

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

LEVANTAMIENTO, DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS
PROCESOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS DE LA ESCUELA POLITÉCNICA
NACIONAL.

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL

FREDDY JAVIER LARA ACOSTA

freddylarita@hotmail.com

JOSÉ LUIS VÁSQUEZ LASTRA

pepethegreenberet@yahoo.com

Director: Ing. Mauricio Rojas Dávalos, M.Sc.

maurodav@yahoo.com

Quito, 2010



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación presentado por FREDDY JAVIER LARA ACOSTA y JOSÉ LUIS VÁSQUEZ LASTRA.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Mauricio Rojas	Director	
	Examinador	
	Examinador	

Ing. Giovanni D'Ambrosio
DECANO

DECLARACIÓN

Nosotros, Freddy Javier Lara Acosta, y José Luis Vásquez Lastra, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

FREDDY JAVIER LARA ACOSTA

JOSÉ LUIS VÁSQUEZ LASTRA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Freddy Javier Lara Acosta y José Luis Vásquez Lastra, bajo mi supervisión.

Ing. Mauricio Rojas Dávalos, M.Sc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por brindar la fortaleza necesaria para no decaer ante las adversidades, a mis padres y hermano por estar siempre presentes con su paciencia y amor en las etapas de mi vida, a toda mi familia los Lara, Acosta, Minda, Ocles, Carabalí y más por aportar un grano de arena en mi formación y hacer que me sienta orgulloso de mis raíces, a ti Flakita y Carlitos por sus ocurrencias y amor, al Ing. Mauricio Rojas por confiar en nosotros para desarrollar este proyecto, a mi pana José Vásquez Lastra y toda su familia por todo el apoyo y amistad en todo momento millón gracias, a la EPN e Ingeniería Empresarial por darme la oportunidad de formarme y compartir momentos en mi vida universitaria , a mis amig@s y tod@s l@s compañer@s.

Freddy Larita

Didier

Gracias a mi Dios que me ha dado vida, sabiduría y me libra de todo mal; a mi Papá y mi Mamá que con sus enseñanzas, correcciones y especialmente con su ejemplo han sabido llevarme por el camino del bien; a la Facultad de Ciencias Administrativas con todo su personal; a nuestro director de Proyecto de Titulación, Ing. Mauricio Rojas que con sus conocimientos y personalidad nos ha llevado a la consecución de este proyecto de una manera eficaz y agradable, a mis familiares, amigos, compañeros y más personas que he llegado a conocer en este camino universitario.

José Luis Vásquez L.

DEDICATORIA

Dedico sinceramente este arduo trabajo a toda mi familia, en especial a familiares que lamentablemente ya no están con nosotros, su muerte me pegó duro pero estoy seguro que nos cuidan como verdaderos ángeles de la guarda: Tío Guilo Minda (+), Tío Polivio Lara (+), Prima Marjorie Acosta (+), y finalmente a ti MUDO Luis A. Acosta Calderón (+), ya sabes siempre estarás conmigo y yo contigo más que mi tío eras mi niño y eso nunca cambiará.

Freddy Larita

Didier

A mi Familia, Amigos, AEIEM 2009 y al Club de Fans.

José Luis Vásquez L.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	vi
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EPN	1
1.1.1 LA EPN ACTUAL	2
1.1.2 MISIÓN	6
1.1.3 VISIÓN	6
1.1.4 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES.....	6
1.1.5 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL.....	7
1.1.6 CÓDIGO DE ÉTICA.....	8
1.1.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	10
1.2 ESTRUCTURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS..	12
1.2.1 HISTORIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	12
1.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA FCA	15
1.2.2.1 Misión	15
1.2.2.2 Visión.....	15
1.2.2.3 Objetivos	15
1.2.2.4 Organigrama	17
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2 MARCO TEÓRICO	18
2.1 LA ORGANIZACIÓN	18
2.1.1 LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD MODERNA	18

2.1.2	DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.....	19
2.1.2.1	Organización Formal	20
2.1.2.2	Organización Funcional	20
2.1.2.2.1	Características de la Organización Funcional.....	20
2.1.2.2.2	Ventajas de la Organización Funcional	21
2.1.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.1.4	DEPARTAMENTALIZACIÓN	22
2.1.5	DEFINICIÓN DE SISTEMAS	23
2.1.5.1	Parámetros de los Sistemas	23
2.1.5.2	La organización como Sistema Abierto	25
2.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	25
2.2.1	IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES ...	25
2.2.2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
2.2.2.1	Estrategia.....	26
2.2.3	CADENA DE VALOR.....	26
2.2.4	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	27
2.3	ORGANIZACIÓN POR PROCESOS.....	29
2.3.1	INTRODUCCIÓN A PROCESOS.....	29
2.3.1.1	¿Por qué la Gestión por Procesos?.....	29
2.3.1.2	Definición de Procesos	29
2.3.1.3	Elementos de un Proceso	30
2.3.1.4	Características de los Procesos	30
2.3.2	TIPOS DE PROCESOS	31
2.3.2.1	Estratégicos	31
2.3.2.2	Operativos	31
2.3.2.3	Apoyo.....	31
2.3.3	JERARQUÍA DE LOS PROCESOS	31
2.4	MAPA DE PROCESOS	33
2.4.1	DEFINICIÓN.....	33
2.4.2	PASOS PARA REALIZAR UN MAPA DE PROCESOS.....	34
2.4.3	EJEMPLO DE MAPA DE PROCESOS	35
2.5	MANUAL DE PROCESOS	35

2.5.1	DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS.....	35
2.5.2	OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS	35
2.5.3	CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS.....	37
2.5.4	ELABORACIÓN DEL MANUAL	38
2.5.5	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS	39
2.6	DISEÑO DE PROCESOS	40
2.6.1	¿CÓMO DISEÑAR PROCESOS?	40
2.6.2	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	41
2.6.3	DIAGRAMAS DE FLUJO.....	42
2.6.4	ANÁLISIS Y COMPRENSIÓN DEL PROCESO.....	45
2.6.5	DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	45
2.6.6	ORGANIZACIONES POR PROCESOS VS. ORGANIZACIONES VERTICALES.....	46
2.7	ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	47
2.8	MEDIDORES E INDICADORES.....	48
2.8.1	¿CUÁNDO SE DEBE MEDIR?.....	49
2.8.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	50
2.8.3	TIPOS DE INDICADORES	51
2.8.3.1	Indicadores de Eficacia	51
2.8.3.2	Indicadores de Eficiencia.....	51
2.8.3.3	Medidores o Indicadores de Resultados.....	52
2.8.4	FORMA DE GENERAR INDICADORES DE PROCESOS	53
2.8.5	COMPONENTES DE UN INDICADOR	53
2.9	MEJORA DE PROCESOS	54
2.10	CULTURA EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS	55
2.11	ANÁLISIS DE LA NORMATIVA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	56
3	METODOLOGÍA	60
3.1	ANÁLISIS DE SITUACIÓN INICIAL DE LA FCA	60
3.2	IDENTIFICACIÓN Y PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS	61
3.3	DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES DE PROCESOS.....	64
3.4	PLANTEAMIENTO DEL DISEÑO DE PROCESOS.....	65

3.4.1	REALIZACIÓN DE FLUJOGRAMAS EN MICROSOFT VISIO 2007	65
3.4.2	ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS.....	65
3.4.3	MODELAMIENTO EN BPWIN.....	66
3.4.3.1	IDEF0.....	66
3.4.3.2	IDEF3.....	67
4	RESULTADOS	68
4.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA FCA.....	68
4.2	MAPA DE PROCESOS E INVENTARIO	70
4.3	RESPONSABLES DE PROCESOS.....	73
4.4	DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA FCA	74
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1	CONCLUSIONES	75
5.2	RECOMENDACIONES.....	77
	REFERENCIAS	79
	ANEXOS.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figuras 1 - Organigrama de la FCA	17
Figuras 2 - Cinco variables básicas de Organización	19
Figuras 3 - Cadena de Valor Genérica de Porter	27
Figuras 4 - Modelo resumen de los elementos de la Dirección Estratégica	28
Figuras 5 - Jerarquía de los Procesos.....	32
Figuras 6 - Ejemplo de Mapa de Procesos	35
Figuras 7 - Mapa de Procesos FCA - Versión 1	61
Figuras 8 - Mapa de Procesos FCA - Versión 2	62
Figuras 9 - Mapa de Procesos FCA - Versión 3	63
Figuras 10 - Mapa de Procesos FCA - Versión 4	63
Figuras 11 - Representación IDEF 0	66
Figuras 12 - Representación IDEF 3	67
Figuras 13 - Mapa de Procesos Final FCA.....	71

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Universidades en la Categoría "A"	5
Tabla 2 - Simbología de Diagramas de Flujo	43
Tabla 3 - Organización Vertical VS. Organización por Procesos	46
Tabla 4 - Niveles Organizacionales VS. Unidades Administrativas	57
Tabla 5 - Unidades Administrativas VS. Procesos Organizacionales	58
Tabla 6 - Planificación de Entrevistas	64
Tabla 7 - Inventario Final de Procesos FCA	72
Tabla 8 - Responsables de Procesos	73

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Diagramas de Flujo.....	82
ANEXO B – Cadena de Valor.....	101
ANEXO C – Mapa de Procesos	103
ANEXO D – Modelos de Formatos del Manual de Procesos - FCA	105
ANEXO E – Manual de Procesos - FCA	109
ANEXO F – Modelamiento en BPwin.....	187

RESUMEN

El actual Proyecto de Titulación tiene como principal objetivo levantar, diseñar, y documentar los procesos de la FCA de la Escuela Politécnica Nacional con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos, aumentando con esto la satisfacción de los clientes internos y externos de la Facultad.

Es importante mencionar que las entrevistas y el contacto con los involucrados es la esencia de este trabajo para poder corroborar la información proporcionada y denotar que no existan problemas posteriores.

El primer capítulo presenta una introducción haciendo una reseña histórica de la Escuela Politécnica Nacional además de su situación actual: estructura institucional, principios, valores, y sus objetivos estratégicos. Presenta también la historia de la Facultad de Ciencias Administrativas con su respectivo Direccionamiento Estratégico: Misión, Visión, Objetivos que persigue y un Organigrama estructural de la FCA.

El segundo capítulo engloba un marco teórico en el cual se fundamenta este Proyecto, con definiciones ampliadas importantes tales como: Organización, el papel que desempeña la administración en la sociedad moderna, Sistemas, Direccionamiento Estratégico, la importancia de la planificación en las organizaciones, Organización por Procesos, tipos de Procesos, etc.

Los capítulos tres y cuatro son la aplicación propia basada en Procesos, lo que conlleva a la elaboración de Diagramas de Flujo de los Procesos definidos y la elaboración de un Manual de Procesos y su modelamiento.

En el capítulo tres se da a conocer la metodología utilizada, es decir el análisis de la situación actual de la Facultad de Ciencias Administrativas, la identificación y propuesta de mapa de procesos, determinación de las responsabilidades de procesos, planteamiento del diseño y modelamiento de los procesos obtenidos.

En el cuarto capítulo, luego del diagnóstico de la situación actual de la FCA, se determinó el mapa de Procesos y su Inventario, definiendo los siguientes procesos:

Productivos:

- Admisión y Registro
- Formación
- Evaluación
- Promoción
- Investigación y Extensión

Estratégicos:

- Planificación

Apoyo:

- Gestión Administrativa - Financiera
- Gestión de Recursos

En algunos de los procesos mencionados anteriormente se pudo determinar la existencia de subprocesos.

El capítulo final son las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con el desarrollo de este trabajo. Al realizar el Proyecto, se encontró aciertos y falencias de la FCA dentro de la EPN, información que debe ser utilizada para engrandecer y aumentar la calidad de los servicios que ésta presta.

ABSTRACT

This current project has as main objective to get, design and document the processes of the Faculty of Administrative Sciences of the National Polytechnic School in order to improve both efficiency and effectiveness of the School as well as to increase internal and external customer's satisfaction.

It is essential to mention that the interviews and the interaction with the interviewees is the base of this project in order to prove the information given and to eventually avoid any inconvenience.

The first chapter concerns a historical introduction of the National Polytechnic School as well as its current situation: institutional structure, principles, ethical values and strategic objectives. In addition, the origin of the Faculty of Administrative Sciences with its correspondent strategic directions: mission, vision and planned objectives as well as structural organization of faculty are outlined.

The second chapter includes the rationale in which this project relies on. It presents wide and meaningful concepts such as: organization, the role of management within modern society, systems, strategic management, the importance of planning within organizations, process organization, types of processes, and so on.

Chapter three and four refer to the application based on processes, therefore, a number of Flow Diagrams of Processes have been designed as well as a Manual of Processes and its modeling.

The third chapter concerns the methodology used. In other words, it outlines the analysis of the current situation of the Faculty of Administrative Sciences, identification and proposal of a process map, determination of the responsibilities of processes, approach to the design and modeling of processes obtained.

In the fourth chapter, after having carried out the needs analysis of the Faculty of Administrative Sciences, a Map of Processes and its inventory was determined. The following processes were defined:

Productive Processes:

- Admission and registration
- Structure
- Evaluation
- Promotion
- Research and Extension

Strategic Processes:

- Planning

Support Processes:

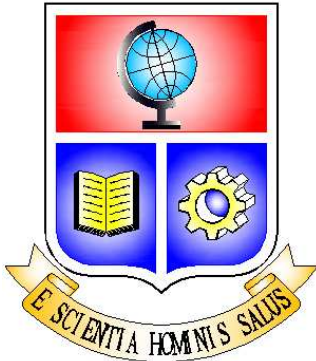
- Administrative Management – Financial Management
- Resource Management

In some of the processes above mentioned, the existence of sub processes was found.

The final chapter concerns conclusions and recommendations achieved in this study. While carrying out this project, some weaknesses and strengthens were identified within the Faculty of Administrative Sciences of the National Polytechnic School. Such insights might be used to improve the quality of service offered by this Faculty.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EPN¹



La Escuela Politécnica Nacional es una de las instituciones de educación superior más antiguas del país. Fue fundada el 27 de agosto de 1869, mediante decreto expedido por la Convención Nacional del Ecuador, por iniciativa del Presidente Gabriel García Moreno, con el fin de poner al servicio del país un centro de investigación y formación de profesionales.

Al iniciar su vida académica cuenta con el concurso de destacados catedráticos alemanes como el Padre Juan Bautista Menten y el Padre Teodoro Wolf y el italiano Padre Luis Sodiro. Posteriormente se unieron los profesores jesuitas alemanes Luis Dressel, José Kolberg y Emilio Muellendorf, entre otros.

Luego de varias décadas de haber permanecido cerrada, la institución se reabre el 28 de febrero de 1935, mediante decreto expedido por el Presidente Constitucional de la República Dr. José María Velasco Ibarra. El 4 de junio de 1946 el gobierno del Dr. Velasco Ibarra dicta un decreto que establece el nombre de la Escuela Politécnica Nacional.

En 1964 se traslada de su tradicional edificio de La Alameda al Campus Politécnico actual, siendo Rector el Ingeniero José Rubén Orellana Ricaurte. Este es el inicio del crecimiento y desarrollo de la Institución en todos los órdenes, lo cual la ha colocado en los primeros lugares entre las instituciones de educación superior del país.

¹ (EPN) www.epn.edu.ec – al 15/11/2009



La Escuela Politécnica Nacional, como una universidad pública de excelencia académica y de compromiso social, ha contribuido permanentemente al desarrollo científico y tecnológico del Ecuador a través de la formación de profesionales altamente capacitados y de la realización de investigaciones científicas y tecnológicas.

1.1.1 LA EPN ACTUAL²

La Escuela Politécnica Nacional dispone de un amplio y especializado conjunto de laboratorios docentes y de investigación. Es la institución con el más alto número de investigaciones y publicaciones en el campo científico y tecnológico en el país.

El personal docente permanente de la Institución lo integran 467 profesores titulares, de los cuales 357 son a tiempo completo y 110 a tiempo parcial, constituyéndose en la institución de educación superior del país con el mayor número de profesores a tiempo completo. El 63% posee el título de cuarto nivel (Diplomado, Especialista, Magíster, Ph.D.).

² (EPN) www.epn.edu.ec – al 15/11/2009



Fotografía tomada en el campus “José Rubén Orellana”.

Al momento la **Escuela Politécnica Nacional** atiende a cerca de 10.000 estudiantes en los 3 niveles de formación: Tecnología, Ingeniería – Ciencias, y Postgrado. La mayoría de estudiantes, 73%, proviene de la provincia de Pichincha, y el resto de las provincias centrales.

En los últimos años se tiene una significativa participación de la mujer en la formación profesional, alrededor del 30% de la población estudiantil es femenina.

El personal administrativo y de trabajadores está integrado por 350 personas que laboran a tiempo completo, entregando su esfuerzo en beneficio de la Institución.

El Campus Politécnico ubicado en el sector centro-oriental de la ciudad de Quito, ocupa un área de 15,2 Ha y se encuentra entre las calles Toledo, Ladrón de Guevara e Isabela Católica, en la parroquia La Floresta. Dispone de un área construida de alrededor de 62.000 m² que se distribuye de la siguiente manera: 20% para aulas, 25% a laboratorios y talleres, 15% a oficinas de profesores y administrativas, y la restante a servicios varios como bibliotecas, salas de lectura, bodegas, corredores, servicios higiénicos y otros.

La Escuela Politécnica Nacional es una de las instituciones de educación superior con el mayor potencial para el desarrollo de actividades de investigación en ciencia y tecnología. Ha participado en proyectos impulsados por el BID, FUNDACYT, CONESUP y otras instituciones y organismos de carácter nacional e internacional.

Actualmente la Escuela Politécnica Nacional se ha constituido en una Institución de Prestigio y de excelente nivel de Educación Superior a tal punto que según el informe final del 4 de Noviembre del 2009 del **Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación** (CONEA) sobre las Universidades e Institutos de Educación Superior coloca a la EPN en el primer lugar de la categoría A.

A continuación se refleja parte del informe del CONEA - Categoría "A"³:

Corresponde a las universidades que registran las condiciones para que su planta docente se construya como una comunidad científica y profesional con reconocimiento y legitimidad en su medio, y que, en algunos casos, ya lo están logrando.

Estas condiciones hacen relación a la existencia de un núcleo docente estable cuya formación académica, tiempo de dedicación a la enseñanza, soporte a los estudiantes y a labores docentes y de investigación se sitúan manifiestamente sobre el promedio del conjunto de universidades del país.

Entre ellas están aquellas que garantizan los derechos de las y los docentes, cuyas obligaciones están normadas por estatutos y reglamentos claramente establecidos, aunque en algunos casos practicados de manera discrecional, sobre todo en lo que se refiere a la participación de la docencia en la gobernanza universitaria. De todas maneras, se puede observar la existencia de una planta docente con un sentido de pertenencia a una comunidad universitaria y comprometida, en cierto grado, con el entorno social a través de acciones y programas de vinculación con la colectividad.

³ (CONEA) http://190.152.149.26/portal_conea/descargas/anexos/Inf_univ_1.pdf - al 02/03/2010

En esta categoría están también las universidades que muestran políticas y estrategias diferenciadas, o mejor dicho, más definidas que en las otras categorías, en cuanto a su relación con las y los estudiantes y su entorno de aprendizaje.

La Escuela Politécnica Nacional (EPN) y la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL). En la valoración de la mayoría de indicadores que configuran el modelo de evaluación, los niveles de desempeño alcanzados por estas dos instituciones han servido como referencia para la definición de los niveles y formas de valoración.

Tabla 1 - Universidades en la Categoría "A"

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL CHIMBORAZO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE QUITO
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD DE CUENCA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

(CONEA, 2010)

Es importante mencionar que dichas categorías llegan hasta la categoría de literal E de dicha evaluación.

1.1.2 MISIÓN⁴

“Generar, asimilar y adaptar, transmitir y difundir, aplicar, transferir y gestionar el conocimiento científico y tecnológico, para contribuir al desarrollo sostenido y sustentable de nuestro país, como resultado de una dinámica interacción con los actores de la sociedad ecuatoriana y la comunidad internacional”.

1.1.3 VISIÓN⁵

“La Escuela Politécnica Nacional es una universidad pública con estándares de excelencia internacionales, siendo un referente en ciencia, tecnología e innovación. Sus capacidades y esfuerzos están orientados al servicio de la comunidad, contribuyendo a su bienestar y desarrollo cultural, dentro de un marco de principios y valores integrales”.

1.1.4 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

La Escuela Politécnica Nacional es una institución laica y democrática, que garantiza la libertad de pensamiento, expresión y culto de todos sus integrantes, sin discriminación alguna. Garantiza y promueve el reconocimiento y respeto de la autonomía universitaria, a través de la vigencia efectiva de la libertad de cátedra y de investigación y del régimen de cogobierno, así como mediante la defensa de la inviolabilidad de sus predios.

La Escuela Politécnica Nacional estimula el respeto de los valores inherentes a la persona y, en particular, la libertad, la igualdad, el pluralismo, la tolerancia, el espíritu crítico y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

La Escuela Politécnica Nacional acoge, promueve y ejercita el principio de una estricta rendición de cuentas a la sociedad, basada en el cumplimiento de su misión, sus planes estratégicos y operativos, mediante una evaluación permanente de sus logros.

⁴ (EPN) www.epn.edu.ec – al 15/11/2009

⁵ (EPN) www.epn.edu.ec – al 15/11/2009

1.1.5 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL⁶

NIVEL DIRECTIVO

- **Consejo Politécnico :**
 - Comisión de Evaluación Interna,
 - Comisión de Vinculación con la Colectividad

- **Consejo Académico :**
 - Comisión de Docencia
 - Comisión de Investigación y Extensión

- **Consejo de Facultad**

- **Consejo de Departamento**

NIVEL EJECUTIVO

- **Rectorado :**
 - Dirección de Auditoría Interna
 - Dirección de Asesoría Jurídica
 - Dirección de Planificación
 - Dirección de Relaciones Institucionales
 - Dirección Administrativa
 - Dirección Financiera
 - Dirección de Recursos Humanos
 - Secretaría General
 - Unidad de Gestión de Proyectos
 - Unidad de Gestión de la Información

- **Vicerrectorado :**
 - Unidad de Admisión
 - Unidad de Desarrollo Curricular
 - Unidad de Bienestar Estudiantil y Social

⁶ (EPN) www.epn.edu.ec – al 15/11/2009

- **Decanato de Facultad**
- **Subdecanato de Facultad**
- **Jefatura de Departamento**

NIVEL CONSULTIVO

- **Asamblea Politécnica**

1.1.6 CÓDIGO DE ÉTICA⁷

La tradición y el prestigio de la Politécnica exigen que el comportamiento de sus miembros se encuadre en el respeto mutuo, la honestidad, el apego a la verdad y el compromiso con la institución.

Con tal antecedente, el presente Código de Ética define la norma de conducta de los miembros de la Escuela Politécnica Nacional:

RESPECTO HACIA SÍ MISMO Y HACIA LOS DEMÁS

- Fomentar la solidaridad entre los miembros de la comunidad.
- Comportarse de manera recta, que afirme la autoestima y contribuya al prestigio institucional, que sea ejemplo y referente para los demás.
- Respetar a los demás y en particular la honra ajena y rechazar todo tipo de acusaciones o denuncias infundadas.
- Respetar el pensamiento, visión y criterio ajenos.
- Excluir toda forma de violencia y actitudes discriminatorias.
- Apoyar un ambiente pluralista y respetuoso de las diferencias.
- Convertir la puntualidad en norma de conducta.

⁷ (EPN) www.epn.edu.ec – al 15/11/2009

- Evitar el consumo de bebidas alcohólicas, tabaco, sustancias psicotrópicas o estupefacientes.

HONESTIDAD

- Hacer de la honestidad el principio básico de comportamiento en todos los actos.
- Actuar con justicia, probidad y diligencia.
- Actuar de acuerdo a la conciencia, sin que presiones o aspiraciones particulares vulneren los intereses institucionales.
- Velar por el cumplimiento de las garantías, derechos y deberes de los miembros de la Comunidad Politécnica.
- Tomar oportunamente las medidas correctivas necesarias para superar las irregularidades que pudieren ocurrir.

VERDAD

- Hacer una mística de la prosecución de la verdad, tanto en la actividad académica como en lo cotidiano.
- Informar con transparencia y en forma completa.
- Emitir mensajes con autenticidad, que no distorsionen eventos ni realidades.

COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN

- Ser leal a la Politécnica y a los valores institucionales.
- Cumplir las normas constitucionales, legales, estatutarias, reglamentarias y las resoluciones de la autoridad legítimamente designada.
- Reconocer y aceptar las consecuencias de las decisiones.
- Participar activamente en la vida y en la dirección de la institución, de acuerdo a los mecanismos de participación, aportando

proactivamente con iniciativas de mejoramiento institucional y mantenerse informado.

- Emplear los recursos institucionales con austeridad, de acuerdo a los fines correspondientes.
- Contribuir al ornato y limpieza de nuestra Casa de Estudios.

1.1.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS⁸

Docencia

- Actualizar la oferta de carreras, analizando la pertinencia de las existentes y la creación de nuevas carreras, sobre la base de los requerimientos de la sociedad y los avances tecnológicos.
- Renovar el personal académico con la integración de profesores jóvenes.
- Mejorar la actividad docente, mediante la capacitación, la actualización y la utilización de recursos tecnológicos por parte de los profesores, en un ambiente adecuado de trabajo.
- Mantener procesos continuos de la evaluación de las actividades docentes para cumplir con estándares internacionales y un sistema permanente de mejoramiento.

Investigación

- Identificar campos prioritarios de investigación institucionales y establecer en los departamentos líneas prioritarias de investigación, que atiendan los requerimientos de desarrollo del país.
- Fortalecer la conformación de núcleos de investigadores, promoviendo su integración a grupos nacionales y a redes internacionales de investigación.

⁸ (EPN) www.epn.edu.ec – al 15/11/2009

- Incorporar un mayor número de profesores a labores de investigación en condiciones que favorezcan su trabajo.
- Impulsar la gestión de la información científico – técnica.
- Fomentar que los proyectos de titulación y las tesis de grado estén articulados con líneas de investigación.

Extensión

- Identificar campos prioritarios de extensión institucionales que atiendan las necesidades sociales del país.
- Fortalecer alianzas estratégicas institucionales de vinculación con organismos nacionales e internacionales y con sectores sociales organizados.
- Incrementar y acreditar los laboratorios de servicios.
- Ampliar y mantener actualizada la oferta de servicios institucionales.
- Ampliar la vinculación con los organismos e instituciones de educación.
- Articular la vinculación de los graduados con la Politécnica y con el sector productivo.

Gestión institucional

- Ampliar y mejorar la infraestructura física.
- Conformar un sistema de control y evaluación institucional.
- Mejorar la gestión administrativa y financiera institucional para que sea ágil, funcional, desconcentrada y descentralizada, con personal capacitado para su manejo.
- Conformar un sistema de gestión de recursos humanos.
- Disponer de un sistema apropiado de información y comunicación.
- Ampliar el ámbito y cobertura del bienestar social, cultural y deportivo.

1.2 ESTRUCTURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

1.2.1 HISTORIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS⁹



Tras la reapertura de la EPN y su hegemonía que iba marcando en los años 60s., se da la creación de nuevas facultades y el posterior traspaso al actual Campus Politécnico (Rubén Orellana) lo que conlleva a que el 7 de Julio del año 1978 se cree la ESCUELA DE POSGRADOS EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS (E.P.C.A.E) lo que da lugar al Programa de estudios de cuarto nivel en Gerencia Empresarial, gracias al convenio con la Corporación Financiera Nacional, para suplir el déficit existente de gerentes tanto en el sector público como en el privado que en el Ecuador en esos años se estaba dando.

Más tarde para el año 1998 se propone la creación de nuevas carreras enfocadas a la Administración y Economía en lo que a pregrado se refería. Con esto las carreras se incrementan en la EPN en Ingeniería en Ciencias Económicas y Financieras, Ingeniería en Administración de Procesos e Ingeniería Empresarial.

En el año de 1999 se crea la carrera de Ingeniería Empresarial en la EPN, como respuesta a la demanda del sector productivo en cuanto a profesionales del área administrativa con sólidas bases científicas, que permitan incorporar métodos



⁹ (EPN) fca.epn.edu.ec – al 20/11/2009

cuantitativos para la gestión de sistemas de producción y servicios.

En el diseño de la carrera se hace hincapié a:

- Minimizar el impacto de la actividad empresarial en el ambiente.
- Ingresar el elemento tecnológico a la actividad empresarial.

Se aspira proporcionar a la sociedad de un profesional cuyo fin no sea únicamente maximizar utilidades, sino que también esté orientado al desarrollo social y económico del Ecuador.

Entre 1999-2007 las carreras tanto de pregrado como de postgrado relacionadas a la Administración y Economía estaban regidas a la Escuela de Ciencias, subsecuentemente la EPN decide el regreso a la estructura por facultades; por tanto se propone la FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

La FCA está conformada hasta la actualidad por las siguientes carreras:

- Ingeniería Empresarial
- Ingeniería en Administración de Procesos (cerrada)
- Maestría en Gerencia Empresarial
- Maestría y Especialista en Gerencia de Servicios de Salud
- Especialista en Gestión de Proyectos
- Especialista en Gestión de Proyectos de Consultoría
- Especialista en Gerencia de Mercadeo
- Especialista en Gerencia Financiera
- Especialista en Recursos Humanos y Organización
- Maestría en Docencia en Instituciones de Educación Superior

La FCA se orienta por los siguientes principios básicos:

- Mantener una alta calidad académica.
- Promover el espíritu emprendedor para descubrir oportunidades de negocios y asumir los riesgos inherentes a la creación y desarrollo de las empresas.

- Aportar con orientaciones directrices a la política gerencial privada mediante la investigación, la asesoría y la educación continua.
- Promover la participación de los sectores público y privado en la formación gerencial y en el diálogo para resolver problemas comunes de gestión.
- Mantener los programas adaptados a las condiciones cambiantes del entorno a través de la investigación y su vinculación con los diferentes agentes del medio exterior: empresa, gobierno, universidad.

El objetivo de los programas de Maestría y Especialistas es el de ofrecer una preparación de excelencia académica para la alta dirección de empresas, a cualquier tipo de profesional que desee incursionar en el campo de la gestión. Esta información procura desarrollar:



- Las capacidades de análisis y síntesis, que contribuyen a mejorar la toma de decisiones.
- La creatividad, para la búsqueda de oportunidades de soluciones.
- El espíritu emprendedor y la capacidad de asumir riesgos.
- El sentido de equidad y responsabilidad social en la gestión

La FCA en la actualidad apunta a la excelencia, destacando la constancia y el prestigio de los profesionales egresados de la Facultad además de ya ser miembros activos del CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN (C.L.A.D.E.A.) que es una de las redes más importantes de escuelas de negocios a nivel mundial y cuenta con más de 140 escuelas afiliadas de Latinoamérica, Norteamérica, Europa y Oceanía las cuales son

instituciones de educación superior dedicadas a la docencia y a la investigación en el área de la administración tanto pública como privada.

1.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA FCA

1.2.2.1 Misión

“Formar líderes emprendedores, dotados de sólidos conocimientos y habilidades en las áreas de la Administración y los Negocios, con capacidad de análisis y síntesis, que contribuyan a mejorar la toma de decisiones; la creatividad, para la búsqueda de oportunidades y de soluciones; el espíritu emprendedor y la capacidad de asumir riesgos; y, el sentido de equidad y responsabilidad social en la gestión. Generar y aplicar conocimiento relevante en el área de la Administración y los Negocios, que apoyen el desarrollo y la competitividad del país y la región, en un ambiente de rigurosidad, excelencia académica y diversidad intelectual”.

1.2.2.2 Visión

“Para el 2012 ser la mejor Facultad de Ciencias Administrativas del Ecuador con estándares de excelencia a nivel internacional, participando activamente con el sector productivo con responsabilidad social y ambiental”.

1.2.2.3 Objetivos

Dentro de los objetivos actuales de la FCA se puede citar los siguientes:

Docencia:

- Doble titulación con universidades extranjeras (pre y posgrado).
- Certificación de la Facultad en norma ISO 9001.
- Coordinar los programas con las líneas de investigación del DEPCA. Generar temas para proyectos de titulación y tesis.
- Generar prácticas preprofesionales con los proyectos de investigación y servicios a la comunidad.

- Generar nuevas modalidades de estudio para carreras existentes: semipresencial y virtual.
- Generar nuevas carreras y programas de acuerdo a las necesidades sociales.
- Capacitar y actualizar a los docentes del DEPCA.

Investigación

- Capacitar a docentes del DEPCA en herramientas de investigación.
- Mantener líneas de investigación concordantes con el desarrollo del país
- Prefactibilidad para establecer programas de doctorado.
- Creación de la unidad de investigaciones socioeconómicas multisectoriales.



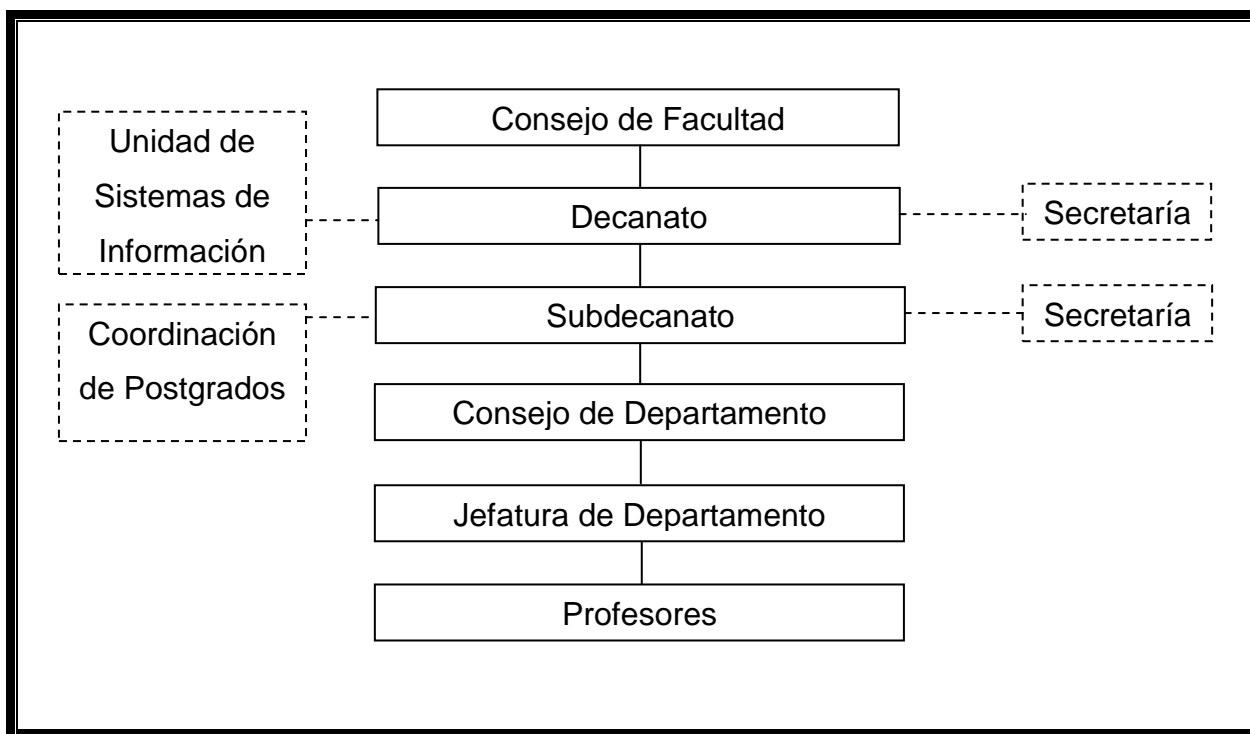
Servicios

- Establecer programas de capacitación.
- Establecer una oficina de asesoramiento organizacional para PYMES.

Gestión

- Mejorar y estandarizar procedimientos administrativos.

1.2.2.4 Organigrama



Figuras 1 - Organigrama de la FCA

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Levantar, diseñar y documentar los procesos de la FCA de la Escuela Politécnica Nacional, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos, aumentando con esto la satisfacción de los clientes internos y externos de la Facultad.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar la situación actual de la FCA.
- Establecer el Direccionamiento Estratégico.
- Identificar y establecer el mapa de procesos de la FCA.
- Estandarizar y documentar los procesos de la FCA.
- Motivar a todos los integrantes de la Facultad para que se comprometan a la educación integral y el buen desenvolvimiento de la misma.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 LA ORGANIZACIÓN

2.1.1 LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD MODERNA

A pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó durante las últimas siete décadas en el mundo industrial.

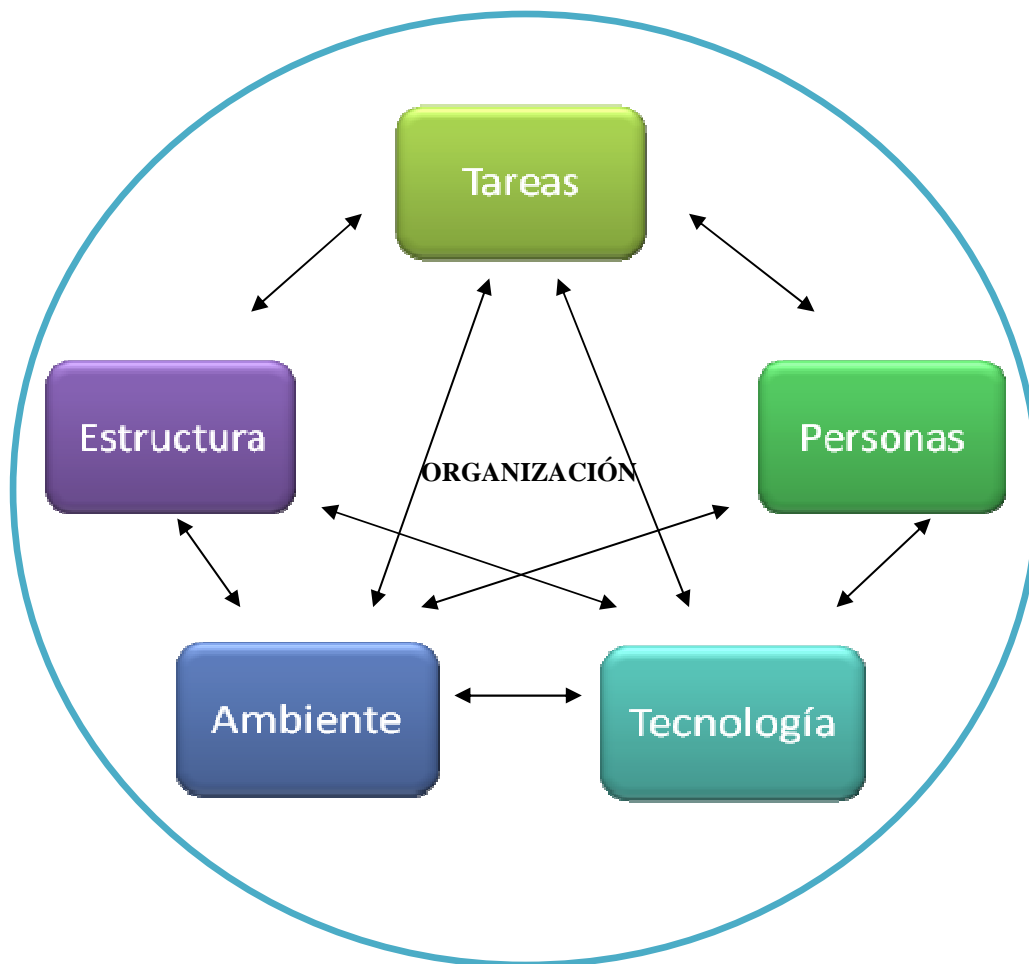
La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos previamente determinados, conseguir y asignar diferentes recursos, etc.

Toda organización o empresa necesita que los administradores realicen numerosas actividades administrativas orientadas hacia áreas o problemas específicos.

La administración se volvió tan importante como el mismo trabajo por ejecutar, a medida que éste fue especializándose y que la magnitud de las operaciones fue creciendo de modo alarmante. La administración no es un fin en sí misma, pero sí un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.¹⁰

La administración y organización van de la mano, ya que la misma requiere ser administrada para poder conseguir los objetivos por los cuales se trabaja.

¹⁰ (CHIAVENATO, 1999, págs. 12-13)



Figuras 2 - Cinco variables básicas de Organización
(CHIAVENATO, 1999, pág. 11)

Estas cinco variables dentro de la organización se encuentran interrelacionadas puesto que la idea es cooperar o trabajar como un sistema.

Las variables en la empresa son independientes, no son de exclusividad para tipos específicos de organizaciones sin embargo se puede denotar que en algunas se dan más importancia a una o varias de éstas.

2.1.2 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración.¹¹

Organización es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas y funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Está compuesta por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de interrelaciones, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno.

Se puede comprender a una Organización como sistema abierto capaz de contribuir con el medio y aportar a la sociedad en la cual se desenvuelve. La organización está en todas partes.

2.1.2.1 Organización Formal¹²

Organización basada en la división racional del trabajo, que especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización.

2.1.2.2 Organización Funcional¹³

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

2.1.2.2.1 Características de la Organización Funcional

1. Autoridad funcional o dividida: en la organización funcional, la autoridad es relativa y se basa en la especialización.
2. Líneas directas de comunicación: la comunicación entre los órganos o cargos de la organización es directa, sin intermediarios. La organización

¹¹ (Wikipedia) es.wikipedia.org/wiki/Organización al 28/12/2009.

¹² (CHIAVENATO, 1999, pág. 235)

¹³ (CHIAVENATO, 1999, págs. 257 - 260)

funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

3. Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlos mejor.
4. Énfasis en la especialización: la organización funcional se basa en la especialización de todos los órganos o cargos en todos los niveles de la organización.

2.1.2.2.2 Ventajas de la Organización Funcional

- Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos o cargos de la organización, lo cual permite que órgano o cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función, y no en las demás tareas secundarias. Esto produce mayor eficiencia y profundidad en el desempeño de cada órgano o cargo, permitiéndoles un desarrollo apreciable en su especialización.
- Permite la mejor supervisión técnica posible, o especialización en todos los niveles, pues cada órgano o cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.
- Desarrolla la comunicación directa, sin intermediarios, más rápida y menos sujeta a interferencias. La organización funcional permite contacto directo entre los órganos o cargos interesados, sin necesidad de seguir estrictamente los canales formales e indirectos de comunicación.

2.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional, o Cultura Corporativa, comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización.

La cultura organizacional se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables tienen varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros.¹⁴

Es la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de una organización.¹⁵

2.1.4 DEPARTAMENTALIZACIÓN¹⁶

La especialización en la organización puede darse en sentido vertical y en sentido horizontal.

- La especialización vertical ocurre cuando una organización siente la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección, incrementando el número de niveles jerárquicos de la estructura. Este tipo de especialización, que exige el aumento de los niveles jerárquicos, es un desdoblamiento o distribución de la autoridad.
- La especialización horizontal de una organización ocurre cuando se constata la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la calidad del trabajo en sí. Corresponde a una especialización de la actividad y de los conocimientos. Este tipo de especialización, también denominada proceso funcional, se caracteriza siempre por el crecimiento horizontal del organigrama.

¹⁴ (Wikipedia) es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional al 03/03/2010

¹⁵ (STONER, FREEMAN, & GILBERT, 1996, pág. 198)

¹⁶ (CHIAVENATO, 1999, págs. 289 - 290; 311)

La departamentalización puede ocurrir en cualquier nivel jerárquico de la organización.

Es un medio de asignar actividades y de agruparlas mediante la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados, en conjunto, que los conseguidos al repartir indiscriminadamente todas las actividades y tareas posibles de una organización entre todos sus órganos.

El tipo de departamentalización por Procesos es la agrupación por fases del proceso, el producto o la operación. Orientada hacia adentro teniendo como ventaja el mejor arreglo físico y asignación racional de los recursos. Ventajas económicas del proceso.

2.1.5 DEFINICIÓN DE SISTEMAS¹⁷

El aspecto más importante del concepto sistema es la idea de un conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados.

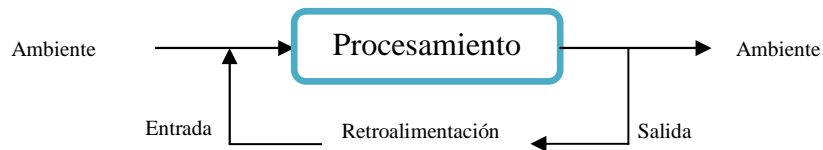
Es el conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado; se puede pensar que la organización es un sistema que consta de varias partes interactuantes; es decir, el sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario.

2.1.5.1 Parámetros de los Sistemas

El sistema se caracteriza por una serie de parámetros o constantes arbitrarias que determinan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del mismo. Los parámetros de los sistemas son: entrada o insumo; procesamiento o transformación; salida,

¹⁷ (CHIAVENATO, 1999, págs. 771 - 776; 779).

resultado o producto; retroacción, retroalimentación o retroinformación; ambiente.



- a) Entrada o insumo es la fuerza o impulso de arranque o partida del sistema, suministrada por el material, la información o la energía necesarios para la operación de éste.
- b) Salida, producto o resultado es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un sistema son las salidas. Éstas deben ser congruentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.
- c) Procesamiento, procesador o transformador es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.
- d) Retroalimentación, retroacción, retroinformación o alimentación de retorno es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido.

Ambiente es el medio que rodea externamente al sistema. El sistema abierto recibe entradas del ambiente, las procesa y efectúa nuevas salidas hacia el ambiente, de modo que existe entre ambos –sistema y ambiente- una constante interacción.

2.1.5.2 La organización como Sistema Abierto

El sistema abierto puede ser definido como un conjunto de partes en constante interacción en un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.2.1 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES¹⁸

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización.

2.2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es la búsqueda de ventajas competitivas en la organización, además de la formulación de estrategias que permiten establecer o mantener dichas ventajas, basados en la misión y objetivos institucionales y el medio en que se desenvuelve.

C. H. Besseyre. “La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la Empresa; orientador de la evolución de la Empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación”.¹⁹

Theodore A. Smith. “La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los

¹⁸ (STONER, FREEMAN, & GILBERT, 1996, pág. 290)

¹⁹ (Monografías) www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml al 19/01/2010.

recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente".²⁰

2.2.2.1 Estrategia²¹

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

El concepto de estrategia se usa normalmente en tres formas. Primero, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, es por lo tanto, un punto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo. En segundo lugar, es utilizado para designar la manera en la cual una persona actúa en un cierto juego de acuerdo a lo que ella piensa, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la forma en que uno busca tener ventajas sobre los otros. Y en tercer lugar, se utiliza para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los medios destinados a obtener una victoria.

2.2.3 CADENA DE VALOR²²

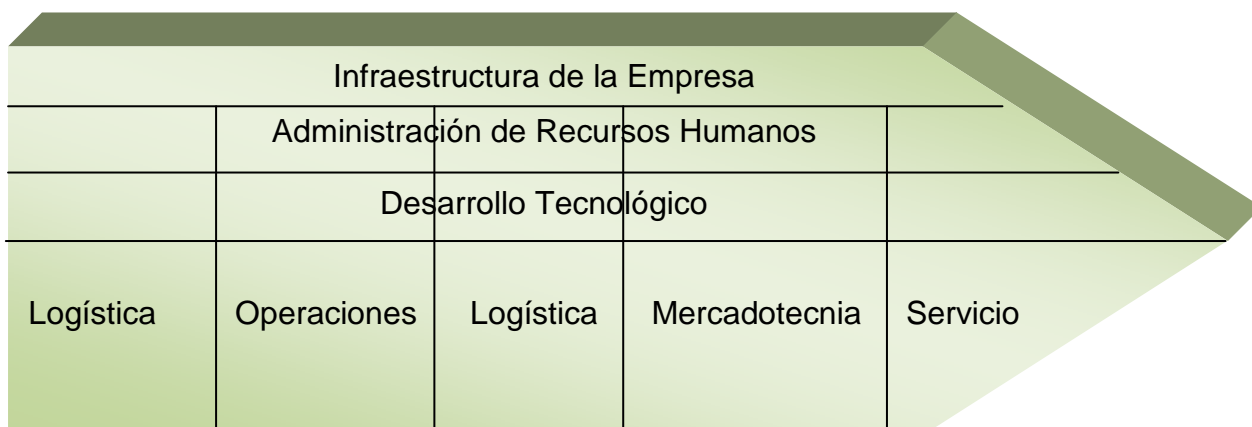
Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. La cadena de valor de una empresa y la forma en que se desempeña sus actividades son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función.

²⁰ (Monografías) www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml al 19/01/2010.

²¹ (Wikipedia) es.wikipedia.org/wiki/Estrategia al 05/03/2010.

²² (PORTER, 2001, págs. 51-53)



Figuras 3 - Cadena de Valor Genérica de Porter
(PORTER, 2001, págs. 51-53)

2.2.4 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA²³

Se puede considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno que opera y hace referencia a cómo lograr ciertas ventajas para la organización y suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización.

La Dirección Estratégica incluye el *análisis estratégico*, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización; *la elección estratégica*, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas; y *la implantación de la estrategia*, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios.

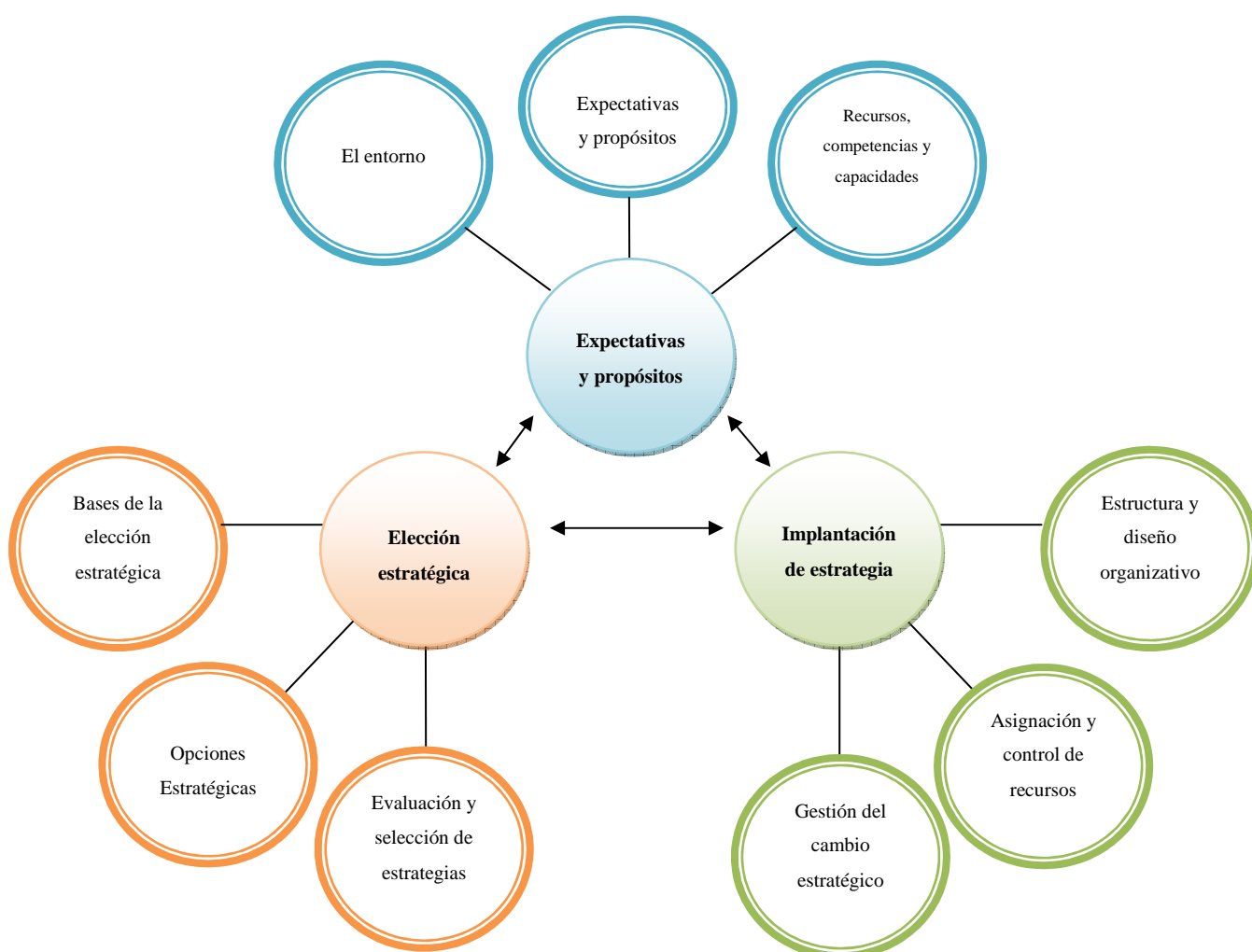
En la práctica, los elementos de la dirección estratégica no adoptan una forma lineal, sino que están interrelacionados. Una forma de valorar una estrategia consiste en empezar a implantarla, de forma que la elección estratégica y la implantación de la estrategia pueda producirse simultáneamente.

- **Análisis estratégico:** consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y

²³ (JOHNSON & SCHOLLES, 2001, págs. 14 - 22)

competencias internas, y las expectativas e influencia de los propietarios.

- **Elección estratégica:** implica la comprensión de las bases de la futura estrategia, con el fin de generar opciones estratégicas para la evaluación y selección de alguna de ellas.
- **Implantación de la estrategia:** se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos, y la gestión del cambio estratégico.



Figuras 4 - Modelo resumen de los elementos de la Dirección Estratégica (JOHNSON & SCHOLES, 2001, págs. 14-22)

2.3 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

2.3.1 INTRODUCCIÓN A PROCESOS

2.3.1.1 ¿Por qué la Gestión por Procesos?

La mayor parte de empresas u organizaciones con el pasar del tiempo han visto que el tipo de organización monótona, departamental o vertical ha caído en su propia ineficiencia, por lo que de acuerdo a tendencias administrativas actuales, la organización horizontal o por procesos ha hecho que se propicie un mejor clima laboral, aumentando la efectividad de las empresas; en este punto clave se enunciar el por qué de una Gestión por Procesos al reducir costos, ahorrando tiempo, evitando actividades innecesarias, optimizando recursos, entre otros.

2.3.1.2 Definición de Procesos

Un proceso (del latín *processus*) es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.²⁴

La orientación hacia los procesos forma parte de las organizaciones exitosas. Observamos esto en organizaciones latinoamericanas, norteamericanas, europeas, japonesas. No tiene nada que ver con la cultura antropológica, sino con la cultura empresarial.²⁵

Es un conjunto de actividades que utiliza entradas o insumos le agrega valor y se obtiene un producto o servicio.

²⁴ (Wikipedia) es.wikipedia.org/wiki/proceso - al 05/03/2010

²⁵ (MEJÍA, Gerencia de Procesos, 2000, págs. 2 - 5)

2.3.1.3 Elementos de un Proceso

- Entradas: "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- Transformación: Procesamiento de insumos con recursos y estructuras.
- Salidas: Es el bien, producto o servicio que representa valor para el cliente.
- Control: Son sistemas de medidas para el buen funcionamiento del proceso.
- Límites: Son fronteras y conexiones con otros procesos en el sistema.

2.3.1.4 Características de los Procesos

- Flujo: Los métodos para transformar el input en output.
- Efectividad: Cuán bien se satisfacen las expectativas del cliente.
- Eficiencia: Cuan acertadamente se utilizan los recursos para generar un output.
- Tiempo de Ciclo: El lapso necesario para transformar el input en output.
- Costo: Los gastos correspondientes a la totalidad de los procesos.

Comprender estas características del proceso es vital por tres razones, pues ayuda a identificar las áreas problemas que son claves dentro del proceso, suministra la base de datos indispensable para tomar decisiones y permite fijar objetivos de mejoramiento y evaluar los resultados.

2.3.2 TIPOS DE PROCESOS

2.3.2.1 Estratégicos

Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

2.3.2.2 Operativos

Procesos destinados a llevar las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con las cooperaciones de los otros directores y de sus equipos humanos.

2.3.2.3 Apoyo

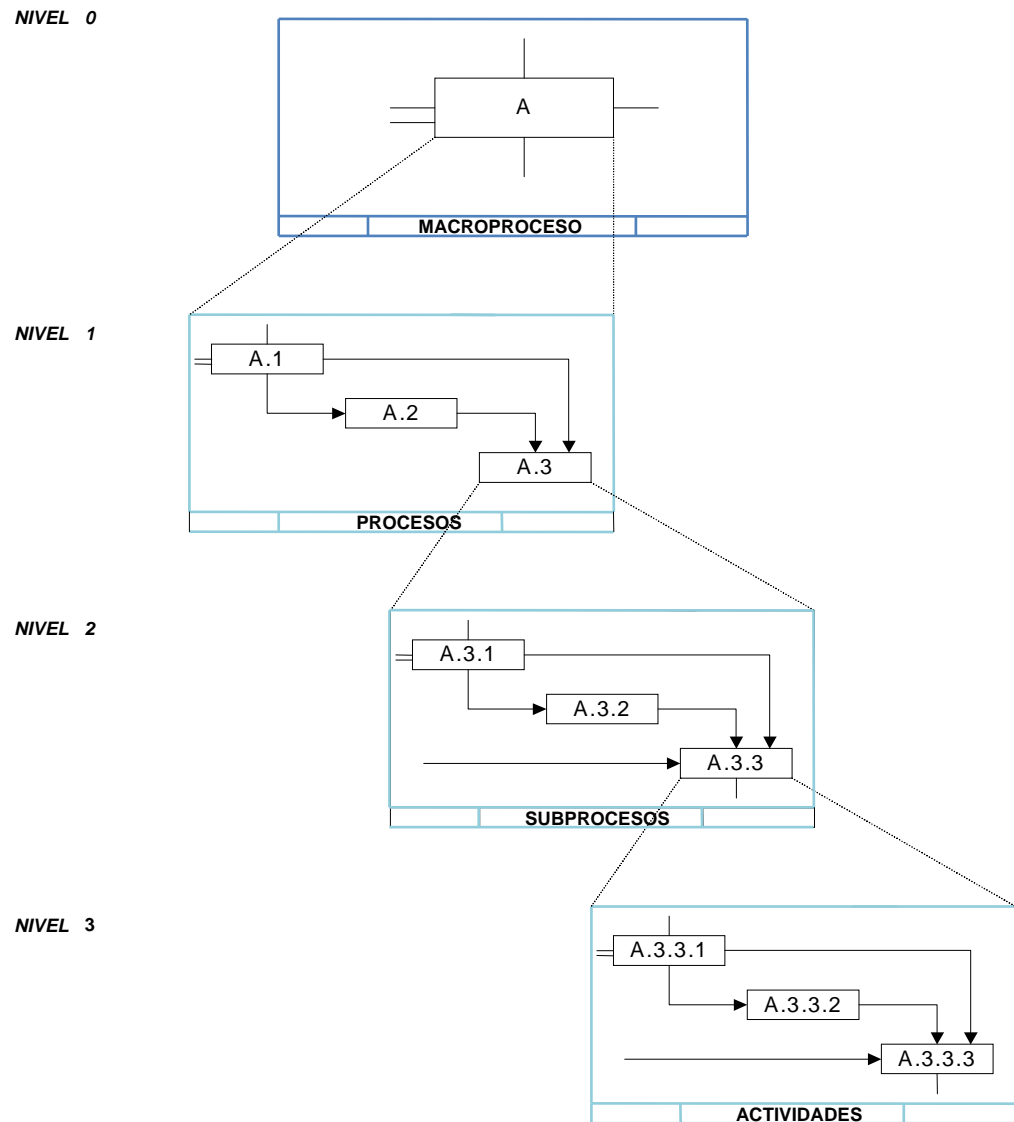
Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

2.3.3 JERARQUÍA DE LOS PROCESOS²⁶

De acuerdo a la complejidad de los procesos, se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- **Macroprocesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** 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.

²⁶ (MARIÑO, 2001, pág. 34)



Figuras 5 - Jerarquía de los Procesos
(MARIÑO, 2001, pág. 34)

- 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.
- 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.

- Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

2.4 MAPA DE PROCESOS

2.4.1 DEFINICIÓN

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.²⁷

Además es una representación que define gráficamente a la organización como un sistema de procesos interrelacionados; constando de Procesos Gobernantes, Procesos Productivos y de Procesos de Apoyo, además de proveedores, clientes y la relación entre los entes mencionados.

Es la base para el levantamiento de los procesos e impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

Este documento puede representar una fotografía resumida de la razón de ser de una empresa u organización ayudando a mejorar la coordinación entre los elementos clave de una organización.

²⁷ (Slideshare) www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479/ - al 26/01/2010.

2.4.2 PASOS PARA REALIZAR UN MAPA DE PROCESOS²⁸

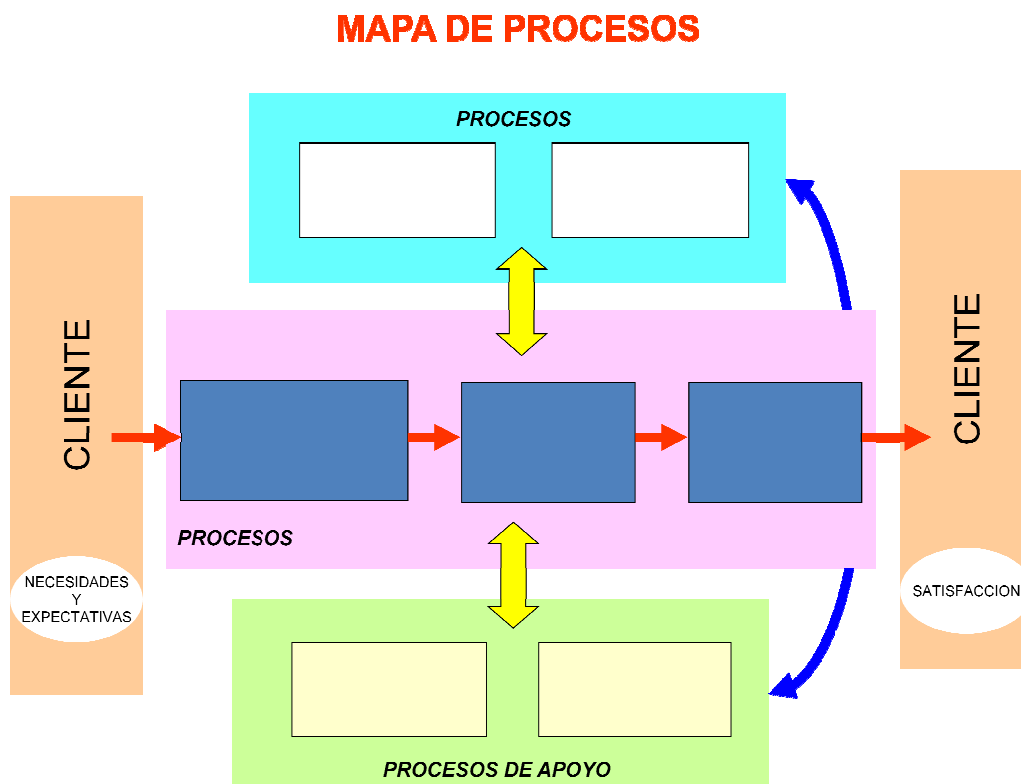
Para realizar el mapa de procesos lo primero que debe hacerse es lo siguiente:

Delimitar los procesos:

1. Identificar quiénes son los dueños, los clientes, los proveedores.
2. Plantear cuál es el objetivo a alcanzar.
3. Qué y quién da impulso al proceso.
4. Cuáles son los elementos de entrada del proceso.
5. Cómo y a través de quién (responsable) y con quién (interrelaciones) se ejecuta el proceso.
6. Cuáles son los resultados del proceso (salidas).
7. Cómo y cuándo se mide, visualiza y evalúa la aptitud de funcionamiento.
8. Visualizar que el proceso es claro y comprensible (realización del flujograma).
9. Evidenciar que el cliente está satisfecho, hay que clasificar los procesos, preparar un modelo de proceso para la empresa y prepara la documentación de los procesos (descripción y flujograma).

²⁸ (Slideshare) www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479/ - al 26/01/2010.

2.4.3 EJEMPLO DE MAPA DE PROCESOS



Figuras 6 - Ejemplo de Mapa de Procesos

2.5 MANUAL DE PROCESOS²⁹

2.5.1 DEFINICIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

Es un documento que registra el conjunto de procesos como actividades y tareas que realiza un departamento o toda la organización.

2.5.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

Al ser un documento que empresas u organizaciones utilizan muestra los siguientes objetivos:

²⁹ (MEJÍA, Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud, 2000, págs. 55 - 61)

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación, y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y de auditoría.

2.5.3 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS

Los Manuales de Procesos deben presentar algunas características las mismas que en resumen pueden ser las siguientes:

- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Redacción breve, y simplificada.
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Ser fácil de comprender y no dar lugar a confusiones.
- Tener una revisión y actualización continuas.

Es importante mencionar que en un Manual de Procesos se debe presentar el paso a paso de las actividades y tareas que se debe realizar en la institución. Empresa u organización.

El manual no debe confundirse con un manual de funciones, que es el conjunto de actividades propias a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad.

Así mismo, no es un manual de normas agrupadas en reglamentos que constituyen el conjunto de disposiciones generales, leyes, códigos, estatutos que conforman la base jurídica de la organización.

2.5.4 ELABORACIÓN DEL MANUAL

En la elaboración del manual se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Estructura Orgánica (Organigrama de la dependencia a la cual se le va a elaborar o diagrama el manual de procesos).
- Determinar los niveles de autoridad puede ser:
 - Dirección
 - Jefes de departamentos y servicios.
 - Cargos subalternos (Operarios, empleados, etc.)
- Tomar toda la información obtenida relacionada con la naturaleza de cada función, entendida ésta como el conjunto de actividades y tareas definidas para el cargo.
- Pedir a los empleados (por lo general uno o dos por áreas) que describan lo que hacen.
- Identificar responsables.
- Se evalúan las funciones y se clasifican las labores propias del cargo.
- Una vez determinadas las funciones, le solicitamos al empleado que describa el proceso (como hace) paso a paso.
- Se evalúa el proceso, buscando claridad, simplificación y secuencia lógica.

Esta información debe ser diligenciada por el responsable de cada proceso, analizada por el jefe del departamento o servicio correspondiente y coordinada por el jefe de la oficina de organización y métodos, cuando la institución tiene un alto nivel de complejidad.

Si esta oficina o departamento de Organización y Métodos no existe se debe definir la conformación de un equipo disciplinario que lleve a cabo el proyecto con el apoyo de la alta dirección.

Este equipo podría estar conformado por personal del área usuaria, control interno, sistemas y asesores especiales y tendría las siguientes responsabilidades:

- Levantar, documentar, analizar, formular, implantar y controlar los procesos.
- Participar activamente en todas las tareas del equipo.
- Aportar información sobre el proceso e iniciativas de mejoramiento.
- Rendir los informes a la alta dirección.
- Diseñar el manual de procesos.
- Efectuar el seguimiento y capacitación a los usuarios.

2.5.5 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS

A continuación se describen los componentes de un manual de procesos, con el fin de contar con una guía práctica que permita elaborar este documento en una forma unificada. Los elementos a tener en cuenta son:

- Introducción
- Descripción de las revisiones
- Objetivo del Manual

- Alcance del Manual
- Glosario de términos
- Mapa de procesos (Gráfico y en BPWin)
- Caracterización de los procesos
- Descripción de los procesos
- Descripción de las actividades
- Representación gráfica de los procesos

2.6 DISEÑO DE PROCESOS

2.6.1 ¿CÓMO DISEÑAR PROCESOS?

Analizar la situación actual de la organización a la cual se va establecer una estructura basada en procesos, además de poder establecer un mapa de procesos que servirá como punto de arranque.

Es importante conforme se vaya haciendo entrevistas o vivencias propias con el trabajo mismo de la organización ir reestructurando el mapa y el posterior inventario de procesos se puede formar equipos que diseñan medidas correctivas para satisfacer los requisitos, pero tienen que poder ser implementadas en la organización, después de haber elegido una medida conveniente se hace un plan de implementación, se definen los recursos requeridos y se comprueba si el personal cuenta con la calificación apropiada para hacerlo.

El resultado de los diferentes equipos es analizado obtener respuestas y lograr conciliaciones para evitar redundancias.

El último paso de la fase, es la documentación de los resultados, en ella se encuentran las soluciones de los diferentes pasos de la fase de diseño, es decir, a partir de los requisitos se muestran cuáles fueron los problemas, qué medidas correctivas fueron escogidas y cómo fueron implementadas.

Concluyendo se procede a la elaboración del Manual de Procesos que es un documento de alto nivel en el cual están descritos los procesos de la organización que apoyan al sistema de gestión de la calidad, en este instrumento se describe qué es necesario para realizar una tarea, quién hace qué, en qué orden y siguiendo qué reglas; y se busca su aplicación e implementación en la organización para conseguir la optimización de recursos, ahorrando tiempo y esfuerzo en la consecución de los objetivos.

2.6.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Es la recolección de información y comprensión del desarrollo de los procesos de la empresa, es indispensable diseñar documentos que permitan registrar correctamente datos útiles para la posterior diagramación de los procesos a nivel de actividades.

Dichos documentos deben contener básicamente preguntas sobre el funcionamiento del proceso, tales como: ¿por qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿dónde se hace?, ¿cuando se lo hace? Y ¿por qué se lo hace?; sin embargo la persona encargada de recopilar la información, es quien puede diseñar los registros según sus necesidades o requerimientos.

2.6.3 DIAGRAMAS DE FLUJO³⁰

Representación gráfica de los pasos que sigue para realizar un proceso; partiendo de una entrada y después de realizar una serie de acciones se llega a una salida.




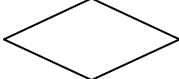

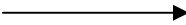





Mediante un diagrama de flujo se puede comprender eficazmente al proceso en su totalidad, facilitando su análisis para modificarlo y mejorarlo.

A continuación se detallan las características y ventajas del Diagrama de flujo:

- Representación gráfica de la secuencia de un proceso, presenta información clara, ordenada y concisa.
- Permite visualizar las frecuencias y relaciones entre las etapas indicadas.
- Ayuda a identificar: problemas, desconexiones, pasos de escaso valor añadido, etc.
- Compara y contrasta el flujo del proceso contra el flujo ideal, para identificar oportunidades de mejora.
- Identifica los lugares y posiciones donde los datos adicionales pueden ser recopilados e investigados.

³⁰ (HARRINGTON, 1992)

Tabla 2 - Simbología de Diagramas de Flujo

NOMBRE	SÍMBOLO
Actividad	
Archivo	
Espera	
Decisión	
Documento	
Dirección del flujo	
Límites	
Referencia en página	
Referencia a otra página	
Proceso definido	
Entidad externa	

(HARRINGTON, 1992)

- Actividad: indica cualquier clase de tarea que implique transformación o procesamiento de materiales o información para la obtención del producto final.
- Almacenamiento o archivo: se encuentra almacenado y requiere de una orden o solicitud para su posterior salida o traspaso a otro proceso. Es

una demora planeada en el proceso ya que su almacenamiento se debe a un objeto.

- Espera / Retraso: cualquier tardanza que no estaba planeada en el proceso. Indica que un producto o persona debe esperar hasta seguir con el flujo normal.
- Decisión: es una alteración o bifurcación en el flujo del proceso para indicar una variación en las actividades de acuerdo a la decisión que se tome, hay dos opciones SI o No o Verdadero o Falso.
- Documentación: indica que el proceso genero o necesito de información registrada en documentos escritos como informes o formularios.
- Dirección del Flujo: denota la dirección y el orden en que se van sucediendo las distintas actividades o pasos del proceso.
- Límites: indica el inicio y el fin del proceso.
- Referencia en página: es aquel símbolo que muestra la secuencia del proceso en una misma página.
- Referencia en otra página: es aquel símbolo que muestra la secuencia del proceso en otra página.
- Proceso definido: es aquel que muestra un proceso que está diseñado con anterioridad.
- Entidad externa: muestra una actividad de una entidad ajena a la organización.

2.6.4 ANÁLISIS Y COMPRENSIÓN DEL PROCESO

Existen varios aspectos de los procesos que es necesario conocerlos y comprenderlos, ya que cuanto más se logre entender su funcionamiento y las características que lo marcan, será mucho más fácil identificar los espacios de mejora.

Algunos de los aspectos son:

- El análisis y comprensión de los procesos permite identificar las áreas donde existen problemas o inconvenientes a solucionar.
- Proporciona la información necesaria para tomar decisiones acertadas, de acuerdo, al impacto que produzcan los cambios en el proceso en general.
- Es la base para formular objetivos de calidad, establecer indicadores de desempeño y evaluar paulatinamente los resultados.

2.6.5 DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO³¹

Siempre que un proceso es rediseñado o mejorado, su documentación es importante como un punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten.

Algunos de los aspectos que debe incluir en la documentación de un proceso son los siguientes:

- Diagrama de flujo del proceso que incluya posibles interrelaciones con otros procesos.

³¹ (ROURE & MOÑINO, 1997, pág. 27)

- Medidas de rendimiento de las distintas fases del proceso (suelen usarse las siglas PPM, abreviatura de Process Performance Measurement).
- Nombre del propietario del proceso.
- Miembro del equipo de gestión del proceso.

2.6.6 ORGANIZACIONES POR PROCESOS VS. ORGANIZACIONES VERTICALES³²

En la actualidad, los clientes y demás involucrados en la organización ya no poseen una visión corta de la misma; es por esto que las organizaciones deben de dejar de pensar como antes y empezar a pensar y centrarse en los procesos los cuales controlan las interacciones de la empresa y cliente con el medio.

Tabla 3 - Organización Vertical VS. Organización por Procesos

CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN VERTICAL	CENTRADO EN EL PROCESO
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saben qué lugar ocupa mi trabajo en el proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar al proceso
Cambiar a la persona	Cambiar al proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso

³² (HARRINGTON, 1992, pág. 5)

Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que el error se cometiera?
Corregir errores	Reducir variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente

(HARRINGTON, 1992)

2.7 ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS³³

La estandarización de procesos permite que los actuales y futuros involucrados utilicen las mejores formas para llevar a cabo actividades relacionadas con el proceso.

Entre las ventajas de la estandarización de procesos podemos citar:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, control interno y la evaluación del proceso.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

³³ (HARRINGTON, 1992, págs. 72 - 74)

- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

La estandarización requiere de un documento que permitirá a los involucrados ver el funcionamiento de cada uno de los procesos y la forma como se ejecutan las actividades.

2.8 MEDIDORES E INDICADORES³⁴

Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso o conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe incluir medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan o identifiquen el nivel de desempeño de dicho proceso.

Estos medidores o indicadores deben ser usados, entre otros propósitos, para:

- Evaluar el desempeño del proceso contra la metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejoras prácticas.
- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.

³⁴ (MARIÑO, 2001, págs. 69 - 79)

- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- Proveer medios para evaluar, entre personas relacionadas con el proceso.
- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo.
- Ser utilizado como instrumento de gerencia de la empresa, proporcionando guías para la planificación del negocio, para la toma de decisiones, para los procesos de prevención y para el mejoramiento de la calidad y productividad.

2.8.1 ¿CUÁNDO SE DEBE MEDIR?

Estos medidores e indicadores deben ser usados para:

- Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.

- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.

2.8.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Poderse medir.-** Esto significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Tener significado.-** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas participes en el proceso. Por tanto, todo medidor debe tener una descripción, esto es, una breve definición sobre qué es y qué pretende medir.
- **Poderse Controlar.-** El indicador debe poderse controlar. Por ejemplo. Las condiciones atmosféricas afectan el cargue de camiones que transportan productos de una fábrica a punto de venta, pero tales condiciones no se pueden controlar. En cambio, se puede controlar los efectos de las lluvias en el tiempo requerido para cargar un camión.
- **Simplicidad.-** Debe ser de fácil comprensión y aplicación principalmente para las personas involucradas con la recolección, procesamiento y evaluación de los datos.
- **Accesibilidad.-** Los datos para el cálculo del indicador deben ser de fácil acceso.
- **Representatividad.-** Debe representar satisfactoriamente el proceso o producto al que se refiere.

- **Comparabilidad.-** Fácil de comprar con referencias apropiadas, tales como el mejor competidor, la media del ramo y la referencia de excelencia.
- **Bajo costo de obtención.-** Generado a bajo costo, utilizando unidades adimensionales o dimensiones simples tales como %, tiempo, etc.
- **Adopción de enfoque experimental.-** Desarrollar indicadores considerados como necesarios y probarlos.

2.8.3 TIPOS DE INDICADORES

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

Los indicadores también se pueden clasificar en:

2.8.3.1 Indicadores de Eficacia

Mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en 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 requisitos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

2.8.3.2 Indicadores de Eficiencia

El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio. La productividad es una medida de eficiencia.

2.8.3.3 Medidores o Indicadores de Resultados

Estos indicadores miden la conformidad o no conformidad de las salidas del proceso, esto es bienes o servicio (producto) con los requerimientos del cliente. En otras palabras miden la efectividad de satisfacer al cliente. Los clientes definen la calidad de lo que necesitan en términos de dimensiones o características propias de la calidad tales como:

- Precio.
- Tiempo de atención.
- Trato humanizado.
- Condiciones de la atención.
- Calidad de servicio.
- Actitud de servicio.

Esto significa que es importante conocer y considerar las necesidades y expectativas del cliente, del usuario, al desarrollar medidores e indicadores de resultado.

Las siguientes etapas conducen al establecimiento adecuado de los mismos.

- Definir las salidas importantes del proceso.
- Identificar los requerimientos válidos para tales salidas.
- Desarrollar los medidores e indicadores de resultados.

Es importante escuchar las necesidades y expectativas de los clientes por lo que frecuentemente se preguntará acerca del proceso lo siguiente:

- ¿Es razonable? Si / No
- ¿Se entiende? Si / No
- ¿Se puede medir? Si / No
- ¿Se puede lograr? Si / No

Si todas las respuestas son afirmativas, el requerimiento es válido. Cualquier respuesta negativa implica mayor negociación entre las partes hasta obtener una respuesta afirmativa.

2.8.4 FORMA DE GENERAR INDICADORES DE PROCESOS

- Identificar productos y/o servicios y los clientes internos y externos del proceso.
- Identificar puntos críticos del proceso.
- Establecer los deseos y necesidades del cliente.
- Transformar estas necesidades en características de calidad y productividad.
- Definir los indicadores de procesos.

2.8.5 COMPONENTES DE UN INDICADOR

- Nombre o descriptor: Expresión verbal del patrón de evaluación; por ejemplo, tasa de deserción.
- Definición: Calidad del indicador; por ejemplo, es la relación porcentual del número de alumnos que abandonan la escuela.
- Unidad de medida: Porcentaje.
- Unidad operacional: Fórmula matemática; por ejemplo, número de alumnos que abandonan/número de alumnos matriculados.

2.9 MEJORA DE PROCESOS³⁵

El mejoramiento continuo es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.

El Mejoramiento Continuo es entonces una metodología que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a largo tiempo. Esta metodología presenta las siguientes ventajas.

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

³⁵ (HARRINGTON, 1992)

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

Como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

2.10 CULTURA EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS³⁶

Dentro de lo que se refiere a la Cultura en la Administración de Procesos se puede denotar que:

- No se puede inspeccionar la calidad de un producto al final de la línea de producción. La calidad requiere no solo la detección de defectos, sino también su prevención. Requiere la eliminación de pasos innecesarios, y el aseguramiento de los procedimientos apropiados.
- Todo trabajo es un proceso. Los detalles de los procesos organizacionales, son importantes porque son la substancia organizacional, que ultimadamente produce resultados.
- Si los detalles están malos, el proceso esta mal. Si el proceso esta mal, los resultados son malos. Por ende, la calidad requiere atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos.
- Las causas comunes de los problemas son atribuibles al proceso y no al trabajador.

³⁶ (Gageus) [http://www.gageus.com/ramblings/2006/10/9/administraci-n-de-procesos-en-sistemas-de-calidad-total-process-management-in-total-quality-systems-spanish-only#Cultura en la Administraci%C3%B3n de Procesos](http://www.gageus.com/ramblings/2006/10/9/administraci-n-de-procesos-en-sistemas-de-calidad-total-process-management-in-total-quality-systems-spanish-only#Cultura%20en%20la%20Administraci%C3%B3n%20de%20Procesos) - al 01/03/2010.

- Las causas especiales de los problemas son atribuibles a eventos excepcionales de los procesos. La eliminación de estos requiere que la detección sea lo más pronto posible.
- Agregar pasos a un proceso, agrega oportunidades para nuevos problemas. Se debe hacer un proceso lo más simple posible.

2.11 ANÁLISIS DE LA NORMATIVA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS³⁷

De acuerdo a resolución emitida en Registro oficial N° 256 del 17 de abril del 2006, donde se señala la NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS EN INSTITUCIONES, ORGANISMOS Y DEPENDENCIAS DEL ESTADO, las entidades públicas están obligadas a trabajar bajo procesos.

La Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de los recursos Humanos y Remuneraciones, SENRES, ha dispuesto desde el año 2009 la política gubernamental de reestructuración pro procesos en todos los ministerios y entidades autónomos de la Administración Pública.

Para lo cual, el artículo 54, literal c) de la Ley Orgánica de Servicio y carrera Administrativa, LOSCCA, establece la necesidad de expedir políticas, normas e instrumentos técnicos de desarrollo administrativo, como marco de referencia para el diseño, reforma e implantación de estructuras organizacionales pro procesos, mediante resoluciones que serán publicadas en el registro Oficial a aplicarse en las instituciones, organismos y dependencias del estado.

Para la estructura orgánica se deben considerar los siguientes componentes:

³⁷ (SENRES, 2008)

1. **Unidades administrativas:** Una estructura organizacional puede estar conformada por direcciones y departamentos a los cuales se denominarán unidades administrativas.
2. **Niveles jerárquicos:** La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización, para garantizar la realización de sus productos y en consecuencia, el alcance de sus objetivos.

En este sentido se consideran cuatro niveles jerárquicos:

- **Directivo:** es el encargado de direccionar a la organización para el cumplimiento de su misión.
- **Asesor:** es el encargado de proporcionar asesoría técnica especificada para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.
- **Apoyo:** Es el encargado de proporcionar apoyo administrativo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y permitiéndole alcanzar sus objetivos.
- **Operativo:** es el encargado de la ejecución de los productos que están directamente relacionados con el cliente externo.

Tabla 4 - Niveles Organizacionales VS. Unidades Administrativas

NIVELES ORGANIZACIONALES	UNIDADES ADMINISTRATIVAS
Directivo	Directorios; y/o despachos de la primera y segunda autoridad de las instituciones
Asesor	Auditoría Interna Asesoría Jurídica Planificación Comunicación Social

Apoyo	Administración de recursos Humanos Gestión Financiera Gestión Tecnológica Gestión Administrativa Secretaria General
Operativo	Se identificarán en relación a la misión y objetivos institucionales

(SENRES, 2008, pág. 10)

- 1. Líneas de Autoridad y Responsabilidad:** Es el canal formal que define la autoridad y responsabilidad desde el más alto nivel hasta la base de la organización y viceversa; es el nexo entre todas las posiciones o niveles organizacionales.
- 2. Organigrama estructural:** Es la representación gráfica de la estructura Organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización.

Tabla 5 - Unidades Administrativas VS. Procesos Organizacionales

UNIDADES ADMINISTRATIVAS	PROCESOS ORGANIZACIONALES
Directorios; y/o despachos de la primera y segunda autoridad de las instituciones.	Procesos Gobernantes
De Asesoría	Procesos Habilitantes
Auditoría Interna	
Asesoría Jurídica	
Planificación	
Comunicación Social	
De Apoyo	
Administración de Recursos Humanos	
Gestión Financiera	

Gestión Tecnológica	
Gestión Administrativa	
Secretaria General	
Se identificarán en relación a la misión y objetivos institucionales	Procesos Agregados de Valor

(SENRES, 2008, pág. 13)

En este sentido, el diseño de un Manual de Procesos, es el documento que contiene políticas, métodos y procedimientos que permiten identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos, e interrelaciones de las unidades y procesos de la institución, en función del cliente.

3 METODOLOGÍA

3.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN INICIAL DE LA FCA

Para el presente proyecto de titulación, se ha visto la necesidad de analizar la situación actual de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Escuela Politécnica Nacional, para lo cual se ha procedido a realizar entrevistas, consultas, conversaciones y observación propia con los involucrados directos e indirectos de la Facultad.

Los componentes básicos de este análisis son:

- Autoridades
- Profesores
- Estudiantes
- Trabajadores
- Infraestructura
- Funciones
- Carreras que ofrece
- Objetivos que persigue
- Normativas
- Relaciones con el medio externo e interno
- Manejo de recursos
- Manejo de información
- Planificación

Tales componentes han servido para levantar, diseñar y documentar los procesos para el actual proyecto, llegando a su respectivo diagnóstico el mismo que se manifiesta en el Capítulo 4.

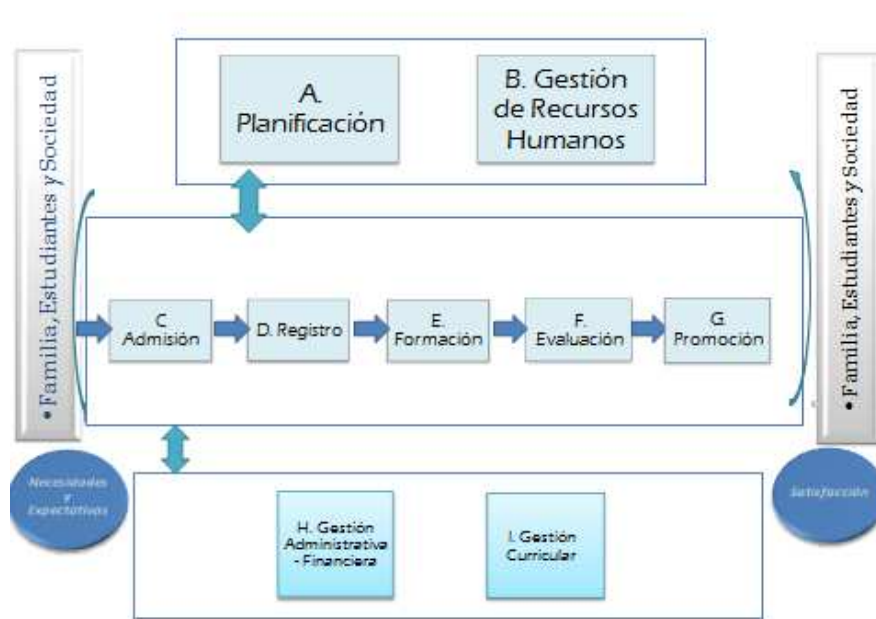
3.2 IDENTIFICACIÓN Y PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS

De acuerdo a las entrevistas realizadas con:

- Decano
- Subdecano
- Jefe del Centro de Sistemas de Información de la Facultad de Ciencias Administrativas
- Profesor de la Facultad de Ciencias Administrativas
- Secretarias del Decanato
- Secretarias del Subdecanato
- Jefe encargado del Departamento de Ciencias Administrativas
- Asistente del Centro de Sistemas de Información de la Facultad de Ciencias Administrativas
- Jefe del Departamento de Ciencias Administrativas

Se pudo obtener las siguientes versiones de Mapas de Procesos:

- Versión 1



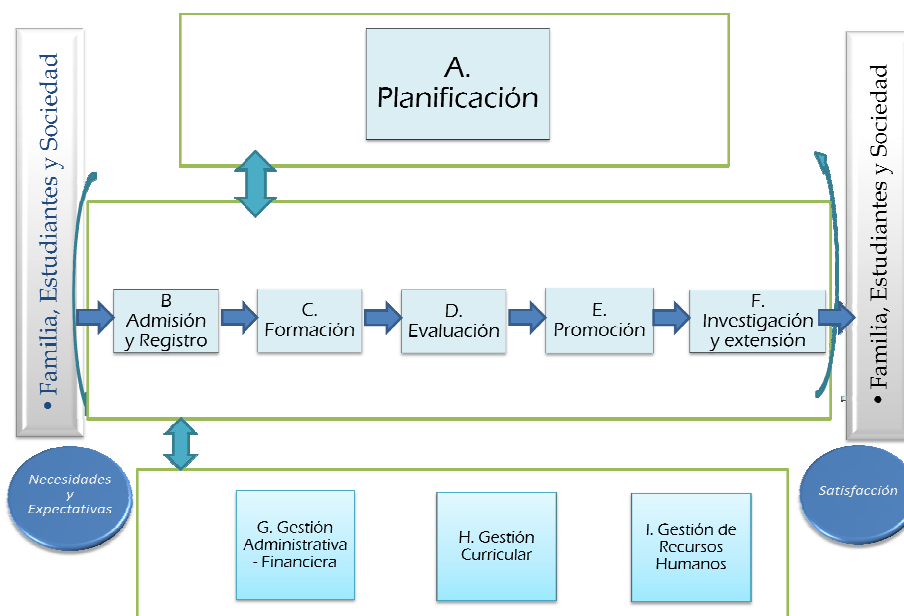
Figuras 7 - Mapa de Procesos FCA - Versión 1

Esta primera propuesta, se determinó que en los Procesos Estratégicos es necesario ubicar la Planificación y la Gestión de Recursos.

En los Procesos Productivos se ubicó: Admisión, Registro, Formación, Evaluación y Promoción.

Para los Procesos de Apoyo se situó: Gestión Administrativa – Financiera y Gestión Curricular.

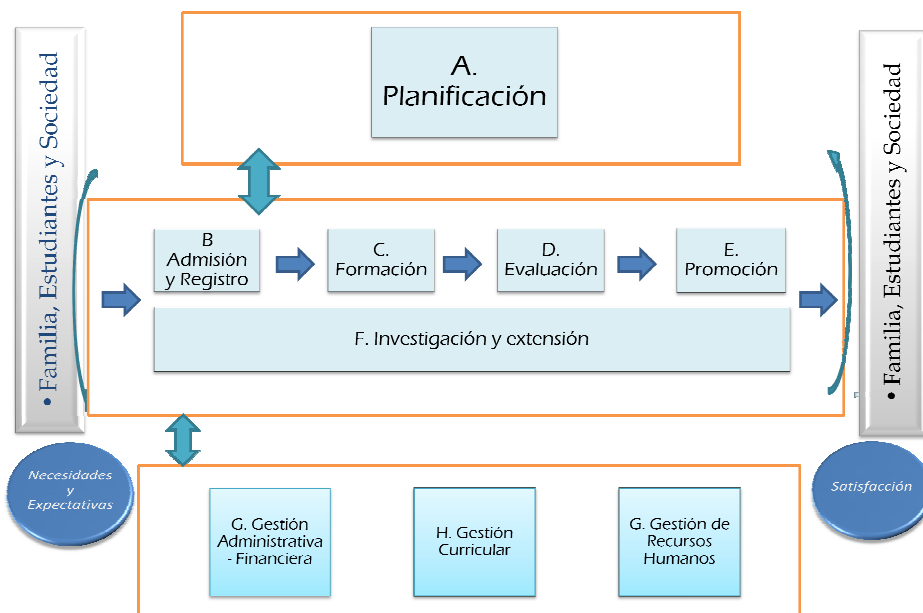
- Versión 2



Figuras 8 - Mapa de Procesos FCA - Versión 2

Para esta posterior versión, se recomendó que la Gestión de Recursos Humanos se la ubique en los Procesos de Apoyo ya que ésta se relaciona directamente con la Gestión Administrativa – Financiera y con la Gestión Curricular.

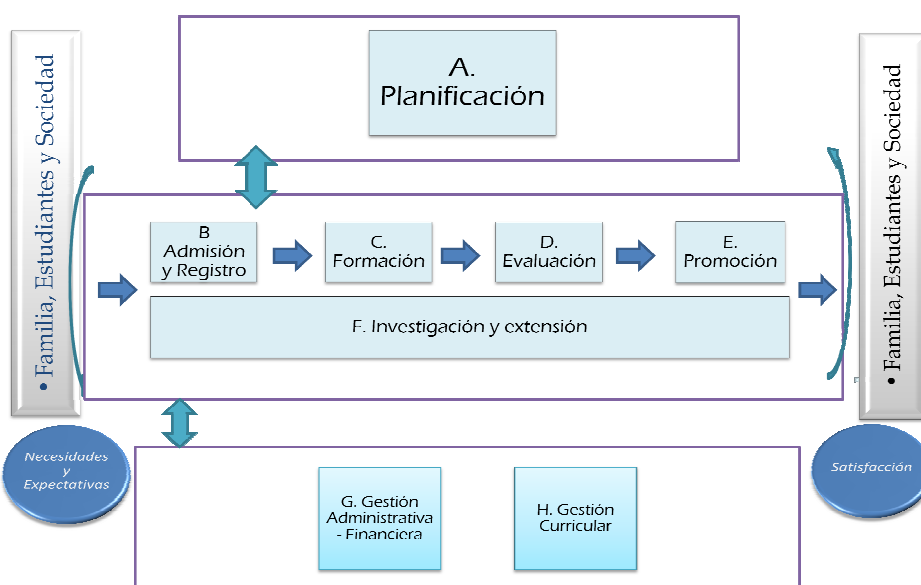
- Versión 3



Figuras 9 - Mapa de Procesos FCA - Versión 3

En los Procesos Productivos, se determinó que el proceso de Investigación y Extensión no es una secuencia con los demás procesos productivos sino que está al mismo nivel que los demás con entradas y salidas independientes.

- Versión 4



Figuras 10 - Mapa de Procesos FCA - Versión 4

En los Procesos de Apoyo, la Gestión de Recursos Humanos se fusiona con el proceso de Gestión Curricular.

3.3 DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES DE PROCESOS

Para la determinación de los responsables de procesos se realizó una reunión con el Decano, Subdecano, Jefe de Departamento y el Director del Proyecto de Titulación para definir los responsables de los diferentes procesos.

Con los nombres definidos se procedió a visualizar las funciones y cargos que desempeñan dentro de la Facultad, para establecer un cronograma de entrevistas de acuerdo al mapa de procesos establecido.

La Planificación de entrevistas fue la siguiente:

Tabla 6 - Planificación de Entrevistas

ENTREVISTADO	LUGAR
Decano	Decanato
Subdecano	Subdecanato
Jefe del CSI – FCA	Decanato
Profesor	Oficina DEPCA
Secretarias del Decanato	Decanato
Secretarias del Subdecanato	Subdecanato
Jefe del DEPCA (e)	Oficina DEPCA
Asistente del CSI - FCA	Hall - Casa amarilla
Jefe del DEPCA	Oficina DEPCA

Realizadas las entrevistas, además de tener un Inventario de Procesos preliminar y por constantes conversaciones con los involucrados para constatar información que se iba generando, se llegó a la determinación específica de responsabilidades dentro de los procesos el mismo que se detalla en el posterior capítulo (4.3 Responsables de Procesos).

3.4 PLANTEAMIENTO DEL DISEÑO DE PROCESOS

Para este planteamiento, posterior a la recopilación de información, se procedió a estructurar y ordenar lógicamente los procesos levantados utilizando herramientas propias para el diseño y documentación de procesos tales como:

- Realizar diagramas de flujo en Microsoft Office Visio 2007.
- Elaborar un Manual de Procesos con formatos aprendidos.
- Utilizar el programa BPwin para el modelamiento.

3.4.1 REALIZACIÓN DE FLUJOGRAMAS EN MICROSOFT VISIO 2007

Se empleó Microsoft Office Visio 2007 el cual permite crear diagramas de aspecto profesional que ayudan a comprender, documentar y analizar información, datos, sistemas y lo más importante para este actual proyecto, procesos.

3.4.2 ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS

Para la elaboración del manual de procesos se tomó en cuenta lo siguiente:

- Estructura Orgánica (Organigrama de la dependencia a la cual se elaboró el manual de procesos).
 - Determinación de los niveles de autoridad
 - Dirección
 - Jefes de departamento y servicios
 - Cargos subalternos
 - Se toma toda la información relacionada con la naturaleza de cada función entendida esta como el conjunto de actividades y tareas definidas para el cargo.

- A cada empleado se le solicita que describa lo que hace.
- Se evalúan las funciones y se clasifican las labores propias del cargo.
- Una vez determinadas las funciones, se le pide al empleado que describa el proceso paso a paso.
- Se evalúa el proceso, buscando claridad, simplificación y secuencia lógica.
- Se elabora los formatos adecuados de acuerdo a la conveniencia.

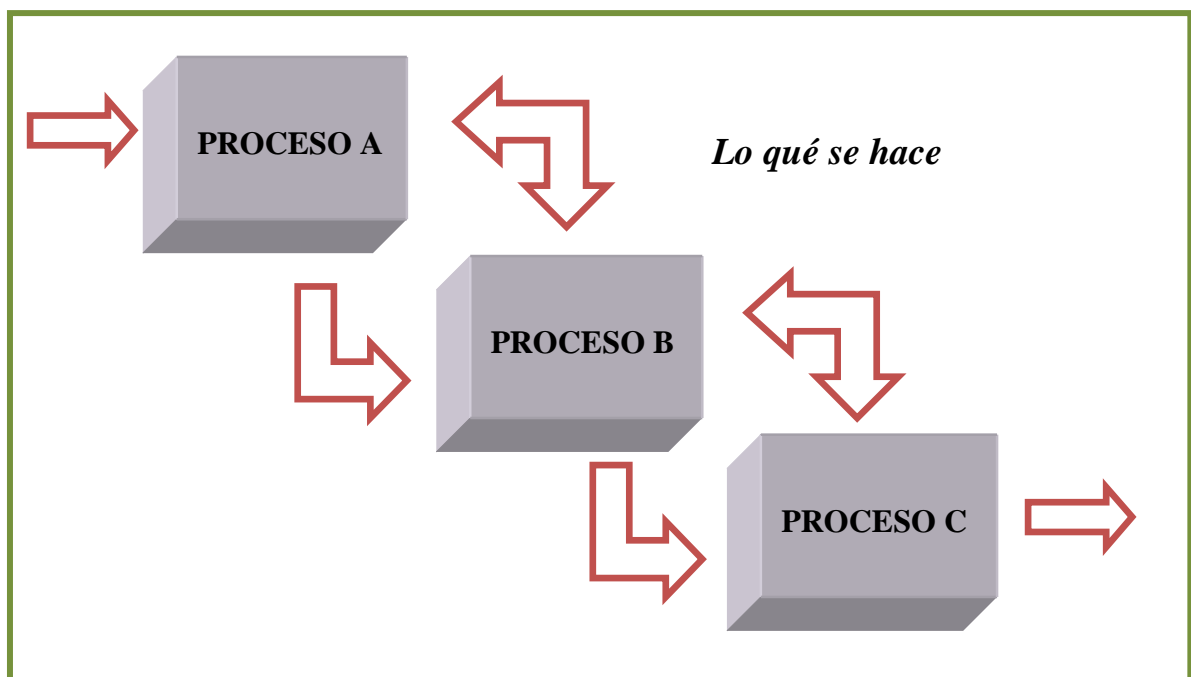
3.4.3 MODELAMIENTO EN BPWIN

El BPwin es una herramienta de modelamiento de procesos que permite capturar las actividades de la organización para entenderla mejor, modelarla y cambiarla.

Se utilizó dos metodologías:

3.4.3.1 IDEF0

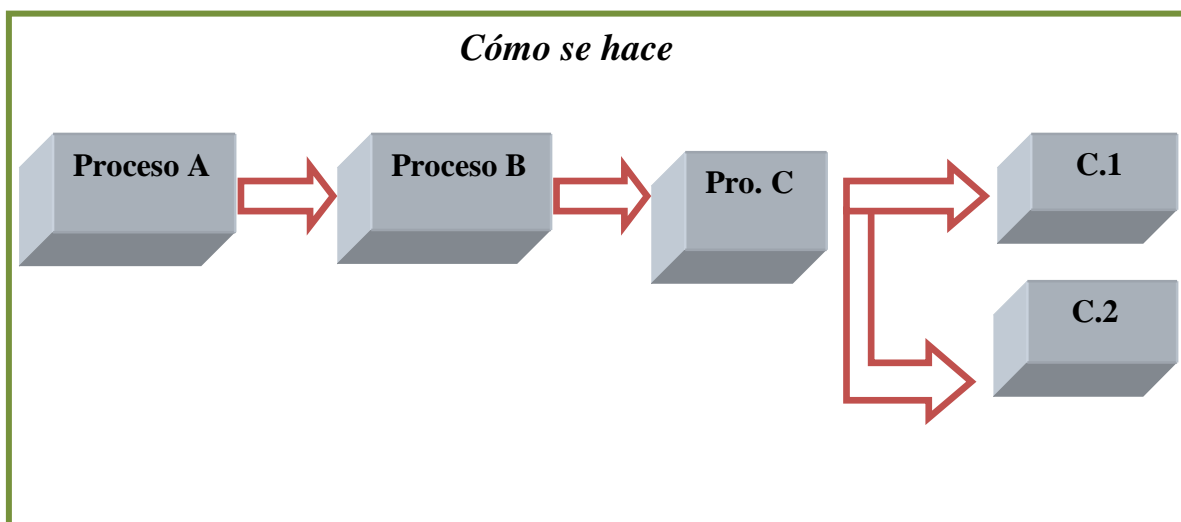
Metodología para representar de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman una organización o sistema y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades. Representa **lo qué se hace** en la Facultad.



Figuras 11 - Representación IDEF 0

3.4.3.2 IDEF3

IDEF3 es una metodología para representar el flujo de trabajo de un proceso, así como sus objetos participantes, a partir de la descripción dada. Representa el **cómo** la Facultad **hace lo que hace**.



Figuras 12 - Representación IDEF 3

4 RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA FCA

El diagnóstico que se alcanzó del análisis de la situación inicial de la FCA proyectó los siguientes resultados:

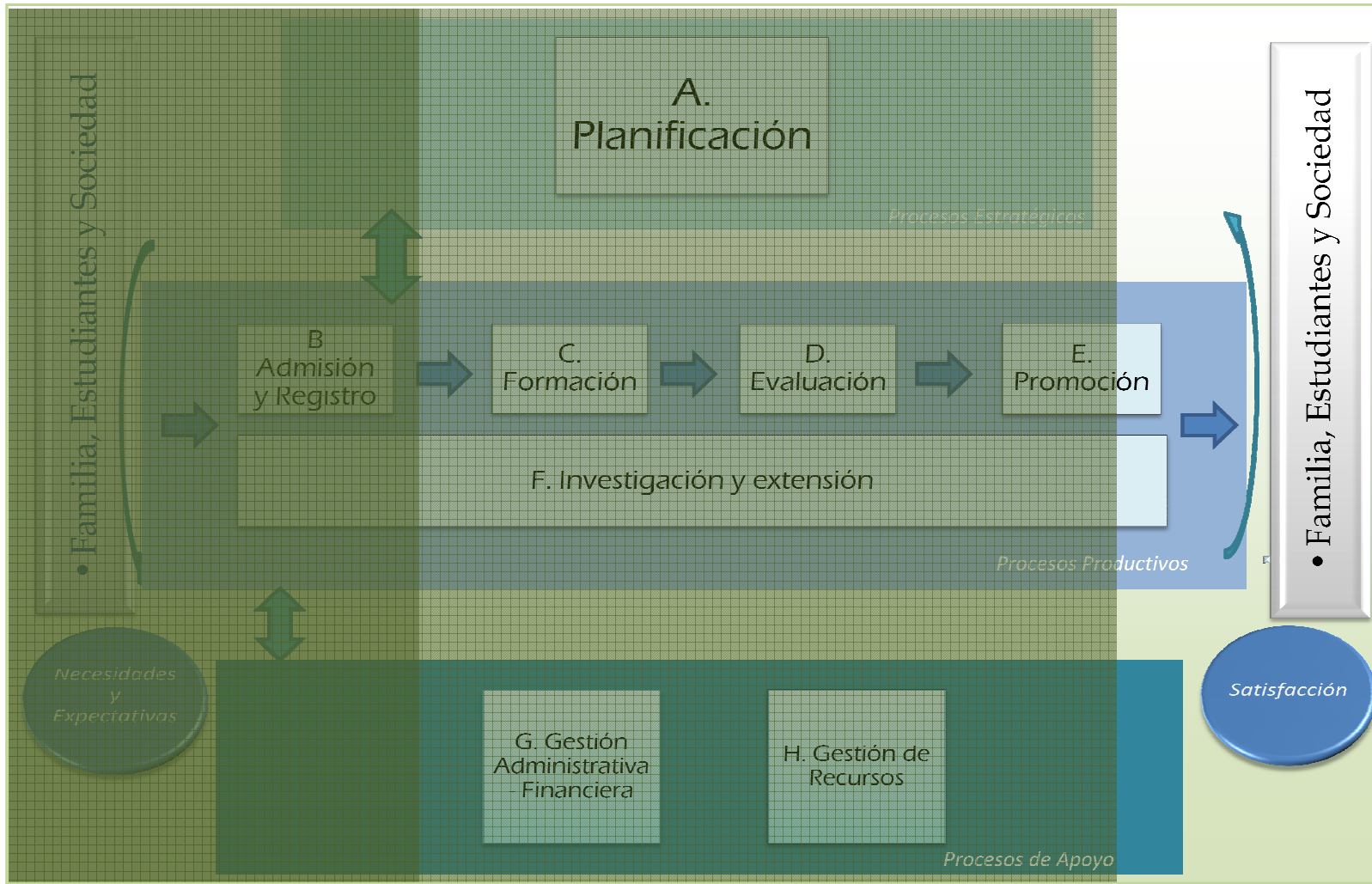
- En cuanto a las Autoridades la FCA al igual que todas las facultades de la Escuela Politécnica Nacional presenta el siguiente orden:
 - En el nivel superior está el Consejo de Facultad.
 - Decano y Subdecano.
 - Consejo de Departamento.
 - Jefe de Departamento.
- En referencia a los Profesores, el proveedor principal de los mismos son los que pertenecen al Departamento de Ciencias Administrativas (DEPCA), luego en menor número los profesores pertenecientes a otros departamentos de la Escuela Politécnica Nacional, y en caso de necesitar por cumplimiento de las cargas horarias de los tipos de profesores EPN antes mencionado se procede a contratar profesores externos.
- Es importante mencionar que se ha visto un incremento en cuanto al número de estudiantes que han ingresado a la Facultad. Esto se debe primordialmente a las ofertas de postgrado de la FCA. En pregrado paulatinamente se ha normalizado el ingreso de estudiantes a Ingeniería Empresarial por la promoción de la carrera en distintas ferias universitarias y en los cursos propedéuticos de la EPN.
- Existen actualmente cerca de 10 personas trabajando al servicio de la Facultad:

- 2 personas que trabajan en el CSI – FCA.
 - En labores administrativas cinco personas: 2 secretarias en el Decanato, 2 secretarias en el Subdecanato, 1 secretaria en el DEPCA.
 - En labores múltiples de mensajería 3 personas: 2 en la FCA y 1 en el DEPCA.
- La Normativa que se basa la FCA y por ende rigen sus actividades diarias son las siguientes:
 - Ley Orgánica de Educación Superior.
 - Reglamento de Régimen Académico del Sistema Nacional de Educación Superior.
 - Estatuto de la Escuela Politécnica Nacional.
 - Reglamento del Sistema de Estudios de Carreras de Formación Profesional y de Postgrado.
- La infraestructura que utiliza la Facultad de Ciencias Administrativas comprende: el Edificio principal de la FCA; aulas en el quinto piso del Edificio de Abastecimientos, un laboratorio en el cuarto piso de la Facultad de Ingeniería Civil, además de las oficinas del DEPCA y dos dependencias en el subsuelo del Edificio de Administración utilizados como Sala de Lectura y Asociación de Estudiantes de Ingeniería Empresarial. Todos estos dentro del actual Campus Politécnico José Rubén Orellana.

- De manera general este diagnóstico representa un punto de partida para en un futuro se pueda mejorar la calidad en toda la Facultad de Ciencias Administrativas de la EPN.

4.2 MAPA DE PROCESOS E INVENTARIO

Para establecer el Mapa de Procesos definitivo, se apoyó en la última de las versiones definidas en el numeral 3.2 del capítulo anterior, con la diferencia que para esta última versión de Mapa de Procesos cambia el nombre en el proceso de Gestión Curricular, esto se debe a una recomendación dada. Es así que para este caso el proceso mencionado toma el nombre de Gestión de Recursos.



Figuras 13 - Mapa de Procesos Final FCA

Este mapa derivó a un inventario ampliado de los procesos de la FCA cuyo contenido es el siguiente:

Tabla 7 - Inventario Final de Procesos FCA

<i>Nombre del Proceso</i>	<i>Código</i>
Planificación	A
Planificación Estratégica	A.1
Planificación Operativa	A.2
Admisión y Registro	B
Inscripciones	B.1
Matriculación	B.2
Formación	C
Evaluación	D
Promoción	E
Gestión de Pases Semestrales	E.1
Titulación	E.2
Investigación y Extensión	F
Investigación	F.1
Extensión	F.2
Gestión Administrativa Financiera	G
Manejo de Información	G.1
Adquisiciones	G.2
Mantenimiento	G.3
Gestión de Recursos	H
Asignación de Aulas y Horarios	H.1

Asignación de Profesores	H.2
Asignación de Personal Administrativo y de Servicio	H.3

4.3 RESPONSABLES DE PROCESOS

Tras los mapas de procesos e inventarios de los procesos con los cuales trabaja la FCA, una vez realizado el análisis para la determinación de los responsables de los procesos se llegó al siguiente diagnóstico:

Tabla 8 - Responsables de Procesos

Nombre del Proceso	Responsables
Planificación	A
Planificación Estratégica	Decano / Miembros del Consejo de Facultad
Planificación Operativa	Subdecano / Jefe del DEPCA
Admisión y Registro	B
Inscripciones	Jefe del CSI – FCA / Decano
Matriculación	Jefe del CSI – FCA / Alumno
Formación	C Subdecano / Profesores
Evaluación	D Profesores
Promoción	E
Gestión de Pases Semestrales	Jefe del CSI – FCA
Titulación	Subdecano / Jefe de Comisión / Decano
Investigación y Extensión	F

Investigación	Jefe del DEPCA
Extensión	Jefe del DEPCA
Gestión Administrativa Financiera	G
Manejo de Información	Jefe del CSI - FCA
Adquisiciones	Decano
Mantenimiento	Decano
Gestión de Recursos	H
Asignación de Aulas y Horarios	Decano
Asignación de Profesores	Jefe del DEPCA / Subdecano / Jefe del CSI - FCA
Asignación de Personal Administrativo y de Servicio	Decano

4.4 DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA FCA

Para el diseño y documentación de los Procesos de la FCA se procedió según lo detallado en el numeral 3.4 del anterior capítulo.

Los resultados obtenidos en este Proyecto de Titulación se reflejan en los anexos respectivos:

- Anexo A: Diagramas de Flujo.
- Anexo B: Cadena de Valor.
- Anexo C: Mapa de Procesos.
- Anexo D: Modelos de Formatos del Manual de Procesos – FCA
- Anexo E: Manual de Procesos – FCA
- Anexo F: Modelamiento en BPwin

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalizada la investigación y tras descubrir los aciertos y carencias bajo las cuales la FCA se desenvuelve se ha visto la necesidad de concluir y recomendar.

5.1 CONCLUSIONES

Con lo referente a las conclusiones se establece lo siguiente:

- Estar a la vanguardia organizativa obliga a la Facultad a hacer frente a los desafíos que imponen las instituciones educativas de nivel superior. Bajo este contexto el trabajar bajo procesos ayuda a mejorar en aspectos como eficacia, eficiencia, calidad, entre otras, destacando un punto de apoyo para el engrandecimiento de la FCA de la EPN a nivel nacional e incluso internacional.
- Mediante la gestión por procesos en el desarrollo de este proyecto, se ha logrado dar secuencia lógica a las actividades, permitiendo identificar, establecer y documentar los procesos que actualmente se desarrollan en la Facultad.
- Es importante la interacción prestada entre los autores del actual Proyecto y los involucrados a tal de que la información obtenida sea válida y corroborada.
- La Facultad de Ciencias Administrativas como conjunto de formación profesional tanto de Pregrado como de Postgrado no tenía definidos los Procesos bajo los cuales trabaja, lo que ocasionaba desperdicio de recursos principalmente en tiempo y costos además de duplicidad en actividades. Con la elaboración del Manual de Procesos en el presente Proyecto de Titulación se pretende eliminar estas dificultades y mejorar en los servicios.

- Al formalizar los procesos, mediante la secuencia lógica de sus actividades en su ejecución, se simplifica y dinamiza el funcionamiento de la FCA a fin de mejorar la calidad de servicio y lograr una mayor eficiencia académica-administrativa para generar ventajas competitivas y comparativas.
- En la recopilación de información se pudo denotar la carencia de una actualización continua en la página web de la FCA.
- La Planificación es el punto de partida de las actividades que regirán el buen desenvolvimiento de la Facultad, es así que se debe consolidar la Planificación Estratégica y Operativa.
- El sistema de evaluación tanto a profesores y estudiantes es continua y se alinea a las normativas de la Escuela Politécnica Nacional.
- La Promoción en Pases Semestrales se ha agilitado gracias al desempeño del Centro de Sistemas de Información de la Facultad de Ciencias Administrativas (CSI – FCA) en conjunto con el Sistema de Administración de Estudiantes (SAE – WEB EPN).
- El proceso de Manejo de Información, depende únicamente de dos personas, lo cual ocasiona que si en algún momento se ausentan por alguna circunstancia se paralizaría este proceso en la Facultad.
- La infraestructura de la FCA no es única, es decir que todas las aulas y laboratorios no se encuentran en un solo edificio, haciendo que tanto estudiantes, profesores e incluso personal administrativo y de servicio no cumplan con el tiempo establecido para sus actividades.
- Para lograr una implementación exitosa de una administración basada en Procesos y del manual presentado en este Proyecto de Titulación, se

requiere del compromiso y la predisposición de todo los involucrados en la Facultad de Ciencias Administrativas de manera directa.

5.2 RECOMENDACIONES

Con lo referente a las recomendaciones se establece lo siguiente:

- Establecer e incentivar a todos los miembros de la Facultad para la implementación de la Administración por Procesos, generando una cultura de compromiso personal y colectiva.
- Este proyecto no representa una camisa de fuerza, por lo cual se recomienda estar preparados a los cambios y mejoras que se puedan dar en el futuro.
- Es necesario la implementación del trabajo realizado en el actual Proyecto, el cual no debe permanecer únicamente documentado.
- Generar un espacio para opiniones de tal forma que se pueda recopilar las ideas de los involucrados.
- Alcanzar una mayor participación y difusión en las carreras que ofrece la Facultad, para aumentar el número de estudiantes que ingresen a la misma.
- Las evaluaciones hechas a los profesores, deben tener una mayor consideración para asignarlos a sus respectivas cargas horarias en materias y proyectos establecidos, de tal forma que para períodos posteriores se ubiquen a los profesores considerados mejor evaluados por los estudiantes para que mejore el nivel de aceptación de los éstos hacia la materia.

- Tener una política de tiempo en el mantenimiento y actualización de la página web de la FCA, en donde muestre de una manera dinámica e interactiva todo lo que tiene la Facultad para ofrecer.
- La vinculación con el medio externo debe ser más activa y difundida para los miembros activos de la FCA.
- Se recomienda motivar a los estudiantes tanto de Pregrado y Postgrado para presentar sus respectivos planes de Proyectos de Titulación y Tesis previo a la culminación de todas sus materias, de tal forma que se demoren un menor tiempo en aprobar y desarrollar dichos proyectos.
- Se debe establecer planes de control al personal administrativo y de servicio, de tal forma que las evaluaciones hechas a éstos deriven en resultados como: establecer retroalimentación y/o capacitación, es necesario que todos sean evaluados.
- Para mejorar y fortalecer el desarrollo integral de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, se recomienda alcanzar vínculos con organizaciones de orden privado y público, en labores de tipo productivo, seminarios, eventos académicos e incluso deportivos y culturales que permitan que la Facultad se dé a conocer a nivel nacional e internacional.

REFERENCIAS

- CHIAVENATO, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill .
- CONEA. (2010). *Portal Conea*. Recuperado el 02 de Marzo de 2010, de http://190.152.149.26/portal_conea/descargas/anexos/Inf_univ_1.pdf
- EPN. (s.f.). *www.epn.edu.ec*. Obtenido de www.epn.edu.ec
- Gaugeus. (s.f.). *www.gaugeus.com*. Obtenido de http://www.gaugeus.com/ramblings/2006/10/9/administraci-n-de-procesos-en-sistemas-de-calidad-total-process-management-in-total-quality-systems-spanish-only#Cultura_en_la_Administraci%C3%B3n_de_Procesos
- HARRINGTON, J. (1992). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Colombia: Mc Graw.
- HOFACKER, A. [. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. (I. -I. Construction., Ed.) Manchester: [s.n.].
- JOHNSON, G., & SCHOLE, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- KOSKELA, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- MARIÑO, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Colombia: 3R.
- MEJÍA, B. (2000). *Gerencia de Procesos*. Colombia: Eco Ediciones.
- MEJÍA, B. (2000). *Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Colombia: Eco Ediciones.
- *Monografías*. (s.f.). Obtenido de www.monografías.com
- PORTER, M. (2001). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- ROURE, & MOÑINO. (1997). *La Gestión por Procesos*. España: Ediciones Folio.

- SENRES. (2008). Norma e Instrumentos para el Diseño de Reglamento o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos de la SENRES. *Registro Oficial* , pág. 10.
- Slideshare. (s.f.). *www.slideshare.net*. Obtenido de www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479/
- STONER, FREEMAN, & GILBERT. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- *Wikipedia*. (s.f.). Obtenido de es.wikipedia.org

ANEXOS

ANEXO A – Diagramas de Flujo

ANEXO B – Cadena de Valor

ANEXO C – Mapa de Procesos

ANEXO D – Modelos de Formatos del Manual de Procesos - FCA

ANEXO E – Manual de Procesos - FCA

Descripción de Actividades

Caracterización de los Procesos

Descripción de los Procesos

ANEXO F – Modelamiento en BPwin