



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y
VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD**

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE
UN SISTEMA DE MEDICIÓN PARA LOS PROCESOS DE
“PUNTO ECUADOR”**

AUTOR: CASTRO DÁVILA, EDITH MARISOL

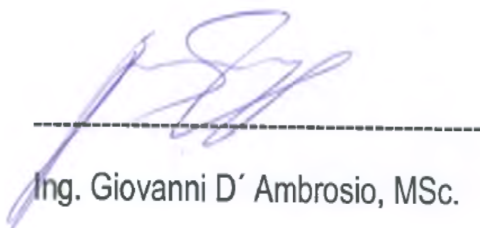
DIRECTOR: MSC. D ´AMBROSIO, GIOVANNI

SANGOLQUÍ

2015

CERTIFICADO

Certifico que el presente proyecto titulado “Diseño, documentación e implementación de un sistema de medición para los procesos de Punto Ecuador”, fue desarrollado en su totalidad por la Dra. Edith Marisol Castro Dávila, bajo mi dirección.



Ing. Giovanni D' Ambrosio, MSc.

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

El presente proyecto titulado “Diseño, documentación e implementación de un sistema de medición para los procesos de Punto Ecuador”, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado el derecho intelectual de terceros considerándolos en citas a pie de página y como fuentes en el registro bibliográfico.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance del proyecto en mención.



AUTORIZACIÓN

Yo, Edith Marisol Castro Dávila, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE" a publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo "Diseño, documentación e implementación de un sistema de medición para los procesos de Punto Ecuador", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, agosto de 2015



DEDICATORIA

El presente proyecto de titulación está dedicado a mis padres, por su amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

Al Ser Supremo, por la vida, la salud, la fortaleza y las experiencias vividas ahora y siempre.

A mis padres, por todo su amor y comprensión en los momentos difíciles.

A mi tía Alicia, por su cariño de todos estos años.

A Giovanni D ´Ambrosio, por su guía, constancia y apoyo; a pesar, de las situaciones adversas que se presentaron durante la elaboración del proyecto.

A Mónica Cevallos, Gerente y a las señoras socias de la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador”, por brindarme todas las facilidades y proporcionarme la información necesaria que permitió concluir con éxito el presente proyecto.

A mis amigos, por sus palabras de ánimo, en los momentos más oportunos.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO	II
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XV
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 GENERALIDADES	1
1.2 COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN TEXTIL ARTESANAL PUNTO ECUADOR	2
1.2.1 Antecedentes	2
1.2.2 Sector cooperativo	4
1.2.3 Constitución legal.....	4
1.2.4 Objetivo	5
1.2.5 Ubicación geográfica	5
1.2.6 Estructura administrativa	6
1.2.6.1 Asamblea General de Socios o de Representantes.....	6
1.2.6.2 Consejo de Administración.....	7
1.2.6.3 Consejo de Vigilancia.....	8
1.2.6.4 Comisiones Especiales.....	9
1.2.6.5 Presidente	10
1.2.6.6 Gerente.....	10
1.2.7 Estructura organizacional.....	11
1.2.8 Actividades comerciales.....	12
1.2.9 Productos	13
1.2.10 Producción.....	13
1.2.11 Clientes.....	15

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.4 OBJETIVOS.....	19
1.4.1 Objetivo general	19
1.4.2 Objetivos Específicos	19
CAPÍTULO II.....	21
MARCO TEÓRICO	21
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.1.1 Misión	22
2.1.2 Visión.....	23
2.2 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	24
2.2.1 Definiciones de procesos	26
2.2.2 Elementos del proceso	27
2.2.3 Tipos de procesos.....	28
2.2.3.1 Procesos estratégicos.....	29
2.2.3.2 Procesos operativos / clave	30
2.2.3.3 Procesos de apoyo.....	30
2.2.4 Documentación de procesos.....	30
2.2.4.1 Principios de la documentación de procesos	31
2.2.4.2 Mapa de procesos	32
2.2.4.2.1 Elaboración de un mapa de procesos	33
2.2.4.3 Diseño de procesos.....	34
2.2.4.3.1 Misión y alcance del proceso	36
2.2.4.3.2 Clientes del proceso, sus necesidades y expectativas	36
2.2.4.3.3 Funciones del proceso	37
2.2.4.3.4 Desarrollo de los procedimientos.....	38
2.2.4.3.5 Objetivos de gestión del proceso	39
2.2.4.3.6 Desarrollo de indicadores y plan de monitorización	39
2.2.4.4 Diagrama de flujo de procesos	40
2.2.4.4.1 Características de los diagramas de flujo	40
2.2.4.4.2 Simbología de los diagramas de flujo	41
2.2.4.5 Manual de procesos	42
2.2.4.5.1 Objetivos del manual de procesos	43
2.2.4.5.2 Características del manual de procesos.....	43

2.2.4.5.3	Ventajas del manual de procesos.....	44
2.2.4.5.4	Desventajas del manual de procesos.....	44
2.2.4.5.5	Estructura del manual de procesos.....	45
2.2.5	Mejoramiento de procesos.....	46
2.2.5.1	Beneficios del mejoramiento de procesos.....	48
2.2.5.2	Requisitos para el mejoramiento de procesos.....	49
2.2.5.3	Fases del mejoramiento de procesos.....	51
2.2.6	Medición de procesos.....	53
2.2.6.1	Importancia de la medición de procesos.....	54
2.2.6.2	Atributos de la medición de procesos.....	54
2.2.6.3	Indicadores de procesos.....	56
2.2.6.3.1	Importancia de los indicadores de procesos.....	57
2.2.6.3.2	Características de los indicadores de procesos.....	57
2.2.6.3.3	Tipos de indicadores de procesos.....	58
2.2.6.3.3.1	Medidor o indicador de resultados.....	58
2.2.6.3.3.2	Medidor o indicador de eficacia y eficiencia.....	59
2.2.6.3.3.3	Elementos de los indicadores de procesos.....	59
2.2.6.3.3.4	Formulación de indicadores de procesos.....	60
2.2.6.3.3.4.1	Identificación de objetivos.....	61
2.2.6.3.3.4.2	Estructura del objetivo.....	62
2.2.6.3.3.4.3	Tipologías de indicadores.....	63
2.2.6.3.3.4.4	Estructura del indicador.....	64
2.2.6.3.3.4.5	Registro de la información del indicador de procesos.....	65
CAPÍTULO III.....		67
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....		67
3.1 DESCRICIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....		67
3.1.1	Infraestructura e instalaciones.....	67
3.1.2	Convenio tripartito de cooperación económica y técnica interinstitucional.....	68
3.1.3	Normativa y reglamentación interna.....	68
3.1.4	Plan estratégico.....	69
3.1.5	Procesos.....	69
3.1.6	Estructura y funciones.....	70

3.1.7	Talento humano.....	70
3.1.8	Clima laboral.....	71
3.1.9	Producción.....	71
3.1.10	Inventarios	71
3.1.11	Archivo institucional	72
3.2	INFORME DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	72
3.3	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES.....	74
3.3.1	Mapa de procesos	75
3.3.2	Catálogo de procesos	76
3.3.3	Diagramas de flujo de procesos	77
3.3.4	Situación actual de diagramas de flujo de procesos	77
3.3.4.1	Procesos operativos.....	77
3.3.4.2	Procesos de apoyo.....	79
CAPÍTULO IV		82
ENFOQUE ESTRATÉGICO		82
4.1	MISIÓN	82
4.2	VISIÓN.....	84
4.3	VALORES INSTITUCIONALES	85
4.4	POLÍTICAS.....	86
4.5	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	87
CAPÍTULO V		88
MEJORAMIENTO DE PROCESOS		88
5.1	PROCESOS OPERATIVOS.....	88
5.2	PROCESOS DE APOYO.....	91
CAPÍTULO VI.....		98
SISTEMA DE MEDICIÓN DE PROCESOS.....		98

CAPÍTULO VII	100
MANUAL DE PROCESOS	100
CAPÍTULO VIII	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
8.1 CONCLUSIONES	101
8.2 RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama “Punto Ecuador”	12
Figura 2. Producción textil 2012 “Punto Ecuador”	14
Figura 3. Producción textil 2013 “Punto Ecuador”	15
Figura 4. Análisis esquemático de un problema	17
Figura 5. Análisis esquemático del problema “Punto Ecuador”	19
Figura 6. Preguntas para formular la misión de una organización	22
Figura 7. Preguntas para formular la visión de una organización.....	24
Figura 8. Mapa de procesos	32
Figura 9. Layout “Punto Ecuador”	68
Figura 10. Mapa de procesos “Punto Ecuador”	75
Figura 11. Catálogo de procesos “Punto Ecuador”	76
Figura 12. Ficha Técnica Indicadores de Procesos “Punto Ecuador” ...	99

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Símbolos para graficar procesos	41
Cuadro 2: Preguntas misión “Punto Ecuador”	83
Cuadro 3: Preguntas visión “Punto Ecuador”	84

RESUMEN

El presente proyecto de titulación, constituye un aporte dirigido a mejorar el desempeño de los procesos operativos y de apoyo de la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador”, a través de la creación de un Manual de Procesos que permita su estandarización y medición, con la finalidad de mejorar la satisfacción de sus clientes, utilizar con eficacia y eficiencia los recursos humanos, materiales, financieros de los que dispone, lograr una presencia importante en el mercado nacional e incursionar en el mercado internacional. Este documento se encuentra a entera disposición de la Asamblea General de Socios y de la Gerente de “Punto Ecuador”, para ser aplicado cuando lo consideren oportuno, como una guía de los principales procesos de la cooperativa con un comportamiento estable, que genere productos de calidad homogénea a costos moderados. En su primera fase, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, identificándose sus ventajas potenciales y sus factores de riesgo, se obtuvo la cadena de valor, el catálogo de procesos y fueron levantados los procesos con sus diagramas de flujo. En la segunda fase se definieron la misión, visión, valores, políticas y objetivos institucionales; se crearon, fusionaron, reemplazaron y eliminaron actividades con la finalidad de mejorar los procesos existentes, se establecieron indicadores de procesos para su medición; posteriormente, se elaboró el Manual de Procesos que ha sido socializado con el personal que conforma cada área de “Punto Ecuador”, para crear una cultura de procesos, lograr una adecuada comprensión y homogeneidad de criterios.

PALABRAS CLAVES:

- PUNTO ECUADOR
- PROCESOS
- ESTANDARIZACIÓN
- DIAGRAMAS DE FLUJO
- MANUAL DE PROCESOS

ABSTRACT

The present project of qualifications it constitutes a contribution directed to improving the performance of the operative processes and of support of the Cooperative of Textile Handcrafted Production "Punto Ecuador" across the creation of a process manual that allows his standardization and measurement, with the purpose of improving the satisfaction of his clients, using with efficiency and efficiency the human, material, financial resources which he has, achieving an important presence on the domestic market and penetrating on the international market. This document is to entire disposition of the General Assembly of Partners and of the Manager of "Punto Ecuador" to be applied when they consider it to be opportune, as a guide of the principal processes of the cooperative with a stable behavior, which should generate products of homogeneous quality to moderate costs. In his first phase, there was realized the diagnosis of the current situation of the cooperative, there being identified his potential advantages and his factors of risk, there was obtained the chain of value, the process catalogue and the processes were raised by his flow charts. In the second phase there were defined the mission, vision, values, policies and institutional aims; they were created, fused, replaced and eliminated activities with the purpose of improving the existing processes, process indicators were established for his measurement; later, there was elaborated the Process manual that has been socialized by the personnel that shapes every area of "Punto Ecuador" to create a process culture, to achieve a suitable comprehension and homogeneity of criteria.

KEYWORDS:

- **PUNTO ECUADOR**
- **PROCESS**
- **STANDARDIZATION**
- **FLOW CHARTS**
- **PROCESS MANUAL**

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 GENERALIDADES

La Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador” desde su creación, contó con apoyo gubernamental inicialmente para su infraestructura y equipamiento, posteriormente en su productividad al formar parte del programa Hilando al Desarrollo.

Transcurrieron cuatro años desde su puesta en marcha, en los que sucedieron situaciones adversas que evidencian una inadecuada administración, que se mide en el nivel de posicionamiento en el mercado nacional.

Actualmente se busca evidenciar una curva de crecimiento ascendente, lo cual influirá positivamente al interior de la organización; así como, en su entorno competitivo y globalizado, por otra parte se trata de eliminar inadecuados manejos administrativos incluso de las mismas socias; entre otras circunstancias, que ocasionan desprestigio de “Punto Ecuador” en el mercado textil nacional.

La Gerente tiene como meta posicionar a “Punto Ecuador” en el mercado nacional, aprovechando que su producción textil es de calidad, razón por la que se busca implementar acciones para conseguir que los procesos sean más eficientes y eficaces, eliminar las actividades que no agregan valor y lograr un enfoque al cliente.

En tal sentido, los conocimientos obtenidos en el programa de Maestría de Gestión de Calidad y Productividad, podrán aplicarse con el objetivo de crear una guía para el desarrollo de actividades en Punto Ecuador, que

permita la estandarización de procesos y procedimientos, logrando coordinación entre los diferentes niveles de la organización e incidiendo en la mejora del clima laboral.

1.2 COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN TEXTIL ARTESANAL PUNTO ECUADOR

1.2.1 Antecedentes

Con el propósito de erradicar la injusticia laboral y la discriminación social, ocasionadas por el uso y el abuso de los sistemas precarios de contratación laboral conocidos como tercerización de servicios complementarios, intermediación laboral y contratación por horas, modalidades que quebrantan los derechos del trabajador y los principios de estabilidad, de pago de remuneraciones justas de organización sindical y contratación colectiva, la Asamblea Constituyente promulgó el 30 de abril de 2008, el Mandato Constituyente Nro. 8, en el cual se eliminó y prohibió la tercerización e intermediación laboral, la contratación laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador, siendo la relación laboral directa y bilateral entre trabajador y empleador.

La primera disposición transitoria hace referencia a que todos los contratos de intermediación laboral vigentes a la fecha de expedición del presente Mandato, se declaran concluidos, sin derecho a ningún tipo de indemnización ni reclamo de ninguna naturaleza, por parte de las empresas que venían operando como intermediarias laborales.

A partir de la fecha de vigencia del presente Mandato, los trabajadores intermediados cuya prestación de servicios se rigió por la Ley Reformatoria al Código del Trabajo, mediante la cual se reguló la actividad

de intermediación laboral, y de tercerización de servicios complementarios, publicada en el Suplemento de Registro Oficial No. 298 de 23 de junio del 2006, serán asumidos de manera directa por las empresas del sector privado que contrataron con las intermediarias laborales, empresas usuarias que en lo sucesivo serán consideradas para todos los efectos como empleadoras directas de dichos trabajadores, quienes gozarán de un año mínimo de estabilidad, con una relación que se regirá por las normas del Código del Trabajo.

Los trabajadores intermediados que hayan sido despedidos a partir del primero de marzo del 2008, con motivo de la tramitación del presente Mandato, serán reintegrados a sus puestos de trabajo.

El 4 de abril del 2008 se produjo el despido masivo de ciento veinte trabajadoras que prestaban sus servicios en la fábrica de Textiles Pinto, quienes se propusieron permanecer como grupo hasta encontrar una alternativa productiva que les permita recuperar su empleo e ingresos económicos.

El Gobierno Nacional del Ecuador, a través de los Ministerios de Inclusión Económica y Social y de Trabajo y Empleo impulsó conjuntamente una alianza estratégica pública privada para desarrollar una actividad productiva colectiva que asocie a las 68 ex – trabajadoras tercerizadas de la fábrica Textil Pinto, a través de la celebración del Convenio Tripartito de Cooperación No. 00007 Económica y Técnica Interinstitucional entre las referidas Carteras de Estado y la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador”, para que inicie sus actividades productivas.

Adicionalmente se consideró a “Punto Ecuador” en el Programa Socio Productivo emprendido por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social “Hilando al Desarrollo”, siendo su objetivo contribuir a mejorar el

ingreso de los micro y pequeños artesanos y confeccionistas del sector textil, dándoles la oportunidad de ser proveedores de las compras públicas, mediante la provisión de los uniformes escolares que el Gobierno Nacional entrega de manera gratuita a los niños y niñas de establecimientos fiscales de las zonas rurales de todas las provincias del país, que constituye uno de los objetivos del Plan de Desarrollo, incentivando la matriculación escolar y generando un modelo de inclusión económica a través de nexos con el sector artesanal de la confección.

1.2.2 Sector cooperativo

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en su página web, actualizada a agosto de 2013, presenta una lista de 6.106 organizaciones registradas, de las cuales se identifica que el 53% son cooperativas, el 46% asociaciones y el 1% caja central y organismos de integración.

Respecto de las cooperativas, el mayor número a nivel nacional se encuentra en las provincias de Pichincha con el 20%, Guayas 13%, Tungurahua 10%, Chimborazo y Manabí 7%, Azuay 6%, Cotopaxi 5% y en las diecisiete provincias restantes entre el 1% y 4%.

En cuanto a la actividad económica, encontramos a las cooperativas de servicios con un 55%; ahorro y crédito 29%; producción 9% y vivienda 7% respectivamente.

1.2.3 Constitución legal

La Cooperativa de Producción Textil Artesanal "Punto Ecuador" es una sociedad de 68 mujeres, que se unieron en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales, mediante la

creación de una empresa de propiedad conjunta, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social, que inició sus actividades el 16 de mayo de 2008, fecha en la que con Acuerdo 00000069, el Director Nacional de Cooperativas aprobó su Estatuto y le concedió personería jurídica.

El 9 de mayo de 2013 la Asamblea General aprobó la Adecuación del Estatuto, en el que se estableció que su actividad y operación están sometidas a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento con la Disposición Transitoria Primera de la referida Ley.

La Cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, será de duración ilimitada; sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y los procedimientos previstos en la citada Ley.

1.2.4 Objetivo

El artículo 3, Título Primero de la Adecuación al Estatuto Cooperativas en General, indica que su objetivo social es la producción y comercialización de productos textiles.

1.2.5 Ubicación geográfica

La Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador”, tiene su domicilio principal en la provincia de Pichincha, cantón Quito, ciudad Quito, parroquia Cotocollao, en un inmueble ubicado en las Calles Unión y Progreso Oe4-872 y 25 de Mayo.

1.2.6 Estructura administrativa

La estructura administrativa de “Punto Ecuador” según el artículo 13, Capítulo I, Título Tercero de su Estatuto, es la siguiente:

- a) Asamblea General de Socios o de Representantes
- b) Consejo de Administración,
- c) Consejo de Vigilancia,
- d) Gerencia; y,
- e) Comisiones Especiales.

1.2.6.1 Asamblea General de Socios o de Representantes

Es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos, siempre que las mismas no impliquen quebrantamiento a las normas jurídicas que rigen su organización, funcionamiento y actividades.

Siendo sus atribuciones principales, las siguientes:

- a) Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento interno y el de Elecciones;
- b) Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia;
- c) Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los Consejos y de Gerencia;
- d) Conocer el plan estratégico, el plan operativo anual con su presupuesto, presentado por el Consejo de Administración; así como, los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa para aprobarlos o rechazarlos.

- e) Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la Cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno;
- f) Conocer y resolver los informes de Auditoría Interna y Externa;
- g) Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
- h) Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
- i) Decretar la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el presente Estatuto;
- j) Aprobar el monto máximo que puede comprometer cada organismo de la Cooperativa; y,
- k) Fijar el monto del emolumento que percibirán los socios por su trabajo, como anticipo a los excedentes que pueda obtener la Cooperativa.

1.2.6.2 Consejo de Administración

Es el órgano de dirección de la Cooperativa y estará integrado por cuatro vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Son atribuciones principales del Consejo de Administración:

- a) Planificar y evaluar el funcionamiento de la Cooperativa;
- b) Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;
- c) Proponer a la Asamblea General reformas al Estatuto Social y Reglamentos que sean de su competencia;

- d) Dictar los Reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General;
- e) Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios.
- f) Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno;
- g) Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobserven la normativa legal y reglamentaria;
- h) Nombrar al Gerente titular y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
- i) Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno;
- j) Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
- k) Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
- l) Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,
- m) Presentar a la aprobación de la Asamblea General la memoria anual y los balances semestrales de la Cooperativa, Conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia.

1.2.6.3 Consejo de Vigilancia

Es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la Gerencia, está integrado por tres vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del Estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad.

Son atribuciones principales del Consejo de Vigilancia, las siguientes:

- a) Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
- b) Controlar las actividades económicas de la Cooperativa;
- c) Vigilar que la contabilidad de la Cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
- d) Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la Cooperativa;
- e) Efectuar las funciones de auditoría interna por ser una Cooperativa que no excede los 200 socios o 500.000,00 dólares de activos;
- f) Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la Cooperativa;
- g) Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que pueden afectar la Cooperativa;
- h) Efectuar arquezos de caja, periódica u ocasionalmente y revisar la contabilidad de la Cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables.

1.2.6.4 Comisiones Especiales

Las Comisiones Especiales serán permanentes u ocasionales, las designará el Consejo de Administración con tres vocales que durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo. Si son permanentes cumplirán las funciones determinadas en el Reglamento Interno y si son ocasionales cumplirán las funciones que el Consejo de Administración les encargue.

1.2.6.5 Presidente

El Presidente del Consejo de Administración, lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General, durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicho Consejo.

Son atribuciones principales del Presidente:

- a) Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
- b) Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General;
- c) Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa; y,
- d) Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el reglamento Interno así lo determine.

1.2.6.6 Gerente

El Gerente, sea o no socio de la Cooperativa, es el representante legal, su mandatario y administrador general, deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la Cooperativa y capacitación en economía social, solidaria y cooperativismo.

Las principales atribuciones del Gerente son:

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto social;

- b) Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa;
- c) Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria;
- d) Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
- e) Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la Cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
- f) Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración;
- g) Suscribir los cheques de la Cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno;
- h) Contraer obligaciones a nombre de la Cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General le autorice; y,
- i) Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.

1.2.7 Estructura organizacional

La Cooperativa de Producción Textil Artesanal "Punto Ecuador" en el 2008 fue fundada por 68 socios, que en cinco años por varias circunstancias adversas en los aspectos administrativos y financieros, disminuyeron en un 88%, en tal sentido para el 2013 tiene 11 socias, de las cuales, únicamente 8 son fundadoras.

Las socias de “Punto Ecuador” desempeñan simultáneamente funciones imprescindibles en el accionar de la Cooperativa, por una parte, la dirección y el control, conformando la Asamblea General de Socios, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, la Presidencia, las Comisiones Especiales; además, la producción textil.

Dentro de su estructura, la Cooperativa contrató a 13 personas, para que realicen las funciones de Gerente, Contadora y 11 Operarias que intervienen en la producción textil. Siendo su organigrama el siguiente:

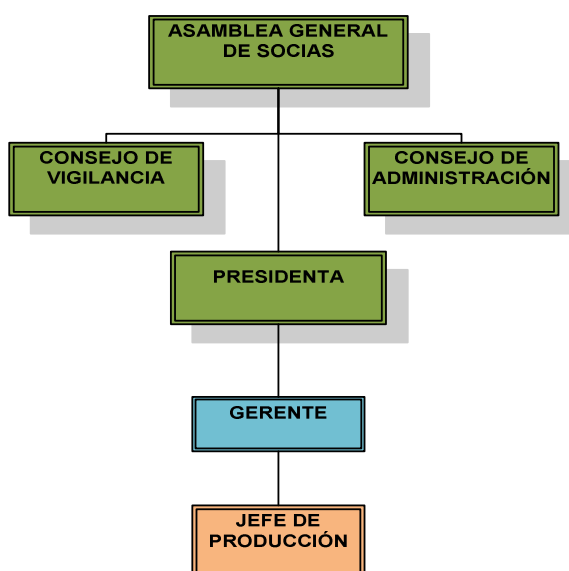


Figura 1. Organigrama “Punto Ecuador”

1.2.8 Actividades comerciales

La Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador” con Registro Único de Contribuyentes: 179213620200, está obligada a llevar contabilidad y su principal actividad económica es la producción y comercialización de productos textiles.

Con el propósito de ofertar sus productos a nivel nacional, obtuvo el Registro Único de Proveedores – RUP, que le permite participar activamente en los procesos liderados por el Sector Público a través del portal del Servicio Nacional de Contratación Pública – SERCOP: www.compraspúblicas.gob.ec.

1.2.9 Productos

El artículo 4, Título Primero de la Adecuación al Estatuto Cooperativas en General y el Registro Único de Proveedores – RUP indican que Punto Ecuador suministra los siguientes productos y servicios: Trajes, abrigos, chaquetas, pantalones largos, pantalones cortos, vestidos, faldas, blusas, camisas, enaguas, bragas, camisones, batas, camisetas de todo tipo, gorras, manillas, pañales, cobijas, ajuares, artículos análogos y/o publicitarios para hombres, mujeres, niños, niñas, bebés de punto o ganchillo y servicios industriales de prendas de vestir.

1.2.10 Producción

De enero a diciembre de 2012, la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador” fabricó 114.300 prendas textiles, principalmente de trece tipos, determinándose que el 44% de la producción corresponde a camisetas tipo polo y cuello redondo; el 42% a bolsos ecológicos; el 13% a kits escolares, juguetes de trapo, mandiles, chalecos, delantales y chompas; y, el 1% a overoles, uniformes deportivos, blusas, licras y leggins como se observa en la Figura 2.

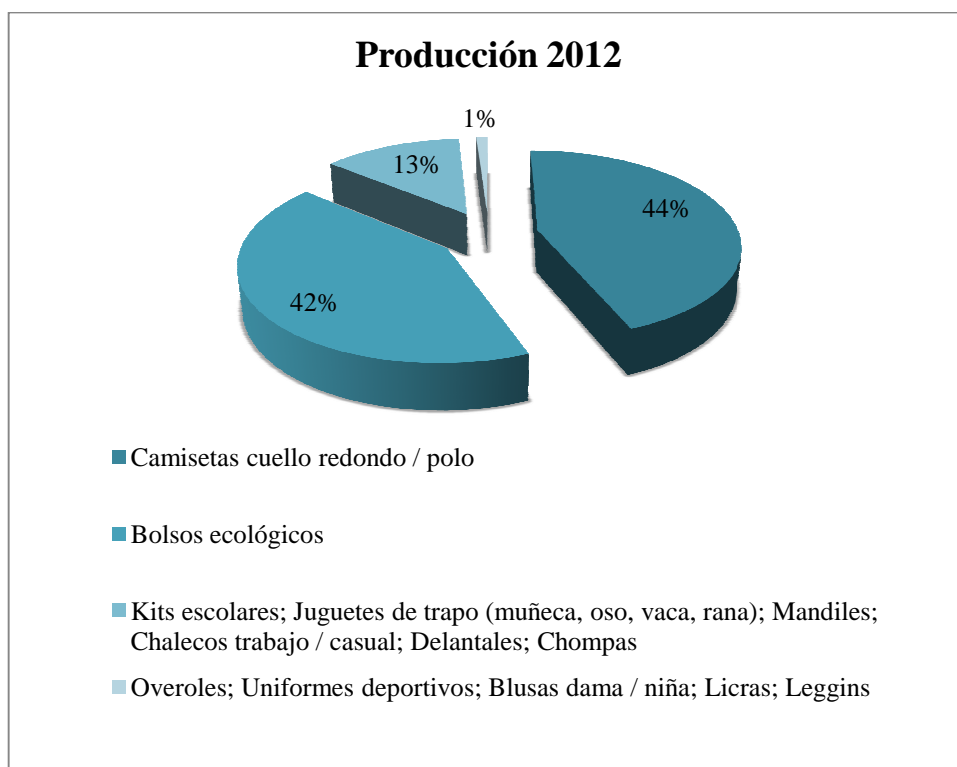


Figura 2. Producción textil 2012 “Punto Ecuador”

De enero a octubre de 2013, fabricó 130.350 prendas textiles, de diez tipos, estableciéndose que el 48% son bolsos ecológicos y de lienzo; el 41% camisetas tipo polo y cuello redondo; el 10% chalecos, kits escolares, estuches publicitarios y mandiles; y, el 1% pantalonetas de gabardina, chompas, uniformes deportivos y ponchos de agua como se visualiza en la Figura 3.

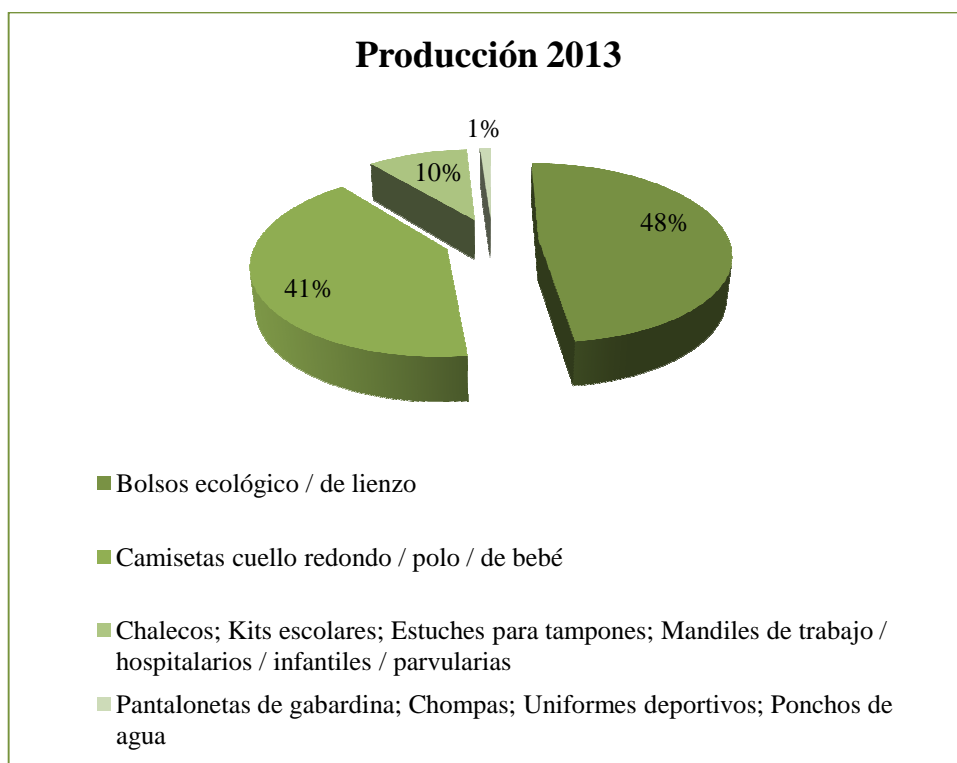


Figura 3. Producción textil 2013 “Punto Ecuador”

1.2.11 Clientes

Punto Ecuador desde el inicio de sus actividades hasta la actualidad, ofrece sus productos mediante el Portal de Compras Públicas www.compraspublicas.gob.ec, por esta razón el 90% de sus clientes corresponde a las diferentes entidades del sector público; mientras que, el 10% son personas naturales y/o empresas privadas, siendo política interna de la Gerente General, no divulgar sus nombres.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer, la tarea de identificar y analizar el problema constituye una condición previa indispensable, siendo

las actividades a desarrollarse cuando se analiza una situación problemática las siguientes:

1. Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema.
2. Decidir mediante la observación si los hechos hallados son importantes.
3. Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
4. Proponer diversas explicaciones (hipótesis) de la causa de la dificultad.
5. Cerciorarse, mediante la observación y el análisis, de si ellas son importantes para el problema.
6. Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema.
7. Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.
8. Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.

En la Figura 4, se puede visualizar las ocho actividades descritas anteriormente:

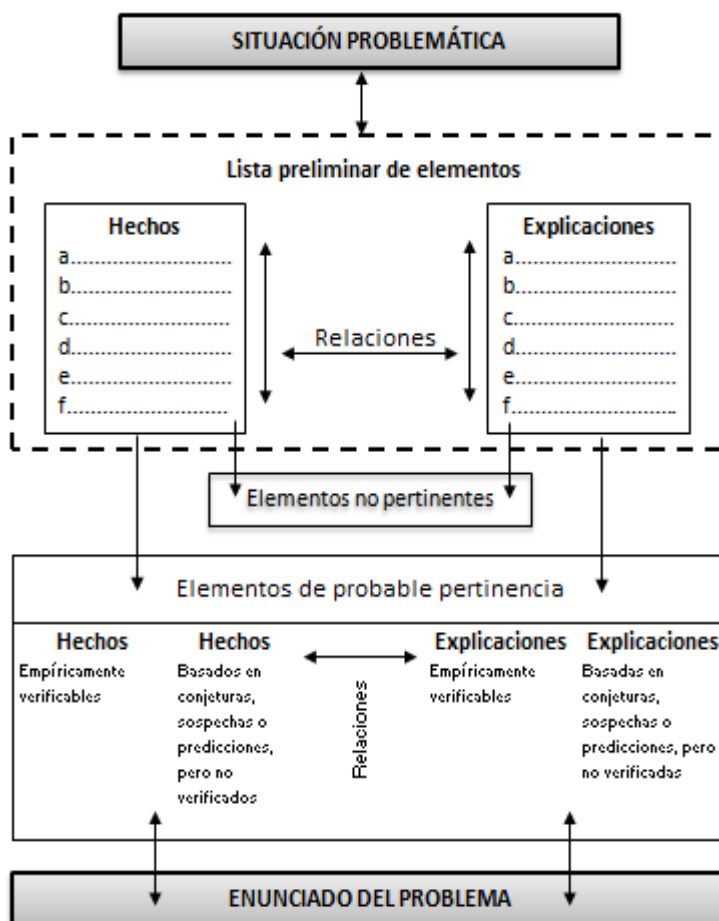
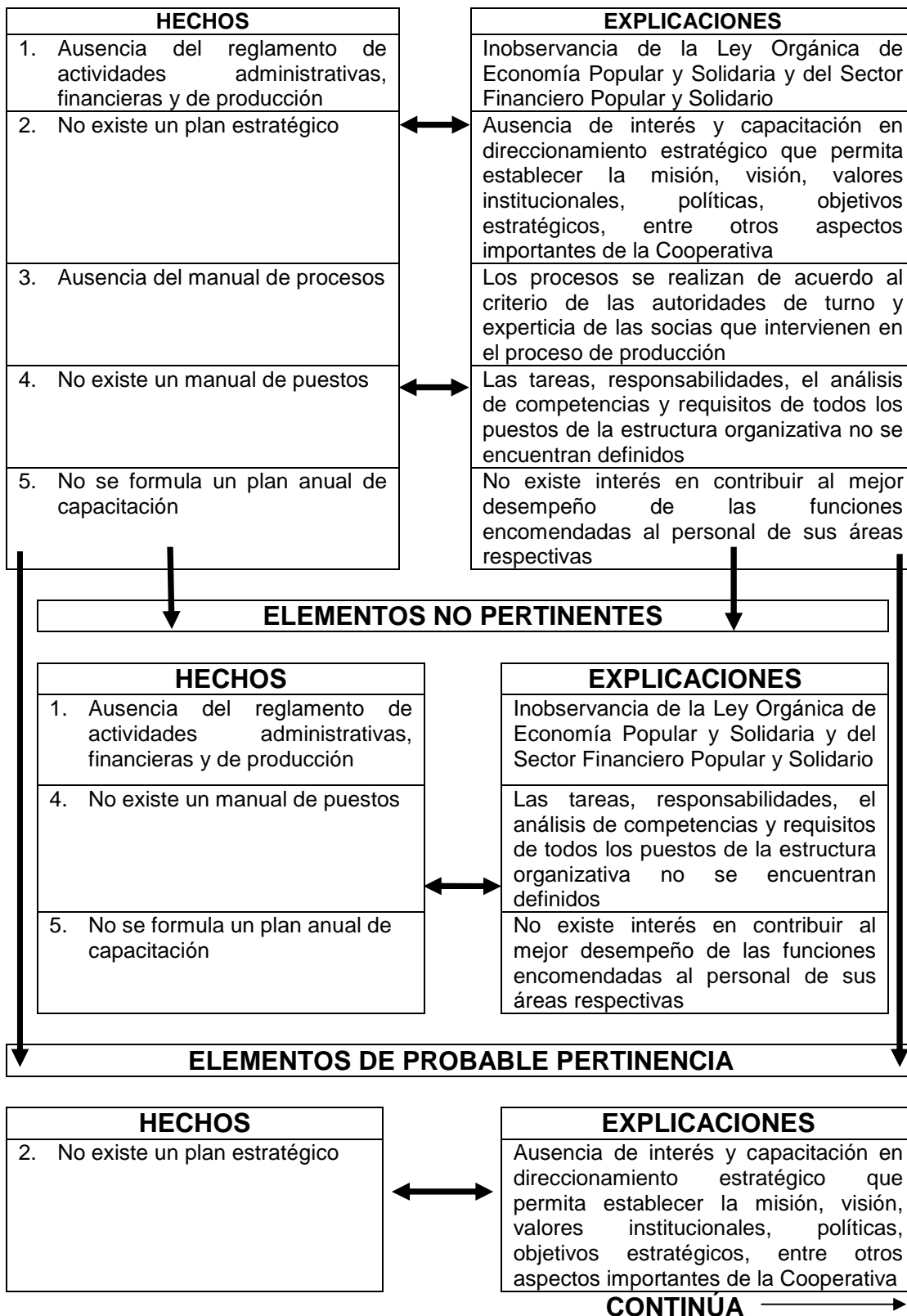


Figura 4. Análisis esquemático de un problema

Fuente: (Van Dalen, Deobold B. y Meyer William J., 1983)

La aplicación de esta metodología permite identificar hechos y explicaciones que contribuyen a formular el problema como se presenta a continuación en la Figura 5:

LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS



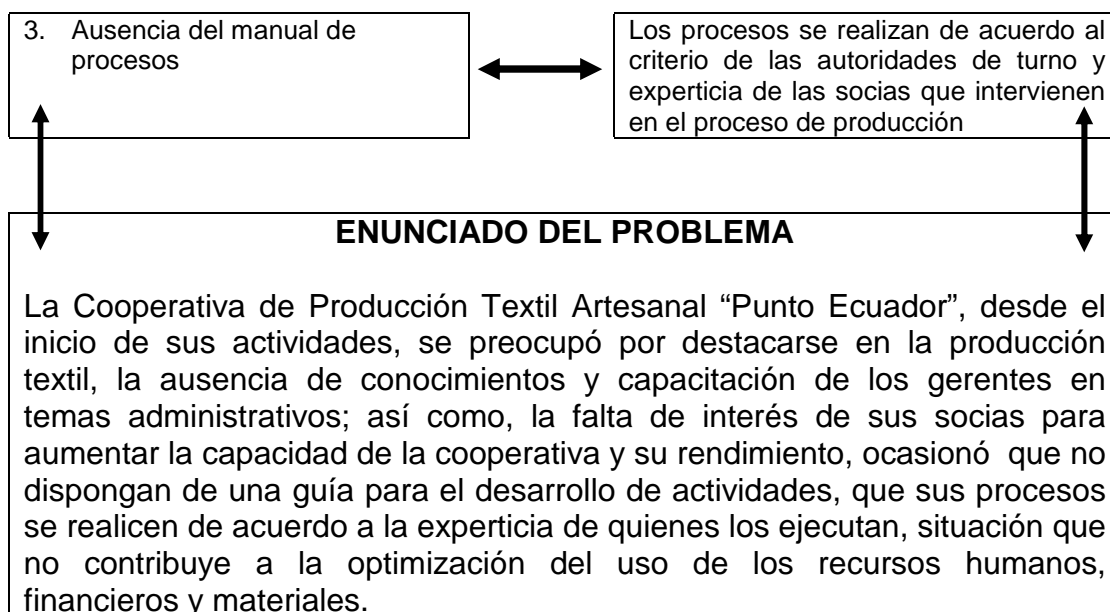


Figura 5. Análisis esquemático del problema "Punto Ecuador"

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Contribuir al mejoramiento del desempeño de los procesos en la Cooperativa de Producción Textil Artesanal "Punto Ecuador" a través de la elaboración del Manual de Procesos que permita su estandarización y medición.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de Punto Ecuador para conocer las ventajas potenciales y los factores de riesgo.
2. Diseñar los procesos actuales que faciliten la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área de la organización.

3. Mejorar los procesos que se llevan a cabo, con el propósito de eliminar las actividades que no agregan valor y evitar el desperdicio de recursos.
4. Establecer un sistema de medición para los procesos, que pueda ser monitoreado continuamente y proporcione información oportuna para la toma de decisiones.
5. Elaborar el Manual de procesos que se convierta en una guía de los principales procesos de la organización con un comportamiento estable, que genere productos de calidad homogénea a costos moderados.
6. Socializar la documentación generada con el personal de cada área, lo que permitirá su adecuada comprensión, unificación de criterios y su cabal cumplimiento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los conceptos sobre Direccionamiento Estratégico y Administración por Procesos que constituyen el fundamento teórico del presente proyecto.

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. [...] La dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa”. (David Fred, 2003, p. 5)

Esta definición la utiliza David para conceptualizar todo el proceso de administración estratégica. Utiliza el ciclo Deming: “planificar” (formular), “hacer” (implantar), “controlar” (evaluar), entendiendo que la fase de “actuar” necesariamente se realiza antes de volver a iniciar el ciclo.

La realización e implantación de un plan estratégico es importante para cualquier organización. Pero de no contar con él, es necesario formular al menos el direccionamiento estratégico para iniciar la documentación de procesos.

El direccionamiento estratégico tiene dos componentes que no pueden faltar: la misión y la visión de la organización. En la mayoría de planes estratégicos, a estos dos componentes se les incorpora también las políticas y valores organizacionales.

2.1.1 Misión

"[...] Es el propósito general o razón de ser de la empresa u mover a las personas organización que enuncia a Qué clientes sirve?, Qué necesidades satisface?, Qué tipos de productos ofrece? y en general, Cuáles son los límites de sus actividades?; [...] por ello, la **misión** es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Para que la **misión** cumpla su importante función, debe tener la capacidad de (propietarios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores) a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la empresa u organización. Para ello, debe: 1) definir los principales campos de competencia de la compañía, 2) ser motivante, 3) enfatizar en las principales políticas a las que la empresa quiere honrar y 4) proporcionar a la compañía dirección durante los próximos 10 o 20 años." (Thompson Iván, 2007)

En la Figura 6 se presentan las preguntas para formular la misión de una organización según CreceNegocios.com.

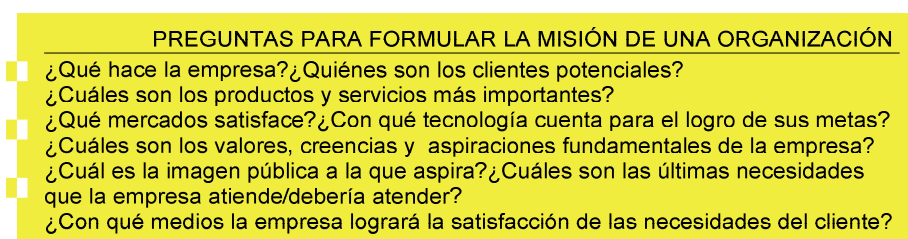


Figura 6. Preguntas para formular la misión de una organización

Fuente: (CreceNegocios.com, 2011)

2.1.2 Visión

“[...] Describe hacia dónde se dirige la organización y qué intenta ser; es una declaración del futuro que podría no suceder por sí mismo. La visión articula las características básicas que dan forma a la visión del futuro de una organización y su estrategia.” (Evans James, 2011, p. 237)

Ayuda a ubicar a la empresa en el mediano y largo plazo, por lo tanto le da significado al presente y futuro de una organización, provee un lenguaje común dentro de la organización, determina y guía su dirección y destino, enfoca y dirige esfuerzos y acciones. La visión representa esencialmente el logro más importante en el largo plazo y fundamentalmente la visión debe dar respuesta a los siguientes aspectos: ¿Cuál es el estado deseado a lograr? y ¿Cuándo se espera lograr?

“[...] Establecer la visión de una empresa,[...] permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

[...] Sirve como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.

- Alineada y coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
 - Comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
 - No es fácil de alcanzar, pero tampoco imposible
 - Retadora, ambiciosa, pero factible.
 - Realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.
- (CreceNegocios.com, 2011)

En la Figura 7 se presentan las preguntas para formular la visión de una organización según CreceNegocios.com.

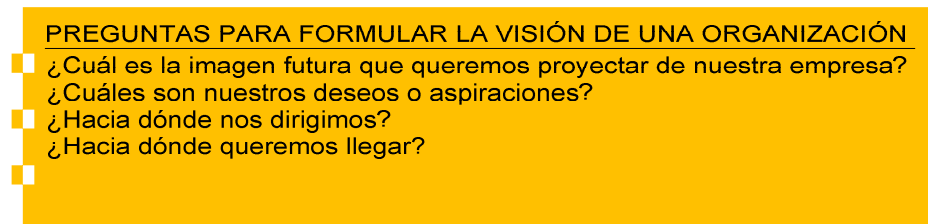


Figura 7. Preguntas para formular la visión de una organización

Fuente: (CreceNegocios.com, 2011)

2.2 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

“[...] Forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. [...] Apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo.” (Bravo C. Juan, 2009, p.21).

“[...] Asigna "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto,

procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.” (Maldonado José, 2011, p.1).

“Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría 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 abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras.” (Bravo C. Juan, 2009, p.21).

“[...] La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones [...] Cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
- La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor).
- El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

[...] 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.” (Fomento Ministerio, 2005, p.6)

2.2.1 Definiciones de procesos

- **Macroproceso.-** “Es una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros procesos.
- **Proceso.-** Es un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes, la finalidad común. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.” (Bravo C. Juan, 2009, p.27).
- **Subprocesos.-** “Partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

- **Sistema.-** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.
- **Procedimiento.-** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad.-** 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.” (Maldonado José, 2011, p.2).
- **Tarea.-** “[...] Acto o secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo.[...] (Fine y Wiley, 1971)

2.2.2 Elementos del proceso

Según Hernando Mariño (2001), los procesos tienen los siguientes elementos:

- **Entrada.-** Son los insumos para un proceso, como los recursos de las fuentes externas o el producto de otro proceso, como por ejemplo: materias prima, información, servicios, dinero, requisitos de clientes, etc.
- **Salida.-** Es el producto resultante de un proceso. Tal producto puede ser un bien tangible o intangible como un servicio.
- **Recursos.-** Corresponden a los factores que intervienen en la transformación de las entradas en salidas de un proceso, tales como: la gerencia, maquinas y equipos, métodos, dinero, personas, mediciones, medio ambiente y materiales.
- **Controles.-** Consiste en medir resultados y verificar con respecto a las especificaciones. Según la situación, puede realizarse con todo el resultado o sólo sobre muestras tomadas frecuentemente. Este segundo caso se denomina Control Estadístico de Procesos.

Entre los objetivos más importantes de los controles de un proceso, podemos indicar:

- Permitir el manejo del proceso.
- Mejorar el rendimiento.
- Mejorar la fiabilidad.
- Mejorar el uso de los recursos.
- Prevenir la degradación del proceso o medios.

2.2.3 Tipos de procesos

“La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos, no deben ser algo trivial, y debe nacer de una

reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Los principales factores para la identificación y selección de los procesos son:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto / servicio.
- Influencia en Factores Claves de Éxito (FCE).
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.” (De Tecnología Andaluz Instituto, p.20)

2.2.3.1 Procesos estratégicos

“Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos.” (Fomento Ministerio, 2005, p.10), [...] están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo.

Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.” (De Tecnología Andaluz Instituto, p.21)

2.2.3.2 Procesos operativos / clave

“Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente.[...]” (Fomento Ministerio, 2005, p.10), “[...] ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.[...]” (De Tecnología Andaluz Instituto, p.21). “[...] A partir de los cuales, el cliente percibirá y valorará la calidad.” (Fomento Ministerio, 2005, p.10)

2.2.3.3 Procesos de apoyo

“Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima para poder generar el valor añadido deseado por los clientes.” (Fomento Ministerio, 2005, p.10)

2.2.4 Documentación de procesos

“La documentación de procesos es una forma sistemática de capturar qué sucede en un proceso de cambio y cómo sucede para reflexionar y analizar por qué sucede, utilizando una teoría del cambio, y para organizar y diseminar los hallazgos.” (Schouten Ton, 2007, p. 3)

Los procesos pueden documentarse preparando procedimientos escritos, con representaciones gráficas y mediante información, check list, datos, etc., siendo importante minimizar el papeleo, facilitar la comprensión, y permitir el trabajo en equipo.

“La documentación de procesos involucra:

- Una manera estructurada y focalizada de capturar el proceso de cambio que un proyecto busca alcanzar – actividades, interacciones entre actores, problemas y factores contextuales.
- La organización de la información de manera tal que los actores tengan la oportunidad de reflexionar y aprender sobre el proceso.
- El análisis de la información tomando en cuenta temas, tendencias y patrones comunes, y colocando los hallazgos en el contexto del proyecto y de la teoría del cambio del mismo.
- La diseminación de la información lo suficientemente rápido como para que sea de utilidad.” (Annie E. Casey Fundación, 2003).

2.2.4.1 Principios de la documentación de procesos

- “Vaya con los actores, descubra sus puntos de vista y haga escuchar su voz entrevistándolos y sacándolos en fotografías y/o videos.
- Asista a eventos en los que los objetivos del proyecto choquen con creencias, relaciones y actitudes tradicionales relacionadas a la gestión hídrica y observe las tensiones y conflictos.
- Estudie y describa el contexto – lea artículos y libros, y hable con personas con altos conocimientos (profesores, maestros, ancianos, alcaldes, líderes tradicionales, etc.).
- Organice en el proyecto momentos, sistemas y formas para tomar distancia suficiente de las actividades diarias del proyecto para poder reflexionar y analizar tendencias y patrones.
- Disemine sus hallazgos, reflexiones, entrevistas, fotografías y compártalas y utilícelas para estimular el debate.” (Schouten Ton, 2007, p. 4)

2.2.4.2 Mapa de procesos

“[...] Representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto”. (De Tecnología Andaluz Instituto, p.22)

“El mapa de procesos impulsa a la empresa a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales mapas dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización y ayudan a distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que se debe actuar.” (AITECO, 2005, p.42). La Figura 8 representa un ejemplo de mapa de procesos:



Figura 8. Mapa de procesos

Fuente: (De Tecnología Andaluz Instituto, (s.f.))

2.2.4.2.1 Elaboración de un mapa de procesos

Para elaborar un mapa de procesos para cualquier organización es importante que se sigan los siguientes pasos:

- 1. Identificar a los actores.-** La organización existe porque tiene clientes que atender, pero también depende de sus proveedores y otras organizaciones de su entorno con las que se mantiene una relación importante.
- 2. Identificar la línea operativa.-** La línea operativa de la organización está formada por la secuencia encadenada de procesos que se llevan a cabo para realizar el producto o el servicio que se ofrece a los clientes.
- 3. Añadir los procesos de dirección y de soporte a la línea operativa.-** La línea operativa es la parte medular de la organización; sin embargo es importante adicionar el proceso de dirección que dicta las pautas que deberán cumplirse; así mismo, los procesos de soporte que permitirán cumplir los procesos de la línea operativa.
- 4. Añadir los procesos que afectan a todo el sistema.-** La organización se encuentra representada casi en su totalidad; sin embargo, es importante incluir los procesos que se refieren al control de los trabajos mal ejecutados, son distintos de acuerdo a la naturaleza del error.

2.2.4.3 Diseño de procesos

“El diseño del proceso establece la modalidad de desarrollo de las actividades productivas en función del tipo de producto a elaborar y condicionado por las tecnologías seleccionadas para llevar a cabo dichas operaciones. Reside en la elección de las entradas, las operaciones, los flujos y los métodos para la producción de bienes y servicios, así como en su especificación detallada.

[...] El diseño del proceso involucra el estudio detallado de numerosos factores estratégicos que se interrelacionan de forma dinámica; entre ellos puede citarse:

- La capacidad inicial y la proyectada para el horizonte de planeamiento de las actividades.
- La tecnología a implementar, considerando aquellos sistemas que logren un balance positivo entre la productividad alcanzada y la gran inversión inicial que se ha realizado.
- Las posibilidades de expansión o crecimientos del sistema de producción compatibilizando las inversiones a realizar con los recursos financieros disponibles.
- Los equipos, las herramientas, los instrumentos y la maquinaria asignada al manejo de materiales.
- La secuencia de las operaciones y la conexión entre las distintas actividades.
- El grado de automatización de la producción, ya que si bien ocasiona altos costos fijos y de mantenimiento y una importante disminución de la flexibilidad del sistema, los beneficios asociados hacen que su elección se convierta en una opción atractiva para algunas empresas.

- Los métodos de trabajo, estimando los tiempos estándares asignados a cada operación con el fin de establecer la cantidad de personal afectado a cada tarea.
- Los inventarios óptimos a mantener determinando un equilibrio adecuado entre la mínima inmovilización del capital y la alta disponibilidad de los materiales.
- La calidad del producto para asegurar características competentes y consistentes con los requerimientos del mercado.
- Las condiciones de seguridad.
- La flexibilidad y la confiabilidad.[...]" (Giudice Carlos A y Pereyra Andrea M., 2005, p.3)

“El esquema lógico general es el mismo y similar al de cualquier actividad de diseño de la calidad. Se pretende saber lo que hay que hacer para solucionar los problemas [...] y satisfacer las expectativas de los usuarios, a fin de diseñar las cosas de manera que la calidad sea inevitable, se prevenga la aparición de problemas y se facilite la consecución de los resultados esperados.

En definitiva, se trata de saber qué queremos (necesidades y expectativas a satisfacer, resultados,...) para después decidir qué y cómo hacer las cosas.

En el caso de diseño de procesos, un esquema operativo lógico puede ser el siguiente:

1. Definir la misión y alcance del proceso.
2. Identificar a los clientes del proceso y conocer sus necesidades y expectativas.
3. Describir qué debe hacer el proceso (funciones/actividades) y las relaciones entre ellas.

4. Describir los procedimientos del proceso (cómo se hacen las cosas) y sus interrelaciones.
5. Objetivos de gestión del proceso.
6. Desarrollo de indicadores y plan de monitorización” (Área I Murcia Oeste Calidad Asistencial Unidad, 2013, p.6)

2.2.4.3.1 Misión y alcance del proceso

“La misión del proceso identifica su función o tarea básica a desempeñar. Su definición es básica para el diseño del proceso ya que condiciona todas las etapas posteriores. Debe ser completa y escueta: no olvidar nada y no pasar más allá de una frase o, como mucho, unas pocas líneas.

Definir el alcance del proceso permite delimitar su extensión explicitando sus competencias, desde dónde hasta dónde va a actuar. Esto se consigue en gran medida reflexionando y detallando sus principales entradas y salidas (“*inputs*” y “*outputs*”).

Permite además tener una visión clara y anticipada de su relación con el resto de procesos de la organización”. (Área I Murcia Oeste Calidad Asistencial Unidad, 2013, p.9)

2.2.4.3.2 Clientes del proceso, sus necesidades y expectativas

“Los clientes constituyen la razón de ser del proceso. Podemos definirlos como la “persona o conjunto de personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso”.

La estrategia principal para el diseño del proceso es la satisfacción de las necesidades (lo que es necesario para resolver/gestionar el problema

[...] y de las expectativas de los destinatarios del mismo (lo que esperan que suceda/exista [...]), de las funciones del proceso (qué tiene que hacer), con técnicas como el diagrama IDEF0 u otros.

Conviene, en primer lugar, reflexionar para obtener un listado completo de los clientes del proceso. Tras ello, sus necesidades y expectativas pueden determinarse de forma empírica por el grupo de trabajo mediante la bibliografía, su conocimiento y experiencia profesional, aunque siempre sería preferible disponer de información “de primera mano” como la puede obtenerse en técnicas de investigación cualitativa como son los grupos focales.” (Área I Murcia Oeste Calidad Asistencial Unidad, 2013, p.10)

2.2.4.3.3 Funciones del proceso

“Aunque ya conocemos la función básica del proceso a través de su misión, ésta no suele ser suficiente para elaborar los procedimientos del proceso. Es necesario profundizar en ella, detallar (desde lo más global hasta lo más concreto) qué tiene que hacer el proceso para conseguir su misión.

Si este análisis no se realiza correctamente corremos el riesgo de errar a la hora de definir cómo y cuándo hacer las cosas, introduciendo por ejemplo actividades y circuitos que no satisfacen ninguna función (y que por tanto, sobran) u omitiendo otras y, por tanto, no consiguiendo satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes del proceso.

El tiempo necesario para desarrollar las funciones y la metodología más conveniente para ello dependen en gran medida de la complejidad del proceso, de tal forma que cuanto más global es el proceso que diseñamos,

tanto más importante es ser riguroso en su empleo. Para este objetivo, la metodología IDEF0 se ha demostrado muy adecuada.

La traducción literal de las siglas IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones). Ofrece una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones, procesos, etc. Hay diferentes tipos de IDEF, conocidos por estas siglas seguidas de un número. De todos ellos, IDEF0 mantiene una orientación completamente funcional: aborda los procesos como una serie de funciones (o actividades, cosas que hay que hacer) interrelacionadas. Estas funciones se expresan como frases iniciadas por verbos [...] y se analizan de forma totalmente independiente de cómo, en qué orden y por quién deban llevarse a cabo, para lo que existen otras técnicas más apropiadas”. (Área I Murcia Oeste Calidad Asistencial Unidad, 2013, p.11)

2.2.4.3.4 Desarrollo de los procedimientos

“Conocido qué hacer (funciones), quiénes son los actores (mecanismos) y cuáles son los controles del proceso, el siguiente paso es decidir cómo hacerlo. Para ayudarnos en esta tarea IDEF cuenta con el modelo IDEF0, que describe el proceso como una secuencia de eventos ordenados en el tiempo asociando a cada uno sus actores (participantes).

No obstante, por su simplicidad, parece más sencillo utilizar en nuestro caso otras técnicas, como el flujograma o el diagrama de vías paralelas.

Por supuesto, si éstos [...] ya existen en nuestro contexto debemos aprovecharlos, pero siempre revisándolos y prestando especial atención a nuestro modelo IDEF0, a fin de comprobar que éstos hacen todo lo que

tienen que hacer y no hacen lo que no tienen que hacer (cumplen todas las actividades del diagrama IDEF0 y, simultáneamente, no queda ninguna de ellas sin desarrollar)". (Área I Murcia Oeste Calidad Asistencial Unidad, 2013, p.15)

2.2.4.3.5 Objetivos de gestión del proceso

"[...] Los objetivos de gestión se deducen tanto de las necesidades y expectativas de los clientes de proceso (que habíamos identificado ya al inicio del diseño del proceso) como de las peculiaridades de gestión de nuestra organización o nuestro financiador [...]. Podrán traducirse posteriormente en indicadores: resultados, calidad percibida, rendimientos, costes, etc." (Área I Murcia Oeste Calidad Asistencial Unidad, 2013, p.18)

2.2.4.3.6 Desarrollo de indicadores y plan de monitorización

"Podemos definir monitorización como la medición sistemática y planificada de indicadores, cuyo objetivo es identificar situaciones, problemas que hay que evaluar o sobre las que hay que intervenir. Sin monitorización es imposible decir cómo funciona un proceso ni qué desviaciones de la calidad presenta a lo largo del tiempo. La finalidad es siempre comprobar que nos mantenemos en los niveles adecuados e identificar precozmente problemas (desviaciones del estándar) cuando éstos aparecen.

No todo dato que podamos obtener en relación con un proceso puede considerarse un indicador. Un indicador es un aspecto relevante que resume en la medida lo posible un aspecto del proceso que deseamos monitorizar, utilizado no para medir sino sobre todo como herramienta para comprobar su conformidad con un valor estándar. El estándar es, pues, aquel nivel del indicador que separa lo aceptable de lo inaceptable. Su función es

cuantificar y especificar la magnitud de la frecuencia que debe mostrarnos el indicador que utilizamos para monitorizar, ayudándonos a decidir qué hacer con el resultado de la misma.” (Área I Murcia Oeste Calidad Asistencial Unidad, 2013, p.19)

2.2.4.4 Diagrama de flujo de procesos

Según James Harrington (2001), los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas.

Una ventaja consiste en que la construcción de los diagramas de flujo sirve para disciplinar el modo de pensar. La comparación del diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando. Surgirán las diferencias entre la forma cómo debe conducirse una actividad y la manera cómo realmente se dirige. Entonces, con la ayuda de unos cuantos pasos cortos, se podrá determinar cómo mejorar tal actividad.

Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa (MPE). Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clarificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problema.

2.2.4.4.1 Características de los diagramas de flujo

Las principales características de un diagrama de flujo son las siguientes:


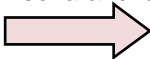
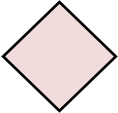
- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo.
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo.
- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos, proponiendo la eliminación de trámites innecesarios, suprimiendo lo que no es esencial y simplificando lo que sí es.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo.
- Facilita la ejecución del trabajo.
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias.
- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa.
- Provee elementos que facilite el control del trabajo.

2.2.4.4.2 Simbología de los diagramas de flujo

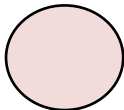

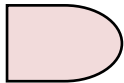


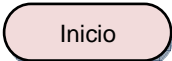
Los diagramas de flujo más efectivos sólo utilizan símbolos estándares, ampliamente conocidos, en su mayor parte publicados por la American National Standards Institute (ANSI), como se observa en el Cuadro 1, que se presenta a continuación:

Cuadro 1

Símbolos para graficar procesos

Símbolo	Significado
Rectángulo: 	<u>Operación:</u> se utiliza para denotar cualquier actividad, incluyendo una breve descripción de la misma.
Flecha ancha: 	<u>Movimiento / transporte:</u> se utiliza para indicar movimiento de las salidas entre locaciones.
Diamante: 	<u>Punto de decisión:</u> se coloca en el punto del proceso en el que se deba tomar una decisión y la siguiente serie de actividades varía con base en esa decisión. Las salidas del diamante se marcarán con las opciones SI y NO.

CONTINÚA 

Símbolo	Significado
Círculo grande: 	<u>Inspección:</u> indica que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del resultado. La inspección la realiza otra persona diferente a la que realizó la actividad previa. También puede usarse cuando se requiere una firma de aprobación.
Rectángulo con la parte inferior en forma de onda: 	<u>Documentación:</u> indica que la salida de la actividad incluyó información registrada en papel.
Rectángulo obtuso: 	<u>Espera:</u> se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.
Flecha: 	<u>Dirección del flujo:</u> denota el orden y la dirección que corresponden a los pasos del proceso (ascendente, descendente o lateral).
Círculo pequeño: 	<u>Conector:</u> se emplea con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que la salida de esa parte servirá como entrada para otro diagrama de flujo.
Círculo alargado: 	<u>Límites:</u> indica el inicio y el fin del proceso, dentro del mismo aparece la palabra inicio o fin.

Fuente: (Harrington James, 2001)

2.2.4.5 Manual de procesos

Según Duhalt Kraus Miguel A., un manual es: “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

“[...] permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización [...]” (Ortiz Ibáñez Luis Orlando José, 2008, p.15).

El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos diferenciando actividades y tareas que se realizan en un área, sección, un servicio, un departamento o en toda la organización.

2.2.4.5.1 Objetivos del manual de procesos

En esencia el manual de procesos constituye un medio de comunicación, por lo tanto sus principales objetivos son:

- Documentar el funcionamiento interno de la organización en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, relaciones y puestos responsables de su ejecución.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos de la organización y emprender tareas que permitan el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo.
- Facilitar las labores de control posterior y la evaluación del control interno.
- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para el personal de la organización.

2.2.4.5.2 Características del manual de procesos

Los manuales de procesos deben reunir varias características, presentándose a continuación las más importantes:

- Satisfacer las necesidades reales de la organización.
- Presentar una fácil diagramación que permita una adecuada comprensión de los procesos.

- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Proporcionar información actualizada para la toma de decisiones.

2.2.4.5.3 Ventajas del manual de procesos

Para Joaquín Rodríguez Valencia (2005), los manuales tienen las siguientes ventajas:

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudar a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

2.2.4.5.4 Desventajas del manual de procesos

Las limitaciones o desventajas de los manuales según Joaquín Rodríguez Valencia (2005) son:

- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.

- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

2.2.4.5.5 Estructura del manual de procesos

“[...] No existen pautas rígidas que indiquen el contenido y estilo de cada manual, sino que, por el contrario, cada organización procura elaborar el manual que más se adapte a sus necesidades, por lo cual la relación de contenidos y características que se detalla a continuación es meramente indicativa [...].

Los manuales de procesos o de procedimientos describen en detalle los procesos o procedimientos que se realizan en una organización. Contribuyen a uniformizar la acción del personal, al establecimiento de medidas de calidad y facilitan la racionalización de los procesos. Según las características y necesidades de cada empresa es posible encontrar manuales que describen los procedimientos, los procesos o ambos.

Sin perjuicio de otros aspectos que sea pertinente incluir, es recomendable que un manual de procesos o de procedimientos contenga, como mínimo:

- Carátula.
- Índice.
- Introducción y Objetivos.
- Mapa general de procesos o cuadro índice de los procedimientos incluidos, según corresponda, de forma de poder apreciar en forma global la interrelación entre los diferentes procesos y procedimientos que se realizan en la organización.

- Organigrama de la organización, para facilitar la visualización de la ubicación jerárquica de las unidades intervinientes en los procesos y procedimientos.
- Políticas y reglas generales que guían la ejecución de los procesos y procedimientos.
- Glosario de términos utilizados y símbolos, si corresponde.
- Descripción literal de cada procedimiento, detallando cada uno de los pasos a realizar, su forma de ejecución y el o los responsables de su ejecución.
- Formularios, registros y archivos utilizados en el procedimiento.
- Plano de la planta física – en ocasiones.
- Diagramas de los procedimientos, en la medida que resulten de utilidad para los usuarios.

La inclusión de un diagrama de procedimientos o de un diagrama de procesos puede resultar útil en la medida que sintetiza gráficamente los procedimientos detallados, pero en los casos en que los usuarios no están familiarizados en este tipo de presentación, su utilidad se ve disminuida. [...]

- En la descripción de procedimientos se debe adjuntar un modelo de los formularios que se utilizan, así como las referencias al método de archivo o a los programas informáticos que correspondan [...].” (Pintos Trías Gabriela, 2009, p.16).

2.2.5 Mejoramiento de procesos

“La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

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

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.” (Maldonado José, 2011, p.112).

“[...] Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.), o se constata que el proceso no se adapta a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora.

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

1. Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades,...),
2. Normalizar la forma de realizar las actividades,
3. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos,
4. Reducir el tiempo de ciclo,
5. Análisis del valor, y
6. Alianzas (con proveedores,...).

[...] La **mejora continua** es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los clientes (mejor cumplimiento de sus requisitos), para la organización (mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia) y para las personas (aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado)". (Fomento Ministerio, 2005, p.13)

2.2.5.1 Beneficios del mejoramiento de procesos

“Algunos de los **beneficios** que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

- [...] La visión global de las actividades de la organización y el análisis sistemático de éstas impiden que alguna quede sin mejorar.
- Permite a la organización centrarse en el cliente. Como todo el rediseño de los procesos se hace pensando en el cliente, resulta casi obligatorio centrarse en éste.
- Permite evaluar el "valor añadido" de todas y cada una de las actividades de la organización y, por tanto, resulta más sencillo intentar eliminar las actividades sin "valor añadido" y buscar la forma de aumentar éste en todas las acciones que ya lo tengan.
- Mejora la "calidad total" en todas las actividades de la organización. Dado que la calidad la define el cliente y la concentración en éste es máxima, esta mejora buscada ayuda a la calidad pretendida, coincidiendo muchos de los objetivos de ambas.
- Mejora las relaciones y la comunicación. El simple hecho de trabajar con procesos ya implica un cierto cambio de mentalidad, tendente ésta a ser más participativa, pensándose más en compañeros en busca de un resultado definido que en empleados que trabajan. Todo este cambio provoca una mejora en la comunicación y en las relaciones entre las personas. (Fomento Ministerio, 2005, p.14)

2.2.5.2 Requisitos para el mejoramiento de procesos

“[...] Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo. Algunos de los **requisitos para la mejora de procesos** se describen a continuación:

Apoyo de la Dirección.- Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.

Compromiso a largo plazo.- Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y esto lleva tiempo.

Metodología disciplinada y unificada.- Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado" y "hacerlo a su manera", pero... ¿qué ocurriría si todos hicieran lo mismo pero cada persona actuara de forma distinta? ¿No es verdad que difícilmente se alcanzarían resultados satisfactorios? Por lo que es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible.

- Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (propietario).
- Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación.
- Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.

Centrarse en los procesos y éstos en los clientes.- Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y, por tanto, éstos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona." (Fomento Ministerio, 2005, p.14)

2.2.5.3 Fases del mejoramiento de procesos

“Cuatro son las **fases** necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos. La descripción y el detalle de cada una de ellas sigue a continuación:

1ª Fase: Planificar

1. Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.
2. Comprender los requisitos del cliente como primer paso para la mejora de calidad.
3. Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad. Es necesario estar seguro de que los datos en todo momento reflejan la situación actual y que son coherentes con los requisitos.
4. Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en si. El resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar. En particular, conviene determinar los beneficios que la aplicación del “*benchmarking*” puede aportar, en cuanto al conocimiento de prácticas adecuadas para obtener las mejoras de rendimiento necesarias.

5. Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia, identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.

2ª Fase: Ejecutar

6. Llevar a cabo los planes de mejora, detallando el diseño propuesto para la solución de cada problema.

3ª Fase: Comprobar

7. Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño y sus hipótesis son correctos.
8. Comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.

4ª Fase: Actuar

9. Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos (comprobando de esta forma si cada acción produce la mejora esperada, especialmente en lo relativo a la satisfacción del cliente).
10. Si las pruebas confirman la hipótesis corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo ciclo, volviendo a la fase de planificación (fijando nuevos objetivos, mejorando la formación del personal, modificando la asignación de recursos, etc.).” (Fomento Ministerio, 2005, p.16)

2.2.6 Medición de procesos

“[...] Cuando se pregunta a los gerentes sobre un proceso, es sorprendente lo poco que saben. ¿Qué pasos supone el proceso? ¿Cuáles son la eficiencia y el tiempo de ciclo? ¿Cuánto cuesta el proceso? ¿Qué áreas están maduras para la mejora? Sin esta información es casi imposible lograr mejoras importantes al proceso. Para realizar estas se requieren datos relativos al proceso.[...].

Un análisis de proceso describe los distintos tipos de pasos que se asocian a un proceso en particular. Identifica los pasos que le agregan valor (es decir, trabajo) y los que no lo hacen (desperdicio). Es preciso recordar que la clave de la reingeniería de procesos es eliminar o reducir al mínimo el desperdicio del proceso. Sin embargo, antes de poder eliminarlo o reducirlo al mínimo, es preciso identificarlo. Un análisis del proceso permite esto: identificar el desperdicio.

Además, [...] permite examinar el flujo global de cualquier actividad de trabajo. Los procesos suponen una serie de pasos, y un análisis del proceso permite captar los tipos y el orden específico de éstos. Asimismo, un análisis del proceso permite captar datos cuantitativos, incluyendo:

- ¿Cuánto tiempo toma el proceso?
- ¿Cuánto desperdicio contiene?
- ¿Cuántas personas involucra?
- ¿Cuánto cuesta?

Sin embargo, el propósito de un análisis de proceso no es sólo recolectar datos. Más bien, se trata de realizar algún tipo de mejora. Recolectar datos y no hacer nada al respecto supone una pérdida de tiempo y esfuerzo. El propósito final de cualquier análisis del proceso es:

- Elevar la calidad del proceso.
- Aumentar la eficiencia.
- Reducir los costos relativos al proceso.
- Hacer el trabajo más sencillo y menos fatigoso.
- Hacer el trabajo más seguro.” (Maldonado José, 2011, p.140).

2.2.6.1 Importancia de la medición de procesos

De acuerdo con Harrington (2001), la medición de procesos es importante para el mejoramiento por varias razones:

- Centra su atención en factores que contribuyen a lograr la misión de la organización.
- Muestra la efectividad con la cual se emplean los recursos.
- Ayuda a fijar metas y monitorear tendencias.
- Permite analizar las causas raíz y las fuentes de los errores.
- Ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento progresivo.
- Da a los empleados un sentimiento de logro.
- Proporciona los medios para saber si se está perdiendo o ganando.
- Ayuda a monitorear el progreso.

2.2.6.2 Atributos de la medición de procesos

“Son atributos de la medición de procesos:

- Pertinencia y precisión.
- Oportunidad.
- Economía.
- Confiabilidad.

Pertinencia.- Se refiere a que las mediciones que se hagan, deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toman con base en las mismas. El grado de pertinencia debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo en el transcurrir del tiempo.

Precisión.- Se refiere al grado en que la medida obtenida refleja fielmente la magnitud del hecho que se quiere analizar o corroborar. Para lograr un buen grado de medición deben llevarse a cabo algunos pasos como:

- Definir las características a medir.
- Escalas de medición.
- Selección de muestra.
- Cálculo de las estimaciones.
- Errores permisibles.
- Instrumental de medición.
- Personal bien adiestrado (tomadores de datos).
- Equipos de informática adecuados.

Oportunidad.- Se refiere al logro de la medición que permita tomar las decisiones más adecuadas de corrección, restableciendo así la estabilidad del proceso deseada, bien sea para prevenir o para diseñar elementos que impidan que las características deseadas salgan fuera de los límites de control de tolerancia.

Confiabilidad.- Se refiere al hecho de que la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, por el contrario, es un acto repetitivo y de naturaleza generalmente periódica. Si se quiere estar seguros de lo que se mide sea la base adecuada para las decisiones que se toman, se debe revisar periódicamente todo el sistema.

Economía.- Se refiere a los gastos de medición de tal manera que le permita un gran beneficio a costos bajos.”
(<http://www.scribd.com/doc/3016194/PROCESO-DE-MEDICION#page=21>)

2.2.6.3 Indicadores de procesos

Según Hernando Nariño (2001) para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que como su nombre lo dice, midan e indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Es difícil poder administrar un proceso que no se pueda medir.

La eficiencia del control está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa.

- La mejor forma de control es aquella que promueve el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.
- Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna.
- El control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir.
- No ser realizado a priori, sino ser un ejercicio permanente de adaptación de la organización al entorno.

La cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

2.2.6.3.1 Importancia de los indicadores de procesos

Según el Instituto Andaluz de Tecnología para que un indicador pueda considerarse adecuado debe cumplir con las siguientes características:

Representatividad: un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.

Sensibilidad: Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representa.

Rentabilidad: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.

Fiabilidad: un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.

Relatividad en el tiempo: un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

2.2.6.3.2 Características de los indicadores de procesos

La finalidad de los indicadores es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar características más específicos como los siguientes:

Informar.- Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

Coordinar.- Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

Evaluar.- La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a los procesos, personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

Motivar.- El impulso y la ayuda a todo responsable en la consecución de los objetivos organizacionales.

2.2.6.3.3 Tipos de indicadores de procesos

Hernando Mariño (2001), se refiere a los indicadores de procesos como expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se están realizando los procesos; un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal.

Entre los indicadores comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema aparecen aquellos que apuntan hacia la eficacia, eficiencia, efectividad, estabilidad y mejora del valor, en concordancia con el triángulo de desempeño.

2.2.6.3.3.1 Medidor o indicador de resultados

Estos indicadores miden la conformidad o no conformidad de la salida de un proceso, esto es, bienes o servicios (producto) con los requerimientos del cliente. Es importante conocer y considerar las necesidades y expectativas del cliente, del usuario, al desarrollar medidores o indicadores de resultado. Las siguientes etapas conducen al establecimiento adecuado de los mismos:

- 1 Definir las salidas importantes del proceso.
- 2 Identificar los requerimientos válidos para tales salidas.
- 3 Desarrollar los medidores o indicadores de resultados.

Siendo importante considerar:

- Haga que el indicador y el requerimiento válido estén relacionados lo más cerca posible.
- Mida a intervalos que le permitan hacer modificaciones útiles.
- Describa cómo medir para obtener resultados confiables.
- Cuando la conformidad sea mayor al 80%, mida el porcentaje defectuoso para mayor impacto visual.
- Evite usar solamente promedios.

2.2.6.3.3.2 Medidor o indicador de eficacia y eficiencia

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos, indica que se hicieron las cosas que se deberían hacer. Estos indicadores se enfocan en el qué se debe hacer, por lo que permiten comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

Un medidor de eficiencia mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso, es decir, mide el nivel de ejecución del proceso. El conjunto de eficacia y eficiencia es conocido con el término efectividad. No obstante no existen medidores que midan efectividad, se mide la eficacia y la eficiencia.

2.2.6.3.3.3 Elementos de los indicadores de procesos

Los indicadores de procesos deben tener los siguientes elementos:

1. **Nombre o Descripción.-** Expresión verbal del patrón de evaluación.
2. **Definición.-** Calidad del indicador.
3. **Unidad de medida.-** Son las unidades de medición en que esta expresado.
4. **Unidad operacional / fórmula.-** Es la fórmula matemática que lo define.
5. **Cualidad.-** Es la finalidad que le distingue al indicador.

2.2.6.3.3.4 Formulación de indicadores de procesos

Según el Departamento Nacional de Planeación de Bogotá D.C. (2009), los pasos para formular un indicador son los siguientes:

1. Identificación del objetivo cuyo cumplimiento se quiere verificar y la política, programa o proyecto al cual se asocia.
2. Definición de la tipología del indicador de acuerdo al nivel de la cadena de valor en el cual se ubique el objetivo.
3. Redacción de indicador (objeto a cuantificar + condición deseada del objeto) de acuerdo a la estructura del objetivo.
4. Selección de indicadores claros, relevantes, económicos, medibles y adecuados.
5. Elaboración de la hoja de vida del indicador con información de identificación, programación y seguimiento.

En la práctica, los indicadores cumplen dos funciones básicas: una de carácter cuantitativo y otra de tipo cualitativo. La primera se centra únicamente en medir el estado de avance de un proceso, mientras que la segunda cumple más una función valorativa al permitir establecer afirmaciones de carácter calificativo en torno al avance registrado. Ambas funciones son complementarias y permiten

responder a preguntas claves relacionadas con la gestión, cómo se demuestra a continuación:

En términos cuantitativos permite resolver preguntas tales como:

- ¿Cuánto fue el costo de la gestión?
- ¿Cuántos insumos se emplearon?
- ¿Cuáles y cuántas actividades se realizaron?
- ¿Cuáles y cuántos bienes y servicios se produjeron?
- ¿Cuáles y de qué magnitud fueron los efectos generados?

En términos valorativos se pueden identificar aspectos tales como:

- ¿El costo relacionado con los efectos es razonable?
- ¿Los insumos que se consumen por unidades producidas son los adecuados?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción del usuario?
- ¿Cumple con los estándares técnicos definidos?
- ¿Es pertinente el producto para solucionar la necesidad?

2.2.6.3.3.4.1 Identificación de objetivos

Según el Departamento Nacional de Planeación de Bogotá D.C. (2009) la identificación de objetivos constituye el punto de partida para la formulación de indicadores. Estos corresponden a las intenciones o propósitos específicos de un determinado proceso, cuyo cumplimiento se quiere verificar. Su definición se realiza de acuerdo con la cadena de valor del proceso, la cual se puede esquematizar en al menos dos etapas: implementación y efecto.

La fase de implementación opera de manera similar a una función de producción: se inicia con la provisión de unos recursos físicos, humanos y/o financieros (insumos); a partir de los cuales se adelantan diversas actividades, acciones, procedimientos (gestión) y finaliza con la generación o provisión de un determinado bien o servicio (producto).

Una vez entregado dicho bien o servicio concluye la implementación y si es posible empezar a observar los efectos que pueden ser directos o indirectos y de corto, mediano o largo plazo.

2.2.6.3.3.4.2 Estructura del objetivo

Según el Departamento Nacional de Planeación de Bogotá D.C. (2009) los objetivos que se definan deben contar con una estructura básica que exponga claramente lo que se espera lograr. Para ello, es bastante útil definir unos componentes mínimos para su formulación y realizar una validación a partir de los criterios utilizados por la metodología de selección de objetivos SMART.

- Específico: que sea claro sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
- Medible: que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
- Realizable: que sea posible de lograr a partir de la situación inicial.
- Realista: que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- Limitado en tiempo: que establezca un período de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

En cuanto a la estructura, todo objetivo debe contener al menos tres componentes: 1) la acción que se espera realizar; 2) el objeto sobre el cual recae la acción; y, 3) elementos adicionales de contexto o descriptivos. Esto implica que en su redacción se incluya al menos un verbo, un sujeto y una frase calificativa. El orden en que se redacte el objetivo no afecta su estructura, siempre y cuando esta se inicie con el verbo en infinitivo e incluya los otros dos componentes.

2.2.6.3.3.4.3 Tipologías de indicadores

Según el Departamento Nacional de Planeación de Bogotá D.C. (2009) una vez identificado el objetivo cuyo cumplimiento se quiere verificar, se procede a formular el indicador. El primer paso es identificar la tipología del indicador que se requiere, de acuerdo al nivel en que se encuentre definido el objetivo. Posteriormente, se debe realizar una lista de los posibles indicadores a ser utilizados y finalmente seleccionar los más adecuados.

La tipología del indicador permite identificar, a lo largo de la cadena de valor de un proceso, lo que está siendo cuantificado. En consecuencia, pueden existir indicadores de gestión, producto o efecto.

Dependiendo de la meta a la que se le quiere hacer seguimiento y el nivel en el que esté definida, el indicador tendrá una de estas tres tipologías:

Gestión: cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones; y mide la cantidad de acciones, procesos, procedimientos y operaciones realizadas durante la etapa de implementación.

Producto: cuantifica los bienes y servicios (intermedios o finales) producidos y/o provisionados a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por ésta que son pertinentes para el logro de los efectos directos.

Efecto: mide los cambios resultantes en el bienestar de la población objetivo de la intervención como consecuencia (directa o indirecta) de la entrega de los productos.

2.2.6.3.3.4.4 Estructura del indicador

Según el Departamento Nacional de Planeación de Bogotá D.C. (2009) al igual que el objetivo, todo indicador debe mantener una estructura coherente. Esta se compone de dos elementos: i) el objeto a cuantificar y ii) la condición deseada del objeto. Adicionalmente, puede incluirse un tercer componente que incorpore elementos descriptivos.

Para la formulación de indicadores es importante la secuencia de los dos elementos. En primer lugar debe ir el objeto a cuantificar, descrito por un sujeto y posteriormente la condición deseada, definida a través de un verbo en participio que denote la característica deseada del sujeto.

En la formulación del indicador se debe garantizar que la información que este capture sea la necesaria para realizar una medición precisa del cumplimiento del objetivo. En consecuencia, entre más precisa sea la definición del objeto a cuantificar como de su característica deseada, el indicador será mucho más exacto en su medición.

2.2.6.3.3.4.5 Registro de la información del indicador de procesos

Según el Departamento Nacional de Planeación de Bogotá D.C. (2009) es necesario registrar toda la información asociada al indicador en una hoja de vida. Este instrumento permite documentar el proceso de formulación del indicador de tal manera que cualquier persona lo pueda entender fácilmente. Asimismo, permite consignar metas y registrar los resultados y avances logrados durante la vida útil del indicador.

Esto se logra a partir de dos formatos, uno de identificación y el otro denominado de programación y seguimiento. A continuación se expone en detalle las variables que incluye cada uno.

Variables de identificación.- Esta información se consigna una sola vez en el momento de la formulación del indicador e incluye las siguientes variables.

Nombre: Debe ser claro, corto, conciso y auto explicativo.

Descripción: Breve descripción de la información que el indicador va a proporcionar. Identifica los principales aspectos por los cuales se definió el indicador, qué se va a medir y por qué es importante medirlo.

Unidad de medida: Corresponde al parámetro de referencia para determinar las magnitudes de medición del indicador.

Fórmula: Descripción de los cálculos necesarios para obtener un valor cuantitativo del indicador.

Variables del indicador: Serie de campos en los que se detalla la información de cada una de las variables contenidas en la fórmula del indicador. Incluye el nombre de la variable, una breve descripción,

la fuente de información (primaria o secundaria) y la frecuencia con la cual se actualiza la información.

Periodicidad de la medición del indicador: Frecuencia con la cual se recolecta la información de avances y a partir de la cual se realiza su análisis.

Tipología: Nivel de la cadena de intervención en la cual el indicador realiza la medición. Puede ser de gestión, producto o efecto.

Fecha de creación: Corresponde al día, mes y año en el cual se formuló el indicador.

Variables de programación y seguimiento.- Estas variables, a diferencia de las anteriores, son dinámicas y se deben actualizar constantemente. A continuación se presenta el alcance de cada una de ellas.

Línea de base: Información que describe la situación previa a una intervención y con la cual es posible hacer seguimiento y monitorear una política, programa o proyecto o efectuar comparaciones relacionadas.

Meta: Cantidad programada o valor objetivo que espera alcanzar un indicador en un período específico.

Resultado: Cantidad lograda o valor registrado del indicador para un período específico.

Descripción de avances: Campo complementario para dar contexto a los avances y retrasos en el cumplimiento de la cantidad programada.

Fecha de corte: Fecha a la cual la información registrada se encuentra vigente.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 DESCRICIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con la finalidad de obtener información necesaria para el desarrollo del presente capítulo, se realizaron varias visitas a las instalaciones de la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador”, para obtener documentación que permita evidenciar la situación actual, siendo importante indicar que en la mayoría de los casos, por no existir documentos, la información fue obtenida a través de la utilización de las técnicas de observación y entrevista sobre los aspectos específicos que se presentan a continuación:

3.1.1 Infraestructura e instalaciones

La Cooperativa “Punto Ecuador” desde junio de 2010, mantiene su oficina y fábrica en un inmueble de tipo residencial, que ha sido adecuado para este fin, razón por la que no dispone del permiso de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.

Por otra parte, se observa que las instalaciones no cumplen con los espacios mínimos requeridos, condiciones de iluminación adecuadas, siendo su distribución poco funcional, como se observa en la Figura 9:

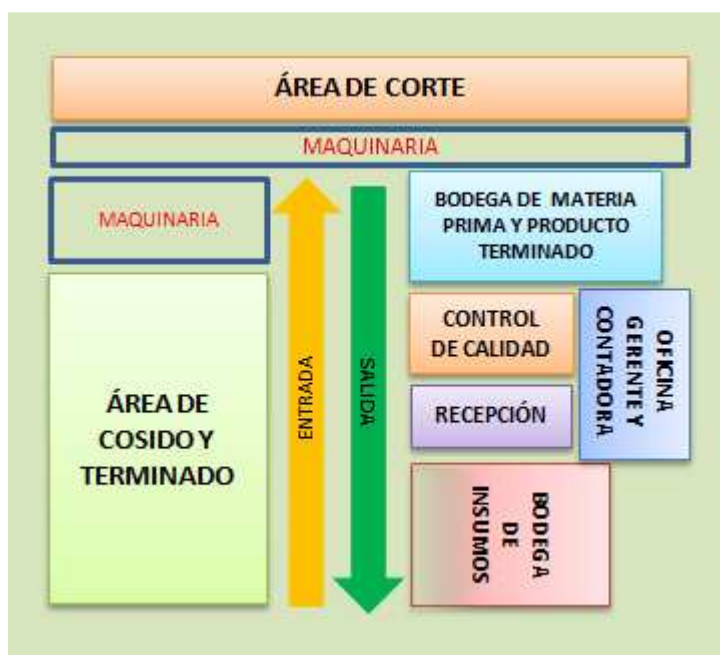


Figura 9. Layout “Punto Ecuador”

3.1.2 Convenio tripartito de cooperación económica y técnica interinstitucional

La Cooperativa “Punto Ecuador” al iniciar sus actividades productivas suscribió un convenio tripartito de cooperación económica y técnica interinstitucional con el Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Ministerio de Relaciones Laborales (antes Ministerio de Trabajo y Empleo), del que actualmente no se ha justificado documentadamente la totalidad del monto asignado y utilizado.

3.1.3 Normativa y reglamentación interna

La Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador” realizó la adecuación a su Estatuto conforme a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento.

Sin embargo, no dispone de un instrumento que reglamente las actividades administrativas, financieras y de producción que “Punto Ecuador” realiza diariamente con el propósito de cumplir su actividad económica.

Las Actas de las Asambleas de Socios y del Consejo de Administración, que contienen resoluciones de carácter obligatorio para la administración y dirección de la Cooperativa, reposan en un archivo desordenado e incompleto.

3.1.4 Plan estratégico

La Cooperativa “Punto Ecuador”, no dispone de un documento de direccionamiento estratégico en el que conste la misión, visión, valores institucionales, políticas, objetivos estratégicos; entre otros aspectos, que facilitan adoptar una posición altamente competitiva en el mercado nacional.

3.1.5 Procesos

Los procesos operativos y de apoyo que se desarrollan en “Punto Ecuador” no están contenidos en un manual que permita su adecuado desenvolvimiento, una mejora continua, la reducción de ineficiencia producida por la repetitividad de actividades, la eliminación de actividades que no agregan valor y la optimización del uso de los recursos humanos, financieros y materiales.

Observándose que los procesos se realizan de acuerdo al mejor criterio de las autoridades de turno y en base a la experticia de las socias que participan en la producción textil.

3.1.6 Estructura y funciones

La Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador” no dispone de un documento que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa, instrumento que servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

3.1.7 Talento humano

La Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador” dispone de personal con sólidos conocimientos y experiencia, lo que garantiza idoneidad y competencia en las funciones que realiza la Gerente y las socias en lo que a producción textil se refiere.

Al vincular nuevo personal, no cumple adecuadamente con las disposiciones y normativa emitida por el Ministerio de Trabajo; sin embargo, es importante indicar que todo el personal se encuentra afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS.

Respecto de la capacitación, no se formula un plan anual aprovechando los convenios del Ministerio de Inclusión Económica y Social, entre otras instituciones gubernamentales, que contribuya a lograr un mejor desempeño de las funciones encomendadas al personal en sus áreas respectivas.

“Punto Ecuador” no dispone de expedientes individuales del personal que actualmente se encuentra laborando, con la documentación completa sobre educación, formación, experiencia, vacaciones, permisos médicos, incentivos, sanciones; entre otros.

3.1.8 Clima laboral

Las situaciones adversas que sucedieron desde el inicio de actividades de la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador” influyen negativamente en el comportamiento del personal, su manera de trabajar, de relacionarse y de interactuar, originando la desmotivación, situaciones conflictivas que influyen en su rendimiento.

3.1.9 Producción

Durante el 2012, el 86% y de enero a octubre de 2013, el 89% de la producción de “Punto Ecuador”, se concentró básicamente en dos productos, con sus variantes: Camisetas tipo polo / cuello redondo y bolsos ecológico / de lino, lo que demuestra su posicionamiento en el mercado nacional, respecto de los clientes del sector público.

3.1.10 Inventarios

No existe un control de inventarios de materia prima y productos terminados, que permita a “Punto Ecuador” mantener los costos de abastecimiento al más bajo nivel, un nivel adecuado de inventario y satisfacer oportunamente la demanda.

Los espacios físicos “bodegas” destinados para salvaguardar los inventarios, no disponen de una distribución adecuada, la materia prima no se encuentra debidamente ordenada y clasificada, lo que impide conocer las cantidades exactas y el estado en el que se encuentra.

En cuanto al inventario de producto terminado, por falta de espacio en la bodega, es almacenado en lugares que no tienen las debidas seguridades

y el acceso restringido, requisitos necesarios para precautelar las prendas textiles.

3.1.11 Archivo institucional

Desde el inicio de sus actividades la Cooperativa “Punto Ecuador” contó con la participación de varias personas en calidad de autoridades, gerentes y contadores, la falta de experiencia provocó que no se exija la entrega – recepción de la documentación que se generó en cada período de gestión, ocasionando que no se mantenga un archivo institucional de operación administrativa y financiera, debidamente ordenado y completo, lo que dificulta la toma de decisiones para resolver problemas que iniciaron en períodos anteriores y se mantienen actualmente.

3.2 INFORME DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Como resultado de la descripción de la situación actual, se puede determinar que la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador”, tiene tres ventajas potenciales y diez factores de riesgo, que se detallan a continuación:

Ventajas potenciales

- Dispone de personal con sólidos conocimientos y experiencia, lo que garantiza idoneidad y competencia en las funciones que realiza la Gerente y las socias en lo que a producción textil se refiere.
- La producción del 2012 y 2013 demuestra el posicionamiento de sus prendas textiles en el mercado nacional, respecto de los clientes del sector público.

- Dispone de un Estatuto adecuado conforme a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento.

Factores de riesgo

- Las instalaciones no cumplen con los espacios mínimos requeridos, condiciones de iluminación adecuadas, siendo su distribución poco funcional.
- El convenio tripartito de cooperación económica y técnica interinstitucional, no está justificado documentadamente en su totalidad.
- No dispone de un reglamento interno que regule sus actividades administrativas, financieras y de producción; así como, de direccionamiento estratégico, que facilitan adoptar una posición altamente competitiva en el mercado nacional.
- Los procesos no están contenidos en un manual, lo que no permite una mejora continua, la eliminación de actividades que no agregan valor y la optimización del uso de los recursos humanos, financieros y materiales.
- No dispone de un manual que describa las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa; tampoco, de un plan anual de capacitación que contribuya a lograr un mejor desempeño de las funciones encomendadas al personal en sus áreas respectivas.

- Las situaciones adversas que se presentaron desde el inicio de actividades influyen en el comportamiento del personal, su manera de trabajar, de relacionarse y de interactuar, originando la desmotivación, situaciones conflictivas que influyen en su rendimiento.
- No existe un control de inventarios de materia prima y productos terminados, que permita mantener bajos costos de abastecimiento, un nivel adecuado de inventario y satisfacer oportunamente la demanda.
- Las bodegas no disponen de una distribución adecuada, la materia prima no se encuentra debidamente ordenada y clasificada, lo que impide conocer las cantidades exactas y el estado en el que se encuentra.
- El inventario de producto terminado se almacena en lugares que no tienen las debidas seguridades y el acceso restringido.
- El archivo institucional de operación administrativa y financiera, se encuentra desordenado e incompleto, lo que dificulta disponer de información actualizada y la toma de decisiones para resolver problemas que iniciaron en períodos anteriores y persisten actualmente.

3.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES

La Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador” no dispone de documentación sobre los procesos que realiza actualmente, por esta razón fue indispensable obtener información a través de visitas a sus instalaciones, que permitieron conocer a profundidad el proceso productivo y

de las reuniones de trabajo y entrevistas realizadas a la Gerente y personal responsable de la producción textil. Adicionalmente se aplicaron los conceptos descritos en el Capítulo II Marco Teórico, referentes a la Administración por Procesos.

El análisis inicia con el mapa de procesos de “Punto Ecuador”, en el que se destacan los procesos operativos y de apoyo, posteriormente se procede a identificar el catálogo de procesos y finalmente se caracterizan los procesos actuales mediante diagramas de flujo, que se presentan en Anexo 1.

3.3.1 Mapa de procesos

En la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador”, por la naturaleza de su actividad económica y estructura administrativa, se presentan: dos procesos operativos y tres procesos de apoyo, siendo importante indicar que no tiene procesos estratégicos, como se demuestra en la Figura 10.

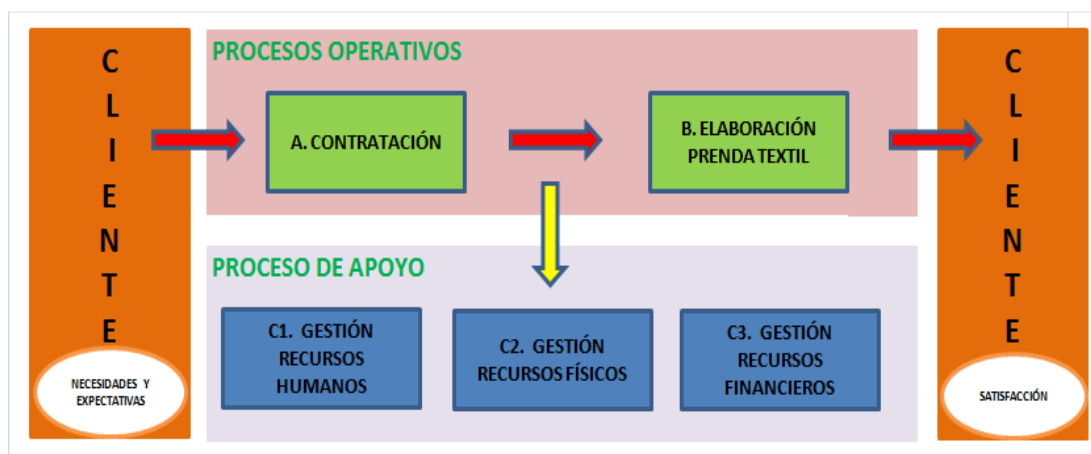


Figura 10. Mapa de procesos “Punto Ecuador”

3.3.2 Catálogo de procesos

Levantado el mapa de procesos, en el que aparecen un proceso y cuatro macroprocesos básicos, se identifica que estos, se desagregan en dieciséis procesos realizados en la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador”, como se visualiza en la Figura 11.

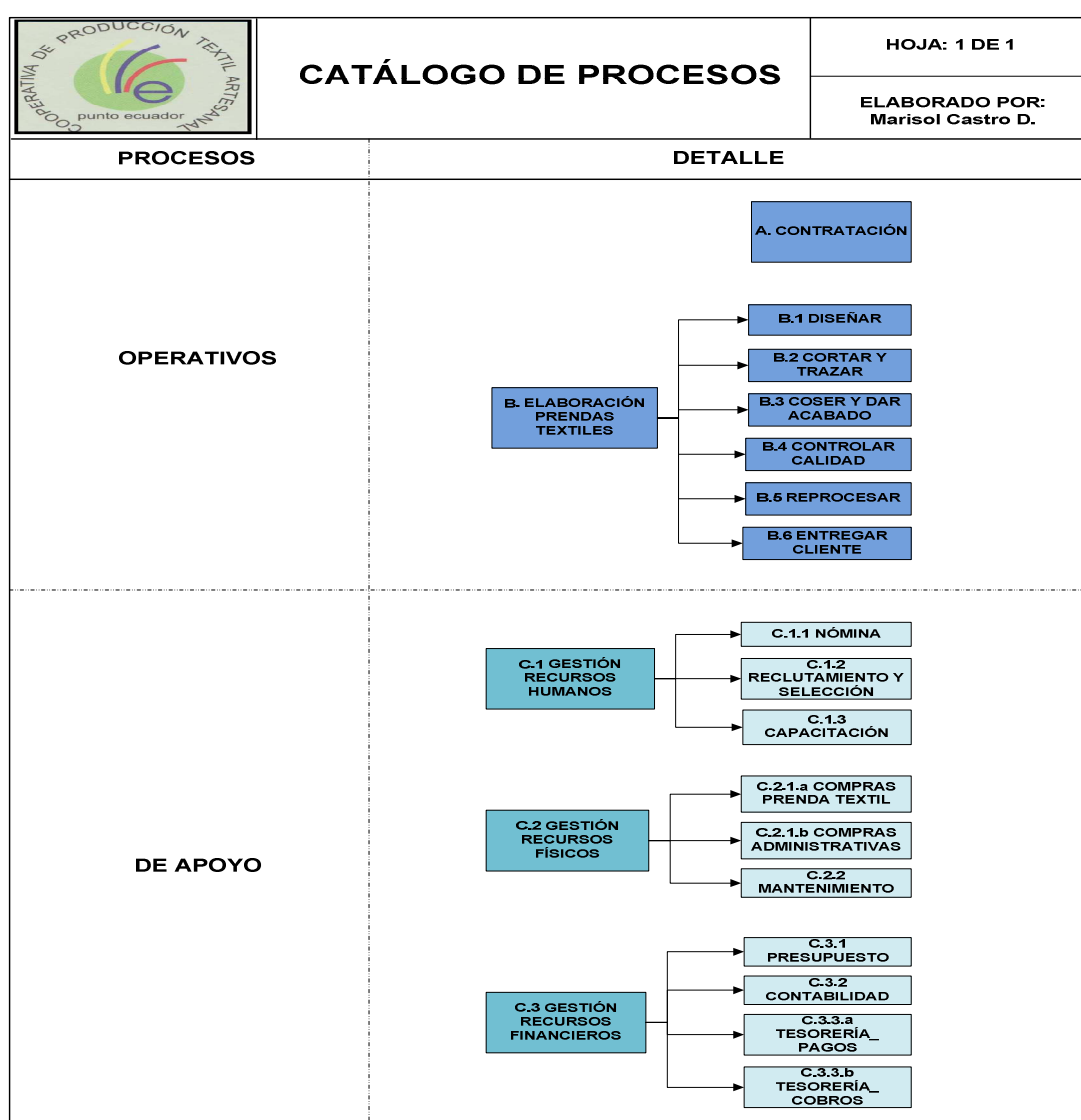


Figura 11. Catálogo de procesos “Punto Ecuador”

3.3.3 Diagramas de flujo de procesos

Los diagramas de flujo de procesos de la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador” se realizaron utilizando los símbolos estándares, ampliamente conocidos, en su mayor parte publicados por la American National Standards Institute (ANSI), descritos en el Capítulo II Marco Teórico, numeral 2.2.4.3.2 Simbología de los diagramas de flujo y la información obtenida en las reuniones de trabajo y entrevistas mantenidas con la Gerente y personas vinculadas con el proceso de producción textil.

En los diagramas de flujo de procesos se puede visualizar claramente la sucesión de actividades y los procesos que requieren modificaciones o correcciones para cumplir con el criterio de mejora continua.

3.3.4 Situación actual de diagramas de flujo de procesos

Al revisar los diagramas de flujo de procesos de la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador”, se puede identificar ciertos aspectos que no contribuyen al desarrollo normal de los procesos, conforme se describe a continuación:

3.3.4.1 Procesos operativos

A. Contratación.- La Cooperativa “Punto Ecuador” se enfoca en un 90% al cliente del sector público únicamente a través del portal: www.compraspúblicas.gob.ec; sin embargo, no dispone de un registro de clientes atendidos, tampoco de encuestas de satisfacción, que le permitan mejorar sus productos y en consecuencia lograr una importante presencia en el sector público.

Mientras que en el sector privado la gestión realizada es mínima, debido a que presentan ofertas únicamente a clientes de su ubicación geográfica, se observa que no disponen de un sitio web que les permita publicitar sus productos y obtener un mayor porcentaje de clientes en este sector.

B. Elaboración Prenda Textil.- La Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador”, desagrega este macroproceso en seis procesos, observándose lo siguiente:

B.1 Diseñar.- No existe un inventario de patrones, por modelos y tallas, lo que dificulta identificar oportunamente si es necesario diseñar patrones.

B.2 Cortar y Trazar.- No dispone de un registro de desperdicio de tela, por lo que se desconoce el porcentaje en que se produce esta situación, tampoco se realiza el control de calidad, respecto de los rollos de tela adquiridos según las características de color, textura y espesor requeridos.

B.3 Coser y Dar Acabado.- No se implementó un registro diario de la producción textil por tipo de prenda, máquina y horas hombre, que permita identificar si la maquinaria se utiliza adecuadamente, si el nivel de producción es óptimo y permite cumplir con los plazos de entrega convenidos.

B.4 Controlar Calidad.- No se lleva un registro de las prendas de vestir que presentan fallas por cada tipo, por lo que no es posible monitorear la periodicidad y las posibles causas por las que se producen estas situaciones; así como, identificar la causa raíz y posteriormente eliminarla.

B.5 Reprocesar.- No existe un registro de las prendas textiles que son objeto de reproceso, desconociéndose los recursos humanos, físicos y de tiempo que se utilizan en realizar esta actividad.

B.6 Entregar al Cliente.- No se dispone de una calendarización de entregas que permita cumplir con los plazos establecidos convenidos con el cliente.

3.3.4.2 Procesos de apoyo

C.1 Gestión Recursos Humanos.- Este macroproceso se divide en tres procesos que se detallan a continuación:

C.1.1 Nómina.- No se verifica si el personal dispone de la capacidad económica para cubrir sus gastos mensuales; por otra parte, no se evidencia que los roles de pago estén debidamente firmados por el personal de la Cooperativa.

C.1.2 Reclutamiento y Selección de Personal.- No se establece el perfil del aspirante para el puesto vacante en la Cooperativa, que constituya el parámetro principal para la selección.

C.1.3 Capacitación.- No se considera los eventos de capacitación que brindan las entidades del sector público al sector artesanal productivo, las necesidades de capacitación del personal y un adecuado cronograma de asistencia a los cursos, con el propósito de capacitar continuamente al personal, en consecuencia, el efecto multiplicador del conocimiento no se produce.

C.2 Gestionar Recursos Materiales.- Este macroproceso se divide en tres procesos que se detallan a continuación:

C.2.1.a Compras Prenda Textil y C.2.1.b Compras Administrativas.- En la Cooperativa “Punto Ecuador” no se maneja un registro de ingresos y salidas que permita controlar las cantidades mínimas y máximas de existencias de insumos y materia prima, con el propósito de lograr una adecuada rotación de inventarios y el uso efectivo de los recursos materiales y económicos. No se dispone de un detalle de proveedores calificados en cuanto a calidad, costo y tiempos de entrega de los bienes y / o servicios requeridos.

C.2.2 Mantenimiento.- Es necesario establecer un registro de los mantenimientos que se realizan en la maquinaria textil; así como, las fechas de los próximos a realizarse, lo que disminuirá notablemente las reparaciones de maquinaria y por consiguiente asegurará su estado operable.

C.3 Gestionar Recursos Financieros.- Este macroproceso se divide en cuatro procesos que se detallan a continuación:

C.3.1 Presupuesto.- No se establece el porcentaje de ejecución del presupuesto del año anterior, desconociéndose los motivos de las variaciones, información que servirá para la elaboración del actual presupuesto.

C.3.2 Contabilidad.- No se evidencia que las operaciones financieras se contabilizan en el momento en que ocurren los hechos, situación que no permite disponer de información oportuna y confiable a las autoridades para la toma de decisiones.

C.3.3.a Tesorería_Pagos y C.3.3.b Tesorería_Cobros.- No disponen de un detalle de clientes y de proveedores con los valores adeudados y fechas de vencimiento, lo que permitirá evitar sobregiros

bancarios, gastos financieros, intereses, multas y la incobrabilidad de las cuentas.

CAPÍTULO IV

ENFOQUE ESTRATÉGICO

Con el propósito de establecer los componentes básicos de direccionamiento estratégico para la Cooperativa de Producción Textil Artesanal Punto Ecuador, se procedió a formular dos cuestionarios con las preguntas establecidas por CreceNegocios.com que se citaron en los numerales 2.1.1 Misión y 2.1.2 Visión del Capítulo II Marco Teórico.

Los cuestionarios fueron presentados a las socias que conforman la Asamblea General (propietarias) y Gerente (administradora) de la cooperativa, los resultados obtenidos permitieron determinar la misión, visión, valores institucionales y políticas.

Para determinar los objetivos institucionales se consideraron las ventajas potenciales y los factores de riesgo identificados en el Capítulo III Diagnóstico de la Situación Actual.

4.1 MISIÓN

Para establecer la misión se consideran las ocho preguntas propuestas por CreceNegocios.com, relacionadas con los elementos que debe contener esta declaración, obteniéndose las respuestas que se presentan en el Cuadro 2:

Cuadro 2

Preguntas misión “Punto Ecuador”

ELEMENTO	PREGUNTA	RESPUESTA
ACTIVIDAD	¿Qué hace la cooperativa?	Diseña y confecciona prendas textiles
PRODUCTOS	¿Cuáles son los productos y servicios más importantes que ofrece la cooperativa?	camisetas deportivas, chompas, chalecos, calentadores, camisetas polo, uniformes escolares
CLIENTES	¿Quiénes son los clientes potenciales de la cooperativa?	Instituciones públicas y privadas
TECNOLOGÍA	¿Con qué tecnología cuenta la cooperativa para el logro de sus metas?	Maquinaria textil industrial moderna
FILOSOFÍA	¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la cooperativa?	Honestidad, responsabilidad, honorabilidad, respeto, esfuerzo, compañerismo, compromiso, superación
IMAGEN	¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la cooperativa?	Ser conocida por confeccionar prendas textiles de calidad y cumplir con los plazos de entrega acordados; además ampliar su prestigio a nivel nacional
NECESIDADES COOPERATIVA	¿Cuáles son las últimas necesidades que la cooperativa atiende o debería atender?	Ampliación del catálogo de productos
SATISFACCIÓN CLIENTES	¿Cómo logrará la cooperativa, la satisfacción de las necesidades de los clientes?	Confeccionando prendas textiles de calidad a precios competitivos que cumplen las especificaciones técnicas y plazos de entrega requeridos por sus clientes

De las respuestas proporcionadas, se obtiene que la misión de la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador” es:

“Somos una cooperativa que diseña y confecciona prendas textiles, para atender los requerimientos de instituciones públicas y privadas, disponemos de personal honesto, responsable y experimentado, lo que garantiza a nuestros clientes, un amplio catálogo de productos de calidad a precios competitivos”.

4.2 VISIÓN

Para establecer la visión se consideran las cuatro preguntas de CreceNegocios.com, que tienen relación con los elementos que debe contener esta manifestación, obteniéndose las respuestas que se presentan en el Cuadro 3:

Cuadro 3

Preguntas visión “Punto Ecuador”

ELEMENTO	PREGUNTA	RESPUESTA
IMAGEN	¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar como cooperativa?	Ser líderes de la confección textil en el mercado nacional
CRECIMIENTO	¿Cuáles son nuestros deseos y aspiraciones como cooperativa?	Conseguir un mayor número de clientes; Cancelar todas las obligaciones contraídas; Adquirir un local propio
NEGOCIO	¿Hacia dónde nos dirigimos como cooperativa?	A mejorar los beneficios para las trabajadoras; Ofrecer fuentes de trabajo a un mayor número de madres de familia
POSICIONAMIENTO MERCADO	¿Hacia dónde queremos llegar como cooperativa?	A una mayor aceptación de los productos en el mercado nacional e incursionar en el mercado internacional

De las respuestas a las preguntas anteriores, se obtiene que la visión de la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador” es:

“Lograr en tres años, una mayor aceptación de nuestros productos en el mercado nacional, para convertirnos en líderes de la confección textil y posteriormente incursionar en el mercado internacional, lo que permitirá mejorar los ingresos de las actuales microempresarias y ofrecer fuentes de trabajo a un mayor número de madres de familia”.

4.3 VALORES INSTITUCIONALES

En las respuestas proporcionadas por las socias y gerente de “Punto Ecuador” a las ocho preguntas que sirvieron para identificar los componentes de la misión, se identificaron cinco valores institucionales que se describen a continuación:

Responsabilidad: Cualidad que se encuentra en la conciencia de las personas, que les permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.

Respeto: Sentimiento positivo de consideración, aprecio o reconocimiento que tiene un valor por sí mismo y se establece como recíproco.

En las relaciones interpersonales comienza en el individuo, en el reconocimiento del mismo como entidad única que necesita y quiere comprender al otro.

Compromiso: Capacidad de utilizar todas las fortalezas que se posee, para cumplir con la obligación que se contrajo o con la palabra otorgada.

Experiencia: Forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, participación y de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida, es un conocimiento que se elabora colectivamente.

Superación: Conjunto de actividades que mejoran la conciencia y la identidad, desarrollo de talentos y potencial, construir capital humano y

facilitar la empleabilidad, mejorar la calidad de vida y contribuir a la realización de sueños y aspiraciones.

Cuando el desarrollo personal se lleva a cabo en el contexto de instituciones, se refiere a los métodos, programas, herramientas, técnicas y sistemas de evaluación que apoyan el desarrollo humano a nivel individual en las organizaciones.

4.4 POLÍTICAS

De las respuestas proporcionadas por las socias y gerente de “Punto Ecuador” a las ocho preguntas que sirvieron para identificar los componentes de la misión y los valores institucionales, además considerando las actividades que se realizan en la Cooperativa, se establecen las siguientes políticas:

Recursos humanos:

- Todo el personal deberá guardar normas de buena conducta y educación entre sí y con los clientes.

Adquisiciones:

- Se comprobará que la materia prima e insumos adquiridos para la confección correspondan a la calidad y especificaciones requeridas.
- Se adquirirá la materia prima e insumos para la confección textil a proveedores calificados.

Producción:

- Toda confección textil se realizará en base a una orden de producción suscrita por la gerente.

Clientes:

- Se cumplirá con las especificaciones técnicas de las prendas textiles y plazos de entrega establecidos por los clientes.
- Se atenderá de manera personalizada a cada cliente.

4.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Para describir los objetivos de “Punto Ecuador” se consideraron las ventajas potenciales y los factores de riesgo identificados en el Capítulo III Diagnóstico de la situación actual, numerales 3.1 Descripción de la situación actual y 3.2 Informe de la situación actual, estableciéndose los siguientes:

- Mantener el personal idóneo y competente en las funciones de administración y producción textil, lo que permitirá conservar el prestigio obtenido en el mercado nacional, respecto de los clientes del sector público.
- Cambiar la ubicación de las instalaciones de la oficina y fábrica a otro inmueble, para que los espacios sean apropiados, las condiciones de iluminación adecuadas y dispongan de una distribución funcional.
- Aumentar en un 20% anual, las ventas de sus prendas textiles a los clientes del sector público.
- Realizar inventarios de materia prima y productos terminados, con el propósito de mantener bajos costos de abastecimiento, un nivel adecuado de inventario y satisfacer oportunamente la demanda.

CAPÍTULO V

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

5.1 PROCESOS OPERATIVOS

En el numeral 3.3.4.1 Procesos operativos, del Capítulo III Diagnóstico de la Situación Actual y en el Anexo 1 que corresponde a los Diagramas de Flujo de Procesos , se presentaron los procesos operativos que se realizan en la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador”; además, se identificaron las actividades que no agregan valor.

Siendo necesario eliminar, fusionar, crear, subdividir o reemplazar actividades con el propósito de contribuir al mejor desempeño de los procesos operativos y reflejar la manera en que se deberían ejecutar en la actualidad, sus diagramas de flujo se presentan en el Anexo 3 que corresponde al Manual de Procesos.

A. Contratación.- Con la finalidad de obtener un mayor número de clientes en el sector privado, la cooperativa “Punto Ecuador” deberá crear un sitio web o un perfil en una de las redes sociales de mayor popularidad, lo que le permitirá publicitar sus productos y servicios a un mayor número de personas.

Por otra parte, es necesario implementar un registro de clientes atendidos y encuestas de satisfacción, que le permitan mejorar sus productos; en consecuencia, mantener su importante presencia en el sector público y ampliarla en el sector privado.

En el diagrama de flujo del proceso se crean cinco nuevas actividades: Determinar cliente, Ingresar al perfil de redes sociales o página web, Recibir requerimiento, Analizar requerimiento, Archivar contrato, una

nueva decisión: ¿Es cliente sector público? Y un nuevo documento “Oferta”, se divide la actividad: Recibir invitación a ferias y subastas en dos actividades: Recibir invitación a ferias inclusivas y Recibir invitación a subastas inversas, se reemplazan las actividades: Elaborar propuestas a posibles clientes por Elaborar oferta y Enviar propuestas a posibles clientes por Enviar ofertas.

B. Elaboración Prenda Textil.- Este macroproceso se desagrega en seis procesos, observándose lo siguiente:

B.1 Diseñar.- Para identificar oportunamente si se requiere diseñar patrones, se debe implementar un inventario de patrones existentes, por modelos y tallas e ingresar los nuevos que se diseñen de acuerdo a las necesidades de elaboración de prendas.

En el diagrama de flujo del proceso, se elimina una actividad: Revisar patrones existentes, se crea tres actividades nuevas: Archivar Orden de Producción, Verificar patrones en inventario e Ingresar patrones en inventario, un nuevo documento denominado “Orden de Producción” y se reemplaza el proceso: Enviar a Corte y Trazado por Enviar patrones a Corte y Trazado

B.2 Cortar y Trazar.- Con el propósito de determinar la existencia de desperdicio de tela, es necesario implementar un registro en el que se identifique la cantidad de tela, periodicidad y las causas que lo producen.

En el diagrama de flujo del proceso se crea una nueva decisión: ¿Existe desperdicio de tela?, en la opción positiva (SI), se crea dos nuevas actividades: Registrar desperdicio de tela, Archivar “Reporte Desperdicio de Tela”, también un nuevo documento denominado: “Reporte Desperdicio de Tela”.

Por otro lado se crea la actividad: Entregar rollos de tela y por último se reemplaza la actividad: Enviar a Coser y Dar Acabado por Enviar prendas cortadas a Coser y Dar Acabado.

B.3 Coser y Dar Acabado.- Es importante determinar si la maquinaria se utiliza adecuadamente, si el nivel de producción es óptimo y permite cumplir con los plazos de entrega convenidos, para cumplir este propósito, es necesario disponer de un registro diario de producción textil por máquina, tipo de prenda y horas hombre.

En el diagrama de flujo del proceso se crea dos nuevas actividades: Registrar la producción textil, Archivar “Reporte Producción Textil”, un nuevo documento denominado: “Reporte Producción Textil” y se reemplaza la actividad Enviar a Control de Calidad por Enviar prendas cosidas a Control de Calidad.

B.4 Controlar Calidad.- Con la finalidad de conocer el tipo, la periodicidad e identificar las causas que producen fallas en las prendas textiles, es necesario implementar un registro pormenorizado por prenda.

En el diagrama de flujo del proceso se crea tres nuevas actividades: Registrar la existencia de fallas, Archivar “Reporte Fallas”, Enviar prendas con fallas a Reprocesar y un nuevo documento denominado: “Reporte Fallas”.

Se reemplazan las actividades: Almacenar en bodega por Almacenar prendas embaladas en bodega y Enviar a Entrega al Cliente por Enviar prendas embaladas a Entregar Cliente.

B.5 Reprocesar.- Para cuantificar los recursos humanos, físicos y tiempo que se utilizan en reprocesar las prendas textiles, se debe implementar un registro de las prendas textiles que son objeto de reproceso.

En el diagrama de flujo del proceso se crea dos nuevas actividades: Registrar reprocesos, Archivar “Reporte Reprocesos”, un nuevo documento denominado: “Reporte Reprocesos” y se reemplaza dos actividades: Recibir prendas textiles con falla por Recibir prendas cosidas con falla y Enviar a Control de Calidad por Enviar prendas cosidas a Controlar Calidad.

B.6 Entregar al Cliente.- Se debe elaborar un cronograma de entregas de las prendas textiles a los clientes, lo que permitirá cumplir oportunamente con los plazos de entrega acordados.

En el diagrama de flujo del proceso se crean dos nuevas actividades: Elaborar cronogramas de entregas, Archivar “Orden de Remisión” y tres nuevos documentos denominados: “Orden de Remisión”, “Factura” y “Cronograma de Entregas”.

5.2 PROCESOS DE APOYO

En el numeral 3.3.4.2 Procesos de apoyo, del Capítulo III Diagnóstico de la Situación Actual y en el Anexo 1 Diagramas de Flujo de Procesos, se presentaron los procesos de apoyo que se realizan en la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador”; además, se identificaron las actividades que no contribuyen a su mejor desempeño.

Con el propósito de contribuir al mejor desempeño de los procesos operativos y reflejar la manera en que se deberían ejecutar en la actualidad, se elimina, fusiona, crea, subdivide o reemplaza actividades, los diagramas

de flujo respectivos, se presentan en el Anexo 3 que corresponde al Manual de Procesos.

C.1 Gestión Recursos Humanos.- Se desagrega en tres procesos que se describen a continuación:

C.1.1 Nómina.- Con el propósito de conocer la capacidad económica del personal para cubrir sus cuentas mensuales, es necesario iniciar el proceso desde el registro de las obligaciones contraídas; así como, el de horas extras y suplementarias, implementar un registro por empleado, en el que se pueda evidenciar sus obligaciones contraídas y establecer un límite de endeudamiento sobre su remuneración mensual; por otra parte, se debe exigir que los roles de pago estén debidamente firmados por el personal de la Cooperativa.

En el diagrama de flujo del proceso se crean siete nuevas actividades: Revisar registros, Registrar obligaciones individuales por empleado, Establecer límite de endeudamiento, Entregar información, Archivar registros, Calcular aporte patronal, personal, préstamo IESS, Generar planilla IESS y diez documentos nuevos denominados: “Asistencia”, “Horas Extraordinarias y Suplementarias”, “Anticipos Sueldos”, “Multas”, “Préstamos”, “Valores Casas Comerciales”, “Descuentos Cumpleaños”, “Obligaciones Individuales”, “Planilla IESS” y “Roles de Pago”.

Se reemplazan nueve actividades: Revisar asistencia, Revisar horas extras y suplementarias, Revisar multas, Revisar anticipos de sueldos, Revisar préstamos, Revisar valores de casas comerciales, Revisar descuentos por cumpleaños, Entregar documentación y Enviar a Tesorería por Registrar asistencia, Registrar horas extraordinarias y suplementarias, Registrar anticipos de sueldos, Registrar multas, Registrar préstamos,

Registrar valores de casas comerciales, Registrar descuentos por cumpleaños, Entregar registros y Enviar roles de pago a Tesorería.

Por último se eliminan tres actividades: Recibir documentación, Entregar roles de pago y Recibir roles de pago.

C.1.2 Reclutamiento y Selección de Personal.- Previo a la selección de personal, se debe establecer el perfil para el puesto vacante en la Cooperativa, lo que constituirá el parámetro principal para el proceso de selección.

En el diagrama de flujo del proceso se crea once actividades nuevas: Analizar necesidad de contratar personal, Elaborar perfil del puesto, Entrevistar a los aspirantes, Receptar documentos personales, Analizar documentos personales, Elaborar contrato de trabajo, Suscribir contrato de trabajo, Registrar contrato, Elaborar aviso de entrada IESS, Crear expediente individual, Ingresar a Nómina, cinco documentos nuevos denominados: “Perfil del Puesto”, “Anuncio”, “Contrato de Trabajo”, “Aviso de Entrada IESS” y “Expediente Individual”.

Se eliminan dos actividades: Receptar necesidad de contratar nuevo personal y Comunicar necesidad de contratar nuevo personal; además, se reemplazan dos decisiones: ¿Aceptar? por ¿Es necesario?, ¿Aptitud? por ¿Cumple perfil? Y por último, en la actividad Comunicar necesidad de contratar nuevo personal se excluye la palabra nuevo, por lo tanto, la actividad se presenta así: Comunicar necesidad de contratar personal.

C.1.3 Capacitación.- Con la finalidad de capacitar continuamente al personal para contribuir al desempeño de sus funciones, es necesario considerar los eventos de capacitación que brindan las entidades del sector público al sector artesanal productivo y las necesidades de capacitación del

personal, con esta información se deberá implementar un cronograma de asistencia a los cursos seleccionados y monitorear su cumplimiento.

En el diagrama de flujo del proceso se crea una nueva decisión: ¿Existen necesidades de capacitación?, nueve actividades nuevas: Revisar eventos de capacitación del Estado, Solicitar necesidades de capacitación, Registrar necesidades de capacitación, Enviar necesidades de capacitación, Analizar necesidades de capacitación, Elaborar cronograma de capacitación, Revisar cronograma de capacitación, Inscribir personal al curso, Archivar certificado de aprobación en “Expediente Individual”; además, dos documentos denominados: “Necesidades de Capacitación” y “Cronograma de Capacitación”; además, se elimina la actividad: Atender convocatoria de CONQUITO y finalmente se reemplaza la actividad: Comunicar al personal por Comunicar el cronograma de capacitación y la decisión: ¿Se inscriben en el curso? por ¿Existe interés?

C.2 Gestión Recursos Materiales.- Se desagrega en tres procesos que se describen a continuación:

C.2.1.a Compras Prenda Textil y C.2.1.b Compras Administrativas.- Para lograr una adecuada rotación de inventarios y el uso efectivo de los recursos materiales y económicos, se debe disponer de un registro de ingresos y salidas que permita controlar las cantidades mínimas y máximas de existencias de insumos y materia prima.

En cuanto a los activos fijos y otros bienes que se adquieren, luego de su recepción, deben ingresar al inventario de la Cooperativa.

Es importante disponer de un detalle de proveedores calificados en cuanto a calidad, costo y tiempos de entrega de bienes y / o servicios requeridos.

En el diagrama de flujo del proceso de C.2.1.a Compras Prenda Textil, se crean dos nuevas actividades: Verificar existencia de telas e insumos, con su respectiva decisión ¿Existe?, Registrar proveedores calificados y un nuevo documento denominado: "Proveedores calificados".

Además se reemplaza las actividades: Comprobar condiciones de pedido por Comprobar condiciones requeridas y Enviar a Tesorería por Enviar factura por pagar a Tesorería.

En el diagrama de flujo del proceso de C.2.1.b Compras Administrativas, se crean dos nuevas actividades: Verificar existencia del bien, con su respectiva decisión ¿Existe?, Registrar proveedores calificados, y un nuevo documento denominado: "Proveedores calificados".

Además se reemplaza las actividades: Comprobar condiciones de pedido por Comprobar condiciones requeridas y Enviar a Tesorería por Enviar factura por pagar a Tesorería.

C.2.2 Mantenimiento.- Con el propósito de mantener operable la maquinaria textil y disminuir sus reparaciones, es necesario establecer un registro de los mantenimientos que se realizan en la maquinaria textil; así como, las fechas de los próximos que se realizarán.

En el diagrama de flujo del proceso se crea tres nuevas actividades: Registrar mantenimiento técnico actual, Registrar fecha mantenimiento técnico próximo, Archivar "Control Mantenimiento Técnico", un nuevo documento "Control Mantenimiento Técnico" y se reemplaza la actividad: Enviar a Tesorería por Enviar factura por pagar a Tesorería.

C.3 Gestión Recursos Financieros.- Se desagrega en cuatro procesos que se describen a continuación:

C.3.1 Presupuesto.- Para elaborar el presupuesto del año próximo, se debe establecer el porcentaje de ejecución del presupuesto del año anterior, lo que permitirá conocer los motivos de las variaciones y que la ejecución presupuestaria se realice con mayor eficiencia.

En el diagrama de flujo del proceso se crea tres actividades nuevas: Revisar presupuesto año anterior, Revisar estado de resultados año anterior, Determinar porcentaje de ejecución presupuesto año anterior; un documento nuevo denominado: "Presupuesto anual" y por último se reemplaza la actividad: Recibir presupuesto anual por Recibir presupuesto anual aprobado.

C.3.2 Contabilidad.- Las operaciones financieras deben contabilizarse en el momento en que ocurren los hechos, situación que permitirá disponer de información oportuna y confiable sobre la situación financiera de la Cooperativa y la toma de decisiones a sus autoridades.

En el diagrama de flujo del proceso se eliminan cuatro actividades: Ordenar documentación por fechas, Recibir comprobantes de egreso y/o ingreso, Entregar comprobantes de egreso y/o ingreso, Entregar estados financieros.

Se crea cuatro actividades nuevas: Generar kárdex de materia prima, insumos y producto terminado, Generar inventario de materia prima, insumos, productos terminados y activos fijos, Archivar "Comprobantes de Egreso y/o Ingreso, "Libro Diario" y "Libro Mayor", Suscribir estados financieros y seis documentos nuevos denominados: "Kárdex de Materia Prima, Insumos y Producto Terminado", "Inventario de Materia Prima, Insumos, Productos Terminados y Activos Fijos", "Comprobantes de Ingreso y/o Egreso", "Libro Diario", "Libro Mayor", "Estados Financieros".

C.3.3.a Tesorería_Pagos y C.3.3.b Tesorería_Cobros.- Para evitar sobregiros bancarios, gastos financieros, intereses, multas y la incobrabilidad de las cuentas, debe implementarse un detalle de clientes y de proveedores con los valores adeudados y fechas de vencimiento.

En el diagrama de flujo del proceso C.3.3.a Tesorería_Pagos, se crea tres actividades nuevas: Elaborar detalle de obligaciones, Seleccionar obligaciones por vencimiento, Entregar cheque y roles de pago a Empleados y tres nuevos documentos: “Detalle de obligaciones”, “Cheque” y “Comprobante de Retención”, se reemplaza una actividad: Pagar proveedor por Entregar cheque y comprobante de retención a Proveedor, se elimina la actividad: Recibir factura por pagar o roles de pago, cheque y/o comprobante de retención.

Y por último se fusionan dos actividades: Entregar factura de pago o rol de pago y comprobante de retención y Enviar a Contabilidad en una: Enviar factura pagada, comprobante de retención y roles de pago firmados a Contabilidad.

En el diagrama de flujo del proceso C.3.3.b Tesorería_Cobros, se crea cuatro actividades nuevas: Elaborar detalle de cuentas por cobrar, Seleccionar facturas por cobrar por fecha de emisión, Obtener certificado de depósito bancario, Obtener comprobante de retención y dos nuevos documentos denominados: “Detalle Cuentas por Cobrar” y “Certificado de Depósito Bancario”.

Por otra parte, se reemplazan dos actividades: Recibir cheque por Recibir cheque y comprobante de retención y Enviar a Contabilidad por Enviar factura cobrada, certificado de depósito bancario y comprobante de retención a Contabilidad.

CAPÍTULO VI

SISTEMA DE MEDICIÓN DE PROCESOS

6.1 INDICADORES DE PROCESOS

Con el propósito de medir, controlar y mejorar los procesos, operativos y de apoyo que se realizan en la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador”, se crean indicadores que permitirán mostrar la efectividad con la que se utilizan los recursos, analizar las causas raíz de los problemas existentes, reducir los costos relativos, fijar metas y monitorear su progreso.

Para formular los indicadores que se presentan en Anexo 2 Indicadores de Procesos y Anexo 3 Manual de Procesos, se identificó las actividades que agregan valor y el producto que se obtiene de cada proceso, se consideran los elementos: nombre, descripción, unidad de medida, fórmula, fuente de información, periodicidad de la medición, fecha de creación que fueron citados en el numeral 2.2.6.3.3.4.5 Registro de la información del indicador de procesos, Capítulo II Marco Teórico.

Es importante indicar que no se establecen las variables de programación y seguimiento como línea base, meta, resultado y descripción de avances, porque la Cooperativa no dispone de datos históricos; por lo tanto, cuando se utilicen los indicadores de procesos creados, se establecerá la línea base y posteriormente se podrá realizar el seguimiento y monitoreo de los resultados obtenidos.

Para describir los indicadores de procesos se utilizó el formato denominado “Ficha Técnica de Indicadores de Procesos” que se presenta a continuación en Figura 12:


	COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN TEXTIL ARTESANAL "PUNTO ECUADOR"	
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE PROCESOS	
	MACROPROCESO:	CÓDIGO FICHA:
	PROCESO:	RESPONSABLE:
INDICADOR:		
DESCRIPCIÓN:		
UNIDAD DE MEDIDA:		
FÓRMULA:		
FUENTE DE INFORMACIÓN:		
PERIODICIDAD:		
FECHA DE CREACIÓN:		

Figura 12. Ficha Técnica Indicadores de Procesos "Punto Ecuador"

CAPÍTULO VII

MANUAL DE PROCESOS

El Manual de Procesos de la Cooperativa de Producción Textil Artesanal “Punto Ecuador” se elaboró con la información obtenida en los Capítulos III Diagnóstico de la Situación Actual, IV Mejoramiento de Procesos, V Indicadores de Procesos, Anexo 1 Diagrama de Flujo de Procesos y Anexo 2 Indicadores de Procesos.

En su contenido se consideró diez numerales con información básica como: introducción, objetivos, alcance, glosario de términos, mapa de procesos, catálogo de procesos, caracterización de procesos, descripción de actividades, indicadores de procesos y diagramas de flujo de procesos mejorados, como puede visualizarse en Anexo 3.

Es importante indicar que el Manual de Procesos se socializó al personal de cada área de la cooperativa a través de reuniones en las que se expuso su contenido completo, con el propósito de lograr una adecuada comprensión, unificar criterios y su debido cumplimiento; por otra parte, el documento se encuentra a entera disposición de la Asamblea General de Socias y la Gerente de “Punto Ecuador” para ser aplicado cuando lo consideren oportuno.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- En “Punto Ecuador” no se realizan procesos estratégicos, únicamente procesos operativos y de apoyo.
- “Punto Ecuador” dispone de personal con sólidos conocimientos y experiencia, lo que garantiza idoneidad y competencia en las funciones que realiza la Gerente y las socias en lo que a producción textil se refiere.
- Las instalaciones de la cooperativa no cumplen con los espacios mínimos requeridos, condiciones de iluminación adecuadas, siendo su distribución poco funcional.
- “Punto Ecuador” no dispone de un reglamento interno que regule sus actividades administrativas, financieras y de producción; así como, de direccionamiento estratégico, que facilitan adoptar una posición altamente competitiva en el mercado nacional.
- Al no disponer de procesos definidos se evidencia que en “Punto Ecuador” no existe un control de inventarios de materia prima y productos terminados, que permita mantener bajos costos de abastecimiento, un nivel adecuado de inventario y satisfacer oportunamente la demanda; la materia prima no se ordena y clasifica, lo que impide conocer las cantidades exactas y el estado en el que se encuentra.

- Los procesos operativos y de apoyo de “Punto Ecuador” presentan actividades que requieren ser modificadas o corregidas, porque no contribuyen a su desarrollo normal.
- “Punto Ecuador” no dispone de un manual de procesos, lo que no permite una mejora continua, la eliminación de actividades que no agregan valor y la optimización del uso de los recursos humanos, financieros y materiales.

8.2 RECOMENDACIONES

- Establecer procesos estratégicos para “Punto Ecuador”, lo que permitirá analizar y presentar respuestas a las necesidades y condicionantes de la sociedad y del mercado textil.
- Considerar los procesos mejorados descritos en el Manual de Procesos de “Punto Ecuador”, que constituye una guía para la adecuada ejecución de las actividades que realiza el personal.
- Implementar y dar seguimiento a los indicadores de procesos, para establecer las metas (límite inferior, límite superior y aceptable), lo que permitirá el continuo mejoramiento de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

B., O. M. (2008). *Curso Direccionamiento Estratégico*. Disponible en: <http://www.libroos.es/libros-de-sociales/economia/55113-mendoza-barbosa-oliva-direccionamiento-estrategico-pdf.html>

Ferrer, J. J.-P. (2013). *Manual para el Diseño de Procesos*. Disponible en: <http://www.murciasalud.es/recursos/ficheros/260542-Murcia-oeste.pdf>

G., B. M. (2000). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Eco Ediciones.

I, L. O. (2008). *Manual de Procesos y Procedimientos para la Empresa Social del Estado Hospital Universitario del Caribe*. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2008e/689/index.htm>

Instituto Andaluz de Tecnología. (s.f.). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. Imprenta Berekintza. Disponible en: <http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagestionprocesos.pdf>

Juan, B. C. (2009). *Gestión de Procesos*. Chile: Evolución S.A. Disponible en: <http://www.freelibros.com/2011/06/gestion-de-procesos-juan-bravo-carrasco.html>

Maldonado, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2011e/1084/index.htm>

Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega Editores.

Meyer, D. B. (1983). *Manual de Técnicas de la Investigación Educativa*. Paidós Mexicana S.A.

Trías, G. P. (2009). *Los Manuales Administrativos Hoy*. Disponible en:
<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05>
[Los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf](#)