



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA EN MARKETING

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN MARKETING

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

“DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO”

AUTORAS:

MÓNICA RUTH CHACÓN CASTRO
MÓNICA ROCÍO NINABANDA CHELA

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, Previo a la obtención del título de Ingenieras en Marketing, Ha sido desarrollado por las **Srtas. MÓNICA RUTH CHACÓN CASTRO Y MÓNICA ROCÍO NINABANDA CHELA**, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Wilian Enrique Pilco Mosquera
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Giovanny Javier Alarcón Parra
MIEMBRO TRABAJO DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, Mónica Ruth Chacón Castro y Mónica Rocío Ninabanda Chela, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autoras, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 04 de diciembre del 2015

Mónica Ruth Chacón Castro

150079683-2

Mónica Rocío Ninabanda Chela

060577706-9

DEDICATORIA

A mi Dios Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los momentos difíciles, enseñándome a superar las Adversidades sin perder nunca la Fe ni desfallecer en el Intento.

Con mucho cariño principalmente a mis padres por cultivar e inculcar en mí ese sabio don de la responsabilidad. Por sus consejos, comprensión, amor, por su apoyo incondicional que me han brindado para culminar mi carrera profesional y por creer en mí.

A mis Hermanos quienes son parte importante en mi vida y mi mayor motivación.

A mi novio por brindarme su amor y fortaleza en momentos de debilidad, humildad en momentos de altura y valor para alcanzar mis objetivos.

Mónica Ruth Chacón Castro

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios por ser la fuente de mi vida, por darme la salud para lograr cumplir con mis objetivos, además de su infinita misericordia y amor.

A mis padres Rosa Chela y Alberto Ninabanda por su sacrificio, preocupación, paciencia, sus consejos, sus valores, apoyo económico, pero más que nada por su amor incondicional, gracias a quienes he podido culminar con mi etapa de vida estudiantil, también por ser mi inspiración para poder continuar día a día y poder ser alguien más en la vida tanto personal como profesional.

A mis hermanos Verónica, Norma, Flor, Wilmer a los que quiero mucho por estar siempre conmigo, quienes me motivaron a seguir adelante, asimismo por todo el tiempo que compartieron conmigo, por los momentos vividos los cuales llevare siempre en mi mente y corazón como hermosos recuerdos.

A mi sobrina Dominique que es la niña de mis ojos a la que quiero mucho.

Mónica Rocío Ninabanda Chela

AGRADECIMIENTO

“El éxito de la vida no está en vencer siempre, sino en no darse por vencido nunca”

Primeramente a Dios por su amor incondicional e infinita bondad por acompañarnos en los momentos más difíciles del camino dándonos fortaleza y sabiduría, por habernos permitido cumplir este objetivo tan anhelado en nuestra vida, y porque tenemos la certeza y el gozo de que siempre va a estar con nosotras.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Marketing, quienes nos han abierto sus puertas para formarnos profesionalmente, agradecemos de manera muy especial por su esfuerzo, dedicación, colaboración y sabiduría para ser un profesional de éxito, al Ing. Wilian Enrique Pilco Mosquera Director del Trabajo de titulación y al Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra Miembro del tribunal. Nuestro reconocimiento de gratitud a todo el personal del Instituto de Posgrado y Educación Continua y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Mónica Ruth Chacón Castro

Mónica Rocío Ninabanda Chela

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificado del tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenido.....	vii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xi
Índice de ilustraciones.....	xii
Índice de anexos.....	xii
Resumen ejecutivo.....	xiv
Summary.....	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1 La administración.....	8
2.2.1.1 Origen de la administración.....	8
2.2.1.2 Importancia de la administración.....	9
2.2.1.3 Características de la administración.....	9
2.2.2 La organización funcional.....	10
2.2.2.1 Características de la organización funcional.....	10

2.2.2.2	Organigrama funcional de una empresa.....	11
2.2.3	El proceso administrativo.....	12
2.2.4	La administración científica.....	14
2.2.4.1	En qué consiste la administración científica.....	14
2.2.4.2	Principios de la Administración Científica.....	15
2.2.5	La calidad.....	15
2.2.5.1	Concepto de calidad.....	15
2.2.5.2	Los 3 procesos universales de la administración de la calidad.....	16
2.2.5.3	Planeación de la calidad.....	17
2.2.5.4	El control de la calidad.....	18
2.2.5.5	La mejora de la calidad.....	18
2.2.6	Gestión de la calidad.....	19
2.2.6	Concepto de gestión de la calidad.....	19
2.2.7	Sistema de Gestión conforme a la ISO 9001:2008 de la calidad.....	21
2.2.7	Objetivos y beneficios del sistema de gestión de calidad ISO 9001.....	21
2.2.8	Principios de la gestión de la calidad.....	23
2.2.9	La gestión por procesos.....	24
2.2.9	La gestión por procesos permite una visión integral.....	26
2.2.9	Componentes principales de la gestión por procesos y sus objetivos.....	26
2.2.9	Características de la gestión por procesos.....	27
2.2.9	Ventajas de la gestión por procesos.....	28
2.2.9.3	Principios que orienta la gestión por procesos.....	28
2.2.10	Diferencias entre Gestión por Procesos y Gestión Funcional.....	29
2.2.11	Los procesos.....	31
2.2.11.1	Que es un proceso.....	31
2.2.11.2	Características de un proceso: elementos, límites y factores.....	34
2.2.11.1	Elementos de un proceso.....	35
2.2.11.2	Límites de un proceso.....	36
2.2.11.3	Factores de un proceso.....	36
2.2.11.4	Clasificación de los procesos.....	38
2.2.11.4.1	De acuerdo al Nivel de Responsabilidad.....	38
2.2.11.4.2	Por la complejidad de los procesos.....	39
2.2.11.5	Definición de procedimiento, actividad y tarea.....	40
2.2.11.6	Diseño de procesos.....	40

2.3	IDEA A DEFENDER.....	41
2.4	VARIABLES.....	41
2.4.1	Variable dependiente.....	41
2.4.2	Variable independiente.....	41
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		42
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	43
3.5	RESULTADOS.....	45
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		46
4.1	TITULO.....	46
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	46
4.2.1	Generalidades de la propuesta.....	46
4.2.2	Importancia de la propuesta.....	46
4.2.3	Objetivos de la propuesta.....	47
4.2.4	Delimitación.....	47
4.2.5	Estructura documental del modelo.....	47
4.2.5.1	Declaraciones.....	48
4.2.5.2	El manual de procesos.....	48
4.2.5.3	Procedimientos documentados.....	63
4.2.5.4	Formularios.....	79
4.2.5.5	Registros.....	82
4.2.6	Modelo de gestión por procesos para el Instituto de Posgrado y Educación Continua.....	87
4.2.6.1	Instituto de Posgrado y Educación Continua.....	87
4.2.6.1.1	Información de la entidad.....	87
4.2.6.1.2	Ubicación geográfica.....	87
4.2.6.1.3	Reseña histórica.....	88
4.2.6.1.4	Misión y visión del IPEC.....	89
4.2.6.1.5	Objetivos.....	89
4.2.6.1.6	Principios y valores éticos.....	90
4.2.6.1.7	Base legal.....	90
4.2.6.1.8	Imagen corporativa.....	90

4.2.6.1.9	Organigrama estructural IPEC.....	91
4.2.6.1.10	Niveles y Modalidad de estudio IPEC.....	92
4.2.6.2	Ley Orgánica de Educación Superior.....	93
4.2.6.3	Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.....	94
CONCLUSIONES.....		96
RECOMENDACIONES.....		97
BIBLIOGRAFÍA.....		98
ANEXOS.....		103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Los 3 Procesos Universales de la Administración de la Calidad.....	17
Tabla 2: Límites, elementos y factores de un proceso.....	37
Tabla 3: Número de funcionarios que labora en el IPEC.....	43
Tabla 4: Funcionarios IPEC.....	44
Tabla 5: Principios y valores éticos.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama funcional.....	11
Figura 2: Proceso administrativo.....	13
Figura 3: El diagrama de la Trilogía de Juran.....	16
Figura 4: Gestión de la Calidad.....	20
Figura 5: Administración funcional vs. Administración por Procesos.....	30
Figura 6: Proceso.....	31
Figura 7: Proceso proveedor – cliente.....	32
Figura 8: Integración de los procesos.....	32
Figura 9: Retroalimentación.....	33
Figura 10: Sistemas de Gestión de la Calidad – clientes.....	33
Figura 11: Sistemas de Gestión de la Calidad.....	34
Figura 12: Conjunto de Procesos de una Organización.....	36
Figura 13: Jerarquía del proceso.....	39
Figura 14: Estructura documental del modelo.....	48
Figura 15: Proceso.....	49
Figura 16: Mapa de procesos.....	51
Figura 17: Estructura del manual de Procesos para el IPEC.....	52
Figura 18: Estructura para la obtención de información.....	53
Figura 19: Hoja de trabajo 1 (lado anverso).....	55
Figura 20: Hoja de trabajo 1 (lado reverso).....	56
Figura 21: Hoja de trabajo 2 (actividades).....	57

Figura 22: Cronograma de actividades para el levantamiento de Procesos del IPEC....	61
Figura 23: Ejemplo de ficha de proceso	64
Figura 24: Simbología utilizada en la Diagramación	67
Figura 25: Características del diagrama de flujo	68
Figura 26: Ejemplo de diagrama de flujo de un proceso.....	69
Figura 27: Ejemplo de ficha de indicador de un proceso	72
Figura 28: Ejemplo de ficha de registro de un proceso	75
Figura 29: Mapa de Procesos IPEC.....	78
Figura 30: Formulario de ficha de proceso.....	79
Figura 31: Formulario del diagrama de flujo.....	80
Figura 32: Formulario ficha de indicador.....	81
Figura 33: Formulario ficha de registro.....	82
Figura 34: Ficha de proceso ejecutar cursos propuestos	83
Figura 35: Diagrama de flujo ejecutar cursos propuestos	84
Figura 36: Ficha del indicador ejecución de los cursos propuestos	85
Figura 37: Ficha de registro ejecutar cursos propuestos.....	86
Figura 38: Logo IPEC.....	90
Figura 39: Estructural Organizacional por Procesos – ESPOCH.....	95
Figura 40: Aprobación del Reglamento organizacional por procesos-ESPOCH.....	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación geográfica.....	88
Ilustración 2: Organigrama estructural.....	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Manual de procesos Instituto de Posgrado y Educación Continua.....	103
Anexo 2: Certificado de aprobación del diseño y modelo de gestión por procesos IPEC.....	104
Anexo 3: Subsecretaria de formación académica y profesional.....	105
Anexo 4: Oficio de autorización para el levantamiento de información.....	106
Anexo 5: Memorando n° ESPOCH-D.IPEC 2015- 164 M	107

Anexo 6: Oficio 1793.D.FADE.2015.....	108
Anexo 7: Acuerdo de Cooperación entre la FADE y el Instituto de Posgrados y Educación Continua de la ESPOCH.....	109
Anexo 8: Funciones que desempeña el personal del IPEC según el reglamento del Instituto de Posgrado y Educación Continua.....	114
Anexo 9: EDIFICO IPEC.....	123

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo el “Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”, para mejorar la gestión administrativa, la eficiencia, eficacia y su reestructuración. Para ello se realizó el levantamiento de procesos mediante la técnica de la entrevista que permitió conocer la información acerca de las actividades que realizan los funcionarios dentro de la unidad, dicha información obtenida fue documentada y registrada en las fichas de proceso, diagramas de procesos, fichas de indicador, fichas de registro y mapas de procesos, con el uso de estas herramientas se propone elaborar la estructura documental del modelo de gestión por procesos del Instituto, con el propósito de alcanzar la mayor eficiencia, para que este sea capaz de identificar sus procesos, diseñarlos, medirlos y mejorarlos, orientando así el trabajo hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, a través de procedimientos con alto valor agregado, ofreciendo un instrumento de autoevaluación permanente.

Por lo tanto esta investigación constituye un instrumento de gestión administrativa, asegurando que todos los procesos de la unidad académica se desarrollen de forma coordinada para lograr la satisfacción de las partes interesadas.

Se recomienda la implementación, socialización y capacitación del modelo de gestión al personal y ejecutar el control periódico del modelo por parte de la comisión de la calidad.

Palabras claves: Modelo de gestión, Instituto de Posgrado y Educación Continua, procesos.

ING. WILIAN ENRIQUE PILCO MOSQUERA

DIRECTOR

SUMMARY

This research work is aimed at the “Design Process Management Model for Graduate Institute of Continuing Education of Polytechnic School of Chimborazo” to improve administrative management, efficiency, effectiveness and restructuring. To do the lifting process was performed by the technique of the interview that allowed to know the information about the activities done by officials within the unit, the information obtained was documented and recorded in the records of process, process diagrams, specifications indicator, registration cards and process maps, with the use of these tools is proposed to develop the document structure model process management of the Institute, for the purpose of achieving greater efficiency, so that it is able to identify its processes, to design, measure and improve them, thus guiding the work toward the satisfaction of the needs and expectations of customers, through procedures with high added value, offering a permanent self-assessment tool.

Therefore, this research is an instrument of administrative management, ensuring that all processes of academic unit develop in a coordinated manner to achieve the satisfaction of stakeholders.

It recommends the implementation, socialization and training of personnel management model and perform the periodic monitoring model by the quality commission.

Keywords: Model Management, Graduate Institute and Continuing Education, Processes.

INTRODUCCIÓN

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como un modelo de mejora de la gestión más efectiva para todos los tipos de organizaciones, la identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos.

El presente trabajo de titulación denominado “Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior politécnica de Chimborazo”; se ha planteado para ayudar a la mencionada unidad académica a mejorar la gestión administrativa y por consiguiente lograr la calidad y el cumplimiento de la ley vigente.

La idea de esta investigación sobre la gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia; en consecuencia el presente trabajo cuenta con cuatro capítulos los mismos que se detallan a continuación:

En el primer capítulo se presenta el planteamiento de la investigación, el problema, la justificación y los objetivos.

En el segundo capítulo se conoce los antecedentes de la investigación y se mencionan los aspectos teóricos, idea a defender y las variables.

El tercer capítulo se refiere a la modalidad, los tipos, métodos, técnicas e instrumentos de la investigación y por último la población a ser investigada.

En el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta de gestión por procesos al Instituto de Posgrado y Educación Continua; la misma que se efectuará mediante la técnica de la entrevista; que permitirá identificar todas y cada una de las actividades que realizan los funcionarios dentro del Instituto donde se obtendrá la evidencia correspondiente para respaldar la elaboración de la estructura documental del Modelo de Gestión por Procesos.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las instituciones públicas y privadas están inmersas en constantes cambios en el entorno, esto plantea nuevos estándares de calidad en sus procesos a la hora de entregar sus productos o servicios, que hace que las Instituciones tengan que cambiar no solo por sus clientes, sino por el cumplimiento de las nuevas leyes establecidas en el país, como la actual Ley de Educación Superior en donde se contemplan nuevos estándares de calidad y medidas de control a las Universidades y Escuelas Politécnicas al ser consideradas como eje fundamental para el cambio del Plan nacional del buen vivir y como soporte de la Matriz Productiva en el país, por lo que obliga a las Instituciones a mejorar su administración y a considerar el cumplimiento de las leyes internas que las rige dentro de su administración, en el caso del Instituto de Posgrado y Educación Continua el cumplimiento de la Ley Orgánica de Educación Superior que indica en el capítulo I del principio de calidad, Art. 93. (Consejo de Educación Superior, 2010, pág. 17). “El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente”.

De igual manera como lo establecido en el Estatuto Politécnico 2013 de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que contempla en el Título V “De la estructura organizacional por procesos” Art. 8. “La estructura del gobierno de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, responde a los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género para la gobernabilidad y gestión, su organización se basa en los siguientes procesos: a) Procesos Gobernantes b) Procesos Habilitantes c) Procesos Agregadores de Valor”.

(Escuela Superior Politécnica de Chimborazo , 2013)

Estas leyes mencionadas anteriormente, marcadas como obligatorias no se están cumpliendo dentro del Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, específicamente la estructura organizacional por procesos

dando como resultado la deficiencia en el desarrollo de cada una de las actividades e impidiendo que el Instituto se adapte a los cambios en el entorno.

Por tal motivo se busca diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para el Instituto de Posgrado y Educación Continua, que este basado en el enfoque de administración por procesos eliminando las barreras funcionales dentro de los procesos del Instituto, buscando corregir la estructura jerárquica de la misma y que permita la orientación del trabajo para la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, a través de procesos con alto valor agregado, ofreciendo un instrumento de autoevaluación permanente para conocer la real situación del Instituto, estableciendo una metodología de trabajo que ayude a los directivos a administrar con filosofía de calidad y mejorar eficazmente la gestión administrativa en el Instituto.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incide la aplicación del Modelo de Gestión por Procesos para el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, para el cumplimiento legal estatutario y elevar la satisfacción de las partes interesadas?

1.1.2 Delimitación del Problema

El Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, facilita la estandarización del conjunto de actividades y recursos interrelacionados transformando los elementos de entrada en elementos de salida con la finalidad de obtener un alto valor agregado orientado al cliente.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las Instituciones basadas en estructuras funcionales tradicionales comprueban que la adaptación a las necesidades del cliente es lenta y casi siempre costosa. Los nuevos conceptos de calidad hacen cada vez más deseable una organización flexible, fácilmente adaptable a los cambios tecnológicos y sociales con características propias de competitividad que las diferencien en mercados día a día más complejos.

Para que las organizaciones cumplan con éxito este desafío deben iniciar en el camino de la gestión de calidad donde uno de sus objetivos es la satisfacción del cliente, esto se alcanza en primera instancia con la calidad del servicio prestado, lo que lleva a estudiar los procesos para garantizar que el servicio siempre tenga los requerimientos necesarios.

Como se cita en la Norma ISO 9001: 2008, 0.2 Enfoque basado en procesos, “Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos” .

(Organización Internacional de Normalización, 2008, pág. 6)

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Por lo tanto al maximizar la calidad y productividad se requiere un esfuerzo sistemático que integre todos los procesos que contribuyen la gestión de una empresa, los diferentes modelos de gestión son herramientas que ayudan a las organizaciones a buscar ventajas competitivas y la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes, poniendo énfasis en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, proporcionando información que permita tomar decisiones a partir de datos reales y confiables que lleven a la excelencia empresarial, la gestión por procesos subyace en un cambio cultural y paradigmático, en donde la jerarquía ha de ser reemplazada por cliente y el departamento por proceso, rompiendo las estructuras burocráticas que impiden el camino hacia la excelencia.

Tomando en consideración lo mencionado anteriormente se justifica el diseño del modelo de gestión por procesos para el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo para ayudar al Instituto a mejorar la gestión administrativa y por consiguiente lograr la calidad y el cumplimiento de la ley vigente.

Esta investigación será factible y viable, ya que cuenta con el apoyo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, además con un acuerdo de cooperación entre la Facultad de Administración de Empresas y el INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA, según oficio 1793. D.FADE.2015, un tutor quien encaminara las acciones para poner en práctica los conocimientos adquiridos, de igual manera se contara con la colaboración del Instituto de Posgrado y Educación Continua que facilitara la información y el acceso a las instalaciones.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar el Modelo de Gestión por Procesos para el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Efectuar un análisis teórico sobre la gestión por procesos.
- Realizar el levantamiento de procesos que permita conocer las actividades que realizan cada uno de los funcionarios del Instituto de Posgrado y Educación Continua.
- Documentar y registrar los procesos que se desarrollan dentro del Instituto de Posgrado y Educación Continua (IPEC).
- Elaborar la estructura documental del modelo de gestión por procesos.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de haber revisado varias fuentes bibliográficas correspondientes a trabajos académicos referentes al tema de investigación, se ha logrado encontrar los siguientes antecedentes investigativos relacionados al tema.

PAZMIÑO, B. (2015). *Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad basada en la Norma ISO 9001:2008 para la Empresa “IAF INDUSTRIAS” de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo.*

El sistema de gestión de la calidad basada en las normas ISO 9001-2008 tiene como finalidad identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados de la empresa IAF Industrias, para lograr alcanzar una gestión de calidad orientada a la satisfacción de los clientes, brindando un servicio de calidad y de esta manera conseguir mayores niveles de productividad, rentabilidad y competitividad en el mercado.

BUSTOS, A. (2014). *“Diseño de un Sistema de Control Interno desde el Enfoque de los Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDIL Ltda. Salcedo, Provincia de Cotopaxi”*

El sistema de control interno permitió a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credil Ltda. analizar los procesos actuales y verificar las principales falencias de los procesos de los departamentos existentes, permitió mitigar riesgos latentes y evitar pérdidas de diferentes recursos además existe un compromiso por parte del personal administrativo para el cumplimiento de los objetivos.

JARA, S. (2015). *“Diseño e Implementación de un Manual de Procesos y Procedimientos, Basado en la Norma ISO 9001:2008 para la Unidad de Adquisiciones de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo”.*

El diseño e implementación de un manual por procesos en la unidad de adquisiciones de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, constituye una guía que contribuye a la optimización de las gestiones en dicha unidad. El manual contiene todos los procesos y procedimientos en detalle que explican de forma detallada como se realiza cada procedimiento esto como una alternativa de mejora para agilizar y controlar cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la unidad.

MONTENEGRO, E. (2015). *Modelo de Gestión por Procesos Basado en la Metodología del Bussiness Intelegence de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” de la Parroquia Lizarzaburu, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.*

El objetivo del modelo de gestión por procesos para la Unidad Educativa Corazón de la Patria, es la optimización de los procedimientos en busca del mejoramiento de la calidad de la educación, mediante esta herramienta se facilita el control de los procesos institucionales por medio de la utilización de flujo gramas, el seguimiento y medición de los procesos mediante la utilización de indicadores de Gestión aportando así como una guía para la ejecución de los procesos y el cumplimiento de la planificación estratégica.

AGUIRRE, A. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa "EQUINORTE S.A." orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial.*

El proyecto de tesis se desarrolla en base a la empresa “EQUINORTE S.A”, ésta empresa se dedica a comercializar vehículos marca Hyundai, además de brindarles mantenimiento y/o reparación según sea el caso. El problema principal de la empresa radica en contar con una estructura orgánica tradicional, que se maneja en forma centralizada sin control sobre sus procesos, confundiendo actividades, elevando costos y tiempos excesivos de espera, entre otros. Para mejorar esta situación en la organización se propone diseñar un Modelo de Gestión por procesos, que permita el mejoramiento continuo tanto en la Preventa-Venta-Postventa, lo cual ayudará a disminuir costos, tiempos, duplicidad de tareas y demás situaciones que se susciten.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El siguiente contenido tendrá como objetivo conceptualizar la gestión por procesos, la importancia de su aplicación así como otros conceptos que fundamentan la investigación. Se muestra un conjunto de metodologías diseñadas por diferentes autores para la implementación del enfoque por procesos se expone algunas herramientas que resultan de gran utilidad para el análisis y aplicación en el Instituto.

2.2.1 La administración

Según, Stephen Robbins y Mary Coulter, (2000, pág.8) “El termino administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas”.

El surgimiento de la administración como institución esencial distinta y rectora es un acontecimiento de primera importancia en la historia social, ha surgido tan rápido desde principios de siglo. La administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna.

(Copara Guamán, 2010)

2.2.1.1 Origen de la administración

La administración surge en la época primitiva cuando el hombre en la prehistoria realizaba actividades que requerían de una planeación sencilla pero que eran tareas arduas como el cazar, recolectar sus alimentos, etc. o actividades más complejas como el definir cuál era el mejor lugar para establecerse y en la medida que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización. Es ahí cuando se dan los inicios de la administración, ya que en esas acciones sin duda alguna hubo planeación y organización; ejemplo claro, denota la división del trabajo o la presencia de líderes que conducían a la realización de las actividades de manera ordenada así como la designación de labores.

(Luna Rojas, 2015)

2.2.1.2 Importancia de la administración

La importancia de la administración es indiscutible; si analizamos su origen y evolución a lo largo de la historia es posible concluir que gran parte del avance de la sociedad está fundamentada en la administración

1. Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
4. Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
5. Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.

(Múnc Galindo, 2007, pág. 22)

2.2.1.3 Características de la administración

1. **Universalidad:** La administración se da donde quiera que existe un organismo social (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
2. **Especificidad:** La administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), son completamente distintas.
3. **Unidad Temporal:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
4. **Unidad Jerárquica:** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo". Respetándose siempre los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.

5. Valor Instrumental: La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.

6. Flexibilidad: La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.

7. Amplitud de Ejercicio: Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.

(Naranjo Rendón, s.f.)

2.2.2 La organización funcional

La organización funcional es aquella en la cual el “que hacer” lo define una estructura jerárquica, lo distribuye por áreas especializadas e independientes unas de otras, que subdividen el trabajo por personas y lo controla mediante un flujo de órdenes, decisiones, acciones e informaciones permanentes de doble sentido vertical.

2.2.2.1 Características de la organización funcional

- Estructura de la empresa por áreas funcionales.
- Flujo de trabajo vertical.
- Procesos complejos y poco valor agregado.
- Puestos de trabajo por funciones.

En la administración tradicional la organización es una pirámide, se tiene una división militar del trabajo, las decisiones, políticas y objetivos están centralizados, las oficinas son burocráticas y funcionan con reglas y departamentos, la disciplina y el control físico de las personas es imprescindible, y existen mecanismos de penalización para disciplinar el tiempo y el movimiento.

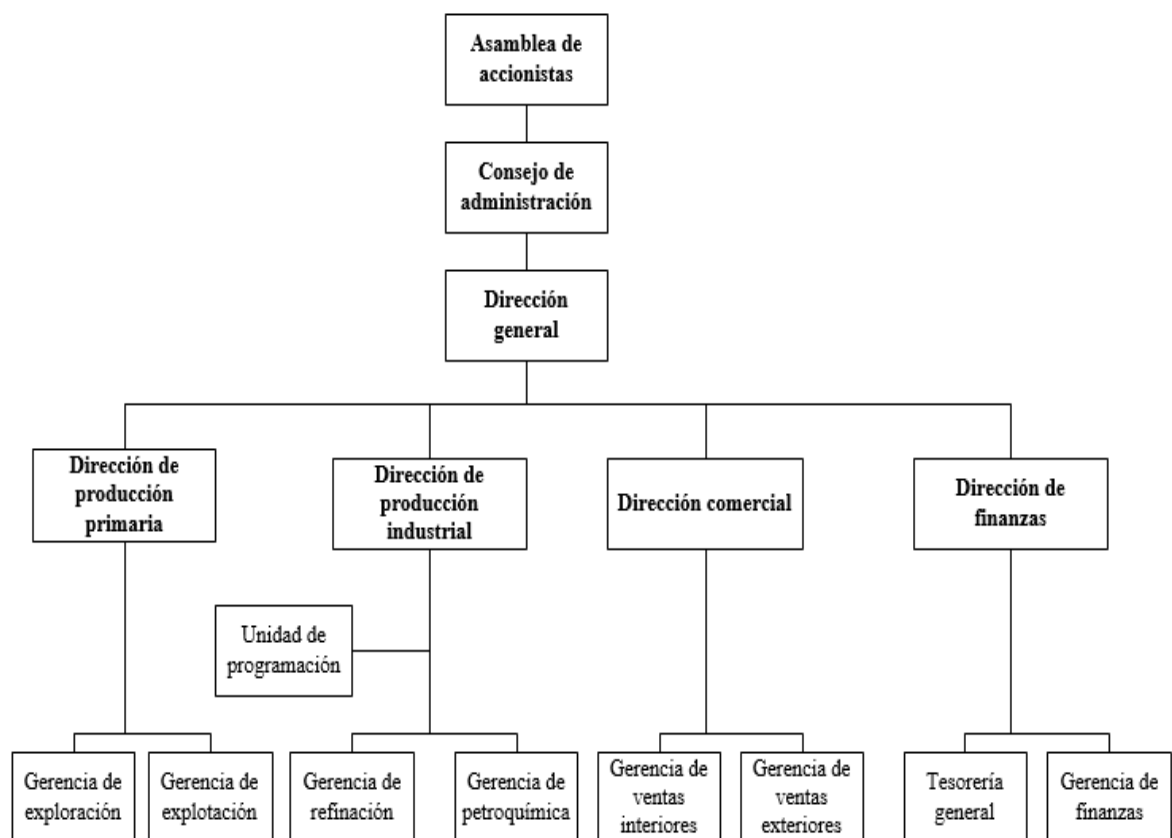
(Alarcon Parra, 2012, pág. 12)

2.2.2.2 Organigrama funcional de una empresa

El organigrama es la representación gráfica y esquemática de la estructura organizacional en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen. (Cruz Brambila, 2012)

El organigrama funcional se define como una representación gráfica que incluye las principales funciones que tienen asignadas cada jerarquía, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general. (Andrango Santander, 2012)

Figura 1: Organigrama funcional



Fuente: Bejamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw-hill.

Elaborado por: Las autoras.

2.2.3 El proceso administrativo

(En 1949 Fayol publico administración general e industrial según esa obra;

- La administración es una función distinta de las demás tareas de la empresa, como las finanzas, la producción y la distribución.
- La administración comprende cinco funciones; planeación, organización, dirección, coordinación, y control.

(Hernández y Rodríguez, 2008, págs. 9,10)

El proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independientemente de que esta forme parte de la escuela del proceso administrativo es una herramienta indispensable entorno a la cual se puede aplicar los demás enfoques o escuelas administrativas; su importancia es similar a la de las operaciones básicas de aritmética; sin estas no es posible realizar otras operaciones matemáticas. Igualmente las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas.

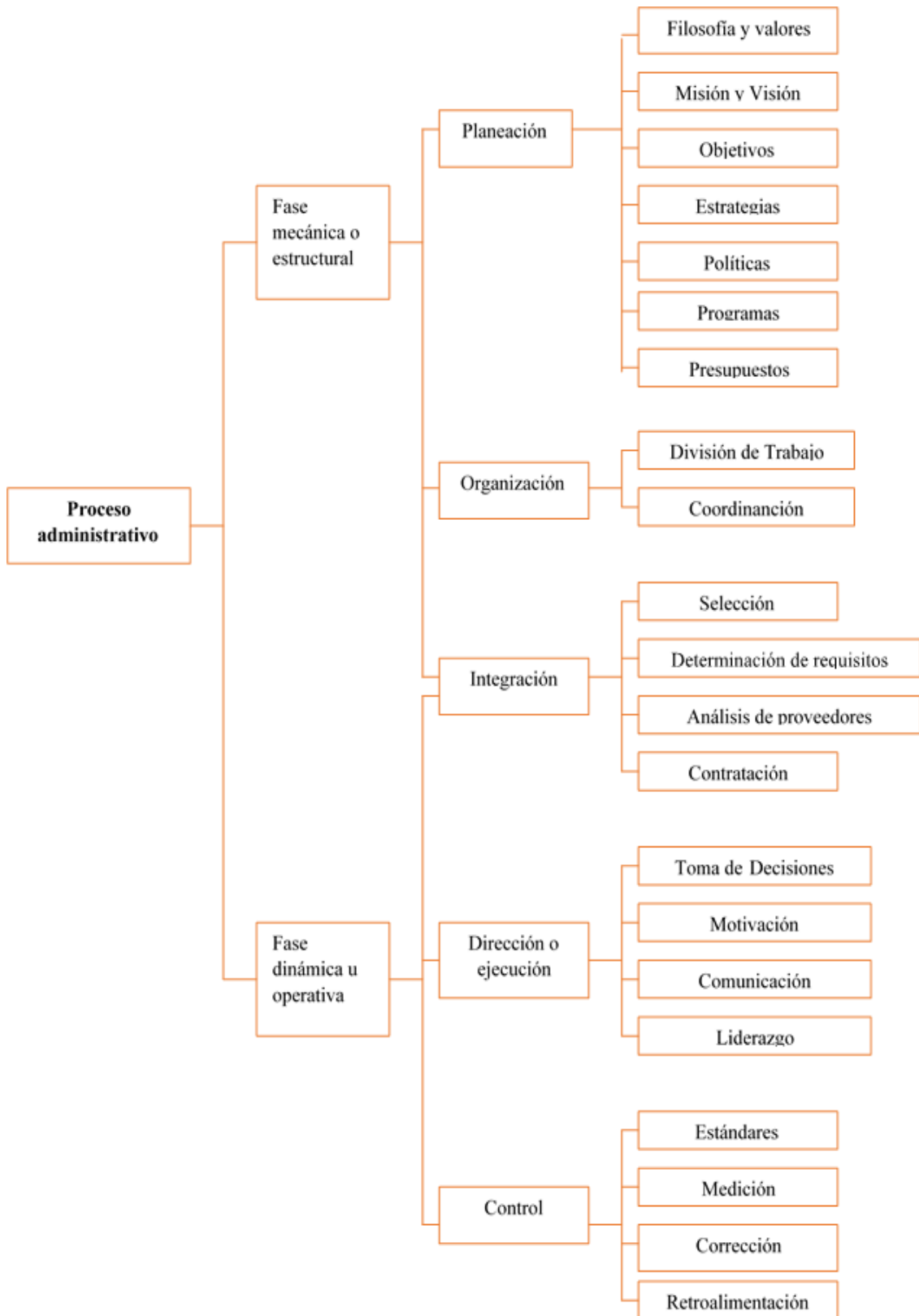
(Pérez Fernández de Velasco, 2010)

Considerando la importancia de este instrumento, mencionaremos algunas características.

- a) El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica.
- b) Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontremos son las de planeación y control.
- c) El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.
- d) Estimula la innovación y el progreso.
- e) Fomenta el desarrollo de una filosofía, cultura gerencial y empresarial.

(Universidad Nacional Autónoma de México, 2003)

Figura 2: Proceso administrativo



Fuente: Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid : ESIC.

Elaborado por: Las autoras.

2.2.4 La administración científica

La administración científica es la aplicación de los métodos de ingeniería y experimentación a la administración, orientados hacia el incremento de la productividad. La aportación más importante de la administración científica es la aplicación del método científico a la administración, y el surgimiento de ésta como una rama específica del conocimiento.

(Pérez Fernández de Velasco, 2010)

2.2.4.1 En qué consiste la administración científica

El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial.

Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.

A esta corriente se le llama Administración Científica por la racionalización que hace de los dos métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

(García, 2013)

El método científico se considera una herramienta básica del administrador ya que por medio del aprender a observar y manejar las variables y las constantes que intervienen y determinan los resultados de la empresa.

Administrativamente a la empresa le interesa conocer el mercado y su comportamiento (sus variables y sus constantes).

Todo esto para hacer los cálculos de producción y las estimaciones financieras de los resultados esperados. El administrador debe aprender los principios, los métodos, la teoría administrativa y comprender el funcionamiento de los procesos productivos de las empresas. En la medida que los comprenda podrá dirigirlos y reorganizarlos.

(Hernández y Rodríguez, 2008)

2.2.4.2 Principios de la Administración Científica

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los 4 principios siguientes:

- 1. Principio de planeamiento:** Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- 2. Principio de la preparación / planeación:** Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- 3. Principio del control:** Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- 4. Principio de la ejecución:** Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

(Garcia, 2013)

2.2.5 La calidad

2.2.5.1 Concepto de calidad

La calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo del producto o prestación de servicios.

(Álvarez Ibarrola, Álvarez Gallego , & Bullón Caro, 2006)

Para Joseph Juran la calidad puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para la empresa, ya que estos sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Por calidad Juran entiende como la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso.

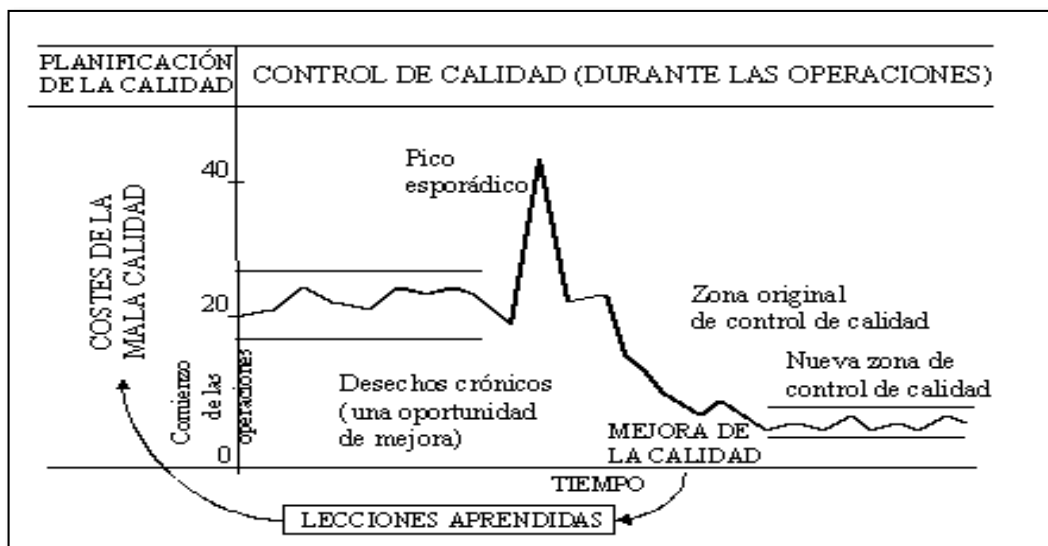
(Padilla, 2002)

2.2.5.2 Los 3 procesos universales de la administración de la calidad

Según el enfoque del doctor Joseph M. Juran la eficiencia organizacional involucra crear conciencia respecto a la necesidad de implementar mejoras, integrar la mejora de la calidad a todas y cada una de las actividades, proporcionar capacitación en relación con los métodos de calidad, establecer solución de problemas en equipo y reconocer los resultados. El doctor Juran hace hincapié en la necesidad de mejorar la totalidad del sistema. Para mejorar la calidad, los miembros de la compañía deben desarrollar técnicas y habilidades, y saber cómo aplicarlas. Su definición de calidad va más allá del producto o del momento en que se brinda un servicio. Para el doctor Juran, la calidad es un concepto que es preciso encontrar en todos los aspectos del negocio, y los líderes deben guiar la administración de la empresa en función de la calidad.

La trilogía de Juran aprovecha 3 procesos administrativos: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. Al seguir las directrices del doctor Juran, las organizaciones pueden reducir los costos asociados con la mala calidad, así como eliminar el gasto excesivo. La planificación de la calidad induce al desarrollo de estrategias para seguir en armonía con las necesidades y expectativas de los clientes.

Figura 3: El diagrama de la Trilogía de Juran



Fuente: Juran, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Madrid: Díaz de Santos. (pág.28)

Tabla 1: Los 3 Procesos Universales de la Administración de la Calidad

Planificación de la calidad	Control de la calidad	Mejora de la calidad
Determinar quiénes son los clientes. Determinar las necesidades de los clientes. Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes. Desarrollar los procesos capaces de producir las características del producto. Transferir los planes a las fuerzas operativas.	Evaluar el desempeño real del producto. Comparar el desempeño real del producto con sus metas. Actuar ante la diferencia.	Establecer la infraestructura. Identificar los proyectos de mejora. Establecer los equipos para desarrollo de proyectos. Proporcionar los recursos, la capacitación y la motivación para que los equipos: Diagnostiquen las causas. Estimulen las soluciones. Establezcan controles para conservar los beneficios alcanzados.

Fuente: Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación. (pág. 28)

Elaborado por: Las autoras.

2.2.5.3 Planeación de la calidad

Independientemente del tipo de organización, producto o proceso de planeación de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada-salida llamado "mapa de planeación de la calidad", como sigue:

- Identificar quiénes son los clientes.
- Determinar las necesidades de esos clientes.
- Traducir las necesidades a nuestro lenguaje (el de la compañía).
- Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- Transferir el proceso a la operación.

2.2.5.4 El control de la calidad

Se basa en comparar los productos manufacturados contra las metas y especificaciones. La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones. Las actividades de control son:

- Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles, y para todos los procesos.
- Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
- Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
- Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso, de conformidad con los objetivos.
- Transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas, para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.
- Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto, mediante análisis estadísticos.
- Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.

2.2.5.5 La mejora de la calidad

Involucra al proceso de mejora continua, necesario para que la compañía siga teniendo éxito. En el procedimiento de implementación los equipos tienen como finalidad investigar y resolver problemas específicos. Se establece un comité directivo para guiar a los equipos encargados de los proyectos. Dicho comité tiene varios propósitos: asegurar el énfasis en las metas de la compañía, dar la autorización para diagnosticar e investigar los problemas, así como aprobar los cambios. Los equipos encargados de los proyectos deben estar integrados por individuos con distintas experiencias. La diversidad permite que haya variedad de puntos de vista y evita, en consecuencia, que se presenten respuestas preconcebidas a los problemas. Un grupo diversificado contribuye también a la implementación de las soluciones determinadas. Los miembros del grupo tienen mejor disposición para implementar la solución, ya que se encuentran bien involucrados en el proyecto.

Por otro lado, los diferentes acerbos de experiencia que hay entre los miembros del equipo suavizarán la resistencia cultural al cambio dentro de la organización. De acuerdo con la concepción del doctor Juran, se recomienda que los equipos encargados de los proyectos utilicen un enfoque sistemático para la resolución de problemas. Los integrantes del grupo emplean diversas herramientas de investigación de la calidad para clarificar los síntomas y localizar las verdaderas razones del problema. Una vez que se halla la causa, la solución del problema consiste en un proceso de someterlos a prueba e instituir el que resulte más efectivo. Es importante controlar el proceso tras implementar los cambios; de esta manera se garantiza que los esfuerzos no serán desperdiciados. La mejora continua continuará a medida que los grupos analicen y resuelvan otros problemas.

(Summers, 2006)

2.2.6 Gestión de la calidad

“La gestión de la calidad es una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa, asegura eficacia máxima dentro de la empresa y confianza, el liderazgo comercial mediante la puesta en funcionamiento de procesos y de sistemas que fortalecen la excelencia, al tiempo que impide los errores y aseguran que todas las metas de la firma se logren sin despilfarrar esfuerzos”. Esta es la definición que aportó la British Quality Association (BQA), en 1989, respecto a las técnicas comprendidas en el paradigma de Total Quality Management. (Gómez Paz , 2010)

2.2.6.1 Concepto de gestión de la calidad

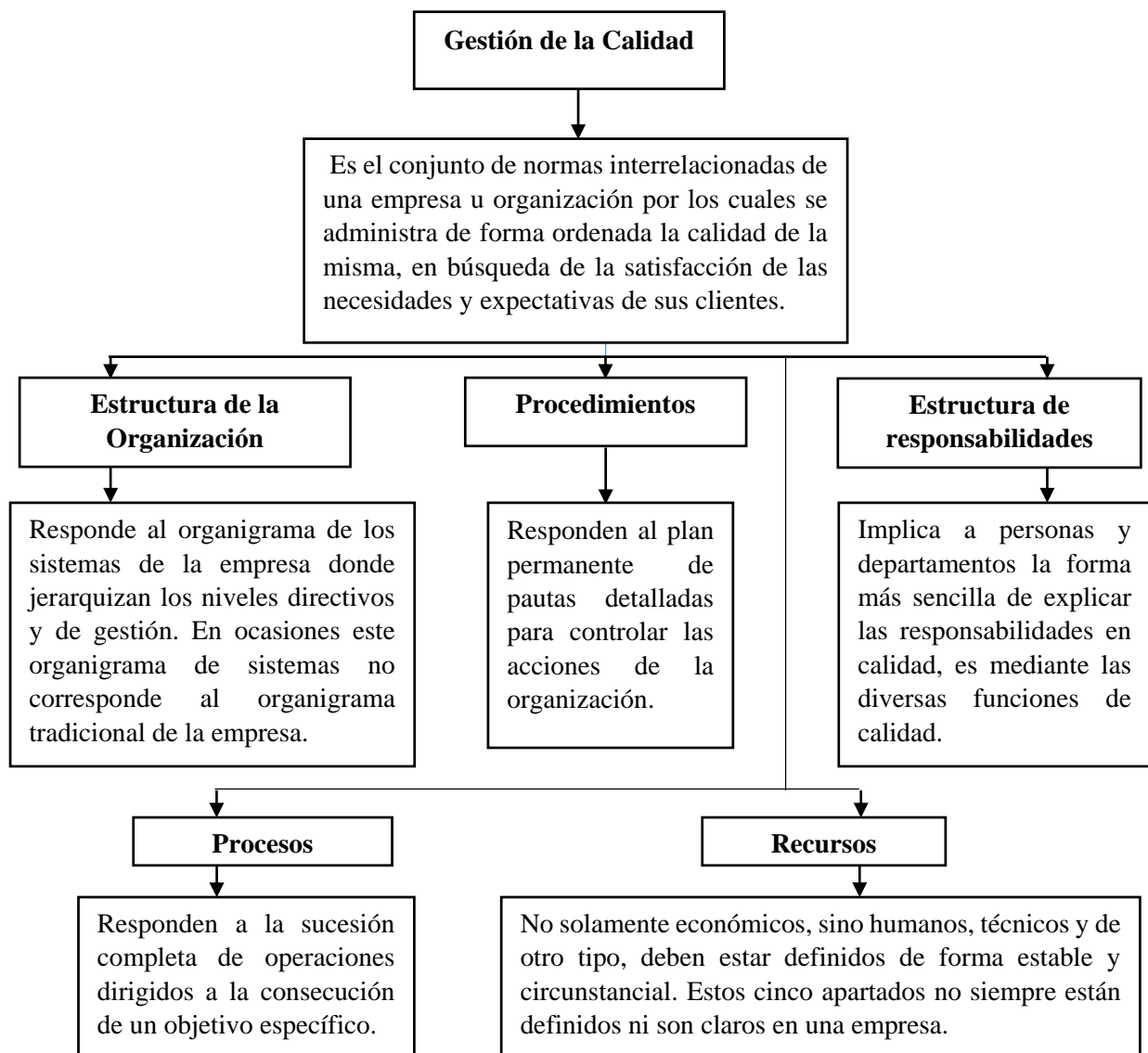
No se dispone de una definición cabal y comúnmente aceptada de lo que se entiende por gestión de la calidad, utilizándose una variedad de etiquetas o denominaciones para el mismo concepto (XU, 1999).

El término enfoque de gestión de la calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. Así pues, el contenido de los distintos enfoques de gestión de la calidad se distingue por tres dimensiones:

1. Los principios que asumen y que guían la acción organizativa.
 2. Las prácticas, actividades, que incorpora para llevar a la práctica estos principios.
 3. Las técnicas que intenta hacer efectivas esas prácticas.
- (Camisón, Cruz, & González, 2007 , págs. 210,211)

También resulta más entendible saber de la gestión de la calidad en el siguiente esquema:

Figura 4: Gestión de la Calidad



Fuente: Cassani, M., otros (Diciembre de 2009). *Evolución de la calidad*. Recuperado (25 de 11 de 2015) de <http://www.monografias.com>

Elaborado por: Las autoras.

2.2.7 Sistema de Gestión conforme a la ISO 9001:2008 de la calidad

Un sistema de calidad permite a cada integrante de la plantilla de una empresa saber que se espera de su trabajo, como realizar sus tareas y cuando hacer su trabajo y esto, a su vez, permite obtener un resultado predecible, por tanto, controlable.

Por tanto, un sistema de calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en total sincronía, de forma que esta pueda asegurar que sus productos y / o servicios están sujetos a unas especificaciones y cumplen unos estándares de calidad fijados previamente.

Para implantar un sistema de calidad es necesario planificar las etapas y acciones necesarias. Se debe realizar una programación temporal y fijar claramente las responsabilidades tanto de la empresa como del equipo consultor que asesorara el proceso.

La implantación de un sistema de calidad es un proceso que integra un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, necesarias para proporcionar la confianza en que un producto o servicio satisfará los requisitos de calidad.

(Equipo Vértice , 2010)

2.2.7.1 Objetivos y beneficios del sistema de gestión de calidad ISO 9001

Objetivos

El principal objetivo de la norma es incrementar la satisfacción del cliente, mediante procesos de mejora continua. Está pensada para que, las organizaciones que la apliquen, puedan garantizar su capacidad de ofrecer productos y servicios que cumplen con las exigencias de sus clientes, gracias a una certificación internacional que les brinde prestigio y garantías de calidad.

El capítulo 8 de la norma ISO 9001, se centra en la medición, análisis y mejora de los procesos. En este capítulo se indican los requisitos para hacer efectivo el análisis y la manera de actuar en consecuencia a los resultados parciales.

La idea es siempre que la organización busque la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos. Para ello, muchas veces hace falta que esa búsqueda de la excelencia se realice sin descanso.

El objetivo básico de la ISO 9001 es, por tanto, obtener un consenso en cuanto a las soluciones que puedan cumplir con las exigencias de la sociedad y del comercio, tanto para usuarios como para clientes.

Beneficios

Los principales beneficios derivados de la certificación ISO 9001 para las empresas de todos los sectores, se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Sistematización de operaciones.
- Aumento de la competitividad.
- Generación de un nivel mayor de confianza a nivel interno y externo.
- Mejora de las estructuras de una forma sostenible.
- Reducción de costes productivos.
- Adecuación correcta a la legislación y normativa relacionada a productos y servicios.
- Mejora del enfoque de la empresa de cara al cliente final y stakeholders en general
- Aumento en el interés por parte de accionistas, partners e inversores.

El aumento de la competitividad va de la mano con de la productividad. Este beneficio es alcanzado tras la evaluación inicial y la subsiguiente mejora de procesos durante la implementación de la norma. También se consigue gracias a la capacitación y mejora de la calificación de los empleados a todo nivel. Al tener más y mejor documentación de los procesos de trabajo y gestión, se produce de manera natural una estabilidad en el desempeño de labores, menos desperdicios y menos repetición de procesos. Los CEOs pueden olvidar las llamadas problemáticas fuera de horarios laborales porque son justamente sus empleados los que, gracias a la información que ahora tienen, están empoderados para resolver las cuestiones.

(WeblogBlogCalidadISO, 2014)

2.2.8 Principios de la gestión de la calidad

Las Normas ISO 9000 e ISO 9004 identifican ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

1. **Enfoque al cliente:** La razón de ser de las organizaciones lo constituyen sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. **Participación del personal:** El personal que labora a cualquier nivel en la organización constituye su esencia, y lograr un total compromiso por esta parte posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos los procesos interrelacionados de una organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global debería ser un objetivo permanente de la organización.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

(Gualpa Guerrero, 2015)

2.2.9 La gestión por procesos

La gestión por procesos es una forma sistemática de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia de negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

La gestión por procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integridad, compensadores de complejidad, teorías del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego habrá un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras cosas. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

(Bravo Carrasco, 2008)

Bajo este enfoque, la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia estructuras de tipo horizontal, tal cual lo define Ostroff (2000) quien sostiene que no hay contraposición entre modelos, y que cada empresa debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades.

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

Pero este cambio de enfoque no es consecuencia de una mera idea, sino que refleja los resultados de la experiencia de las organizaciones que se han orientado en esta dirección. Empresas líderes aplicaron el cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos y finalmente utilizando este enfoque para transformar sus organizaciones. Luego de los buenos resultados logrados, aplicaron la experiencia obtenida para optimizar el resto de sus procesos en toda la organización.

El nuevo tipo de organización enfocada a los procesos, contiene no obstante, a la anterior forma de organización estructural, sumándole el concepto del agregado de valor para un destinatario (cliente interno o externo) y exige atender, no sólo a los factores internos del sistema (técnicos, etc.), sino también los requerimientos de dicha producción de valor. Esta finalidad es la misma que se considera en el método del Análisis del Valor como finalidad de satisfacción de necesidades del cliente.

Mientras que el anterior esquema se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico prescindiendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor, el nuevo enfoque orienta todas esas actividades a la satisfacción del cliente.

Así se llega a la Reingeniería de Procesos (Business Process Reengineering) que se apoya en el cambio que va desde una consideración estática, orientada a las estructuras, hacia una nueva orientada a la dinámica y a los flujos que crean valor.

El tema de los procesos se consideraba sobre todo en el contexto de la organización industrial como Organización de procesos u Organización de flujos de operaciones (Operations Management), concentrándose en la división y articulación de tareas, el cálculo y optimización de tiempos de operación etc., complementos de la Organización estructural (definición de puestos, áreas o departamentos por ejemplo), aunque el tema de la organización de flujos operativos suponía la organización en departamentos con aplicación de este criterio, dentro de las estructuras organizativas.

En este nuevo contexto de gestión de sistemas generadores de valor, la concepción de la organización por procesos no se apoya en una estructura previa, sino que presupone que la misma deberá surgir de las exigencias de los procesos. Se conceptualiza entonces a la estructura como infraestructura que contiene o sostiene a los procesos.

Por ello es necesario distinguir esta nueva manera de plantear el tema organizacional, frente a las formas tradicionales, ya que en general, la estructura sigue siendo vista casi siempre como superior al proceso, y la estabilidad valorada como superior al flujo dinámico.

(Mallar , 2010)

2.2.9.1 La gestión por procesos permite una visión integral

Más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos, es la llamada visión de procesos. El proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el producto o servicio es recibido satisfactoriamente. Este ciclo completo debe entenderse como un proceso de transformación irreversible donde el tiempo juega un rol fundamental.

Actualmente se considera tan importante la gestión por proceso que incluso fue considerada en la nueva redacción de las normas ISO 9000:2000. De hecho, la principal diferencias con las normas de la versión 1994 es la introducción del concepto de gestión por procesos interrelacionados. En estas nuevas normas la gestión de calidad tiene un enfoque más integral y sistémico.

Dice la norma ISO 9001:2000 (P.Vi): “Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí...Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso...La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos así como su gestión, puede denominarse como <<enfoque basado en procesos>>”.

(Bravo Carrasco, 2008, págs. 22-26)

2.2.9.2 Componentes principales de la gestión por procesos y sus objetivos

Los principales componentes de la gestión por procesos son:

- Procesos clave
- La coordinación y control de su funcionamiento
- La gestión de la mejora de los procesos
- El sistema de información para el seguimiento de los resultados

Llevar adelante una gestión por procesos requiere continuidad en el propósito de mejora, una buena coordinación vertical y horizontal de los cambios, mediante un sistema integrado de información y comunicación, y motivar al personal para que asuma el compromiso de participar y trabaje en equipo.

La gestión por procesos no requiere la creación de estructuras burocráticas adicionales, pero si requiere la creación de un Comité Directivo interno que la coordine y controle la mejora del proceso, y el ya mencionado sistema de información y comunicación.

Mediante la realización de una gestión por procesos se intenta alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Aumentar el valor de los resultados mediante niveles superiores de satisfacción de los usuarios.
- ✓ Incrementar la productividad.
- ✓ Reducir los costos de no calidad (o sea, los costos que no agregan valor).
- ✓ Acortar el ciclo de los plazos de entrega.
- ✓ Aumentar el nivel de la calidad percibida por los usuarios.
- ✓ Incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo y de valor fácil de percibir.

2.2.9.1 Características de la gestión por procesos

Las Características de la gestión por procesos son:

- La gestión por procesos es un sistema de gestión organizacional, basado en criterios de calidad total en el cual la atención se centra en los resultados de los procesos, los cuales, por otra parte, son objeto de simplificación y mejora continua.
- La gestión por procesos puede consistir en un principio con la administración funcional clásica, por lo que es un camino adecuado para iniciar un proceso de calidad total en una organización de características tradicionales, gradualmente y con más amplias perspectivas futuras.
- La gestión por procesos evidencia las fortalezas y debilidades del sistema, determina que procesos es necesario rediseñar o mejorar, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades explícitas sobre los procesos, aumenta la capacidad de la

organización para crear valor y, sobre todo, crea un contexto favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua. A reordenar y simplificar los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal, y al centrar el enfoque en los usuarios, aumenta la satisfacción de los mismos.

2.2.9.2 Ventajas de la gestión por procesos

- ❖ Facilita la orientación al cliente.
- ❖ Mejora la eficiencia y eficacia de las actividades.
- ❖ Ayuda a estructurar las actividades de la organización.
- ❖ Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos.
- ❖ Facilita la planificación y establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos.

(Arnoletto , 2010)

2.2.9.3 Principios que orienta la gestión por procesos

- ✓ La misión de una organización es crear valor para sus clientes; la existencia de cada puesto de trabajo debe ser una consecuencia de ello: existe para ese fin.
- ✓ Los procesos siempre han de estar orientados a la satisfacción de los clientes.
- ✓ El valor agregado es creado por los empleados a través de su participación en los procesos; los empleados son el mayor activo de una organización.
- ✓ La mejora del proceso determinará el mayor valor suministrado o entregado por el mismo.
- ✓ La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos.

El proceso va a ser el núcleo principal donde van a confluír los conocimientos de las personas que participan en las diferentes unidades funcionales de la organización, integrando los intereses propios de cada una de esas unidades en una meta común y cuyo objetivo será cumplir con las expectativas de los clientes a los que se dirige dicho proceso. (Pepper Bergholz, Definición de gestión por procesos, 2011, pág. 1)

2.2.10 Diferencias entre Gestión por Procesos y Gestión Funcional

La revolución industrial trajo como legado en las organizaciones, un modelo de gestión funcional, es decir, las organizaciones se administran a partir de su estructura organizacional en donde la responsabilidad sobre la operación y la responsabilidad de la gestión de cada función, recae en la misma persona. Entendiendo por el término “operación”, a la responsabilidad de ejecutar las actividades encomendadas por un área de acuerdo a su razón de ser dentro de la organización. Las personas ejecutan actividades que se establecen en sus descripciones de puesto. La suma de las descripciones de puesto de los integrantes de un área conforman las funciones de la misma. Dicho esto, cuando se habla de operar, se habla de realizar las actividades encomendadas. Sin embargo existe otro término importante que es la gestión de las funciones. Se entiende por el término “gestión”, a la responsabilidad de evaluar el trabajo y sus resultados, identificar áreas de oportunidad e implementar los cambios para mejorar. Generalmente el Director de un área tiene la responsabilidad tanto de ejecutar las funciones adecuadamente pero también tiene la responsabilidad de evaluar sus resultados, identificar áreas de oportunidad e implementar mejoras en sus funciones, es decir, tiene la responsabilidad de operar y de gestionar.

(Medina Romero, s.f.)

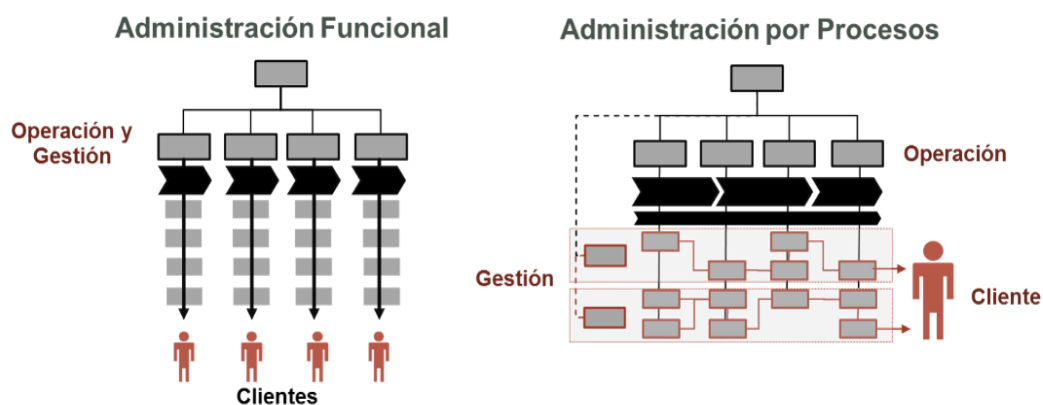
La tradicional gestión funcional se caracteriza por la especialización, la departamentalización muy compartimentada, el heterocontrol, la formalidad reglamentaria, la centralización (especialmente de la toma de decisiones y del control), la circulación restringida de la información y el predominio de un mando unidireccional no interactivo.

La gestión por procesos se caracteriza por la polivalencia, la organización y jefatura ordenadas por procesos, el autocontrol, la flexibilidad y la innovación, la información ampliamente compartida y el mando interactivo ejercido por liderazgo.

Implica, por lo tanto, un considerable cambio de actitud de los mandos de las organizaciones, sin perder orden y autoridad, pero con una orientación diferente.

Las diferencias más evidentes de la gestión por procesos respecto de la organización funcional se manifiesta en que los procesos van de complejos a simples; las actividades van de simples a complejas; los indicadores de medición de desempeño pasan hacer de medición de resultados; el personal pasa de ser controlado a ser facultado; y los directivos, controladores pasan a ser capacitadores, coordinadores y líderes. (Arnoletto , 2010)

Figura 5: Administración funcional vs. Administración por Procesos



Fuente: Medina Romero, G. (s.f.). *Cambio Organizacional, cultura y otras cosas*. Recuperado (15 de 10 de 2015) de <http://gerardomedina.com/enfoque-a-procesos-de-negocio/>

La Administración por Procesos, es un nuevo enfoque para dirigir y gestionar una organización, en el que el planteamiento principal tiene que ver con separar las responsabilidades de operar y de gestionar, haciendo que cada una recaiga en distintos actores. La operación seguirá siendo responsabilidad de las diferentes áreas funcionales, debido a su carácter de especialización que este modelo ofrece, sin embargo es conveniente crear nuevas estructuras de gobierno virtuales para darles la responsabilidad de la gestión de los procesos con un punto de vista integral. Estas estructuras de gobierno serán responsables de mantener una visión integral del proceso completo, desde su inicio hasta su fin, sin importar las áreas funcionales que participan en el mismo. Con esa visión esta estructura deberá mantener de manera permanente una evaluación del desempeño de la organización para identificar las áreas de oportunidad y los cambios a realizar en la forma de operar, pero quién seguirá operando los procesos tal como se hace actualmente, serán las estructuras funcionales. Es decir, las áreas solo serán responsables de ejecutar

las actividades para operar los procesos tal como están definidos, pero no podrán cambiar nada ya que la responsabilidad de la mejora es de las nuevas estructuras de gobierno de los procesos. Por su parte las estructuras de gobierno de procesos, serán responsables de analizar y definir las mejoras a los procesos, pero no serán responsables de la ejecución de los mismos.

(Medina Romero, s.f.)

2.2.11 Los procesos

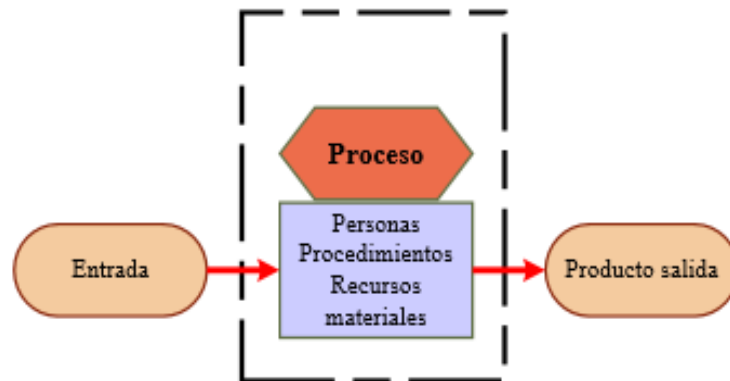
2.2.11.1 Que es un proceso

ISO 9000 define proceso como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

(Pérez Fernández de Velasco, 2010)

La ISO 9001 del 2000 utiliza un enfoque orientado a procesos. Un proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida.

Figura 6: Proceso

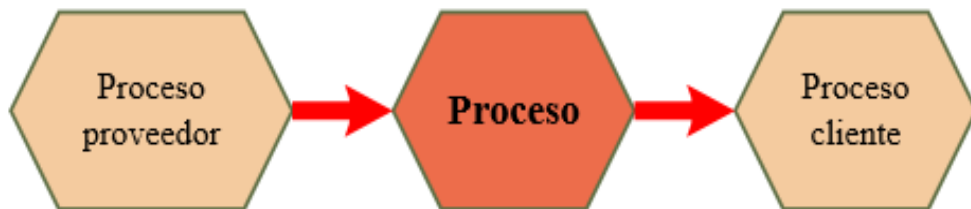


Fuente: Galarza López, M. A. (29 de Enero de 2014). *¿ Qué son las Normas de Calidad ISO 9000.* Recuperado (18 de 10 de 2015) de <https://manuelarturogalarzalopez.wordpress.com>

Elaborado por : Las autoras.

La entrada del proceso puede ser elementos materiales, recursos humanos, servicios, etc. En general la salida de un proceso alimenta a un proceso cliente. Y la entrada de un proceso es la salida de un proceso proveedor.

Figura 7: Proceso proveedor – cliente

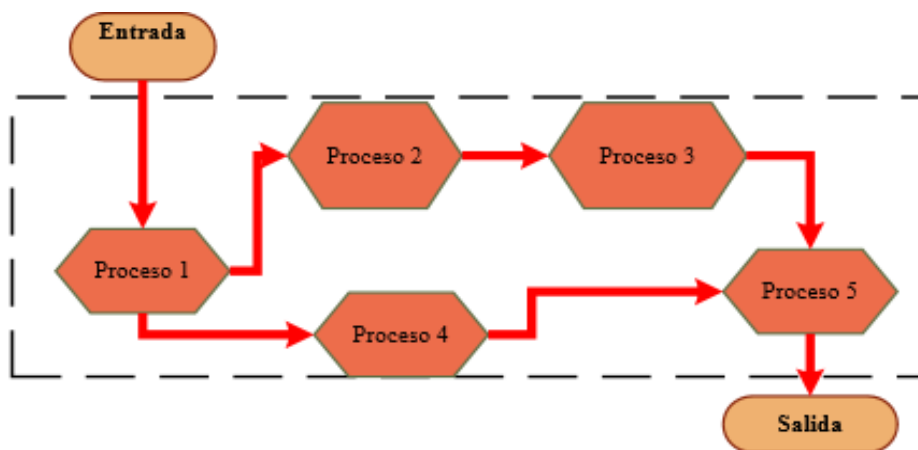


Fuente: Galarza López, M. A. (29 de Enero de 2014). *¿ Qué son las Normas de Calidad ISO 9000.* Recuperado (18 de 10 de 2015) de <https://manuelarturogalarzalopez.wordpress.com>

Elaborado por : Las autoras.

Un proceso puede estar integrado por otros procesos:

Figura 8: Integración de los procesos

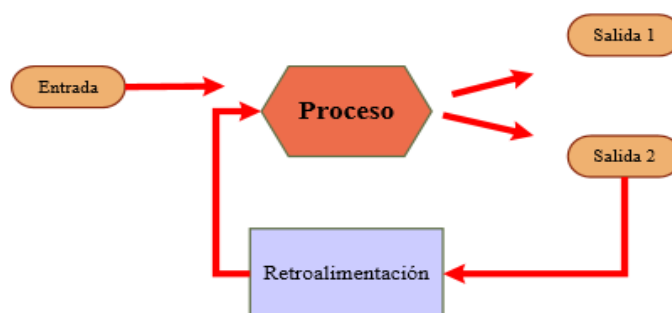


Fuente: Galarza López, M. A. (29 de Enero de 2014). *¿ Qué son las Normas de Calidad ISO 9000.* Recuperado (18 de 10 de 2015) de <https://manuelarturogalarzalopez.wordpress.com>

Elaborado por : Las autoras.

En general hay más de una entrada y más de una salida. Y frecuentemente una de las salidas puede entrar al mismo proceso. Esto se llama retroalimentación.

Figura 9: Retroalimentación



Fuente: Galarza López, M. A. (29 de Enero de 2014). *¿ Qué son las Normas de Calidad ISO 9000*. Recuperado (18 de 10 de 2015) de <https://manuelarturogalarzalopez.wordpress.com>

Elaborado por : Las autoras.

Un sistema de gestión de la calidad es un sistema en el cual los elementos son procesos. La ISO 9001 del 2000 visualiza al sistema de gestión de la calidad en su conjunto como un proceso.

Figura 10: Sistemas de Gestión de la Calidad – clientes

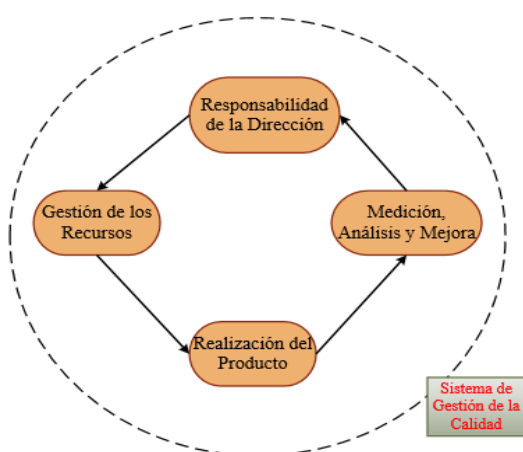


Fuente Galarza López, M. A. (29 de Enero de 2014). *¿ Qué son las Normas de Calidad ISO 9000*. Recuperado (18 de 10 de 2015) de <https://manuelarturogalarzalopez.wordpress.com>

Elaborado por : Las autoras.

En este proceso ingresan los requisitos de un producto y se obtiene el producto que cumple los requisitos y la satisfacción del cliente. A su vez, el sistema de gestión de la calidad también está integrado por procesos.

Figura 11: Sistemas de Gestión de la Calidad



Fuente: Galarza López, M. A. (29 de Enero de 2014). *¿ Qué son las Normas de Calidad ISO 9000.* Recuperado (18 de 10 de 2015) de <https://manuelarturogalarzalopez.wordpress.com>

Elaborado por : Las autoras.

A partir de los conceptos expuestos se puede llegar a establecer que tienen varios puntos en común, como el ver a un proceso como conjunto de actividades que agregan valor, cumplen con objetivos, arrojan un resultado o producto, que buscan la satisfacción del cliente, tienen entradas y salidas y consumen recursos.

Por concepto de proceso y para efecto de este trabajo lo consideraremos como: Un conjunto de actividades ordenadas y secuenciales de actividades que transforman entradas en salidas agregando valor, todo proceso tiene un nombre, objetivo, responsable y lugar de ejecución, consume recursos e insumos, tiene controles e indicadores para su gestión y posee una capacidad determinada.

(Galarza López, 2014)

2.2.11.2 Características de un proceso: elementos, límites y factores

Todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características, tales como:

- 1.** Posibilidad de ser definido. Siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser.

2. Presentación de unos límites, es decir, claramente especificados su comienzo y su terminación.
3. Posibilidad de ser representado gráficamente.
4. Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados incluso mejorar.
5. Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como, por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

(Camisón, Cruz, & González, 2007 , pág. 845)

2.2.11.1 Elementos de un proceso

Todo proceso tiene 3 elementos:

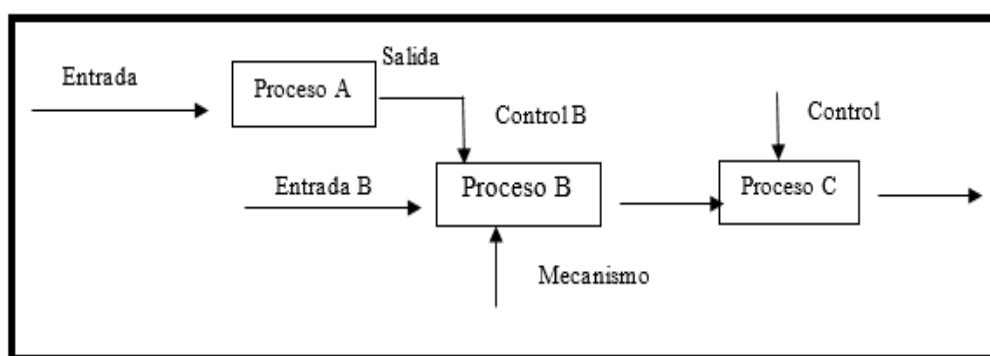
- a) **Un input (entrada principal)**, producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios

El input es un “producto” que provienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un (proceso del proveedor) o (del cliente).

- b) **La secuencia de actividades** propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso de información sobre que procesar y como (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

- c) **Un output** (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

Figura 12: Conjunto de Procesos de una Organización



Fuente: ISO 9001: 2000

Elaborado por: Las autoras.

2.2.11.2 Límites de un proceso

Respecto a los límites de los procesos se ha de procurar que determinen una unidad adecuada para su gestión en sus diferentes niveles de responsabilidad.

2.2.11.3 Factores de un proceso

Por último por factores de un proceso entendemos las personas, materiales, recursos humanos y los métodos empleados en él. El control de estos factores permite tener el proceso bajo control, de manera que, si surge algún resultado no deseado o funcionamiento incorrecto, saber que factor lo ha provocado es fundamental para orientar las acciones correctoras o de mejora.

1. **Persona:** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.
2. **Materiales:** Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso.
3. **Recursos físicos:** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.
4. **Métodos / planificación del proceso:** Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace que, cuando y muy ocasionalmente el cómo.
5. **Medio ambiente** o entorno en que se lleva a cabo el proceso.

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso supuesto la conformidad del input.

En caso de un funcionamiento incorrecto poder saber cuál es el factor que lo ha originado, es de vital importancia para orientar la opción de mejora y hacer una autentica gestión de calidad.

(Pérez Fernández de Velasco, 2010, págs. 55,58)

En la Tabla 2 se recoge los límites, elementos y factores de un proceso, los proveedores y los clientes que anticipamos, que pueden ser de dos tipos: internos o externos.

Tabla 2: Limites, elementos y factores de un proceso

ENTRADA / INPUT		PROCESO	SALIDA / OUTPUT	
Producto	Proveedor		Producto	Satisfacción
	<p>Características objetivas (Requisitos QSP)</p> <p>Criterios de evaluación</p> <p>Operación</p>	<p>Personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable del proceso. • Miembros del equipo. <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materias primas. <p>Información</p> <p>Recursos físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria y utillaje • Hardware y software <p>Método de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medición/ evaluación: <p>Funcionamiento del proceso. Satisfacción del cliente</p>	<p>Características objetivas (Requisitos QSP)</p> <p>Criterios de evaluación</p>	<p>Satisfacción</p>
Medidas		Eficiencia y eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

Fuente: Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid : ESIC.

Elaborado por: Las autoras.

2.2.11.4 Clasificación de los procesos

A los procesos se los puede clasificar desde dos puntos de vista:

2.2.11.4.1 De acuerdo al Nivel de Responsabilidad

Procesos gobernantes, estratégicos, de dirección o del sistema: Procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Por ejemplo: Planificación financiera.

Procesos operativos, productivos, institucionales o fundamentales: Procesos que son la razón de ser de una organización y permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, mediante la transformación de recursos.

Aportan valor al cliente, ejemplo:

- Desarrollo de productos
- Servicio al cliente
- Comercialización

Procesos de soporte, de apoyo o habilitantes: Procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos. Tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:

- Abastecimiento
- Desarrollo de tecnología
- RRHH
- Infraestructura

Los procesos operativos generalmente tienen sistemas de control y medición sobre el costo y la calidad del producto que entregan, esto no sucede con los procesos de apoyo y con los gobernantes, en estos casos generalmente no se mide su funcionamiento por lo que tienen la mayor posibilidad de ser mejorados.

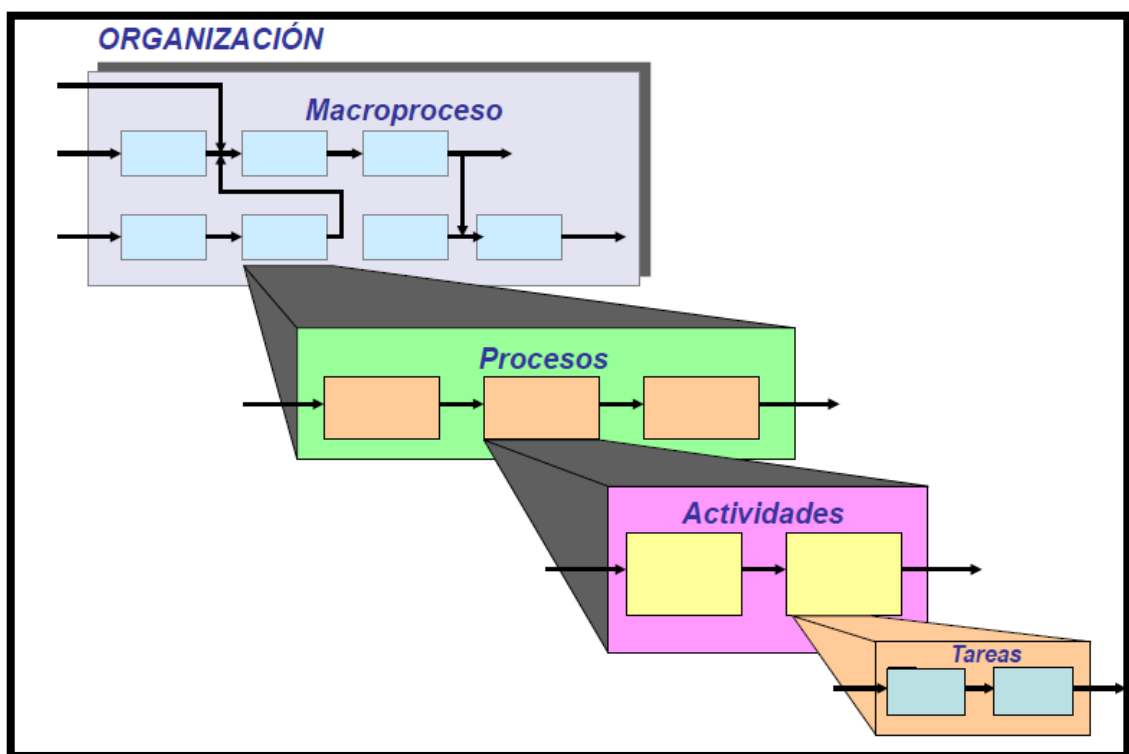
2.2.11.4.2 Por la complejidad de los procesos

Se los puede clasificar en un orden jerárquico de la siguiente manera:

- **Macro procesos:** Conjunto de procesos interrelacionados de la Cadena de Valor Genérico que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados generando un valor añadido que satisface los requerimientos del Cliente.
- **Subprocesos:** Es el resultado de la disgregación a un nivel inferior de un proceso particular Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

(Luna Maya, 2009)

Figura 13: Jerarquía del proceso



Fuente: Perú- Ministerio de Salud . (s.f.). *Mapa de procesos*. Recuperado (12 de 11 de 2015) de <http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas>

2.2.11.5 Definición de procedimiento, actividad y tarea

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

(Negrin, s.f.)

Características de un Procedimiento:

- ✓ Está definido en pasos secuenciales a los cuales se le denomina tarea o actividad
- ✓ Las secuencia de las tareas esta normada y alineada a la estructura de la organización.
- ✓ Su característica principal es el nivel de detalle que entrega de las acciones que se llevan a cabo.

(Villarroel M, 2009)

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

(Negrin, s.f.)

Tarea: Es una actividad definida, que es cumplida por individuos. Las tareas son acciones específicas que contribuyen al cumplimiento de la misión de los requerimientos.

(Villarroel M, 2009)

2.2.11.6 Diseño de procesos

El diseño de procesos es una metodología en la cual se reconocen las tareas/ actividades que permite cumplir un objetivo organizacional, además de su impacto dentro de la consecución de metas propuestas por la organización.

(Luna Maya, 2009)

2.3 IDEA A DEFENDER

El Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y lograr el cumplimiento de la Ley Orgánica de Educación Superior citado en el capítulo I Art. 93 y el Estatuto Politécnico 2013 de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo contemplado en el Título V “De la estructura organizacional por procesos” Art. 8.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable dependiente

Modelo de gestión por procesos

2.4.2 Variable independiente

Gestión de calidad

Procesos con valor agregado

Satisfacción del cliente.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular, debido a que se realizó la recopilación de información principalmente verbal en lugar de mediciones.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente trabajo de titulación se utilizara los tipos de investigación bibliográfica y documental: nos servirá esencialmente como fuente de consulta para tomar como referencia y guía de las concepciones de teorías de diferentes autores sobre el desarrollo de la administración de Gestión por Procesos tanto de fuentes primarias y de fuentes secundarias, tales como:

- **Primarias.-** Se realizó mediante, entrevistas a todo el personal que labora en la Unidad Académica.
- **Secundarias.-** Se tomó en cuenta fuentes de investigación como el internet, tesis, libros de diferentes autores relacionados con el tema.

Investigación de campo.- Permitió recolectar, obtener y registrar datos a través del contacto directo del investigador con la realidad, con el objeto de analizar los datos obtenidos para el desarrollo de la investigación desde el lugar en el que se origina el problema es decir el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población se encuentra representada por el Personal que labora en el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Tabla 3: Número de funcionarios que labora en el IPEC

Hombres	Mujeres	Total
7	5	12

Fuente: Instituto de Posgrado y Educación Continua.

Elaborado por: Las autoras.

Muestra

No se calcula la muestra, se trabajó con todo el personal que labora en el Instituto de Posgrado educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos

Método deductivo: Debido a que la investigación está basada en los modelos de gestión de la calidad y gestión por procesos, establecidos en la LOES, Estatuto Politécnico 2013 y la norma ISO 9001, mediante el cual se busca la solución del problema.

Método descriptivo- explicativo: Permite lograr una mejor comprensión de la realidad de la organización donde se pretende diseñar el modelo de gestión por procesos.

Método analítico: Permite precisar las posibles causas y soluciones de la problemática planteada.

Método comparativo: Permite establecer semejanzas y diferencias de las metodologías utilizadas para el mejoramiento Continuo de la Calidad y los Procesos.

Método histórico- lógico: Se lo aplica para la recolección de información que este en relación con el desarrollo del trabajo investigativo. Asimismo para desarrollar los antecedentes más importantes del trabajo investigativo.

Método inductivo-deductivo: Permite determinar la particularidad de la problemática a través de razonamiento mental ya que se parte de un conocimiento general a lo particular.

Técnicas

Se aplicara la entrevista no estructurada debido a que consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. En este tipo de reunión el entrevistador solo tiene una idea aproximada de lo que se va a preguntar y va improvisando las cuestiones dependiendo del tipo y las características de las respuestas.

La entrevista: Estará dirigida al personal que labora en el Instituto de Posgrado y Educación Continua, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 4: Funcionarios IPEC

No	Personal	Cargo
1	Ing. Wilian Pilco	Director IPEC
2	Econ. Antonio Durán	Subdirector de Posgrados
3	Dr. Juan Vargas	Subdirector de Educación Continua
4	Lic. Catalina Moreno	Secretaria Académica de Educación Continua
5	Ing. Gustavo Chávez	Contador
6	Ing. Edwin Altamirano	Secretario Académico de Posgrados
7	Ing. Diego Caisaguano	Técnico Informático
8	Lic. Cosette González	Secretaria administrativa IPEC
9	Lic. Cecilia Guevara	Secretaria administrativa IPEC
10	Señor Álvaro Cabezas	Auxiliar de servicios
11	Sra. Teresa Martínez	Auxiliar de servicios
12	Sra. Olga Zaruma	Auxiliar de servicios

Fuente: Instituto de Posgrado y Educación Continua.

Elaborado por: Las Autoras.

Instrumentos

El instrumento que se utilizó en la investigación fueron las hojas de trabajo que están divididas en dos secciones principales que son el formato para registrar de forma global todas las actividades del entrevistado y el formato donde se detalla cada actividad de manera individual.

3.5 RESULTADOS

Mediante la aplicación de la entrevista a todos los funcionarios del Instituto de Posgrado y Educación Continua, se llevó a cabo el levantamiento de los procesos para proceder a la documentación y registro de los procesos, esta información fue entregada de forma detallada por parte de cada responsable de llevar a cabo las actividades, posteriormente dichos datos fueron validados por los mismos, para su posterior utilización en la estandarización de los procesos, que se entregara al final de la investigación como documento principal el Manual de Procesos donde constara la nueva estructura para el Instituto, los mapas, fichas, diagramas, procesos aprobados, caracterizados, estandarizados y con los indicadores correspondientes así como su metodología de control, documento que se adjunta como anexo debido a su extensión.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

“DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO”.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Generalidades de la propuesta

A través de este trabajo investigativo se buscó mejorar los procesos, añadiendo valor a cada una de las actividades que se ejecutan dentro del Instituto de Posgrado y Educación Continua, dando a conocer a los funcionarios sus respectivas responsabilidades en el desarrollo de los procesos, logrando incentivarlos y a la vez que este se comprometa a realizar sus labores de la mejor forma, brindando un trabajo eficiente para alcanzar la satisfacción del cliente, ya que es de vital importancia para mantener en marcha al Instituto y la competitividad dentro del mercado, cumpliendo así con los objetivos de la unidad académica, mediante la medición y seguimiento de los procesos por medio de indicadores de gestión debidamente identificados.

4.2.2 Importancia de la propuesta

Es importante el diseño del modelo de gestión por procesos por que a través de este se logrará la mejora continua para el Instituto, los funcionarios podrán conocer de manera más clara la misión, visión y sus respectivas responsabilidades dentro del lugar de trabajo, cumpliendo con los objetivos de cada proceso para brindar un servicio de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, además el diseño de gestión por procesos se empleó como una herramienta para el cumplimiento de la Ley Orgánica de Educación Superior Art. 93 y el Estatuto Politécnico 2013 de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que contempla en el Título V “De la estructura organizacional por procesos” Art. 8.

4.2.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Cumplir con el modelo de excelencia establecido por la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, de acuerdo a los requerimientos señalados en donde la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se encuentra participando en el proyecto de excelencia en el cual el Instituto de Posgrado y Educación Continua (IPEC) pretende cambiar su estructura funcional actual a un modelo de gestión por procesos con la finalidad de dar posibles soluciones y mejoras a los procesos y sistemas de gestión.

Objetivos específicos

- Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos del Instituto, con la finalidad de alcanzar la satisfacción de los clientes.
- Elaborar la estructura documental del modelo de gestión por procesos para el cumplimiento de las leyes y ordenanzas establecidas en la constitución y el Estatuto Politécnico 2013 de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Representar los procesos en fichas, mapa de procesos, cadena de valor, diagramas de flujo e identificarlos y clasificarlos de acuerdo a su naturaleza.

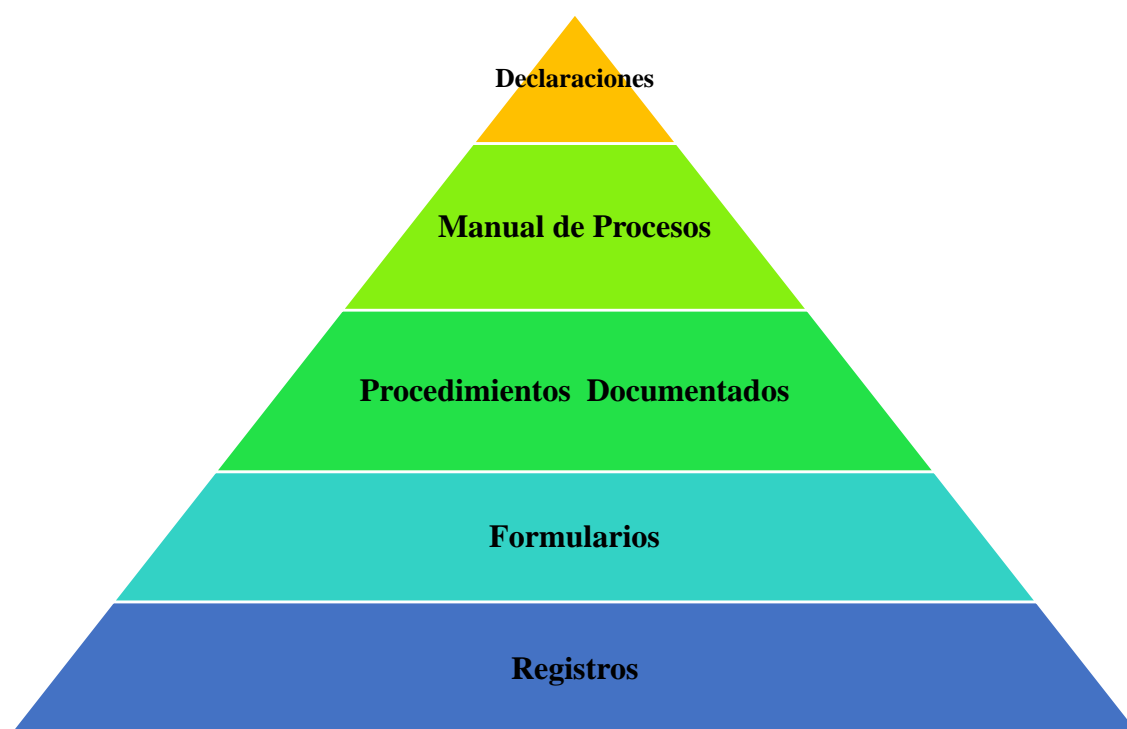
4.2.4 Delimitación

El presente modelo de excelencia fue diseñado para ser implantado de forma obligatoria en el IPEC, el mismo que contiene todas las actividades que realizan los colaboradores de cada área e igualmente se describen cada uno de los procesos. El modelo ayudara al desarrollo de una cultura de mejora continua, con la finalidad de satisfacer los requerimientos y expectativas de los usuarios y empresas requirentes.

4.2.5 Estructura documental del modelo

La estructura documental del modelo conto con los siguientes elementos, las cuales se encuentran plasmados en la siguiente figura:

Figura 14: Estructura documental del modelo



Elaborado por: Las autoras

4.2.5.1 Declaraciones

Una declaración es un modo de manifestar algo que uno piensa o siente, tanto en forma exclamativa como en forma regular, haciendo uso de diversos recursos y significados.

(DefiniciónABC, 2007)

4.2.5.2 El manual de procesos

El Manual de Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. Requiere identificar y señalar quién?, cuando?, cómo?, donde?, para qué?, por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

(Gobernación de Magdalena)

Se definen tres palabras claves:

Manual: Un manual es un instrumento de apoyo para la organización que contiene en forma detallada, clara y ordenada información sobre las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una forma sencilla, para que sea fácil de entender y permita a la persona, desarrollar adecuadamente la actividad solicitada dentro de su área de trabajo.

Proceso: Es un conjunto de actividades mutuamente relacionados que tiene como finalidad obtener un resultado específico.

El proceso transforma las entradas en salidas.

Figura 15: Proceso



Elaborado por: Las autoras.

Procedimiento: Es la secuencia de pasos a seguir para la ejecución de una actividad 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.

Objetivos, políticas y componentes del manual de procedimientos:

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documento contable y diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.
- Elementos esenciales para practicar auditorías, interventorías y en general evaluaciones internas e independientes o externas.

(Gobernación de Magdalena)

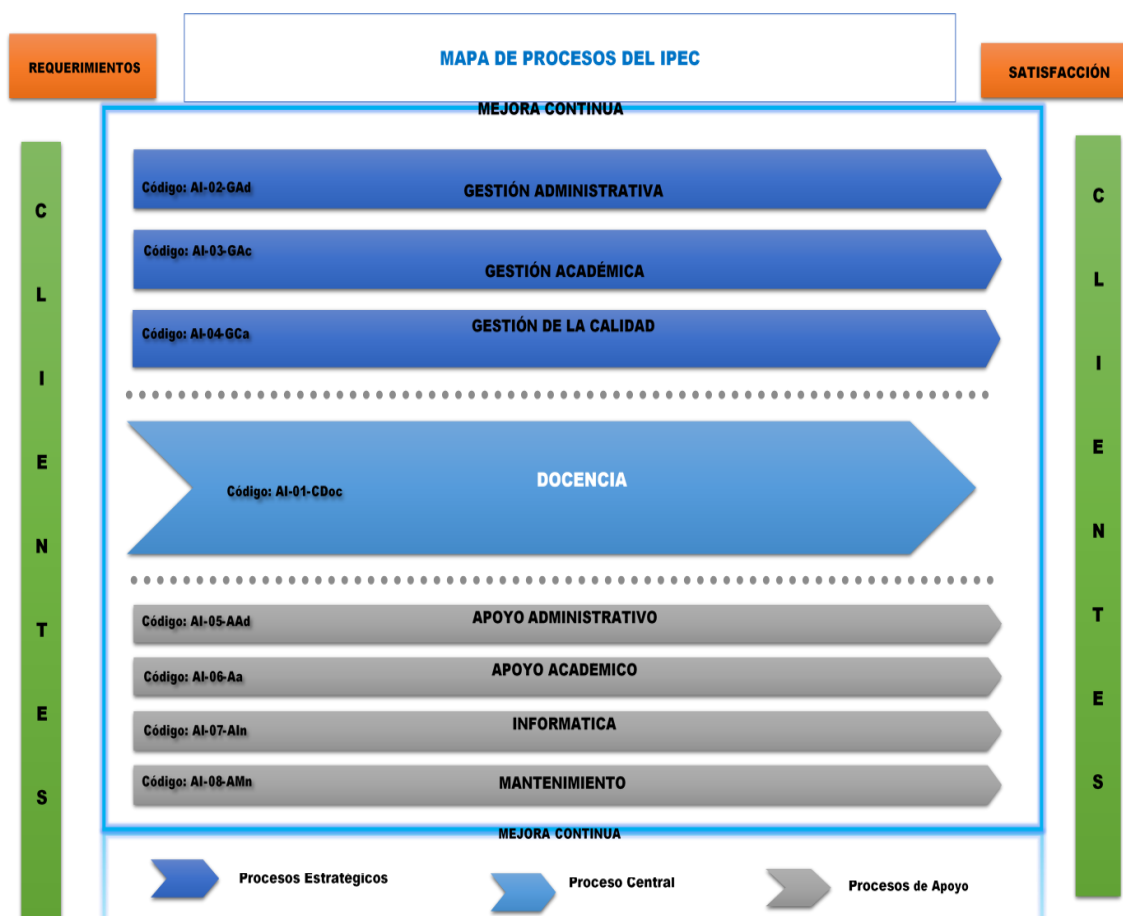
Manual de procesos del Instituto de Posgrado y Educación Continua

El manual de procesos del Instituto de Posgrado y Educación Continua, es un documento que especifica detalladamente los procesos y procedimientos que se realizan dentro del Instituto, con información explícita y ordenada precisando la secuencia lógica de los procesos. Además el manual de procesos está compuesto por una estructura de fichas técnicas de procesos, procedimientos, productos, indicadores y diagramas.

Las actividades se encuentran registradas a través de fichas de proceso, ficha de indicador, diagramas de flujo, mapas de procesos y hojas de registro, también se incluyen el rol de los involucrados, indicando su participación, responsabilidad, cargo, la dependencia y el objetivo por el cual se realizan los procesos.

Además el manual ayuda a evitar contratiempos y errores, eliminando la incertidumbre del personal y al mismo tiempo descartar la duplicidad de funciones que generan gastos innecesarios en los procesos para ejecutar un trabajo ordenado, mejorando de esta manera la eficiencia y eficacia de sus procedimientos el cual constituye una evidencia de carácter legal.

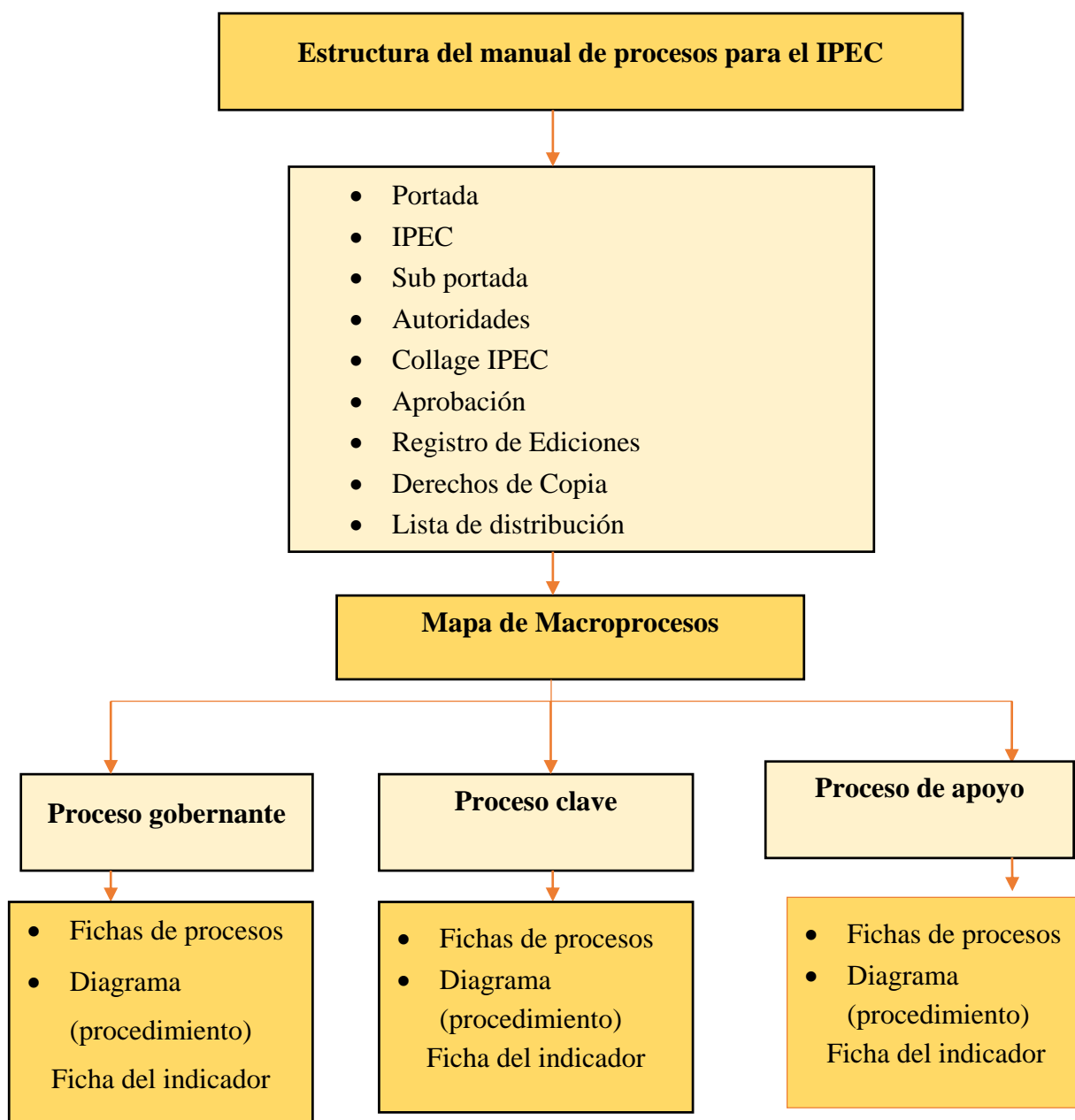
Figura 16: Mapa de procesos



Elaborado por: Las autoras.

El Manual de Procesos tiene una estructura definida (estandarizada) en caso de su actualización para el IPEC el manual está conformado por la siguiente estructura.

Figura 17: Estructura del manual de Procesos para el IPEC

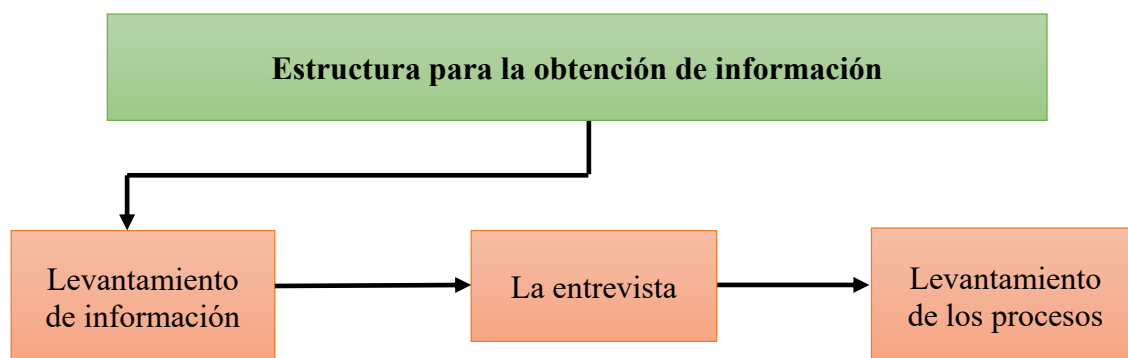


Elaborado por: Las autoras.

Elaboración del Manual de Gestión por Procesos para el IPEC

Para la elaboración de la estructura documental del manual de procesos se diseñó la guía para la documentación de los procesos con los principales pasos utilizados que más adelante se detallaran de forma individual.

Figura 18: Estructura para la obtención de información



Elaborado por: Las autoras.

Levantamiento de Información

El levantamiento de información consistió en recolectar toda la información pertinente con el fin de facilitar el estudio en la unidad académica en la que se desenvuelven las diferentes actividades diarias con el propósito de identificar de una manera más cercana y detallada cuáles son sus responsables, los recursos utilizados, los plazos, las necesidades y expectativas de los clientes, para dar inicio a la gestión por procesos.

Objetivos del levantamiento de información

Objetivo general

Levantar información pertinente y verídica de todas las actividades que realizan los funcionarios del Instituto de Posgrado y Educación Continua dentro de sus instalaciones.

Objetivos específicos

- Planificar el levantamiento de información
- Elaborar un cronograma de actividades
- Aplicar las entrevistas al personal del IPEC
- Validar la información
- Estandarizar la información
- Diseñar el Modelo de Gestión por Procesos

La entrevista

La entrevista es una pieza de la interacción social en la cual una persona responde a otra una serie de preguntas sobre un tópico específico, en sí representa una interacción cara a cara con el entrevistado.

(Avila Baray , 2006)

Para la construcción del modelo de gestión por procesos fue indispensable la aplicación de la entrevista para identificar y contar con toda la información acerca de cada una de las actividades que se realizan dentro de la unidad académica, dicha información se utilizó como punto de partida para establecer y estandarizar los procesos de la Institución, por lo tanto se hizo necesario entrevistar a todos los involucrados de cada proceso. La entrevista se programó con anticipación, comunicando formalmente el día y la hora de ejecución, de acuerdo al tiempo del entrevistado.

Para realizar la entrevista se utilizó dos formatos de entrevista, en la primera hoja de trabajo se registró la cantidad de actividades que realiza el funcionario dentro de su dependencia de forma general y en la segunda hoja de trabajo se desglosó de manera detallada cada una de las actividades descritas en la primera hoja tomando en consideración las entradas y salidas de cada actividad.

El modelo de hoja de trabajo para la obtención de información es el que a continuación se muestra:

A continuación se describen las características más importantes que contienen las hojas de trabajo:

Dependencia: Área o departamento donde la persona desarrolla las actividades.

Responsable: Persona responsable de llevar a cabo las actividades.

Objetivo: Propósito por el cual se desarrolla cada actividad.

Código: Denominación en iniciales.

Auditor: Responsable de realizar la entrevista.

Fecha: Día que se desarrolla la entrevista.

Hoja: Número de hoja del entrevistado.

Numero de procesos: Número de actividades que realiza el funcionario.

Procesos: Listado de actividades que desarrolla el funcionario.

Observaciones: Son sugerencias adicionales que manifiesta el empleado acerca del trabajo que realiza.

Ubicación: Lugar físico donde realiza la actividad.

Registros: Documentos que se genera mediante el desarrollo de la actividad.

Documentos relacionados: Documentos que se utilizan en el desarrollo de la actividad.

Indicadores: Metodos de evaluacion de las actividades.

Firma del auditor: Firma de validación del entrevistador.

Firma del encuestado: Firma de validación de la persona entrevistada.

Autorización: Persona quien autoriza

Numero de proceso: Cantidad de actividades enlistadas.

Nombre del proceso: Descripción breve de una actividad.

Entrada: Información para realizar una actividad.

Fecha referencia: Día, mes, año de entrevista.

Proviene de: Proveedor

Tipo: Tipo de Proceso

Actividades: Secuencia ordenada de actividades.

Salidas: Servicio destinado al cliente interno o externo.

Se dirige a: Proceso-cliente.

Características de la entrevista en Orientación Profesional:

- La entrevista es una reunión prefijada y determinada de antemano, aunque su desarrollo pueda parecer espontáneo y natural.
- La entrevista siempre tiene un objetivo, que debe ser conocido al menos por el entrevistador y que será tenido en cuenta antes y durante su desarrollo. Por lo tanto es un proceso de interacción con un fin determinado.
- El éxito de la entrevista dependerá en gran parte de la definición de los objetivos y de la habilidad para controlar su evolución. La entrevista no sólo se centra en objetivos, sino también incluye experiencias sentimientos emociones.
- En toda entrevista cabe considerar tres elementos claves: el entrevistador, el entrevistado y la relación entre ambos.
- En una entrevista se hacen preguntas y se dan respuestas, y el entrevistador debe mostrar su interés y confidencialidad en la información recogida y reservarse sus juicios y emociones.
- El tema debe estar muy bien delimitado para evitar dispersiones, pero teniendo siempre presente la situación y mostrando una posición flexible.
- Debe ofrecerse una retroalimentación inmediata.

(Tecnología Educativa Universidad de Sevilla, 2010)

Para la obtención de información acerca de las actividades en el IPEC, se tuvo como respaldó el oficio de autorización No. ESPOCH-D.IPEC.2015-164 M.

Levantamiento de procesos

El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto. A partir de aquí podemos ver lo que hacemos y cómo lo hacemos, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados.

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

(Pepper Bergholz , 2011)

A continuación se presentan las etapas que se tomaron en consideración para efectuar el levantamiento de procesos en el Instituto de Posgrado y Educación Continua.

Etapas 1: Formación del Equipo y Planificación del Trabajo

En esta etapa los niveles directivos del instituto se encontraron comprometidos con el proceso de levantamiento y diseño de los procesos institucionales, en virtud de que serán ellos los encargados de aprobar los procesos establecidos.

En esta etapa se elaboró el cronograma de actividades con el equipo de trabajo previo al levantamiento de procesos en el Instituto para poder llevar a cabo las entrevistas en el tiempo estipulado y bajo las condiciones que garanticen la optimización del tiempo tanto para el entrevistado como para el entrevistador estableciendo la hora y el día que el trabajador podía recibirnos para la entrevista.

Figura 22: Cronograma de actividades para el levantamiento de Procesos del IPEC

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DEL IPEC							
PROYECTO ALPA FADE –IPEC							
N	NOMBRES	DEPENDENCIA	HORA	TIEMPO			
				MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
				24/03/2015	25/03/2015	26/03/2015	27/03/2015
1	Lic. Cossette Gonzales	Secretaria administrativa .IPEC	9:00- 10:00				
2	Lic. Cecilia Guevara	Secretaria administrativa .IPEC	10:00-11:00				
3	Lic. Catalina Moreno	Secretaria Académica Educación. Continua	14:00-15:00				
4	Ing. Wilian Pilco	Director IPEC	15:00-16:00				
5	Ing. Gustavo Chávez	Contador IPEC	9:00- 10:00				
6	Dr. Juan Vargas	Subdirector Educación Continua	10:00-11:00				
7	Ing. Edwin Altamirano	Secretario Académico de Posgrado	14:00-15:00				
8	Ing. Diego Caisaguano	Técnico Informático	15:00-16:00				
9	Eco. Antonio Durán	Subdirector de Posgrados	9:00- 10:00				
10	Sr. Álvaro Cabezas	Auxiliar de servicios	14:00-15:00				
11	Sra. Teresa Martínez	Auxiliar de servicios	14:00-15:00				
12	Sra. Olga Zaruma	Auxiliar de servicios	9:00- 10:00				

2: Identificación de usuarios de los Procesos y sus Necesidades.

Una parte esencial, en el levantamiento de los procesos, es la identificación de los usuarios y las necesidades y/o expectativas que estos tienen en cuanto a los bienes y/o servicios brindados por la institución. En este sentido, se realizó un análisis sobre tres aspectos muy importantes:

- **¿Qué hacemos?:** Identificar el propósito para el que fue creado el Instituto, de forma que se determine claramente la misión del mismo.
- **¿Para quién lo hacemos?:** Identificar a los usuarios de los bienes y/o servicios que brinda el Instituto. Una vez hecho esto, se puede comenzar a determinar los bienes y/o servicios que se generarán para satisfacer sus necesidades y expectativas.
- **¿Cómo lo hacemos?:** Debe determinarse los procesos con los cuales se desarrollarán las actividades atinentes a la institución, de conformidad con las necesidades y expectativas determinadas por los usuarios, considerando siempre las funciones que la legislación vigente asigna al Instituto.

Etapas 3: Identificación de los Procesos.

En esta etapa se genera un listado de todos los procesos y actividades que se desarrollan en el Instituto. Conociendo cuáles son los usuarios y determinado los bienes y/o servicios que estos requieren.

- **Procesos Estratégicos o de Gestión:** Son aquellos que nos permitirán definir, desarrollar, implantar y desplegar las estrategias y objetivos del Instituto, este tipo de procesos son genéricos, comunes y afectan a la mayor parte del Instituto, ya que se refieren a las leyes y normativas.
- **Procesos Claves u Operativos:** Agrupa aquellos procesos que añaden valor al usuario o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Son los que representan la razón de ser del Instituto, dirección, departamento o unidad.
- **Procesos de Apoyo o Soporte:** Son todos aquellos que permiten la operación en el Instituto y que tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave.

(MIDEPLAN , 2009)

Aprobadas las etapas anteriores se procede a realizar la primera entrevista de procesos, el entrevistador solicita al entrevistado la autorización para iniciar el trabajo, las preguntas a realizar deben ser directas, y permitiendo al trabajador la descripción de sus actividades.

La información conseguida de las entrevistas se registró en el formato anteriormente mencionado (hoja de trabajo) tomando en cuenta la caracterización de cada proceso, indagando al trabajador sobre las posibilidades de mejora que el considere pertinente en el desarrollo de sus actividades diarias, al finalizar la entrevista el funcionario firmo el formato de la hoja donde se registró su información como certificación de que la información provista es real, de la misma manera el entrevistador firmo las hojas en presencia del funcionario y se le indico que regresara para validar la información.

La información obtenida de la entrevista

La información conseguida como resultado de la aplicación de las entrevistas a todos los miembros del Instituto, se organizó y clasifíco para la posterior estandarización de los procesos, que más adelante se analizaron con las leyes, normas o reglamentos aplicables al Instituto.

4.2.5.3 Procedimientos documentados

Los procedimientos documentados no son más que la representación escrita de un procedimiento, en definitiva, un determinado proceso puede ejecutarse de varios modos o bajo varios procedimientos. Si uno de estos modos o procedimientos se documenta, se obtiene el procedimiento documentado.

(CalidadISO9001, 2013)

– Ficha de proceso

Una ficha de proceso es un documento donde se recopila la información importante del proceso, dentro de la cual se incluye la descripción de las actividades que componen el proceso y un diagrama de flujo del proceso que muestra las diferentes etapas del mismo a partir de la relación de sus actividades.

(Mieres Landín & Formoso Mieres, s.f.)

En la siguiente figura se puede observar un ejemplo de cómo se puede llegar a estructurar la información en una ficha de proceso:

Figura 23: Ejemplo de ficha de proceso

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	AI-02-Gad-02	
NOMBRE DEL PROCESO	Coordinar los programas de posgrado que se requieren.	
OBJETIVO DEL PROCESO	Cumplir la visión y misión del Instituto acerca del control y desarrollo integral de los posgrados.	
JUSTIFICACIÓN LEGAL	Reglamento General del Instituto de Postgrado y Educación Continua Cap. I– Art. 12 – literal f– Pg. 6	
RESPONSABLE	Subdirector/a General de Posgrado	
JUSTIFICACIÓN LEGAL	Reglamento del Instituto de Postgrado y Educación Continua Cap. I – Art. 11– Pg. 5	
ENTRADAS	Recepción de solicitudes	
SALIDAS	Programas de posgrados necesarios en el medio, aprobados en Consejo Politécnico y el CES.	
RECURSOS	HUMANO	Superior (título profesional y grado académico de maestría o doctorado PhD)
	MATERIAL	Computadora, teléfono
INSUMOS	Papel, esferos, carpetas	
PROCESOS	CLIENTE	Unidades académicas, CES
	PROVEEDOR	Solicitud verbal y escrita. IPEC
TIPOS DE PROCESO	Gobernante – Administrativo	
LUGAR DE EJECUCIÓN	Oficina de dirección IPEC y Subdirección General de Posgrado	

Fuente: Instituto de Posgrado y Educación Continua.

Elaborado por: Las autoras.

El formato anterior, está constituido por catorce variables que en su conjunto permiten analizar los procesos dentro del Instituto de Posgrado y Educación Continua. A continuación se explican los campos del formato.

1. **Código:** Es una denominación representada en iniciales con la que se identifica de forma rápida al proceso.
2. **Nombre del proceso:** Identificación del proceso.
3. **Objetivo del proceso:** Descripción breve de lo que se pretenden lograr u obtener por medio del proceso realizado.
4. **Justificación legal:** Leyes y reglamentos donde se sustentan los procesos.
5. **Responsable:** Persona responsable de la ejecución del proceso.
6. **Entradas:** Proceso, Producto, servicio, información, directriz u objeto de transformación necesaria para el inicio del proceso. Los Insumos (equipos, papel, etc.) y la normatividad no se consideran entradas. Solo se consideraran entradas aquellas en las que el proveedor sea externo al proceso analizado.
7. **Salidas:** Producto, servicio, información, directriz, etc. que es generado como resultado de la ejecución de los subprocesos o etapas del proceso. Solo se consideraran salidas aquellas en las que el usuario sea externo al proceso analizado.
8. **Recursos:** Es todo aquello que necesita el proceso para su buen funcionamiento ya sean estos recursos humanos o materiales.
9. **Insumos:** Bien material que sirve como apoyo en la prestación del servicio.
10. **Procesos:** Conjunto de actividades que se desarrollan dentro de una dependencia.
11. **Cliente:** Es la persona natural o jurídica que se beneficia de los resultados del proceso.
12. **Proveedor:** Persona que proporciona la información para desarrollar el proceso.
13. **Tipo de proceso:** Clasificación al que pertenece el proceso (estratégico, claves o de apoyo).
14. **Lugar de ejecución:** Área específica donde se desarrolla la actividad.

– Diagramación de los procesos

Después de que la información fue registrada en la ficha de procesos se procedió a diagramar los procesos.

La diagramación de los procesos es la representación gráfica de cómo se lleva a cabo un proceso, en la que se muestra de forma sencilla y clara la relación que existe entre las actividades su inicio y su fin.

Los diagramas de flujo forman parte de la documentación de los procesos y es una herramienta muy útil que permite al lector la fácil lectura y comprensión de los procesos.



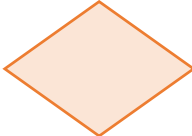





Además brindan múltiples ventajas que se detallan a continuación:

- Facilita la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión.
- Permiten definir los límites de un proceso que a veces no son tan evidentes, no estando definidos los distintos proveedores y clientes (internos y externos) involucrados.
- El diagrama de flujo facilita la identificación de los clientes, es más sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Estimula el pensamiento analítico en el momento de estudiar un proceso, haciendo más factible generar alternativas útiles.
- Proporciona un método de comunicación más eficaz, al introducir un lenguaje común, si bien es cierto que para ello se hace preciso la capacitación de aquellas personas que entrarán en contacto con la diagramación.
- Un diagrama de flujo ayuda a establecer el valor agregado de cada una de las actividades que componen el proceso.
- Igualmente, constituye una excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos, así como de los objetivos concretos para las distintas operaciones llevadas a cabo.

(Aiteco Consultores, s.f.)

Para la realización de los diagramas de procesos se utilizó los siguientes símbolos:

Figura 24: Simbología utilizada en la Diagramación

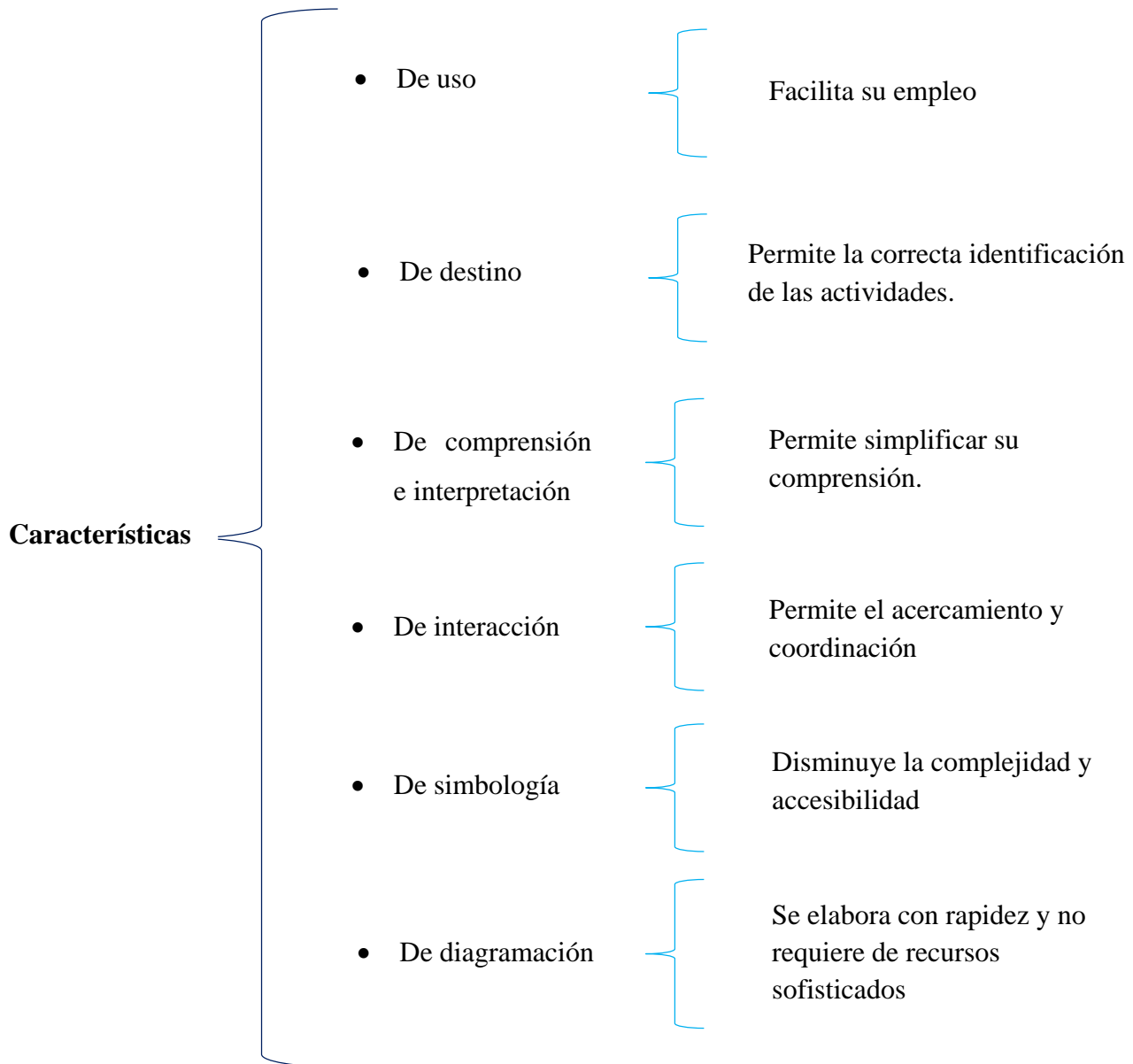
Símbolo	Significado
	Inicio o fin. Indica el inicio o fin del flujo
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones
	Documento: Se refiere a un documento utilizado en el proceso que se utilice, se genere, o salga del proceso.
	Multidocumento: Se refiere a un conjunto de documentos.
	Conector: Representa una conexión o enlace en la parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Línea de Flujo: Proporciona indicación sobre el sentido del flujo de proceso.

Fuente: Martínez, E. (27 de Noviembre de 2013). *Diagramacion* . Recuperado (04 de 11 de 2015) de <http://erickamartinezmarurikattyer.blogspot.com>

Elaborado por: Las autoras.

El diagrama de flujo cuenta con características importantes como son:

Figura 25: Características del diagrama de flujo

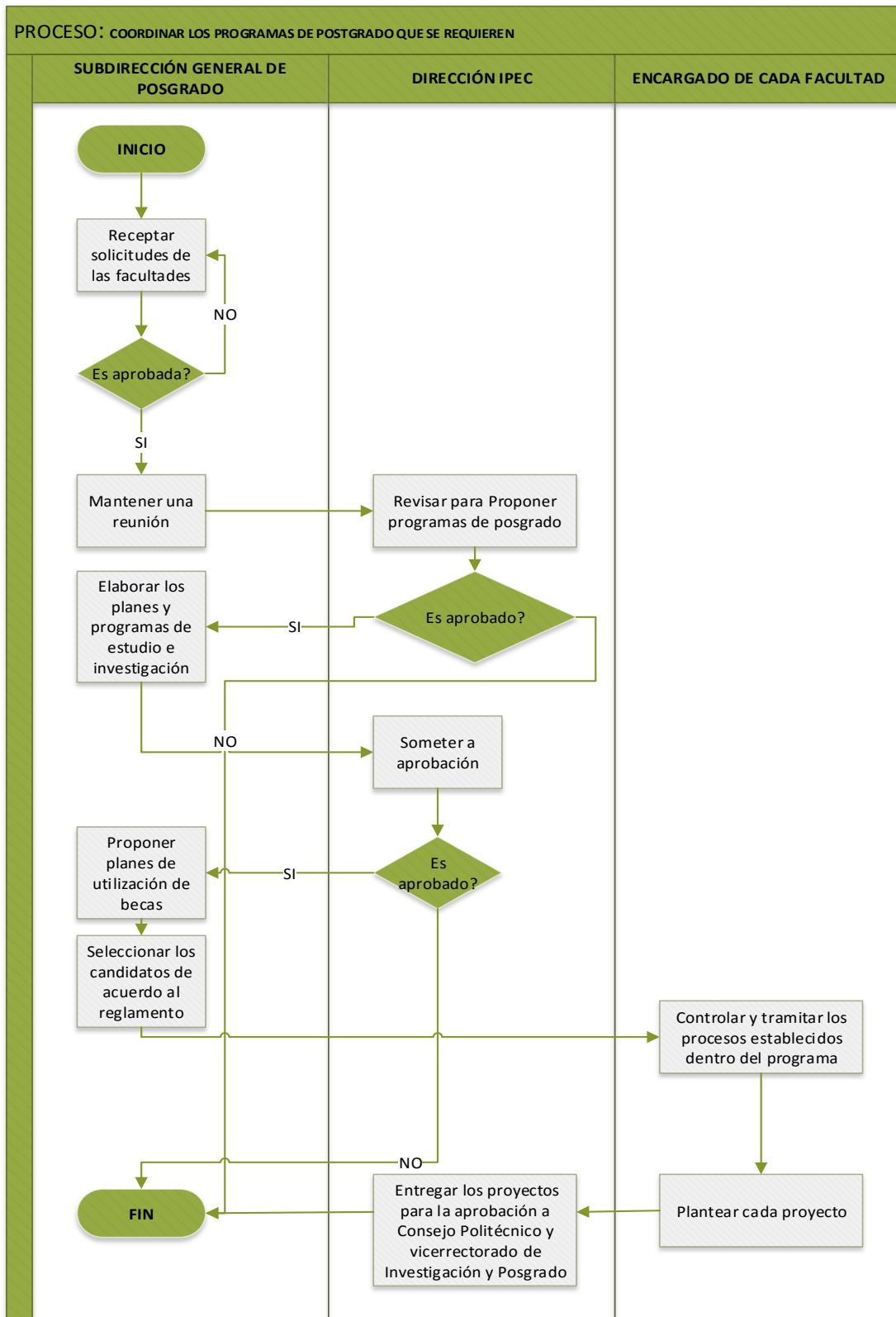


(Osuna, s.f.)

El espacio para la diagramación se dividió por columnas donde se visualiza, los responsables, secuencia de pasos, área de ejecución de las actividades, y los documentos asociados a dicho proceso.

A continuación se presenta un ejemplo de la diagramación de los procesos realizados perteneciente al proceso “Coordinar los programas de Posgrado que se requieren”.

Figura 26: Ejemplo de diagrama de flujo de un proceso



Fuente: Instituto de Posgrado y Educación Continua.

Elaborado por: Las autoras.

Validación de datos

La validación de datos consistió en efectuar una segunda visita a la unidad académica para confirmar que la información obtenida durante la entrevista realizada al personal responsable de llevar a cabo cada uno de los procesos ha sido correctamente redactada y registrada en la hoja de trabajo, la ficha de proceso y representada gráficamente en el diagrama de flujo.

Esta validación se revisó de forma minuciosa y detallada en presencia del funcionario encargado de los procesos quien verifico si los procesos antes mencionados, sí estuvieron correctamente descritos, o si fue necesario realizar correcciones como quitar o añadir una actividad al proceso.

Posteriormente se procedió a realizar las correcciones pertinentes si es que las hubiera de lo contrario se prosigue con la elaboración de la ficha del indicador.

– Ficha de indicador

La ficha de indicador es una herramienta que permite medir los procesos a través de un periodo de tiempo determinado para saber si el proceso está cumpliendo con los objetivos propuestos según la planificación establecida o si existen fallas para su posterior corrección. La evaluación de los procesos se realiza de forma anual, mensual o semanal dependiendo del tipo de actividad que está a cargo del auditor de calidad.

Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

Indicadores de resultados

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto directo sobre cliente / usuario. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de la propia Unidad o Servicio

Indicadores de proceso

Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia.

(Universidad de Cádiz)

Un buen indicador debe abarcar, como sea posible, el mayor número de las siguientes características:

- **Disponibilidad:** Los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- **Simplicidad:** El indicador debe ser de fácil elaboración.
- **Validez:** La validez de los indicadores significa que éstos deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.
- **Especificidad:** Si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.
- **Confiabilidad:** Los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fuentes de información satisfactorias.
- **Sensibilidad:** El indicador debe ser capaz de poder identificar las distintas situaciones de salud aún en áreas con distintas particularidades, independientemente de la magnitud que ellas tengan en la comunidad.
- **Alcance:** El indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.

(Rada, s.f.)

Razones básicas por la cual se utilizan indicadores.

- Aumentar el conocimiento, comprender lo que ocurre, ganar dominio, establecer prioridades y tenerlos bajo control. Tomar medidas correctivas si fuera preciso.
- Poder gestionarlos, es decir, comprobar que tomando las acciones previamente planificadas se consiguen los objetivos.
- Disponer de información de calidad para mejorarlos. Aumentar la eficacia de las actividades y la eficiencia en el uso de los recursos.
- Asegurar que el día a día está bajo control.

(Pérez Fernández de Velasco, 2010, pág. 170)

A continuación se presenta el ejemplo de la ficha del indicador perteneciente al proceso “Coordinar los Programas de Posgrado que se requieren”.

Figura 27: Ejemplo de ficha de indicador de un proceso

FICHA DEL INDICADOR			
CÓDIGO	AI-02-Gad-02		
NOMBRE DEL INDICADOR	Programas coordinados		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Verificar la coordinación de los planes y programas.		
NOMBRE DEL PROCESO	Coordinar los programas de posgrado que se requieren.		
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo		
EXPRESIÓN	Programas coordinados	Programas No coordinados	
META DEL INDICADOR	Programas coordinados		
NIVEL DE IMPORTANCIA	ALTO	MEDIO	BAJO
	X		
FRECUENCIA DE CALCULO	Mensual		
PERIODO DE CALCULO	Mensual		
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Auditor de Calidad		

Fuente: Instituto de Posgrado y Educación Continua.

Elaborado por: Las autoras.

El formato anterior, está constituido por once variables que en su conjunto permiten medir los procesos del Instituto de Posgrado y Educación Continua.

- 1. Código:** Número que se asigna al indicador de acuerdo al tipo de proceso.
- 2. Nombre del indicador:** Denominación corta que se le asigna para diferenciar al indicador.
- 3. Objetivo del indicador:** Descripción breve de lo que se pretenden lograr u obtener por medio del indicador analizado.
- 4. Nombre del proceso:** Denominación por la cual identificaremos al proceso.
- 5. Tipo de indicador:** Especificar si se trata de un indicador cualitativo; son aquellas cualidades específicas de un objeto o una persona, cuantitativo; se refiere a la cantidad específica de un objeto o una persona.
- 6. Expresión:** Medida para conocer la realización o no realización de cada uno de los procesos.
- 7. Meta del indicador:** Es el resultado a alcanzar en el tiempo especificado.
- 8. Nivel de importancia:** Calificación que se le da al proceso según su nivel de importancia (alto, medio o bajo).
- 9. Frecuencia de cálculo:** Número de veces que se evaluara al proceso de acuerdo al tipo de actividad.
- 10. Periodo de cálculo:** Periodo de tiempo para medir un proceso
- 11. Responsable del indicador:** Nombre de la persona encargada de la evaluación.

Al llenar esta ficha con las variables anteriores se pondrá de manifiesto la complejidad o no en la obtención y cálculo de los indicadores, es por ello que no debe temerse la modificación o corrección en la definición del indicador, sus fuentes o el método de cálculo si se estima que no cumplen los objetivos inicialmente previstos de aportar información relevante del proceso o si los costes de obtención son altos, de igual forma también es importante tener presente que los indicadores tienen valor cuando disponemos de una historia que nos permita analizar la evolución del proceso en el tiempo.

(Universidad de Cádiz)

– **Ficha de registro**

Una ficha de registro es un documento físico o digital utilizado por el auditor para evaluar y verificar cada uno de los procesos que están siendo estudiados, además permite controlar las entradas y salidas de cada proceso midiendo directamente el grado de eficiencia o el impacto directo sobre cliente/usuario quienes son los más relacionados con las finalidades y las misiones de la propia unidad o servicio dando a conocer si el proceso se ha realizado o no se ha realizado por parte del responsable de dicha actividad.

Estructura de la ficha de Registro

1) El encabezado

Logo de la Institución (ESPOCH)

Logo de la Unidad Académica (IPEC)

Nombre de la Institución (ESPOCH)

Nombre de la Unidad Académica (IPEC)

2) El cuerpo

Nombre de la ficha (Registro de procesos)

Dependencia

Nombre del proceso

Verificación de la realización del proceso (Realizado/ no realizado)

3) Pie de pagina



Firma del auditor

Firma del auditado

A continuación se presenta el ejemplo de la ficha de indicador perteneciente al proceso “Coordinar los Programas de Posgrado que se requieren”.



Figura 28: Ejemplo de ficha de registro de un proceso

 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS 		
REGISTRO DE PROCESOS		
DEPENDENCIA: Subdirección General de Posgrado IPEC		
NOMBRE DEL PROCESO: Coordinar los programas de posgrado que se requieren.		
	Realizado	No realizado
Programas de posgrado requeridos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____ Firma auditor		_____ Firma auditado

Fuente: Instituto de Posgrado y Educación Continua.

Elaborado por: Las autoras.

– **Mapa de procesos IPEC**

En esta fase el equipo de trabajo determino cuáles son los procesos que desarrollan en el Instituto para brindar los servicios a los usuarios como una herramienta útil para visualizar los procesos, es el Mapa de Procesos.

“Un mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión”.

El Mapa de Procesos ofrece una visión general del sistema de gestión, en él se representan los procesos, procedimientos, actividades y tareas que componen el sistema institucional, así como las principales relaciones de coordinación.

(MIDEPLAN , 2009)

Es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados, el mismo 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 mapa entrega la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves de la organización y nos ayuda a distinguir entre procesos operativos, gobernantes y de apoyo, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los cuales se va a actuar.

El mapa de procesos es útil para:

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente.
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo del tiempo o aumentar la calidad
- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento.
- Orientar a nuevos empleados.
- Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos.
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.

Para levantar el mapa de procesos se seguirá los siguientes pasos

- Identificar el producto o servicio del que se va a levantar el mapa de procesos.
- Identificar las actividades de cada una de las áreas de la organización.
- Describir las actividades específicas de cada área
- Agrupar las actividades específicas de cada área por afinidad
- Identificar procesos y macro procesos
- Estructurar el mapa de procesos.

(Luna Maya, 2009)

Descripción del mapa de proceso

Se logró observar de forma clara la gestión horizontal de los principios de la gestión por procesos cuyo objetivo fue el enfoque al cliente.

Se distinguen los procesos gobernantes o de gestión según la necesidad del Instituto son:

- Gestión académica
- Gestión administrativa
- Gestión de calidad

Los procesos claves identificados según el levantamiento de información y como lo contempla el estatuto politécnico y la ley de educación superior el macro proceso que debe llevarse a cabo es:

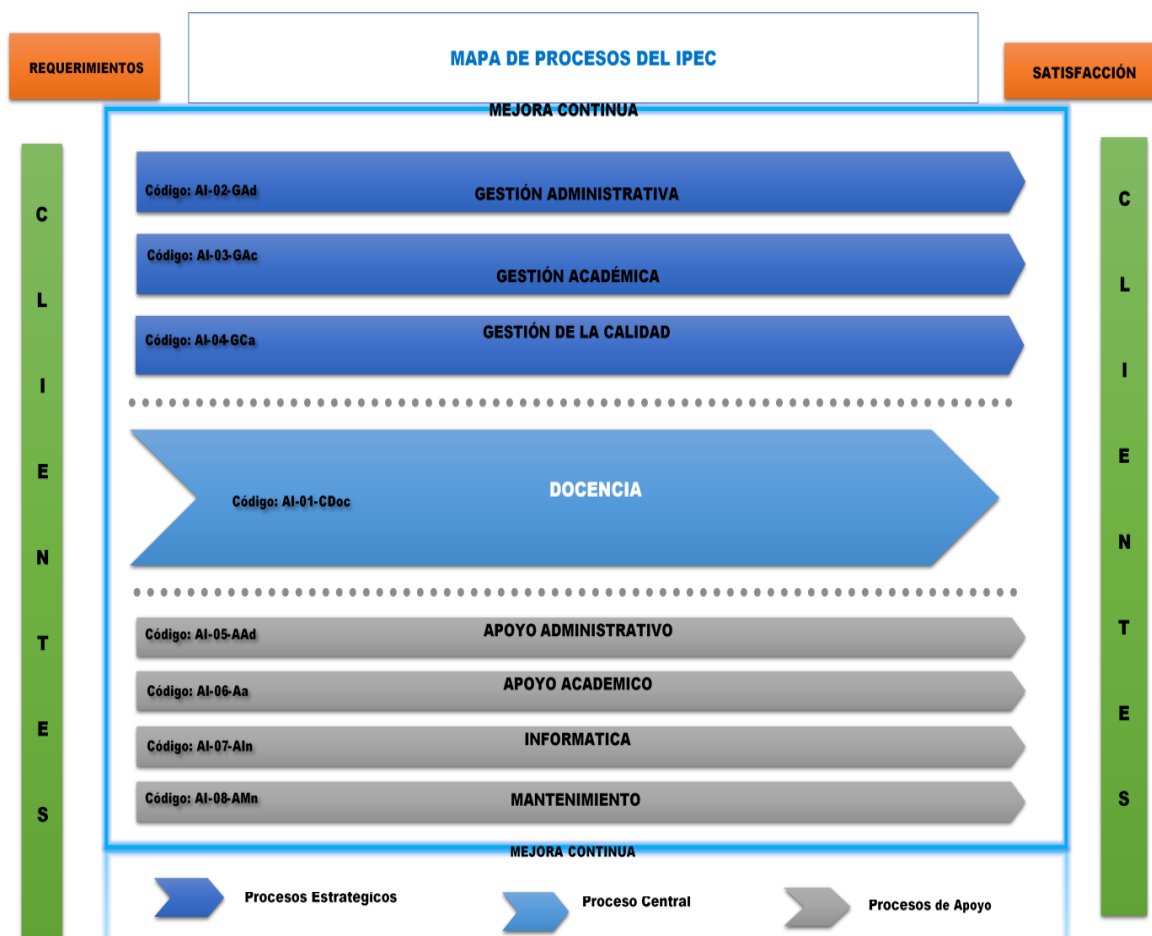
- Docencia

Y finalmente los procesos de soporte o ayuda que permiten que los dos tipos anteriores de procesos alcancen sus objetivos son:

- Apoyo administrativo
- Apoyo académico
- Informática
- Mantenimiento

En el mapa de procesos del IPEC se da a conocer visualmente los tipos de procesos, a continuación se muestra un ejemplo de mapa de procesos:

Figura 29: Mapa de Procesos IPEC



Fuente: Instituto de Posgrado y Educación Continua.

Elaborado por: Las autoras.

La aprobación de los procesos

Resultado de gran importancia la aprobación de los procesos pues así adquirieron la legalidad necesaria para iniciar el cambio de gestión organizacional en el IPEC, realizada la diagramación de todos los procesos y la elaboración de los mapas de procesos se presentó a las autoridades de la facultad para que en sesión ordinaria de la Comisión Académica sean revisados y aprobados permitiendo así iniciar con la impresión de los documentos, su distribución, socialización y capacitación.

4.2.5.4 Formularios

Un formulario es un documento con espacios (campos) en donde se pueden escribir o seleccionar opciones. Cada campo tiene un objetivo, por ejemplo, el campo "Nombre" se espera que sea llenado con un nombre, el campo "año de nacimiento", se espera que sea llenado con un número válido para un año, etc. Los formularios presentan una visión ordenada de múltiple información sobre algo, y son útiles para llenar bases de datos.

(Gut, s.f.)

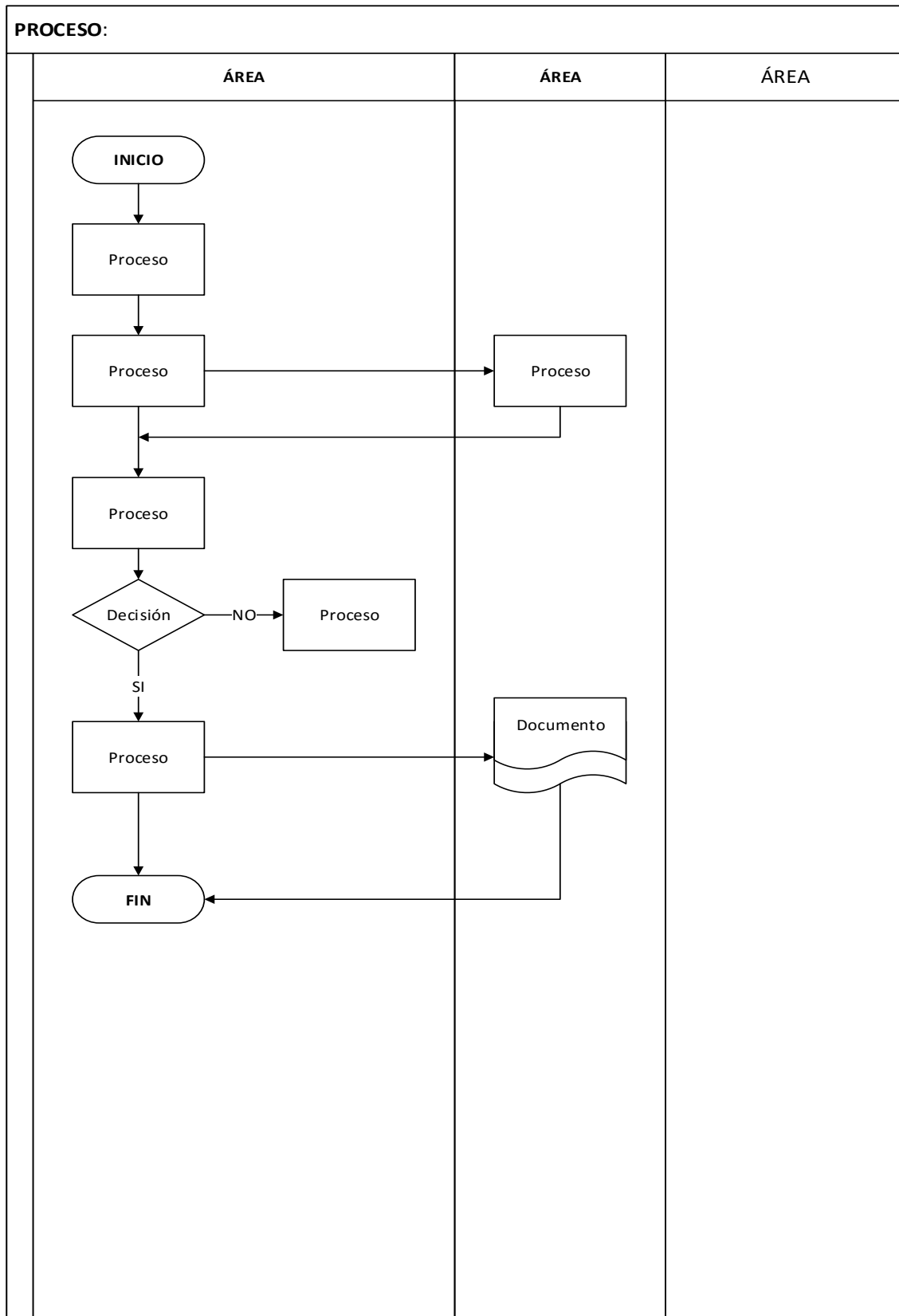
Figura 30: Formulario de ficha de proceso

FICHA DE PROCESO	
CÓDIGO	
NOMBRE DEL PROCESO	
OBJETIVO DEL PROCESO	
JUSTIFICACIÓN LEGAL	
RESPONSABLE	
JUSTIFICACIÓN LEGAL	
ENTRADAS	
SALIDAS	
RECURSOS	HUMANO
	MATERIAL
INSUMOS	
PROCESOS	CLIENTE
	PROVEEDOR
TIPO DE PROCESO	
LUGAR DE EJECUCIÓN	

Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad FADE.

Elaborado por: Las autoras.

Figura 31: Formulario del diagrama de flujo



Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad FADE.

Elaborado por: Las autoras.

Figura 32: Formulario ficha de indicador

FICHA DEL INDICADOR			
CÓDIGO			
NOMBRE DEL INDICADOR			
OBJETIVO DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL PROCESO			
TIPO DE INDICADOR			
EXPRESIÓN			
META DEL INDICADOR			
NIVEL DE IMPORTANCIA	ALTO	MEDIO	BAJO
FRECUENCIA DE CALCULO			
PERIODO DE CALCULO			
RESPONSABLE DEL INDICADOR			

Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad FADE.

Elaborado por: Las autoras.

Figura 33: Formulario ficha de registro

 <div style="text-align: center;"> <p>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</p> <p>INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA</p> <p>SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS</p> </div> 						
<p>REGISTRO DE PROCESOS</p>						
<p>DEPENDENCIA:</p>						
<p>NOMBRE DEL PROCESO:</p>						
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Realizado</td> <td style="text-align: center;">No realizado</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"> <p>.....</p> <p>.....</p> </td> <td style="text-align: center; border: none;"> <input style="width: 50px; height: 30px;" type="checkbox"/> </td> <td style="text-align: center; border: none;"> <input style="width: 50px; height: 30px;" type="checkbox"/> </td> </tr> </table>		Realizado	No realizado	<p>.....</p> <p>.....</p>	<input style="width: 50px; height: 30px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 50px; height: 30px;" type="checkbox"/>
	Realizado	No realizado				
<p>.....</p> <p>.....</p>	<input style="width: 50px; height: 30px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 50px; height: 30px;" type="checkbox"/>				
<p>_____</p> <p>Firma auditor</p>	<p>_____</p> <p>Firma auditado</p>					

Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad FADE.

Elaborado por: Las autoras.

4.2.5.5 Registros

Un registro es un reconocimiento de una determinada situación que se considera de relevancia. El término puede referir a un número extenso de circunstancias que tienen en común el hecho de dejar asentado un determinado fenómeno con sus particularidades específicas con la finalidad de que exista un conocimiento al respecto para terceros o para un control.

(Definición, s.f.)

A continuación se muestra la forma como se llevó a cabo el registro de los procesos mediante un ejemplo con un proceso completo denominado “Gestionar actividades particulares conjuntas con el departamento de relaciones internacionales” perteneciente al Director del Instituto de Posgrado y Educación Continua.

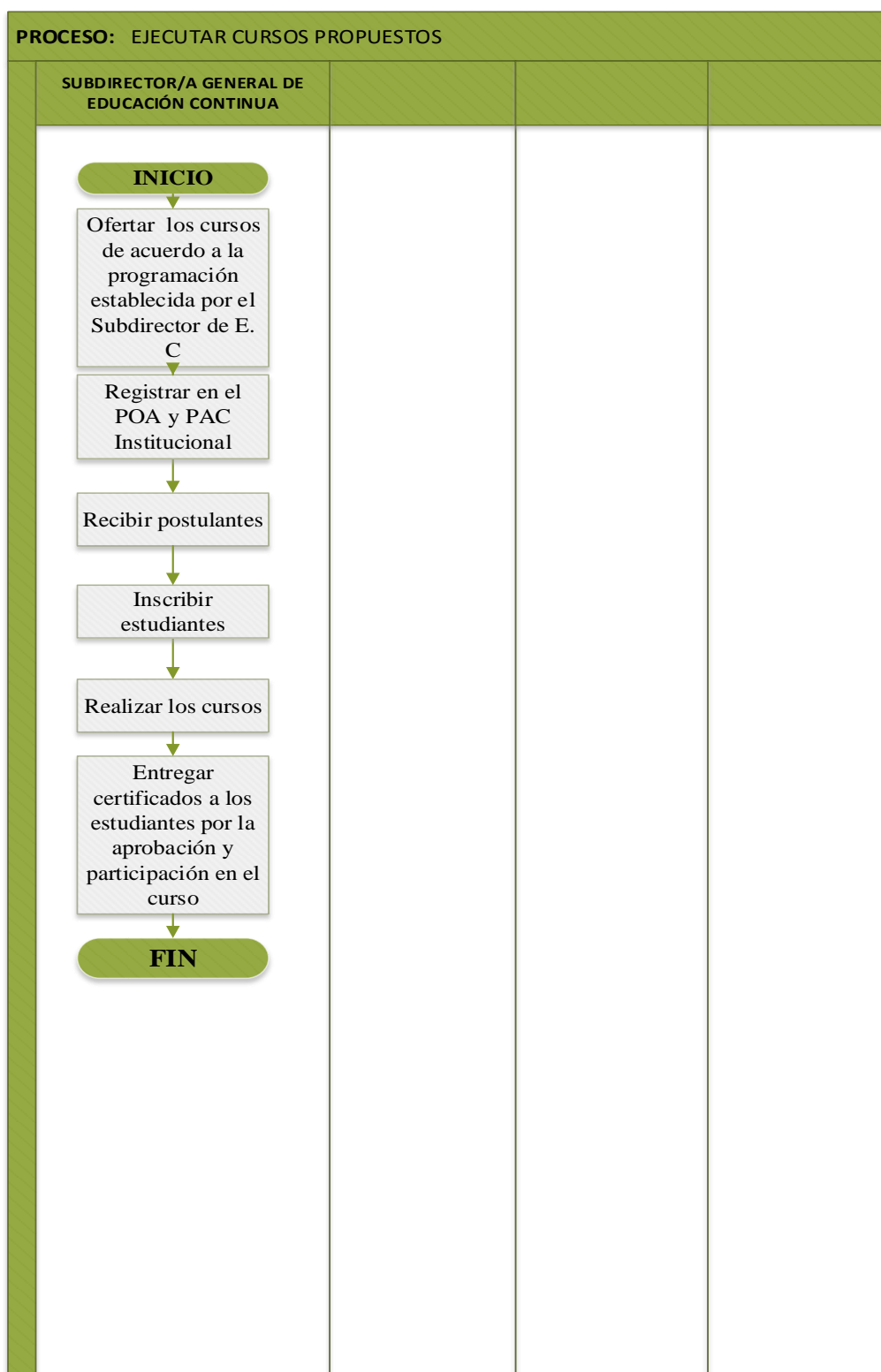
Figura 34: Ficha de proceso ejecutar cursos propuestos

FICHA DE PROCESO		
CÓDIGO	AI-02-GAd-12	
NOMBRE DEL PROCESO	Ejecutar cursos propuestos	
OBJETIVO DEL PROCESO	Capacitar servidores dentro y fuera de la Institución, demanda requirente	
JUSTIFICACIÓN LEGAL	Reglamento del IPEC, Título II, Cap. I, Art.14 (referencia literal a)	
RESPONSABLE	Subdirector/a General de Educación Continua	
JUSTIFICACIÓN LEGAL	Reglamento del IPEC, Título II, Cap. I, Art.13	
ENTRADAS	Reglamento General del IPEC.	
SALIDAS	Propuestas de los cursos de capacitación aprobados.	
RECURSOS	HUMANO	Título profesional y grado Académico de Maestría o doctor (PhD)
	MATERIAL	Computadora, Escritorio, sillas.
INSUMOS	Hojas papel bond, tinta, impresora, esfero.	
PROCESOS	CLIENTE	Instituciones, Entidades, GAD, ONG.
	PROVEEDOR	Reglamento General del Instituto de Posgrado y Educación Continua
TIPOS DE PROCESOS		
LUGAR DE EJECUCIÓN	Subdirección de Educación Continua	

Fuente: Instituto de Posgrado y Educación Continua.

Elaborado por: Las autoras.

Figura 35: Diagrama de flujo ejecutar cursos propuestos



Fuente: Instituto de Posgrado y Educación Continua.

Elaborado por: Las autoras.

Figura 36: Ficha del indicador ejecución de los cursos propuestos

FICHA DEL INDICADOR			
CÓDIGO	AI-02-GAd-12		
NOMBRE DEL INDICADOR	Ejecución de los cursos propuestos		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar el cumplimiento de los cursos propuestos		
NOMBRE DEL PROCESO	Ejecutar cursos propuestos		
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo		
EXPRESIÓN	Implementación de los cursos	No implementación de los cursos	
META DEL INDICADOR	Ejecución de los cursos propuestos		
NIVEL DE IMPORTANCIA	ALTO	MEDIO	BAJO
	X		
FRECUENCIA DE CALCULO	Semestral		
PERIODO DE CALCULO	1 semana		
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Auditor de Calidad		

Fuente: Instituto de Posgrado y Educación Continua.

Elaborado por: Las autoras.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS



REGISTRO DE PROCESOS

DEPENDENCIA: Subdirector/a General de Educación Continua

NOMBRE DEL PROCESO: Ejecutar cursos propuestos

	Realizado	No realizado
Implementación de los cursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firma auditor

Firma auditado

Fuente: Instituto de Posgrado y Educación Continua.

Elaborado por: Las autoras.

4.2.6 Modelo de gestión por procesos para el Instituto de Posgrado y Educación Continua

La ESPOCH es una institución de educación superior con personería jurídica de derecho público totalmente autónoma, sin fines de lucro, con domicilio principal en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; se rige por la constitución política de la República del Ecuador, la Ley de Educación Superior, por su estatuto y su reglamento interno.

(ESPOCH, Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo , 2013) Artículo 4. Estructura académica. La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo para el desarrollo de sus actividades educativas considera una estructura académica por procesos y responde a los principios de calidad, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género para la gobernabilidad y gestión académica. Se constituye de facultades, escuelas, carreras, Centros Académicos, Extensiones, Instituto de Educación Semipresencial, a Distancia y Virtual.

4.2.6.1 Instituto de Posgrado y Educación Continua

4.2.6.1.1 Información de la entidad

(Instituto de Posgrado y Educación Continua, 2014) Art.6. El IPEC.- Es la unidad académica que se encarga de formar investigadoras e investigadores de cuarto nivel, mediante el diseño, desarrollo y evaluación curricular de posgrado y de la coordinación institucional de la educación continua, con calidad científica y pertinencia social. Se regirá por el Reglamento del Instituto de Posgrado y Educación Continua, tal como lo establece el Artículo 130 del Estatuto Politécnico.

4.2.6.1.2 Ubicación geográfica

El Instituto de posgrado y educación continua se encuentra dentro de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ubicado en la provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, Parroquia Lizarzaburu con dirección Panamericana Sur Kilometro 1 ½.

Ilustración 1: Ubicación geográfica



4.2.6.1.3 Reseña histórica

En Riobamba, el siete de mayo de 1985, en la sesión ordinaria del H. Consejo Politécnico, como tercer punto a tratar es la APROBACIÓN EN SEGUNDA DISCUSIÓN DEL PROYECTO DE CREACIÓN DE LA ESCUELA DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTÍNUA.

Tercer Punto.- Aprobación en segunda y definitiva discusión el Proyecto de Creación de la Escuela de Posgrado y Educación Continua.

Se da lectura al proyecto de creación de la Escuela de Posgrado y Educación Continúa, se realizan varias correcciones y se aprueba en segunda discusión, además se resuelve: dejar constancia del profundo agradecimiento a todas y cada una de las personas que han cumplido con las comisiones de trabajo a ellos encomendados.

Designan provisionalmente Director de la Escuela de Posgrado y Educación Continua, al Doctor Guido Yáñez quien deberá presentar un informe sobre las necesidades y el presupuesto de la misma, en un plazo de 30 días; con la finalidad de que empiece a funcionar en el menor tiempo posible. Oficiar a los Consejos Directivos de la Facultades comunicando que deben nombrar al coordinador de cada una de estas para que participe en el Consejo Directivo de la **EPEC**, de la misma manera la Federación de Estudiantes deberá nombrar un coordinador.

Se resuelve convocar a sesión del H. Consejo Politécnico el día Martes 14 de mayo del presente año, la misma que se realizará en la ciudad del Puyo.

Siendo las 23h40 el señor Rector finaliza la presente sesión.

En el año 2013 el nombre de EPEC fue modificado a IPEC (Instituto de Posgrado y Educación Continua), que fue aprobado en el Estatuto Politécnico 2013, por el Consejo de Educación Superior CES mediante resolución RPS-SO-278-2013.

(Ramos Chávez , 2015)

4.2.6.1.4 Misión y visión del IPEC

Misión

Formar talento humano del más alto nivel científico, académico y profesional, a través del Posgrado y la Educación Continua, que contribuyan al Desarrollo Sustentable del país y a la construcción de la Sociedad del Buen Vivir.

Visión

Ser una unidad académica-científica líder en la formación de Posgrado y Educación Continua para el desarrollo humano integral, con pertinencia reconocimiento social nacional e internacional.

4.2.6.1.5 Objetivos

- a)** Desarrollar la ciencia, la tecnología, las artes y las ciencias humanísticas;
- b)** Crear, desarrollar y aplicar el conocimiento científico, tecnológico y técnico, orientado a la satisfacción de las necesidades básicas y demandas de la sociedad ecuatoriana;
- c)** Fomentar la investigación científica, tecnológica y cultural;
- d)** Preparar talentos humanos de la más alta calificación científica, académica y profesional; y Alcanzar la excelencia académica.

4.2.6.1.6 Principios y valores éticos

Tabla 5: Principios y valores éticos

PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS	
➤ Libertad	➤ Perseverancia
➤ Responsabilidad	➤ Tolerancia
➤ Honestidad	➤ Libertad de Pensamiento
➤ Solidaridad	➤ Libertad de Expresión
➤ Verdad	➤ Igualdad
➤ Equidad	➤ Espíritu Crítico

Fuente: Reglamento Código de Ética de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Elaborado por: Las autoras.

4.2.6.1.7 Base legal

El marco legal que rige las actividades del IPEC está integrado por:

- Constitución de la República del Ecuador
- Estatuto Politécnico de los años 2012-2013
- Reglamento del IPEC de los años 2012-2013
- Ley Orgánica de Educación Superior
- Proyectos de los cursos de Posgrado
- Proyectos de los programas de Educación Continua.

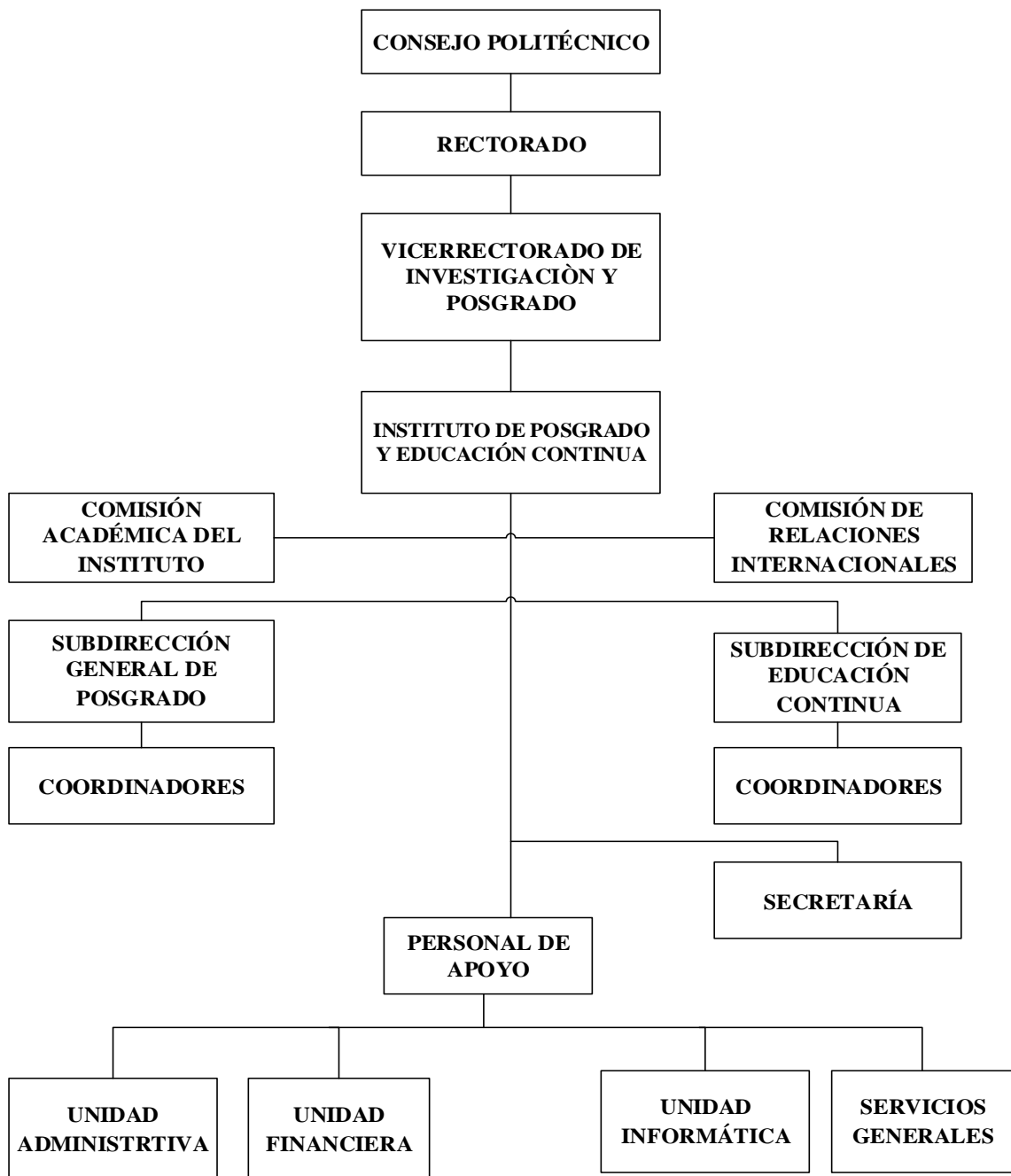
4.2.6.1.8 Imagen corporativa

Figura 38: Logo IPEC



4.2.6.1.9 Organigrama estructural IPEC

Ilustración 2: Organigrama estructural



Fuente: Ramos Chávez, M. (2015). *“Auditoría de Gestión en el Instituto de Posgrado y Educación Continua (IPEC) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), de los años 2012-2013, Alternativas de Mejoramiento Continuo”*. Riobamba: Epoch.

Elaborado por: Las autoras.

4.2.6.1.10 Niveles y Modalidad de estudio IPEC

Niveles

1. Especialidad.- El título que se otorga es de ESPECIALISTA indicando la mención correspondiente, su fin es especializar profesionales, al término de los estudios se debe presentar un trabajo específico de investigación. Los créditos aprobados en el nivel de especialización, pueden ser reconocidos como parte de ciertos créditos de los niveles de maestría, siempre que en estos niveles se haya previsto expresamente la posibilidad de tal reconocimiento.

2. Maestría.- El título que se otorga es de MAGISTER indicando la mención correspondiente, su objetivo es formar graduados de cuarto nivel. Al término de los estudios, se debe presentar un trabajo específico de investigación que aporte científica y tecnológicamente al desarrollo del país.

3. Doctorado.- Se está elaborando varios proyectos de Doctorados en convenio con universidades del exterior y la red REDU del Ecuador. El título que se otorgaría es de DOCTOR (PhD) que puede tener una de las tres menciones: Ciencias, Artes, Humanidades. Al término de los estudios, se debe presentar un trabajo específico de investigación.

Modalidad

1. Presencial.- Sistema de estudios que desarrolla el programa en horarios diurnos o nocturnos durante todos los días de la semana, o con horarios ejecutivos regulares de fin de semana.

2. Semipresencial.- Involucra que los y las participantes asistan periódicamente (quincenalmente o mensualmente) hasta la ESPOCH para recibir clases presenciales y defender trabajos.

3. A distancia.- Se ejecuta bajo dos modalidades, la convencional que implica que los y las participantes son protagonistas de su propia formación, teniendo como soporte una guía y tutoría del profesor/profesora; la segunda modalidad es con apoyo del Internet o tutorías periódicas que opera en forma similar a la anterior a lo que se añaden componentes de interacción con tutores.

4. Por Internet y/o Virtual.- El contacto entre los y las participantes y el profesor/profesora se lo hace a través de Internet, aulas virtuales? video conferencias.
(Escuela Superior Politécnica de Chimborazo s.f.)

4.2.6.2 Ley Orgánica de Educación Superior

El Gobierno Ecuatoriano en el marco del cambio de la matriz productiva propone alcanzar el Ecuador del Buen Vivir, plantea cambios estratégicos que permitan al país liderar los mercados internacionales, demostrando la capacidad de realizar productos o servicios a la vanguardia de la tecnología, calidad, y resultados estratégicos para el crecimiento del país en todos los aspectos políticos, social y económico. Entre los cambios que se han establecido por el Estado Ecuatoriano se encuentra la Educación, por lo que la Asamblea Nacional Constituyente aprobó una nueva Carta Suprema la cual manifiesta en Art. 355, entre otros principios, que el estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.

Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia. Transparencia y los derechos políticos: y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte.

La Ley de Educación Superior LOES señala en los artículos pertinentes lo siguiente:

TÍTULO V CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

CAPÍTULO 1 DEL PRINCIPIO DE CALIDAD

Art. 93.- Principio de calidad.- El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

Art. 94.- Evaluación de la calidad.- La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico,

analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.

Art. 95.- Acreditación.- La Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el Consejo de Evaluación. Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa.

Art. 96.- Aseguramiento de la calidad.- El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras.

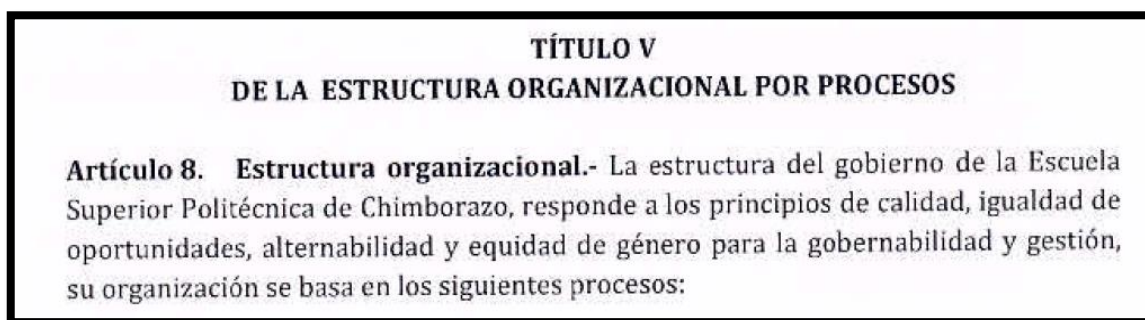
Art. 99.- La autoevaluación.- La Autoevaluación es el riguroso proceso de análisis que una institución realiza sobre la totalidad de sus actividades institucionales o de una carrera, programa o posgrado específico, con amplia participación de sus integrantes, a través de un análisis crítico y un diálogo reflexivo, a fin de superar los obstáculos existentes y considerar los logros alcanzados, para mejorar la eficiencia institucional y mejorar la calidad académica.

4.2.6.3 Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

El Instituto de Postgrado y Educación Continua (IPEC) es una unidad académica de la ESPOCH que brinda servicios de enseñanza superior a nivel de posgrados y educación continua en ciencia y tecnología. El IPEC propicia la investigación científica y tecnología para garantizar la generación y adaptación de conocimientos buscando permanentemente la excelencia académica.

El estatuto en mención en su CAPÍTULO V de manera explícita establece a la gestión de procesos como su estructura organizacional, como lo podemos ver en la siguiente imagen:

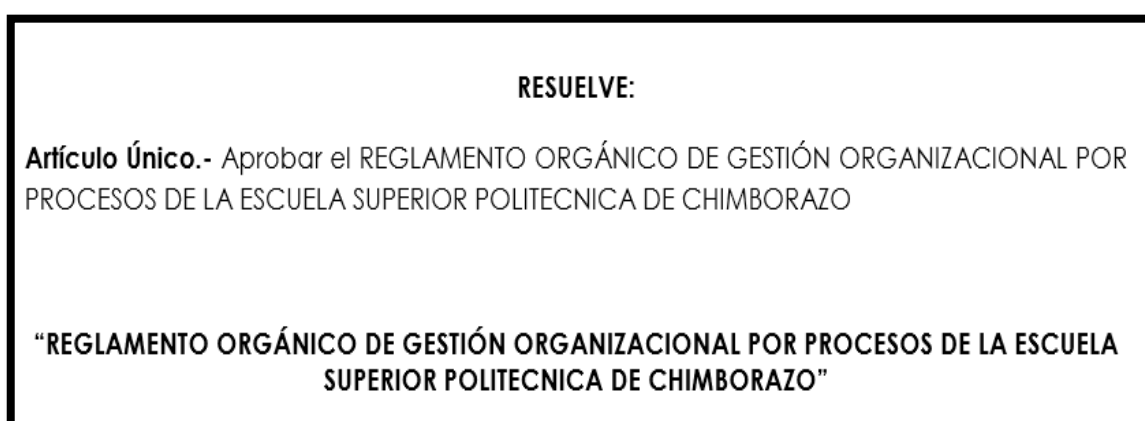
Figura 39: Estructural Organizacional por Procesos – ESPOCH



Fuente: (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2013)

La estructura organizacional por procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo fue aprobada por parte del CES (Consejo de Educación Superior), el 7 de febrero del año 2014, como lo podemos observar en la siguiente imagen:

Figura 40: Aprobación del Reglamento organizacional por procesos-ESPOCH



Fuente: (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2014)

CONCLUSIONES

- Al efectuar el análisis teórico sobre la gestión por procesos podemos concluir que el enfoque basado en procesos en los sistemas de gestión es actualmente uno de los principios básicos y fundamentales para orientar a una organización hacia la obtención de los resultados deseados.
- El levantamiento de procesos llevado a cabo durante la realización del presente trabajo de investigación ayudó a entender más claramente los procesos que se realizan dentro del Instituto de Posgrado y Educación continua, las relaciones que tienen cada una de las actividades, eliminando la duplicidad de actividades innecesarias.
- Con la documentación y registro de los procesos desarrollados dentro del Instituto de Posgrado y Educación Continua (IPEC) se determinó la situación actual de las áreas de estudio y sus actividades, la complejidad de cada proceso y sobre todo se pretende explicar de una manera sencilla los procesos que se llevan a cabo en cada área y así estandarizar todos los procesos que se desarrollan.
- En la elaboración de la estructura documental de gestión por procesos el mapa de procesos y los diagramas de flujo constituyen herramientas eficaces para el mejoramiento de los procesos ya que por medio de los mismos se puede observar la falta o exceso de procesos o actividades dentro del Instituto.
- Al realizar la propuesta del Modelo de Gestión por Procesos para el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Se estableció las oportunidades de mejora que se puede realizar en cada área, aumentando el valor agregado de los procesos a los servicios que brinda el Instituto para cumplir con los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las autoridades del Instituto de Posgrado y Educación Continua la implantación del Modelo de Gestión Organizacional por Procesos de manera inmediata.
- Para poder realizar cambios y mejoramientos de los procesos, se necesita del total apoyo de las autoridades, ya que sin ello todo el esfuerzo podría resultar innecesario.
- Sería recomendable fomentar cursos de socialización y capacitación respecto del nuevo modelo de gestión a todo el personal del Instituto, para brindar a los clientes internos un servicio adecuado, y obtener un compromiso y orientación a los resultados.
- Se recomienda considerar siempre el criterio y sugerencia del personal involucrado para la toma de decisión sobre cambios o mejoras de un proceso, de esta manera también se incentiva y compromete al colaborador para implantar el cambio propuesto ya que la mejor información se obtiene de los involucrados en las actividades.
- Se recomienda a la comisión de calidad llevar un control periódico de la implantación del nuevo modelo, ejecutar una auditoria de procesos con el motivo de verificar el aumento de satisfacción de los involucrados y el mayor cumplimiento de objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcon Parra, G. (2012). *Modulo de Calidad*. Riobamba: Espoch.
- Álvarez Ibarrola, J., otros . (2006). *Introducción a la Calidad. Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad*. Madrid: Ideaspropias.
- Bejamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw-hill.
- Bravo Carrasco, J. (2008). *Gestión de Procesos con Responsabilidad Social*. Santiago de Chile: Evolución.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la Calidad; conceptos, modelos, enfoques y sistemas* . Madrid : Pearson Educación S.A.
- Corporación de Estudios y Publicaciones . (2010). *Deberes de los servidores públicos*. Quito: CEP: Registro Oficial Suplemento 294: Quito: CEP
- Equipo Vértice . (2010). *Gestión de la Calidad ISO 9001:2008*. Malaga: Vértice.
- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. (2013). *Estatuto* . Quito: Res RPC -SO-27-No.278-2013. Quito.
- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. (2013). *Manual de Descripción de Puestos de Trabajo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Riobamba: :Espoch.
- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. (2014). *Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Riobamba: ESPOCH: Res 44.CP.2014. Riobamba: ESPOCH.
- Hernández y Rodríguez, S. (2008). *Administración, teoría, proceso, áreas y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto de Posgrado y Educación Continua. (2014). *Reglamento IPEC*. Riobamba: RES No. 118 CP_2014. Riobamba:Espoch.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Madrid: Díaz de Santos.

- Múñch Galindo, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Pepper Bergholz, S. (2011). Definición de gestión por procesos. *Medwave*, 1.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid : ESIC .
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación .
- Ramos Chávez , M. (2015). “*Auditoría de Gestión en el Instituto de Posgrado y Educación Continua (IPEC) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), de los años 2012-2013, Alternativas de Mejoramiento Continuo*”. Riobamba: Espoch.

➤ **WEBGRAFÍA**

- Aiteco Consultores. (s.f.). *Qué es un Diagrama de Flujo – Gestión de Procesos*. Recuperado (20 de 08 de 2015) de <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama->
- Andrango Santander, D. (17 de Febrero de 2012). *Desarrollo de un sistema administrativo y financiero para la empresa Corporación Magma Ecuador ubicada en Quito. Provincia de Pichincha*. Recuperado (15 de 11 de 2015) de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1370>
- Arias Coello, A. (s.f.). *La Gestión de los Procesos*. Recuperado (12 de 10 de 2015) de <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento>
- Arnoletto , E. J. (Julio de 2010). *La Gestión Organizacional en los Gobiernos Locales*. Recuperado (17 de 09 de 2015) de <http://www.eumed.net/libros->
- Avila Baray , H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Recuperado (23 de 10 de 2015) de <http://www.eumed.net/libros->
- Cruz Brambila, G. (8 de Junio de 2012). *Organigramas. Definiciones y herramientas*. Recuperado (12 de 08 de 2015) de <http://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>

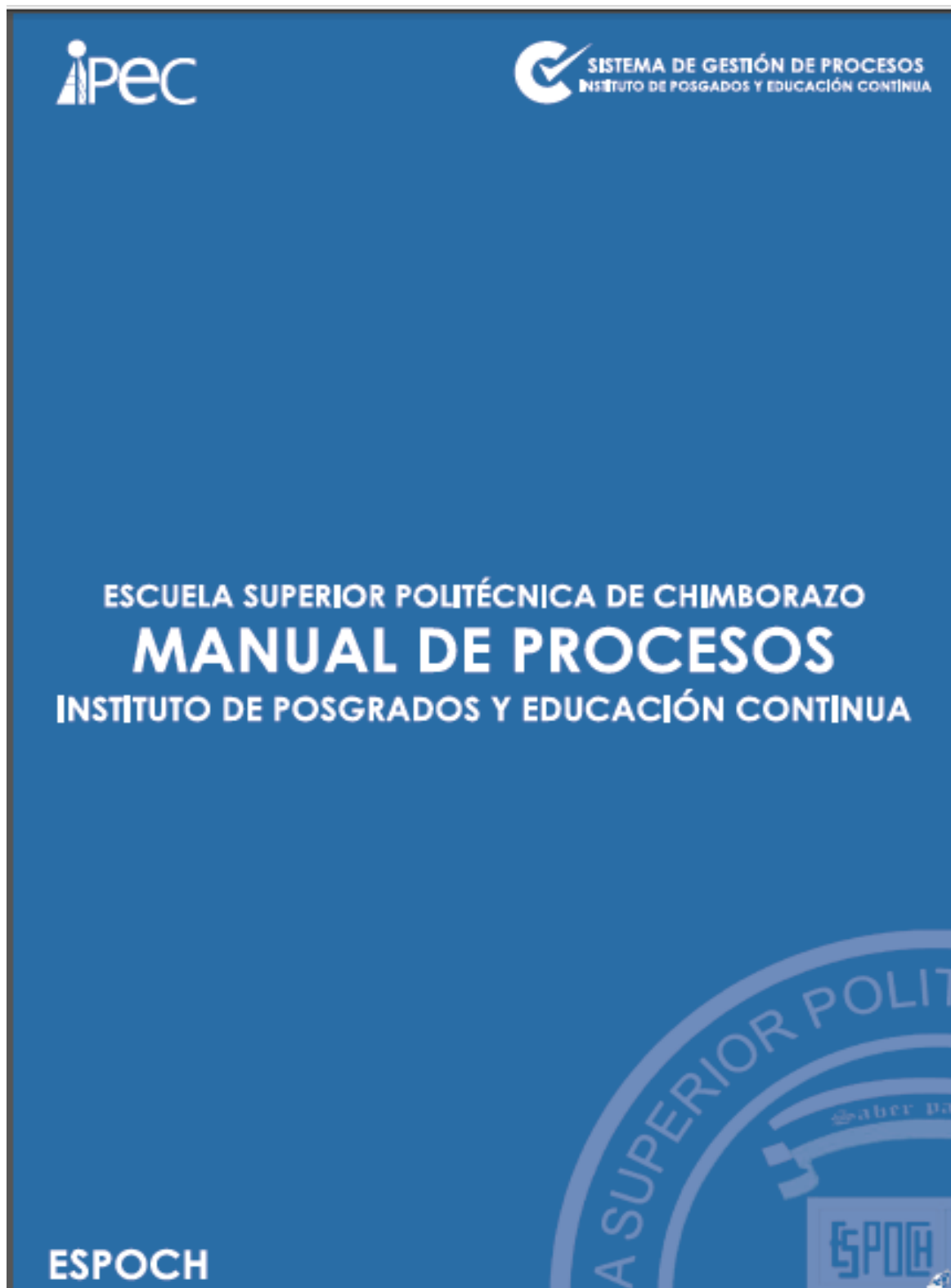
- Consejo de Educación Superior (12 de Octubre de 2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Recuperado (28 de 08 de 2015) de <http://www.ces.gob.ec/descargas/ley-organica-de-educacion-superior>
- Cassani, M., otros . (Diciembre de 2009). *Evolución de la calidad*. Recuperado (25 de 11 de 2015) de <http://www.monografias.com/trabajos99/evolucion-calidad/evolucion-calidad.shtml>
- Copara Guamán, S. M. (2010). *Modelo de Gestión de Calidad y su incidencia en la Producción de Artesanías en el Centro de Formación Guamán Poma de Ayala de la comunidad de San Isidro*. Recuperado (18 de 09 de 2015) de <http://repo.uta.edu.ec/browse?type=author&value=Copara+Guam%C3%A1n%2>
- Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. (s.f.). *Instituto de Posgrado y Educacion Continua*. Recuperado (27 de 11 de 2015) de <http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=postgrados&id=2>
- Galarza López, M. A. (29 de Enero de 2014). *¿ Qué son las Normas de Calidad ISO 9000*. Recuperado (18 de 10 de 2015) de <https://manuelarturogalarzalopez.wordpress.com/2014/01/29/que-son-las->
- Gobernación de Magdalena. (s.f.). *Manual de Procesos y Procedimientos*. Recuperado (15 de 11 de 2015) de <http://www.magdalena.gov.co/apc-aa->
- Gómez Paz , J. (Noviembre de 2010). *El concepto de gestión de la calidad y su evolución*. Recuperado (05 de 11de 2015) de <http://www.eumed.net/libros->
- Gualpa Guerrero, E. (2015). *Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, para el Proyecto Crecer del Gobierno Provincial del Azuay, según la normativa ISO 9001:2008*. Recuperado (20 de 10 de 2015) de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7881>
- Garcia, R. (22 de Abril de 2013). *Administracion cientifica*. Recuperado (22 de 10 de 2015) de <http://www.monografias.com/trabajos7/act/act.shtml#ixzz3g>
- Luna Maya, G. (2009). *Propuesta de Mejora en el Proceso de Manejo y Almacenamiento de Cajas CKD en GM-OBB*. Recuperado (24 de 11 de 2015) de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/1558>

- Luna Rojas, N. (4 de Septiembre de 2015). *Fundamentos de la administración. Origen y evolución*. Recuperado (05 de 11 de 2015) de <http://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-la-administracion-origen->
- Mallar , M. (Junio de 2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Recuperado (04 de 10 de 2015) de <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668->
- Martinez, E. (27 de Noviembre de 2013). *Diagramacion* . Recuperado (04 de 11 de 2015) de <http://erickamartinezmarurikattyer.blogspot.com/2013/11/>
- Medina Romero, G. (s.f.). *Cambio Organizacional, cultura y otras cosas*. Recuperado (15 de 10 de 2015) de <http://gerardomedina.com/enfoque-a-procesos-de-negocio/>
- MIDEPLAN . (Junio de 2009). *Guía para el Levantamiento de Procesos*. Recuperado (07 de 10 de 2015) de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d5>
- Mieres Landín, M., & Formoso Mieres, A. (s.f.). *Metodologías y Enfoques para la Gestión por Procesos*. Recuperado (03 de 10 de 2015) de <http://www.ilustrados.com/tema/13437/Metodologias-Enfoques-para-Gestion->
- Millán, A., Fermín, G., & Chacón, J. (13 de Mayo de 2008). *Diagrama de Flujo*. Recuperado (20 de 11 de 2015) de <http://www.monografias.com/trabajos59/diagrama-flujo/diagrama->
- Naranjo Rendón, W. (s.f.). *Organización y Administración de Empresas*. Recuperado (21 de 11 de 2015) de <http://www.monografias.com/trabajos27/organizacion-empresas/organizacion->
- Negrin, E. (s.f.). *La Gestión por Procesos*. Recuperado (29 de 10 de 2015) de <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml#ge>
- Organización Internacional de Normalización. (15 de Noviembre de 2008). *Norma Internacional ISO-9001* . Recuperado (23 de 08 2015) de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Osuna, E. (s.f.). *Características de los flujogramas* . Recuperado (10 de 11 de 2015) de <http://www.monografias.com/trabajos73/diagrama-flujo/diagrama->


- Padilla, G. (3 de Febrero de 2002). *Gestión de la calidad según Juran, Deming, Crosby e Ishikawa*. Recuperado (30 de 11 de 2015) de <http://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-segun-juran-deming-crosby->
- Pepper Bergholz , S. (Junio de 2011). *Levantamiento y descripción de los procesos*. Recuperado (06 de 10 de 2015)de <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057>
- Perú- Ministerio de Salud . (s.f.). *Mapa de procesos*. Recuperado (12 de 11 de 2015) de <http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas>
- Rada, G. (s.f.). *Atributos de un buen indicador* . Recuperado (14 de 11 de 2015) de <http://escuela.med.puc.cl/Recursos/recepidem/insIntrod9d.htm>
- Tecnología Educativa Universidad de Sevilla. (2010). *Características generales de la entrevista*. Recuperado (18 de 11 de 2015) de <http://tecnologiaedu.us.es/formate/curso/modulo9/412caracteristicas.htm>.
- Universidad de Cádiz. (s.f.). *Formato Educativo- El mapa de proceso y analisis de procesos clave*. Recuperado (28 de 11 de 2015)de http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). *Tutorial para la Asignatura Administración Básica I*. Recuperado (02 de 12 de 2015) de http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon_bas1.pdf
- Villarroel M, P. (13 de Mayo de 2009). *Manual de Procesos y procedimientos (Guia básica)*. Recuperado (23 de 11 de 2015) de <http://ticss.bligoo.com/profile/view/43657/Patricio-Villarroel-M.html>
- WeblogBlogCalidadISO. (10 de Noviembre de 2014). *Objetivos y beneficios del sistema de gestión de calidad ISO 9001*. Recuperado (20 de 09 de 2015) de <http://blogdecalidadiso.es/objetivos-y-beneficios-del-sistema-de-gestion-de-calidad-iso-9001/>

ANEXOS

Anexo 1: Manual de procesos Instituto de Posgrado y Educación Continua



Anexo 2: Certificado de aprobación del diseño y modelo de gestión por procesos IPEC


INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

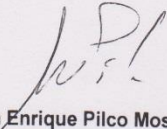
CERTIFICADO


**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Instituto de Posgrado y Educación Continua
Dirección**

En mi calidad de Director del Instituto de Posgrado y Educación Continua, Yo, Wilian Enrique Pilco Mosquera, portador del número de cedula de identidad 060232806-4, certifico que el trabajo realizado por el Centro de Investigaciones en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS), desarrollo desde noviembre 2014 hasta enero del 2016 los siguientes proyectos:

- Diseño y elaboración del modelo de gestión por procesos IPEC conforme al modelo de excelencia solicitado por el SENESCYT;
- Elaboración de la imagen corporativa y portal web; y
- Diseño y elaboración del sistema de gestión de indicadores ALPA

Puedo dar fe que lo antes mencionado tiene respaldo en los archivos del Instituto de Posgrado y Educación Continua de la dirección y del Ing. Diego Caisaguano. Por lo que el centro de investigación CIMOGSYS puede hacer uso de este documento en los trámites que creyere conveniente.


**Wilian Enrique Pilco Mosquera
DIRECTOR
Instituto de Posgrado y Educación Continua (IPEC)**



Riobamba, febrero 02 del 2016

Dirección: Panamericana Sur km 1 1/2, Teléfono: 593 (03) 2 998200 ext 109 -309
www.espoch.edu.ec postgrados@espoch.edu.ec Código Postal: EC060155

Anexo 3: Subsecretaría de formación académica y profesional



Presidencia
de la República
del Ecuador



Secretaría de
Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

SUBSECRETARÍA DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL

TÓPICOS A TRATARSE DURANTE LAS VISITAS TÉCNICAS

A continuación se listan los temas sobre los cuales se consultará a través de entrevistas y cuestionarios durante las visitas técnicas que se realizarán en las universidades y escuelas politécnicas participantes en el proyecto de excelencia.

Los delegados de las diferentes áreas serán consultados sobre las particularidades de las área a su cargo en base a los temas abajo señalados:

- ✓ Unidades de procesos existentes en el área y quién la conforma. *IDI, IPÉC y DP
2 Proc. 1 Proc. - 2 Proceso
Múltiples IC*
- ✓ Antecedentes en temas de levantamiento de procesos en la institución - Consultorías *(Korlogal)*
- ✓ Productos, entradas, controles y recursos de procesos. *JR & A*
- ✓ Indicadores de calidad y control de procesos *(GUBERNACIÓN - TRABAJO DE LOS SERVIDORES T. EF
SISTEMA DE CALIDAD
AUTÓNOMO)*
- ✓ Relación de procesos del área con otras áreas de la universidad
- ✓ Procesos de vinculación con la colectividad y de investigación.
- ✓ Fichas, mapas de procesos, cadena de valor, diagramas de flujo.
- ✓ Conocimiento de notación BPM.
- ✓ De tener un manual de procesos en la institución: *09990707*
 - Descripción del alcance, difusión y socialización
 - Dificultades presentadas al momento de levantar procesos *ingreso y obtención de datos*
 - Descripción de la estructura general del manual de procesos
 - Software que se utiliza para el diseño y automatización de procesos
- ✓ De no tener manual de procesos
 - De qué manera se controlan los procesos en la institución.
 - Cuáles son las principales dificultades al no contar con procesos definidos en la institución.
- ✓ Soluciones y posibles mejoras a los procesos y sistemas de gestión.

Agradecemos de antemano por su valiosa colaboración.

Anexo 4: Oficio de autorización para el levantamiento de información



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COMISIÓN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

"SABER PARA SER"



Riobamba, 23 de marzo de 2015

A quien corresponda:

De mi consideración.

Por medio de la presente lo saludo muy cordialmente deseándole éxitos en los procesos de los cuales es responsable en beneficio de la FADE y ESPOCH.

El motivo de esta comunicación es solicitarle muy cordialmente brinde todas las facilidades de información a la señorita Mónica Ruth Chacón Castro con CI. 1500796832, quien en calidad de practicante forma parte del equipo de levantamiento de procesos en la Ipec, con el objeto de construir el Modelo de Gestión por Procesos para la Ipec, esto dentro del convenio de cooperación y transferencia de conocimiento entre la Facultad de Administración de Empresas FADE y el Instituto de Posgrados y Educación Continua IPEC.

Por la atención que se sirva dar a la presente le anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

Ing. Giovanni Alarcon Parra
Coordinador de la Comisión de
Gestión de la Calidad FADE
Coordinador del Proyecto

cc. Decanato FADE, Vicedecanato FADE, Dirección IPEC

 **COMISIÓN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**



ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

ARCHIVO

Memorando n° ESPOCH-D.IPEC.2015- 164 M

23 de febrero de 2015

PARA: Ing. Sonia Guadalupe
DECANA DE LA FADE


ASUNTO: Solicita autorización

Luego de extender una efusiva felicitación, por haber sido designada Decana de la Facultad de Administración de Empresas; me permito solicitar comedidamente que se otorgue el permiso correspondiente al ingeniero GEOVANNY ALARCÓN, Docente ocasional de la FADE; para que continúe realizando el trabajo de los Procesos y Gestión de la Calidad del Instituto de Posgrado y Educación Continua; para lo cual le comunicamos, que en primera instancia el trabajo ejecutado por el mencionado profesional fue entregado a Vicerrectorado de Investigación y Posgrado, y a la SENESCYT; como requerimiento de mejora continua de la ESPOCH.

Por su gentil atención, agradezco.

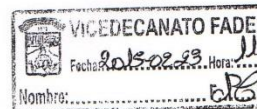
Atentamente,

"SABER PARA SER"


Ing. Mgs. Wilian Pilco Mosquera
DIRECTOR

c.c. VICERRECTORAD INV. Y POGRAO
VICEDECANATO FADE

Cosette G.



Anexo 6: Oficio 1793.D.FADE.2015



ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Oficio 1793.D.FADE.2015
Mayo 26 de 2015

Ingeniero
Giovanny Alarcón P.
DOCENTE FADE
Presente

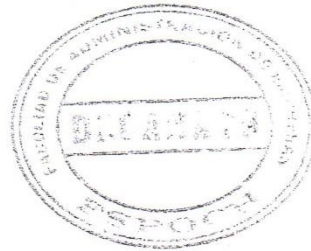
De mi consideración:

Con un cordial saludo, adjunto remito el Acuerdo de Cooperación entre la Facultad de Administración de Empresas e Instituto de Posgrados y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, para su conocimiento.

Particular que comunico para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

Ing. MDE. Sonia Guadalupe A.
DECANA



Adjunto: Lo mencionado

SGA/Elvia J.

Dirección: Panamericana Sur km 1 1/2,
www.espoch.edu.ec

Teléfono: 593 (03) 2 998200 ext 191 - 310
Código Postal: EC060155

Anexo 7: Acuerdo de Cooperación entre la FADE y el Instituto de Posgrados y Educación Continua de la ESPOCH

**ACUERDO DE COOPERACIÓN ENTRE
LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
INSTITUTO DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

En la ciudad de Riobamba, a los 08 días del mes de mayo del año dos mil quince comparece por una parte LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS representado legamente por la Ing. Sonia Guadalupe en su calidad de Decana, y por la otra el INSTITUTO DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA representado por el Ing. William Pilco en su calidad de Director, el domicilio que se fija es la Panamericana Sur Km 1 ½ de esta ciudad de Riobamba, quienes comparecen libre y voluntariamente a la celebración del presente Acuerdo de Cooperación.

CLAUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

- 1.1 La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) es una Institución de Educación Superior dedicada a la docencia e investigación en beneficio del sector productivo del país, en el mismo sentido la Facultad de Administración de Empresas y el Instituto De Posgrados Y Educación Continua.
- 1.2 La Facultad de Administración de Empresas entre sus competencias ofrece la capacitación de los recursos humanos, que apunte al mejoramiento del buen vivir de sus ciudadanos en la gestión y que hacer universitario, complementando la formación académica con miras a lograr que la gestión institucional que se desenvuelva dentro de un ambiente ético y de transparencia, caracterizado por la aplicación de criterios técnicos y científicos a fin de crear condiciones apropiadas para impulsar la gestión, investigación, el desarrollo tecnológico, cultural y la implementación de cambios que requiere la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.
- 1.3 El Instituto De Posgrados Y Educación Continua (IPEC) entre sus competencias ofrece la capacitación de los recursos humanos, que apunte al mejoramiento del buen vivir de sus ciudadanos en la gestión y que hacer universitario,

- 1 -

complementando la formación académica con miras a lograr que la gestión institucional que se desenvuelva dentro de un ambiente ético y de transparencia, caracterizado por la aplicación de criterios técnicos y científicos a fin de crear condiciones apropiadas para impulsar la gestión, investigación, el desarrollo tecnológico, cultural y la implementación de cambios que requiere la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.

- 1.4 El Estatuto Politécnico en su Art. 100 literal s) menciona la "Planificar, coordinar y evaluar los proyectos de investigación y transferencia de ciencia y tecnología de la Facultad".

CLAUSULA SEGUNDA: OBJETIVOS

2.1 Establecer mediante el presente acuerdo, nexos de colaboración y acción conjunta en temas de interés común como nuevos temas de gestión, tecnologías, entrenamiento y capacitación de su personal en las áreas de la administración, de la Informática, la investigación científica, la cultura, la Ética, la Identidad Institucional, el Medio Ambiente, las Telecomunicaciones y Redes, la asesoría Técnica y Prestación de Servicios Profesionales como común denominador en el impulso y el desarrollo del buen vivir de los politécnicos y de la sociedad.

2.2 Ejecutar acciones de cooperación referidas en el numeral anterior por medio de actividades como:

Asesoramiento e intercambio del personal profesional a través de grupos de Investigación y Desarrollo de Talentos en las áreas de la administración, de la informática, la investigación científica, la ética, la Identidad Institucional, el medio ambiente, las telecomunicaciones y redes, la asesoría técnica y prestación de servicios profesionales, áreas de interés común con el objeto de apoyar actividades.

CLAUSULA TERCERA: FINES

3.1 Las dos dependencias comparten un común interés por la promoción de la educación universitaria en base a la gestión,

- 2 -

investigación y la capacitación y que entre sus objetivos han contemplado el entrenamiento y capacitación de su personal en diversas áreas con la finalidad de alcanzar objetivos comunes.

3.2 Mediante un acuerdo de cooperación ambas dependencias pueden generar y desarrollar acciones conjuntas de gestión, tecnología, prácticas pre profesionales, tesis o de acuerdo a los tipos de titulación utilizados por cada dependencia, intercambio de conocimientos, asesorías técnica y prestación de servicios en beneficio mutuo.

CLAUSULA CUARTA: PROGRAMA DE TRABAJO

4.1 Las acciones específicas de cooperación, de gestión, investigación asesoramiento y enseñanza que se emprendan para la obtención de los objetivos antes descritos, serán establecidas por medio de proyectos de trabajo que debe contener el objeto, la forma de cooperación, la duración y los recursos. Estos programas de trabajo serán elaborados por el personal designado de la Facultad de Administración de Empresas y por el personal adecuado del Instituto De Posgrados Y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y sometidos a aprobación de los representantes legales de cada dependencia.

CLAUSULA QUINTA: OBLIGACIONES DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

5.1 Facilitar la Infraestructura Física y Científica de acuerdo a la disponibilidad por cada Facultad, que incluye: Plataforma Institucional, Laboratorios, Academias, Plataformas de soporte, y las demás acciones que se desprendan de la ejecución de este acuerdo.

5.2 Seleccionar al personal de apoyo idóneo para el cumplimiento de sus tareas operativas necesarias para el desarrollo efectivo del objeto del presente acuerdo de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

5.3 Facilitar a los estudiantes de los últimos semestres realicen sus prácticas pre profesionales y/o Tesis de Grado u otros tipos de

titulación en cualquiera de las Facultades beneficiadas en este acuerdo.

CLAUSULA SEXTA: OBLIGACIONES DEL INSTITUTO DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTÍNUA

6.1 Facilitar la Infraestructura física y Científica, que incluye: Plataforma Institucional, Laboratorios, Academias, Plataformas de soporte, a las partes para que puedan ejecutar las acciones que se desprendan de este acuerdo.

CLAUSULA SÉPTIMA: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

7.1 Las partes signatarias por sus representaciones legales a la FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y EL INSTITUTO DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTÍNUA llevarán a cabo de buena fe todas las acciones derivadas del presente acuerdo de cooperación, pondrán todo su empeño para su debido cumplimiento.

En caso de desacuerdo, se comprometen a resolver directa y voluntariamente entre ellas, con las instancias jerárquicas que correspondan, y solucionar las diferencias que puedan originarse.

CLAUSULA OCTAVA: COORDINADOR

8.1 El Coordinador que guiará el proyecto será designado por parte de la FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS y por parte del INSTITUTO DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTÍNUA su Director.

CLAUSULA NOVENA: VIGENCIA

9.1 Este acuerdo tendrá una duración de cinco años a partir de la presente fecha, pudiendo ser renovado mediante nuevo acuerdo escrito. Este acuerdo podrá ser rescindido, cuando así lo acuerden las partes de común acuerdo y por escrito con un mes de anticipación a la fecha señalada para su terminación.

Las actividades que estén en ejecución deberán ser concluidas, además de las que se hayan aprobado para su ejecución por parte de los representantes legales de cada dependencia.

Suscrito en Riobamba en tres ejemplares idénticos en español e igualmente válidos en cada entidad, a los 08 días del mes de mayo del año dos mil quince.

.....
Ing. MDE. Sonia Guadalupe .
Decano Facultad de Administración
de Empresas



.....
Ing. William Pilco Mosquera
Instituto De Posgrados y
Educación Continua



Anexo 8: Funciones que desempeña el personal del IPEC según el reglamento del Instituto de Posgrado y Educación Continua.

Art.8. De la Directora o Director del IPEC.- Son funciones de la Directora o Director del Instituto de Posgrado y Educación Continua:

- a) Dirigir la actividad académica y administrativa del Instituto de Posgrado y Educación Continua;
- b) Elaborar la planificación del Instituto en coordinación con la Dirección de Planificación;
- c) Formular y proponer a la Vicerrectora o Vicerrector de Investigación y Posgrado políticas, normas, lineamientos y procedimientos para el desarrollo de los programas de posgrado y la educación continua en concordancia a la misión, visión, fines y objetivos institucionales;
- d) Coordinar con las unidades académicas la planificación, ejecución y evaluación para la formación de posgrado;
- e) Formular y proponer al Consejo Politécnico la oferta académica de posgrado y los eventos de educación continua en coordinación con las unidades académicas;
- f) Monitorear y evaluar el desarrollo curricular de los programas de posgrado;
- g) Apoyar el proceso de evaluación de los programas de posgrado;
- h) Difundir en las distintas unidades académicas las ofertas académicas de becas de posgrado;
- i) Coordinar con las unidades académicas la planificación, ejecución, evaluación y control de los eventos de formación de educación continua;
- j) Mantener el sistema de certificación y registro de la formación de educación continua institucional;
- k) Ejecutar y evaluar el plan anual de actividades;
- l) Evaluar y supervisar los programas de posgrado y cursos de educación continua;
- m) Proponer a la Vicerrectora o Vicerrector de Investigación y Posgrado convenios nacionales e internacionales en el ámbito de su competencia;
- n) Promover a nivel nacional e internacional programas de posgrado;
- o) Presentar informes de rendición de cuentas a petición de la Vicerrectora o Vicerrector de Investigación y Posgrado; y,

- p) Realizar la autoevaluación de los Programas de Posgrados al término de cada cohorte y,
- q) Las demás contempladas en la Constitución de la República del Ecuador, Leyes, Estatuto Politécnico, Reglamentos y Resoluciones Normativas Internas.

Art.12. De las funciones de la Subdirectora o Subdirector General de Posgrado.- Son funciones del Subdirector General de Posgrado las siguientes:

- a) Asesorar a la Directora o Director del IPEC en temas relacionados a los programas de posgrados;
- b) Revisar los informes de las y los Coordinadores de los posgrados previos al trámite correspondiente;
- c) Evaluar todos los programas de posgrado en ejecución o en trámite de aprobación en el IPEC y demás instancias institucionales y de Educación Superior del país;
- d) Dirigir y supervisar las actividades académicas, administrativas y financieras de los posgrados, en lo relacionado a los procesos de: inscripción, matriculación, promoción académica y evaluación;
- e) Elaborar para las autoridades institucionales los informes académicos y de evaluación del personal académico que se requieran para cumplir con los objetivos del IPEC;
- f) Coordinar con las facultades y otras unidades de la Institución, los programas de posgrado que se requieran;
- g) Promover el establecimiento de relaciones interinstitucionales y de gestión con organismos nacionales e internacionales en coordinación con la Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales;
- h) Presentar informes de rendición de cuentas a petición de la Directora o del Director del IPEC;
- i) Estandarizar los formatos para la gestión administrativa, académica y de evaluación que se necesiten en los programas de posgrado;
- j) Realizar la autoevaluación de los Programas de Posgrados al término de cada cohorte; y,
- k) Las demás contempladas en la Constitución de la República del Ecuador, Leyes, Estatuto Politécnico, Reglamentos, Resoluciones Internas y lo dispuesto por las autoridades institucionales del ámbito correspondiente al IPEC.

Art.14. De las funciones de la Subdirectora o Subdirector General de Educación

Continua.- Son funciones de la Subdirectora o Subdirector General de Educación Continua las siguientes:

- a) Asesorar a la Directora o Director del IPEC en temas relacionados a eventos de Educación Continua;
- b) Realizar la planificación anual de las actividades administrativas y académicas con el correspondiente presupuesto de ejecución de los programas de educación continua.
- c) Evaluar todos los programas de educación continua que estén en ejecución o en trámite de aprobación en el IPEC y Consejo Politécnico;
- d) Responsabilizarse del seguimiento y control económico de los programas de educación continua;
- e) Proponer la contratación del personal docente de acuerdo a la programación establecida;
- f) Resolver todos los trámites de los procesos de estudios de los estudiantes de los programas de educación continua;
- g) Elaborar para las autoridades institucionales los informes académicos y de evaluación del personal académico para cumplir con los objetivos del IPEC;
- h) Coordinar con las facultades, unidades departamentales de la ESPOCH, y otras instituciones públicas y empresas privadas de la provincia y el país los eventos de educación continua que requieran o demanden;
- i) Promover el establecimiento de relaciones interinstitucionales y de gestión con organismos nacionales e internacionales en coordinación con la Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales;
- j) Presentar informes continuos y de rendición de cuentas a petición de la Directora o del Director del IPEC;
- k) Estandarizar los formatos para la gestión administrativa y de evaluación que se necesiten en los programas de educación continua;
- l) Realizar la autoevaluación de los Programas de Educación Continua al término de cada evento; y,
- m) Las demás contempladas en la Constitución de la República del Ecuador, Leyes, Estatuto Politécnico, Reglamentos, Resoluciones Internas y lo dispuesto por las autoridades institucionales del ámbito correspondiente al IPEC.

Art.16. Funciones de la Secretaria o Secretario de Posgrado.- Son funciones de la Secretaria o Secretario de Posgrado:

- a) Administrar los procesos académicos de posgrado en coordinación con las unidades académicas de la Institución;
- b) Colaborar en la planificación, desarrollo y evaluación de la Institución y de los programas de posgrado;
- c) Actuar como secretaria o secretario de la Comisión Institucional de Investigación y Posgrado;
- d) Organizar y administrar la documentación que la Vicerrectora o Vicerrector de Investigación y Posgrado ponga a consideración de la Comisión de Investigación y Posgrado, así como la elaboración de los informes y propuestas de reglamentos y resoluciones;
- e) Legalizar la documentación académica de las y los estudiantes de posgrado;
- f) Realizar auditorías académicas e informar a las autoridades respectivas sobre sus resultados;
- g) Mantener actualizada la información académica institucional de posgrado y coordinar su entrega con los organismos internos y con los del Sistema de Educación Superior;
- h) Presentar informes de rendición de cuentas a petición de la Vicerrectora o Vicerrector de Investigación o Posgrado; y,
- i) Las demás contempladas en la Constitución de la República del Ecuador, Leyes, Estatuto Politécnico, Reglamentos, Resoluciones Internas y lo dispuesto por las autoridades institucionales del ámbito correspondiente al IPEC.

Art.19. Atribuciones y responsabilidades de la Comisión Académica de Posgrado.- Son atribuciones y responsabilidades de la Comisión Académica de Posgrado las siguientes:

- a) Asesorar a la Dirección del IPEC respecto del desarrollo del proceso agregador de valor en el ámbito de la gestión académica de posgrado y educación continua del IPEC;
- b) Elaborar para las autoridades académicas del IPEC, los informes que se requieran sobre asuntos derivados del proceso agregador del valor en el ámbito de la gestión académica de posgrado y educación continua; y,

c) Las demás contempladas en el Estatuto Politécnico, Reglamentos, Resoluciones Internas y lo dispuesto por las autoridades institucionales del ámbito correspondiente al IPEC.

Art.22. De las funciones de las Coordinadoras o Coordinadores de los Programas de Posgrado.- Son funciones de las y los Coordinadores de los Programas de Posgrado:

- a) Realizar la planificación y organización docente del programa de posgrado;
 - b) Controlar la ejecución de la planificación académica;
 - c) Gestionar la selección de los docentes que dictarán las asignaturas en coordinación con la Directora o Director del IPEC y la Vicerrectora o Vicerrector de Investigación y Posgrado;
 - d) Ser responsable del registro de profesores, así como de asistencia y calificaciones de los estudiantes en coordinación con la secretaria del IPEC;
 - e) Realizar el proceso de evaluación a los docentes de los programas de posgrados, y elaborar en conjunto con la Subdirectora o al Subdirector General de Posgrado los informes respectivos;
 - f) Planificar, organizar, controlar y dar seguimiento a los procesos de elaboración de los trabajos de titulación y graduación de los estudiantes del programa de posgrado;
 - g) Presentar a la Subdirectora o Subdirector General de Posgrado informes periódicos del cumplimiento de los objetivos del programa y los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes;
 - h) Realizar el proceso de autoevaluación del programa de posgrado;
- y,
- i) Las demás contempladas en la Ley, el Estatuto Politécnico, Reglamentos, Resoluciones Internas y lo dispuesto por las autoridades académicas institucionales.

Art.25. De las funciones de las Coordinadoras o Coordinadores de Educación Continua.- Son funciones de las y los coordinadores de los programas de educación continua:

- a) Realizar la planificación y organización docente de los programas de educación continua;
- b) Controlar la ejecución de la planificación académica de los cursos;

- c) Gestionar la selección de los docentes que dictarán los cursos en coordinación con la Sub Directora o Sub Director General de Educación Continua del IPEC;
 - d) Realizar el proceso de evaluación de los cursos de educación continua, y elaborar en conjunto con la Subdirectora o al Subdirector de Educación Continua los informes respectivos; y,
 - e) Las demás contempladas en la Ley, el Estatuto Politécnico, reglamentos, resoluciones internas y lo dispuesto por las autoridades académicas institucionales.
- (Instituto de Posgrado y Educación Continua, 2014)

Funciones del Personal de Apoyo.- Las mismas que sus deberes se rigen bajo la LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO, lo cual se detalla a continuación.

(Ley Orgánica del Servicio Público , 2010) **Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.-** Son deberes de las y los servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
- e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
- f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
- g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;
- h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe

y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;

- i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;
- j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y,
- k) Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

A más de cumplir las obligaciones anteriormente mencionadas los servidores deben desempeñar las funciones específicas a su puesto de trabajo y estas son:

De las funciones del Contador del IPEC

1. Registrar y controlar los auxiliares que respaldan los reportes y/o informes financieros.
2. Verificar y controlar los saldos de ingresos.
3. Emitir órdenes de pago de los programas de Posgrado y Educación Continua como: inscripciones, matrículas, colegiatura, derecho de tutorías, multas, traducciones, entre otros aranceles.
4. Receptar comprobantes de pago (facturas) emitidos por la Tesorería de la Institución de cada uno de los estudiantes de los programas del IPEC.
5. Registrar las transacciones contables en el respectivo libro auxiliar de cada uno de los programas del IPEC.
6. Asesorar la elaboración de presupuestos de cada uno de los programas de posgrado, monitorear los presupuestos.
7. Dar seguimiento correspondiente de los procesos que se realizan en diferentes instancias de la Institución como Unidad de Compras, Planificación, Departamento Financiero, Tesorería.
8. Analizar, clasificar y archivar la documentación contable.
9. Resguarda toda la documentación financiera de manera ordenada.
10. Elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.
11. Y otros que pudieran establecerse.

De las funciones del Técnico Informático del IPEC.

- Creación e instalación de sistemas para las diferentes áreas del Instituto.
- Proporcionar mantenimiento y actualización constante a los sistemas elaborados.
- Administrar la red interna del instituto y del servicio de Internet.
- Administrar el Sistema Académico del IPEC (sisepec.esPOCH.edu.ec).
- Desarrollo de módulos del sistema académico.
- Administrar aulas virtuales del IPEC en cuanto a maestrías y programas de educación continua (elearning).
- Brindar soporte técnico al personal del instituto y en las distintas dependencias del edificio central.
- Elaborar, mantener y actualizar la página web del Instituto.
- Asesorar la compra de equipos y suministros de cómputo.
- Instalar, mantener y reparar el software y hardware en todos los equipos de cómputo del Instituto.

De las funciones de la secretaria del IPEC.

- Entrega de certificaciones tanto a docentes como estudiantes, luego de su respectiva verificación de ciertos requisitos.
- Revisión de empastados de los trabajos de investigación.
- Emisión de certificaciones para becas en el extranjero.
- Elaboración de listas, actas e impresión de los certificados de los cursos de Educación Continua.
- Receptar, clasificar, organizar, archivar y/o despachar la información que a diario ingresa al IPEC; así como redactar las diferentes comunicaciones internas y externas que sean requeridas; con diligencia, discreción y propiedad.
- Llevar la asistencia de los estudiantes de los diferentes programas posgrado.
- Recepción de documentos y designación de fechas para predefensas y defensas de tesis.
- Realizar las correspondientes solicitudes de material de oficina y de impresión.
- Llevar la agenda de trabajo del Director del IPEC, Subdirector General de Posgrados y Educación Continua.
- Matriculación de los diferentes programas de posgrado.
- Manejar e ingresar los respectivos datos al sistema del IPEC.

- Mantener organizado y actualizado el archivo físico bajo un sistema de fácil acceso que permita la localización inmediata de documentos.
- Entre otros que pudieran establecerse.

De las funciones del Auxiliar de Servicios del IPEC.

- Aceptar toda orden del director (a) sub-director y demás servidores siempre y cuando no sean contradictorias.
- Mantener limpia y aseada todas las partes interiores del Instituto; especialmente los lugares de visita como la dirección, subdirección y secretaria; el aseo debe ser permanente de: piso, ventanas, escritorios y archivos, entre otros; velando por la conservación del mobiliario y enseres de las oficinas.
- No retirarse de la institución mientras no haya terminado sus obligaciones.
- Siempre que vaya a faltar al trabajo solicitar permiso con la debida anticipación o justificarlo posteriormente.
- Llegar antes que el director (a) y demás personal para cumplir con el aseo antes de iniciar las actividades.
- Guardar respeto y consideración a todos los servidores, maestros y alumnos.
- Guardar absoluta reserva sobre asuntos confidenciales y tratados en la institución.
- Cuidar de todas las pertenencias de la institución.
- Y otros que pudieran establecerse.

Anexo 9: EDIFICO IPEC

