



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO, EN EL ÁMBITO DEL RECTORADO.

Trabajo de Titulación:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTORES: ISAI NORBERTO CABAY LLANGARI
KATERINE PAOLA DAQUILEMA TIERRA

DIRECTOR: ING. M.D.E. EDISON CALDERÓN M

Riobamba – Ecuador

2020

©2019, Isai Norberto Cabay Llangari & Katerine Paola Daquilema Tierra

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Nosotros, Isai Norberto Cabay Llangari; & Katerine Paola Daquilema Tierra, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría, y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que proviene de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 05 de marzo de 2020



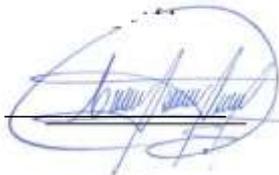
Isai Norberto Cabay Llangari
C.C. 060496200-1



Katerine Paola Daquilema Tierra
C.C. 060495849-6

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **LEVAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, EN EL ÁMBITO DEL RECTORADO.**, realizado por: **ISAI NORBERTO CABAY LLANGARI Y KATERINE PAOLA DAQUILEMA TIERRA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2020-03-05
Ing. Edison Vinicio Calderón Morán. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION		2020-03-05
Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero MIEMBRO DE TRIBUNAL		2020-03-05

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1	MARCO TEÓRICO	2
1.1	Antecedentes de Investigación	2
1.1.1	<i>Modelo de gestión por procesos</i>	4
1.1.1.1	<i>Definición</i>	4
1.1.1.2	<i>Importancia de la gestión por procesos</i>	4
1.1.1.3	<i>Ventajas de la gestión por procesos</i>	5
1.1.1.4	<i>Herramientas para la gestión por procesos</i>	5
1.1.2	Proceso	6
1.1.2.1	<i>Definiciones</i>	6
1.1.2.2	<i>Características de los procesos</i>	7
1.1.2.3	<i>Mapa de procesos</i>	8
1.1.2.4	<i>Elementos del proceso</i>	8
1.1.2.5	<i>Clasificación de procesos</i>	9
1.1.2.6	<i>Atributos para el diseño de procesos</i>	10
1.1.2.7	<i>Beneficios de los procesos</i>	11
1.1.2.8	<i>Diagrama de flujo</i>	12
1.1.3	Procedimientos	12
1.1.3.1	<i>Definiciones</i>	12
1.1.3.2	<i>Importancia de los procedimientos</i>	13
1.1.3.3	<i>Ventajas de tener registrado los procedimientos</i>	13
1.1.4	Mejoramiento Continuo (KAIZEN)	13
1.1.4.1	<i>Objetivos del mejoramiento continuo</i>	14
1.1.4.2	<i>Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo</i>	14
1.1.4.3	<i>Ciclo de mejoramiento continuo “Deming”</i>	15
1.1.5	Guía para la documentación de procesos y procedimientos	16

1.1.5.1	<i>Elaboración del mapa de procesos</i>	17
1.1.5.2	<i>Inventario de procesos</i>	18
1.1.5.3	<i>Levantar información</i>	18
1.1.5.4	<i>Diseño de procesos</i>	19
1.1.5.5	<i>Diagrama de flujo</i>	19
1.1.5.6	<i>Contenido del diagrama de flujo</i>	20
1.1.5.7	<i>Descripción del proceso</i>	20
1.1.5.8	<i>Descripción de actividades</i>	21
1.1.6	<i>Fases del levantamiento de procesos por la Dirección de Planificación</i>	22
1.1.6.1	<i>Fase 1. Planificación de la intervención a nivel institucional</i>	22
1.1.6.2	<i>Fase 2. Procesos, Subprocesos, Estructuras y Procedimientos por Unidad</i>	23
1.1.6.3	<i>Fase 3. Elaborar estructuras por procesos y procedimientos</i>	24
1.1.6.4	<i>Fase 4. Establecer indicadores para medir los procesos</i>	26
1.1.6.5	<i>Eficiencia</i>	26
1.1.6.6	<i>Nivel de Cumplimiento</i>	27
1.1.6.7	<i>Tiempo de respuesta</i>	27

CAPÍTULO II

2	MARCO METODOLÓGICO	28
2.1	Enfoque de investigación	28
2.2	Tipo de investigación	28
2.3	Diseño de la investigación	28
2.4	Métodos, técnicas, e instrumentos utilizados	29
2.4.1	<i>Métodos</i>	29
2.4.2	<i>Técnicas</i>	29
2.2.3	<i>Instrumentos utilizados</i>	29
2.5	Idea a defender	29

CAPÍTULO III

3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	30
3.1	Resultados	30
3.2	Discusión de resultados	32
3.3	Propuesta	33
3.4	Descripción de la propuesta	34
3.4.1	<i>Misión</i>	34

3.4.2	<i>Macroproceso:</i>	34
3.4.3	<i>Unidad Responsable:</i>	34
3.4.4	<i>Responsable:</i>	34
3.4.5	<i>Estructura orgánica</i>	35
3.4.6	<i>Mapa de procesos</i>	35
3.4.7	<i>Procesos y procedimientos documentados</i>	35
CONCLUSIONES		36
RECOMENDACIONES		37
GLOSARIO		
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Ventajas y desventajas del enfoque de mejora continua	14
Tabla 1-2: Evaluación de indicadores	27
Tabla 3-1: Resumen de observación	30
Tabla 3-2 Formato para documentar procesos	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3. Codificar procesos.....	18
Figura 1-4. Inventario de procesos.....	18
Figura 1-5. Formato para levantar información	19
Figura 1-7. Formato para diagrama de flujo	20
Figura 1-8. Formato para describir un proceso	21
Figura 1-9. Formato para describir las actividades de un proceso	22
Figura 1-10 Identificación de procesos	25

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1 Pasos a seguir para cumplir con el ciclo de Deming	16
Gráfico 1-2 Mapa de procesos	17
Gráfico 1-3 Simbología de un diagrama de flujo	19
Gráfico 1-4 Ejemplo del diagrama de flujo a utilizar.....	26

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FICHA DE OBSERVACIÓN

ANEXO B: HORARIO EN DIRECCIÓN DE ARTE CULTURA E INTERCULTURALIDAD

ANEXO C: HORARIO EN DIRECCIÓN JURÍDICA

ANEXO D: HORARIO EN DIRECCIÓN DE DIRCOM

ANEXO E: HORARIO EN DIRECCIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES

ANEXO F: HORARIO EN DIRECCIÓN DE LA DEAC

ANEXO G: ASIGNACIÓN DE HORARIO EN DIRECCIÓN SECRETARIA GENERAL

ANEXO H: CONOCIMIENTO DEL TRABAJO POR EL SR. RECTOR

ANEXO I: CRONOGRAMA PARA LA INTERVENCIÓN

ANEXO J: ASIGNACIÓN DE GRUPOS PARA LEVANTAR PROCESOS

ANEXO K: SOLICITUD DE ESTUDIANTES PARA EL TRABAJO

ANEXO L: PROPUESTA

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar los procesos y procedimientos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, correspondiente al Rectorado, a partir de las funciones implícitas en la normativa para optimizar la gestión en las dependencias, haciendo uso de las fases que consta en la metodología para el levantamiento de procesos institucionales aprobado por Consejo Politécnico mediante resolución número 150. CP.2019 de 22 de marzo de 2019. En cuanto a la parte metodológica de la investigación se utilizó el método deductivo, inductivo y analítico, las técnica e instrumento utilizados fueron la observación a los responsables de cada proceso, lo que permitió recolectar información verídica para la elaboración de la propuesta. Mediante la ficha de observación se logró determinar que 7 de 8 dependencias no contaban con procedimientos documentados y 4 de las mismas no tenían los procesos identificados, trayendo consecuencias como: roles no definidos para el personal, cuellos de botella, y en general la mala gestión en los procesos. La propuesta se basa en la elaboración de mapas de procesos, estructura orgánica por procesos y procedimientos, ficha de procedimientos, y los diagramas de flujo para cada proceso, mediante los cuales se busca mejoras en la gestión. En conclusión, la determinación de los procesos y procedimientos en las dependencias del Rectorado ayudará a que los servidores que trabajan en esta dependencia, tengan un mejor desempeño en la ejecución de sus actividades, lo cual permitirá cumplir con los objetivos, además de que se podrán controlar y supervisar. Por consiguiente, se recomienda elaborar el manual de procesos y procedimientos para dotar con el marco legal y normativo a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Palabras clave: <GESTIÓN POR PROCESOS>, <MAPA DE PROCESOS>, <PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS>, <DIAGRAMAS DE FLUJO>, <MEJORA CONTINUA>



ABSTRACT

The objective of this research was to determine the processes and procedures of the Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, corresponding to the Rector's Office, based on the functions implicit in the regulations for the optimization of the management in the dependencies, making use of the phases that appear in the methodology for the lifting of institutional processes approved by the Polytechnic Council through resolution number 150. CP.2019 of March 22, 2019. As for the methodological part of the Research, the deductive, inductive and analytical method will be used, the techniques and the instrument used. the observation of those responsible for each process, which records the collection of verified information for the preparation of the proposal. Through the observation form it will be determined that 7 of 8 units not counted with documented procedures and 4 of them will not detect the identified processes, the consequences will be treated as: roles not determined for staff, and in general the bad management in the processes. The proposal is based on the elaboration of process maps, organic structure by processes and procedures, procedures sheet, and flow charts for each process, through which improvements in management are sought. In conclusion, the determination of the processes and procedures in the offices of the Rector's Office can affect the servers that operate in this unit, have a better performance in the execution of their activities, which fulfill the objectives, in addition to being able to control and supervise. Therefore, it is recommended to prepare the manual of processes and procedures to establish the legal and regulatory framework at the Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Key words: <PROCESS MANAGEMENT>, <PROCESS MAP>, ADMINISTRATIVE PROCEDURES>, <FLOW DIAGRAMS>, <CONTINUOUS IMPROVEMENT>



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se fundamenta en el establecimiento de un nuevo estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, aprobado mediante resolución de Consejo Politécnico número 150. CP.2019 de 22 de marzo de 2019. En este contexto se establece un plazo máximo de 180 días en el cual la institución deberá modificar todos los instrumentos legales internos acorde a este nuevo estatuto. Donde determinan al Rectorado como proceso gobernante, es decir la primera autoridad ejecutiva de la institución ejerciendo la representación legal, judicial y extrajudicial.

Las causas que generan el problema central de nuestra investigación es la falta de identificación de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo para las gestiones administrativas en las direcciones, estas cuestiones generan la duplicidad de trabajo y cuellos de botella. Además, los procesos y procedimientos no están documentados, por ende, el personal que conforma las direcciones no está en condiciones de ejecutar las actividades.

Actualmente las gestiones en las direcciones la realizan de forma empírica reaccionando a las necesidades y circunstancias. La ventaja de tener los procesos y procedimientos identificados, organizados y documentados mediante estructuras y fichas de procedimientos, permitirán el registro o la documentación de la experiencia de los trabajadores y dando como resultado a futuro la identificación de mejoras y optimización de recursos.

Capítulo I: se pone en manifiesto los antecedentes de investigación, prácticamente se revisa temas similares, también se elabora el marco teórico, en donde se establece la base para sustentar el análisis, se define términos y conceptos por diferentes autores plasmados en libros, artículos entre otros, permitiendo desarrollar nuestra investigación y propuesta.

Capitulo II: se trata la metodología utilizada, definiendo el enfoque de investigación, el tipo de investigación, el diseño de investigación, métodos, técnicas e instrumentos.

Capitulo III: se presenta los resultados y la discusión de resultados en base a las intervenciones realizadas en las dependencias, para finalizar el capítulo se presenta la propuesta, que consistió en determinar los procesos y procedimientos en el ámbito del Rectorado, y en base a lo expuesto se define las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de Investigación

En la investigación previa en diferentes repositorios de las universidades nacionales, se logró obtener cuatro temas que se asemejan a nuestro trabajo de titulación, los cuales sirven como guía.

Según la autora (Salazar , 2017, pp. 116-117) del trabajo de titulación denominado **“LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN VIAL”** indica que:

Conclusiones:

- La empresa se basa mucho en la experiencia y no en los registros. Varios de sus procesos los realiza con registros a mano debido a la experiencia con los trabajadores, pero no porque haya quedado un antecedente por sentado que permita mejorar el proceso.
- La empresa no cuenta con registros y antecedentes para las mejoras. Las acciones correctivas que se han tomado durante los últimos años han sido por situaciones extraordinarias que se han presentado.

Según los autores (Dávila et al., 2012, p. 197) del trabajo de titulación denominado **“LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DEL HOSPITAL LEON BECERRA DE GUAYAQUIL”** indican que:

Conclusiones:

- El entorno nacional en el sector de la salud demanda cambios en la gestión de las entidades hospitalarias, de tal manera que sus estructuras, procesos y procedimientos se acoplen a las exigencias de entidades de control a nivel nacional (Ministerio de Salud Pública) e internacional (Organización Panamericana de la Salud)
- El levantamiento y documentación de procesos, permiten identificar oportunidades de mejora y optimización de recursos.

Según el autor (Reyes, 2014, p. 227), del trabajo de titulación **denominado “LEVANTAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL CENTRO DE SOPORTE INFORMÁTICO (HELP DESK) DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SAN MIGUEL DE IBARRA”**. Indica que:

Conclusiones:

- El servicio de soporte al usuario final en el GAD-I, estaba definido de manera sencilla y funcionaba desorganizadamente, ya que los usuarios acudían todos a la Dirección de TI para solicitar atención.
- La implementación del proceso Help Desk optimiza el trabajo del personal de soporte, ahorrándoles tiempo en visitas innecesarias.

Según la autora (Anrango, 2011, p. 80) del trabajo de titulación denominado **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS PARA EL DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y CONTROL PATRONAL DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE CHIMBORAZO”**. Indica que:

Conclusión:

- Se puede decir que en cuanto a la aplicación de la encuesta a los afiliados de la Dirección Provincial del IESS Chimborazo, la mayoría responde que no han sido atendidos en un tiempo prudencial. Una de las causas a que los funcionarios no tienen establecidos de una manera eficiente sus actividades, y en ciertas ocasiones desconocen de las actividades que deben realizar y de esta manera no dan una información adecuada.

De acuerdo a las conclusiones de los trabajos de titulación se puede estimar que en la actualidad las organizaciones del sector privado como público laboran o se desempeña de forma empírica lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos, debido a que toman decisiones de acuerdo a circunstancias no definidas.

La ventaja de tener los procesos y procedimientos identificados, organizados y documentados mediante estructuras y fichas de procedimientos, permitirán el registro o la documentación de la experiencia de los trabajadores y dando como resultado a futuro la identificación de mejoras y optimización de recursos.

Por lo tanto, tener identificado los procesos y los procedimientos es fundamental para llevar a la organización hacia la calidad.

1.1.1 Modelo de gestión por procesos

1.1.1.1 Definición

Para comprender el modelo de gestión por procesos se cita a los siguientes autores, quiénes definen de la siguiente manera:

El modelo de gestión basado en procesos, se fundamenta en el cumplimiento de la misión de las organizaciones, direccionando las actividades necesarias, hacia la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionista y sociedad en general. Implantar este tipo de modelo, no solo exige una nueva visión de los procesos, sino que además motiva la generación de valores agregados, para cada una de las variantes que intervienen en todo el modelo. Esta nueva tendencia es lo que diferencia la gestión por procesos de todos los esquemas organizacionales antes conocidos. (Hernandez et al., 2015, pp. 143)

Para lograrlo es imprescindible optimizar el sistema de procesos vinculado a satisfacer al cliente y otras partes interesadas para lograr el reconocimiento de la organización como un todo. Obtener beneficios con la aplicación consecuente de la gestión por procesos, tales como: alinear e integrar los resultados planificados y la capacidad para concentrar los esfuerzos en la eficacia, eficiencia, flexibilidad de esos procesos y contribuir al desempeño coherente de la organización. (Llanes et al., 2014, pp. 256)

De acuerdo a los autores previamente citados podemos llegar a comprender que la gestión por procesos pone en primer plano la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, teniendo en claro las actividades primordiales que generan valor, para lo cual se deberá optimizar los procesos permitiendo una gestión eficiente y eficaz.

1.1.1.2 Importancia de la gestión por procesos

Un resultado logrado de la utilización del enfoque de procesos es lograr disponer de una visión integral de las principales actividades que se deberían reconocer en un contexto de múltiples actividades interrelacionadas de una organización que comienzan con la recepción de los requerimientos explícitos o implícitos de un cliente, activando

procesos de diversa naturaleza de la entrega conforme de los productos y/o servicios convenidos. (Torres, 2014; pp. 161)

La gestión por procesos es importante para la organización, puesto que les permite administrar proceso por proceso creando valor en los productos o servicios prestados hacia el cliente, buscando así la satisfacción de todas las partes interesadas.

1.1.1.3 Ventajas de la gestión por procesos

De acuerdo con (Maldonado, 2018, pp. 38-39), se ha identificado las siguientes ventajas de la gestión por procesos:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes, buscando así la satisfacción del mismo.
- Indica como realmente se está realizando el trabajo y ayuda a mejorarlo mediante el enfoque de mejora continua
- Muestra de qué manera se crea valor en cada uno de los procesos definidos en la organización
- Ayuda a reducir los tiempos en la ejecución de los procesos, aumentando así la productividad
- Introduce la figura del cliente interno dentro de las organizaciones
- Permite reducir los errores que se comete en la empresa, ayudando a prevenirlos y por tanto los costes de no calidad, así como también los recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.)

Algunas de las ventajas a tomar en cuenta en la gestión por procesos es que los empleados son los clientes internos y deben satisfacerse a sí mismos para así poder cumplir con las necesidades y expectativas del cliente externo, otra ventaja a tomar en cuenta es que las cosas deben hacerse bien a la primera, evitando de esta manera que se cometan errores y reduciendo el consumo de recursos ya sean materiales, personas, dinero, mano de obra, etc. Aumentando así la productividad.

1.1.1.4 Herramientas para la gestión por procesos

Para (González et al., 2019), aprovechando las bondades de las TI (tecnologías de la información) y el contexto actual de las organizaciones, se desarrollan herramientas como la minería de procesos, y dada la dependencia negocio-tecnología, se manifiesta la necesidad de una visión

más integral de estos dos elementos de las organizaciones, por lo que toma fuerza el enfoque de arquitectura empresarial:

Arquitectura Empresarial (AE), tiene como ventaja la posibilidad de brindar a las organizaciones, conocimientos para responder rápidamente ante los cambios del entorno, hacer más fácil la comunicación con sus clientes externos e internos y, puede constituir una base para la mejora y análisis de los procesos de negocio.

Minería de Procesos, contribuye a realizar análisis del rendimiento de los procesos, basándose en la información almacenada en el registro de eventos, permitiendo analizar las secuencias de ejecución de las actividades del proceso, las probabilidades de ocurrencia de caminos alternativos, los tiempos de ejecución y espera para cada actividad, así como el desempeño de los trabajadores, posibilitando la toma de decisiones, en función de parámetros calculados de forma automática, sin incurrir en los errores de apreciación, que ocurren en los análisis tradicionales.

Las herramientas para la gestión por procesos hacen énfasis en dar a las organizaciones la manera de tener el control en los procesos, es decir con la minería de procesos se podrá analizar el rendimiento de acuerdo a los registros de eventos, donde se contempla el tiempo y las desviaciones, todo esto con el fin de tomar decisiones con información previamente calculada y no de forma empírica, mientras que la arquitectura de procesos tiene por objeto generar los conocimientos que permitan la comunicación con los clientes lo que ayudará responder a los cambios del entorno y además se constituye la base para la mejora con el análisis de los procesos.

1.1.2 Proceso

1.1.2.1 Definiciones

“Se puede entender por proceso todas aquellas acciones relacionadas entre sí que se nutren de recursos (dinero, hombres, información, materiales, entre otras) que son convertidos en un bien o servicio que satisfaga a los clientes tanto interno como externo” (Carvajal et al., 2017: p. 24).

“Conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor” (Pardo , 2017, p. 18).

“Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas” (Bravo, 2013, p. 33).

“Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna” (González, 2017, p. 65).

Un proceso se refiere a una serie de actividades repetitivas que siguen una secuencia determinada de pasos, a fin de transformar las entradas o insumos en salidas o resultados, generando un valor agregado a los productos, servicios e información que se ofrecerá al cliente, satisfaciendo de esta manera las expectativas y necesidades del mismo, en sí es la forma en que hacemos las cosas.

1.1.2.2 Características de los procesos

Según (Ruiz et al., 2014: p. 6), los procesos en su actuar transformador evidencian determinadas características, que es importante conocer, dada la implicación que su adecuada comprensión y análisis tiene sobre la gestión que de los mismos se realice. Así, entre las más importantes se encuentran:

La repetitividad: esta es la que justifica el hecho de que se inviertan esfuerzos y recursos en mejorarlos, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica prácticamente por la cantidad de veces que se repita el proceso. De ahí la importancia de elaborar procedimientos que especifiquen con precisión las formas de realizar las actividades del proceso y por ende el proceso en cuestión.

La variabilidad: esta se manifiesta en las desigualdades que se pueden obtener y de hecho se obtienen generalmente, en los resultados luego de producirse en diversas ocasiones el proceso (repetitividad), repercutiendo en su eficacia. Existen disímiles técnicas para el estudio y análisis de estas variaciones con vistas a lograr el control necesario sobre las mismas.

Son susceptibles de ser mejorados: los procesos siempre se pueden mejorar, constantemente se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos, en vistas de optimizar su resultado. Además, los procesos han de evolucionar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, etc.

Rebasan las estructuras funcionales: los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización y con frecuencia cruzan los límites funcionales repetidamente. Ello hace que en ocasiones fuercen la cooperación entre las distintas estructuras organizativas de la organización, ello propicia el desarrollo de una cultura organizacional más abierta y menos jerárquica, que puede contribuir a obtener mejores resultados.

Se debe tener en cuenta que en una organización existe una gran variedad de procesos los mismos que deben cumplir ciertas características como: que se repitan constantemente, además de que se tenga los límites bien definidos como: el ámbito de aplicación, el objetivo, inicio, fin, entradas y salidas, también deben ser procesos que puedan mejorarse y evolucionarse, para que se puedan adaptar a los cambios constantes del mercado

1.1.2.3 Mapa de procesos

“El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de la empresa, ya que se muestran los procesos que lo componen, los subprocesos, si los hay, y las interrelaciones entre ellos” (Tolosa, 2016, p. 15).

1.1.2.4 Elementos del proceso

Para (González, 2017, p. 68), los elementos del proceso se comprenden en 5, los cuales son:

Finalidad: todo proceso tiene unos límites claros definidos, que comienza con atender a una necesidad concreta, y finaliza cuando dicha necesidad ha sido satisfecha.

Requerimientos del cliente: o lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad.

Entradas del proceso: criterios de aceptación definidos. Elementos indispensables que entran en el proceso y pueden ser elementos físicos (materias primas, documentos, etc.), técnicos (información) y elementos humanos (personal). Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos previos (proveedores) que dan lugar a la entrada de los procesos.

Salidas: un output con la calidad exigida por el estándar del proceso. Pueden ser productos materiales, servicios, información, recursos humanos, etc.

Recursos: los distintos medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso.

Cualquier proceso debe ser descrito de forma clara detallada y comprensible para todas las personas. Para ello se debe tener identificado los elementos que componen un proceso como es: tener definido la finalidad, es decir identificar claramente el inicio y el fin del proceso, ya que esto delimitará las tareas a realizarse; los requerimientos del cliente, saber a donde debemos llegar con el desarrollo del proceso; las entradas, son indispensables para dar inicio al proceso sean físicos, técnicos y elementos humanos; las salidas, lo que se pretende dar o prestar al cliente con la ejecución del proceso, pueden ser productos, servicios e información o registros. Finalmente identificar los recursos, es decir cuáles serán los medios o requisitos para ejecutar el proceso.

1.1.2.5 Clasificación de procesos

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos, así lo menciona (Martínez y Cegarra, 2014: pp. 40-41):

Procesos estratégicos: son los que establecen para dar dirección y gestión a la organización. Definen y controlan las metas de la organización, sus políticas y estrategias, estando en relación muy directa con la misión/visión de la organización. En este sentido, de ellos depende la configuración y gestión de los procesos operativos y de los de apoyo o soporte.

Procesos operativos: son los procesos que tienen relación directa con el cliente externo. Necesarios para realizar el producto y/o servicio a partir de ellos el cliente percibirá y valorará la calidad. Se les puede denominar también como clave ya que operan directamente sobre la demanda del cliente. Son una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que logre cumplir con los objetivos, las estrategias marcadas por la organización y las necesidades del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar de forma vertical y horizontal la organización.

Procesos de apoyo o de soporte: son los procesos que se ocupan de suministrar a la empresa todos los recursos necesarios en lo relativo a personas, materia prima y maquinaria, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes. Producen outputs impalpables para el cliente externo, pero fundamentales para la gestión eficiente de la organización.

Sigue (Louffat, 2017, p. 4), los procesos que se identifican en toda organización pueden agruparse en cuatro categorías:

Procesos estratégicos: son aquellos que se originan de la misión, la visión, los objetivos y la estrategia corporativa; representan la esencia misma de la empresa teniendo en cuenta la finalidad, la diferenciación que ofrece y los beneficios que otorga a los diversos grupos de interés.

Procesos operativos: denominados también procesos de línea, procesos ejecutores o procesos de acción; son aquellos que se encargan de establecer e implementar los procesos centrales que buscan brindar, de manera prioritaria, atención al cliente final externo.

Procesos de apoyo: se encarga de establecer las relaciones secuenciales de soporte, de auxilio y de complemento, y buscan principalmente la atención del cliente interno, pues permiten dar cobertura a los procesos estratégicos, operativos y administrativos.¹⁸

Procesos administrativos: se encargan de establecer las relaciones integradas que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, de forma sistémica, holística, sinérgica e integrada, todos los procesos identificados en una institución.

Por lo general los procesos se clasifican en tres tipos, los estratégicos, son aquellos donde se establece la estrategia de la organización, es decir donde se define la misión, visión, objetivos, estrategia corporativa y políticas, también definimos como se va medir el cumplimiento de esa estrategia a través de indicadores y como se va a dar a conocer la estrategia a todo el personal de la organización, por ejemplo: el direccionamiento estratégico, gestión de la calidad, etc.

Por otro lado, tenemos los procesos operativos, son aquellos que se relaciona directamente con la visión del negocio y con la satisfacción del cliente externo, es decir son aquellos procesos en los que se fabrica el producto, por ejemplo: proceso de producción o prestación de servicios, proceso de compra, proceso de almacenamiento, proceso de recepción, facturación, etc.

Finalmente, los procesos de apoyo son necesarios para poder prestar o ejecutar las actividades del negocio, por ejemplo: actividades de administración, pago de nómina, selección de personal, etc.

1.1.2.6 Atributos para el diseño de procesos

Para (Torres, 2014, p. 164), en el diseño de un proceso se debe reconocer los siguientes atributos:

- a) Un responsable (o dueño) a cargo de su gestión y que debiera reconocerse como un actor relevante durante el proceso de toma de decisiones en el ámbito que le corresponde.

- b) La existencia de misión, objetivos e indicadores que permitirán evaluar su desempeño futuro del proceso.
- c) La individualización de proveedores (que aportan los recursos al proceso) y de entradas (que representarían los diferentes tipos de insumos).
- d) La individualización de los recursos para que el proceso pueda desenvolverse en el tiempo.
- e) Procedimientos, formularios y registros para evidenciar que el proceso se desarrolla y comporta según lo planificado, y, por último.
- f) La individualización de salidas y clientes de un proceso. En la medida que todos estos atributos o características estén reconocidas en forma explícita contribuirá a que los involucrados en el desarrollo de un proceso reconozcan sus ámbitos de responsabilidad e involucramiento, disminuyendo así la posibilidad que ante la ocurrencia de una eventual disconformidad se utilice el argumento “yo suponía que”.

1.1.2.7 Beneficios de los procesos

Según (Martínez y Cegarra, 2014: pp. 55 - 57), algunos de los beneficios que pueden presentarse al tener definido los procesos de la organización son:

- Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades...)
- Mejorar la eficiencia disminuyendo recursos (financieros, materia prima, mano de obra, etc.)
- Reducir el tiempo de ciclo y así se aumenta la productividad
- Estandarizar el modo de realizar las actividades.
- Ofrecer una visión sistemática de las actividades de la empresa
- Disminuyen errores y se ayuda a prevenirlos
- Y alianzas (entre empresas, con proveedores...)

El tener definido los procesos en la organización proporciona grandes ventajas como lo es que elimina la duplicidad de trabajo o burocracia, se presentan los resultados en un corto plazo aumentando así la productividad, además ayuda a los nuevos empleados, puesto que se tiene todos y cada uno de los procesos de la organización documentados, en el que se encontrara todo acerca del proceso ayudando a evitar que cometan errores en la ejecución del proceso.

1.1.2.8 Diagrama de flujo

“Consiste en poner gráficamente en orden a los diferentes pasos que integran el proceso mediante el empleo de símbolos estándares cuya forma y tamaño representan un significado determinado. Existe la posibilidad de hacerlo a mano o con algún software que facilita el dibujo” (Baca, 2014, p. 66).

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Se pueden identificar en él las actividades y las interacciones entre los diferentes procesos de la empresa. Realizar un diagrama para cada proceso permite identificar los puntos de control, y sirve como elemento de apoyo en la comprensión de los flujos de trabajo. (Tolosa, 2016, pp. 17-18)

1.1.3 Procedimientos

1.1.3.1 Definiciones

Los autores definen al término procedimiento:

Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; 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. (Carvajal et al., 2017: p. 46)

Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. (Vivanco, 2017, p. 249)

“Un procedimiento es un documento u otro soporte (por ejemplo, documentos, videos, otros formatos) que expone cómo se desarrolla un determinado proceso” (Pardo, 2017, p. 80).

Se puede entender que un procedimiento es un documento en el que se detalla de forma concreta la manera en la que se debe llevar a cabo un proceso, subproceso y microproceso, donde está inmerso el objetivo del proceso, su ámbito de aplicación, la normativa a utilizarse, la descripción del proceso ya sea en forma de texto, flujogramas o fichas de descripción y los documentos de entradas y salidas, en si se debe tener documentados los procesos.

1.1.3.2 *Importancia de los procedimientos*

La importancia de los procedimientos radica en tener definido las actividades de formar secuencial para el desarrollo eficaz y eficiente de un proceso. Lo que permitirá a la organización desempeñar el trabajo por lo cual será competitivo.

Tener los procedimientos en las organizaciones permitirá identificar las mejoras porque se tendrá una retroalimentación por parte de los clientes o a su vez de otro proceso.

1.1.3.3 *Ventajas de tener registrado los procedimientos*

- a) Estandarizar los procedimientos para la ejecución del trabajo con calidad
- b) Definir el tiempo en cada actividad
- c) Desarrollar las actividades de forma correcta sin tener la necesidad de capacitarle a fondo al personal
- d) Registrar las actividades que se desarrollan en cada evento nuevo para la organización
- e) Se podrá analizar cada procedimiento en busca de mejoras
- f) Reduce los errores en la ejecución de actividades puesto que se conoce la siguiente actividad a realizarse

1.1.4 *Mejoramiento Continuo (KAIZEN)*

Para (Cabrera et al., p: 9), el mejoramiento continuo se entiende como:

La mejora continua se logra a través de todas las acciones diarias (por pequeñas que éstas sean) que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. La velocidad del cambio dependerá del número de acciones de mejora que se lleven a cabo día a día y de la efectividad con que éstas se realicen, por lo que es importante que sea una idea enraizada en la conducta de todos los miembros de la organización, convirtiéndose en una filosofía de trabajo, de vida.

La mejora continua, como lo enfatiza el enfoque japonés, debe verse como una filosofía de vida que tiene por objetivo perfeccionar a las personas y, por consecuencia, el medio en que se desarrollan, que cada vez es más exigente.

Para contrastar el término mejoramiento continuo se cita al siguiente autor:

El mejoramiento continuo, más que una técnica o metodología, consiste en la filosofía de aplicar acciones pequeñas permanentemente con el fin de hacer los procesos y actividades de la empresa cada vez más eficientes y efectivas, así como realizar

pequeñas mejoras en los productos o en la prestación del servicio, según sea el tipo de empresa. (González y Arciniegas, 2016: p. 118)

1.1.4.1 *Objetivos del mejoramiento continuo*

Para (Rajadell, 2019, p. 218), se indentifican los siguientes objetivos:

- Las personas constituyen la base del proceso de mejora continua, trabajan para resolver problemas con medidas correctoras y, así, aumentar de forma permanente la eficiencia del sistema productivo.
- Mejorar el nivel de calidad.
- Aumentar la satisfacción de los clientes - reducir las reclamaciones.
- Mejorar la gestión y la protección del conocimiento de las organizaciones.
- Aprovechar las capacidades de los recursos humanos, la satisfacción del personal y, de manera colateral, su motivación en el desempeño del trabajo.
- Buscar la perfección en toda actividad, la autoiniciativa y disciplina de los operarios para encontrar oportunidades de mejora, la comunicación funcional y la estandarización del trabajo para eliminar despilfarros.

1.1.4.2 *Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo*

En la tabla 1-1, según (Cabrera et al., 2015: p. 9), se muestran ventajas y desventajas del enfoque de mejoramiento continuo:

Tabla 1-1: Ventajas y desventajas del enfoque de mejora continua

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Se centra el esfuerzo en elementos organizativos y de procedimientos puntuales. • Proporciona recursos para preparar los procesos a los nuevos adelantos tecnológicos. • Posibilita la eliminación de procesos repetitivos. • Ayuda al incremento de la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad. • Se obtienen mejoras y resultados visibles en un corto tiempo. • Si existe reducción de productos defectuosos, se obtienen una reducción en los costos como resultado de un consumo menor de materias primas. • Mejora el clima organizacional y facilita el trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el logro exitoso se requiere de la atención y el conocimiento de toda la empresa. • La acumulación de cambios, fruto de la implementación de mejoras continuas en el tiempo, obligan a saltos superiores en el diseño de los procesos. • Cuando el mejoramiento se realiza con un carácter funcional o por áreas se limita la interdependencia que existe entre el resto de los miembros de la empresa. • Obliga en muchas ocasiones a ejecutar inversiones constantemente. • En algunos de los casos van existir personas que se resistan al cambio

Fuente: (Cabrera et al., 2015: p. 9)

Realizado por: Daquilema, K; Cabay, I; 2019

Lo primero que debemos de establecer para mejorar es proponernos una meta y una vez que se tenga clara la meta, debermos empezar por preguntar ¿que cambiar?, esto indica que de todos los problemas que hoy tenemos, cuales son los que verdaderamente deberiamos cambiar para lograr una mejora significativa; ¿A que cambiar?, es decir como deberia ser una buena calidad, en si cual es la meta a lograr; ¿Cómo cambiar?, como debo llegar de donde estoy, a donde deberia estar y finalmente cambiar, lo cual resulta deficil para todas las organizaciones puesto que hay cierto grupo de personas que se resiten al cambio.

1.1.4.3 Ciclo de mejoramiento continuo “Deming”

Según (Rajadell, 2019, pp. 227-228), con el objetivo de gestionar y guiar todo el proceso, el ciclo de Deming ((PDCA), se divide de la siguiente forma:

Planificar: Se define el plan a trabajar, en el que se encontrara inmerso el ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo?, además se definirá el problema, clarificar los objetivos y diseñar sistemas de medición automática.

Hacer o Ejecutar: Consiste en la implementación del plan o de lo planificado, el mismo que debe ser controlado para poder determinar la capacidad del proceso.

Verificar: Permite comprobar si funcionan las medidas y en qué grado, es decir comparar los resultados con los objetivos para verificar si las cosas pasaron según lo planificado, además permite evaluar la efectividad e identificar oportunidades de mejora.

Actuar: Si las medidas son satisfactorias hay que estandarizarlas (representa la manera de asegurar el modo más eficiente y seguro de trabajar, evitando la variabilidad en los procesos y, por tanto, la generación de despilfarros), esto quiere decir incorporarlas a instrucciones, entrenamiento y especificaciones para prevenir la recurrencia.

De acuerdo a (González y Arciniegas, 2016: pp. 43-44), en términos generales la metodología PHVA se puede describir como la aplicación de la teoría «del control» a los procesos y sistemas administrativos. Los componentes del ciclo, son:

Planificar: Establecer los objetivos y los procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente, siguiendo las políticas establecidas por la organización.

Hacer: Consiste en la parte operativa del sistema, es decir, su implementación y desarrollo.

Verificar: Seguimiento y medición de los procesos y los productos para comparar los resultados con los objetivos planeados. Esta verificación se realiza por medio de los indicadores de desempeño dentro de la norma con los aspectos relacionados con las «auditorías» internas.

Actuar: Sobre la diferencia entre los resultados y los objetivos planeados, ya sea para corregir o eliminar las causas de las desviaciones, o para tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema.

A continuación, en la figura 1-2 se muestra el ciclo de Deming

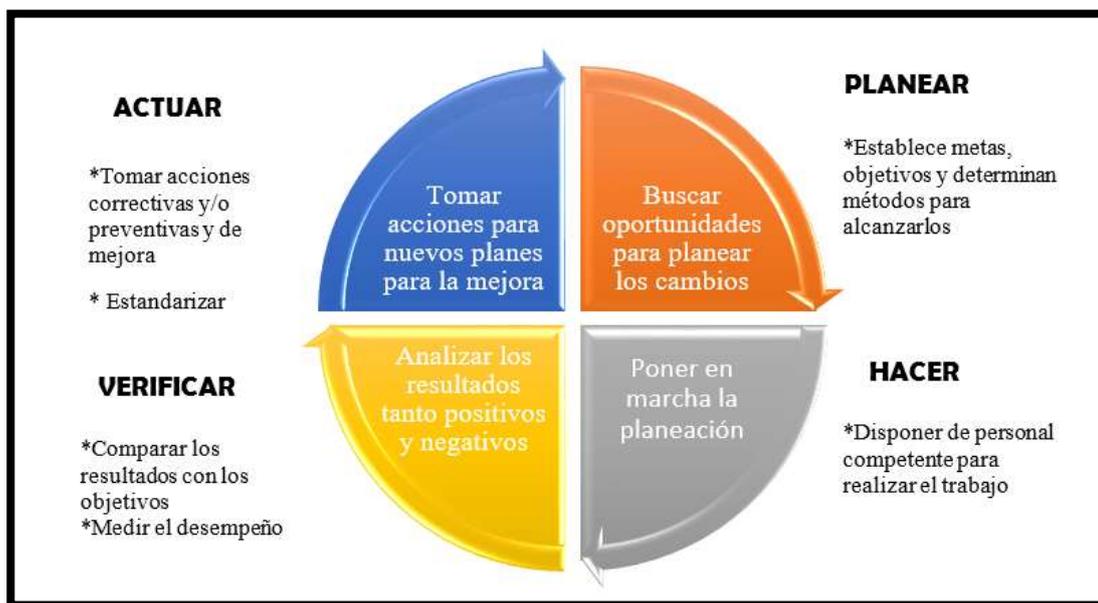


Gráfico 1-1 Pasos a seguir para cumplir con el ciclo de Deming

Realizado por: Daquilema, K; Cabay I; 2019

En si los elementos del ciclo de la calidad o el ciclo de Deming son importantes, puesto que es una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben llevar a cabo consecutivamente como lo son: planear, hacer, verificar y actuar, garantizando el mejoramiento continuo, es decir permite identificar que las cosas se pueden hacer de una mejor forma hoy en comparación del ayer, y que mañana se puedan realzar mejor que el día de hoy.

1.1.5 Guía para la documentación de procesos y procedimientos

Según (Cadena , 2016, pp. 66-74), para determinar los procesos y procedimientos se debe seguir etapas:

1.1.5.1 Elaboración del mapa de procesos

El mapa de procesos prácticamente muestra los procesos de forma gráfica, dando a comprender la finalidad de la organización. Además, menciona que se puede estructurar a nivel macro procesos, procesos y subprocesos teniendo en cuenta las características de la organización.

Se enlistan las siguientes actividades para realizar el mapa de procesos:

1. Se realiza la mayor recopilación de información en la organización como: son manuales, reglamentos, estatutos, entre otras que permitan el estar al tanto del funcionamiento de la organización.
2. Se debe identificar a los grupos de interés tanto internos como externos con los que existe una interrelación.
3. Comprender la misión, visión la organización entrega es decir el producto.
4. Realizar reuniones de trabajo con los responsables de la organización para socializar los procesos, procedimientos y conjuntamente elaborar el mapa de procesos teniendo cuenta el cumplimiento de la misión (procesos productivos), visión (procesos gobernantes o estratégicos) y los demás procesos que contribuyen a la ejecución misión y visión (procesos de apoyo)
5. La forma de representar el mapa de procesos es aprovechar la estructura de la cadena de valor porque las actividades primarias pasan a ser los procesos productivos, las actividades que lleven a cumplir la visión serán procesos divididos en gobernantes y apoyo

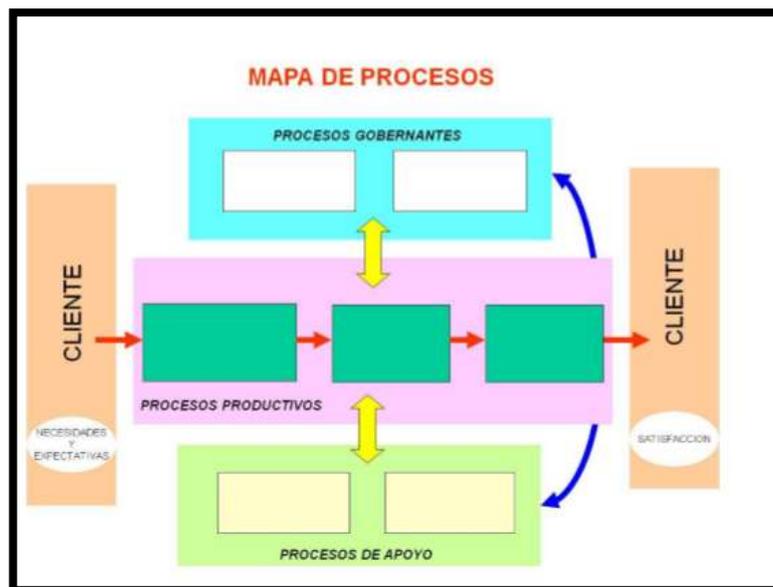


Gráfico 1-2 Mapa de procesos

Fuente: (Cadena , 2016).

1.1.5.2 Inventario de procesos

Una vez definido el mapa de procesos se debe determinar los procesos, subprocesos y micro procesos necesarios para el cumplimiento de la misión de la organización. Para tener claro se debe realizar la codificación alfanumérica, como se visualiza en la siguiente figura.

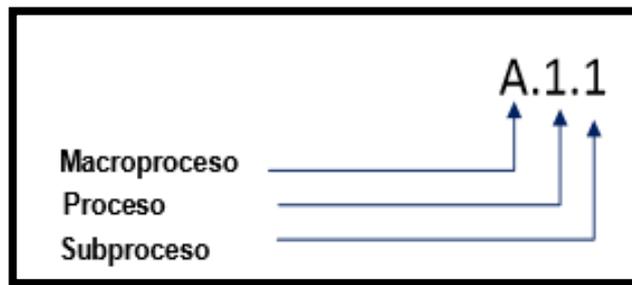


Figura 1-1. Codificar procesos

Fuente: (Cadena , 2016).

Para el inventario de procesos se elabora un listado donde se da la denominación del macro procesos, proceso, subproceso y micro proceso de ser necesario, conjuntamente con el código.

DENOMINACIÓN	CODIGO
Nombre del macroproceso	A
Nombre del proceso	A.1
Nombre del subproceso	A.2

Figura 1-2. Inventario de procesos

Fuente: (Cadena , 2016)

1.1.5.3 Levantar información

Para levantar la información se debe utilizar un formato estructurado con el objeto de recopilar las actividades de los procesos, subprocesos, micro procesos dependiendo del inventario de procesos en la organización.

El levantamiento de información se lo realiza mediante entrevistas al personal de la organización, son quienes ejecutan los procesos y subprocesos. El entrevistador se centrará a la identificación de las actividades, del área donde desarrollan, el tiempo que se demora, el volumen y finalmente la frecuencia de las actividades.

Los símbolos que proporcionan son de fácil comprensión para desarrollar las actividades.

1.1.5.6 Contenido del diagrama de flujo

Para realizar el diagrama funcional el autor proporciona un formato el cual consta:

Encabezado: Donde se determina la información general del proceso, versión, fecha, nombre y logo de la organización.

Entidad: Representa el área funcional o responsable de realizar la actividad

Área de diagramación: Espacio donde se grafica el recorrido de las actividades por las diferentes unidades de la organización.

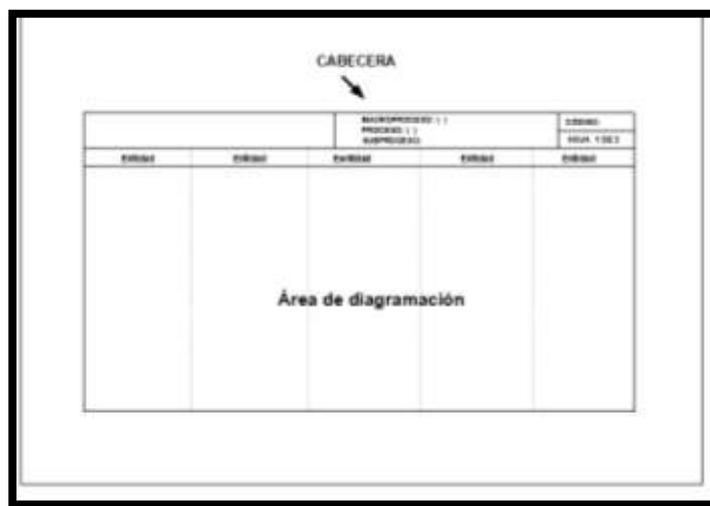


Figura 1-4. Formato para diagrama de flujo

Fuente: (Cadena , 2016)

1.1.5.7 Descripción del proceso

En el siguiente formato se puede visualizar los elementos del proceso con la información relevante para una simple comprensión:

1. Entradas
2. Salidas
3. Transformación
4. Recursos
5. Proveedores
6. Clientes
7. Indicadores
8. Controles durante el desarrollo
9. Registros y los anexos generados

Lo que permite a los responsables comprender el accionar del proceso, los parámetros que debe incluir el formato de descripción de procesos son: El encabezado es donde se identifica la información general del proceso; Alcance es el inicio y fin del proceso; Responsable del proceso es la persona que tiene la responsabilidad de ejecutar el proceso y del mejoramiento; Los recursos que utilizan en el proceso; El objetivo nos resume la razón de ser del proceso; Los registros se refieren a los documentos que se generan en el proceso; Los indicadores los cuales nos permiten evaluar el proceso; Los controles son los reglamentos, estatutos entre otras para la ejecución del proceso; Finalmente la firma de aprobación del documento.

El diagrama muestra un formato estructurado para la descripción de un proceso. Se divide en varias secciones:

- ENCABEZADO:** Incluye campos para 'NOMBRE DEL PROCESO', 'PROPIETARIO DEL PROCESO', 'ALCANCE', 'LOCALIZACIÓN', 'REQUISITO DE LA NORMA', 'EDICIÓN No.', y 'FECHA'.
- RECURSOS:** Una sección dedicada a listar los recursos necesarios.
- PROCESO:** El núcleo del formato, con un espacio centralizado para el desarrollo del proceso, rodeado por 'PROVEEDORES' a la izquierda y 'CLIENTES' a la derecha.
- ENTRADAS:** Una sección para definir los insumos del proceso.
- SALIDAS:** Una sección para definir los productos o resultados del proceso.
- INDICADORES:** Una sección para definir los criterios de medición del proceso.
- CONTROLES:** Una sección para definir los mecanismos de aseguramiento de la calidad.
- REGISTRO DE RESULTADOS:** Una sección para registrar los datos obtenidos durante la ejecución.
- ALABRADO POR:** Campos para la firma de los responsables de cada etapa: 'ALABRADO POR', 'REVISADO POR', y 'APROBADO POR'.

Figura 1-5. Formato para describir un proceso

Fuente: (Cadena , 2016)

1.1.5.8 Descripción de actividades

En esta parte el autor especifica que es necesario la descripción de las actividades que se graficaron el diagrama de flujo con el objeto de una mayor comprensión.

En el formato estará compuesto por:

Encabezado: logotipo de la organización incluye nombre del proceso, código, versión y fecha.

Numero: es la cantidad de actividades que contiene el proceso

Actividad: son las actividades que desarrollan

Entidad: es el lugar donde se desarrolla las actividades

Descripción: se detalla de forma comprensible la actividad

Responsable: la unidad o la persona a cargo de desarrollar la actividad

		Fecha:		
		Pág. de		
MACROPROCESO:	()			
PROCESO:	()			
SUBPROCESO:	()			
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Figura 1-6. Formato para describir las actividades de un proceso

Fuente: (Cadena , 2016)

1.1.6 Fases del levantamiento de procesos proporcionado por la Dirección de Planificación

Las siguientes fases fueron establecidas en la metodología para el levantamiento de proceso institucionales por la Dirección de Planificación, el cual fue aprobada en Consejo Politécnico, dando inicio al trabajo practico de la identificación de procesos y procedimientos en las direcciones.

1.1.6.1 Fase 1. Planificación de la intervención a nivel institucional

Elaboración de la Propuesta del Cronograma

Con la participación de las autoridades académicas y administrativas, y atendiendo a las prioridades institucionales definidas básicamente por las Autoridades a nivel central, la Dirección de Planificación y la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, se elaborará el cronograma de intervención para cada una de las unidades académicas y administrativas de la Institución.

Dicho cronograma contendrá las etapas de identificación de procesos, determinación de estructuras, elaboración de diagramas, elaboración de documentos y revisión final.

Socialización de la Metodología

Las Unidades Administrativas y Académicas participarán individualmente en una reunión operativa, en la cual sus Autoridades y los responsables de los macro procesos internos, recibirán a detalle la información relacionada a la mecánica con la cual se trabajará, el tiempo que llevarán las actividades y la participación que tendrán cada uno de los responsables.

Es importante destacar que el levantamiento de los procesos de cada Unidad, solo puede llevarse a cabo con la activa participación de sus miembros, ya que el carácter de esta metodología es participativo y no impositivo.

Definición de responsables por Unidad y Área

Internamente cada Unidad conoce los procesos que vienen ejecutando y tiene definido responsable para la coordinación de cada uno de ellos.

Los responsables de la ejecución de los procesos dentro de las unidades deberán desarrollar en conjunto con el Analista encargado, el flujograma de proceso/subproceso y determinar los tiempos, documentos y secuencia de las actividades que componen los procedimientos.

1.1.6.2 Fase 2. Identificación de Procesos, Subprocesos, Estructuras y Procedimientos por Unidad

Identificación de Procesos y Subprocesos mediante flujogramas

Una vez establecida la dinámica del trabajo con los responsables de Unidad, se debe identificar las actividades que realizan en el trabajo diario. El Analista de Planificación designado determinará la simplificación de los mismos atendiendo a criterios de pensamiento lógico.

Es importante en este paso definir qué son procesos, identificar los subprocesos internos, diferenciar las actividades y los productos que entrega el área o la unidad.

Determinación de estructuras orgánico – funcionales

Las Estructuras Orgánicas internas de las Unidades sugieren un trabajo ordenado de las mismas. Este será el insumo con el cual la Dirección de Talento Humano adaptará el manual de descripción y clasificación de puestos de la ESPOCH.

Elaboración de diagramas de procedimientos.

Además, es necesario identificar el tiempo efectivo de la ejecución de cada una de las actividades y los documentos que se asocian con cada una de estas. Esta última tarea define la esencia misma de la simplificación de trámites y optimización de recursos.

Si las Unidades logran explicar adecuadamente la secuencia de sus actividades, el Analista de Planificación estimará correctamente el tiempo efectivo por actividad.

Por su parte, si la información de la secuencia ordenada y los actores que intervienen en los procesos y subprocesos está bien definida, se podrá organizar adecuadamente la Unidad en una estructura óptima.

Los documentos asociados al levantamiento de los procesos comprenden lo siguiente:

- Ficha de identificación de actividades
- Detalle de procesos (Documento explicativo con formato de informe)
- Flujograma de procesos (Diagrama de flujo de funciones cruzadas)
- Diagrama de procedimientos

1.1.6.3 Fase 3. Elaborar estructuras por procesos y procedimientos

En la mencionada revisión participará el equipo de Analistas de Planificación y el equipo de cada una de las Unidades Académicas y Administrativas. Se ejecutará de acuerdo al cronograma establecido previamente de manera individual con cada Unidad.

Las tareas que comprenden la actualización de esta normativa son las siguientes:

Definición del Orgánico Funcional Institucional y Mapa de Procesos

La Estructura Orgánica Funcional de la ESPOCH ya está definida de acuerdo a la Resolución 150.CP.2019 mediante la cual se aprobó el ESTATUTO DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, de tal manera que este elemento será insertado dentro del documento que se elabora.

De igual manera el Mapa de Procesos simplemente será ratificado ya que previo a la aprobación del Estatuto se ha elaborado en la Dirección de Planificación.

Sin embargo, es imperativo definir adecuadamente y sin ambigüedad las Atribuciones y Responsabilidades que tienen a su cargo las Direcciones de cada Unidad, sus Gestiones internas, Estructura Básica, Productos y Servicios.

Para lo cual se inserta la estructura orgánica por proceso y procedimientos para cada una de las direcciones y el mapa de procesos, permitiendo visualizar y organizar eficazmente.

Identificación codificada del Inventario de Procesos Institucional

La identificación individual de todos los elementos que se conocen de manera general como procesos, mediante una codificación fácil de entender, es útil y necesaria.

La estructura de codificación distingue estos elementos de la siguiente manera:

- **MACROPROCESO:** será cada Unidad Administrativa o Académica de la ESPOCH
- **PROCESO:** representa cada una de las áreas internas de Gestión
- **SUBPROCESO:** representa la secuencia lógica y ordenada de actividades que requiere ser identificada a través de un diagrama para su fácil entendimiento
- **MICROPROCESO:** es posible que varias Unidades deban desglosar sub procesos debido a la complejidad y naturaleza propia de los mismos, requiriendo para ello subdividirlos en nuevas estructuras

La estructura propuesta del código de procesos de la ESPOCH es la siguiente:

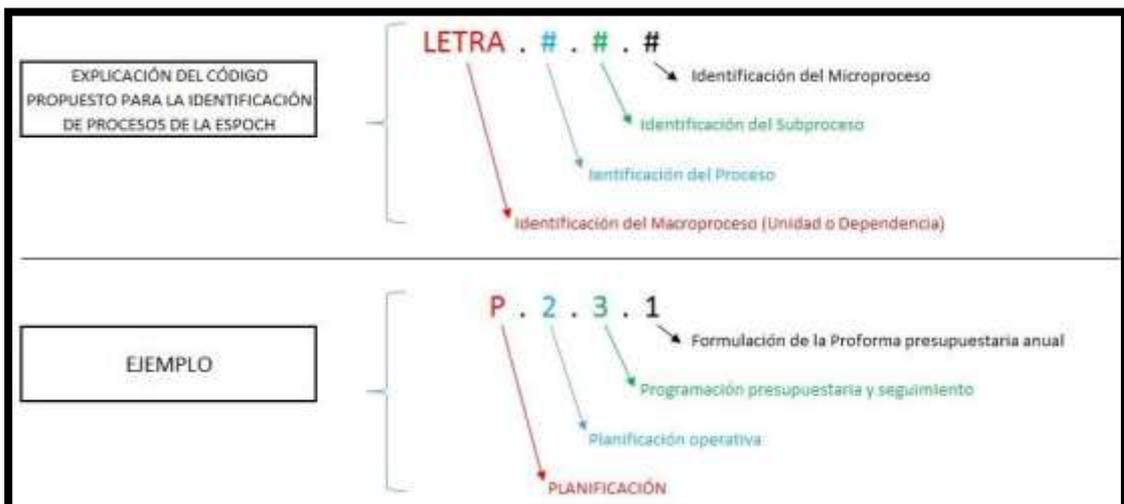


Figura 1-7 Identificación de procesos

Realizado por: Mora, C; 2019.

Inclusión de los diagramas de flujo de proceso y subproceso

Atendiendo a un formato específico se incluirán en el documento final todos los flujogramas levantados en la institución. Se presenta a manera de ejemplo un Subproceso desarrollado.

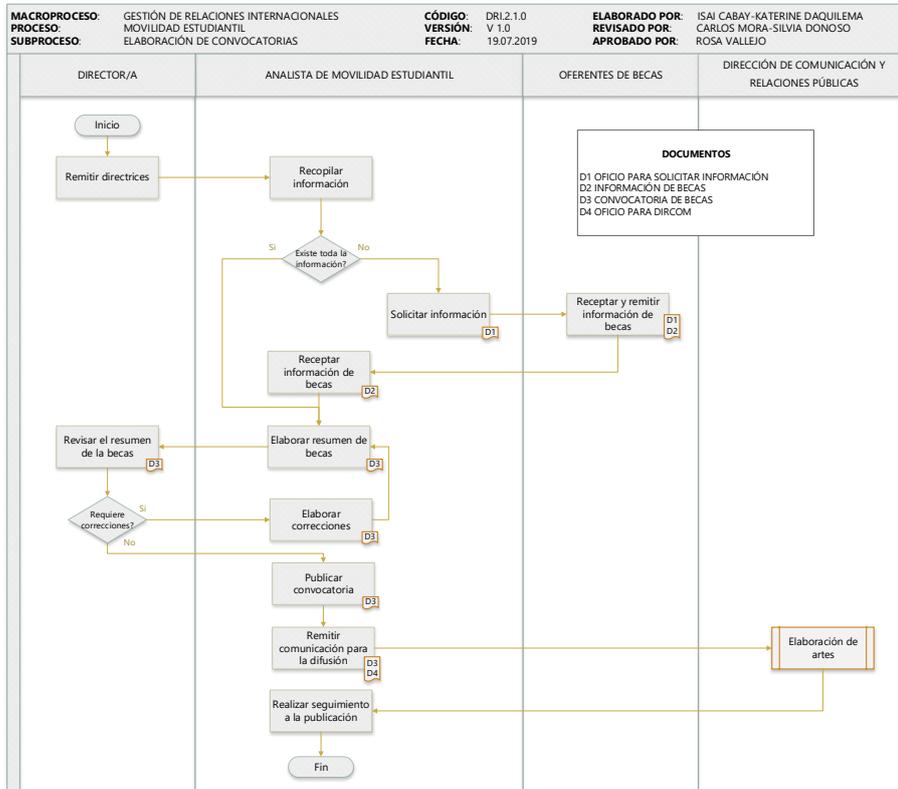


Gráfico 1-4 Ejemplo del diagrama de flujo a utilizar

Realizado por: Cabay, I; Daquilema, K; 2019.

1.1.6.4 Fase 4. Establecer indicadores para medir los procesos

Se busca medir cuán óptimo es el proceso o subproceso levantado a fin de que cumpla cabalmente con su propósito y brinde la respuesta necesaria. Para esto se ha establecido los siguientes indicadores con sus respectivas fórmulas:

1.1.6.5 Eficiencia

$$\% \text{ de eficiencia del proceso} = \frac{\# \text{ de actividades realizadas}}{\# \text{ de actividades del proceso}} \times 100$$

1.1.6.6 Nivel de Cumplimiento

$$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\# \text{ de trámites ejecutados}}{\# \text{ de trámites solicitados}}$$

1.1.6.7 Tiempo de respuesta

$$\text{Tiempo de respuesta} = \frac{\text{Tiempo de ejecución del proceso}}{\text{tiempo planificado para el proceso}}$$

El levantamiento de la información relacionada a la evaluación se la realizará mediante el instrumento creado para el efecto:

Tabla 1-2: Evaluación de indicadores

Evaluación de indicadores			
Cod_Proceso:		Evaluador:	
Fecha Inicio:		Fecha Fin:	
Código:			
		Valor	Meta
			Análisis
% de eficiencia del proceso			
Nivel de cumplimiento			
Tiempo de respuesta			

Realizado por: Mora, C; 2019.

CAPÍTULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Esta investigación se centró en un enfoque cualitativo debido a que se basa en la observación aplicando métodos para la recolección de datos, los cuales fueron analizados para generar las conclusiones durante la investigación.

2.2 Tipo de investigación

Investigación Descriptiva. - Se aplicó este tipo de investigación debido a que el objetivo del levantamiento de proceso y procedimientos es documentarlos, es decir se plasmó el conocimiento empírico de los responsables en ejecutar o desarrollar las actividades para el cumplimiento de los objetivos.

Investigación bibliográfica documental. - Para el desarrollo de este trabajo de investigación fue necesario acceder a los diferentes medios que proporcionan información los cuales son: libros, revistas científicas, documentos en medios electrónicos, reglamentos, Estatuto Politécnico entre otros. Todo esto con el fin de determinar un marco teórico que permita tener una referencia para el levamiento de procesos y procedimientos de las diferentes direcciones.

Investigación de campo. - Se recurre a este tipo de investigación porque la recolección de información se lo realizó en el lugar de los hechos, es decir en las dependencias: Rectorado, Secretaria General, Relaciones Internacionales, Asesoría Jurídico, Arte Cultura e Interculturalidad, Auditoría Interna, Comunicación y Relaciones Públicas, Evaluación y Aseguramiento de la Calidad.

2.3 Diseño de la investigación

La investigación tomó el diseño no experimental porque se centra en la observación del contexto sin alterar el fenómeno natural de la condición de los trabajadores. Por lo tanto, este diseño no experimental encaja perfectamente para el levantamiento de procesos y procedimientos puestos que mediante la observación en la ejecución de las actividades de forma

empírica generamos una estandarización para cada dirección, con el que podrán cumplir sus funciones de forma eficaz y eficiente.

2.4 Métodos, técnicas, e instrumentos utilizados

2.4.1 Métodos

Deductivo. - En la investigación se hace uso del método deductivo debido a que fue necesario partir de conceptos básicos y demás información con respecto a la importancia de plasmar procesos y procedimientos en las organizaciones, dando inicio a la recolección de información general de la ESPOCH definiendo para las direcciones.

Inductivo. - Con este método hace énfasis en la lógica de obtener información particular para llegar a conclusiones generales en cuanto a la investigación.

Analítico. - Se aplica este método analítico para la elaboración de los diagramas de flujo, las fichas de procedimientos y la respectiva documentación del levantamiento de procesos y procedimientos.

2.4.2 Técnicas

Observación. - La técnica a utilizar en esta investigación fue la observación con el objeto de visualizar la ejecución de los procesos y procedimientos en las direcciones.

2.4.3 Instrumentos utilizados

Ficha de observación. – Se utilizó este instrumento para recabar información y hallazgos en las dependencias del ámbito del Rectorado.

2.5 Idea a defender

¿El levantamiento de procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en el ámbito del Rectorado determinará cada uno de los procesos que realizan las unidades administrativas, para optimizar la gestión en las dependencias?

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

Tabla 3-1: Resumen de observación

Dependencias Hallazgos	Rectorado	Dirección Jurídica	Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	Dirección de Relaciones Internacionales	Secretaría General	Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas	Auditoría Interna	Dirección de Arte Cultura e Interculturalidad
1. Identifican los procesos de la dirección	No	Si	SI	No	Si	Si	No	No
2. Cuentan con procedimientos	No	No	Si	No	No	No	No	No
3. Requieren descripción de actividades	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
4. Tienen identificado a los responsables	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No
5. Conocen las normativas para ejecutar las actividades de la dirección	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
6. Conocen el tiempo límite para desarrollar las actividades	No	No	No	No	No	No	No	No

Realizado por: Cabay, I; Daquilema, K; 2019.

1. ¿Identifican los procesos de la dirección?

El Rectorado no cuenta con procesos definidos debido a que es la dependencia encargada de autorizar la ejecución de los trámites en la ESPOCH. En cuanto a la Dirección de Auditoría Interna tampoco se determinaba procesos, puesto a que ejecutaba el control de acuerdo a las peticiones de la autoridad (ESPOCH) y Contraloría General del Estado.

La Dirección de Relaciones Internacionales y Dirección de Arte Cultura e Interculturalidad no contaban con procesos definidos, porque fueron creadas con la aprobación del nuevo Estatuto Politécnico, donde se les otorga sus funciones y responsabilidades.

Las direcciones que tenían claro los procesos que desarrollaban son: Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad; Secretaría General; y Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, pero carecían de la documentación, por lo tanto, no tenían el soporte legal para la institución.

2. ¿Cuentan con procedimientos?

La dirección que contaba con los procedimientos estructurados para la correcta ejecución de sus procesos fue la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, debido a que tuvo el interés particular de trabajar en un manual de políticas, pero no cumplía con los parámetros establecidos en la metodología de levantamiento de procesos y procedimientos institucionales aprobada por Consejo Politécnico, con este contexto se tiene la oportunidad de definir mejoras en cada procedimiento.

En cuanto a las demás direcciones como: Rectorado; Dirección Jurídica; Dirección de Relaciones Internacionales; Secretaría General; Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, Auditoría Interna; y Dirección de Arte Cultura e Interculturalidad carecían de procedimientos para la ejecución de los procesos, esto se toma como referencia para definir cada uno de ellos de forma lógica y secuencial en los diagramas de flujo.

3. ¿Requieren descripción de actividades?

Todas las direcciones requieren de las descripciones de las actividades puesto que cada personal tiene el interés individual de ejecutar sus funciones, lo cual genera inconvenientes si el personal encargado no se encuentra en la dirección.

4. ¿Tienen identificado a los responsables?

Tener identificado a los responsables es de suma importancia, para solicitar información y asumir de forma legal el estado del proceso, por lo cual en las reuniones de trabajo que se realizó, el trabajador tenía claramente identificado a los respectivos responsables, a excepción de dos direcciones que fueron creadas. Con este aspecto particular se tiene en consideración para definir las responsabilidades a cada personal o dirección de ser el caso, con el respaldo de las normativas, reglamentos y estatutos que rigen a la institución.

5. ¿Conocen las normativas para ejecutar las actividades de la dirección?

Para ejecutar los procesos y procedimientos es necesario considerar las normativas correspondientes con el objeto de no caer en problemas judiciales, por lo tanto, el personal prácticamente tenía la formación y contaba con la experticia para realizarlas, pero se determinó que el resto del personal que conforma la dirección desconocían las normativas que rigen a los demás procesos, por ende, se ve en la necesidad de definir para cada proceso las normativas.

6. ¿Conocen el tiempo límite para desarrollar las actividades?

En todas las direcciones el personal no tiene establecido el tiempo para ejecutar las actividades lo que generaba el estancamiento del proceso, siendo esto una cadena de inconvenientes que no permite el flujo normal del cumplimiento de objetivos. Con esta particularidad se establece la necesidad de definir el tiempo para cada actividad, lo cual permite establecer un plazo para el proceso.

3.2 Discusión de resultados

El levantamiento de procesos y procedimientos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en el ámbito del Rectorado optimizará la gestión en las dependencias, debido a que se documentará cada uno de ellos para constituirse como base legal y de manera técnica la ejecución de los procesos a cargo de las direcciones.

De igual forma se pone en manifiesto la inexistencia de la documentación de los procesos y procedimientos, es decir cada dirección desarrolla sus funciones de forma empírica y adaptándose a las diferentes circunstancias que se presenta. Además de ser una necesidad de la institución en definir los procesos y procedimientos con el objetivo de construir el manual de procesos y procedimientos de la ESPOCH.

Con este contexto los directores de cada dependencia manifestaron el compromiso de llevar a cabo la documentación de los procesos y procedimientos en las reuniones de trabajo. También el presente trabajo servirá como guía e inducción del personal que se encuentra laborando y para los nuevos colaboradores, puesto que se detallará de forma clara, precisa y lógica las actividades.

Lo primordial de realizar la propuesta del levantamiento de procesos y procedimientos es dejar asentada la base para la mejora continua, permitiendo actualizar y controlar periódicamente los procesos, y que la institución de inicio a la gestión por procesos.

3.3 Propuesta

El mapa de proceso institucional es elaborado en el ámbito general, por lo tanto, carece internamente de procesos que permitan el cumplimiento de objetivos y generación de mejoras en cada dependencia. Se visualizan los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, permitiendo determinar la interacción de cada una de ellas.

En la presente propuesta consta la identificación y documentación de los procesos del Rectorado, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, Comunicación y Relaciones Públicas, Arte Cultura e Interculturalidad, Secretaría General y Relaciones Internacionales. Dichos procesos son revisados y aprobados por el/la director/a de cada dependencia; y por la Dirección de Planificación, quienes tienen la responsabilidad de llevar a Consejo Politécnico para su respectiva aprobación.

Los procesos levantados se adaptarán internamente al mapa de procesos institucional, estableciendo la base para la mejora continua.



Elaborado por: Mora, C. 2019

3.4 Descripción de la propuesta

3.4.1 Misión

Es la razón de ser de cada dirección donde se define el objetivo a cumplir y para quien lo va hacer.

3.4.2 Macroproceso:

Constituye la dirección donde se levanta los procesos.

3.4.3 Unidad Responsable:

Corresponde la dirección responsable de los procesos a ejecutar.

3.4.4 Responsable:

Es la persona a cargo de forma legal de llevar los procesos internos.

3.4.5 Estructura orgánica

Se visualiza la jerarquía y la forma de gestionar los procesos de cada Dirección, es decir las áreas por la que está compuesta.

3.4.6 Mapa de procesos

Es la representación de los procesos que constituye cada dirección a fin de cumplir con los objetivos.

3.4.7 Procesos y procedimientos documentados

Se documenta los procesos y procedimientos con el formato establecido por la dirección de planificación.

Tabla 3-2 Formato para documentar procesos

Parámetros	Descripción
1. Objeto	Es la razón de ejecutar el proceso.
2. Ámbito de aplicación	Se determina dónde y sobre quien se aplica el proceso.
3. Normativa o documentación de referencia	Se identifica las normativas, leyes, reglamentos y demás documentos a tener en cuenta para ejecutar el proceso.
4. Ficha del proceso	Se identifica al proceso con nombre, unidad administrativa, área responsable, código, actores intervinientes, y la explicación del procedimiento.
5. Diagrama de flujo	Se define el flujo a seguir para ejecutar el proceso, identificando a los responsables y los documentos relacionados, haciendo uso de la herramienta Visio.
6. Ficha de procedimiento y plazos	Se determina el número y la descripción de las actividades. Los actores que intervienen, el tiempo y los documentos en los procesos.
7. Documentación relacionada	Se identifica los documentos de entrada y salida que interviene en el proceso.
8. Indicadores	Se establece indicadores de eficiencia, cumplimiento, tiempo de respuesta, así como también una ficha de evaluación de indicadores.

Fuente: Dirección de planificación

Realizado por: Cabay, I; Daquilema, K; 2019.

El contenido de la propuesta se visualiza en el **ANEXO L**, debido a que fue realizada en conjunto con la Dirección de Planificación en base a la metodología de levantamiento de procesos y procedimientos institucionales. Por tal razón, nuestra propuesta es un marco legal normativo vigente para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo aprobada por Consejo Politécnico.

CONCLUSIONES

Mediante las intervenciones en el ámbito del Rectorado, se determinó que las dependencias carecen de la definición de procesos, procedimientos, mapa de procesos, estructura orgánica, insolvencias que generan el incumplimiento de funciones y gestiones administrativas en base al Estatuto Politécnico.

Para la identificación de los procesos y procedimientos que corresponden a las dependencias del ámbito del Rectorado se utilizó diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación con el fin de recabar información necesaria, oportuna y verídica la cual permitió generar el listado y la estructura orgánica por procesos y procedimientos, para establecer una organización eficaz en las dependencias.

En base a un análisis general se determinó que las dependencias desarrollan sus funciones de forma empírica debido a que carecen de la documentación de los procesos y procedimientos, esto ha generado falencias en el personal, los cuales se adaptan a las circunstancias que se presenta en la institución, por ende, se detalló de forma clara y secuencial las actividades a ejecutarse en los procesos.

El levantamiento de procesos y procedimientos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en el ámbito del Rectorado, permitió elaborar el correspondiente marco legal y normativo que regirá a la Institución conforme dictamen de los organismos de control de la Educación Superior y además de dejar asentada la base para la mejora continua, permitiendo actualizar y controlar periódicamente los procesos, y que la institución de inicio a la gestión procesos.

RECOMENDACIONES

Elaborar el manual de procesos y procedimientos con la documentación que consta como propuesta en el presente trabajo de titulación, para dotar con el marco legal y normativo en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Socializar la documentación de los procesos y procedimientos al personal que conforma las distintas dependencias del ámbito del Rectorado, mediante charlas o diálogos, a fin de que los colaboradores conozcan sus roles a desempeñar en cada proceso, lo cual permitirá optimizar tiempo y recursos.

Una vez que los procesos y procedimientos hayan sido aprobados por Consejo Politécnico, se recomienda a la Dirección de Planificación en coordinación con la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, aplicar una prueba piloto para verificar el funcionamiento de los procesos y procedimientos, con el objeto de detectar los posibles errores o problemas, para mejorarlos.

Revisar y actualizar periódicamente la documentación de los procesos y procedimientos institucionales, puesto que es la base para la mejora continua.

GLOSARIO

Proceso: Se puede entender por proceso todas aquellas acciones relacionadas entre sí que se nutren de recursos (dinero, hombres, información, materiales, entre otras) que son convertidos en un bien o servicio que satisfaga a los clientes tanto interno como externo (Carvajal et al., 2017: p. 24).

Mapa de procesos: El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de la empresa, ya que se muestran los procesos que lo componen, los subprocesos, si los hay, y las interrelaciones entre ellos (Tolosa, 2016, p. 15).

Diagrama de flujo: Consiste en poner gráficamente en orden a los diferentes pasos que integran el proceso mediante el empleo de símbolos estándares cuya forma y tamaño representan un significado determinado. Existe la posibilidad de hacerlo a mano o con algún software que facilita el dibujo (Baca, 2014, p. 66).

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; 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 (Carvajal et al., 2017: p. 46)

Mejoramiento continuo: El mejoramiento continuo, más que una técnica o metodología, consiste en la filosofía de aplicar acciones pequeñas permanentemente con el fin de hacer los procesos y actividades de la empresa cada vez más eficientes y efectivas, así como realizar pequeñas mejoras en los productos o en la prestación del servicio, según sea el tipo de empresa. (González y Arciniegas, 2016: p. 118)

BIBLIOGRAFÍA

- Anrango, C. (2011). *Propuesta de un manual de procedimientos internos para el departamento de afiliación y control patronal de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo*. (Trabajo de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo), Recuperado de:
<http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/1799/1/82T00129.pdf>
- Baca, G. (2014). *Administración integral: hacia un enfoque de procesos*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=3227422&query=enfoque+de+procesos>
- Cabrera, H., León, A., Nogueira, D., & Nuñez, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6, 1-22. Recuperado de
<http://oaji.net/articles/2015/1783-1450367811.pdf>
- Cadena, J. (2016). Guía para el diseño y documentación de procesos. *Yura: Relaciones Internacionales*(6), 57-83. Recuperado de
http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Art%C3%ADculo-6.4-Gu%C3%ADa-de-procesos.pdf
- Carvajal, G. V., Valls, W., Alcívar, V., & Lemoine, F. (2017). *Gestión por procesos un principio de la gestión de calidad*. Recuperado de:
https://issuu.com/marabiertouleam/docs/gestion_por_procesos
- Dávila, J., Maya, L., Medina, M., & Tigreros, D. (2012). *Levantamiento de procesos del hospital León Becerra de Guayaquil*. (Trabajo de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador). Recuperado de:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/UPS-GT000314>
- González, A., Leal, L., Martínez, D., & Morales, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Redalyc*, 16, 28. Recuperado de
https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500003/html/index.html#redalyc_409659500003_ref12
- González, P. (2017). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=5308206>
- González, O., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=4870575&query=mejoramiento+continuo>

- Hernande, H., Martinez , D., & Cardona , D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, ciencia y libertad*, 2(1), 141-150. Recuperado de
Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5847006>
- Llanes, M., Isaac, C., Moreno, M., & García, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 255-264. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598002>
- Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. Recuperado de:
https://issuu.com/cengagelatam/docs/louffat_issuu
- Maldonado, J. Á. (2018). *Gestión de procesos*. Recuperado de:
https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti__n_de_procesos__2018_
- Martínez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4870506&query=gesti%C3%B3n+de+procesos>
- Pardo, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=5190227&query=gesti%C3%B3n%20de%20procesos>
- Rajadell, M. (2019). *Creatividad: emprendimiento y mejora continua*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5809940&query=mejora+continua>
- Reyes, M. (2014). *Levantamiento e implementación de procesos y procedimientos para el centro de soporte informático (help desk) del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Miguel de Ibarra*. (Trabajo de pregrado, Universidad Técnica del Norte). Recuperado de:
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3616/1/04%20ISC%20297%20TESIS.pdf>
- Ruiz, D., Mercedes, R., Torres, I., & Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
- Salazar, N. (2017). *Levantamiento de procesos y propuesta de mejoramiento en una empresa de construcción vial*. (Trabajo de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13406/Tesis%20Completa%20Nadya%20Salazar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Tolosa, L. (2016). *Técnicas de mejora continua en el transporte*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5045326&query=mejora+continua>
- Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159-171. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433597005>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Scielo*, 9, 247- 252. Recuperado de
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

