o técnica.”

En conclusión este término hace referencia a la administración de recursos, ya sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

Proceso. La palabra proceso proviene del latín processus que significa: avance, progreso.²

“Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).”

“Se considera proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman insumos (elementos de entrada), agregándoles valor en cada una de las

¹ Fantova. F., 2005 Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción. Madrid: Editorial CCS.

actividades que se llevan a cabo, convirtiéndolos en productos y servicios (elementos de salida), que satisfacen unas necesidades explícitas de clientes.”

“Se entiende como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar órdenes o componentes o actividades en productos o servicios con valor agregado, así que se trate de un proceso interno de una empresa hacia el exterior de ésta.”

“Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)”.

Se define al proceso como: "una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno" [Carrasco, B., 2001, pg.11]³

“Por proceso se entiende como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar órdenes o componentes o actividades en productos o servicios con valor agregado, así que se trate de un proceso interno de una empresa hacia el exterior de ésta”

Proceso relevante: es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

Proceso clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

³ Carrasco, J. (2001). Gestión de procesos. Evolución S.A., Santiago, Chile

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

En conclusión, los procesos se constituyen el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales producen o generan un servicio o producto para sus usuarios. El punto central implícito en la gestión de calidad de un proceso es el “agregar valor” a este resultado u output.

Siendo así la Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la

cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP).

Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders - clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad,- y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

La gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)

La gestión de procesos aporta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

Es imprescindible empezar esta etapa en las empresas, ya que en el mercado se han introducido tres fuerzas emergentes muy potentes: los clientes, la competencia y el cambio tecnológico. Estas y otras fuerzas obligan a mejorar constantemente los procesos de una organización.

La gestión de procesos lleva implícito un cambio cultural en la organización, cuya esencia es que cada persona que la integra entienda la relevancia de su trabajo y la participación que éste tiene dentro del proceso. Por lo tanto, su esfuerzo estará centrado en hacer su trabajo de la mejor forma posible porque así contribuye, junto a los otros, a que el resultado final del proceso sea lo mejor posible. Todos y cada uno de los que participan en un proceso son igualmente importantes para el resultado final o output. Estas estrategias o enfoques suelen denominarse “mejoramiento continuo de la calidad” o “calidad total”.⁴(website, gestiopolis)

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

La gestión por procesos permite a las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La gestión de procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La gestión por procesos coexiste con la administración funcional, asignando “propietarios” a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

El nuevo tipo de organización enfocada a los procesos, contiene no obstante, a la anterior forma de organización estructural, sumándole el concepto del agregado de valor para un destinatario (cliente interno o externo) y exige atender, no sólo a los

factores internos del sistema (técnicos, etc.), sino también los requerimientos de dicha producción de valor.

Para una buena gestión de procesos se debe tener en cuenta que un principio fundamental es la coordinación ya que se refiere a la forma adecuada de llevar las acciones o actividades que la institución realiza.

Características de los procesos

Los procesos se organizan en torno a un objetivo macro que se debe alcanzar a través de una o más estrategias. De éstas surgen procesos que se desagregan en subprocesos, que a su vez están constituidos por actividades y éstas por tareas.

Un conjunto de actividades puede definirse como proceso si cumple con las siguientes características:

- Tiene un propósito claro.
- Puede descomponerse en tareas.
- Tiene entradas y salidas; se pueden identificar los clientes, los proveedores y el producto final.
- Se pueden identificar tiempos, recursos, responsables.

Estas características hacen que por un lado, las actividades deban ser protocolizadas u homologadas buscando las mejores prácticas, con el objetivo de lograr los mejores resultados y disminuir su variabilidad. Y por otro lado, especialmente si una actividad es compleja, requiere que las personas que la realizan la repitan una y otra vez para lograr la habilidad que garantiza la calidad en su ejecución.

Objetivos de la Gestión por procesos

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes (website, monografías)⁵. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios(actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).

⁵ www.monografias.com

- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej: Información)

2.2 Clasificación de los procesos

Los procesos siempre están diseñados por directivos; cuando están enfocados a satisfacer determinadas necesidades internas, como control o limitaciones de la responsabilidad departamental, incorporan una serie de actividades de dudoso valor agregado. Si definimos claramente la misión y objetivos de los procesos en términos del valor agregado percibido por los clientes, automáticamente se pondrá de manifiesto aquellas actividades consideradas como ineficaces y por lo tanto imprescindibles.

Es importante reconocer la diferencia entre al menos tres tipos diferentes de procesos:

2.2.1 Procesos estratégicos: aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos. Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...).

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico.

2.2.2 Procesos operativos o claves: tienen un impacto en el usuario o cliente, creando valor para éste. Son el núcleo del negocio. Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la

organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios.

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como cadena de valor y en lo que aquí denominamos el “Proceso del Negocio” (Comercial –I+D –Fabricación); Proceso que comienza y termina en el Cliente. Habrá tantos Procesos de Negocio como negocios distintos tenga la empresa, por la diferente composición de los procesos que integran cada cadena de valor.

A pesar de aportar gran valor añadido, estos procesos no pueden funcionar solos pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión (tomar decisiones).

2.2.3 Procesos de soporte: dan apoyo a los procesos claves. En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación
- Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas

- Gestión de Productos No conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo, etc.
- Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal... Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Este tipo de procesos proporcionan además a las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

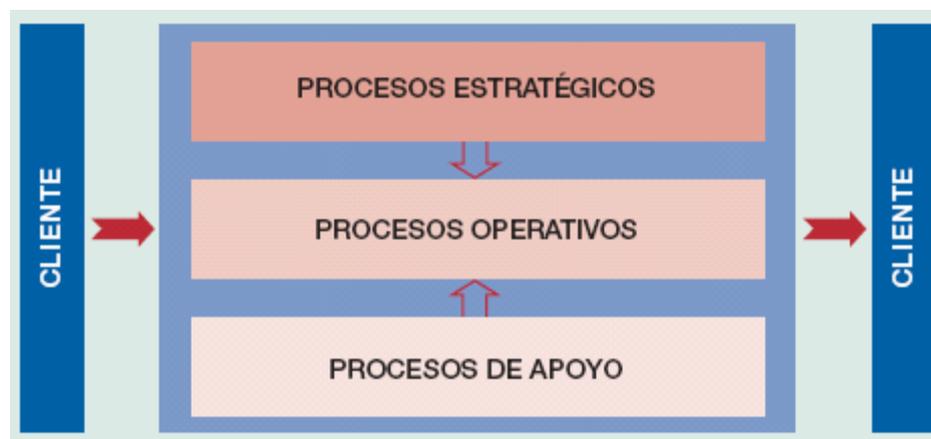


Gráfico N°2. Modelo de agrupación de procesos

Elaborado por: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

2.3 Principios de la gestión por procesos

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas.

- ✓ Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- ✓ En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

- ✓ No existen procesos sin un producto o servicio.
- ✓ No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- ✓ No existe producto y/o servicio sin un proceso.

Sin embargo la operación de principios implica comprender que los resultados son propiedades emergentes de administrar procesos y acoplar sus interacciones, y por consecuencia implica cambiar o dejar de lado el enfoque mecanicista que caracteriza a las organizaciones funcionales que se administran por resultados independientes, en donde el fin justifica los medios.

Se han identificado ocho Principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la Dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos ocho principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales y constituyen la base de las normas de SGC de la familia ISO 9000.

1. Enfoque al cliente

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

2. Liderazgo

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

3. Compromiso del personal

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

4. Enfoque a procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque a la gestión

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

6. Mejora continua

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

7. Toma de decisiones basada en hechos

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son independientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Bajo la fundamentación de estos principios de gestión, considero que:

- ✓ Las organizaciones no están hechas para servir a los clientes, sino para preservar el orden interno. Para los clientes la estructura no solo no sea importante, sino que les parezca una barrera. Los organigramas son verticales y el servicio al cliente es horizontal
- ✓ Tenemos sobre nuestra organización una representación funcional.
 - Visualizamos un organigrama que representa a las principales funciones, servicios o departamentos.
 - Establecemos responsabilidades, objetivos, planes, etc, para cada una de dichas funciones, servicios o departamentos.
- ✓ Esta visualización de la organización y su gestión plantea deficiencias y problemas:
 - No aparecen los clientes hacia los que está enfocada la organización.
 - No aparecen los productos y servicios que se producen y prestan.
 - No aparecen las actividades o procesos de funcionamiento que sirven para obtener los productos / servicios ni los de apoyo.
- ✓ Consecuencias de esta visualización:
 - La existencia de objetivos funcionales contrapuestos.
 - El establecimiento de "Reinos de Taifas" Disfunciones y deficiencias por falta de coordinación y colaboración.

- Falta de delegación y falta de agilidad en las tomas de decisión.
- Burocratización de la resolución de problemas.
- ✓ Los empleados son el problema Se piensa en empleados Evalúa las funciones Sustituye a las personas Se controla a las personas ¿En quién se confía? Jefes funcionales Burocracia-Formalismo Realizar tareas El proceso es el problema Se piensa en compañeros Evalúa el proceso Cambia el proceso Se controla el proceso Todos tenemos el mismo objetivo Responsables de proceso Flexibilidad-Innovación
- ✓ Hay que agrupar las actividades entre sí constituyendo procesos que permitan a la organización centrar su atención sobre áreas de resultados que son importantes conocer y analizar para la gestión del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados

Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, medioambientales, de calidad, de seguridad, de medio ambiente, de productividad, ... Pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene porqué sufrir modificaciones.

2.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Para un procedimiento eficaz y obtención de excelentes resultados se debe considerar buenas herramientas que permitan la obtención de los mismos (revista leadership)⁶

a) Auditoría interna. Se trata de un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaración de hechos, información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia)

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

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

⁶ <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/>

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

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

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

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

- Categorización del input del proceso.
- Determinación de las interacciones del proceso.
- Categorización del output del proceso.
- Atributos de calidad del cliente.
- Indicadores y medidas del proceso.
- Responsable del proceso.

e) Diagramas de flujos de procesos. es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles

repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales. Facilita también la selección de indicadores de proceso

Su utilización será beneficiosa para el desarrollo de los proyectos abordados por los Equipos y Grupos de Mejora y por todos aquellos individuos u organismos que estén implicados en la mejora de la calidad

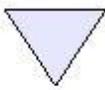
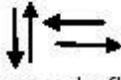
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
 Archivo	Archivo temporal o definitivo de algún documento.
 Documento	Documento generado o requerido por el procedimiento. Cuando existen copias se pueden representar y enumerar, asignando al original la letra "O" ó el número "1" y las demás copias la numeración correlativa.
 Terminal	Indica el inicio y el fin de un procedimiento, según la palabra que se utiliza dentro del ovalo.
 Actividad	Rectángulo que describe una actividad. Dentro de cada uno se incluye una breve descripción de la actividad.
 Conector	Circulo que se utiliza para indicar continuidad de una acción con otra dentro de una misma página.
 Líneas de flujo	Flechas ó líneas de flujo que conectan los elementos del procedimiento e indican la secuencia a seguir
 Conector de página	Conecta una actividad con otra, de una página diferente. Opcionalmente se puede colocar números de la página a la que se conecta.
 Rombo	Rombo que señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión. A partir de allí, el procedimiento puede tomar dos vías y depende de la respuesta a la pregunta que se describe dentro del rombo.

Gráfico N°3. Simbología de los flujogramas

Fuente: www.monografias.com

Elaborado por: Miriam Guachizaca

2.5 Metodología para la mejora de procesos

Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

La mejora continua requiere:

- Apoyo en la gestión.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso.

Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad en un proceso, por tano es necesario tomar en cuenta las siguientes etapas:

Etapa 1 - Información, formación y participación

Cuando se trata de adoptar una nueva metodología y cambiar la forma de pensar y de trabajar de las personas, es esencial la información y también la formación que se les

brinde.

Por ello, la implementación de la gestión en base a los procesos debe realizarse de la forma más participativa posible.

En el caso de tener que diseñar nuevos procesos, o del rediseño de otros, se deberá dar participación a las personas que los tendrán que ejecutar y que son quienes mejor conocen las situaciones que se planteen. Se deben evitar las imposiciones desde instancias superiores, que, en definitiva, terminan muchas veces complicando la implementación.

Se debe informar al personal sobre cuáles son los objetivos del proceso, sus etapas, los resultados esperados, la colaboración requerida, etc.

Para esto, desde el punto de vista práctico, se realizarán Talleres de Trabajo donde se brindará la formación adecuada, enseñándose la metodología necesaria para definir los procesos que se desarrollan en cada unidad.

Deben analizarse qué factores están influenciando el accionar de la organización, identificando resultados y efectos en la gestión diaria, y diferenciando los resultados que son producto de factores externos, de los que son producto de factores internos.

Para este análisis, se pueden aplicar técnicas como la tormenta de ideas (brainstorming), realizada por cada área funcional y a nivel de toda la organización.

Etapa 2 - Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno

Para poder trabajar sobre los procesos es necesario identificarlos. Esto se llevará a cabo elaborando una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El nombre con que se identifique a cada proceso debe representar claramente lo que se hace en él.
- Todas las actividades que se llevan a cabo en la organización, deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario no son relevantes o importantes por lo cual se pueden descartar.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, si se identifican pocos procesos o por el contrario demasiados, se aumentan las dificultades de gestión posterior.

Con los procesos identificados, cada grupo de trabajo definirá el mapa de procesos que le corresponde, tratando de verificar cuáles son los procesos importantes que se realizan. Debe tenerse en cuenta que se considera como importante a todo aquello que tiene incidencia en la satisfacción del cliente o en la operatoria de la organización.

Podemos entonces decir, que en esta etapa se inicia el análisis hacia adentro de los procesos, permitiendo detallar los problemas de cada uno e identificando si los factores que se deben mejorar tienen una relación causal sobre los efectos o resultados de la gestión que se aplica.

Se deberá definir la primera y última actividad de cada proceso y quiénes son sus proveedores y sus clientes externos o internos. De esta forma se delimita el alcance de cada proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo.

Se tendrán que analizar:

- Los límites del proceso identificando las entradas y salidas, reconociendo a los proveedores y a los clientes del proceso, así como aquellos otros procesos con que tiene alguna relación.
- Dentro del proceso hay que reconocer y documentar las actividades y subprocesos relacionados.
- Se debe definir de qué manera se están realizando hoy los procesos, analizando los documentos existentes con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos.

Etapa 3 - Selección de los procesos clave

Una vez establecido el listado de todos los procesos, deben diferenciarse los procesos relevantes y los procesos clave.

Definimos como proceso relevante a una secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente.

Una de las características principales que normalmente tienen los procesos relevantes es que son interfuncionales, pudiendo cruzar vertical y horizontalmente la organización.

En tanto que procesos clave son aquellos procesos que forman parte de los procesos relevantes y que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos, siendo críticos para el éxito del negocio.

Etapa 4 - Nombrar al responsable del proceso

Cuando han sido seleccionados los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable o propietario, para cada uno de ellos (el dueño del proceso). A partir de ese momento el responsable del proceso contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos. Por esta razón es de suma importancia que cuenten con atribuciones adecuadas que deben ser puestas de manifiesto públicamente.

Como puede verse, la labor de designación del responsable del proceso es una cuestión delicada ya que el éxito del proyecto estará influido por esta decisión.

Etapa 5 - Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas

En esta instancia hay que analizar cada proceso, partiendo de los más importantes, de acuerdo a lo definido en el punto 3.

Elegido el proceso, hay que verificar de qué manera éste da respuesta a los objetivos estratégicos, y si no es así, habrá que abordar el diseño o rediseño del proceso.

Etapa 6 - Corrección de los problemas

A partir de los resultados de la etapa anterior, donde han quedado definidos los problemas que presenta el proceso y que tienen mayor incidencia sobre los objetivos estratégicos de la organización y sobre los clientes internos y/o externos del mismo, se considerarán las posibilidades reales de solución a los problemas de forma viable para la organización, a corto plazo, analizándose las posibles acciones a seguir para solucionar los que mayor efecto tienen sobre el desempeño del proceso, considerando su factibilidad de aplicación y el impacto integral sobre todo el sistema.

En esta fase y dependiendo del contenido y de la complejidad de los temas planteados, se podrá recurrir a las siguientes herramientas:

Métodos de resolución de problemas: se aplica a las actividades seleccionadas, siempre y cuando la información sea lo suficientemente concreta, como para describir

el objeto o lugar donde se detecta y el defecto concreto que se presenta. Cualquier herramienta relacionada con la resolución de problemas es válida.

Técnica del valor agregado: se aplica a todas las actividades del proceso, cuestionándose sistemáticamente todas ellas a través de preguntas como las siguientes:

¿Contribuye a satisfacer las necesidades del cliente?

¿El cliente está dispuesto a pagar por ellas?

¿Contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos?

Luego de los análisis efectuados se está en condiciones de elaborar un plan de mejoras, con el objeto de definir y validar las modificaciones y/o rediseños del proceso y cómo se deben implementar, considerando responsables y plazos.

Previamente a poner en marcha las mejoras o modificaciones, se introducirán en los sistemas habituales de la organización (procedimientos, instrucciones, normas, etc.), los cambios relacionados con la implementación de las mismas, con el objeto de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

A partir de ahora comienza la parte dinámica donde se tratará de pasar del proceso real, al que debería ser el ideal, y deberá nuevamente capacitarse a las personas encargadas de la mejora mediante una formación que consistirá básicamente, en enseñarles a usar índices que midan la eficiencia del proceso.

El responsable del proceso impulsará la implementación, controlando su cumplimiento y evaluando la efectividad de las labores realizadas a través del seguimiento de los resultados obtenidos.

Etapa 7 - Establecimiento de indicadores

Los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento.

Se debe conocer qué es lo que interesa medir y cuándo, para controlar y mejorar los procesos. Se efectuarán mediciones de fallas internas, externas, satisfacción del cliente, tasa de errores, tiempos de respuesta, calidad, cuellos de botella, etc.

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

La utilización de indicadores es fundamental para poder interpretar lo que está ocurriendo, y tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos o márgenes de tolerancia que permitan asegurar lo que hacemos, a nuestros clientes. Cuando se esté fuera de límites, el cliente no estará satisfecho, quedando en evidencia que no se controla lo que se hace.

Servirán también para definir las necesidades de introducir cambios y poder evaluar sus consecuencias, como así para planificar actividades destinadas a dar respuesta a nuevas necesidades. Se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué debemos medir?

¿Dónde es conveniente medir?

¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?

¿Quién debe medir?

¿Cómo se debe medir?

¿Cómo se van a difundir los resultados?

¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

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

Al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión por procesos también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo (reingeniería).

Así el éxito de una empresa en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados.

Los sistemas de gestión tradicionales, generalmente no priorizan a los procesos y fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, pero a medida que este esquema orientado a la gestión de procesos empieza a arraigarse, todos los sistemas de la organización se reenfocan para dar soporte a los procesos.

Los empleados trabajan en equipos, no en departamentos, su remuneración está vinculada a los resultados, no a las actividades que realizan ni a su antigüedad en la empresa, los gerentes en lugar de supervisar, brindan asistencia a sus subordinados, los sistemas informáticos se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, no a departamentos específicos y la cultura de la organización alienta tanto la responsabilidad individual como la colectiva.

Además de contribuir a un mejor rendimiento, la gestión basada en procesos aporta un marco para integrar iniciativas de mejoras, con una orientación mucho más estratégica.

2.6 Indicadores de gestión

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos,

depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

- 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.

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de 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.

Categorías de los indicadores

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.(Blog Valdia, J.)⁷

⁷ Valda, J., Grandes Pymes, <http://jcvalda.wordpress.com>

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella

2.7 Introducción al mejoramiento continuo

Una organización es una unidad viva (conjunto de personas proveedoras) que pretende sobrevivir en un determinado entorno. Para ello, a partir del análisis del mismo, lleva a cabo una serie de actividades (procesos) dirigidas a añadir valor a recursos propios y ajenos, transformándolos así en recursos requeridos por otras organizaciones (conjunto de personas cliente). La voluntad y capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes y la voluntad y capacidad de añadir valor, son las

bases conceptuales a partir de las cuales la mejora continua se convierte en una forma de hacer las cosas, en un estilo.

Es necesario que las personas conozcan la situación de partida previa a sus esfuerzos y luego dispongan de los resultados de sus esfuerzos y los logros conseguidos (por ejemplo, el nivel de reclamaciones existentes en función de los servicios realizados y el correspondiente porcentaje de reducción de reclamaciones conseguido).

El hecho de que todo el personal conozca la evolución de los indicadores de calidad o los objetivos y el que se ponga de manifiesto el buen o mal funcionamiento de las actividades que afectan a la calidad en la organización es lo que debe mover a las personas a que trabajen en un determinado sentido.

La organización debe tener definidos sus objetivos y su política de la calidad y contar con el apoyo de los empleados, comprometidos todos con el fin de dar el mejor servicio posible en todo momento y de aumentar la eficiencia y los beneficios económicos para la organización. Cada empleado debe saber en qué medida afectará la gestión de la calidad a su trabajo y debe existir un consenso general en que la implantación del sistema es por el interés de la organización y en que aportará ventajas a todas sus áreas.

La Dirección debe fomentar el trabajo en equipo y una cultura empresarial basada en los resultados, la responsabilidad y el compromiso de sus empleados. Debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen. Cuando la Dirección asume realmente el liderazgo de la gestión de la calidad y se convierte en la impulsora del proceso de mejora continua en su organización, debe hacerlo involucrando de manera estable a todo el personal (basarse en voluntarios que se reúnen fuera del horario de trabajo, no ayuda a poner de relieve que el tema tiene gran importancia).

Es necesario que cada empleado conozca exactamente lo que se espera de él y cómo será evaluada su contribución a los objetivos de la organización. Las personas se han de implicar en la detección de errores y en la elaboración de estrategias de mejora. La Dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados.

Reconocer significa comunicarles y hacerles saber que la organización aprecia y valora su labor y su esfuerzo. El reconocimiento es una poderosa fuerza que puede aportar a los empleados:

En resumen, los pasos a seguir para adoptar un enfoque basado en procesos son:

- ✓ Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
- ✓ Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
- ✓ Determinar los factores clave para la organización.
- ✓ Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
- ✓ Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
- ✓ Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

- ✓ simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades),
- ✓ normalizar la forma de realizar las actividades, 3 mejorar la eficiencia en el uso de los recursos,
- ✓ reducir el tiempo de ciclo,
- ✓ análisis del valor, y
- ✓ alianzas (con proveedores).

Vivimos en una época de cambios constantes en la que haber llegado a puerto tan sólo asegura el punto de partida de la siguiente jornada. La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

- ✓ Ganas de pertenecer a la organización.
- ✓ Sentimiento de grupo.
- ✓ Ganas de trabajar y de esforzarse.
- ✓ Autoestima personal y de grupo

Para poder mejorar un proceso primero hay que hacerlo ocurrir. Es decir hay que:

- ✓ Definir la forma de ejecutar del proceso. Definir un conjunto de pautas o de instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.
- ✓ Ejecutar las actividades del proceso. Según las instrucciones anteriormente establecidas
- ✓ Comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto (según las instrucciones).
- ✓ Garantizar que la próxima repetición del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones. ¿Qué desviaciones respecto a las instrucciones se han producido?, ¿Cómo se pueden evitar en próximas ocasiones?

Este ciclo de actividades garantiza que hay una “forma definida o estabilizada” de hacer las cosas y que efectivamente el proceso se ajusta a esta “forma estabilizada”.

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso sigue habiendo problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.) o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso) es necesario aplicar el ciclo de mejora.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

La presente propuesta de investigación se desarrollará de acuerdo a la siguiente metodología

3.1 Identificación y secuencia de los procesos

En primera instancia para identificar los procesos que se desarrollan dentro de esta Unidad y que estén orientados a la obtención de resultados debemos tomar en cuenta, varios factores como son: el nivel de satisfacción de los estudiantes en cada uno de los cursos, el cumplimiento eficaz y eficiente de cada una de las actividades vinculadas con la planificación de las ofertas académicas por parte de sus funcionarios, el nivel de participación por parte de los estudiantes según el área a la que esté dirigida una capacitación, entre otras.

Para la identificación de estos procesos es necesario el diseño de un mapa de procesos que nos ayude a delimitar los principales procesos que se ejecutan, de forma más clara. Sin embargo es necesaria la utilización de otros instrumentos de investigación, como entrevista, la encuesta, la observación directa, reuniones con el Director, con sus funcionarios, de tal forma que se pueda conocer a fondo la función que ejecutan y sobretodo alinearse con el objetivo de esta Unidad.

3.2 Descripción de los procesos actuales

Partiremos identificando los macroprocesos que se realizan para la planificación de los cursos abiertos que se desarrollan en dos periodos durante el año, por lo que procederemos a describirlos mediante un mapa de procesos, en el cual podremos visualizar los procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte, necesarios para la ejecución de los mismos.

A partir de esta mirada general que nos entrega el mapa de procesos, se puede trabajar con más detalle en aquellos procesos o subprocesos que aparecen como más relevantes, distinguir las interrelaciones entre actividades, tareas y sus puntos de contacto, y definir aquellas que resultan críticas, las secuencias y los participantes.

Se procederá con el diseño de flujogramas que describan parte de los procesos actuales, más las actividades que deban realizarse para mejorar los mismos. Al analizarlos, nos daremos cuenta de actividades o tareas que se repiten, de aquellas que toman más tiempo o demandan mayores recursos, de los pasos que son innecesarios, redundantes o superficiales, de los trayectos o pasos que resultan engorrosos, prescindibles o imprescindibles.

Para poder hacer el levantamiento y descripción de los procesos, un requisito indispensable es que nos mantengamos en contacto directo con sus funcionarios, ya que serán ellos los que podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y qué se espera como resultado. Este estrecho contacto con el personal permite recabar información invaluable para las etapas que siguen más adelante en cuanto a la optimización y los requisitos para que ésta se dé. De igual forma, la participación de ellos desde el inicio del trabajo facilitará la implementación posterior de los cambios que se decida efectuar.

Finalmente se elaborara una propuesta de mejora, que es el objetivo central del presente trabajo de investigación.

3.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión.

Después de diseñar todo el proceso que conlleva la planificación y ejecución de los cursos abiertos, se procede a su implantación, es imprescindible poner en marcha mecanismos de control y mejora continua que permitan medir su calidad. Estos mecanismos deben utilizarse sistemáticamente para conocer todos los aspectos claves en el desarrollo de un proceso

- Si la efectividad del proceso es la deseada, es decir, si los indicadores de resultados o de valoración integral del proceso son satisfactorios.
- Si los estudiantes están satisfechos: tiempos de espera innecesaria, se garantiza la accesibilidad a los participantes en todos los cursos.
- Si se mantienen los niveles de eficiencia previstos, y los indicadores demuestran una mejor utilización de los recursos.
- Si se escucha la opinión de los profesionales y las personas que intervienen en el desarrollo del proceso que su trabajo ha mejorado.

Realizar este seguimiento nos ayudará a conocer los puntos claves que debemos atender y posteriormente mejorar.

3.4 Propuesta de mejora de los procesos

Con toda la información obtenida una vez aplicado este seguimiento y medición de procesos, se deberá proceder con un análisis minucioso que nos dé a conocer si se

han cumplido con los objetivos propuestos y a su vez encontrar una alternativa de solución si esta requiera.

3.5 Métodos y procedimientos

Como habíamos mencionado anteriormente, se procedió con la utilización de instrumentos de investigación los cuales describimos a continuación:

Los instrumentos utilizados son:

- **Encuesta aplicada a estudiantes de los periodos octubre 2011 - marzo 2012 y marzo – septiembre 2012.** Nos ayudó a realizar un estudio en el cual se recaudó datos por medio de un cuestionario pre diseñado, y no con el ánimo de modificar el entorno, ni controlar el proceso que está en observación, sino con la finalidad de explorar la calidad de servicios recibidos y el nivel de aceptación por parte del público a quienes se dirigió las capacitaciones. A su vez estos resultados serán de aporte para el diseño del modelo de procesos, que pretendemos plantear. Estas encuestas fueron aplicadas a participantes de Educación continua durante el año 2012.
- **Encuesta a los coordinadores de centros de Ecuación Continua (Quito, Cuenca, Guayaquil, y Loja) y gestores de capacitación.** Con esto se pretendió buscar, reflejar o documentar las actitudes o condiciones presentes. Esto significa intentar describir en qué situación se encuentra un determinado proceso.
- **Observación,** para esta técnica se consideró los siguientes pasos:
 - a. Se determinó el objeto la situación, en este caso (cursos abiertos)
 - b. Se determinó los objetivos de la observación (para qué se va a observar)
 - c. Se determinó la forma con que se van a registrar los datos
 - d. Se observó cuidadosa y críticamente
 - e. Se registró los datos observados
 - f. Finalmente se procedió al análisis e interpretación de datos
 - g. Se elaboró conclusiones para proceder a plantear la propuesta
- **Entrevista personalizada a sus funcionarios,** Las entrevistas se utilizaron para recabar información en forma verbal, a través de preguntas propuestas. Quienes responden en este caso son los funcionarios de educación continua

empleados de Loja, Cuenca, Quito y Loja, que son los centros donde se ejecutan los cursos.

3.6 Análisis de resultados

Para el desarrollo del presente proyecto se aplicó encuestas a los funcionarios de esta Unidad así como a los estudiantes que fueron participes de nuestros cursos durante el año 2012, por lo que a continuación detallamos los puntos más relevantes.

Parámetro 1: La Unidad de Educación Continua se encarga actualmente de proveer capacitación en diferentes áreas de conocimiento. ¿Cómo la definiría usted?

- a. Realiza capacitaciones para personal docente y administrativo de una empresa, organismo gubernamental, etc
- b. Realiza cursos de capacitación dirigidos a profesionales y no profesionales de carácter aprobatorio
- c. Realiza cursos de capacitación a empresas privadas de acuerdo a sus requerimientos

De acuerdo a las encuestas realizadas se concluye que la Unidad de Educación Continua actualmente se encarga de mejorar o actualizar las competencias laborales de directivos, empleados y trabajadores para elevar el nivel de competitividad de las empresas proporciona formación complementaria y actualiza y/o reconvierte profesionalmente a las personas que requieren reinsertarse al mercado laboral dependiente o generarse su propio puesto de trabajo

Parámetro 2: De los tipos de capacitación mencionados anteriormente ¿Actualmente cuál considera Ud. que presente mayores inconvenientes?

De acuerdo al criterio vertido podemos señalar que los cursos abiertos presentan mayores inconvenientes ya que no hay una planificación previa lo cual provoca que haya retrasos y la no acogida en algunos cursos pueden ser uno de los determinantes para que no se aperturen dichos cursos

Parámetro 3: ¿Cada que tiempo Ud. considera que deberían ofertarse los cursos abiertos?

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. semestral
- d. Anual

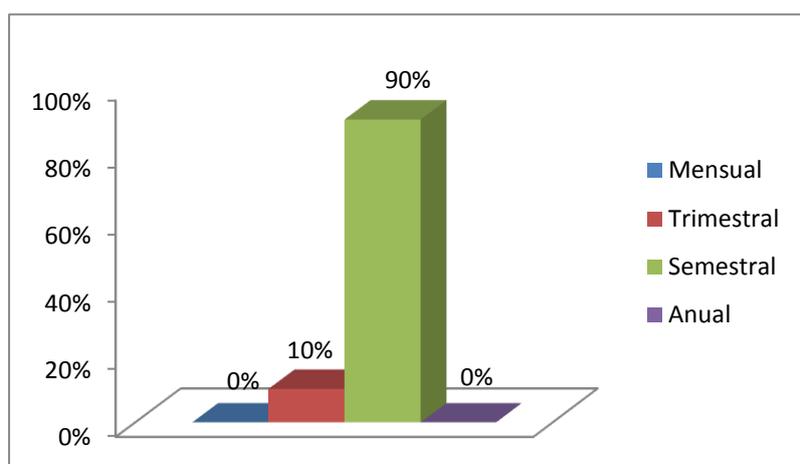


GRÁFICO N°4

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Nos han manifestado que actualmente los cursos se desarrollan de forma cíclica, es decir, se imparten dos veces por año de forma semestral y según la información recogida a sus funcionarios podemos señalar que realizar en estos dos periodos es lo más adecuado, ya que permite distribuir adecuadamente las actividades.

Parámetro 4: Si se imparten estos cursos varias veces al año ¿Qué periodos sugeriría?

- a. Marzo – septiembre / octubre marzo
- b. Enero – mayo / julio - noviembre
- c. Enero – marzo / mayo - julio / septiembre – noviembre

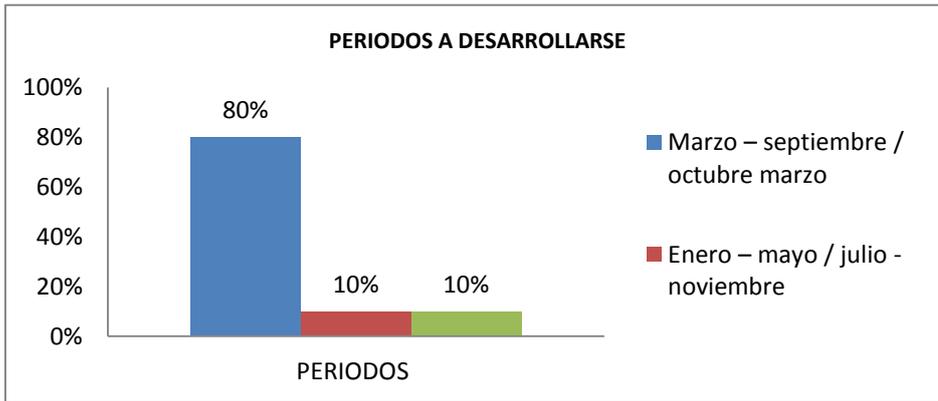


GRÁFICO N° 5

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

De acuerdo al criterio de los funcionarios los periodos más convenientes de acuerdo a las actividades que realizan en los cursos abiertos son:

- marzo – septiembre / octubre - marzo

Debido a que se considera que son periodos en los que el tiempo permite planificar actividades que pueden ser realizadas con la planta docente de la institución.

Parámetro 5: De acuerdo a su criterio ¿Considera ud. que deberían estandarizarse los procesos en función a los cronogramas planificados al igual que lo realizan en la modalidad abierta y a distancia?



GRÁFICO N°6

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Desde el año 2009 se ha venido ejecutando bajos periodos señalados, pero diferente de las áreas de pregrado y posgrado, sin embargo el objetivo es que se estandaricen al igual que estas modalidades, y esto a su vez favorecería la actividad personal del alumno, y ayudaría a administrar racionalmente el tiempo de los funcionarios.

Parámetro 6: Existe un equipo encargado de la planeación, ejecución y evaluación de estos cursos

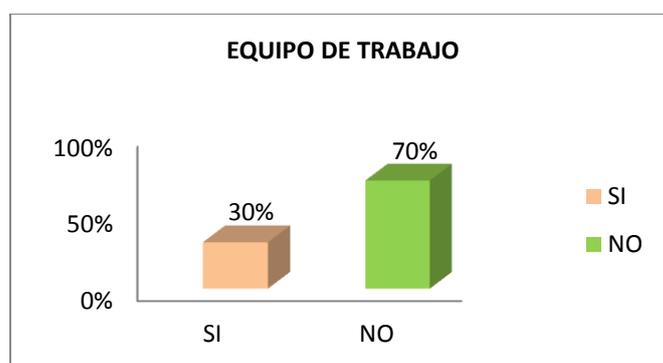


GRÁFICO N°7

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

El 20% considera que el equipo que poseen actualmente aporta con la planificación y coordinación de los mismos, pero el 80% considera el personal que realiza estas actividades, es un grupo al que se le delega una función específica, pero se requiere un equipo que tenga perfiles definidos con la facultad de hacer en el tiempo y espacio mínimo tratando de obtener los mejores resultados.

Parámetro 7: El proceso de planificación para los cursos abiertos sería:

- a. Identificación de la oferta, diseño de los programas (justificación, objetivos, malla curricular, metodología, cronograma, presupuesto), ejecución y evaluación.
- b. Diseño de los programas de capacitación, lanzamiento de la oferta académica, inscripciones y matrículas, ejecución y evaluación

Los funcionarios han concordado que la forma más idónea para estructurar los procesos es mediante *Identificación de programas de capacitación, validación académica y financiera por las autoridades pertinentes, diseño de los cursos abiertos (justificación, objetivos, malla curricular, metodología, cronograma, presupuesto), lanzamiento de la oferta académica (marketing), inscripciones y matrículas, ejecución y evaluación*, a pesar de que se deberían incrementar algunos otros procesos, se considera que estos procesos agilizarían los mismos.

Parámetro 8: ¿Considera que los procesos que se ejecutan dentro de la Unidad son los adecuados?

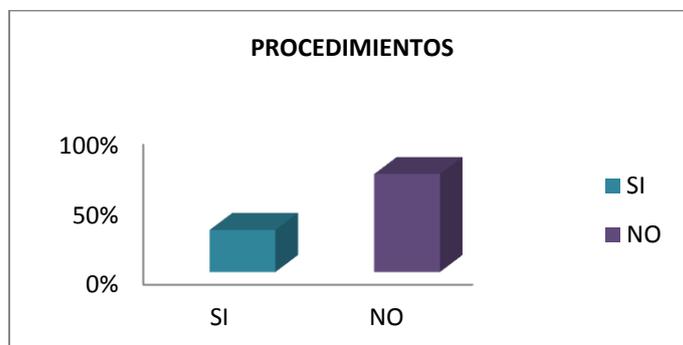


GRÁFICO N°8

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

En este parámetro podemos visualizar que existe un problema que necesita atención, son funcionarios que ven como suceden las situaciones desde dentro y que palpan el día a día, los procesos que actualmente realizan no son los adecuados pero esto se puede deber a la falta de planificación que es lo que hemos venido señalando.

Parámetro 9: Una vez que usted ha contestado a las interrogantes planteadas ¿Ud. consideraría necesaria la aplicación de una reingeniería de procesos que incida en el cambio de la Unidad?

Todos los funcionarios han manifestado que una reingeniería de procesos sería lo más óptimo, esto nos permitiría no mejorar los procesos, si no más bien modificarlos con la finalidad de elevar el rendimiento y el nivel de calidad en los servicios que ofrecemos.

De la misma forma se procedió a la aplicación de la encuesta a los estudiantes de los periodos *octubre 2011 - marzo 2012* y *marzo – septiembre 2012*, tomando como muestra 315 estudiantes del total matriculados en el año 2012.

Parámetro 1: Edad actual

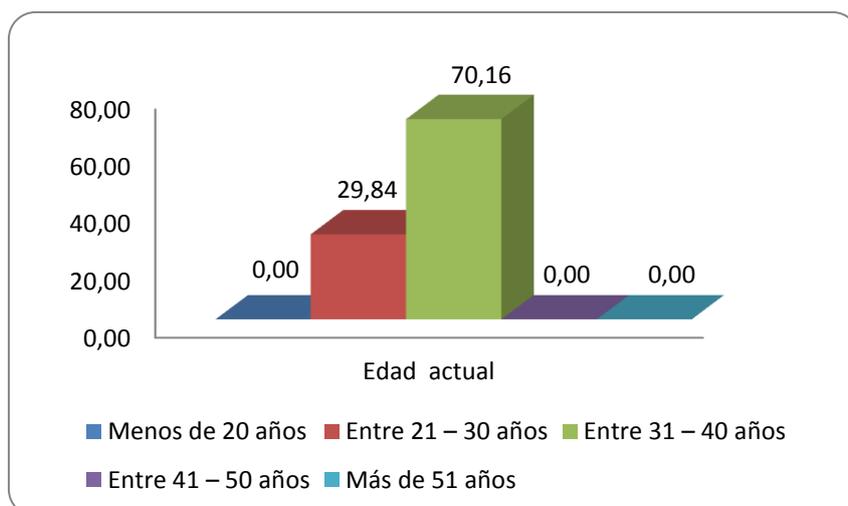


GRÁFICO N°9

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Es importante recalcar que la edad no es un factor que influye en el desarrollo de capacitación sin embargo el hecho de poseer participantes en un 70.16% que son personas que se encuentran en el rango de 31 a 40 años refleja que son profesionales que están en continua preparación y esto a su vez incide en su desempeño laboral lo cual beneficia a su organización, así como también en el desarrollo personal del individuo.

Parámetro 2: MISIÓN Y PROPÓSITOS

1. ¿Conoce usted acerca de los cursos abiertos?

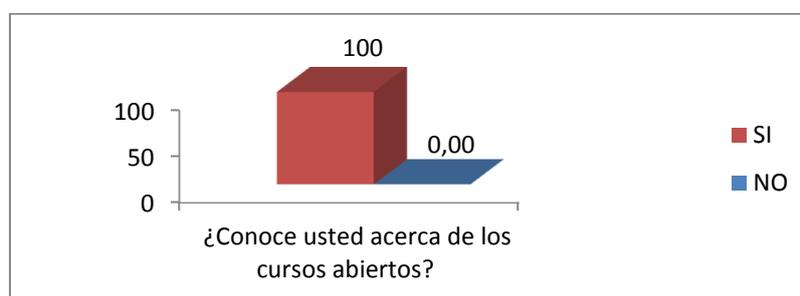


GRÁFICO N°10

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

La mayoría de quienes trabajan en esta Unidad llevan un periodo de tiempo no menor a un año lo que los hace conocer más fondo cual es la dinámica de las capacitaciones

por lo cual refleja el 100% y quienes han ido llegando esporádicamente se han acoplado satisfactoriamente.

Parámetro 3: ¿Cómo definiría a los cursos abiertos?

- a. Una capacitación que genera nuevas competencias académicas en cualquier ámbito en los participantes, se desarrolla a corto plazo, tienen un nivel aprobatorio. No tiene validez académico.
- b. Una capacitación que se realiza a medida con el fin de actualizar sus conocimientos a los participantes, se realiza periódicamente.
- c. Una capacitación que se desarrolla para complementar a las diferentes asignaturas de la universidad y forman parte de los créditos académicos.

De acuerdo a las encuestas realizadas podemos definir a los cursos abiertos, como programas cortos (2 a 5 meses), dirigidos a personas que requieren conocimiento teórico – práctico, para su ejercicio profesional. Un tipo de capacitación que genera nuevas competencias académicas en diferentes áreas del conocimiento pero desarrolladas a corto plazo,

Estos cursos responden a la necesidad de ofrecer educación continua destinada a los más amplios sectores de la sociedad. Están dirigidos a personas que solamente pueden dedicar tiempo parcial a los estudios, pero que tienen interés en actualizarse en diversos temas del conocimiento. Son programas de actualización (no de titulación) abierto a todo público interesado.

Parámetro 4: ESTRUCTURA ACADÉMICA

- a. El plan de estudios se acopló a sus necesidades
- b. Las encuestas de evaluación que se aplican a los docentes (con que los y las estudiantes juzgan la calidad docente de sus profesores) están bien diseñadas.
- c. Las encuestas de evaluación docente se aplican periódicamente a los(as) estudiantes.
- d. Se aprecia que los resultados de las encuestas de evaluación docente que se aplican a los(as) estudiantes son tomadas en cuenta para mejorar la calidad de la docencia y sobre todo la atención al estudiante.

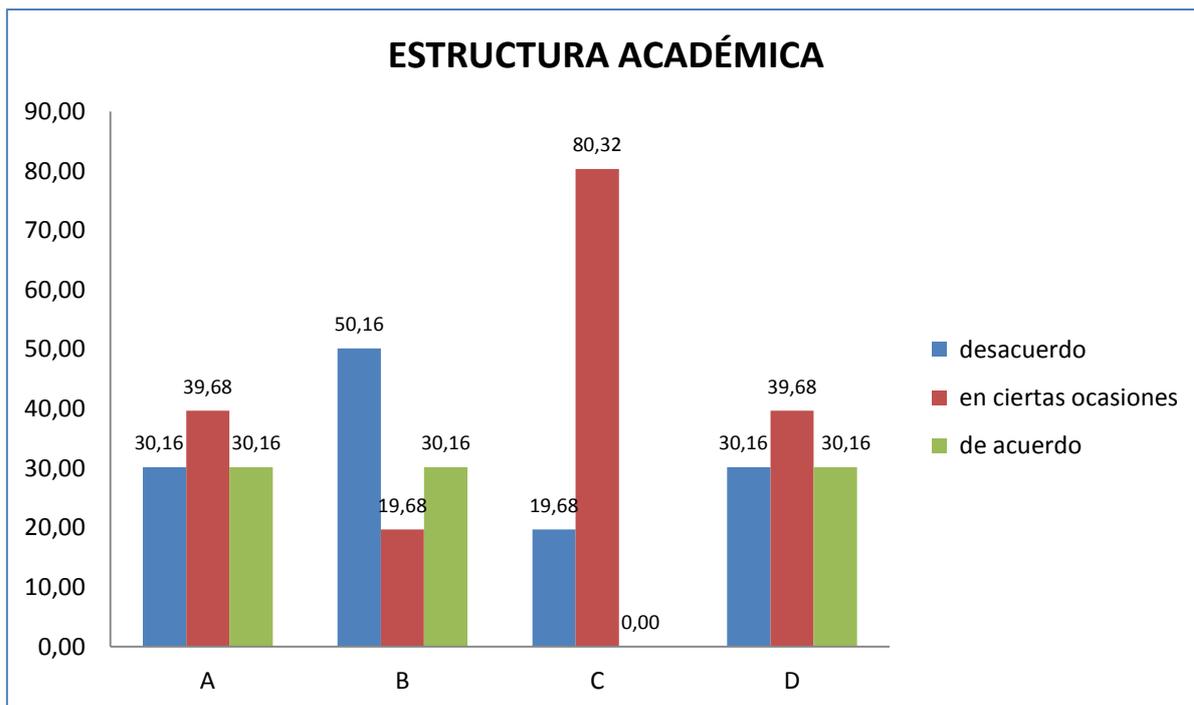


GRÁFICO N° 11

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

- a) El 39.68% opinan que el plan de estudios está en un promedio medio, lo cual representa una insatisfacción y puede deberse a que la malla académica no se la elabora conjuntamente con los docentes o falta actualización de los mismos.
- b) Más del 50% opinan que las encuestas de satisfacción no se encuentran diseñadas de acuerdo a las necesidades que enfrenta cada participante durante una capacitación, y probablemente puede deberse a que no todos sus cursos posean la misma naturaleza.
- c) El 80% manifiestan que las encuestas de satisfacción no se realizan periódicamente por lo que no se puede hacer conocer cuáles son las falencias en donde se debe mejorar o situaciones en las que se deba aplicar mayor rigurosidad.
- d) El 39.68% opinan que a pesar de las opiniones que vierten acerca de la calidad académica ofrecida por sus docentes no se toma en cuenta su criterio ya que se continua trabajando con el mismo ritmo y hay situaciones tanto académicas como operativas que debe prestarse mayor atención.

Parámetro 5: INTEGRIDAD INSTITUCIONAL

- La publicidad que recibió cuando se ofertaba los cursos abiertos fue veraz.
- Las decisiones de los coordinadores de los cursos abiertos son tomadas en cuenta de acuerdo a las políticas establecidas por la institución
- El reglamento interno de los cursos abiertos es claro y conocido.
- El plan de estudios es de público conocimiento.
- Considera que los(as) estudiantes son escuchados en sus requerimientos

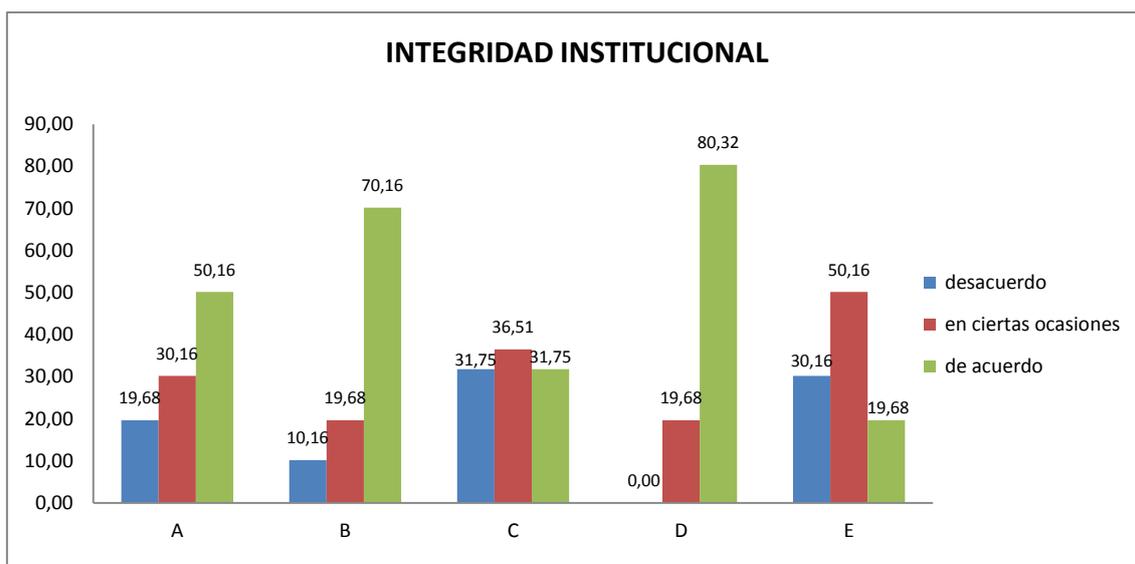


GRÁFICO N°12

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

- El 50.16% manifiesta que la publicidad que se brinda es idónea porque se puede conocer de los cursos oportunamente y esto se debe a que se trabaja conjuntamente con el departamento de Marketing y apoya la publicidad que realizan en prensa, radio y televisión.
- El 70.16% manifiesta que las decisiones que toman los coordinadores en la parte académica va vinculada con las políticas institucionales, por lo que son atendidas satisfactoriamente.
- El 36.51% no tiene claro las políticas que rigen a esta Unidad, por lo que el desconocimiento de las mismas pueden ser la causa para que los participantes las incumplan y por ende se genere insatisfacción.
- El 80.32% opinan que es de público conocimiento y que lo pueden visualizar al inicio de cada oferta a través de la página de la Universidad.
- El 50.16% manifiesta que no siempre son escuchadas sus quejas y reclamos, hay retrasos y en muchos de los casos no se da solución oportuna a sus requerimientos.

Parámetro 6: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Cumplieron con sus expectativas las personas que están al frente de la coordinación de los cursos.
- El Director y su equipo de trabajo atendieron eficazmente todo lo que respecta a los servicios académicos.
- ¿Cuándo tuvo algún inconveniente, supo a quién recurrir para la solución de mismo?
- La realización de trámites tales como solicitud de certificados, matrículas, notas y otros, fue oportuna

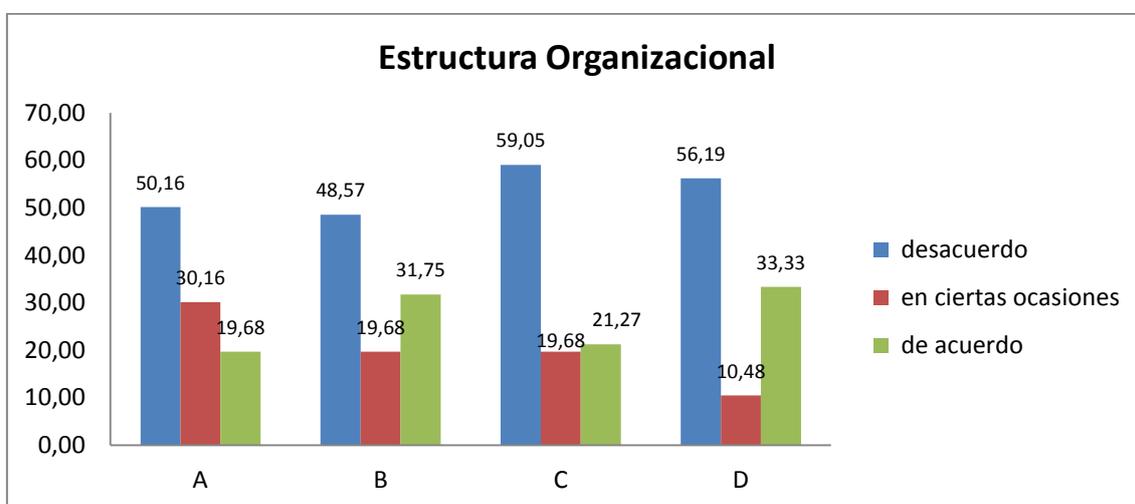


GRÁFICO N°13

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

- El 50.16% opinan que falta coordinación por parte de los coordinadores de capacitación, no hay una comunicación efectiva, y por tanto no existe una planificación adecuada, lo que provoca inconformidad en los estudiantes, ya que no se brinda la atención que requieren. Se intuye que esta desorganización proviene de los altos directivos.
- El 48.57% manifiesta que no se les atendió eficientemente en sus requerimientos, puede deberse al desconocimiento de procesos, al mal direccionamiento de las actividades, la no definición de perfiles, esto implica que haya duplicación de funciones o desatención de las mismas.
- El 59.05% considera no estar de acuerdo ya que es evidente que a pesar de que existen los mecanismos necesarios para el desarrollo de las actividades,

no se logra cumplir a cabalidad debido a la descoordinación existente; se debe considerar además que es un porcentaje elevado lo cual implica creer que el problema radica en los altos mandos.

- d) El 56,19% hace referencia a la falta de planificación, esto indica que no hay un involucramiento directo, por parte de los colaboradores, por lo que realizar un trámite se convierte demasiado complejo y muchas de las veces sin solución alguna, y esto puede deberse a la aglomeración de actividades y no específicamente en el área a la que se enfocan.

Parámetro 7: ESTRUCTURA CURRICULAR

- a. ¿Considera usted que la mayoría de los módulos fomentan la creatividad de los(as) estudiantes?
- b. ¿Considera que el plan de estudios responde a las necesidades de su perfil profesional?

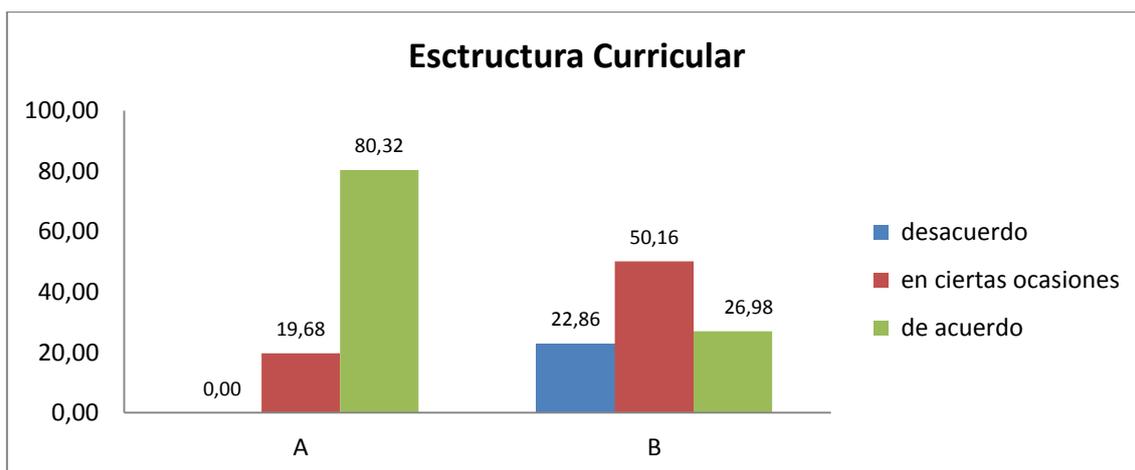


GRÁFICO N°14

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

- a) El 80.32% manifiestan que los contenidos de algunos cursos fomentan la creatividad y motivan a la formación continua de los participantes, lo cual refleja un porcentaje elevado esto da a conocer que los docentes cuentan con una buena metodología y estrategia de enseñanza, que se podría mejorar para lograr la conformidad del total de los participantes.
- b) El 50.16% considera que en ciertas ocasiones ellos eligen un plan de estudio ya diseñado con la finalidad de actualizar sus conocimientos, y que respalde su hoja de vida, mas no por las necesidades reales en las áreas que se desempeñan.

Parámetro 8: RECURSOS HUMANOS

- El número de docentes en esta unidad académica es apto.
- Los(as) docentes realizan de forma adecuada su labor educativa.
- La cantidad de personal administrativo es idónea.

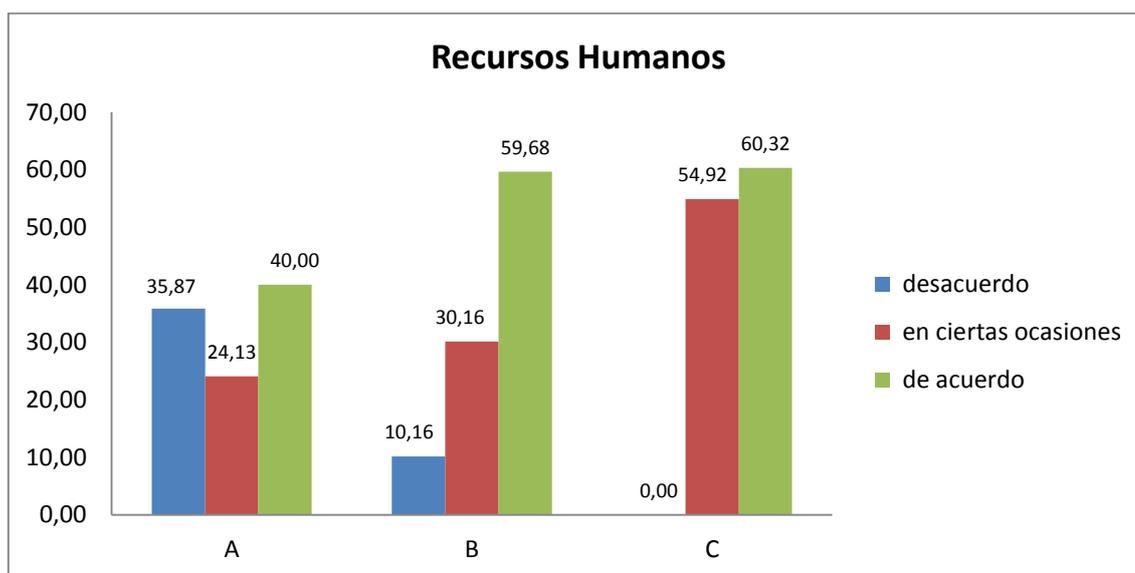


GRÁFICO N°15

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

- Un 40% de la población de estudiantes considera que el número de docentes es apta, cabe recalcar que hay cursos que por la demanda de participantes requieren la presencia de un docente adicional, y de esta forma evitar la modificación no prevista de cronogramas.
- El 59.68% los participantes manifiestan estar de acuerdo con la labor que ejecutan sin embargo el 40.32% no se siente totalmente satisfechos con el desempeño de los docentes, lo cual implica que ellos deban mejorar su rendimiento para lograr la satisfacción total de los participantes.
- El 60.32% manifiesta estar de acuerdo ya que consideran que el número de funcionarios que están al frente de la coordinación logística en cada capacitación, brindan el apoyo adecuado en las actividades que se generan durante el desarrollo de las mismas.

Parámetro 9: SATISFACCIÓN GENERAL

- Si tuviera la oportunidad de elegir otra vez dónde estudiar, optaría nuevamente por la UTPL
- El valor de los aranceles y matrícula de los cursos son acordes a la calidad de la educación recibida

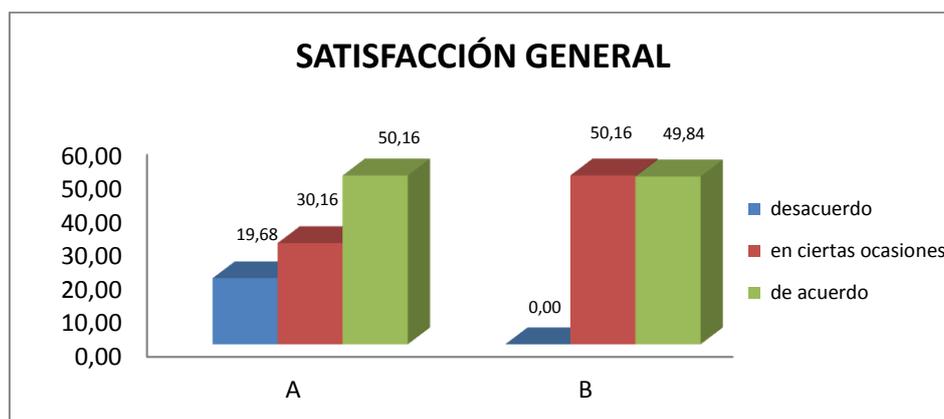


GRÁFICO N°16

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

- Al obtener un resultado del 50.16% podemos observar que representa un porcentaje neutral, lo que no garantiza un resultado positivo puesto que el 50% restante denota la inconformidad, esto implica que para que los estudiantes se sientan incentivados al reingreso a esta institución de educación superior, las autoridades universitarias deban rediseñar los mecanismos aplicados a los procedimientos, redefinir las estrategias, mejorar los planes académicos, y otras actividades vinculadas a la capacitación continua que requiere la sociedad.
- En esta interrogante podemos darnos cuenta que el resultado es similar a la anterior, en el cual el 50.16% de los participantes no optarían por retomar sus estudios en la universidad, puesto que consideran que los costos son demasiado elevados, lo que no justifica la capacitación recibida, y obliga a la universidad a mejorar la calidad de servicios educativos.

CAPÍTULO IV

ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA

4.1 La institución y el sector al que pertenece

EDUCACIÓN CONTINUA



GRÁFICO N°17

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

En el marco de la función de extensión universitaria, la Dirección de Educación Continua de la reconocida solvencia académica, estructura tecnológica de punta y la experiencia de más de 40 años en Educación Superior.

Uno de los objetivos principales de Educación Continua desde las universidades es trabajar para que los empleadores cuenten con el recurso humano calificado en las actividades que requieren; facilitar el acceso de más personas a programas de capacitación relevantes y apoyar a los gobiernos locales y nacionales a alcanzar los niveles de formación u capacitación necesarios para el desarrollo, a fin de garantizar la tan repetida competitividad económica y la cohesión social.

Desde esta perspectiva, los programas de Educación Continua tienen por objetivo construir nexos sólidos entre la Universidad y la empresa privada, instituciones estatales, comunidades y organizaciones no gubernamentales a través de programas de formación y actualización en diversa áreas del conocimiento, impulsando así el mejoramiento constante de las organizaciones y aportando directamente al desarrollo social.

Por tanto, la Unidad de Educación Continua es el conjunto de acciones formativas que se desarrollan en las instituciones educativas o en las empresas con la finalidad de:

- ✓ Mejorar o actualizar las competencias laborales de directivos, empleados y trabajadores para elevar el nivel competitividad de las empresas
- ✓ Especializar y proporcionar formación complementaria

- ✓ Actualizar y/o reconvertir profesionalmente a las personas desocupadas para que se reinserteren al mercado laboral dependiente o generarse su propio puesto de trabajo

La Universidad Técnica Particular de Loja a lo largo de su vida institucional, ha ejecutado innumerables proyectos, los cuales han contribuido al desarrollo económico, social, cultural, científico, humanístico, espiritual y ecológico de la región; los mismos que se enmarcan dentro de las funciones básicas de la Universidad: la docencia, la investigación y la extensión para que converjan hacia una “gestión productiva”, en la que el estudiante es sujeto y agente de su profesionalización, con el fin de servir con creatividad y realizaciones concretas a la sociedad.

La capacidad de la Universidad Técnica Particular de Loja para generar contenidos, estructurar y avalizar académicamente diferentes programas de formación según las necesidades de organizaciones tanto públicas como privadas; cuyo contenido y duración, permitan obtener resultados académicos y laborales reales, le han permitido mantener un liderazgo positivo para el desarrollo y el crecimiento del país.

Educación Continua de la UTPL ha sido diseñado como un mecanismo de actualización y servicio permanente cuyo conjunto de procesos educativos organizados combinan el conocimiento formal y no formal, el desarrollo de aptitudes innatas y la adquisición de nuevas competencias, con un enfoque de acción integral, para los profesionales egresados de las diferentes universidades y en general para ejecutivos y empleados de las empresas del sector público y privado y comunidad, buscando contribuir al desarrollo y actualización personal y profesional dentro de la institución a la que pertenecen; aquí se procesan los requerimientos de entidades del sector público y privado, así como de la sociedad civil, desarrollados en todas las estructuras de la universidad. La tendencia durante estos años permite con datos reales ofrecer estudios propios y en alianza con otras instituciones de educación y formación.

Educación Continua proyecta convertirse en una nueva forma de acción de la Universidad frente a su entorno inmediato. Ofrece sus programas en diferentes áreas Económico -Administrativa, Técnica, Tecnológica, Jurídica y Salud, cuya oferta académica consiste en Certificados, Cursos, Seminarios y Talleres de corta duración hechos de acuerdo a los requerimientos laborales de los profesionales, sobre temas

específicos de actualidad y relevancia; representan una modalidad educativa flexible en sus programas, contenidos y métodos.

4.1.1 Misión

“Capacitar integralmente a personas que pertenecen a la comunidad académica y a la sociedad, para satisfacer los requerimientos, brindando una educación vanguardista de calidad, con el propósito de fortalecer al máximo sus capacidades en pos al mejoramiento de la condición humana”

4.1.2 Visión

“Ser reconocida como líder en la formación integral de personas para que se conviertan en protagonistas del cambio en la región sur y del país, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos”

4.1.3 Valores Corporativos

- Principios Cristianos
- Respeto a la dignidad humana
- Ética Integral
- Pro actividad
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Creatividad

4.1.4 Objetivos

Colocarse a la vanguardia en la oferta de servicios educativos mediante la puesta en marcha de respuestas eficientes, oportunas y adecuadas a la demanda existente o inducida.

- Adquirir y actualizar conocimientos
- Mejorar aptitudes y destrezas
- Reforzar la competitividad
- Completar niveles educativos
- Equilibrar el trabajo y el aprendizaje

4.1.5 Principios

- Establecer las bases de un sistema de certificaciones que le permitan a las personas identificar el lugar en que se encuentran en el proceso formativo, el reconocimiento social y laboral que esa certificación tiene y la trayectoria posible a recorrer en futuros aprendizajes.
- Establecer estrategias formativas amplias que garanticen: empleabilidad, transferibilidad y aprovechamiento de parte de las competencias adquiridas en otros campos profesionales, solvencia y pertinencia de los aprendizajes profesionales impartidos en relación con ocupaciones específicas.
- Reconocer no sólo las demandas sectoriales sino, contextualizarlas alrededor de las demandas sociales y laborales regionales y locales.
- Evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollados y las normas y procedimientos de certificación establecidos, favoreciendo la recreación de instituciones de formación profesional flexibles y capaces de anticiparse con su oferta a los contextos productivos y sociales cambiantes.
- Promover convenios entre las Instituciones Educativas y empresas
- Establecer como política la participación de empresarios, trabajadores instituciones educativas y sectoriales en la definición de políticas de la educación continua.
- Pensar la profesionalidad desde una visión amplia, planteando competencias para el mundo del trabajo llamado "informal".

4.2. Marco legal

De acuerdo al Reglamento Académico del Sistema Nacional de Educación Superior, en el Título X del Consejo Nacional de Educación Superior del 30 de octubre del 2008 señala en sus artículos:

Art. 113. La Educación continua comprende los programas de educación permanente, como cursos, seminarios y demás programas académicos destinados a la difusión de los conocimientos, a la actualización o profundización de los mismos, al intercambio de experiencias y a las actividades de servicio tendientes a satisfacer los requerimientos institucionales y de la sociedad. Los certificados que se confieren por la aprobación de los cursos no otorgan créditos en ninguno de los niveles de formación: técnico superior, tercero o cuarto. Las instituciones de educación superior

deberán garantizar la regulación y puesta en práctica de dichos programas, para lo cual contarán con una unidad responsable.

Art. 114. La educación continua está dirigida a personas que requieran capacitación, actualización y perfeccionamiento de conocimientos; será impartida por docentes de educación superior o profesionales con solvencia en área requerida, y mantendrá los niveles de calidad académica, actualidad y practicidad.

Art. 115. Las instituciones de educación superior, dentro de su planificación operativa y en base a los requerimientos institucionales y de la sociedad, estructurarán programas y actividades de capacitación y actualización.

Art. 116. Los participantes tendrán derecho a una certificación de aprobación, siempre que superen el 70% de la evaluación del rendimiento académico y hayan asistido al menos a un 80% de la duración.. para otorgar un certificado de asistencia es necesario haber atendido al menos al 80% del total de las horas de duración. Los certificados precisarán las fechas de realización del evento académico y la duración en horas.

4.3. Organización

En virtud que resultaba imperante para la vida universitaria, poner en marcha la estructura contemplada en los nuevos estatutos cuya aprobación está legitimada debidamente al interno de esta Institución, y amparada en el literal e) del Art. 15 del Estatuto Orgánico vigente que Sobre la Estructura Académica y de Investigación establece como una atribución del Consejo Superior: “aprobar la creación, supresión, suspensión y reorganización de unidades académicas, administrativas, de investigación y de relación con la sociedad; y, proceder a su remoción cuando hubiere causa justa para ello”, el Consejo Superior de la Universidad, con resolución NO. 090.147.2012, aprobó:

“Suprimir las denominaciones de las unidades académicas Escuelas y los Centros de Investigación, Transferencia de Tecnología, Extensión y Servicios (CITTES) y agrupar sus funciones en las unidades académicas denominadas Departamentos, Titulaciones, y otras que se crearen”.

Así mismo, el Consejo Tutelar con Resolución No. 012-01-2012/CT aprobó encargar la preparación y coordinación de las funciones previstas para el Vicerrectorado Académico al Dr. Santiago Acosta Aide; el Vicerrectorado de Investigación al Dr. Juan Pablo Suárez Chacón; el Vicerrectorado de Modalidad a Distancia a la Lic. Rosario de

Rivas Manzano; y, el Vicerrectorado Administrativo al Ing. Ramiro Cárdenas Carrillo, instancias establecidas en las Reformas al Estatuto Orgánico, hasta la aprobación de las mismas por parte del Consejo de Educación Superior. Por lo que la presente “Estructura Académica y de Investigación” es concordante con todo este marco normativo que se constituye en su base legal y guía operativa.

Esta estructura ha sido planteado recientemente, sin embargo no ha sido ejecutada

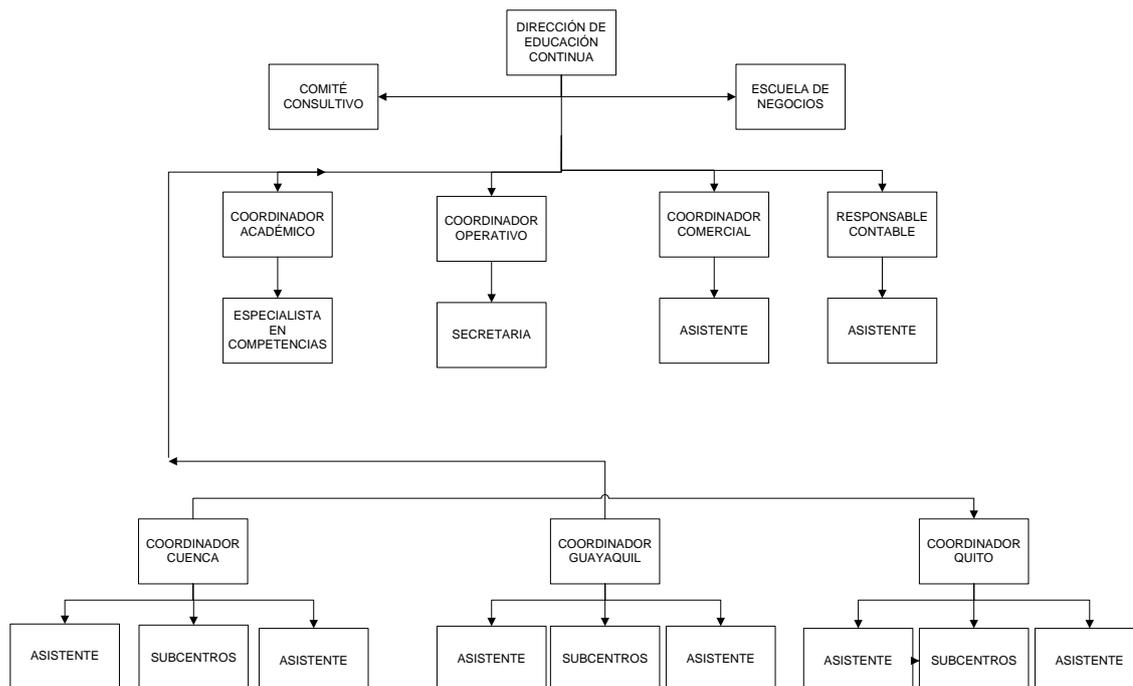


GRÁFICO N°18

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

4.4 . Sus servicios

Los programas de Educación Continua tienen por objetivo construir nexos sólidos entre la Universidad y la empresa privada, instituciones estatales, comunidades y organizaciones no gubernamentales, a través de programas de formación y actualización, en diversas áreas del conocimiento, impulsando así el mejoramiento constante de las organizaciones y aportando directamente al desarrollo social.

La oferta de Educación Continua toma como base la gran capacidad institucional, académica e investigativa de la UTPL, que ha sido catalogada en Ecuador como Universidad categoría “A” (Informe CONEA 2010).

Los programas de formación que ofrece se pueden ejecutar en cualquier ciudad del país, incluyen formación en temas relacionados a las áreas Técnica, Socio-

Humanística, Económico – Administrativa y Biológica y se adaptan a los requerimientos de cada organización según su naturaleza y necesidades.

Educación Continua desarrolla cursos, seminarios, talleres, congresos y programas especiales de corto y medio alcance, en modalidades presencial, semipresencial y a distancia.

- Formación Profesional Especial – Certificados
- Capacitación a medida
- Cursos y Seminarios de Actualización

4.4.1 Seminarios, conferencias y talleres

Generalmente de corta duración, diseñados para divulgar nuevo conocimiento y entregar las herramientas necesarias en el desarrollo de competencias específicas, a fin de que los profesionales se puedan adaptar a las nuevas tendencias del mundo laboral en todos los ámbitos.

Su metodología integra aspectos teóricos y prácticos, por medio de la intervención magistral de los docentes y la participación activa de los asistentes, todo esto restringido a su propio quehacer.

Este producto permite que estos programas sean posteriormente avalados académicamente por la Universidad cuando los participantes deseen acceder a una educación universitaria.

Estos programas no tienen fecha fija de realización y se pueden hacer como iniciativa de la Universidad y/o cualquier organización relacionada.

4.4.2 Capacitación a medida

Mediante un trabajo conjunto con los directivos de las organizaciones planteamos satisfacer sus necesidades a través del diseño y oferta de cursos específicos.

El objetivo de este producto es trabajar en la formación permanente de los profesionales y no profesionales de todas las disciplinas; ante los retos que nos plantea el desarrollo de actividades públicas o privadas en el mejoramiento continuo. Se desarrollan programas de capacitación en función de las necesidades de las organizaciones, en donde los empleados y colaboradores presenten desventajas en

relación con el mercado laboral. Estos eventos que se caracterizan por utilizar una metodología práctica en que los conocimientos se adquieren principalmente a partir del estudio de casos que se presentan en el entorno o relacionados específicamente con la experiencia laboral y profesional de los participantes, enriquecidos con la presentación y discusión de sus aspectos conceptuales. Son intensivos y contemplan cursos semipresenciales con trabajos a distancia y con soporte de conferencias y charlas de corta duración con un promedio de 10 horas académicas.

Bajo esta modalidad se pueden estructurar escuelas internas con diferentes especialidades, basadas en competencias requeridas, según cada entidad. Estos eventos se caracterizan por utilizar una metodología práctica en la que los conocimientos se adquieren principalmente a partir del estudio de casos, enriquecidos con la presentación y discusión de sus aspectos conceptuales y talleres.

4.4.3 Cursos cortos

Dentro de este producto se pretende ofrecer cursos mediante alianzas estratégicas que se ajusten a las nuevas tendencias del mercado, en función de la necesidad de actualización para ejecutivos y funcionarios de empresas públicas y privadas en el campo administrativo, económico, político y gerencial. En este grupo están Son cursos y programas cortos (2 a 5 meses), dirigidos a personas que requieren adquirir conocimiento teórico-práctico de punta, para su ejercicio profesional.

Estos programas se ofertan regularmente dos veces por año de manera cíclica (abril y septiembre) en diversas temáticas, en cuatro ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja, en función del número de alumnos.

4.5. Sus clientes

Hemos prestados nuestros servicios académicos a varias entidades públicas y privadas a nivel nacional en capacitaciones a medida como lo son:

- QUIFATEX
- HOCIM S.A.
- TELEFONICA
- NOVARTIS
- FYBECA
- COOPROGRESO
- MIES
- OEI (Organización de Estados Iberoamericanos)
- PRONACA
- INFA

- Entre otras entidades que han requerido capacitación

En cuanto a cursos abiertos de acuerdo a las áreas de conocimiento son dirigidos al público en general según como corresponda.

CAPÍTULO V

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA

5.1 Identificación y secuencia de los procesos

Para identificar los procesos que se desarrollan en los cursos abiertos que se dirige a través de la Unidad de Educación Continua se debe determinar en primera instancia los macroprocesos a través de un mapa que nos permitirá visualizar la relación entre los diferentes procesos, así como las principales actividades que se ejecutan, partiremos con la descripción de los procesos estratégicos, operativos y finalmente los de apoyo.

PROCESOS ESTRATEGICOS

Estos procesos son de responsabilidad exclusiva de la dirección, que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la Unidad

TABLA N° 1

PROCESO	SUBPROCESO
Definición del modelo de oferta académica	<ul style="list-style-type: none">• Planeación estratégica• Evaluación de satisfacción
Estudio de mercado	<ul style="list-style-type: none">• Monitoreo de las áreas del conocimiento
Marketing y publicidad	<ul style="list-style-type: none">• Plan de medios

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

PROCESOS OPERATIVOS

Estos procesos añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción

TABLA N° 2

PROCESO	SUBPROCESO
Planificación de la oferta académica (CURSOS ABIERTOS)	<ul style="list-style-type: none">• Estructuración de programas de capacitación• Distribución de la planta docente• Propuesta económica• Cocertificaciones académicas
Servicio y Atención directa al participante	<ul style="list-style-type: none">• Información personalizada• Inscripciones y matriculas
Organización del material de estudio	<ul style="list-style-type: none">• Diseño y elaboración de textos - guías

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

PROCESOS DE APOYO

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave.

TABLA N° 3

PROCESO	SUBPROCESO
Coordinación académica de los cursos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y seguimiento de los cursos • Estructuración de los programas de capacitación
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de la planta docente • Pago honorarios (docentes) • Logística • Apoyo al docente
Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de presupuestos por curso • Pagos (proveedores) • Emisión de informes estadísticos

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

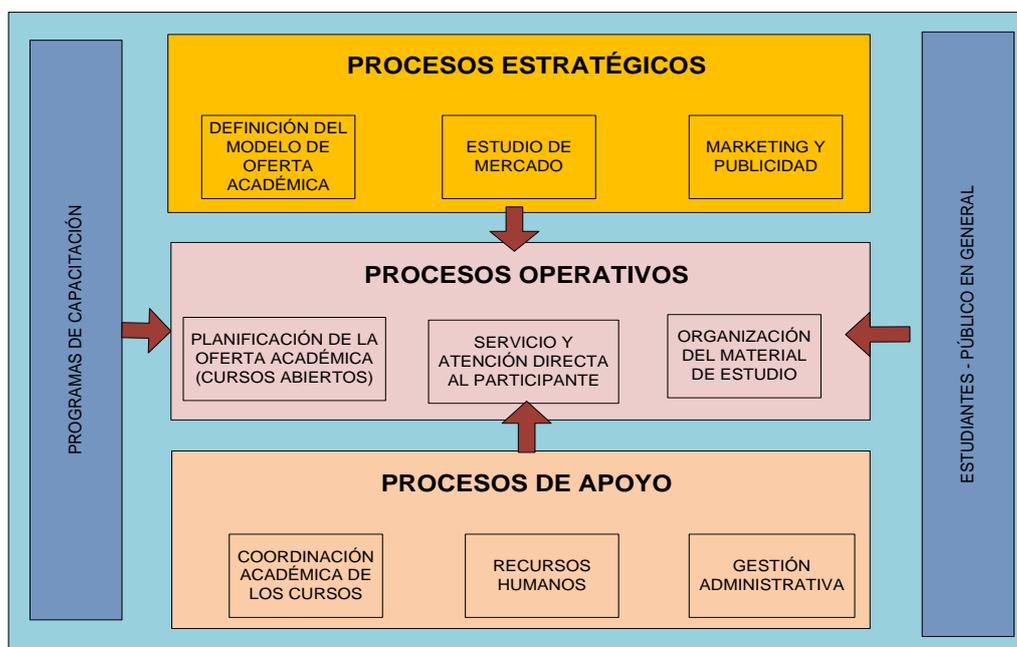


GRÁFICO N°19. Mapa de procesos del Departamento de Educación Continua

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

5.2 Descripción de los procesos

Una vez identificados procesos y como parte de la metodología describimos los procesos a través de flujogramas. Con esto intentamos hacer conocer la forma como se debería llevar los procedimientos, una propuesta que nos permita dar solución a la problemática existente con respecto a los cursos y si estos están alineados con los objetivos de esta Unidad.

Como parte inicial se considera la conformación de un equipo de trabajo que se encargue específicamente de ejecutar este tipo de procesos

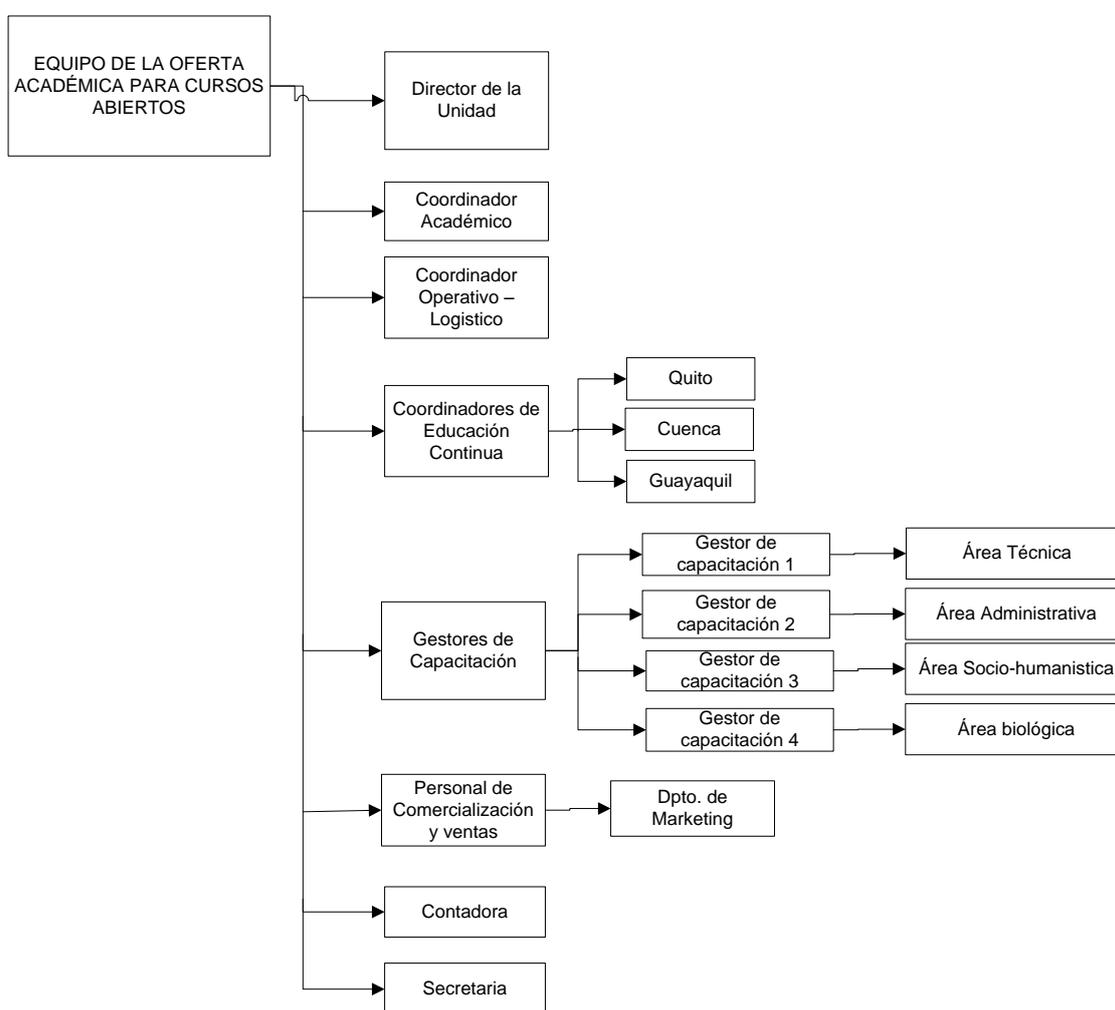


GRÁFICO N°20

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

El equipo de trabajo que se plantea deberá estar regido bajo las siguientes características, sin embargo, estas pueden ser modificadas y redefinidas por un analistas en competencias y de acuerdo a la naturaleza de las actividades.

Director de la Unidad, en esta Unidad es la autoridad, que se encarga de conseguir las autorizaciones necesarias para la consecución de los cursos, así como también de las decisiones que se deban tomar cuando se presenta algún inconveniente tanto en la planificación como en la ejecución de los programas de capacitación.

Coordinador Académico, este desarrolla un papel muy importante en estos procesos por tanto se encargará de:

- Elaborar el plan operativo anual conjuntamente con su equipo de trabajo.
- Estudiar y aprobar conjuntamente con el Director la programación para la nueva oferta académica presentada por los coordinadores de centros y gestores de capacitación.
- Supervisar la ejecución de los programas de capacitación (cursos abiertos) los mismos que están dirigidos al público en general.
- Velar por el cumplimiento de los cursos abiertos para la presente oferta académica.
- Detectar y analizar las necesidades que se derivan de las actividades académicas y canalizar su solución.
- Convocar a los Coordinadores de los centros, gestores de capacitación y las personas que conforman el equipo a reuniones periódicas y constantes para evaluar los resultados
- Aprobar las actividades complementarias y especiales organizadas por los gestores de capacitación en cada uno de los cursos abiertos
- Entrevistar a los Docentes aspirantes a formar parte de la planta docente que impartirá los cursos abiertos.
- Llevar el control de las estadísticas de los cursos (asistencia de docentes y estudiantes, notas y novedades durante la ejecución de los cursos).
- Elaborar informes periódicos sobre actividades realizadas.
- Elaborar el cronograma general de trabajo para docentes y estudiantes.
- Orientar y dirigir la planeación y programación académica, de acuerdo con los objetivos y criterios institucionales.
- Coordinar con el personal administrativo, docente y de servicios el desarrollo de actividades programadas.

- Informar mensualmente al Director de la Unidad sobre los avances efectuados en lo relativo a su competencia.
- Identificar necesidades logísticas, de infraestructura y de docentes.

Coordinadores de Educación Continua de los centros de Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja,

- Plantean propuestas de capacitación (cursos abiertos) en las diferentes áreas de conocimiento.
- Se encargan de realizar la difusión para la apertura de los cursos abiertos en cada periodo, lo realizan a través de sus centros, y mediante visitas a las empresas.
- Realizarán inscripciones y matriculas en cada uno de los cursos.
- Ejecutan la oferta académica cada periodo para esto trabajan con personas que realizan la parte logística y operativa en especial en la ciudad de Quito que cuenta con un gran número de participantes.

Gestores de capacitación,

- Plantean propuestas de capacitación (cursos abiertos) en las diferentes áreas de conocimiento.
- Realizarán la coordinación de cursos por áreas de conocimiento, esto facilitará la operatividad
- Coordinan las fechas de acuerdo a un cronograma para el desarrollo de cada jornada.
- La edición y preparación del material a utilizarse (texto – guía, material digital), están a su cargo, sin embargo, depende del área a la cual coordinen
- En algunos cursos se trabaja con proveedores externos por lo que se debe realizar la negociación respectiva que comprende la parte académica (material, planta docente), así como también la parte económica (honorarios profesionales, coordinación académica, elaboración de la guía de estudio).

Personal de comercialización y ventas, se encarga de la parte de promoción y publicidad a nivel nacional, y trabaja conjuntamente con el Departamento de marketing de la institución; éste se encarga de realizar el diseño de flyers, posters, afiches, spot publicitarios.

Actualmente se realiza publicidad en varios medios de comunicación de acuerdo al plan de medios elaborado por el departamento antes mencionado y revisado por la Unidad de Educación Continua, en prensa, radio, televisión y medios escritos como revistas entre otros. De esta forma:

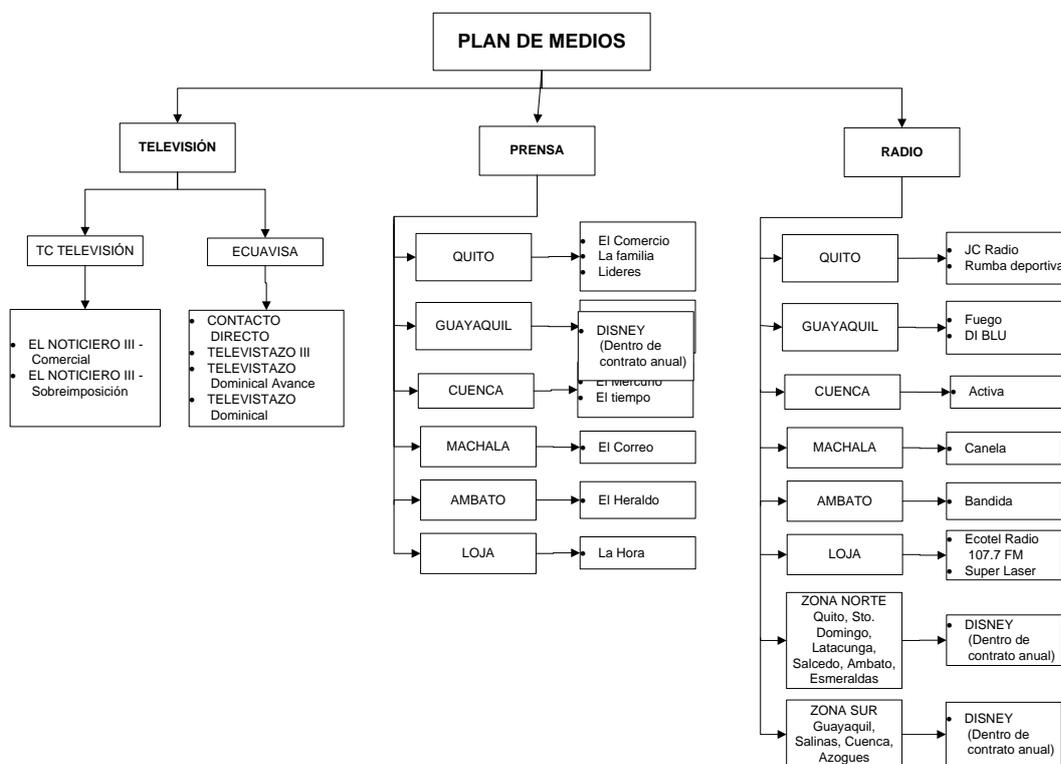


GRÁFICO N°21

FUENTE: Educación Continua

ELABORADO POR: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Contabilidad, que es la persona que se encarga de realizar los trámites contables, como: la facturación a las empresas cuando se trata de personas en las que cancelarán sus facturas bajo este concepto, anulación y devolución de matrículas cuando el caso lo amerita, pago de honorarios a los docentes, proveedores, liquidación de cuentas por cada curso ejecutado.

Secretaria, se encarga de brindar información al público en general, mediante correos electrónicos, llamadas telefónicas, realiza las inscripciones y matrículas, es decir, ofrece servicio y atención al estudiante constantemente.

5.2.1 Flujogramas

5.2.1.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS

Para el diseño de los flujogramas se toma en cuenta los macroprocesos desglosados en el ítem anterior, en los cuales se hace constar nuevos recursos humanos y nuevas actividades que ayudarían a la mejora de la planificación inicial.

5.2.1.1.1.1 Proceso para la definición del modelo de la oferta académica

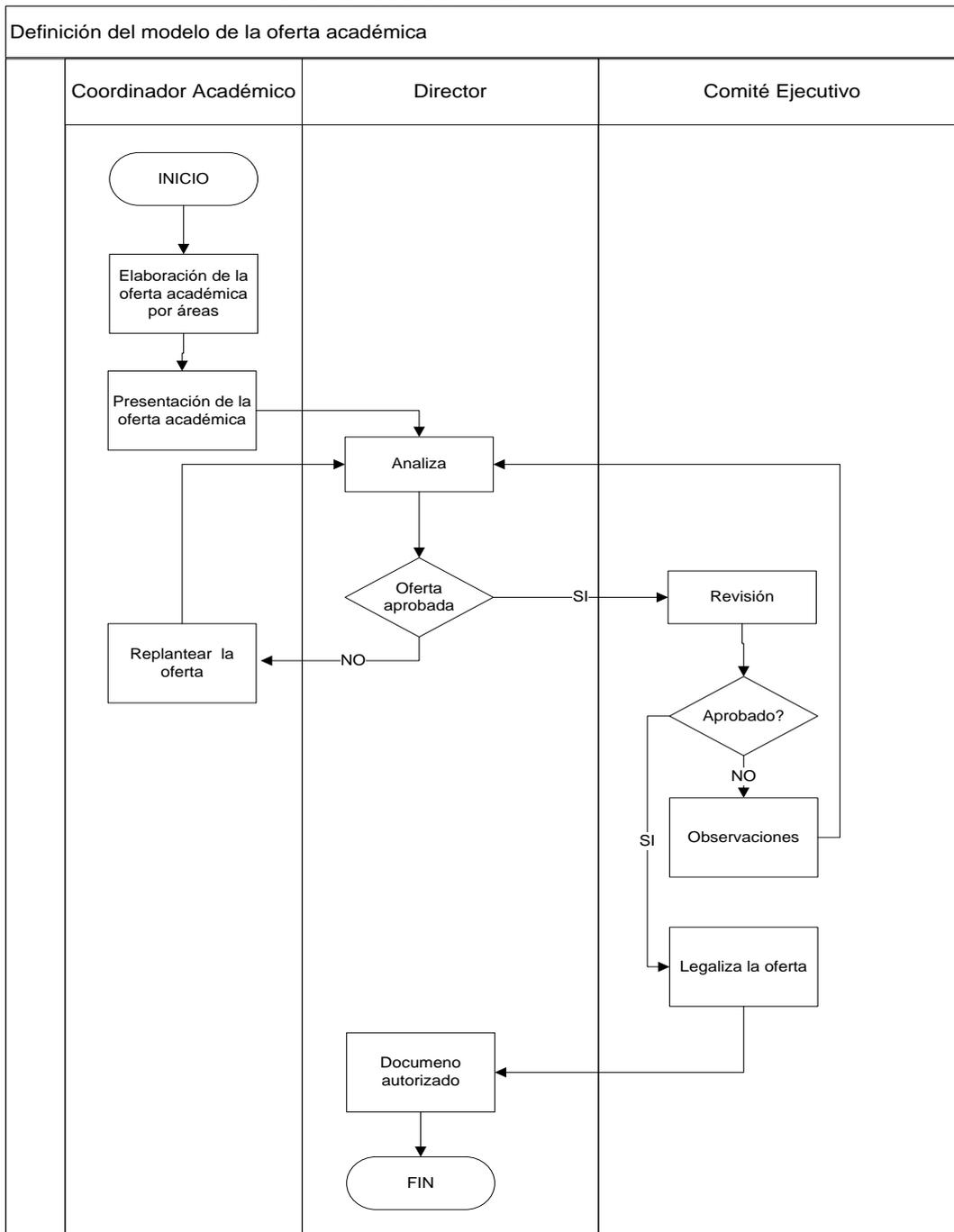


Gráfico N°22

Elaborador por: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Medidor: semestral

Aprobado por: Director de la Unidad

Descripción: el proceso del modelo de la oferta académica, como parte de la estrategia adoptada por el Departamento permite desarrollar un marco de referencia para la elaboración y aprobación de la oferta académica para cada una de las áreas. Como resultado del proceso se obtiene la autorización debidamente legalizada y aprobada, que podrá ser utilizada por el coordinador académico.

5.2.1.1.2 Proceso de estudio de mercado

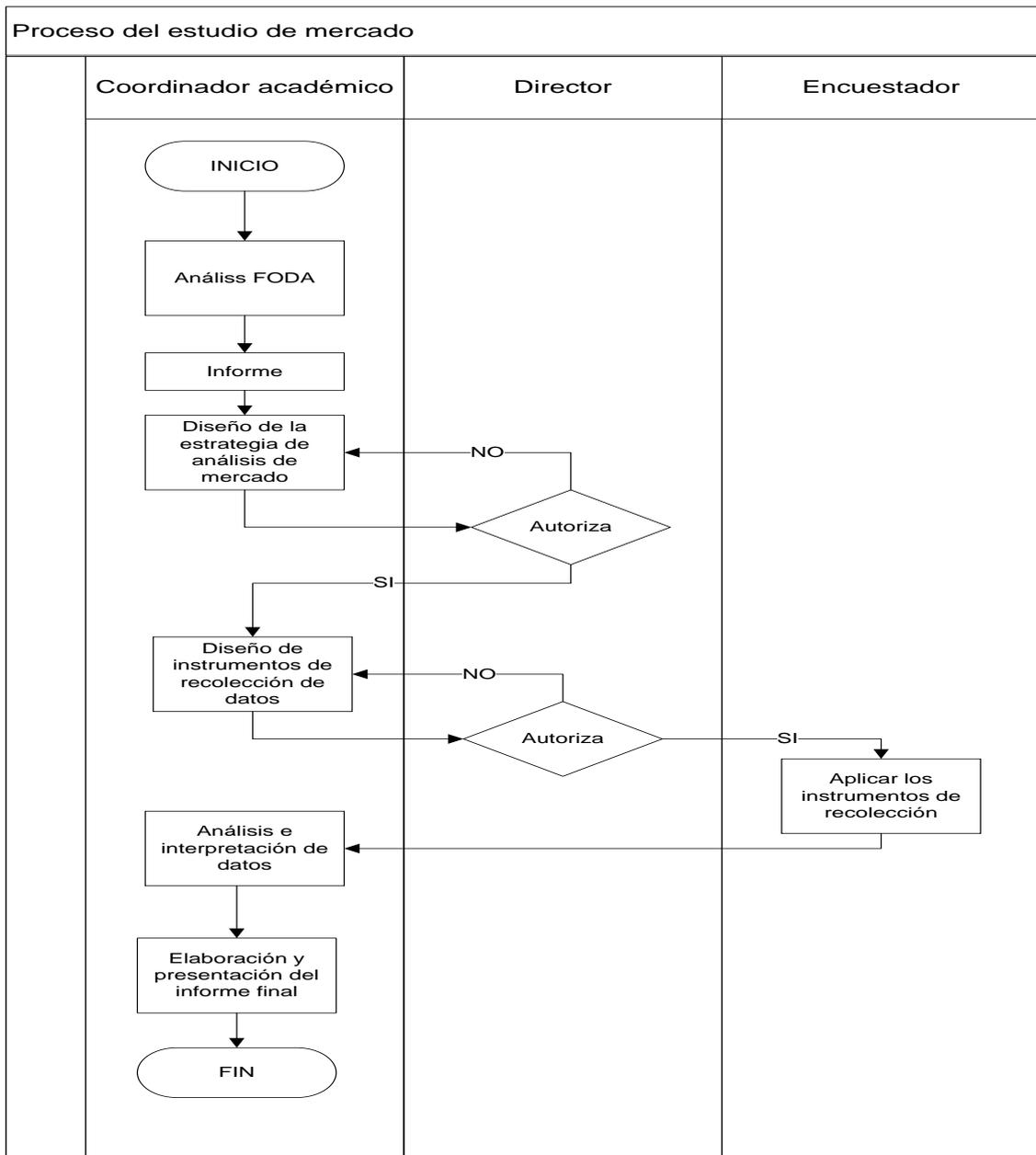


Gráfico N° 23

Elaborador por: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Medidor: semestral

Aprobado por: Director de la Unidad

Descripción: el proceso de estudio de mercado es otra de las estrategias que proponemos en el presenta trabajo , ya que consideramos que es un herramienta que permitirá captar mayor número de estudiantes en las diferentes áreas en cada oferta que se proyecte. Como resultado del proceso se obtiene un informe donde se detalla los resultados obtenidos y a los sectores donde se apunta que partirá desde el Coordinador académico y posteriormente presentada y autorizada por el Director de la Unidad.

5.2.1.1.3 Proceso de marketing y publicidad

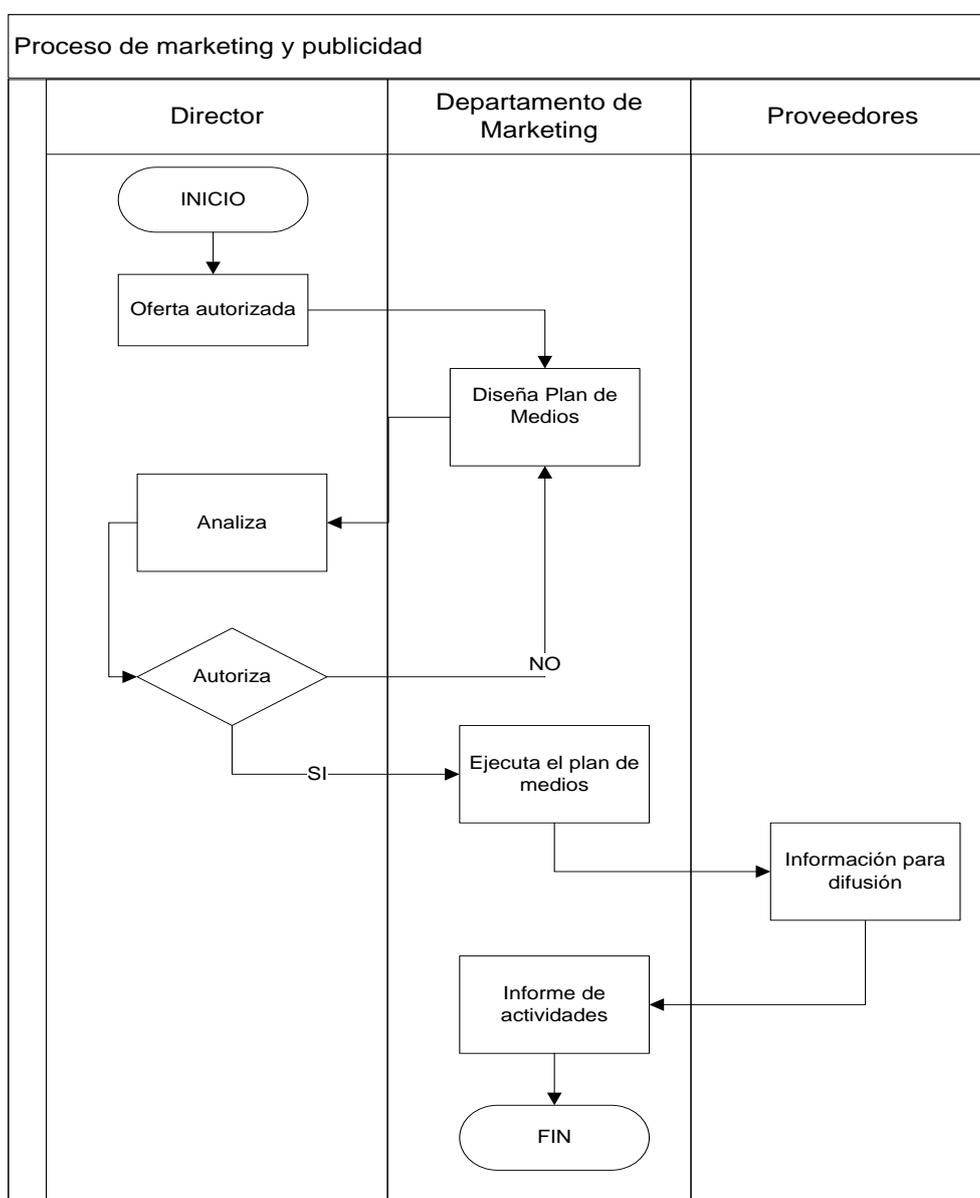


Gráfico N° 24

Elaborador por: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Medidor: semestral

Aprobado por

Descripción: Esta estrategia nos permite expandirnos hacia lugares recónditos, porque así lo permiten los medios de mayor difusión tanto local como nacional, se podría decir que va de la mano con el proceso anterior debido a que nos permite captar nuevos estudiantes. Para este proceso requerimos el apoyo oportuno del Departamento de Marketing.

5.2.1.2 PROCESOS OPERATIVOS

5.2.1.2.1 Proceso para el planteamiento de los programas de capacitación

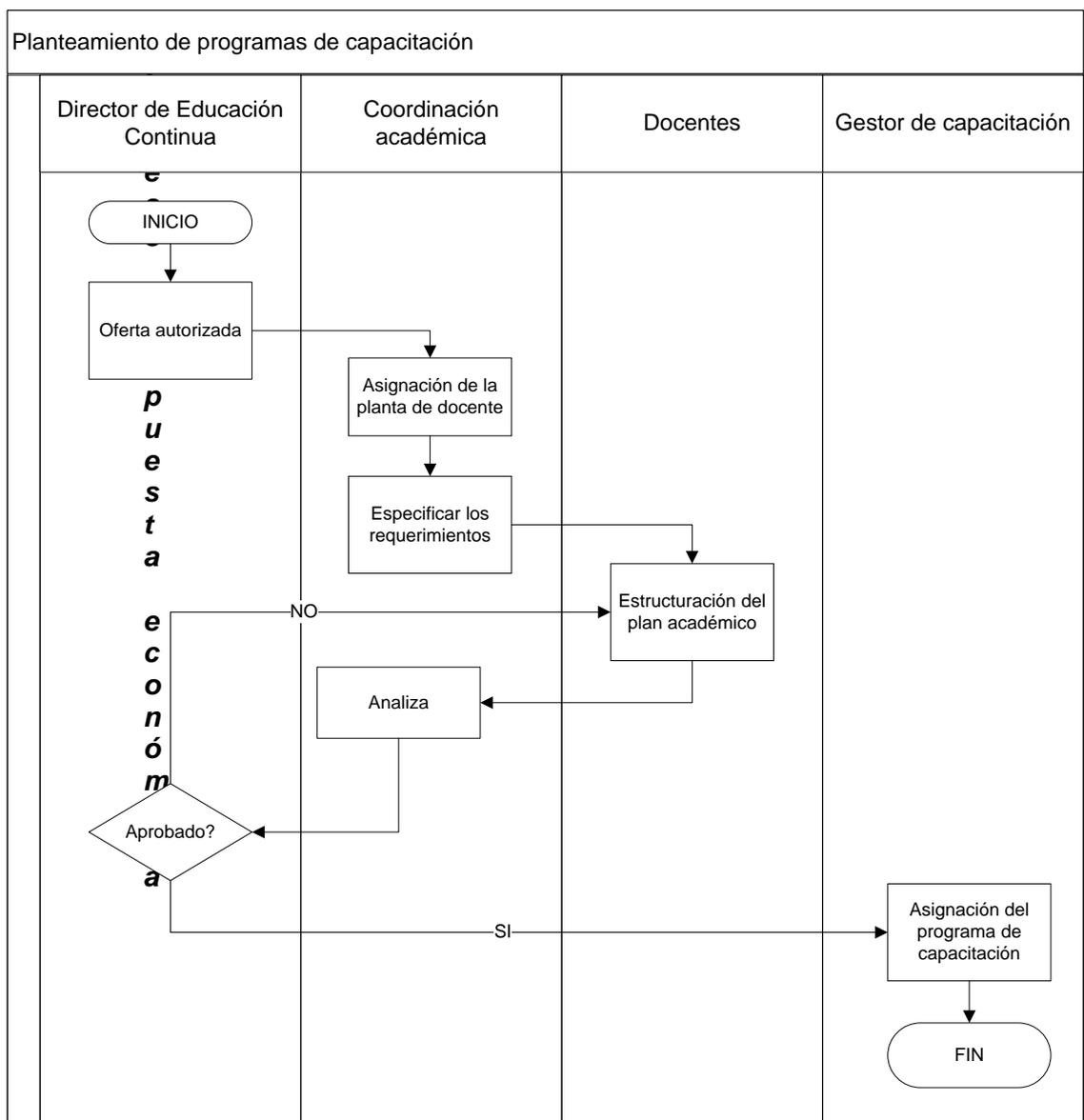


Gráfico N° 25

Elaborador por: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Medidor: semestral

Aprobado por Director de la Unidad

Descripción: Al realizar el planteamiento de un programa estamos definiendo la calidad de un curso, ya que de este es uno de los factores que influyen la acogida o no de participantes a los diferentes cursos ofertados, por tanto es importante que este proceso se cumpla bajo ciertos requerimientos. Un actor fundamental en este proceso son los docentes, ya que una de las actividades que este realiza es la elaboración de la estructura académica y de este depende el éxito o el fracaso del mismo.

5.2.1.2.2 Proceso para la distribución de la planta docente

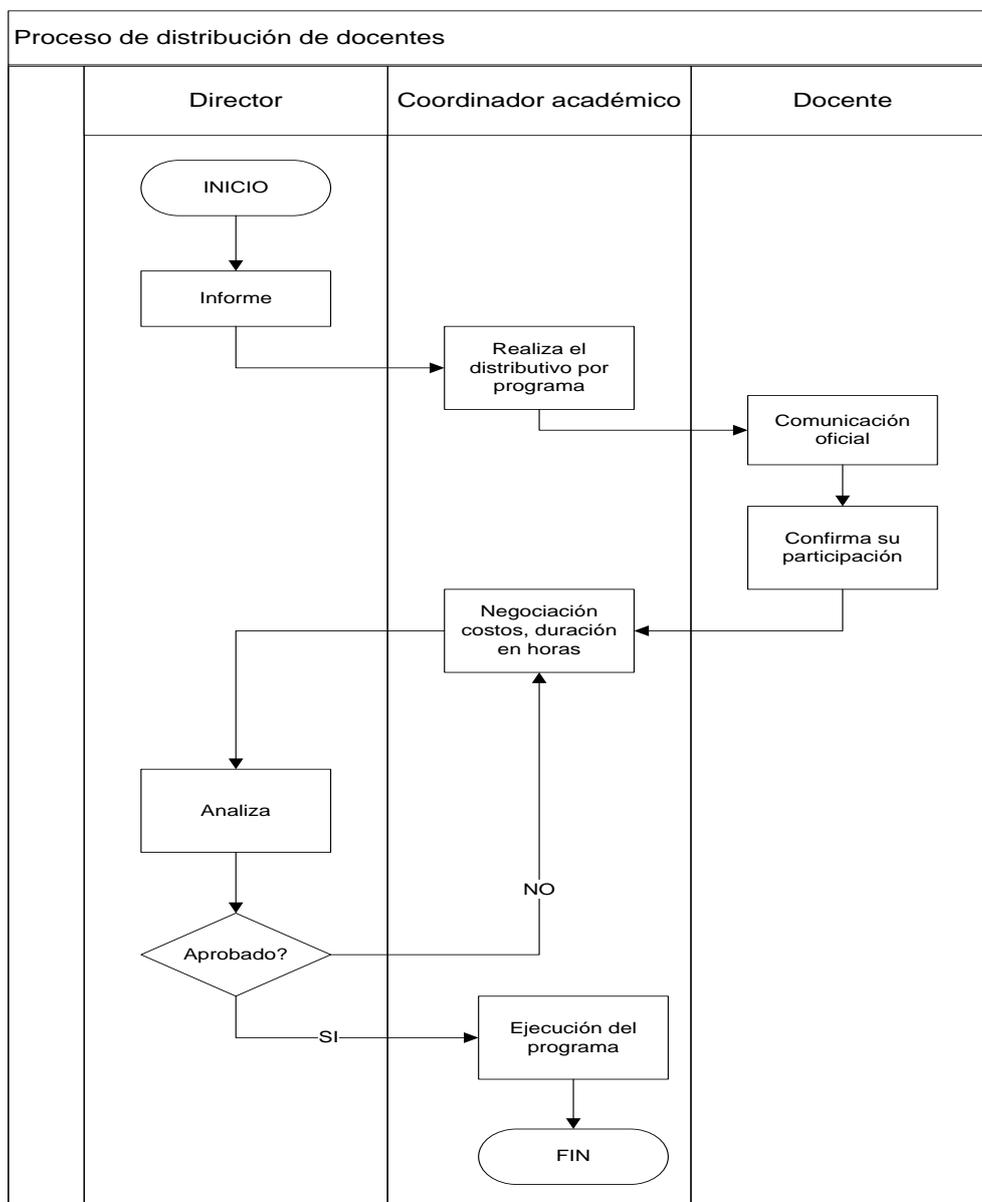


Gráfico N° 26

Elaborador por: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Medidor: semestral

Aprobado por Director de la Unidad

Descripción: Al realizar el planteamiento de un programa estamos definiendo la calidad de un curso, ya que de este es uno de los factores que influyen la acogida o no de participantes a los diferentes cursos ofertados, por tanto es importante que este proceso se cumpla bajo ciertos requerimientos. Un actor fundamental en este proceso son los docentes, ya que una de las actividades que este realiza es la elaboración de la estructura académica y de este depende el éxito o el fracaso del mismo.

5.2.1.2.3 Proceso para la elaboración de la propuesta económica

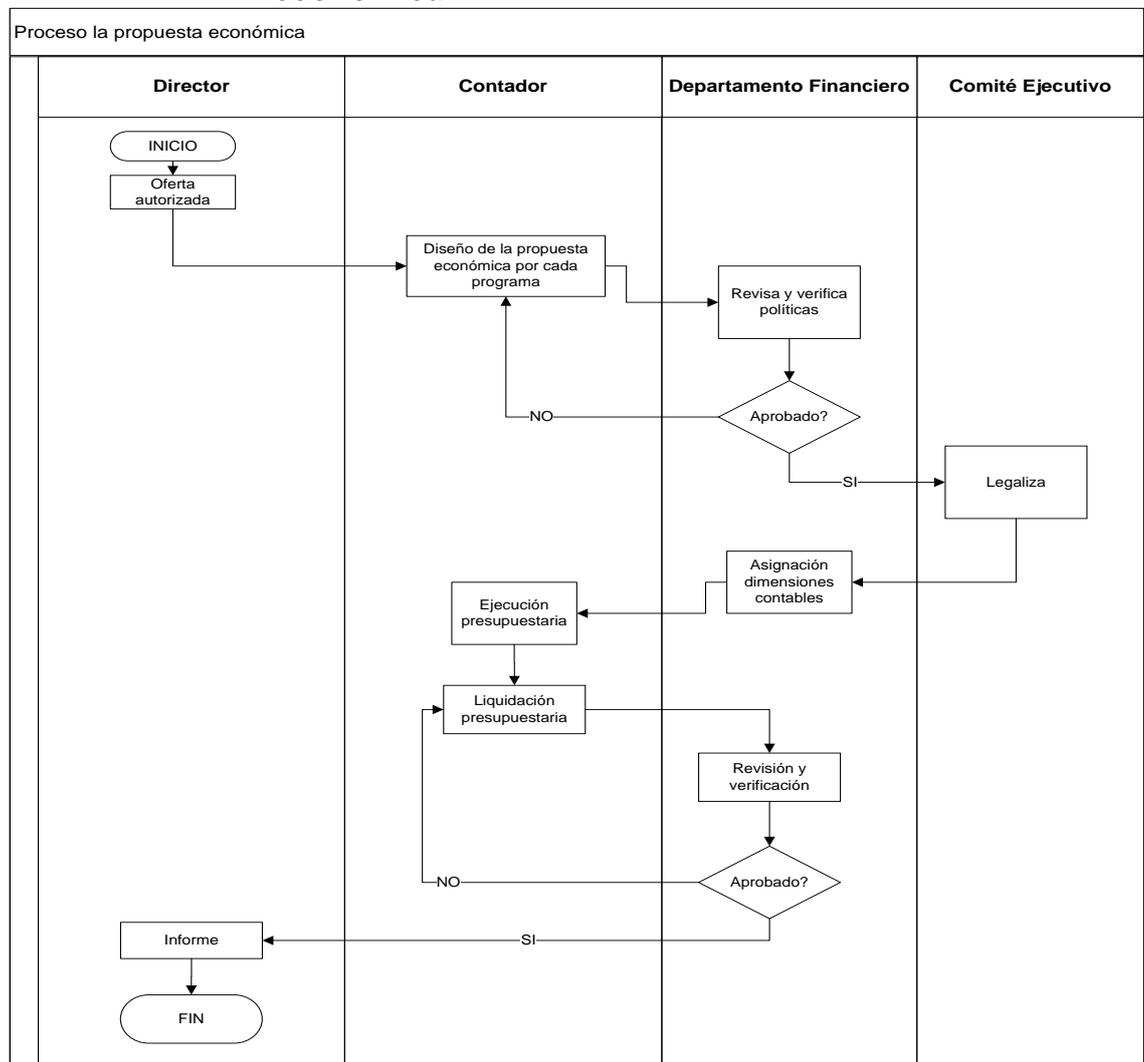


Gráfico N° 27

Elaborador por: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Medidor: semestral

Aprobado por Director de la Unidad

Descripción: este proceso debe adaptarse a las políticas financieras institucionales, de este depende al final conocer si se genera utilidades o pérdidas, sin embargo mediante este proceso pretendemos eliminar algunas falencias encontradas y mejorarlas. En este proceso actúan varios actores necesarios para su elaboración.

5.2.1.2.4 Proceso de matriculación

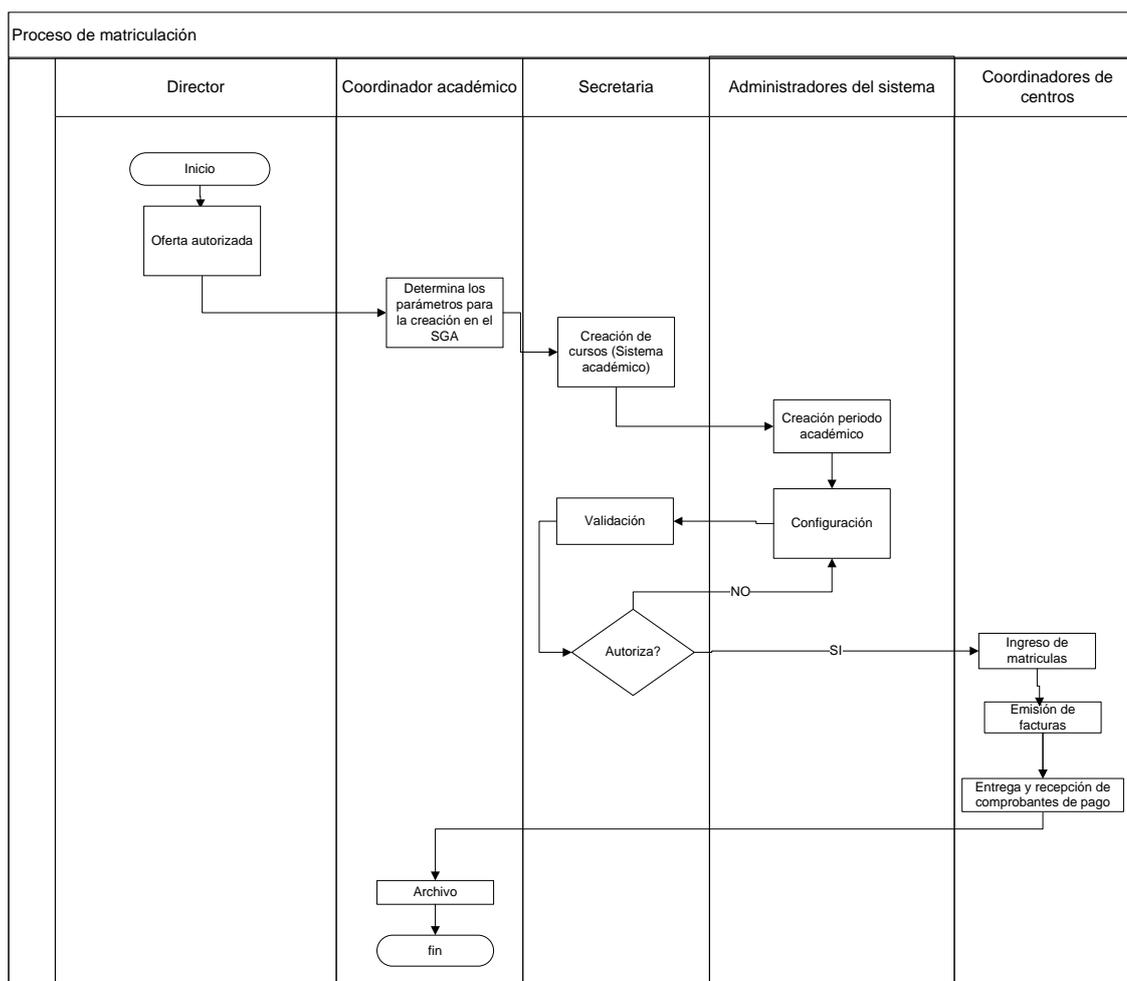


Gráfico N° 28

Elaborador por: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Medidor: semestral

Aprobado por

Descripción: Previo a la matriculación se brinda información personalizada de cada uno de los cursos, planteados en la oferta académica, sin embargo un estudiante normalmente se inclina por los cursos de acuerdo a su perfil ocupacional, mediante este proceso pretendemos despertar el interés por una nueva alternativa de estudio, del buen servicio que se le ofrezca depende su

retorno. Uno de los actores principales es la secretaria que es la puerta de entrada, y que se encuentra en todos los centros universitarios.

5.2.1.2.5 Proceso de elaboración de material

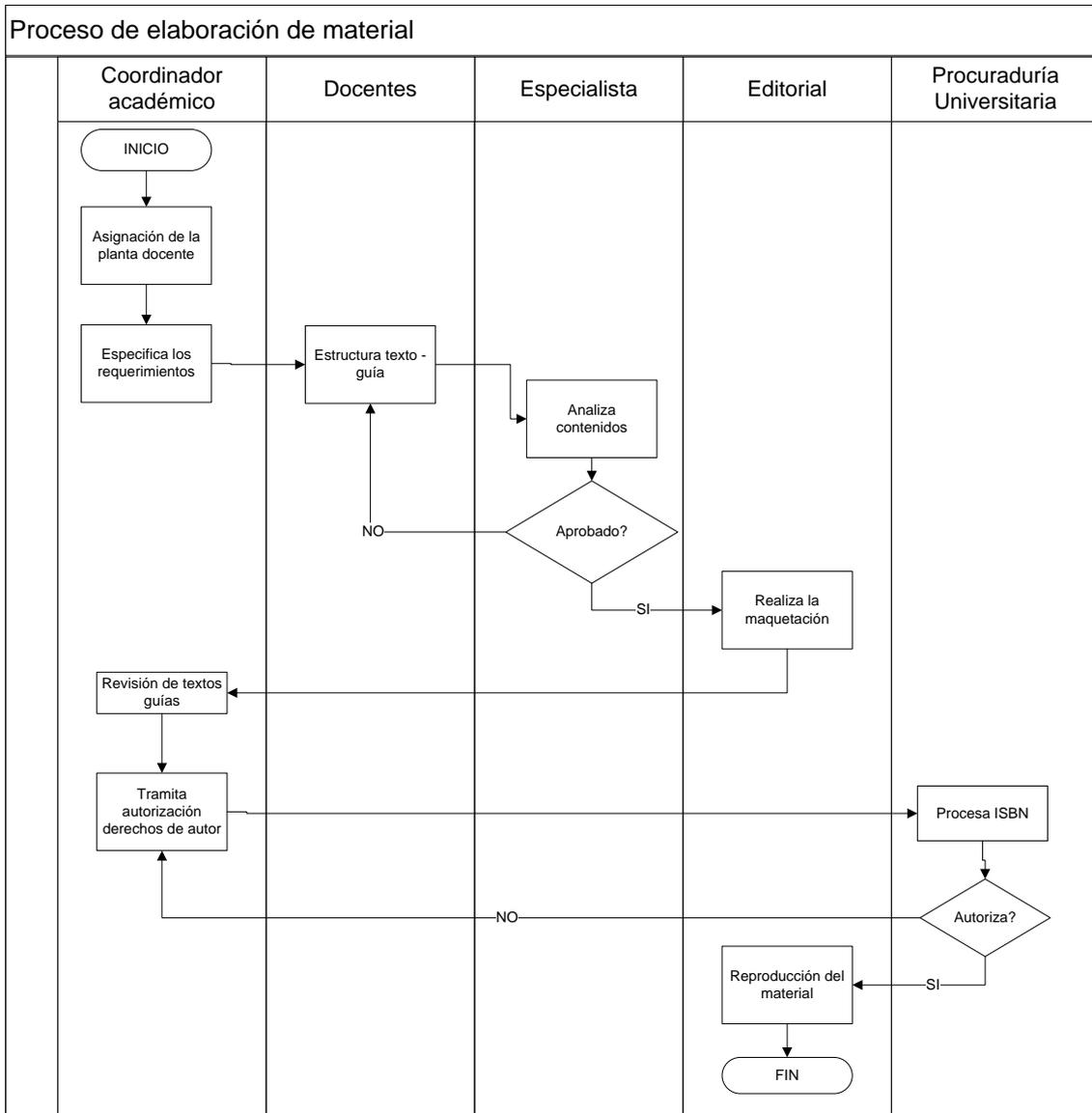


Gráfico N° 29

Elaborador por: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Mecedor: semestral

Aprobado por

Descripción: Al realizar el planteamiento de un programa estamos definiendo la calidad de un curso, y uno de los factores que influyen en la satisfacción o inconformidad del estudiante, es la elaboración de los contenidos, por que este actúa a su vez como motivación para los participantes, sin embargo se debe

tomar en cuenta una planta docente especializada en las diferentes áreas para que nos facilite, el diseño de las mismas.

5.2.1.3 PROCESOS DE APOYO

5.2.1.3.1 Proceso de contratación de planta docente

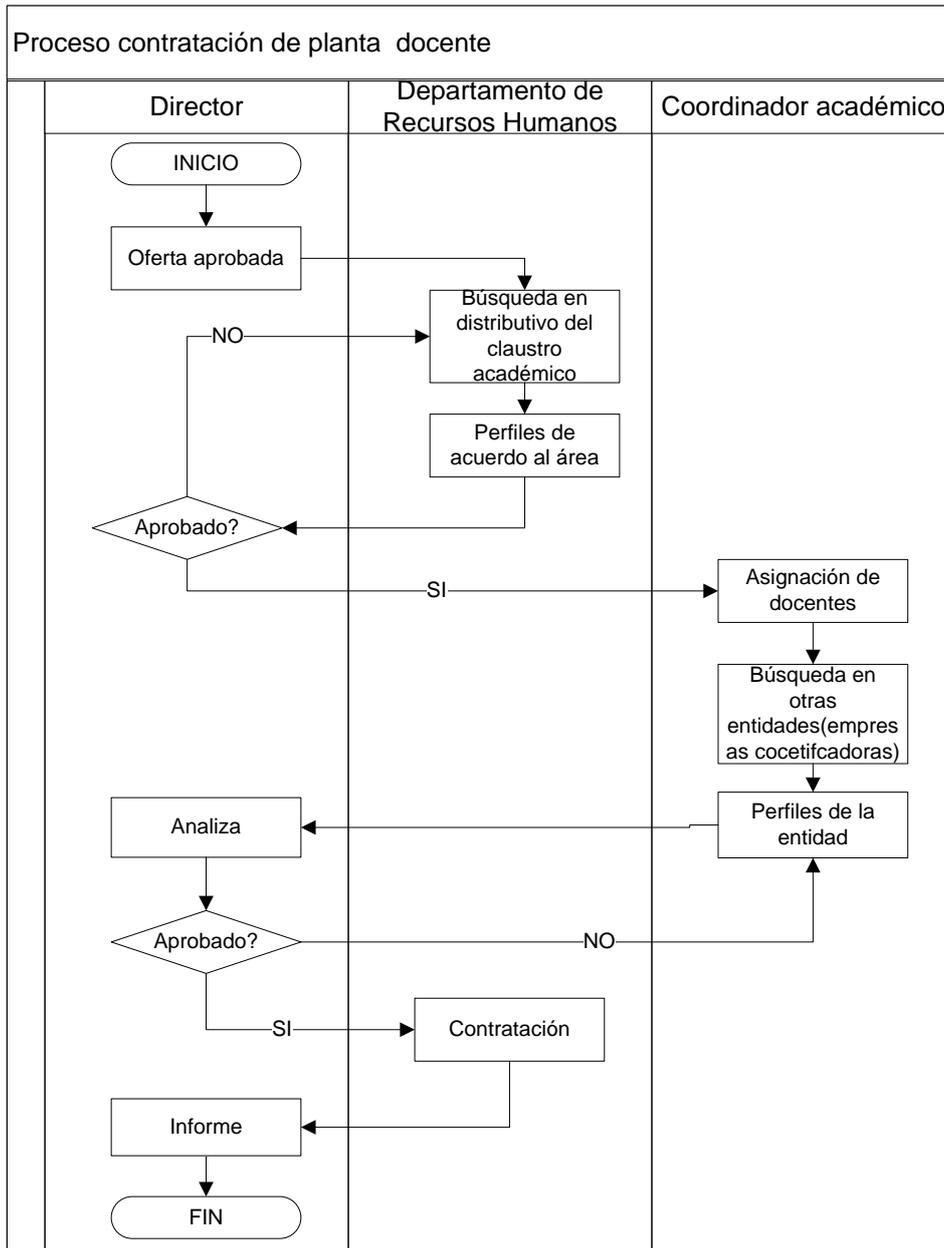


Gráfico N° 30

Elaborador por: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Medidor: semestral

Aprobado por: Director de la Unidad

Descripción: Dentro de la planificación de la oferta académica, este proceso es clave ya que de este depende la satisfacción o inconformidad del participante, una guía estructurada adecuadamente acompañada con una conferencia magistral incentiva al estudiante a continuar con su estudio. El Departamento de Recursos Humanos aquí juega un papel muy importante ya que ayudarían a seleccionar el personal más idóneo.

5.2.1.3.2 Proceso de logística

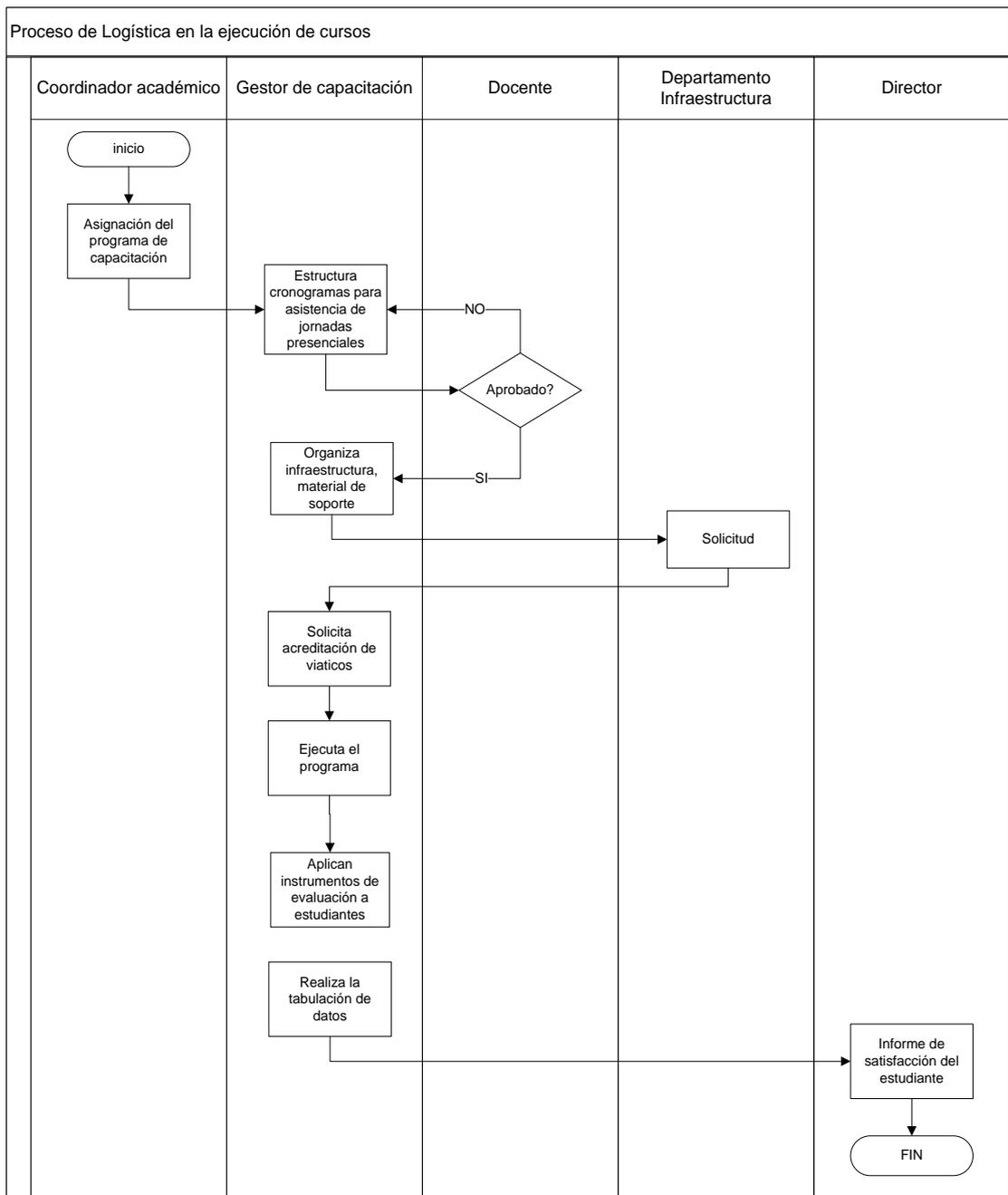


Gráfico N° 31

Elaborador por: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Medidor: semestral

Aprobado por: Director de la Unidad

Descripción: Este proceso de apoyo nos permite dar soporte en las diferentes jornadas presenciales estructuradas para cada uno de las capacitaciones, y se podría decir que está estructurada para los diferentes tipos de capacitaciones que se ofrecen en esta Unidad. Los principales personajes dentro de estos procesos son los gestores de capacitación que son los encargados de proveer este tipo de servicio.

5.2.1.3.3 Proceso de viáticos

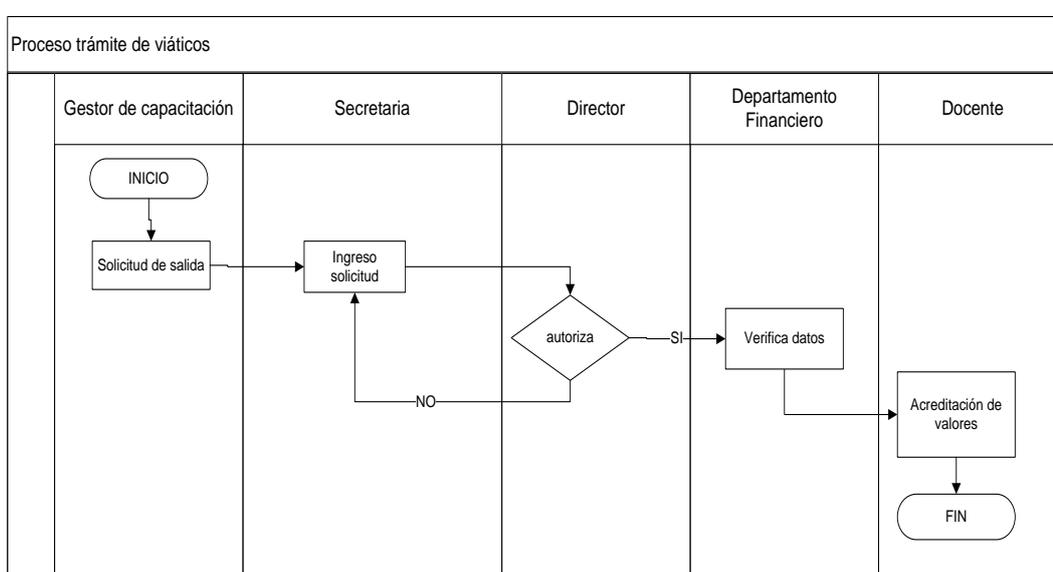


Gráfico N° 32

Elaborador por: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Aprobado por: Director de la Unidad

Descripción: Con la finalidad de que este tipo de capacitaciones se editen en varios sectores, se moviliza a la planta docente por lo que se considera rubros estimados en la propuesta económica.

5.2.1.3.4 Proceso pagos proveedores

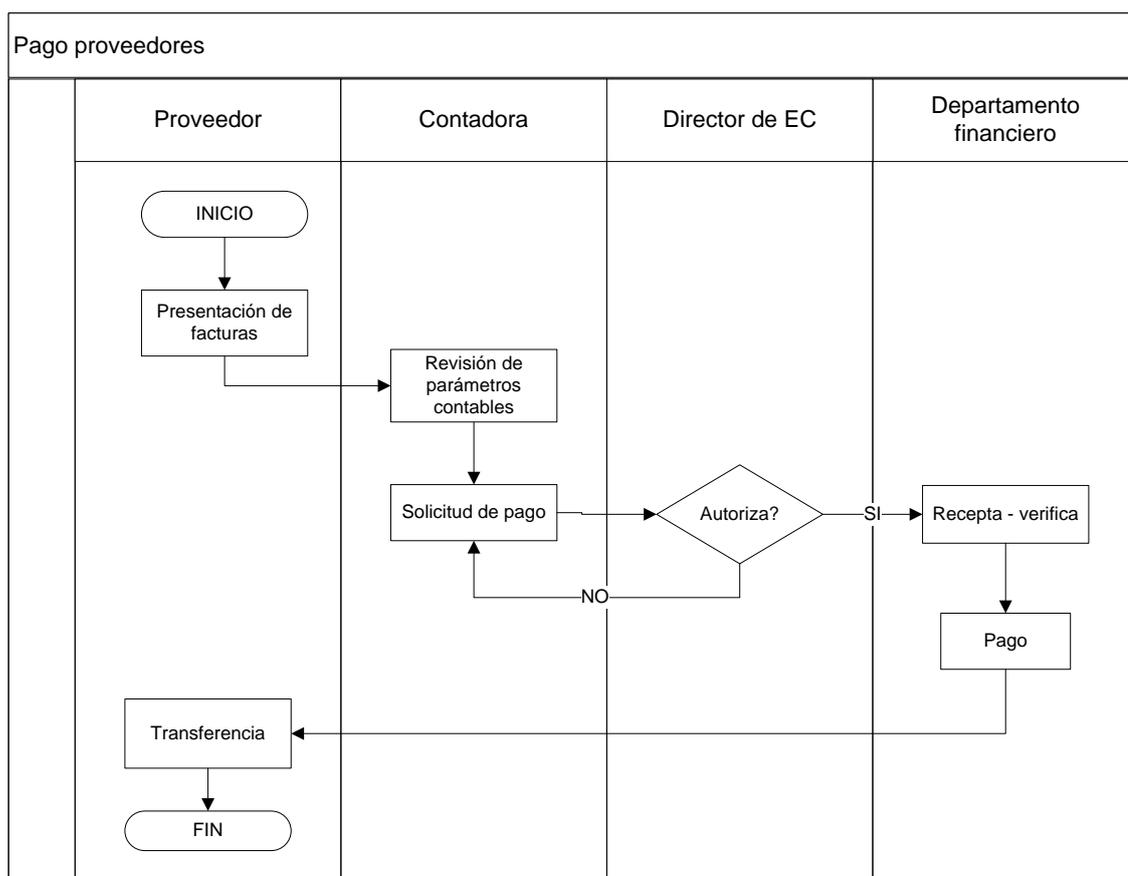


Gráfico N° 32

Elaborador por: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Medidor: semestral

Aprobado por: Director de la Unidad

Descripción: Se requiere el apoyo de terceras personas para la ejecución de las capacitaciones, en la reproducción del material, material de soporte, alimentación (refrigerios), entre otras cosas actividades, por lo que es necesario contar con el numero de proveedores necesario y posteriormente realizar el pago respectivo.

5.2.1.3.5 Proceso pago Docentes internos y externos

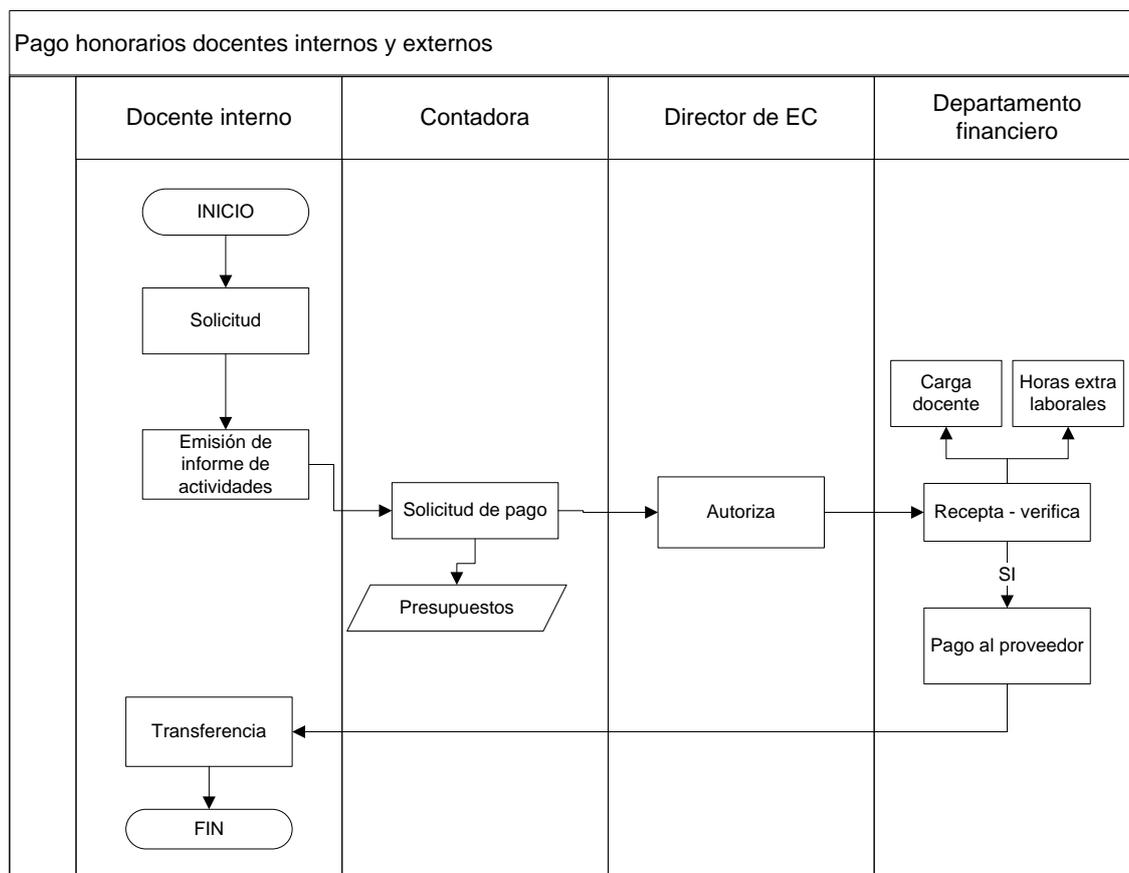


Gráfico N° 33

Elaborador por: Miriam Janeth Guachizaca Guachizaca

Medidor: semestral

Aprobado por

Descripción: proceso que se ejecuta al final de cada curso con la finalidad de compensar los servicios profesionales facilitados por los docentes ya sean estos internos o externos.

5.3 Seguimiento y la medición de los procesos

Con la finalidad de conocer si la aplicación de estos procesos permitirá obtener resultados eficientes se debe realizar el seguimiento y medición de los procesos de esta Unidad para lo cual se diseña una tabla que nos permitirá identificar los indicadores.

Tabla N° 4

PROCESOS	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACION	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
Planteamiento de propuestas de capacitación	$\frac{\text{número de cursos ofertados}}{\text{número de cursos a ofertarse}} \times 100$	Coordinador Académico, Gestores de capacitación	anual	Edición de cursos con mayor acogida y cursos que presentan mayor interés en los estudiantes
Publicidad y marketing	$\frac{\text{sectores visitados}}{\text{nuevos sectores}} \times 100$	Personal de comercialización y ventas	anual	Acudir a sectores que no se a visitado anteriormente y que se pueda lograr la captación de más estudiantes
Diseño y elaboración de material	$\frac{\text{material existente}}{\text{material a diseñar por centro}} \times 100$	Gestores de capacitación, Coordinadores de centros EC	semestral	Evitar el exceso de reproducción de material innecesaria
Contratación de la planta docente	$\frac{\text{Total de docentes contratados}}{\text{total de la planta docente}} \times 100$	Gestores de capacitación, Director de la Unidad	semestral	Docentes especializados en su area de trabajo, con eto brindamos educación de calidad
Matriculas e inscripciones	$\frac{\text{número de estudiantes matriculados}}{\text{número de estudiantes proyectados}} \times 100$	Secretaria, sistema académico, Coordinador de centros EC	semestral	información exacta para la coordinación

Fuente: Educación Continua
Elaborado por: Miriam Guachizaca

Los indicadores que se presentan en la tabla anterior se han diseñado en base a los procesos señalados y se han determinado de acuerdo al resultado que se espera de estos procesos, ya que se debe considerar que los mismos serán utilizados a lo largo del tiempo establecido para la ejecución de una oferta académica, y nos permitirán evaluar el desempeño y los resultados.

Para los tres tipos de procesos que hemos descrito en el presente trabajo se han considerado los indicadores de gestión, es decir **económicos** (obtención de recursos), **eficiencia** (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y **efectividad** (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

5.4 Mejora de los procesos

Una vez realizado la aplicación de la metodología descrita en el presente trabajo se ha podido deducir que en la Unidad no se posee procesos establecidos y documentados, por lo que puede dar lugar a los problemas encontradas.

Una de las herramientas que nos ayudó a identificar estos procesos es la observación directa de las actividades, y será esta misma quien nos permita evidenciar si los resultados esperados, son los que hemos realizado a través de este trabajo de investigación.

Con la finalidad de mejorar los procesos en esta Unidad se plantea dos actividades

1. **Flujogramas.-** que se han diseñado en base a los procesos que se ejecuta en la Unidad mas el aporte que debe ser implementado para conseguir los mejores resultados.
2. **Equipo de trabajo.-** Se procedió además con el diseño de un equipo de trabajo que soporte todas las actividades descritas en los flujogramas, por lo que hago constar los perfiles, con los que se debe contar para la actuación de cada uno de los procesos.
3. El diseño de un **Plan Operativo Anual (POA)**, el mismo que debe ser diseñado por las autoridades pertinentes, ya que es un instrumento que se considera que facilita la gestión al permitir y facilitar la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto.

Con esto pretendemos conseguir que se pueda obtener resultados eficientes y eficaces y poder cumplir con los objetivos planteados.

CONCLUSIONES

- Luego del análisis de la información realizada se determinó que el 80% de los funcionarios que prestan sus servicios en esta Unidad, concuerdan que no existe una planificación adecuada, por lo que se generan complicaciones al momento de ejecutar un programa de capacitación
- De acuerdo a las encuestas realizadas a los participantes de estos programas de capacitación, más del 50% afirman que se debe regularizar las actividades administrativas, (coordinación logística, cambios de fechas etc.)
- Actualmente existen procesos, sin embargo no se encuentran establecidos, ni documentados, lo cual obliga a realizar una actividad diferente cada vez que se proyecta una nueva oferta.
- Cuando se plantea una oferta académica no se realiza un estudio de mercado previo a su ejecución, lo cual propicia que no tengan una acogida al 100%.
- De acuerdo a las encuestas realizadas a los estudiantes, manifiestan que los contenidos de algunos cursos no cumplen los requisitos de una estructura académica acorde a los perfiles ocupacionales del público participante, por lo que se debería analizar la malla académica de cada curso, previo a su inicio
- De acuerdo a la observación realizada podemos deducir que la parte de Marketing no se direcciona a sectores específicos; se debe considerar que este es un proceso estratégico que ayuda a la captación de participantes, sin embargo si no está correctamente direccionado no generará buenos resultados.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un plan operativo anual, con los responsables del equipo encargado de la planificación de los programas de capacitación de esta Unidad los mismos que se encargarán de establecer los objetivos y las directrices que deban cumplirse a corto plazo, y las que deban realizarse durante el año.
- Realizar una planificación con un tiempo prudencial que permita la ejecución de los procesos, proponemos que se realice un mes iniciado la nueva oferta, de tal forma que haya una amplia difusión y exista mayor acogida.
- Conformar un equipo de trabajo tal y como se detalla en el desarrollo del presente proyecto.
- Se recomienda además la elaboración de un manual de procedimientos acerca de las políticas de la Unidad e institucionales en lo que respecta a la parte contable con la finalidad de que los procesos se agilicen.
- Previo al inicio de la nueva oferta académica se considera que se debe realizar un sondeo o un estudio de mercado, esto nos permitirá conocer que curso tendrá acogida y con esto se disminuiría gastos e incrementaría utilidades.
- Se debería aplicar la publicidad a un nivel corporativo; lo que pretendemos es que quienes están al frente de las organizaciones sean parte de estos cursos, lo cual obligaría que el nivel de capacitación se incremente.
- Capacitar al equipo de trabajo en áreas específicas como diseño y elaboración de proyectos, motivación y programas específicos de acuerdo a la función que desempeñan, esto ayudaría a su crecimiento personal y profesional.

BIBLIOGRAFÍA

- Catalogo centro de educación continua espol
- Catalogo 2001 – 2012, educación continua utpl
- Carrasco, J. (2001). Gestión de procesos. Evolución S.A., Santiago, Chile
- Diez de castro, e. Et al. (2001). Administración y dirección, ed. Mc Graw - Hill / Interamericana de España S.A.U., Madrid,
- Fernando, F.(2005), Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción. Editorial CCS, Madrid:
- Gibson, j. Et al. (2002). Las organizaciones - comportamiento, estructura, procesos, 11° edición, ed. Mc Graw - Hill / irwin, Chile,
- Guzman de reyes, A.(2006), Comunicación empresarial, Ecoe ediciones Bogotá, pag. 91 - 100
- Hax, a. Et al. (1994). Gestión de empresa con una visión estratégica, Ed. Dolmen, Santiago de Chile.
- Lardent, a. R.,(2001). Sistemas de información para la gestión empresarial. ed. Pearson Education, Buenos Aires,
- Serpell bley, a. Et al (2006). Planificación y control de proyectos, ed. Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile,
- <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml#ixzz2Yqv6bMfp>
- www.editorial.unca.edu.ar
- <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/>
- <http://jvalda.wordpress.com>

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

ENCUESTA A FUNCIONARIOS (EC)

Señor(a) Funcionario(a):

En el desarrollo del proyecto de tesis planteado previa a la obtención del título de Magister, su concepto sobre el quehacer universitario es muy importante para la determinación de estrategias y actividades que mejorarán significativamente la Calidad de procesos de la Unidad de Educación Continua; por lo tanto, solicitamos que Usted responda con equidad, coherencia, transparencia y responsabilidad a TODAS las preguntas formuladas.

INFORMACIÓN GENERAL

Cargo que ocupa	<input type="text"/>	
Tipo de vinculación:	Planta	<input type="checkbox"/>
	Provisional	<input type="checkbox"/>
	Contrato	<input type="checkbox"/>
	Otro tipo de vinculación	<input type="checkbox"/>
Género	Masculino	<input type="checkbox"/>
	Femenino	<input type="checkbox"/>
Tiempo de servicio en la institución	Menos de un año	<input type="checkbox"/>
	De 1 a 5 años	<input type="checkbox"/>
	De 5 a 10 años	<input type="checkbox"/>
	De 10 a 20 años	<input type="checkbox"/>
Nivel Académico:	Universidad	<input type="checkbox"/>
	Maestría	<input type="checkbox"/>
	Especialización	<input type="checkbox"/>

Según su criterio elija la respuesta más idónea

- Siendo la unidad de educación continua la encargada de la formación informal como la definiría:
 - Realiza capacitaciones para personal docente y administrativo de una empresa, organismo gubernamental, etc.
 - Realizar cursos de capacitación No reglados, dirigidos a profesionales y no profesionales sin rigor académico.
 - Realizar cursos de capacitación a empresas privadas
- Podría indicarnos los tipos de capacitación que se ofertan dentro desde esta Unidad
 - Cursos abiertos Formación formal Congresos
 - Cursos in house Formación informal
 - Seminarios educación a medida
- De los tipos de capacitación mencionados anteriormente ¿Actualmente cuál considera ud. que presente mayores inconvenientes?

Al ser una Unidad con una amplia trayectoria deseamos enfocarnos en solo tipo de capacitación por favor conteste según corresponda

CURSOS ABIERTOS

- Conoce que es un curso abierto. SI NO
- ¿Cómo lo definiría?
 - Una capacitación que genera nuevas competencias académicas en cualquier ámbito en los participantes, se desarrolla a corto plazo, tienen un nivel aprobatorio. No tiene validez académico.
 - Una capacitación que se realiza a medida con el fin de actualizar sus conocimientos a los participantes, se realiza periódicamente.
 - Una capacitación que se desarrolla para complementar a las diferentes asignaturas de la universidad y forman parte de los créditos académicos.
- ¿Cada que tiempo ud. considera que deberían ofertarse los cursos abiertos?
 - Mensual
 - Trimestral
 - Semestral
 - Anual
- Si se imparten estos cursos varias veces al año ¿Qué periodos sugeriría?
 - Marzo – septiembre / octubre marzo
 - Enero – mayo / julio - noviembre
 - Enero – marzo / mayo - julio / septiembre – noviembre
- De acuerdo a su criterio ¿Considera ud. que deberían estandarizarse los procesos en función a los cronogramas planificados al igual que lo realizan en la modalidad abierta y a distancia?
SI NO
- ¿Para planificar un curso abierto este debe seguir un proceso establecido? SI NO
- El proceso de planificación para los cursos abiertos sería:
 - Identificación de la oferta, diseño de los programas (justificación, objetivos, malla curricular, metodología, cronograma, presupuesto), ejecución y evaluación.
 - Diseño de los programas de capacitación, lanzamiento de la oferta académica, inscripciones y matrículas, ejecución y evaluación
 - Identificación de programas de capacitación, validación académica y financiera por las autoridades pertinentes, diseño de los cursos abiertos (justificación, objetivos, malla curricular, metodología,

cronograma, presupuesto), lanzamiento de la oferta académica(marketing), inscripciones y matriculas, ejecución y evaluación

8. Existe un equipo encargado de la planeación, ejecución y evaluación de estos cursos

SI () NO ()

9. Usted se encuentra vinculado a este equipo de trabajo mencionado en la pregunta anterior?

SI () NO ()

10. ¿Cuáles son las funciones que actualmente desempeña este equipo?

11. A su criterio, el equipo encargado de desarrollar estas funciones podría estar conformado por:

() Coordinador académico, coordinador logístico, gestores de capacitación

() Dirección, coordinador académico, coordinador logístico, gestores de capacitación, contabilidad, secretaria

() Coordinador académico, coordinador logístico, secretaria

12. De no cumplir con sus expectativas, ninguna de la las propuestas anteriores ¿Cuál es su sugerencia?

13. ¿Considera que los procesos que se ejecutan dentro de la Unidad son los adecuados?

SI () NO ()

14. Desde el cargo que usted ocupa ¿Qué considera que debería cambiar, tanto en la planificación como en la ejecución de los cursos abiertos?

15. Una vez que usted ha contestado a las interrogantes planteadas ¿Ud. consideraría necesaria la aplicación de una reingeniería de procesos que incida en el cambio radical de la Unidad?

¡GRACIAS POR TUS APORTES Y COMENTARIOS!



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

El proceso de autoevaluación lo realizo con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades en distintos aspectos de la Unidad de Educación Continua, a través del proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Gestión Empresarial.

Su opinión es de mucha importancia para el buen desarrollo de este proyecto.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre del programa

2. Año de ingreso

Favor marcar con X las respuestas positivas seleccionadas para cada ítem.

3. Edad actual:	Menos de 20 años	Entre 21-30 años	Entre 31-40 años	Entre 41-50 años	Más de 51 años
	<input type="checkbox"/>				

4. Sexo: Femenino Masculino

5. Antes de optar por uno de nuestros cursos abiertos

		SI	NO
a.	Ha cursado programas de capacitación o alguna carrera en la UTP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	Ha cursado programas de capacitación en otra Institución de Educación Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MISIÓN Y PROPÓSITOS

6. Conoce usted acerca de los cursos abiertos?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cómo definiría a los cursos abiertos?

- () Una capacitación que genera nuevas competencias académicas en cualquier ámbito en los participantes, se desarrolla a corto plazo, tienen un nivel aprobatorio. No tiene validez académico.
- () Una capacitación que se realiza a medida con el fin de actualizar sus conocimientos a los participantes, se realiza periódicamente.

- () Una capacitación que se desarrolla para complementar a las diferentes asignaturas de la universidad y forman parte de los créditos académicos.

Usted encontrará a continuación un banco de preguntas a las cuales podrá expresar su grado de acuerdo o desacuerdo. De acuerdo a esta categorización:

- 1.- **desacuerdo**
 2.- **en ciertas ocasiones**
 3.- **de acuerdo**

	1	2	3
2. El curso abierto que estudio tiene una buena estructura académica			
3. El plan de estudios se acopló a sus necesidades			
4. Las encuestas de evaluación que se aplican a los docentes (con que los y las estudiantes juzgan la calidad docente de sus profesores) están bien diseñadas.			
5. Las encuestas de evaluación docente se aplican periódicamente a los(as) estudiantes.			
6. Se aprecia que los resultados de las encuestas de evaluación docente que se aplican a los(as) estudiantes son tomadas en cuenta para mejorar la calidad de la docencia y sobre todo la atención al estudiante.			

INTEGRIDAD INSTITUCIONAL

	1	2	3
7. La publicidad que recibió cuando se ofertaba los cursos abiertos fue veraz.			
8. Las decisiones de los coordinadores de los cursos abiertos son tomadas en cuenta de acuerdo a las políticas establecidas por la institución			
9. El reglamento interno de los cursos abiertos es claro y conocido.			
10. El plan de estudios es de público conocimiento.			
11. Considera que los(as) estudiantes son escuchados en sus requerimientos			

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

	1	2	3
12. Cumplieron con sus expectativas las personas que están al frente de la coordinación de los cursos.			
13. El Director y su equipo de trabajo atendieron eficazmente todo lo que respecta a los servicios académicos.			
14. Se aprecia que los mecanismos de administración y gobierno son oportunos al momento de desarrollar las actividades académicas.			
15. ¿Cuándo tuvo algún inconveniente, supo a quién recurrir para la solución de mismo?			
16. La realización de trámites tales como solicitud de certificados, matrículas, notas y otros, fue oportuna.			

ESTRUCTURA CURRICULAR

	1	2	3
17. ¿Considera usted que la mayoría de los módulos fomentan la creatividad de los(as) estudiantes.			
18. ¿Considera que el plan de estudios responde a las necesidades de su perfil profesional?			
19. ¿Cree usted que hay algunos contenidos que no son útiles ni relevantes en la formación?			
20. El plan de estudios integra actividades teóricas y prácticas.			

RECURSOS HUMANOS

	1	2	3
21. El número de docentes en esta unidad académica es apto.			
22. Los(as) docentes realizan de forma adecuada su labor educativa.			
23. ¿Considera que los administrativos de esta unidad poseen un perfil ocupacional apto para mantener un correcto funcionamiento de ésta?			
24. La cantidad de personal administrativo es idóneo.			

SATISFACCIÓN GENERAL

	1	2	3
25. Si tuviera la oportunidad de elegir otra vez dónde estudiar, optaría nuevamente por la UTPL			
26. Está satisfecho/a con la formación que ha recibido hasta ahora en esta Universidad.			
27. El valor de los aranceles y matrícula de los cursos son acordes a la calidad de la educación recibida			

De acuerdo a lo contestado anteriormente, emita su criterio acerca de los cambios en los procesos de la oferta académica que usted implementaría, o lo que disminuiría para mejorar el servicio de la Unidad.

Muchas gracias.

ANEXO 2

PROCESOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACION	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESULTADOS ESPERADOS